

Numero 9 - Settembre 2014 - Edizione Online

# LavoroWelfare

PER UN NUOVO RIFORMISMO

## Il Modello Tedesco



Associazione  
**LAVORO&WELFARE**

# Il modello tedesco

## Indice

Conoscere il modello tedesco per riformare quello italiano - G. Battafarano.....	3
Flessibilità in uscita .....	5
Amore per il modello tedesco o nuovo attacco all'articolo 18? - C. Damiano.....	27
Suggerimenti dalla Germania, non modelli da copiare T. Treu.....	30
Il modello tedesco sul lavoro - R. Benini e M. Sorcioni .....	32
Cogestioni e relazioni industriali in Germania - F. Garippo.....	43

Aggiornato al 25/09/2014  
*Coordinamento editoriale: Luciana Dalu e Giorgia D'Errico*  
*Progetto grafico: Mattia Gabriele*

# Conoscere il modello tedesco per riformare quello italiano

Il confronto sulle politiche del lavoro è sempre stato in Italia particolarmente acceso sia per la grave mancanza di occupazione che colpisce le giovani generazioni sia perché il confronto spesso trascende il merito e finisce per caricarsi di aspetti simbolici e contenuti valoriali. Di fronte all'inadeguatezza del sistema, sovente si fa riferimento al carattere virtuoso dei sistemi di altri Paesi: di volta in volta la Danimarca, la Germania, la Spagna. Da qualche tempo, da quando ne ha parlato il Premier Renzi, il modello di riferimento è tornato ad essere il modello tedesco. Tuttavia, specie nella polemica politica quotidiana, i riferimenti al modello tedesco appaiono generici e non di rado interessati: ciascuno sceglie l'aspetto più gradito al proprio palato, perdendo così di vista la forza vera del modello tedesco, che non è la singola misura, ma l'organicità dell'insieme, la sapiente combinazione tra un efficace assetto istituzionale, il ruolo delle parti sociali, la partecipazione, l'investimento nella formazione, l'alternanza scuola-lavoro, il giusto equilibrio tra competenze centrali ed istanze regionali, tra contrattazione centrale e contrattazione territoriale o aziendale

Abbiamo pensato bene, perciò come Associazione, di promuovere anzitutto una conoscenza "oggettiva" del modello, non perché esso sia replicabile meccanicamente nel nostro Paese o altrove: come non si esporta la democrazia così appare arduo esportare un modello sociale. Tuttavia è utile studiare un modello vincente per coglierne appunto l'organicità del disegno e utilizzarlo come riferimento. Dalle schede che riproduciamo in apertura, potremo ad esempio apprezzare una scelta forte compiuta in Germania: la saldatura tra politiche attive per il lavoro e politiche passive

Giovanni Battafarano è  
Segretario generale  
dell'Associazione  
Lavoro&Welfare

(assegni e sussidi di disoccupazione), che in Italia rimangono non comunicanti; il gran numero degli operatori dei centri per l'impiego (90 mila rispetto ai 9 mila italiani); la prevalenza della spesa per le politiche attive piuttosto che per i sussidi di disoccupazione.

Le schede e le analisi riportate nel Quaderno si soffermano sui vari aspetti del modello e ci aiutano a comprenderne la logica d'insieme. Studiare il modello tedesco ci deve aiutare a riformare radicalmente il modello italiano, ad accrescerne il carattere di inclusione universale, ad orientare progressivamente la spesa in direzione delle politiche attive, a favorire l'occupabilità specie dei giovani, a combattere la precarietà del lavoro. Il Quaderno odierno e il Seminario del 2 ottobre sono il contributo dell'Associazione Lavoro&Welfare per la migliore conoscenza del modello tedesco, in vista della riforma del modello italiano.

# Flessibilità in uscita, Italia e Germania a confronto

## I LICENZIAMENTI INDIVIDUALI

### I PROVVEDIMENTI DISCIPLINARI

#### GERMANIA

La disciplina dei licenziamenti è posta da più testi normativi:

- la Legge di tutela contro i licenziamenti (Kündigungsschutzgesetz - KSchG), emanata nel 1951, due anni dopo l'entrata in vigore della Legge Fondamentale (Grundgesetz - GG), e modificata più volte a partire dal 1969, la quale fissa il principio secondo cui il licenziamento deve essere "socialmente giustificato" (sozialgerechtfertigt: § 1, 1° comma, KSchG). indicando le possibili motivazioni e disciplina la tutela contro il licenziamento ingiustificato;
- il codice civile (Bürgerliches Gesetzbuch), che fissa in particolare i termini del preavviso (§§ 622 e 624), la forma (§ 623), i presupposti del licenziamento straordinario, cioè senza preavviso (§ 626);
- la Legge sull'ordinamento aziendale (Betriebsverfassungsgesetz: BetrVG), la quale prevede, a pena di nullità del licenziamento, il coinvolgimento del Consiglio d'azienda (Betriebsrat) nel procedimento di irrogazione.

La tutela contro i licenziamenti individuali si applica alle aziende e amministrazioni pubbliche (Betriebe e Verwaltungen) che occupano almeno 10 dipendenti (§ 23 KSchG). Sono computati i lavoratori a termine e pro quota quelli a tempo parziale (0,50 se l'orario normale è inferiore al 20 ore; 0,75, se l'orario di lavoro non supera le 30 ore), ma non i gli apprendisti e i lavoratori interinali. Godono della tutela tutti i lavoratori (tranne dirigenti e manager) il cui rapporto duri senza interruzioni da più di sei mesi con la medesima azienda (Beteieb) o impresa (Unternehmen) (§ 1, KSchG).

La circostanza che l'azienda non ricada nell'ambito di applicazione del KSchG non comporta l'esclusione di ogni tutela legale contro il licenziamento. Anche ai licenziamenti disposti da imprese di minori dimensioni si applicano i principi generali sulla nullità del negozio giuridico validi per i licenziamenti intimati nell'ambito dei rapporti soggetti al KSchG: nullità per violazione di un diritto fondamentale o di una norma di legge; nullità per contrarietà al buon costume (§§ 134 e 38, codice civile, come ad es. in caso di licenziamenti discriminatori e per rappresaglia). Questi principi hanno trovato conferma nella giurisprudenza del Tribunale federale del lavoro, sulla scorta di una sentenza della Corte costituzionale tedesca del 27 gennaio 1998, che ha ricordato ai giudici e al legislatore come il cit. art. 12, 1° comma, della Legge Fondamentale (libertà di scegliere la propria professione) imponga allo Stato sociale una tutela minima del lavoratore in qualsiasi fattispecie di licenziamento. In particolare anche nelle aziende di minori dimensioni il cit.



art. 12, tramite il collegamento con il § 242 del codice civile (obbligo di buona fede e correttezza nell'esecuzione della prestazione dedotta nel contratto), sanziona con la nullità il licenziamento per futili motivi, discriminatorio o totalmente immotivato, ovvero quello che non tenga conto nemmeno minimamente di criteri sociali quando si tratti di scegliere un lavoratore da licenziare tra altri.

### ITALIA

La Riforma del lavoro attuata con la Legge n. 92/12 (Legge Fornero) introduce una serie di novità in materia di licenziamento. In particolare la Legge ha modificato gli artt. 6 (impugnazione del licenziamento) e 7 (licenziamento per giustificato motivo oggettivo) della Legge n. 604/66 e l'art. 18 della Legge n. 300/70 (Statuto dei lavoratori), in materia di licenziamenti individuali. Ha introdotto novità anche rispetto ai frequenti vizi, non solo formali, delle procedure di licenziamento collettivo ai sensi della Legge n. 223/91.

Molte e rilevanti anche le modifiche in tema di processo del lavoro, atteso che il legislatore della riforma ha introdotto un rito "rapido" che trova applicazione relativamente alle controversie aventi ad oggetto licenziamenti, limitatamente alle ipotesi regolate dall'art. 18 della Legge n. 300/70, anche quando devono essere risolte questioni relative alla qualificazione del rapporto di lavoro, ovvero quando il rapporto di lavoro subordinato è deformalizzato o celato sotto altre mentite spoglie.

L'art. 7 della Legge n. 604/66, come novellato dalla Riforma Fornero, prevede che ferma l'applicabilità, per il licenziamento per giusta causa e per giustificato motivo soggettivo, dell'articolo 7 della Legge n. 300/70, il licenziamento per giustificato motivo oggettivo, qualora disposto da un datore di lavoro con più di 15 addetti, deve essere preceduto da una comunicazione effettuata dal datore di lavoro alla Direzione Territoriale del Lavoro (DTL) del luogo dove il lavoratore presta la sua opera, e trasmessa per conoscenza al lavoratore.

Nella comunicazione, il datore di lavoro deve dichiarare l'intenzione di procedere al licenziamento per motivo oggettivo e indicare i motivi del licenziamento medesimo nonché le eventuali misure di assistenza alla ricollocazione del lavoratore interessato.

La Direzione territoriale del lavoro trasmette la convocazione al datore di lavoro e al lavoratore

nel termine perentorio di sette giorni dalla ricezione della richiesta: l'incontro si svolge dinanzi alla commissione provinciale di conciliazione di cui all'articolo 410 del codice di procedura civile. Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo deriva da ragioni inerenti all'attività produttiva, all'organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa e, ai sensi della Legge n. 92/12, che ha modificato l'art. 7 della Legge n. 604/66, prevede per le imprese con più di 15 addetti una comunicazione preventiva alla DTL, contenente i motivi del licenziamento, nonché le eventuali misure di assistenza alla ricollocazione professionale. Il successivo passo prevede la convocazione presso la Commissione Provinciale di Conciliazione, di cui all'art. 410 del Codice di Procedura Civile. In caso di mancato accordo, il datore di lavoro può comunicare il licenziamento al lavoratore.

La disciplina limitativa del licenziamento individuale è stata introdotta dalla Legge

n. 604/66 la quale, in linea di massima, ha recepito e generalizzato l'accordo collettivo interconfederale relativo al settore industriale. Il principio introdotto dalla legislazione limitativa è quello secondo cui il licenziamento per esser legittimo deve essere necessariamente giustificato da una circostanza di fatto (giustificato motivo o giusta causa) obiettivamente verificabile. In caso di impugnazione giudiziaria spetta al datore di lavoro di fornirne la prova.

Una innovazione si è poi avuta con l'art. 18 della Legge n. 300/70. Nel suo ambito di operatività, la tutela del lavoratore illegittimamente licenziato è stata rafforzata mediante la previsione della sanzione della reintegrazione nel posto di lavoro. Conseguentemente, alla tutela contro il licenziamento di tipo obbligatorio, approntata dalla Legge n. 604/66 in forza della quale è lasciata al datore di lavoro la scelta se riassumere il lavoratore ingiustamente licenziato od invece pagargli un'indennità sostitutiva della riassunzione, si affianca, con l'entrata in vigore della Legge n. 300/70, la tutela cosiddetta reale; il datore di lavoro rientrando nell'ambito di operatività dell'art. 18 è tenuto a reintegrare nel posto di lavoro il lavoratore illegittimamente licenziato, essendo obbligato comunque a pagargli la retribuzione dal momento della sentenza di condanna a quello dell'effettiva reintegrazione. La disciplina limitativa del licenziamento individuale risultante dalle menzionate Leggi si applica nei confronti dei lavoratori che rivestono la qualifica di impiegato ed operaio e, per quelli assunti in prova, dal momento in cui l'assunzione diviene definitiva (art. 10 Legge n. 604/66).

Le diciture "tutela obbligatoria" e "tutela reale" fanno riferimento alle diverse conseguenze ricollegate all'accertata illegittimità del licenziamento a seconda, essenzialmente, dei requisiti dimensionali del datore di lavoro. La distinzione attiene quindi alle modalità con le quali viene attuata la riparazione in caso di riconosciuta violazione della regola sostanziale della necessaria giustificazione del licenziamento. C'è stato poi un intervento razionalizzatore operato dalla Legge n. 108/90 che determinando con precisione le aree di operatività della tutela reale e di quella obbligatoria ha anche introdotto rilevanti innovazioni, la più importante delle quali è stata l'estensione della seconda forma di tutela (quella obbligatoria), in modo pressoché generalizzato, anche ai lavoratori occupati presso datori di lavoro di piccole dimensioni (con non più di 15 dipendenti). La tutela reale si applica nei confronti dei datori di lavoro privati che occupano più di 15 dipendenti nell'unità produttiva in cui ha avuto luogo il licenziamento, oppure nell'ambito dello stesso Comune (per le imprese agricole la soglia al di sopra della quale la tutela reale si rende applicabile è di 5 dipendenti), nonché nei confronti dei datori di lavoro che, pur non raggiungendo i limiti dimensionali prescritti con riguardo alle singole unità produttive ovvero agli ambiti comunali, occupano comunque più di 60 prestatori di lavoro .

Un licenziamento è disciplinare in tutti i casi in cui viene sanzionata una inadempienza e/o una trasgressione del lavoratore ed implica, per tale ragione, la previa osservanza delle garanzie procedurali di irrogazione stabilite dall'art. 7, Legge n. 300/70.

Il licenziamento disciplinare può essere intimato in presenza di una giusta causa (art. 2119 cod. civ.), ossia una condotta del lavoratore di tale gravità da non consentire la prosecuzione, anche provvisoria, del rapporto di lavoro, o di un giu-



ustificato motivo soggettivo (art. 3, Legge n. 604/66), ossia un notevole inadempimento degli obblighi contrattuali del lavoratore. L'obbligatorietà della preventiva contestazione ed il rispetto delle regole procedurali dell'art. 7, Statuto dei Lavoratori, costituiscono espressione di principi fondamentali di ogni sistema penale. In tal senso, le pronunzie della Corte Costituzionale confermano il valore inderogabile della procedura, posta a presidio di valori fondamentali dell'ordinamento, quale il diritto di difesa.

L'onere di provare l'effettiva sussistenza del fatto contestato (posto alla base del licenziamento disciplinare) ricade sul datore di lavoro, ai sensi dell'articolo 5 della Legge 604/1966. Il fatto contestato consiste nel fatto materiale (azione o omissione, nesso di causalità, evento) e nel cosiddetto elemento soggettivo (dolo, colpa, intensità di entrambi, eccetera). La Riforma Fornero ha introdotto alcune sostanziali modifiche al regime dei licenziamenti disciplinari con la volontà di attenuare l'impatto di decisioni giudiziarie che finora hanno avuto effetti devastanti sulle imprese che ritenevano di avere legittimamente licenziato un lavoratore e che si sono invece viste condannate, anche dopo anni, sulla base di una valutazione di minore gravità del fatto contestato, alla reintegra del lavoratore ed al risarcimento ed al pagamento di tutte le retribuzioni maturate dal licenziamento alla reintegra con i conseguenti oneri contributivi aggravati dalle sanzioni di omissione contributiva.

Con la Riforma Fornero, per le imprese fino a 15 dipendenti, quasi nulla è cambiato rispetto al passato e quindi, in caso di licenziamento illegittimo (per insussistenza di giusta causa o giustificato motivo soggettivo) per tali imprese rimane la mera tutela obbligatoria di cui all'art. 8 della Legge n. 604/66 e cioè la facoltà del datore di lavoro di riammettere in servizio il lavoratore licenziato o in sostituzione di risarcirlo nella misura stabilita dal Giudice tra 2,5 e 6 mensilità. La novità della Riforma riguarda quindi l'ambito dei licenziamenti illegittimi per le imprese con più di 15 dipendenti. Dopo l'entrata in vigore della Legge Fornero, in forza delle previsioni dell'art. 1, comma 42, l'articolo 18 dello Statuto dei Lavoratori viene sostanzialmente modificato nei primi sei commi dell'articolo 18, testo previgente. Il nuovo testo dell'art. 18 prevede che il giudice in caso di licenziamento disciplinare, non possa più applicare il precedente regime di tutela reintegratoria e risarcitoria piena e cioè la reintegrazione del lavoratore ed il risarcimento pieno del danno, oggi rimasto solo in tutti i casi di nullità del licenziamento, perché discriminatorio oppure comminato in costanza di matrimonio o in violazione delle tutele previste in materia di maternità o paternità oppure negli altri casi previsti dalla legge o nei casi in cui il licenziamento sia inefficace perché intimato in forma orale, ma debba applicare uno dei seguenti tre nuovi regimi di tutela:

Primo regime: reintegro e risarcimento attenuato (max 12 mensilità.) Il primo regime viene in considerazione nelle sole tassative ipotesi in cui il giudice accerti che il fatto (che ha dato causa al licenziamento) non sussiste, ovvero nel caso in cui ritenga che il fatto rientri nelle condotte punibili con una sanzione conservativa, sulla base delle disposizioni del contratto collettivo applicato, ovvero dei codici disciplinari applicabili alla fattispecie in esame. Nelle suddette ipotesi quindi pur continuandosi ad applicarsi la tutela reintegratoria, unitamente a quella risarcitoria il legislatore ha inteso mitigare gli effetti economici della tutela.

Secondo regime: solo tutela obbligatoria standard (da 12 a 24 mensilità) Il secon-

do regime, disciplinato dal nuovo comma 5 dell'art. 18 Statuto dei Lavoratori, si applica nelle "altre ipotesi" in cui emerge in giudizio che non ci sono gli estremi per la giusta causa o per il giustificato motivo soggettivo. In tal caso il lavoratore avrà diritto alla sola tutela risarcitoria.

Il datore di lavoro sarà "solo" condannato al pagamento di un'indennità risarcitoria compresa tra un minimo di dodici ed un massimo di ventiquattro mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto percepita dal lavoratore e determinata dal giudice in relazione all'anzianità del lavoratore, al numero dei dipendenti, alle dimensioni dell'attività economica ed al comportamento ed alle condizioni delle parti.

Terzo regime: solo tutela risarcitoria attenuata (da 6 a 12 mensilità) Il terzo regime viene in considerazione nell'ipotesi di violazione delle regole procedurali previste dall'art. 7 della Legge n. 300/70 o di mancanza di motivazione nella comunicazione del licenziamento. Il Giudice quindi a fronte di un vizio nella procedura disciplinare, non potrà dichiarare la reintegrazione, ma il rapporto dovrà considerarsi risolto con effetto dalla data del licenziamento e condannerà il datore di lavoro al pagamento di un'indennità risarcitoria .

## RIEPILOGANDO



### GERMANIA

Nel caso del licenziamento disciplinare, quando rileva il comportamento del lavoratore, prima di notificare il licenziamento il datore di lavoro deve, preventivamente richiamare il lavoratore intimandogli di non tenere determinati comportamenti, avvertendolo che in caso di recidive potrebbe essere licenziato. Il datore di lavoro può tuttavia licenziare immediatamente il lavoratore in caso di mancanza così grave (ad es., rissa con lesioni a un collega) da rendere troppo oneroso il pur minimo rischio di recidiva.



### ITALIA

Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo, qualora disposto da un datore di lavoro con più di 15 addetti, deve essere preceduto da una comunicazione effettuata dal datore di lavoro alla Direzione Territoriale del Lavoro (DTL) del luogo dove il lavoratore presta la sua opera, e trasmessa per conoscenza al lavoratore. Con le modifiche apportate dalla Riforma Fornero, in caso di licenziamento disciplinare il giudice può applicare uno dei seguenti regimi di tutela: reintegro e risarcimento attenuato (max 12 mensilità); solo tutela obbligatoria standard (da 12 a 24 mensilità); solo tutela risarcitoria attenuata (da 6 a 12 mensilità).

## LA DISCIPLINA DELLA GIUSTA CAUSA

### GERMANIA

Il licenziamento individuale può essere ordinario (*ordentliche Kündigung*) o straordinario (*außerordentliche Kündigung*).

Licenziamento ordinario. Il § 1, 2° comma, del KSchG individua come motivi che giustificano il licenziamento ordinario, i seguenti: motivi inerenti la persona del lavoratore (*personenbedingte Kündigung*); motivi inerenti il suo comportamento (*verhaltensbedingte Kündigung*); motivi inerenti l'attività dell'impresa (*betriebsbedingte Kündigung*).

Il licenziamento per motivi inerenti la persona del lavoratore si basa su circostanze di fatto o di diritto che impediscono al prestatore di adempiere le obbligazioni contrattuali per un determinato periodo di tempo, o di soddisfare gli obblighi contrattuali (ad es., in caso di mancato rinnovo o revoca del permesso di lavoro del lavoratore straniero), o la sopravvenuta incapacità del lavoratore di svolgere le mansioni assegnategli. Vi rientra il licenziamento a causa di un prolungato periodo di assenza per malattia o di infortunio del lavoratore, o per eccessiva morbilità. Nel caso di licenziamento per motivi legati al comportamento del lavoratore rileva, secondo la giurisprudenza, il grave inadempimento contrattuale del lavoratore, tale da non consentire l'adozione di una sanzione disciplinare alternativa al licenziamento. La giurisprudenza vi ricomprende anche comportamenti estranei alla sfera del contratto tali da compromettere il rapporto di fiduciario che sta alla base di ogni rapporto di lavoro, o di "turbare le relazioni commerciali" dell'impresa.

Il licenziamento per motivi attinenti l'attività dell'impresa è basato su "urgenti esigenze aziendali" (*dringende betriebliche Erfordernisse*). Secondo una consolidata giurisprudenza, il sindacato del giudice non tocca la decisione dell'imprenditore, la cui libertà è costituzionalmente garantita dagli artt. 12 e 14 della Legge Fondamentale ("libertà di scelta della professione" e "tutela del diritto di proprietà"), ma la circostanza che tale decisione renda indifferibile la soppressione di uno o più posti di lavoro. Il giudice può entrare nel merito delle decisioni dell'imprenditore solo in via eccezionale, come in caso di manifesta infondatezza, irrazionalità o arbitrarietà della decisione del datore. Di norma, sono precluse al giudice valutazioni di merito sulla chiusura dell'azienda, la delocalizzazione della produzione, la contrazione dei programmi produttivi e d'investimento, il mutamento dei metodi di produzione e di lavoro, i processi di razionalizzazione e le modifiche dell'organizzazione produttiva; così come la riduzione dei costi salariali allo scopo di incrementare i profitti di un'impresa in bonis, se perseguita con coerenti misure di riorganizzazione aziendale e non meramente addotta a formale giustificazione del licenziamento. Il limitato potere di controllo del giudice è peraltro bilanciato dal più penetrante obbligo del datore di sottoporre le suddette misure al confronto con il Consiglio d'azienda, secondo le norme del BetrVG sulla codeterminazione aziendale. Il datore di lavoro che intende procedere a un licenziamento deve preventivamente consultare il Consiglio d'azienda regolarmente costituito nell'unità produttiva: in difetto, il licenziamento è irrimediabilmente inefficace (§ 102, comma 1, BetrVG).

Il licenziamento è legittimo se il lavoratore licenziato è direttamente coinvolto dalle suddette situazioni interne o esterne e non sia possibile assegnarlo ad un posto di lavoro comparabile a quello soppresso.

Principio generale di extrema ratio del licenziamento. Secondo il § 1, 2° comma del KSchG detto principio opera non solo per i motivi attinenti l'attività dell'impresa ma anche per quelli inerenti la persona e il comportamento del lavoratore. Il principio di extrema ratio elaborato dalla giurisprudenza esprime anche la necessità che la soppressione dei posti di lavoro operata con il licenziamento appaia irreversibile, secondo una valutazione (o "prognosi") ragionevole attuata al momento del licenziamento. Il licenziamento è considerato ingiustificato se il lavoratore può essere reimpiegato nella stessa azienda o in un'altra della medesima impresa, ovvero quando il reimpiego sia possibile mediante quelle misure di formazione o riqualificazione che è ragionevole attendersi dal datore di lavoro, o, ancora, quando l'ulteriore impiego del dipendente sia possibile a condizioni di lavoro diverse (recesso con proposta novativa: Änderungskündigung). Se il lavoratore accetta la proposta di modificazione delle condizioni e del posto di lavoro, egli viene riassunto dopo il periodo di preavviso. Se non accetta, il licenziamento diviene efficace, ma egli può impugnarlo in sede giudiziaria. Infine, il lavoratore può accettare con riserva la suddetta proposta entro 3 settimane dal ricevimento della comunicazione scritta del datore di lavoro, a condizione cioè che le prospettate nuove condizioni di lavoro siano "socialmente giustificate". In difetto, può ricorrere in giudizio contro la modificazione delle condizioni di lavoro. In caso di vittoria il rapporto prosegue alle condizioni originarie.

Nel caso del licenziamento disciplinare, quando rileva il comportamento del lavoratore, il datore deve, prima di intimare il licenziamento, preventivamente richiamare il lavoratore (Abmahnung: § 314 del codice civile) intimandogli di non tenere determinati comportamenti, avvertendolo che in caso di recidive potrebbe essere licenziato. Il datore di lavoro può tuttavia licenziare immediatamente il lavoratore in caso di mancanza così grave (ad es., rissa con lesioni ad un collega) da rendere troppo oneroso il pur minimo rischio di recidiva. Proprio in considerazione del rilievo oggettivo dato al comportamento del lavoratore è ammesso, pur tra molti contrasti, il "licenziamento su sospetto" di grave mancanza (Verdachtskündigung), quando: il lavoratore è sospettato di aver tenuto una grave cattiva condotta, specialmente se penalmente rilevante; il sospetto è grave, cioè ha riscontri oggettivi, ed attuale; le necessarie indagini svolte non hanno dimostrato che il sospetto è infondato. Il datore deve dimostrare di aver fatto tutto il possibile per chiarire e verificare il sospetto e deve anche previamente consultare il lavoratore e sentirlo a sua difesa.

Licenziamenti discriminatori e licenziamenti di particolari categorie di lavoratori (Sonderkündigungsschutz). A parte quanto già detto a proposito della nullità dei licenziamenti per violazione di un diritto fondamentale o di una norma di legge; nullità per contrarietà al buon costume (§§ 134 e 38, codice civile, come ad es. i licenziamenti discriminatori e per rappresaglia, o i licenziamenti di donne in stato di gravidanza, o a motivo di un grave handicap), per i quali non valgono criteri dimensionali dell'impresa, per altre categorie di lavoratori il licenziamento è soggetto a limiti rigorosi, come ad es., i membri del Consiglio d'azienda.

Licenziamento di rappresentanti aziendali dei lavoratori. È ritenuto inammissibile

(unzulässig) il licenziamento di un membro del Consiglio d'azienda, di un rappresentante degli apprendisti o del personale di bordo (di navi o aerei), a meno che non sussistano fatti tali da legittimare un licenziamento per grave motivo senza preavviso, previo "nulla osta" del Betriebsrat (§ 103, BetrVG). Altrettanto vale per il licenziamento dei medesimi intimato dopo la cessazione dalle suddette cariche e prima che sia trascorso un anno dalla stessa. Queste previsioni non si applicano se la cessazione dalla carica è avvenuta per effetto di un provvedimento dell'autorità giudiziaria.

Il licenziamento di un rappresentante del personale o degli apprendisti nelle amministrazioni e aziende pubbliche (Personalvertretung) è inammissibile, se non sussistono fatti tali da legittimare il datore di lavoro al licenziamento per grave motivo e senz'obbligo del preavviso e sempre che sia stato dato nulla osta secondo il Personalvertretungsrecht o esso sia stato surrogato da un provvedimento dell'autorità giudiziaria. Altrettanto vale per il licenziamento dei medesimi intimato dopo la cessazione dalle suddette cariche e prima che sia trascorso un anno dalla stessa. Questa previsione non trova applicazione se la cessazione dalla carica è intervenuta in base ad un provvedimento dell'autorità giudiziaria.

In caso di cessazione dell'attività di un'azienda, il licenziamento dei rappresentanti dei lavoratori su menzionati è ammissibile solo a decorrere dalla data di cessazione effettiva dell'attività aziendale, a meno che il licenziamento -prima di tale data- sia dovuto ad urgenti esigenze aziendali. Il rappresentante dei lavoratori addetto ad un reparto che viene chiuso, ha diritto di essere reimpiegato in un altro reparto; se ciò non è possibile per motivi inerenti la conduzione dell'azienda, al licenziamento trova applicazione la disciplina legale.

Secondo il § 1, commi 3-5 del KSchG, il licenziamento (individuale o collettivo) motivato da urgenti esigenze aziendali è socialmente ingiustificato, se il datore di lavoro, non procede alla scelta del lavoratore da licenziare tenendo conto di criteri quali: anzianità aziendale, età del lavoratore, carichi familiari, obblighi di mantenimento ed eventuali handicap del lavoratore. Su richiesta del lavoratore, il datore di lavoro deve indicare i criteri in base ai quali ha scelto la persona o le persone da licenziare (Sozialauswahl).

Possono essere esclusi dal novero dei lavoratori da licenziare coloro per i quali sussista un giustificato interesse aziendale alla prosecuzione del rapporto, in particolare in ragione delle loro conoscenze e capacità professionali e del loro rendimento, o al fine di garantire un'equilibrata composizione del personale aziendale (per età genere, tipo di rapporto - tempo pieno, tempo parziale-, professionalità: § 1, 3° comma, KSchG). Non v'è gerarchia tra i criteri di scelta, che devono essere utilizzati in concorso tra loro. Anche gli interessi aziendali che possono giustificare l'esclusione dal licenziamento di taluni dipendenti devono, secondo la giurisprudenza del Tribunale federale del lavoro, essere ponderati con le esigenze sociali che invece favorirebbero la permanenza di altri lavoratori. In presenza di una ristrutturazione aziendale (ai sensi del § 111 del BetrVG), si presume giustificato il licenziamento dei lavoratori nominativamente indicati nella conciliazione di interessi (Interessenausgleich) tra il datore di lavoro e il Consiglio d'azienda contemplata dal § 112, BetrVG. In questa ipotesi la scelta dei lavoratori da licenziare può essere oggetto di censura giudiziale solo in caso di errore grossolano

(grobe Fehlerhaftigkeit: § 1, 5° comma, BetrVG). La vigente normativa di legge non consente più alla contrattazione collettiva di modificare i criteri di scelta stabiliti dal § 1, 3° comma, KSchG.

È ingiustificato il licenziamento irrogato senza rispettare i suddetti criteri di scelta. Spetta al lavoratore l'onere di provare i fatti che rendono ingiustificato il licenziamento.

Licenziamento straordinario. In caso di licenziamento straordinario (außerordentliche Kündigung) non è dovuto il preavviso: a norma del § 626 BGB, la giusta causa (wichtiger Grund) che sta alla base del licenziamento straordinario consiste in circostanze di fatto "sulla base delle quali, tenendo conto di tutte le circostanze del caso concreto e contemperando gli interessi di entrambe le parti, non è possibile pretendere dalla parte che recede la continuazione del rapporto di lavoro fino allo scadere del preavviso". Il licenziamento straordinario deve essere intimato a pena di inefficacia entro due settimane dal momento in cui il datore di lavoro abbia avuto conoscenza o notizia dei fatti che integrano la giusta causa (§ 626, comma 2, BGB). La giusta causa è in genere costituita da motivi più gravi di quelli che legittimano la ordentliche Kündigung.

Il diritto tedesco dedica meno attenzione di altri ordinamenti alla forma del licenziamento: è solo dal 1° maggio 2000 che è prescritta la forma scritta a pena d'inefficacia (§ 623 BGB). Non è prescritta l'indicazione dei motivi del licenziamento all'atto della sua comunicazione. Se il lavoratore chiede di conoscerli, il datore di lavoro deve comunicarglieli (§ 626, 2° comma, BGB); in caso di mancato adempimento, il datore di lavoro risponde solo degli eventuali danni, mentre il licenziamento resta efficace.

## ITALIA

La legge prevede che il licenziamento del lavoratore possa avvenire solo per giusta causa o per giustificato motivo (art. 1, Legge n. 604/66). Il licenziamento per giusta causa scatta quando si verifica una circostanza così grave da non consentire la prosecuzione, nemmeno provvisoria, del rapporto lavorativo (art. 2119 c.c.). La giurisprudenza ha definito quale presupposto della giusta causa del licenziamento, un inadempimento imputabile e colpevole del prestatore di lavoro e che incide negativamente sul rapporto fiduciario con il datore di lavoro. Si differenzia dal giustificato motivo soggettivo per la maggiore gravità dell'inadempimento, tale da compromettere irrimediabilmente il vincolo fiduciario. L'accertamento dell'effettiva sussistenza di una giusta causa da parte del Giudice consiste nel valutare se, in concreto, la mancanza posta in essere dal prestatore di lavoro abbia, in primo luogo, leso o meno il vincolo fiduciario tra datore di lavoro e lavoratore e, di conseguenza se la sanzione comminata dal datore di lavoro al lavoratore sia proporzionata, o meno, al fatto da quest'ultimo commesso. La Legge n. 92/12 ha attribuito valore vincolante alle "tipizzazioni" di giusta causa contenute nei contratti collettivi e nei codici disciplinari aziendali: il comma 4 dell'art. 18 Legge n. 300/70, come modificato dal comma 42, dell'art. 1, Legge n. 92/12, prevede in-



fatti che nell'ipotesi in cui "il fatto posto a base del recesso rientra tra le condotte punibili con una sanzione conservativa sulla base delle previsioni dei contratti collettivi o dei codici disciplinari" aziendali, il giudice "annulla il licenziamento" ed applica il regime sanzionatorio previsto nell'ipotesi di licenziamento disciplinare illegittimo.

Il licenziamento per giustificato motivo soggettivo è definito dall'art. 3, della Legge n. 604/66 e consiste in un notevole inadempimento degli obblighi contrattuali del lavoratore. Si differenzia dal licenziamento per giusta causa, per via della minore gravità dell'inadempimento che obbliga il datore di lavoro a rispettare il periodo di preavviso, senza procedere al licenziamento in tronco. La differenza non è quindi qualitativa, ma solo quantitativa.

La Legge n. 92/12 ha previsto la "tipizzazione" contrattuale quale criterio legale di valenza ai fini della valutazione della legittimità del licenziamento per motivi soggettivi: il comma 4, della Legge n. 300/70, come modificato dal comma 42, dell'art. 1, Legge n. 92/12, prevede infatti che se il Giudice "accerta che non ricorrono gli estremi del giustificato motivo soggettivo o della giusta causa adottati dal datore di lavoro, per insussistenza del fatto posto a base del recesso o perché il fatto rientra tra le condotte punibili con una sanzione conservativa sulla base delle previsioni dei contratti collettivi o dei codici disciplinari applicabili, annulla il licenziamento" e condanna il datore di lavoro secondo il regime sanzionatorio previsto nelle ipotesi di licenziamento disciplinare illegittimo.

In caso di licenziamento il lavoratore può impugnarlo rivolgendosi al Giudice affinché stabilisca se sussista o meno la giusta causa di licenziamento e se sia stata rispettata la regola codicistica della proporzionalità della sanzione. Il Giudice a tal fine deve accertare se la mancanza commessa dal dipendente, risulti obiettivamente e subjettivamente idonea a ledere in modo grave la fiducia che il datore di lavoro ripone nel proprio dipendente. La Legge Fornero ha introdotto un procedimento speciale, cosiddetto processo breve, per l'impugnazione dei licenziamenti privi di giusta causa con l'obiettivo di fornire al lavoratore uno strumento che risolva, in tempi brevi, le controversie sui licenziamenti illegittimi instaurate in Tribunale.

## RIEPILOGANDO



### GERMANIA

#### Principali motivazioni del licenziamento

I motivi che giustificano il licenziamento ordinario possono riguardare: la persona del lavoratore; il suo comportamento; l'attività dell'impresa.



### ITALIA

#### Principali motivazioni del licenziamento

Il licenziamento per giusta causa scatta quando si verifica una circostanza così grave da non consentire la prosecuzione, nemmeno provvisoria, del rapporto di lavoro. Si differenzia dal giustificato motivo soggettivo per la maggiore gravità dell'inadempimento.

### **Quando il licenziamento è considerato irregolare o illegittimo?**

Il licenziamento (individuale o collettivo) motivato da urgenti esigenze aziendali è socialmente ingiustificato, se il datore di lavoro, non procede alla scelta del lavoratore da licenziare tenendo conto di criteri quali: anzianità aziendale, età del lavoratore, carichi familiari, obblighi di mantenimento ed eventuali handicap del lavoratore. Su richiesta del lavoratore, il datore di lavoro deve indicare i criteri in base ai quali ha scelto la persona o le persone da licenziare

### **In che modo il lavoratore può opporsi?**

A partire dalla ricezione della lettera di licenziamento, il lavoratore ha 3 settimane per impugnarlo davanti il Tribunale del lavoro. In mancanza, il licenziamento è considerato valido ed efficace fin dal giorno della ricezione della comunicazione.

### **Quando il licenziamento è considerato irregolare o illegittimo?**

Quando il giudice accerta che non ricorrono gli estremi del giustificato motivo soggettivo o della giusta causa adottati dal datore di lavoro, per insussistenza del fatto posto a base del recesso o perché il fatto rientra tra le condotte punibili con una sanzione conservativa sulla base delle previsioni dei contratti collettivi o dei codici disciplinari applicabili, annulla il licenziamento e condanna il datore di lavoro secondo il regime sanzionatorio previsto nelle ipotesi di licenziamento disciplinare illegittimo.

### **In che modo il lavoratore può opporsi?**

In caso di licenziamento il lavoratore può impugnarlo rivolgendosi al Giudice affinché stabilisca se sussista o meno la giusta causa di licenziamento e se sia stata rispettata la regola codicistica della proporzionalità della sanzione. Il Giudice a tal fine deve accertare se la mancanza commessa dal dipendente, risulti obiettivamente e subiettivamente idonea a ledere in modo grave la fiducia che il datore di lavoro ripone nel proprio dipendente. La Legge Fornero ha introdotto un procedimento speciale, cosiddetto processo breve, per l'impugnazione dei licenziamenti privi di giusta causa con l'obiettivo di fornire al lavoratore uno strumento che risolva, in tempi brevi, le controversie sui licenziamenti illegittimi instaurate in Tribunale.

## IL PREAVVISO

## GERMANIA

Solo in caso di licenziamento ordinario è dovuto il preavviso nei termini prescritti dal § 622 del cod. civ. (da 4 settimane a 7 mesi secondo l'anzianità aziendale del lavoratore). Solo dal 1° maggio 2000 è prescritta la forma scritta a pena d'inefficacia (§ 623 BGB). Il datore non è tenuto a indicare analiticamente i motivi del licenziamento all'atto della comunicazione, ma se il lavoratore chiede di conoscerli, il datore deve comunicarglieli (§ 626, 2° comma, codice civile); in mancanza, il licenziamento resta efficace ma il datore di lavoro risponde degli eventuali danni.

## ITALIA

Il Codice Civile prevedeva la libera recedibilità dal rapporto di lavoro a tempo indeterminato salvo preavviso (art. 2118). Il datore di lavoro quindi (al pari del lavoratore) poteva recedere dal rapporto a propria discrezione essendo vincolato unicamente all'osservanza del termine di preavviso. Tale possibilità di licenziamento assolutamente discrezionale è divenuta, per effetto di successivi interventi legislativi (sopra illustrati), del tutto residuale (tanto da risultare attualmente praticabile unicamente nei confronti dei dirigenti e dei lavoratori in prova). Il principio introdotto dalla successiva legislazione limitativa è infatti quello secondo cui il licenziamento per esser legittimo deve essere necessariamente giustificato da una circostanza di fatto (giustificato motivo o giusta causa) obiettivamente verificabile. In caso di impugnazione giudiziaria spetta al datore di lavoro di fornirne la prova.

Fatta questa necessaria premessa, è stato osservato che l'art. 2118, prevede che ciascuno dei contraenti può recedere dal contratto di lavoro a tempo indeterminato con l'obbligo di concedere alla controparte un termine di preavviso, in mancanza del quale, il recedente deve corrispondere alla controparte un'indennità (avente natura risarcitoria) equivalente all'importo della retribuzione che sarebbe spettata per il periodo di preavviso stesso (indennità sostitutiva del preavviso). Il preavviso risponde alla necessità di evitare un eccessivo turbamento economico all'altro contraente, dandogli un tempo adeguato per provvedere diversamente. La giurisprudenza prevalente attribuisce efficacia obbligatoria al preavviso di licenziamento. Nell'ipotesi quindi in cui una delle parti eserciti la facoltà di recedere con effetto immediato, il rapporto si risolve immediatamente con l'unico obbligo della parte recedente di corrispondere l'indennità sostitutiva del preavviso. Nel caso di malattia sopravvenuta, la giurisprudenza ritiene che il preavviso lavoratore è soggetto a sospensione per sopravvenuta malattia del prestatore di lavoro, nei limiti del periodo di comporto. Secondo la giurisprudenza è poi legittima la clausola di un contratto individuale di lavoro che preveda la sostituzione del preavviso con la relativa indennità, in quanto il codice civile non garantisce un diritto indisponibile al periodo di preavviso e, perciò, la prosecuzione del rapporto di lavoro e delle relative obbligazioni fino alla scadenza del termine del preavviso, è derogabile dalle parti attraverso la pattuizione della cessazione immediata del rapporto con la comunicazione del recesso.

La durata del preavviso è determinata dal contratto di lavoro, sia esso individuale o collettivo. In mancanza di previsione della contrattazione collettiva, la durata

del preavviso è regolamentata dall'art. 10, RDL n. 1825/24. L'indennità sostitutiva del preavviso rientrando nella base imponibile contributiva, è soggetta a contribuzione sociale e perciò in linea generale deve essere assoggettata a normale contribuzione per le quote a carico del prestatore di lavoro e del datore di lavoro. Con riferimento al trattamento fiscale, all'indennità sostitutiva del preavviso, si applica la medesima aliquota determinata per calcolare l'IRPEF sul trattamento di fine rapporto, in quanto percepita "una volta tanto in dipendenza della cessazione" del rapporto di lavoro subordinato .

Il licenziamento per giusta causa "non consente la prosecuzione, anche provvisoria, del rapporto", ossia neppure per il periodo di preavviso, dato che tale licenziamento ha come presupposto un inadempimento imputabile e colpevole del prestatore di lavoro che incide negativamente sulla fiducia del datore di lavoro sull'esattezza dei futuri adempimenti

### RIEPILOGANDO



**GERMANIA**

**Periodo di preavviso**

Solo in caso di licenziamento ordinario è dovuto il preavviso (da 4 settimane a 7 mesi secondo l'anzianità aziendale del lavoratore). È prescritta la forma scritta a pena d'inefficacia. Il datore non è tenuto a indicare analiticamente i motivi del licenziamento all'atto della comunicazione, ma se il lavoratore chiede di conoscerli, il datore deve comunicarglieli; in mancanza, il licenziamento resta efficace ma il datore di lavoro risponde degli eventuali danni.

**Quando non è previsto il preavviso?**

Ne caso del licenziamento straordinario non è previsto alcun preavviso.

**È previsto un risarcimento al lavoratore per mancato preavviso?**

N/A



**ITALIA**

**Periodo di preavviso**

La durata del preavviso di licenziamento è determinato dal contratto di lavoro sia esso individuale o collettivo.

**Quando non è previsto il preavviso?**

Il licenziamento per giusta causa "non consente la prosecuzione, anche provvisoria, del rapporto", ossia neppure per il periodo di preavviso, dato che tale licenziamento ha come presupposto un inadempimento imputabile e colpevole del prestatore di lavoro che incide negativamente sulla fiducia del datore di lavoro sull'esattezza dei futuri adempimenti.

**È previsto un risarcimento al lavoratore per mancato preavviso?**

La giurisprudenza prevalente attribuisce efficacia obbligatoria al preavviso di licenziamento. Nell'ipotesi in cui una delle parti eserciti la facoltà di recedere con effetto immediato, il rapporto si risolve immediatamente con l'unico obbligo della parte recedente di corrispondere l'indennità sostitutiva del preavviso.

## I LICENZIAMENTI COLLETTIVI

### IL LICENZIAMENTO COLLETTIVO

#### GERMANIA

Anche ai licenziamenti collettivi si applicano le disposizioni sui licenziamenti individuali per motivi inerenti l'attività aziendale, integrate dalle disposizioni del BetrVG sul coinvolgimento del Consiglio d'azienda in tale materia, conformi alle direttive dell'Unione europea sui licenziamenti collettivi. In base all'art. 17 del KSchG, il datore di lavoro, in caso di licenziamento collettivo deve informare e consultare il Consiglio d'azienda e darne comunicazione all'Agenzia del lavoro (Arbeitsagentur). L'avvio delle procedure informativo-consultive determina la sospensione dell'efficacia del licenziamento per la durata di un mese (prorogabile a due dall'Agenzia del lavoro).

Il datore, 30 giorni prima di procedere ai progettati licenziamenti, deve darne comunicazione all'Agenzia del lavoro, qualora intenda licenziare:

- più di 5 lavoratori, se nell'azienda normalmente sono occupati più di 20, ma meno di 60 lavoratori;
- più del 10% dei lavoratori, o comunque 25 lavoratori, se nell'azienda sono normalmente occupati almeno 60, ma non più di 500 lavoratori;
- almeno 30 lavoratori, se nell'azienda sono di norma impiegati almeno 500 lavoratori.

Sono equiparati ai licenziamenti altre forme di recesso su iniziativa del datore di lavoro.

Il datore di lavoro che intende procedere a licenziamenti, per i quali è obbligato a dare comunicazione all'Agenzia del lavoro, deve informare tempestivamente e in modo adeguato il Consiglio d'azienda, a pena di inefficacia degli stessi; in particolare in ordine a:

- i motivi inerenti ai licenziamenti;
- il numero dei lavoratori licenziandi e la loro qualifica professionale o aziendale;
- il numero e la qualifica professionale dei lavoratori normalmente occupati nell'azienda;
- il periodo di tempo, entro il quale intende attuare i licenziamenti;
- i criteri di scelta dei lavoratori che intende licenziare;
- criteri che il datore di lavoro intende adottare ai fini del calcolo delle indennità.

Il Consiglio d'azienda e il datore di lavoro devono valutare la possibilità di evitare i licenziamenti o di limitarne il numero o di attenuarne le conseguenze. Il datore di lavoro, inoltre, deve trasmettere all'Agenzia del lavoro copia della comunicazione fatta al Betriebsrat, la quale deve contenere almeno le indicazioni relative ai motivi e ai criteri di scelta dei lavoratori che intende licenziare, allegando l'eventuale parere del Consiglio d'azienda sui licenziamenti. Se il Consiglio d'azienda non ha formulato un parere scritto, la comunicazione all'Agenzia del lavoro si considera valida se il datore di lavoro può comunque provare di aver informato il Consiglio d'azienda con almeno due settimane di anticipo rispetto all'informazione dell'Agenzia del Lavoro e se comunque dà notizia del contenuto e del risultato delle

consultazioni e negoziazioni intercorse.

Il parere del Consiglio d'azienda non muta la configurazione della tecnica impugnatoria del licenziamento, non essendo possibile negare al datore di lavoro il potere di licenziare, in caso di parere negativo del Consiglio d'azienda: in tal caso, infatti, il licenziamento è comunque effettivo, ma il lavoratore licenziato, tenuto conto di altri fattori, può ottenere dal giudice l'ordine di continuare a lavorare durante la pendenza della lite, fino al passaggio in giudicato della sentenza. Inoltre, la previsione di questa procedura di consultazione incide anche sul processo, determinando una limitazione dei mezzi di difesa del datore, il quale non potrà, nel corso del giudizio, mutare la motivazione del disposto licenziamento, aggiungendo fatti, pur esistenti al momento del recesso, ma sui quali il Consiglio d'azienda non si è espresso. Al contrario, ove il Consiglio d'azienda non dia il suo parere, è possibile l'aggiunta di nuovi motivi del licenziamento nel corso del processo purché già esistenti (anche se non conosciuti) al momento della comminazione del licenziamento e purché non alterino il carattere (cioè il tipo) del licenziamento. La presenza del Consiglio d'azienda incide quindi, prima sulla disciplina sostanziale/procedimentale, e, dopo, su quella processuale.

#### ITALIA

L'art. 24 della Legge n. 223/91 attua la Direttiva comunitaria n. 75/129 del 17 febbraio 1975 riavvicinando la legislazione degli Stati membri in materia di licenziamenti collettivi.

Si tratta di licenziamenti intimati per esigenze obiettive dell'impresa quando ricorrano i requisiti indicati dalla normativa. Infatti la disciplina dei licenziamenti collettivi è caratterizzata dalla dimensione occupazionale dell'impresa (che occupa più di 15 dipendenti), dal numero dei licenziamenti (che coinvolgono almeno 5 dipendenti), e dall'arco temporale, di regola, di 120 giorni entro cui sono effettuati i licenziamenti stessi.

Tali elementi distinguono la fattispecie dei licenziamenti collettivi dai licenziamenti individuali plurimi intimati per giustificato motivo oggettivo ex art. 3 Legge n. 604/96 dove emerge la necessità di valutare le ragioni produttive e organizzative dedotte dall'imprenditore. L'art. 24 Legge n. 223/91 rinvia agli art. 4 e 5 della stessa legge per cui nei confronti dei licenziamenti collettivi per riduzione del personale si applicano le procedure in materia di mobilità previste anche per la diversa ipotesi di esuberi di personale presso le imprese ammesse alla CIGS dove il recesso deriva dalla impossibilità di reimpiegare i lavoratori sospesi.

Prima che possano essere intimati i licenziamenti collettivi, l'imprenditore deve esperire la procedura consultiva di mobilità, che si divide in due fasi: la prima di consultazione in sede sindacale e la successiva (eventuale) in sede amministrativa. Nell'ambito della prima, il datore di lavoro non è obbligato a raggiungere l'accordo sindacale. Se lo raggiungono la procedura è conclusa e il datore di lavoro può mettere i lavoratori in mobilità. Il contenuto dell'accordo sindacale può però variare. Le parti possono stabilire i criteri di scelta, in deroga ai criteri legali, o stabilire il ricorso a misure alternative, quali la CIGS o i contratti di solidarietà o il ricorso generalizzato al part time, o stabilire il riassorbimento, totale o parziale, degli esuberi.

La Legge n. 223/91 contempla due ipotesi di licenziamento per riduzione del per-



sonale: quella contenuta nell'art. 24 che si applica a tutte le imprese con più di 15 dipendenti e quella prevista nell'art. 4 che riguarda le sole imprese ammesse alla CIGS, ma ad ambedue si applica la medesima procedura di mobilità.

Tale disciplina regola in modo organico il problema delle eccedenze di manodopera promuovendo la collaborazione tra le Parti sociali che possono proporre soluzioni alternative ai licenziamenti, prevede, come conseguenza dell'esito negativo delle consultazioni sindacali, l'iscrizione delle liste di mobilità, interventi economici di sostegno di lavoratori disoccupati, agevolazioni per il reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori licenziati.

La procedura di licenziamento collettivo si articola in due fasi, la prima è obbligatoria e si svolge in sede sindacale, la seconda che è eventuale, in sede amministrativa.

La prima fase deve essere svolta entro 45 giorni (termine ridotto della metà se i lavoratori in esubero sono meno di 10) dal ricevimento della comunicazione di avvio che il datore di lavoro è tenuto ad inviare in forma scritta alle rappresentanze sindacali aziendali ed alle rispettive associazioni sindacali. Qualora non siano state istituite rappresentanze sindacali aziendali, la comunicazione deve essere inviata alle associazioni sindacali aderenti alle confederazioni maggiormente rappresentative a livello nazionale.

Nella comunicazione il datore di lavoro deve indicare i motivi che hanno determinato l'eccedenza di personale ed i motivi tecnici, organizzativi e/o produttivi per i quali si ritiene di non poter evitare gli esuberi, nonché il numero, la collocazione aziendale ed i profili professionali del personale eccedente e di quello abitualmente impiegato, i tempi di attuazione del programma di mobilità, le eventuali misure programmate per fronteggiare le conseguenze sul piano sociale della attuazione del programma, il metodo di calcolo delle attribuzioni patrimoniali diverse da quelle già previste dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Se le parti raggiungono l'accordo in tale ambito sindacale, la procedura si esaurisce ed il datore di lavoro può intimare i licenziamenti con conseguente collocazione dei lavoratori in mobilità. Nell'accordo sindacale possono essere individuati i criteri di scelta da osservarsi per il licenziamento del personale in esubero, eventualmente anche in deroga ai criteri legali (carichi di famiglia, anzianità di servizio ed esigenze tecnico-produttive e organizzative) di cui all'art. 5 della Legge 223. Se al contrario le parti non raggiungono un accordo entro il termine di 45 giorni previsto per lo svolgimento della fase consultiva, si avvia la fase amministrativa della procedura attraverso l'invio alla Regione (o, in alcuni casi, alla Provincia) di una comunicazione che riporti l'andamento dell'esame congiunto ed i motivi del suo esito negativo.

La fase amministrativa ha una durata massima di 30 giorni (15, se la procedura riguarda meno di 10 lavoratori) ed al suo termine il datore di lavoro può intimare i licenziamenti anche in assenza di accordo sindacale, comunicando all'ufficio del lavoro competente ed alle associazioni di categoria l'elenco dei lavoratori collocati in mobilità, i loro dati anagrafici e professionali e le modalità di applicazione dei criteri di scelta.

È stato osservato che l'art. 1, commi 44, 45 e 46, della Legge n. 92/12 apporta alcune modifiche alla disciplina dei licenziamenti collettivi dettata dalla Legge n. 223/91.

ART. 1, COMMA 44. Nella disciplina previgente, l'art. 4, comma 9, della Legge n.

223/91, prevedeva che, collocati in mobilità i lavoratori eccedenti e comunicato loro il recesso nel rispetto dei termini di preavviso, il datore di lavoro doveva, contestualmente, comunicare agli uffici pubblici competenti e alle associazioni sindacali l'elenco dei lavoratori collocati in mobilità, con l'indicazione delle modalità con le quali erano stati applicati i criteri di scelta.

La nuova disposizione introdotta dalla Riforma prevede che quest'ultima comunicazione debba avvenire non più contestualmente, ma entro sette giorni dalla comunicazione dei recessi.

ART. 1, COMMA 45. Nel regime precedente alla Riforma, i vizi della comunicazione di apertura della procedura di mobilità non potevano essere sanati da successivi accordi sindacali, determinando l'inefficacia dei licenziamenti per riduzione di personale intimati a conclusione della suddetta procedura. La nuova disposizione prevede che eventuali vizi della comunicazione di avvio della procedura di mobilità possano essere sanati, ad ogni effetto di legge, nell'ambito di un accordo sindacale concluso nel corso della stessa procedura.

ART. 1, COMMA 46. Questa disposizione modifica il regime sanzionatorio del licenziamento collettivo, distinguendo tre diverse ipotesi:

- licenziamento intimato senza forma scritta. Come in precedenza, è prevista la tutela della reintegrazione nel posto di lavoro, più il risarcimento del danno, commisurato a tutte le retribuzione non percepite dal giorno del licenziamento fino all'effettiva reintegrazione, oltre al versamento dei contributi previdenziali;
- licenziamento intimato in violazione delle procedure previste dalla legge. Non è più prevista la tutela della reintegrazione nel posto di lavoro, ma soltanto una indennità risarcitoria omnicomprensiva tra un minimo di 12 e un massimo 24 mensilità;
- licenziamento per violazione dei criteri di scelta. Come in precedenza, è prevista la tutela della reintegrazione nel posto di lavoro, più il risarcimento del danno e il versamento dei contributi previdenziali. Il risarcimento del danno, però, non può superare 12 mensilità di retribuzione.

La nuova disposizione dispone l'applicabilità anche ai licenziamenti collettivi del nuovo regime di impugnazione giudiziale del licenziamento dettato dall'art. 32 della Legge n. 183/10. Quindi anche nell'ipotesi di licenziamento collettivo, il lavoratore deve depositare il ricorso giudiziale entro il termine di decadenza di 180 giorni dall'impugnazione stragiudiziale .



**GERMANIA**

Quando un licenziamento è collettivo?

Il datore, 30 giorni prima di procedere ai licenziamenti, deve darne comunicazione all'Agenzia del lavoro, qualora intenda licenziare:

- più di 5 lavoratori, se nell'azienda sono occupati più di 20, ma meno di 60 lavoratori;
- più del 10% dei lavoratori, o comunque

**RIEPILOGANDO**



**ITALIA**

Quando un licenziamento è collettivo?

La disciplina dei licenziamenti collettivi è caratterizzata dalla dimensione occupazionale dell'impresa (che occupa più di 15 dipendenti), dal numero dei licenziamenti (che coinvolgono almeno 5 dipendenti), e dall'arco temporale, di regola, di 120 giorni entro cui sono effettuati i licenziamenti stessi.

25 lavoratori, se nell'azienda sono occupati almeno 60, ma non più di 500 lavoratori;  
• almeno 30 lavoratori, se nell'azienda sono impiegati almeno 500 lavoratori.

#### **Procedura di licenziamento**

In caso di licenziamento collettivo deve informare e consultare il Consiglio d'azienda e darne comunicazione all'Agenzia del lavoro (Arbeitsagentur).

#### **Ruolo dei sindacati**

**È previsto un piano di ricollocamento dei lavoratori?**

#### **Procedura di licenziamento**

La procedura di licenziamento collettivo si articola in due fasi, la prima è consultiva e obbligatoria e si svolge in sede sindacale, la seconda che è eventuale, in sede amministrativa.

La prima fase deve essere svolta entro 45 giorni dal ricevimento della comunicazione di avvio che il datore di lavoro è tenuto a inviare in forma scritta alle rappresentanze sindacali aziendali e alle rispettive associazioni sindacali.

Se le parti non raggiungono un accordo entro il termine previsto per lo svolgimento della fase consultiva, si avvia una fase amministrativa che ha una durata massima di 30 giorni al termine della quale il datore di lavoro può intimare i licenziamenti anche in assenza di accordo sindacale.

#### **Ruolo dei sindacati**

Il datore di lavoro è tenuto a consultare e informare le rappresentanze sindacali attraverso una comunicazione scritta.

**È previsto un piano di ricollocamento dei lavoratori?**

Prima che possano essere intimati i licenziamenti collettivi, l'imprenditore deve esperire la procedura consultiva di mobilità, che si divide in due fasi: la prima di consultazione in sede sindacale e la successiva (eventuale) in sede amministrativa. Nell'ambito della prima, il datore di lavoro non è obbligato a raggiungere l'accordo sindacale. Se lo raggiungono la procedura è conclusa e il datore di lavoro può mettere i lavoratori in mobilità. Il contenuto dell'accordo sindacale può però variare. Le parti possono stabilire i criteri di scelta, in deroga ai criteri legali, o stabilire il ricorso a misure alternative, quali la CIGS o i contratti di solidarietà o il ricorso generalizzato al part time, o stabilire il riassorbimento, totale o parziale, degli esuberanti.

## DISCIPLINA SANZIONATORIA

### GERMANIA

Il lavoratore può impugnare il licenziamento davanti il Tribunale del lavoro (Arbeitsgericht) entro il termine di tre settimane dalla ricezione della lettera di licenziamento. In mancanza, il licenziamento è considerato valido ed efficace fin dal giorno della ricezione della comunicazione da parte del lavoratore (§§ 4 e 7, KSchG). L'eventuale riserva di accettazione del recesso con proposta modificativa (Änderungskündigung) diviene anch'essa inefficace trascorse tre settimane dalla ricezione. Se il giudice accerta che le condizioni oggetto della suddetta proposta sono sozialungerechtfertigt, essa è da considerarsi inefficace sin dalla data della sua ricezione da parte del lavoratore. Il termine di tre settimane è unico per tutte le fattispecie di recesso (§ 4, KSchG). È consentita l'impugnazione oltre i termini solo se il lavoratore dimostri di non essere riuscito a proporre ricorso entro i termini di legge "nonostante l'utilizzo di tutta la diligenza da lui esigibile nella situazione concreta" (§ 5, KSchG). È pertanto esclusa anche la colpa lieve. L'impugnazione oltre i termini è ammissibile se nel ricorso sono indicati i comprovati motivi dell'impedimento ed il ricorso sia stato comunque depositato entro due settimane dalla data di cessazione dell'impedimento. In ogni caso, trascorsi sei mesi dalla scadenza del termine ordinario d'impugnazione, il ricorso non è più proponibile.

Il diritto tedesco attribuisce al giudice notevoli poteri per bilanciare gli opposti interessi, dato che può, durante la pendenza della lite, stabilire se il rapporto di lavoro dev'essere provvisoriamente riattivato, e, al termine del giudizio, decidere per la reintegrazione o, se richiesto, per il pagamento di un indennizzo (Abfindung) entro un tetto massimo (§§ 9 e 10, KSchG). Il datore di lavoro non può chiedere la risoluzione iussu iudicis del rapporto di lavoro quando sia dimostrata la mancanza di un grave motivo e non sia nemmeno possibile convertire il licenziamento straordinario in licenziamento ordinario.

L'indennità (Abfindung; § 10, KSchG.) consiste, di norma, in una somma non superiore a dodici mensilità di retribuzione. Se il lavoratore ha superato il 50° anno di età e se il rapporto di lavoro ha avuto una durata di almeno 15 anni, l'importo liquidabile a titolo di indennizzo può essere elevato fino ad un massimo di 15 mensilità; sino a 18 mensilità, se il prestatore di lavoro ha superato il 55° anno di età e se il rapporto di lavoro ha avuto una durata di 20 o più anni. Per retribuzione mensile s'intende l'importo corrisposto al lavoratore durante l'ultimo mese di lavoro, sia in denaro sia in natura (Sachbezüge). Tali disposizioni non si applicano se il lavoratore ha già raggiunto l'età (pensionabile) di cui al libro 6° del Sozialgesetzgebungsbuch.

Nella determinazione del quantum possono essere valutate in via sussidiaria anche le condizioni delle parti, i carichi di famiglia del lavoratore, il grado d'ingiustificatezza del licenziamento, la situazione del mercato locale del lavoro.

Il lavoratore licenziato per motivi inerenti l'attività aziendale ha diritto di percepire

direttamente l'indennità che il datore di lavoro gli offra nella lettera di licenziamento, se lascia spirare il termine di decadenza di 3 settimane per l'impugnazione del licenziamento. Se il lavoratore impugna il licenziamento nei termini non può optare per l'indennità offerta dal datore e in tal caso si applica la disciplina del KSchG.

La reintegrazione del lavoratore è prevista espressamente dalla legge, una volta esaurita la procedura di consultazione del Consiglio d'azienda, nella quale esso abbia esercitato il proprio diritto di opposizione (§ 102, 3° comma, BetrVG). La giurisprudenza è favorevole alla reintegrazione del lavoratore anche nei casi in cui il licenziamento sia palesemente inefficace, oppure sia intervenuta una sentenza di primo grado che abbia accertato l'inefficacia del licenziamento. In caso di sentenza definitiva, il datore di lavoro soccombente in giudizio che non abbia provveduto a reintegrare il lavoratore durante il giudizio è tenuto a corrispondere al lavoratore le retribuzioni dovute dal giorno del licenziamento (§ 615, codice civile), dedotto l'*aliunde perceptum* e l'*aliunde percipiendum* e cioè: a) quanto nel frattempo percepito dal lavoratore alle dipendenze di altro datore; b) quanto il lavoratore avrebbe potuto guadagnare se avesse accettato di svolgere altra attività lavorativa corrispondente alla sua qualificazione e alle sue condizioni di salute; c) quanto percepito da enti pubblici come indennità di disoccupazione o altra prestazione sociale; questi importi devono essere rifusi dal datore di lavoro all'ente erogatore (§ 11 KSchG).

In caso di condanna del datore alla reintegrazione del lavoratore e questi abbia nel frattempo iniziato un altro rapporto di lavoro, il lavoratore può decidere di non proseguire l'attività col datore soccombente in giudizio dandogliene comunicazione, in forma orale o scritta, entro una settimana dal passaggio in giudicato della sentenza che ordina la reintegrazione. Questa dichiarazione determina l'estinzione del rapporto di lavoro, e il lavoratore ha diritto di chiedere le retribuzioni dovute tra la comunicazione del licenziamento e l'inizio del nuovo rapporto di lavoro.

## ITALIA

La Riforma Fornero (Legge n. 92/12) ha introdotto una nuova disciplina sanzionatoria modificando il dettato dall'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori (Legge n. 300/70). La Riforma individua tre differenti regimi sanzionatori in relazione al licenziamento discriminatorio (o per motivo illecito determinante), disciplinare o per motivi economici, prevedendo per la prima volta, una tutela a carattere risarcitorio nel campo della tutela reale che garantiva fino ad oggi alle imprese con più di 15 dipendenti, una tutela in forma specifica quale la reintegrazione nel posto di lavoro, cui si aggiunse, nel tempo, l'opzione indennitaria introdotta dalla Legge n. 108/90. La Riforma ha introdotto forme di tutela risarcitoria anche con riferimento ai licenziamenti collettivi (sopra descritti). Il comma 1 del novellato art. 18 Legge n. 300/70, individua, in primo luogo, i casi di nullità del licenziamento, tra i quali il recesso per motivi discriminatori (ossia determinato da ragioni di credo politico o sindacale, fede religiosa o razziali, di sesso, di handicap, di età, ecc.). Con riferi-

mento al licenziamento discriminatorio, l'art. 1, non ha carattere innovativo, dato che già con la Legge n. 108/90, tale licenziamento era nullo, con applicazione della sanzione della reintegrazione e del risarcimento del danno subito dal lavoratore. Lo stesso comma 1, come modificato dalla Legge n. 92/12, fa riferimento ai casi di recesso datoriale nullo in quanto intimato a causa di matrimonio o in violazione dei divieti di licenziamento in caso di maternità e paternità. Il licenziamento è nullo anche per motivo illecito determinante. La Riforma unifica il regime sanzionatorio del licenziamento nullo, dal quale deriva il diritto del lavoratore alla reintegrazione nel posto di lavoro, a prescindere dal numero dei dipendenti occupati e dalla qualifica del lavoratore, applicandosi infatti anche ai dirigenti. Inoltre è prevista un'indennità risarcitoria pari alle mensilità perdute dal giorno del licenziamento sino a quello dell'effettiva reintegrazione, con un minimo di cinque. È anche prevista l'opzione alla reintegrazione. Il lavoratore che ha diritto alla reintegrazione, infatti, ha la facoltà di chiedere al datore di lavoro, in sostituzione alla reintegrazione, un'indennità pari a 15 mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto, la cui richiesta determina la risoluzione del rapporto di lavoro e che non è assoggettata a contribuzione previdenziale. La richiesta dell'indennità non fa perdere il diritto al risarcimento del danno subito dal lavoratore e deve essere fatta entro 30 giorni dalla comunicazione della pubblicazione della sentenza che dichiara la nullità del licenziamento o dall'invito del datore di lavoro a riprendere servizio, se anteriore a tale comunicazione. Il regime sanzionatorio per il licenziamento disciplinare, è diverso. Infatti il Giudice nell'ipotesi di licenziamento motivato da mancanze più o meno gravi del lavoratore (licenziamento per giusta causa o giustificato motivo soggettivo), potrà, per la prima volta, graduare la sanzione, a secondo dei casi, tra la reintegrazione del lavoratore o un'indennità risarcitoria compresa tra 12 e 24 mensilità di retribuzione .

## RIEPILOGANDO



### GERMANIA

#### Disciplina Sanzionatoria

L'indennità consiste in una somma non superiore a dodici mensilità di retribuzione. Se il lavoratore ha superato il 50° anno di età e se il rapporto di lavoro ha avuto una durata di almeno 15 anni, l'importo liquidabile a titolo di indennizzo può essere elevato fino ad un massimo di 15 mensilità; sino a 18 mensilità, se il prestatore di lavoro ha superato il 55° anno di età e se il rapporto di lavoro ha avuto una durata di 20 o più anni.

La reintegrazione del lavoratore è prevista dalla legge, una volta esaurita la procedura di consultazione del Consi-



### ITALIA

#### Disciplina Sanzionatoria

Il regime sanzionatorio del licenziamento collettivo distingue tre diverse ipotesi:

- licenziamento intimato senza forma scritta: è prevista la tutela della reintegrazione nel posto di lavoro, più il risarcimento del danno, commisurato a tutte le retribuzioni non percepite dal giorno del licenziamento fino all'effettiva reintegrazione, oltre al versamento dei contributi previdenziali;
- licenziamento intimato in violazione delle procedure previste dalla legge: non è più prevista come in precedenza, la tutela della reintegrazione nel



glio d'azienda, nella quale esso abbia esercitato il proprio diritto di opposizione. La reintegrazione del lavoratore è prevista anche nei casi in cui il licenziamento sia palesemente inefficace, oppure sia intervenuta una sentenza di primo grado che abbia accertato l'inefficacia del licenziamento. In caso di sentenza definitiva, il datore di lavoro soccombente in giudizio che non abbia provveduto a reintegrare il lavoratore durante il giudizio è tenuto a corrispondere al lavoratore le retribuzioni dovute dal giorno del licenziamento, e cioè: quanto nel frattempo percepito dal lavoratore alle dipendenze di altro datore; quanto il lavoratore avrebbe potuto guadagnare se avesse accettato di svolgere altra attività lavorativa corrispondente alla sua qualificazione e alle sue condizioni di salute; quanto percepito da enti pubblici come indennità di disoccupazione o altra prestazione sociale.

posto di lavoro, ma soltanto una indennità risarcitoria omnicomprensiva tra un minimo di 12 e un massimo 24 mensilità;

- licenziamento per violazione dei criteri di scelta: è prevista la tutela della reintegrazione nel posto di lavoro, più il risarcimento del danno e il versamento dei contributi previdenziali. Il risarcimento del danno, però, non può superare 12 mensilità di retribuzione.

# Amore per il modello tedesco o nuovo attacco all'articolo 18?

Un tempo andava di moda il modello danese, adesso quello tedesco rilanciato dal Presidente del Consiglio e pare che una parte di Confindustria voglia uno Statuto dei lavoratori in stile americano.

Si sono spese nel recente passato tonnellate d'inchiostro sulla flexicurity e sul contratto Unico che doveva cancellare tutte le tipologie di lavoro precario, mentre adesso il contratto di Inserimento secondo Scelta Civica non sarebbe più sostitutivo di alcuna forma di assunzione. Appena qualche giorno fa, Renato Brunetta ha dichiarato che avrebbe indistintamente accettato la proposta di applicare il modello tedesco o quello spagnolo.

Quello che più preoccupa è che, oltre agli slogan, non c'è alcun approfondimento sul significato dell'adozione di questo o quel modello. Quando si invocava la Danimarca, Paese che ho visitato insieme a Tiziano Treu circa dieci anni fa per studiare il collocamento ed i Centri per l'impiego, si dimenticava di dire che si trattava di una nazione con circa sei milioni di abitanti che, con un'alta tassazione e con una evasione fiscale praticamente inesistente, ha sempre garantito ai cittadini un welfare inclusivo. Trasportare un modello simile in un Paese con 60 milioni di abitanti avrebbe comportato, tra le altre cose, dei costi per le protezioni sociali ai disoccupati di livello insostenibile se si volevano realizzare gli standard esistenti nel nord Europa.

Al fondo di questi ragionamenti, in verità, quel che interessava ai sostenitori del modello danese non era altro che introdurre la libertà di licenziamento anche in Italia. Da noi, in fondo, la deregolazione attuata con la cattiva traduzione legislativa fatta dai partiti della

Cesare Damiano è  
Presidente di Lavoro&Welfare e  
Presidente della Commissione  
Lavoro della Camera  
dei Deputati

destra delle intuizioni di Marco Biagi, non è stata nient'altro che il tradimento del pensiero del giuslavorista che aveva concepito, accanto alle nuove flessibilità, una tutela nei momenti di disoccupazione da realizzare attraverso ammortizzatori sociali universali. Forza Italia, al Governo con Berlusconi, ha sempre sostenuto la "flex" e rimandato la "security".

Qualche settimana fa, come ricordavamo, Matteo Renzi ha chiamato in causa il modello tedesco: subito si è levato un coro di consensi da parte di una schiera di politici che probabilmente ha preso lucciole per lanterne. Ancora una volta quello che interessa è che "in Germania si può licenziare, mica come in Italia... e poi ci sono i minijob da 400 euro al mese, i cosiddetti lavoratori scarsamente retribuiti...". Cominciamo allora ad esaminare, a grandi linee, questo sistema. Il primo punto che varrebbe la pena di considerare è che in Germania esiste un forte intervento del Governo sulla politica industriale che tutela fortemente le aziende ed il lavoro tedeschi. Non a caso si tratta del Paese al primo posto in Europa per l'attività manifatturiera. Altro punto dirimente è la forte legislazione del lavoro: lo Statuto tedesco si applica nelle aziende dai dieci dipendenti in su, non dai quindici come in Italia.

La "mitbestimmung", cioè la cogestione (o codeterminazione per i palati più fini), coinvolge i lavoratori, che rappresentano il 50% dei componenti dei Comitati di Sorveglianza, nella definizione degli obiettivi strategici delle grandi imprese: acquisizioni e dismissioni di aziende o reparti, delocalizzazioni e reshoring, a partire dalle implicazioni occupazionali che queste scelte comportano. Come Partito Democratico abbiamo presentato alcuni disegni di legge che si propongono di sperimentare questo modello in Italia. Il Governo può utilizzarli da subito perché non hanno bisogno di copertura finanziaria. Fino a poco tempo, fa le grandi imprese nostrane non mostravano di gradire soluzioni di questo genere che hanno bisogno di avere alle spalle un forte intervento di indirizzo da parte dei Governi. Sarebbe divertente ascoltare il punto di vista di Marchionne sull'argomento e di tutte le multinazionali che stanno abbandonando il territorio nazionale senza dover rendere conto a nessuno.

In Germania la contrattazione decentrata non è solo aziendale, ma anche regionale e le regole non sono assolutamente flessibili. Pochi sanno che per fare lo straordinario o trasferire dei lavoratori da un reparto all'altro occorre avere un accordo con i delegati aziendali. Qualche anno fa l'associazione "Lavoro & Welfare" ha realizzato uno studio comparato tra le condizioni di lavoro di un metalmeccanico della Fiat di Mirafiori ed uno della Volkswagen di Wolfsburg.

Alla discussione ha partecipato Franco Garippo, un componente dell'Esecutivo della fabbrica tedesca. Risultato: un operaio addetto alla linea di montaggio che lavora su tre turni avvicendati (mattina, pomeriggio e notte) in Germania guadagna 2.600 euro netti mensili, alla Fiat 1.500 euro (sempre che non sia in cassa integrazione). Quanto alla durata dell'orario di lavoro giornaliero del metalmeccanico tedesco, è mediamente inferiore di 20 minuti. Se un lavoratore viene pagato di più e lavora di meno e l'automobile tedesca macina record di mercato, vuol dire che la competitività è di sistema. I Servizi per l'impiego tedeschi possono contare su oltre 100 mila operatori, a confronto con i 9 mila italiani, duemila dei

quali precari. Le politiche attive sono strettamente collegate con quelle passive dei sussidi di disoccupazione.

Vorrei concludere il mio ragionamento dicendo che quando si parla di modelli non si può semplicisticamente prendere quello che può far più comodo per i propri obiettivi, ma l'insieme delle norme. Se al fondo della discussione rimane soltanto l'ennesimo attacco mascherato all'articolo 18 ed allo Statuto dei lavoratori, allora è meglio lasciar perdere.

# Suggerimenti dalla Germania, non modelli da copiare

Periodicamente ritorna di attualità, o di moda, parlare di modelli stranieri da imitare. Renzi si riferisce al modello tedesco. Altri lodano quello spagnolo. In proposito va premesso che nessun sistema nazionale è importabile tale e quale in paesi con diverse tradizioni economiche e sociali.

Invece di seguire modelli, si tratta di guardare le buone pratiche che in certi paesi hanno avuto successo, spiegarne i motivi e vedere se possono suggerire – con i necessari adattamenti - qualche idea per migliorare il nostro ordinamento del lavoro e delle relazioni Industriali.

Il caso tedesco è particolarmente utile, per la sua tradizione e per i risultati positivi ottenuti; non mi sembra sia il caso della Spagna.

Il successo tedesco non è improvvisato. E' stato costruito passo dopo passo, con politiche coerenti per molti anni; forti investimenti in innovazione, specie industriale, sostenuti da credito a buon mercato, formazione professionale efficiente, moderazione salariale e relazioni industriali partecipative.

I caratteri delle Relazioni Industriali tedesche hanno permesso al sistema contrattuale di mantenere una relativa stabilità e buona capacità di regolazione dei rapporti di lavoro nell'impresa, nonostante le pressioni competitive abbiano ridotto la copertura della contrattazione nazionale e provocato anche in Germania ripiegamenti e concessioni negoziali.

Il sistema della contrattazione nazionale, sostenuto da una presenza sindacale diffusa anche attraverso i consigli di fabbrica e da una prassi tradizionale di "social partnership", ha permesso di governare dal centro le spinte al decentramento in via negoziale, attraverso clausole specifiche che hanno definito i possibili contenuti della contrattazione aziendale e i suoi rapporti con il contratto nazionale.

Tiziano Treu  
giuslavorista,  
già Ministro del Lavoro

Tali spazi d'azione negli ultimi anni sono stati utilizzati largamente dalle parti per affrontare momenti di difficoltà aziendale, ristrutturazioni e riposizionamenti fino a vere e proprie crisi produttive.

Sovente si sono avuti accordi di concessione, cioè peggiorativi delle condizioni economiche e di lavoro. Ma non sono questi necessariamente i contenuti degli accordi in deroga. In prospettiva anzi la sfida vera per simili intese è di facilitare scambi virtuosi, fuori dagli schemi tradizionali ma apportatori di esiti positivi per entrambe le parti: better not cheaper, secondo la terminologia USA.

La Germania ha usato relativamente poco la flessibilità esterna, cioè assunzioni brevi e licenziamenti. Ha puntato invece sulla flessibilità interna, cioè sulla mobilità professionale (senza i limiti dell'art.13 del nostro Statuto dei lavoratori) e sulla modulazione degli orari.

Il rapporto fra flessibilità interna ed esterna e il peso reciproco delle due sono un elemento significativo della qualità delle relazioni industriali nell'impresa e assumono una rilevanza generale di sistema. Un ampio ricorso alla flessibilità interna, come avviene nel modello tedesco, contribuisce a valorizzare la qualità e la fedeltà del capitale umano nell'impresa e gli investimenti nella sua qualificazione e formazione continua, favorendo in generale la specializzazione delle imprese. Nel caso tedesco la sua diffusione nelle imprese ha contribuito a farle puntare su produzioni ad alto valore aggiunto.

Nel sistema tedesco la regolazione e la gestione aziendale delle varie forme di flessibilità interna – come di altre materie attinenti ai rapporti di lavoro – sono sottoposte per legge (il paragrafo 87 del BGB) a un controllo da parte della rappresentanza aziendale (il Betriebsrat) che si sostanzia anche in un potere di codecisione (e di veto). Questa condizione non è senza rilievo nei rapporti fra le parti, ma non è ritenuta ostativa alla adozione delle flessibilità necessarie da parte delle imprese.

Un carattere centrale delle Relazioni Industriali tedesche è la partecipazione dei lavoratori. Non si tratta solo della presenza di rappresentanti dei lavoratori nei consigli di sorveglianza delle grandi aziende. L'orientamento partecipativo si esprime anche e soprattutto nel potere di controllo – sopra richiamato - dei consigli aziendali sui principali aspetti dell'organizzazione del lavoro. Tale potere influisce sulla stabilità e sull'equilibrio delle relazioni di lavoro. Ispira il contenuto degli accordi, sia nei momenti economicamente positivi, favorendo una condivisione dei risultati sul piano retributivo, sia nei momenti difficili, permettendo una gestione non conflittuale delle ristrutturazioni e delle crisi aziendali, anche attraverso accordi "di concessione" implicanti sacrifici alle condizioni di lavoro e agli stessi livelli retributivi.

La partecipazione è diventata parte integrante della cultura delle relazioni industriali di quel paese, e la normativa di legge l'ha nel tempo consolidata. Normativa, contrattazione e prassi hanno contribuito a creare, ben prima della recente crisi, un clima che ha portato ad affrontare anche i problemi più critici in spirito collaborativo e con la fiducia nelle possibilità di scambi vantaggiosi per entrambi.



# Il modello tedesco sul lavoro indicazioni chiare per riforme italiane

Il funzionamento del sistema tedesco sul lavoro è evidente. Lo dicono i risultati e lo dicono anche le analisi sulla capacità competitiva : che mostra come nelle regioni tedesche ad una buona potenzialità economica sul mercato corrispondano efficienti istituzioni del mercato del lavoro. Nei sistemi regionali italiani sono ben pochi i territori in cui il mercato del lavoro è efficiente, anche dove le potenzialità economiche sono buone. Nelle riforme per il lavoro la Germania è partita dopo l'Italia, ma ha dimostrato più coerenza e convinzione. E soprattutto la Germania ha fatto scelte in buona parte diverse da quelle italiane.

Le prime riforme sulla formazione e sul lavoro l'Italia le ha avviate nel 1999 con il Pacchetto Treu e completate nel 2003 con la legge Biagi. La Germania ha avviato queste radicali riforme nel 2002 e le ha completate nel 2005 , con il Governo Schroder. Dieci anni fa la Germania era il " malato d'Europa", con difficoltà anche occupazionali che derivavano dagli sforzi e dagli investimenti fatti per realizzare e completare l'unificazione. Ancora nel 2007 l'Italia aveva performaces economiche in linea con i tedeschi e nell'indice dello sviluppo umano con cui le Nazioni Unite misurano la qualità dei sistemi della formazione, del lavoro e della capacità innovativa l'Italia era davanti alla Germania. Con la crisi, dal 2008, è però successo qualcosa: la Germania ha spinto proprio sul terreno degli investimenti per la promozione dello sviluppo umano e dei relativi servizi e politiche. Questo ha fatto la differenza: promuovere l'innovazione e le risorse umane, migliorare il rapporto tra imprese e sistema scolastico, rafforzare i servizi per l'impiego. La Germania ha finanziato l'occupazione e non la disoccupazione. Questo ha permesso ai tedeschi di continuare a crescere nonostante la crisi, di sostenere un costo del lavoro superiore a quello italiano, salari molto più alti e di non avere nemmeno particolari problemi a tenersi il reintegro in caso di licenziamento ingiustificato, come opzione concessa

Romano Benini e  
Maurizio Sorcioni sono  
esperti in materia di  
Lavoro

al giudice . L'aver puntato sulla qualità del sistema ha determinato un valore aggiunto in grado di sostenere i costi sociali di questo modello. Nell'indice delle Nazioni Unite per lo sviluppo umano del 2013 la Germania è passata dal 25° al 5° posto mentre l'Italia è scesa dal 17° posto al 23°. Certo, non tutto è lavoro stabile e a tempo pieno nemmeno in Germania, ma la scelta, osteggiata inizialmente almeno in parte dai sindacati, di promuovere i mini jobs, i contratti di lavoro a 500 euro al mese per venti ore settimanali, ha ridotto al minimo il rischio del lavoro nero e legalizzato quelle attività informali che in Italia ci sono in modo abbondante, ma non operano alla luce del sole.

L'Italia in questi anni ha fatto più o meno il contrario della Germania sui fondamentali del modello per il lavoro:

le relazioni sindacali in Germania sono affermate attraverso un forte ruolo della contrattazione regionale e con la promozione del welfare aziendale, mentre in Italia resta la prevalenza della contrattazione nazionale ed il welfare aziendale non è prioritario;

le politiche attive tedesche condizionano le politiche passive ed è prevista una indennità generale per chi perde lavoro condizionata a partecipare ad interventi di ricollocazione, mentre in Italia la condizionalità non è attuata, ma solo dichiarata; per attuare la condizionalità tra politiche passive ed attive esiste in Germania un sistema di servizi per l'impiego nazionale, ben finanziato , con molti operatori e che risponde a programmi nazionali di politica attiva, mentre da noi il sistema è provinciale, mal finanziato, con pochi operatori e che risponde a programmi regionali di politica attiva;

l'indennità di disoccupazione tedesca è erogata direttamente dal servizio per l'impiego che prende in carico il disoccupato, mentre in Italia la funzione resta attribuita all'ente previdenziale;

il sistema dei servizi privati opera in Germania attraverso un sistema di remunerazione a risultato, il voucher per la ricollocazione del disoccupato, in collaborazione con il sistema pubblico, mentre in Italia questo sistema è ancora sperimentale e viene promosso mettendo in concorrenza pubblico e privato;

nel modello tedesco non esistono incentivi per l'assunzione per le imprese, perché vengono dati ai servizi che intermediano (sono previsti solo per disabili e lavoratori anziani), mentre in Italia se l'impresa cerca un lavoratore sicuramente ha a disposizione un incentivo, ma ben difficilmente la competenza che sta cercando ( fenomeno che determina l'uso distorto degli incentivi ed uno scarso impatto in termini di occupazione aggiuntiva).

Il sistema tedesco è soprattutto un sistema, che vede i diversi istituti e strumenti tra loro connessi e finalizzati in modo organico, ed ha carattere nazionale, mentre in Italia i nostri istituti non fanno sistema ed in ogni caso la dimensione ed organizzazione del sistema italiano ha carattere regionale, come tale definito dal Titolo V della Costituzione che subordina persino le caratteristiche delle tipologie contrattuali e della condizionalità tra politiche passive ed attive alle disposizioni regionali. Si tratta quindi di un sistema nazionale che funziona e che dovrebbe far riflettere sulla permanenza in Italia di venti sistemi regionali che in genere non funzionano, anche perché a loro volta hanno fatto poco sistema con il territorio di riferimento.

In ogni caso la riflessione sul modello tedesco, a differenza di altri modelli come

quello danese od inglese, dovrebbe per l'Italia essere doverosa : la Germania ha un sistema sociale ed economico simile a quello italiano, e si è trovata a dover affrontare problemi analoghi.

La Germania ha una economia a base manifatturiera, che ha compensato il calo della domanda interna con la promozione dell'esportazione. La Germania ha alcune regioni del Paese in ritardo strutturale rispetto alle altre. La Germania ha vocazioni produttive e sistemi del lavoro con differenti caratteristiche. Questi aspetti rendono la Germania un punto di riferimento per le scelte di un paese come l'Italia, che ha aspetti del tutto analoghi. Esiste però una differenza di fondo, che spiega perché in questi dieci anni i tedeschi abbiano fatto le scelte giuste e gli italiani no : la capacità di governo.

Se osserviamo il report della Commissione Europea che analizza la capacità di governo delle regioni e nazioni europee durante questi anni di crisi, notiamo come per validità ed efficacia delle scelte amministrative e di governo la Germania abbia ovunque buoni risultati, mentre l'Italia è al penultimo posto in Europa per capacità di governo dei suoi diversi livelli istituzionali ( rapporto RCI 2013).

## IL DECALOGO DEL MODELLO TEDESCO

1. Relazioni sindacali e reintegro : vige il modello del partnerariato sociale, con la collaborazione tra Stato, regioni, enti locali e sindacato nella programmazione delle politiche del lavoro e nella promozione delle garanzie sul lavoro. Il modello contrattuale prevede un forte ruolo della contrattazione decentrata su base regionale e di categoria. La contrattazione aziendale promuove invece il welfare in azienda e le buone condizioni di lavoro.

E' prassi consolidata che il contratto sottoscritto dalla maggioranza dei lavoratori si estenda a tutti i dipendenti. Ruolo centrale è quello del consiglio aziendale, base del sistema delle relazioni sindacali. Forti limiti al diritto di sciopero ed allo " sciopero politico". E' presente e diffusa la pratica della gestione partecipata in azienda: la logica delle relazioni è di tipo collaborativo e non conflittuale in quanto la competitività dell'azienda è considerata un valore comune e condiviso. In caso di licenziamento: la motivazione va comunicata alla rappresentanza sindacale e per le aziende con più di dieci dipendenti la rappresentanza sindacale aziendale può opporsi e nel caso il giudice stabilisca che il licenziamento è privo di giustificato motivo decide con la sentenza il reintegro o l'indennizzo per il lavoratore.

2. Incentivi alle assunzioni. Sono molto limitati per le imprese, in quanto non esiste la logica dello sgravio fiscale per chi assume, ma vale il sistema del voucher di ricollocazione per le agenzie che inseriscono un disoccupato.

3. Mini jobs. La riforma del 2004 ha introdotto forme di regolazione dei rapporti di breve durata e con salario ridotto. Le diverse modalità di mini jobs coinvolgono alcuni milioni di tedeschi, soprattutto donne dell'Est ed hanno una copertura assicurativa e previdenziale.

4. Ammortizzatori sociali. Esiste una indennità di disoccupazione generale per tutti i lavoratori dipendenti a cui si collega un salario di cittadinanza per le

persone in difficoltà. Sono stati introdotti sistemi di integrazione salariale come la CIG per le aziende in ristrutturazione. Al disoccupato che non accetta la proposta della BA o di reimpiego con voucher viene tolto l'assegno.

5. Investimenti in politiche attive: la Germania spende per politiche del lavoro più dell'Italia rispetto al PIL, ma la grande differenza sta soprattutto nell'allocazione di queste risorse: in Germania quasi la metà della spesa è stata destinata alle politiche attive (ad es orientamento/formazione, ricollocazione etc), in Italia, invece, ben l'80% della spesa complessiva ha riguardato le politiche passive (ammortizzatori, sussidi etc). Per intenderci: nel 2013 la Germania ha speso circa 48 miliardi di euro per il lavoro e di questi 24 miliardi sono finiti in risorse per l'attivazione al lavoro ed i servizi per l'impiego, mentre l'Italia ha speso 27 miliardi di euro, di questi circa 4 miliardi per politiche attive e 500milioni per servizi per l'impiego.

6. Governance: in Germania esiste un forte sistema nazionale di riferimento, che vede la presenza di un'unica Agenzia Nazionale pubblica per il Lavoro (Bundes Agentur fur Arbeit – BA) e che fa sì che in Germania le leve di politica attiva e passiva vengano gestite da un unico soggetto, la BA per l'appunto, con vantaggi in termini di chiarezza ed efficienza. Nello stesso ufficio locale della BA il disoccupato riceve l'indennità e la proposta di attivazione al lavoro. In Italia la governance è, invece, sdoppiata: le politiche passive sono gestite centralmente, quelle attive ed i servizi in capo alle Regioni. Il risultato è una generale inefficienza del sistema. Prova ne è purtroppo, allo stato attuale, l'implementazione di Garanzia Giovani, una politica attiva per eccellenza che, tuttavia, non è ancora partita in modo sostanziale proprio a causa della frammentazione regionale. La BA ha circa 90mila addetti, dei quali almeno 80mila sono orientatori ed operatori di placement che svolgono servizi direttamente sul disoccupato e sull'impresa. I servizi per l'impiego regionali italiani hanno oggi circa 8000 addetti, dei quali 2000 precari, con circa 3000 addetti solo a pratiche amministrative.

7. Sistema duale scuola-lavoro: l'apprendistato nel nostro Paese stenta a decollare. Gli ultimi dati Isfol parlano di 470.000 rapporti di lavoro in apprendistato nel 2012, in flessione del 4,6% rispetto all'anno precedente. Le cause sono da ricercare in un apprendistato professionalizzante ancora troppo rigido e costoso e in un'istruzione professionale considerata ancora come ripiego. Da questo punto di vista ha dimostrato di essere vincente il modello tedesco di formazione duale, dove vige una vera alternanza scuola-lavoro, una certificazione delle abilità acquisite e un accesso possibile anche all'istruzione universitaria.

8. Flessibilità in uscita: al di là dei dibattiti sull'Art.18, preme sottolineare le diverse tempistiche dei due sistemi: in Germania i termini per il ricorso da parte del lavoratore sono di sole tre settimane. Nel caso si tratti di licenziamenti non personali, ma motivati da ragioni aziendali, sono fissate anche le regole sulla liquidazione e i principi sociali da rispettare. I processi davanti al Tribunale del Lavoro sono molto rapidi: la sentenza del giudice, che può anche chiedere che il

lavoratore venga reintegrato, viene emessa nell'arco di pochi mesi.

9. **Formazione/Ricollocazione:** il sistema del voucher di ricollocazione, oggi confinato in Italia a poche regioni, è prassi in Germania, dove i lavoratori disoccupati o che rischiano di perdere il posto di lavoro possono farne richiesta presso lo sportello locale della BA. Il voucher viene erogato solo dopo l'intervista con l'operatore responsabile dell'Agenzia del Lavoro durante la quale si valuta le probabilità di successo della riqualificazione, ai fini della reintegrazione nel mercato del lavoro e l'operatore privato viene pagato solo a risultato raggiunto, secondo la logica della premialità. Vigge infatti il sistema della remunerazione a risultato: le agenzie prendono il voucher, di 2500 euro, solo a reimpiego avvenuto.

10. **Flessibilità attraverso le agenzie private:** il sistema tedesco delle agenzie private di fatto gestisce gran parte della flessibilità necessaria all'economia, garantendo sicurezza ai lavoratori e, al contempo, flessibilità alle aziende. Al tempo stesso le agenzie private hanno un ruolo nel reimpiego dei disoccupati che non sono stati reinseriti tramite l'agenzia nazionale, che ha comunque la regia degli interventi e delle politiche.

### **INDICAZIONI PER LE RIFORME ITALIANE : un decalogo per l'Italia**

I risultati ottenuti dal sistema tedesco nell'aumento della competitività delle imprese ed al tempo stesso nel miglioramento dell'occupazione e delle condizioni dei lavoratori offrono indicazioni molto importanti per l'Italia, sia in riferimento alle riforme richieste dall'Unione Europea che in ragione dell'esame del disegno di legge "Jobs Act" e degli interventi di riordino istituzionale. E' evidente che ogni misura proposta può essere meglio sostenuta nel caso di riduzione del carico fiscale sul lavoro, tuttavia appare chiara la prospettiva che, in coerenza con tutte le politiche europee, il sistema tedesco propone e che può essere di stimolo per le scelte del legislatore italiano, chiamato a colmare un ritardo strutturale, che riguarda il funzionamento del mercato del lavoro ancor più che le regole del lavoro.

#### **1. Investimenti e sistema**

Con 27 miliardi in media ogni anno per politiche del lavoro, a cui si aggiungono circa 4 miliardi di incentivi, l'Italia colloca intorno all'1,6 % del PIL la propria spesa per il lavoro. Si tratta di una cifra lontana dall'impegno tedesco, intorno ai 48 miliardi nel 2013, e soprattutto di quello francese, paese più vicino all'Italia per prodotto interno lordo e che spende circa il quaranta per cento in più dell'Italia per il lavoro. La quantità della spesa pubblica è un punto evidente, ma ancora più evidente la necessità di intervenire sulla qualità della spesa : i trasferimenti in politiche passive, indennità ed ammortizzatori, valgono in Italia 23 miliardi, l'ottanta per cento della spesa, mentre la media europea è intorno al 45 per cento. L'Italia spende il venti per cento della spesa per il lavoro in attivazione, mentre Germania e Francia spendono in percentuale il doppio e in miliardi di euro tre volte di più. In generale va considerata la spesa per i " fattori dello sviluppo umano" che de-

termina gli investimenti nella capacità d'agire e nell'autonomia della persona. Se consideriamo i 4 indicatori dello sviluppo umano ( salute, formazione, lavoro ed innovazione) la spesa italiana è tra le più basse dell'OCSE e soprattutto è diminuita del venticinque per cento con la crisi , mentre i governi europei hanno investito proprio sullo sviluppo umano come principale misura anticrisi. La Germania ha aumentato gli investimenti in sviluppo umano del trenta per cento proprio durante la crisi. Il sistema tedesco è soprattutto " sistema" , ossia un modello costituito da diversi elementi tra loro connessi, che seguono il cittadino prima , durante e dopo il lavoro, dentro e fuori l'azienda, con l'occupabilità come criterio di fondo. E' evidente che l'Italia può affrontare e superare la crisi del lavoro solo attraverso un intervento sistematico ed adeguatamente finanziato :

in Italia non esiste un " sistema nazionale " sulle politiche del lavoro, ma solo riferimenti sulle tutele , in parte persino derogabili dalle regioni per alcuni istituti contrattuali. L'intervento di riforma del Titolo V è chiamato a ribadire la natura nazionale degli interventi di tutela del lavoro, nel rapporto con le regioni e gli enti locali rispetto alla promozione delle relative misure. L'intervento nazionale è tuttavia chiamato oggi a delineare e rivedere gli aspetti relativi allo sviluppo umano che costituiscono e definiscono " il sistema": dalle tutele agli ammortizzatori, dai servizi alla condizionalità, determinando e garantendo i livelli essenziali delle prestazioni. Questo intervento va adeguatamente finanziato, attraverso risorse umane e finanziarie di base ed attraverso il sistema della remunerazione a risultato dei servizi competenti, presente anche in Germania.

## 2. Modello contrattuale

Il sistema dei contratti italiano è nazionale, mentre gli strumenti ed i servizi sono regionali. In Germania è l'esatto contrario. La funzione dei contratti nazionali è residuale, in quanto esiste un sistema normativo ed ordinamentale di riferimento sulle tutele di base, tra cui il salario minimo ed il ruolo della rappresentanza sindacale. Lo sviluppo delle relazioni sindacale è a base categoriale e si svolge su intese regionali, che determinano il quadro delle condizioni economiche di riferimento. Al sistema della contrattazione decentrata si collega il ruolo dei contratti aziendali, che impegnano le parti soprattutto nella definizione dei servizi e delle regole che determinano il welfare aziendale ed il sistema di compartecipazione e condivisione delle scelte tra lavoratori e proprietà. Il diritto di sciopero è limitato e non ha natura " politica".

E' evidente che un intervento di riforma sistematica del lavoro in Italia debba prevedere una riforma delle relazioni sindacali e della stessa rappresentanza, che favorisca un rapporto diverso tra lavoratori e datori di lavoro e la condivisione del bene comune dello sviluppo e del benessere.

## 3. Flessibilità in entrata ed in uscita

Il sistema italiano è stato spesso accusato di rigidità eccessiva. Con le ultime riforme, secondo l'OCSE; il sistema italiano si configura come meno rigido di quello tedesco, per via di tre aspetti:

- La presenza di molteplici forme di contratti flessibili
- La deregolamentazione delle assunzioni a termine in entrata
- La normativa sul diritto al reintegro.

Il sistema tedesco ha meno tipologie contrattuali, adotta come criterio in entrata l'istituto dell'apprendistato, che costituisce una forma di contratto tipico e a tempo indeterminato e ha un sistema di regolazione della flessibilità in uscita che prevede, sulla carta, quanto previsto in Italia dalla legge 92 del 2012 : il giudice che ravvisa che il licenziamento è privo di giustificato motivo decide tra il reintegro ed l'indennizzo. In realtà l'opzione del reintegro si basa nel sistema tedesco su tre presupposti diversi da quanto presente in Italia, rendendo lo strumento del reintegro meno aleatorio per lavoratori e datori di lavoro in quanto:

- l'opposizione al licenziamento è decisa dal consiglio aziendale, che ne valuta preventivamente la fondatezza ;
- le motivazioni che rendono il licenziamento ingiustificato sono ben definite, anche dalla normativa, aspetto che dissuade da abusi nei due sensi;
- il giudice si pronuncia sul licenziamento in termini relativamente brevi.

*IL PUNTO DEL DIRITTO AL REINTEGRO E' LEGATO ALLA SUA ESIBIBILITA' REALE NEI TEMPI E NEI MODI E NEL FATTO CHE SI SVOLGA CON UNA PROCEDURA CHIARA ED IMMEDIATA: QUESTO HA RESO POSSIBILE IN GERMANIA LA PRESENZA DEL REINTEGRO COME PRINCIPIO IMPORTANTE, PRESENTE NELLE AZIENDE CON PIU' DI DIECI DIPENDENTI, MA NON CENTRALE NEL SISTEMA DELLE TUTELE, CHE E' BEN PIU' AMPIO ED ARTICOLATO.*

L'anomalia italiana non è quindi il reintegro, ma semmai la modalità con cui si arriva ad erogare la sanzione, spesso aleatoria ed intempestiva e fuori da quella procedura trasparente e certa garantita dal sistema tedesco. Serve un intervento duplice : chiarire in modo oggettivo e meno interpretabile le motivazioni che giustificano o meno il risarcimento, limitando la dialettica della giurisprudenza, prevedere un rito veloce, lasciare la causa solo come extrema ratio dopo il fallimento del tentativo di conciliazione. Va inoltre avviata una riflessione su come , dal modello tedesco, sia possibile collegare ogni possibile contenzioso alla preliminare verifica della sua fondatezza da parte della rappresentanza sindacale aziendale.

#### 4. Alternanza scuola-lavoro

La solidità di un sistema economico in cui il principale valore aggiunto è dato dal manifatturiero e dalla propensione all'export e dipende dalla qualità proviene dalle competenze dei lavoratori. Questo aspetto è stato determinante per il primo boom economico che nel dopoguerra, sia in Italia che in Germania, si è basato sul rapporto tra il sistema formativo ed i fabbisogni professionali. L'alternanza scuola lavoro si collega in Germania sul rapporto tra orientamento, formazione tecnico-professionale, promozione dei tirocini in azienda e dell' apprendistato.

Il sistema dell'alternanza scuola lavoro può in Italia essere rafforzato e riprendere un ruolo centrale attraverso la definizione di un sistema nazionale di riferimento, la qualificazione degli istituti tecnici e professionali, la promozione del sistema degli ITS post superiori, il rapporto tra sistema formativo ed imprese, la promozione per gli ultimi anni di corso di tirocini obbligatori e la sperimentazione di percorsi di placement tra gli istituti formativi e le imprese del territorio. Su que-

sto sistema può essere promosso l'accesso al lavoro tramite apprendistato come forma comune e diffusa di entrata nel mercato del lavoro per il giovane. Inoltre questo " sistema" permette di dare risposte tempestive ed ordinarie ai fabbisogni professionali delle imprese, che vengono rilevati e monitorati costantemente.

## 5. Ammortizzatori ed indennità

Il sistema tedesco prevede l'indennità di disoccupazione come istituto generale per tutti i lavoratori dipendenti che abbiano perso il lavoro. L'istituto della cassa integrazione è limitato solo ai processi di riorganizzazione aziendale.

L'indennità è concessa per due anni, ma solo il primo anno vale il 60 per cento dell'ultimo stipendio, perché poi scatta l'istituto della disoccupazione minima, più basso ed identico per tutti i disoccupati. Lo strumento della disoccupazione non è solo un istituto di sostegno al reddito, ma è subordinato alla partecipazione attiva ai programmi di reimpiego.

Estendere in via generale l'indennità di disoccupazione, prevederne la sua disponibilità come diritto di cittadinanza e non solo come risarcimento, legare obbligatoriamente l'erogazione del sussidio alla proposta di attivazione al lavoro, limitare e distinguere chiaramente l'indennità per chi ha perso il lavoro dalle forme di integrazione salariale per chi è stato sospeso temporaneamente e promuovere un sistema generale di promozione dell'occupabilità aperto anche agli inoccupati ed ai parasubordinati: questa prospettiva di riforma richiede il principio della condizionalità ed un efficace sistema di servizi e di strumenti a disposizione per il reimpiego.

## 6. Condizionalità tra politiche attive e passive e ruolo della previdenza

Gli interventi di attivazione al lavoro tramite i servizi per l'impiego e la presa in carico del disoccupato sono in Germania sostenuti da un efficiente sistema pubblico e dalla promozione di strumenti di reimpiego erogati dal sistema pubblico e dal sistema privato accreditato. Il principio di condizionalità tra politiche attive e passive è la conseguenza del rispetto della regola dell'assistenza attiva al disoccupato. Il disoccupato viene preso in carico dal servizio per l'impiego ed è l'ufficio del servizio per l'impiego che ha il compito di erogare l'indennità di disoccupazione in conseguenza della presa in carico del disoccupato e della sua partecipazione ad iniziative di reimpiego. Se il disoccupato non aderisce alla iniziativa od alla proposta perde l'indennità.

Per realizzare questi principi, che sono fondamentali principi europei del welfare per il lavoro, l'Italia deve:

- Stabilire la condizionalità tra politiche attive e passive come obbligo di carattere nazionale e non come possibilità lasciata alla discrezionalità delle regioni;
- Prevedere un sistema nazionale di servizi per l'impiego pubblici che eroghi direttamente, anche tramite sportelli interni INPS, l'indennità in connessione alla presa in carico del disoccupato per il reimpiego;
- Realizzare un accreditamento su base nazionale dei servizi privati, remunerati a risultato, a cui è possibile affidare il disoccupato per l'intervento di



reimpiego.

#### 7. Remunerazione a risultato e contratto di ricollocazione

La collaborazione tra servizi pubblici e privati avviene in Germania attraverso la remunerazione a risultato : i servizi per il lavoro vengono remunerati attraverso un sistema di incentivazione al risultato del reimpiego del lavoratore. In Germania non esistono, se non per categorie "difficili" e con limitata occupabilità, come i lavoratori anziani e disabili, sgravi per le imprese in forma di credito di imposta per le assunzioni. In ogni caso in tutta Europa gli incentivi alle assunzioni alle imprese sono molto limitati e legati a percorsi di politica attiva. Se l'impresa cerca un lavoratore ottiene un lavoratore, non uno sgravio. Questo sistema è in corso di sperimentazione in Italia attraverso Garanzia giovani per gli inoccupati, ma prevede comunque un bonus fiscale per le imprese. In Germania e nel resto d'Europa non è così : in caso di licenziamento, è previsto per esempio in via ordinaria un voucher che il disoccupato può usare presso una agenzia pubblica o privata e che nel caso di reimpiego remunera per 2500 euro circa il costo sostenuto dall'agenzia.

E' evidente come l'Italia debba aumentare le risorse destinate a remunerare a risultato i servizi per il lavoro, in particolare il reimpiego, riducendo nel contempo gli incentivi fiscali alle assunzioni che negli ultimi anni non hanno determinato significativi risultati ed hanno alimentato un utilizzo distorto delle agevolazioni stesse. La riduzione degli incentivi alle assunzioni potrebbe determinare un risparmio di circa tre miliardi di euro all'anno da destinare in parte ad abbattimento IRAP ed in parte alla remunerazione del reimpiego dei disoccupati. Questa è la strada percorsa dai più efficienti sistemi europei, tra cui quello tedesco.

#### 8. Governance del mercato del lavoro

Il diritto-dovere all'occupazione prevede un sistema nazionale di riferimento che non interviene solo sulle regole, ma anche sugli strumenti e sui servizi. I servizi e gli interventi di attivazione sono erogati sul territorio, ma da una struttura nazionale o in alcuni casi attraverso le municipalità sulla base di un sistema nazionale di riferimento. Questo criterio europeo prevede in ogni caso una governance nazionale molto diversa da quella italiana : la programmazione delle politiche attive e la garanzia dei livelli essenziali delle prestazioni dei servizi per il lavoro è nazionale. In Germania, Francia e Regno Unito anche il sistema dei centri per l'impiego è nazionale, mentre in Svezia, Olanda ed Austria è territoriale.

I sistemi in ogni caso non prevedono che le regioni abbiano, come in Italia, la quasi totale responsabilità di erogazione degli interventi per lo sviluppo umano. E' evidente come l'attribuzione alle regioni italiane della responsabilità, quasi unica, per la promozione della sanità, delle competenze, del lavoro e dell'innovazione, per via del Titolo V ma anche delle decisioni sui fondi comunitari, vada rivista in quanto non ha funzionato ed ha limitato la capacità di coesione tra i territori, che invece è alla base del successo tedesco. Nello specifico appare necessario che lo Stato, insieme alle regioni, come richiesto dall'accordo di partenariato siglato con Bruxelles, svolga una azione di coprogrammazione e di coordinamento delle

politiche attive a cui sono legati gli interventi per l'occupabilità ed il reimpiego dei disoccupati.

#### 9. Agenzia nazionale e servizi per l'impiego

Alla efficace governance del mercato del lavoro è collegato il ruolo dell'Agenzia nazionale. In Germania, ma anche in Francia o nel Regno Unito, il sistema delle politiche attive è nazionale e territoriale ed è connesso alla erogazione attraverso una agenzia nazionale, che ha sedi capillari sul territorio ed un sistema a rete pervasivo e molto organizzato. Si tratta di una opzione importante. Tuttavia per l'Italia la questione più importante appare oggi il coordinamento e la programmazione di azioni di sistema ed interregionali per il lavoro e la garanzia di livelli essenziali delle relative prestazioni esigibili su tutto il territorio : questo appare essere oggi il primo passo ed in questo senso va vista la funzione dell'Agenzia nazionale. In un secondo luogo si può pensare all'attribuzione dei servizi direttamente presso l'agenzia nazionale, ma va affrontato preliminarmente lo snodo della scelta del modello nazionale di riferimento, del ruolo dei privati e dell'accreditamento dei servizi competenti su uno standard di riferimento. Questo implica un modello nazionale di riferimento sulle politiche, ancor prima che sui servizi. In ogni caso il periodo della disoccupazione di lunga durata e la possibilità di reimpiego di un disoccupato prima della riforma del decentramento amministrativo erano addirittura migliori nella maggior parte delle regioni piuttosto che dopo la riforma.

#### 10. Lavoro accessorio e minijobs

In tutta Europa il processo di riforma e riorganizzazione del mercato del lavoro si è collegato al riportare alla luce del sole ed alla regolarità le modalità di lavoro precario ed informale. Il sistema tedesco con i mini jobs ha regolato ampie attività di lavoro informale e a tempo ridotto. In questo modo sono state impegnate con attività part time e con salario ridotto tra i 500 ed i 700 euro ( con una copertura previdenziale di riferimento) alcune centinaia di migliaia di persone, soprattutto donne adulte. In Italia l'area coperta dai mini jobs tedeschi riguarda soprattutto il badantato, ma coinvolge anche il lavoro precario ed il molti casi il lavoro irregolare ed in nero.

L'esperienza del lavoro accessorio costituisce il tentativo italiano di realizzare un sistema di emersione regolare del lavoro informale simile a quella che in Germania si è realizzata con i minijobs. Si tratta di un intervento che va reso più agevole, accessibile e sistematico e che può ridurre in parte l'inattività di alcune fasce della popolazione più povera o sostenere percorsi di attivazione, senza determinare la creazione di categorie come quella dei " lavoratori socialmente utili", che ha in parte avviato in passato percorsi di rivendicazione di inserimento nella pubblica amministrazione non più ripetibili.

#### 11. Incentivi alle assunzioni ed abbattimento fiscale

I sistemi europei che promuovono un efficace funzionamento del mercato del lavoro hanno un finanziamento misto, in ragione delle diverse componenti che assicurano la natura del sistema :

- a) leva fiscale, per le indennità di base ed i diritti di cittadinanza e per la rete di funzionamento di base dei servizi per l'impiego;
- b) leva previdenziale, bilaterale e contrattuale , per le misure di sostegno al reddito non di cittadinanza, di welfare aziendale e contrattuale, di formazione continua e per la condizione del lavoratore in costanza di rapporto di lavoro;
- c) remunerazione a risultato su fondi UE, per i servizi specialistici di attivazione al lavoro e per il reimpiego del disoccupato.

Questa tripartizione non prevede la presenza diffusa di incentivi fiscali per le assunzioni, ma di servizi gratuiti per le esigenze delle imprese rispetto alle risorse umane. L'abbattimento fiscale è limitato ad alcune categorie particolari ed è previsto in via ordinaria per gli investimenti e per la produttività.

Appare utile, come già considerato, anche in Italia realizzare un abbattimento del carico fiscale sulle imprese a monte e aumentare invece la quota di incentivazione per i servizi e gli interventi di reimpiego del disoccupato. E' anche possibile, quantomeno in via transitoria, come per Garanzia giovani, collegare l'incentivazione al reimpiego ed il bonus fiscale alle imprese che assumono la persona presa in carico dal servizio.

# Cogestione e relazioni industriali in Germania

La cogestione nelle aziende costituisce una componente importante di una società democratica.

Per questo motivo, la cogestione delle lavoratrici e dei lavoratori è stato uno degli obiettivi centrali del movimento sindacale in Germania negli ultimi decenni.

La democrazia non è un articolo di consumo, che possiamo comperare e lasciare in un angolo, ma un processo che vive della partecipazione attiva delle persone.

Così come negli ultimi 35 anni è stato necessario sviluppare i vari prodotti, nello stesso tempo è stato opportuno lo sviluppo dei diritti di codecisione delle lavoratrici e dei lavoratori su ogni posto di lavoro ed in ogni ufficio nell'ambito delle aziende.

Soprattutto in considerazione dell'inasprimento della concorrenza nelle industrie con ripercussioni sulle condizioni di lavoro, deve essere garantita una partecipazione attiva dei dipendenti.

Solo con un personale cosciente ed informato e con un'organizzazione efficiente del lavoro saremo in grado di affrontare le sfide del futuro.

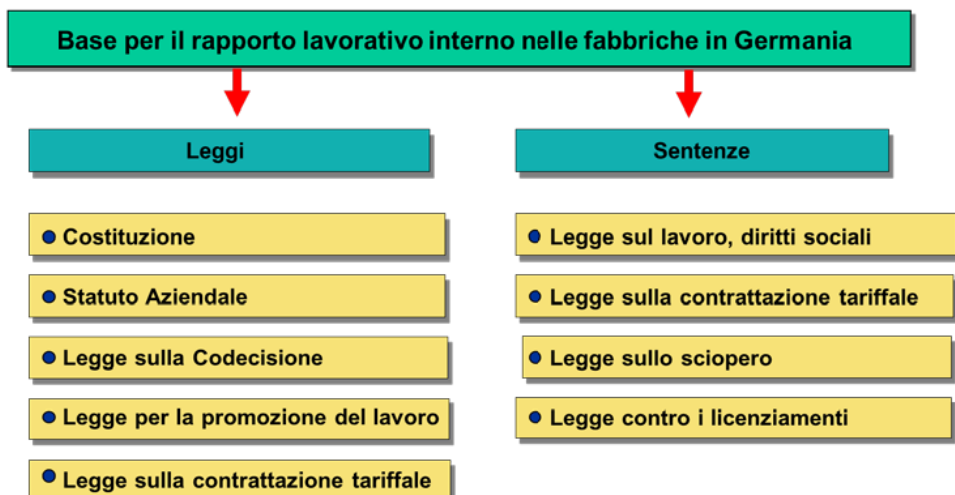
Nel modello tedesco, „codecidere“ non ha la sua importanza soltanto nelle grandi tematiche industriali, ma soprattutto nel lavoro quotidiano del Consiglio Aziendale.

Le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori nelle aziende, restano il compito principale del Consiglio Aziendale e del sindacato, ugualmente se si tratta di problemi singoli o di carattere collettivo.

Codecidere significa contemporaneamente per i rappresentanti delle lavoratrici e dei lavoratori anche una grande responsabilità.

Francescantonio Garippo è  
componente del Consiglio  
Aziendale della Volkswagen

## Lavoro del Consiglio Aziendale



In Germania, nella regolamentazione legislativa si è voluto regolare un certo „equilibrio dei poteri” nelle aziende. Di conseguenza, questa regolamentazione ha portato ad una situazione conflittoria senza pari.

### Consiglio Aziendale e Sindacato

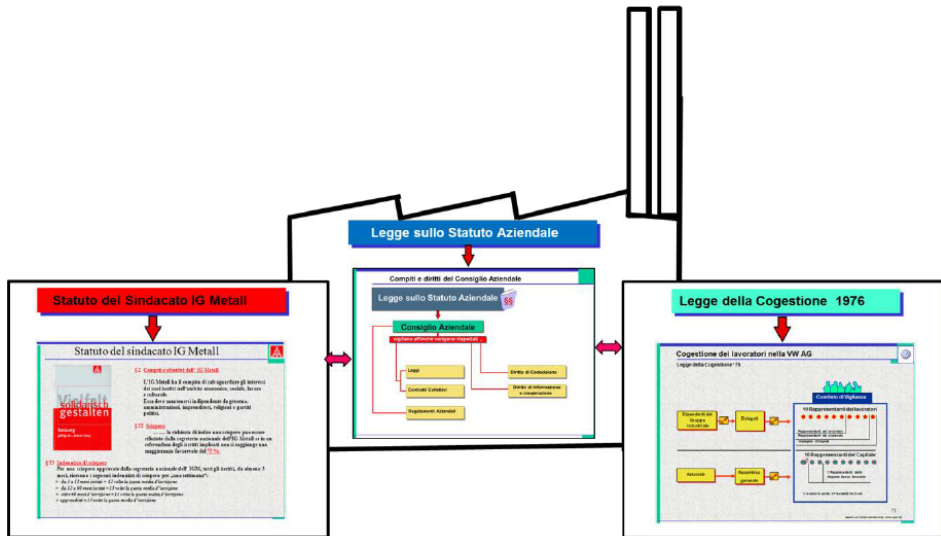
Consiglio Aziendale e sindacato, nel sistema tedesco per la tutela dei lavoratori sono come „due lati di una medaglia”.

Mentre il compito del Consiglio Aziendale è basato sulla legge dello statuto aziendale, il compito centrale dei sindacati è quello di stipulare contratti collettivi per i propri iscritti.

Con questi compiti ben divisi, si verifica un forte legame che deriva dai seguenti fattori:

- I sindacati di regola propongono i candidati per le liste del consiglio aziendale.
- I membri del consiglio aziendale sorvegliano che vengano rispettati i contratti collettivi.
- I componenti delle commissioni per le contrattazioni tariffali, ne fanno parte membri del consiglio aziendale organizzati nel rispettivo sindacato.
- I sindacati sono presenti nelle aziende tramite un sistema di rappresentanza dei fiduciari sindacali.

# Rapporto lavorativo in Germania - "il Modello Tedesco"



Il DGB in Germania rappresenta la confederazione dei sindacati. A lei appartengono 8 sindacati che rappresentano ca. 6 milioni di iscritti nei vari settori.

L'IG Metall con 2,3 milioni di iscritti, responsabile del settore metalmeccanico, è il sindacato più grande della confederazione.

Nelle aziende, il sindacato è rappresentato tramite i fiduciari sindacali. Essi svolgono un ruolo importante nella gestione aziendale. Il consiglio aziendale e i fiduciari sindacali lavorano in stretta collaborazione.

Tutti gli appartenenti allo stabilimento eleggono il consiglio aziendale, gli iscritti al sindacato i fiduciari.

I fiduciari agiscono sulla base degli statuti sindacali, il lavoro del consiglio aziendale è regolato dalla legge sull'ordinamento introaziendale.

I fiduciari vengono eletti per quattro anni nei rispettivi gruppi di lavoro dagli iscritti al sindacato. Essi rappresentano gli interessi delle loro colleghe e colleghi. Raccolgono i suggerimenti, rivendicazioni e critiche e ne cercano le soluzioni sul luogo, informano sull'attività da loro svolta e distribuiscono gli opuscoli di informazione del consiglio aziendale e del sindacato IG Metall. Inoltre essi sono in continuo contatto con il consiglio aziendale.

## Statuto del sindacato IG Metall



### § 2 Compiti e obiettivi del sindacato

L'IG Metall ha il compito di salvaguardare gli interessi dei suoi iscritti nell'ambito economico, sociale, lavorativo e culturale.

Essa deve mantenersi indipendente da governo, amministrazioni, imprenditori, religioni e partiti politici.

### § 22 Sciopero

... deve essere deciso in un referendum degli iscritti con approvazione di almeno il 75%.

### § 23 Indennizzo di sciopero

Per uno sciopero approvato dalla segreteria nazionale dell'IGM, tutti gli iscritti, da almeno 3 mesi, ricevono i seguenti indennizzi di sciopero per „una settimana“:

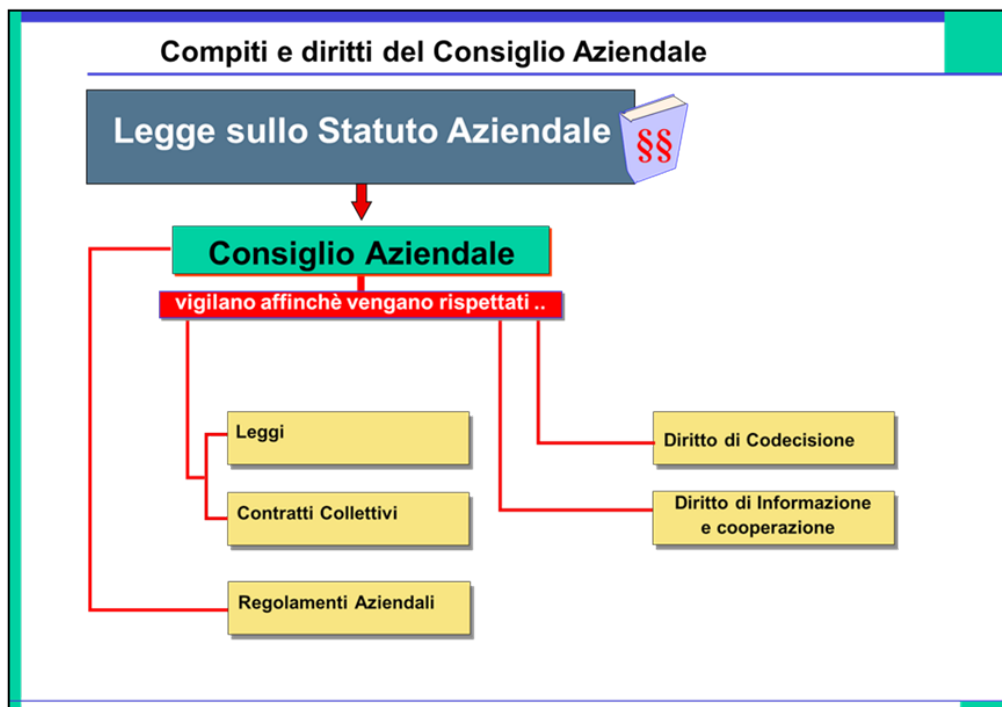
- > da 3 a 12 mesi iscritti = 12 volte la quota media d'iscrizione
- > da 12 a 60 mesi iscritti = 13 volte la quota media d'iscrizione
- > oltre 60 mesi d'iscrizione = 14 volte la quota media d'iscrizione
- > apprendisti = 14 volte la quota media d'iscrizione

## Compiti e diritti del Consiglio Aziendale

I diritti e i compiti del consiglio aziendale sono stabiliti dalla legge sull'ordinamento aziendale. Il consiglio aziendale rappresenta quindi l'organismo per la salvaguardia degli interessi delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti nelle aziende.

Il consiglio aziendale si occupa dei seguenti compiti:

- L'osservanza delle leggi, le disposizioni, le norme antinfortunistiche, i contratti tariffali, gli accordi aziendali a favore dei lavoratori e delle lavoratrici dipendenti.
- Promozione dell'integrazione di invalidi gravi e di persone bisognose di protezione.
- Promozione dell'occupazione dei lavoratori/lavoratrici più anziani.
- Integrazione delle lavoratrici e dei lavoratori stranieri.
- Vigila affinché non venga riservato nessun trattamento diverso dei lavoratori/lavoratrici dipendenti a causa della loro origine, religione, nazionalità, provenienza, a causa della loro attività politica, a causa della loro ideologia o del loro sesso.
- Raccoglie i suggerimenti dei lavoratori/lavoratrici dipendenti e persegue la loro attuazione da parte del datore di lavoro.
- Prepara lo svolgimento delle elezioni dei rappresentanti giovanili e degli apprendisti.
- Collabora strettamente con l'organizzazione dei giovani.
- Si impegna per l'attuazione dei principi di parità della donna





# Consiglio di Sorveglianza

La legge sulla cogestione del 1976 prescrive una posizione paritetica dei rappresentanti del capitale e degli appartenenti allo stabilimento nel consiglio di sorveglianza di una società per azioni come la Volkswagen.

## Compiti e diritti (§ 111 Legge sulle azioni)

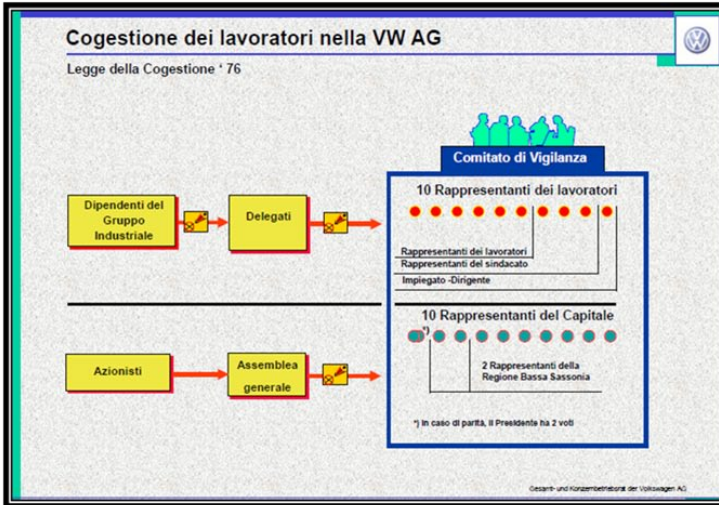
### Consiglio di sorveglianza

- controlla l'amministrazione dell'impresa,
- ha il diritto di prendere visione e di controllare i libri, gli scritti e il patrimonio,
- inoltre esso indice l'assemblea generale qualora ciò sia necessario per il bene dell'impresa.

I compiti del consiglio di sorveglianza non sono trasferibili.

La legge sulle azioni regola inoltre:

- elegge il presidente e i membri del consiglio amministrativo per rispettivamente cinque anni al massimo (§ 84 della legge sulle azioni)
- controlla e approva il bilancio annuale.



### Diritti di informazione del consiglio di sorveglianza

Tra gli obblighi di informazione del consiglio di amministrazione nei confronti del consiglio di sorveglianza fa parte, in base al § 90 della legge sulle azioni, l'informazione relativa alla politica aziendale perseguita e agli altri problemi di base della futura amministrazione, relativa inoltre alla redditività della società e, infine, all'andamento degli affari, in particolare del fatturato e della situazione della società. A ciò si aggiungono gli affari che possono essere di rilevante importanza per la liquidità della società

### Compiti di controllo

Il consiglio di sorveglianza deve aver approvato, prima della realizzazione, nell'ambito della sua funzione di controllo:

- l'istituzione e la soppressione di filiali,
- l'istituzione e il trasferimento di sedi di produzione,
- la fondazione e la liquidazione di altre imprese o l'acquisto e la vendita di partecipazioni di altre imprese,
- gli investimenti nel quadro dei regolari programmi di investimento per diversi anni

- l'accensione di prestiti o di crediti,
- l'acquisto o la vendita e l'ipoteca di patrimoni fondiari
- La nomina di procuratori generali e di procuratori commerciali
- gli affari della società di partecipazione
- l'introduzione di misure sociali permanenti all'esterno delle regolamentazioni ottenute dietro accordi aziendali.

## Rapporti di lavoro in Germania

Volendo fare un'analisi a riguardo dei rapporti di lavoro in Germania ed in particolare in alcune Aziende, si potrebbe arrivare ad una conclusione affrettata.

La Germania – un paradiso terrestre per i lavoratori ? Credo proprio di no !

Anche se possiamo constatare che la Germania sia uno dei paesi con meno conflitti nel mondo del lavoro, dall'altro lato ci ritroviamo, con una politica sindacale molto responsabile ed una codecisione forte è qualificata, condizioni di lavoro e retribuzioni che sono all'avanguardia, questo però non vuol assolutamente significare che non abbiamo conflitti nei rapporti con le aziende.

Continuando con la nostra analisi e guardando la situazione a livello nazionale, in Germania la situazione contrattuale non è tanto diversa da altri paesi industrializzati in Europa, però la Germania è la nazione con meno ore di sciopero pro lavoratore o lavoratrice in un anno.

Arrivando a questa conclusione, bisogna chiedersi cosa abbiamo di diverso in Germania a riguardo dei rapporti di lavoro nelle aziende. ?

Anche noi abbiamo avuto i nostri alti e bassi . Se si guarda gli ultimi due decenni, ci rendiamo conto che niente ha trascurato la nazione o le Aziende.

Sia le crisi internazionali che le crisi strutturali hanno colpito la nazione e le industrie nello stesso modo che sia avvenuto altrove.

Volendo arrivare ad una conclusione con la mia esperienza e da diretto coinvolto, posso affermare , che se in Germania e in alcune aziende ci sono meno scioperi ma non meno conflitti e i rapporti di lavoro sembrano alla vista di altri paesi quasi anormali, è dovuto soprattutto alle leggi vigenti che regolano le posizioni delle parti in causa è così portano ad un certo equilibrio di responsabilità e di potere.

Non per niente, il presidente del consiglio di sorveglianza di una grande azienda ha affermato „ se alla Volkswagen non avremmo questa forma di codigestione, bisognerebbe inventarla”.

Con queste leggi, il legislatore ha voluto nel ramo della cogestione e in particolare con la legge dello statuto aziendale, creare un'istituzione legislativa indipendente nell'ambito dei rapporti di lavoro, che sia in grado di far da vigile tra le parti sociali.

Il consiglio aziendale è dotato di vasti poteri che gli permettono di codecidere nelle tematiche più essenziali sia per i lavoratori che per l'azienda. Spesso i membri del consiglio, nello svolgere il loro lavoro si trovano nella situazione di dover fare da coomangement per arrivare ad accordi che siano di interesse comune.

Sicuramente non si può dire che il modello tedesco di codigestione, la posizione dei sindacati con la situazione contrattuale, i diritti dei lavoratori e la posizione del consiglio aziendale sia perfetto, in ogni caso si può definire un modello che dà la possibilità ai lavoratori di una partecipazione attiva per affrontare tutti i problemi che derivano dal rapporto lavorativo.

Un risultato dell'effetto pratico di queste leggi si può vedere senza ombra di dubbio alla Volkswagen da come negli ultimi decenni sono riusciti ad affrontare situazioni che sembravano disperate e ne sono usciti tutti vincenti. Per citarne alcuni, la riduzione dell'orario di lavoro a 28,8 ore per far fronte a 30.000 esuberanti, progetto Auto 5000 con cui sono riusciti a creare 5000 posti di lavoro nuovi, contratto tariffale per una regola di prepensionamento, sicurezza dei posti di lavoro fino al 2015 che rende praticamente i lavoratori illicenziabili, e non per ultimo il contratto di innovazione con un fondo annuale garantito di 20 Mio € per ricerche alternative con cui creare nuovi posti di lavoro.

Indubbiamente il modello tedesco delle rappresentanze non sarà perfetto, però può essere sicuramente un buon punto di riferimento per tante altre nazioni.

# Gli altri numeri on-line

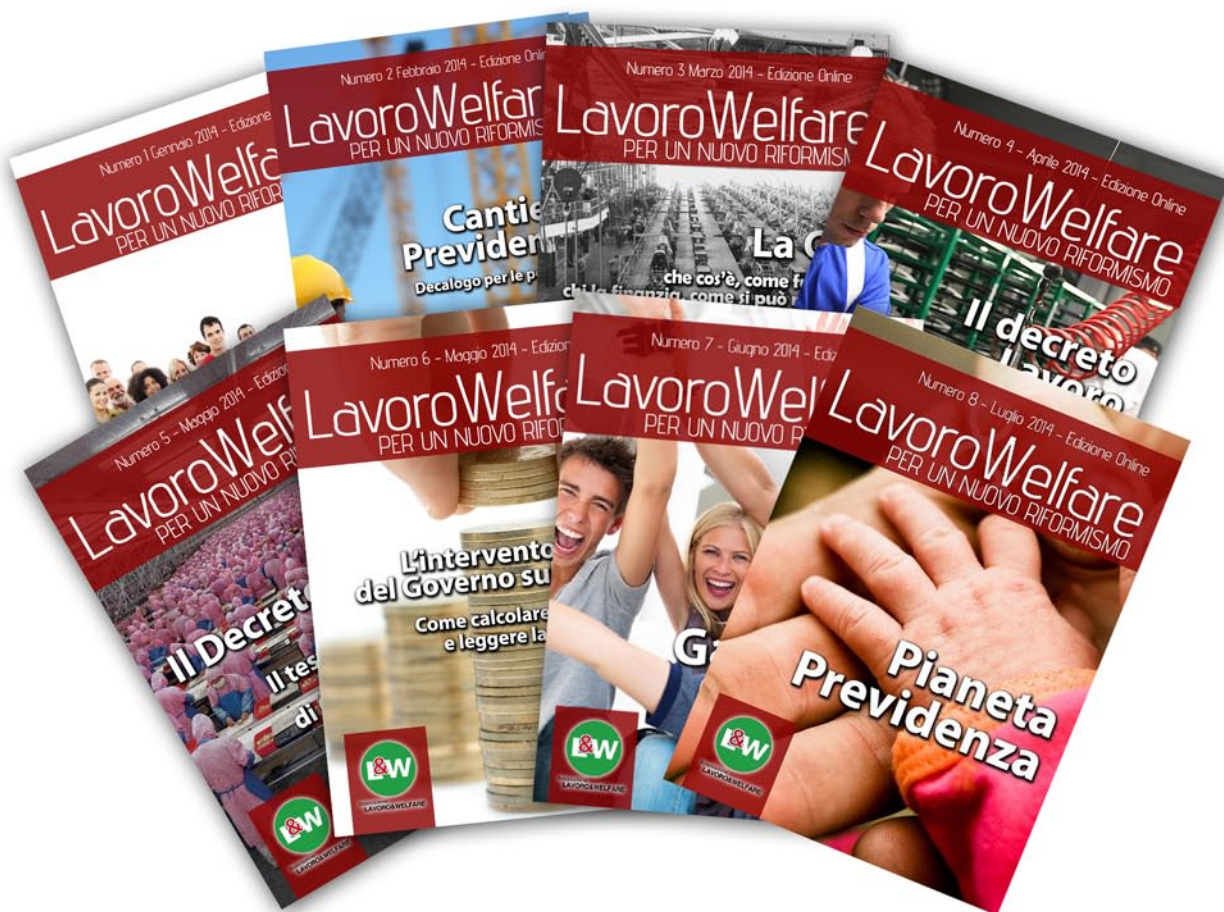
Disponibili su [www.lavorowelfare.it](http://www.lavorowelfare.it)

- |   |                |  |
|---|----------------|--|
| 1 | Gennaio 2014   | Un decalogo per il Jobs Act  |
| 2 | Febbraio 2014  | Cantiere Previdenza  |
| 3 | Marzo 2014     | La CIG<br><i>Cos'è, come funziona, chi la<br/>finanzia, come si può riformare</i>                      |
| 4 | Aprile 2014    | Il Decreto lavoro<br><i>Opinioni a confronto</i>   |
| 5 | Maggio 2014    | Il Decreto lavoro<br><i>Il testo del Governo e le<br/>modifiche di Camera<br/>e Senato a confronto</i> |
| 6 | Maggio 2014    | L'intervento fiscale del governo<br>sul lavoro   |
| 7 | Giugno 2014    | Garanzia Giovani   |
| 8 | Luglio 2014    | Pianeta Previdenza   |
| 9 | Settembre 2014 | Il Modello tedesco   |



Lavoro&Welfare

# Hai letto tutto?



Approfondimenti, analisi, opinioni.  
Ogni mese.

On-line su [www.lavorowelfare.it](http://www.lavorowelfare.it)



Associazione  
LAVORO&WELFARE

**GIOVEDÌ 2 OTTOBRE 2014 ORE 17,30**

**SEDE NAZIONALE PD**

VIA S.ANDREA DELLE FRATTE, 16 - ROMA

# **IL MODELLO TEDESCO**

**PRESIEDE**

**GIOVANNI BATTAFARANO**  
SEGRETARIO GENERALE LAVORO&WELFARE

**RELAZIONE**

**ROMANO BENINI**  
CONSULENTE PER LE POLITICHE DEL LAVORO

**TAVOLA ROTONDA**

**PIER ANTONIO VARESI**  
PRESIDENTE DELL'ISFOL

**PAOLO REBOANI**  
PRESIDENTE DI ITALIA LAVORO

**FRANCO GARIPPO**  
COMPONENTE CONSIGLIO AZIENDALE VOLKSWAGEN

**INTERVENGONO**

**GIANNI CUPERLO**  
PARLAMENTARE PD

**LORENZO GUERINI**  
VICESEGRETARIO PD

**ROBERTO SPERANZA**  
CAPOGRUPPO PD ALLA CAMERA DEI DEPUTATI

**CONCLUSIONI**

**CESARE DAMIANO**  
PRESIDENTE COMMISSIONE LAVORO ALLA CAMERA DEI DEPUTATI



Associazione  
**LAVORO&WELFARE**