

# Italia-Germania, una comparazione dei livelli di competitività industriale

a cura di  
Maurizio Del Conte, Stefano Malandrini,  
Michele Tiraboschi



CONFINDUSTRIA BERGAMO  
Unione degli Industriali della Provincia

**ADAPT**  
LABOUR STUDIES  
e-Book series  
n. 53

**ADAPT**  
www.adapt.it  
UNIVERSITY PRESS

# ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

**ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro**

## DIREZIONE

**Michele Tiraboschi** (*direttore responsabile*)

**Lilli Casano**

**Pietro Manzella** (*revisore linguistico*)

**Emmanuele Massagli**

**Flavia Pasquini**

**Pierluigi Rausei**

**Francesco Seghezzi** (*direttore ADAPT University Press*)

**Silvia Spattini**

**Davide Venturi**

## SEGRETERIA DI REDAZIONE

**Gabriele Gamberini**

**Laura Magni** (*coordinatore di redazione*)

**Maddalena Magni**

**Francesco Nespoli**

**Giulia Rosolen**

**Francesca Sperotti**



@ADAPT\_Press @adaptland @bollettinoADAPT

# Italia-Germania, una comparazione dei livelli di competitività industriale

a cura di  
**Maurizio Del Conte, Stefano Malandrini,  
Michele Tiraboschi**



**CONFINDUSTRIA BERGAMO**  
Unione degli Industriali della Provincia

**ADAPT**  
www.adapt.it  
**UNIVERSITY PRESS**

ISBN 978-88-98652-60-0

© 2016 ADAPT University Press – Pubblicazione online della Collana ADAPT

---

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

## INDICE

<i>Benchmark Italia-Germania: precisazioni metodologiche .....</i>	IX
--	----

### Parte I

#### **GLI ESITI DELL'INDAGINE. I PRINCIPALI RISULTATI EMERSI/ANNOTAZIONI TECNICHE**

1. Le ragioni e gli esiti dell'indagine .....	3
2. Nota integrativa: breve "Decalogo operativo" per la gestione aziendale, al fine di avvicinare le dinamiche del sistema locale delle imprese manifatturiere bergamasche all'esperienza tedesca .....	16
3. Prima annotazione tecnica: il (veloce) percorso italiano verso la flessibilità del lavoro .....	17
4. Seconda annotazione tecnica: il (difficile) percorso italiano verso il "sistema duale" .....	24

### Parte II

#### **ASPETTI LAVORISTICI/ECONOMICI**

##### Capitolo 1.

#### **ASPETTI LAVORISTICI: ORARIO DI LAVORO, FLESSIBILITÀ IN INGRESSO/USCITA, TASSO DI CONFLITTUALITÀ SINDACALE E GIUDIZIALE**

1. Introduzione .....	37
2. Orario di lavoro.....	38
2.1. L'esperienza tedesca: dall'orario agli orari di lavoro .....	38

2.2.	L'aziendalizzazione dei tempi di lavoro .....	40
2.3.	La codeterminazione delle dinamiche aziendali .....	43
2.4.	L'esperienza italiana: la negoziazione dell'orario di lavoro nel lento incedere della contrattazione "di prossimità" .....	45
3.	Flessibilità in ingresso .....	47
3.1.	L'apprendistato .....	47
3.2.	Il contratto a tempo determinato .....	49
3.3.	Il lavoro a tempo parziale.....	52
3.4.	La somministrazione di lavoro.....	54
4.	Flessibilità in uscita .....	57
4.1.	Profili generali del <i>Kündigungsschutzgesetz</i> .....	57
4.2.	Il licenziamento per motivi aziendali.....	59
4.3.	La procedura di consultazione .....	64
4.4.	L' <i>Abfindungsanspruch</i> .....	66
4.5.	La reintegrazione .....	68
5.	Tasso di conflittualità sindacale e giudiziale .....	71
5.1.	Lo sciopero.....	71
5.2.	La risoluzione dei conflitti nell'ambito aziendale.....	74
5.3.	Il ricorso all'autorità giudiziaria .....	76
6.	Conclusioni .....	78

## Capitolo 2.

### ASPETTI ECONOMICI: BUROCRAZIA, COSTI D'IMPRESA, FISCO, ACCESSO AL CREDITO, EDUCATION, COSTO DEL LAVORO E PRODUTTIVITÀ

1.	Introduzione .....	80
2.	Problematiche aziendali .....	81
2.1.	Burocrazia .....	81
2.1.1.	Fare impresa in Italia e in Germania .....	81
2.1.2.	Procedure per l'avvio di un'azienda.....	82
2.1.3.	Procedure per la costruzione di un sito produttivo.....	83

2.2.	Costo dell'energia per le imprese.....	84
2.2.1.	Elettricità.....	85
2.2.2.	Gas .....	86
2.3.	Fisco.....	86
2.3.1.	La pressione fiscale sulle imprese .....	86
2.3.2.	Pagamenti a carico delle aziende .....	87
2.3.3.	I tempi necessari al pagamento delle tasse.....	88
2.3.4.	I tempi delle procedure di insolvenza e del contenzioso.....	89
2.4.	Accesso al credito .....	91
3.	Valorizzazione del capitale umano .....	92
3.1.	Occupazione.....	92
3.2.	<i>Education</i> .....	98
3.3.	Transizione scuola-lavoro .....	100
3.3.1.	Età media di conclusione del percorso di istruzione e tempi di ingresso nel mercato del lavoro.....	100
3.3.2.	I sistemi di istruzione .....	101
3.3.3.	Tasso di abbandono dell'istruzione.....	104
3.3.4.	Tasso di occupazione nella fascia 15-34 anni .....	107
3.3.5.	Tasso di occupazione dei laureati.....	108
3.3.6.	Giovani che non studiano e non lavorano (NEET) .....	109
3.3.7.	Statistiche sulla formazione professionale .....	110
4.	Costo del lavoro e produttività.....	111
4.1.	Costo del lavoro per unità di prodotto .....	111
4.2.	Retribuzioni.....	113
4.3.	Produttività.....	114
4.4.	Cuneo fiscale.....	118
5.	Brevi conclusioni .....	118

Parte III  
**CAMPIONATURA.**  
**ANALISI DI ALCUNE REALTÀ INDUSTRIALI PLURILocalizzate**  
**CON INSEDIAMENTI IN ITALIA E GERMANIA**

1. Annotazione metodologica .....	123
A. Il caso ABB.....	124
B. Il caso BSCCB .....	127
C. Il caso Gapi Group .....	129
D. Il caso IMS Deltamatic/Goebel.....	132
E. Il caso Novem Car Interior Design .....	134
F. Il caso Same Deutz-Fahr .....	137
G. Il caso Sematic/LM .....	139
<i>Notizie sugli autori</i> .....	145

## **Benchmark Italia-Germania: precisazioni metodologiche**

L'indagine è stata realizzata dagli uffici dell'area Lavoro e Previdenza di Confindustria Bergamo e da ADAPT/Università di Modena e Reggio Emilia, con il supporto scientifico ed operativo rispettivamente del Prof. Maurizio Del Conte dell'Università L. Bocconi di Milano e del Prof. Michele Tiraboschi dell'Università di Modena e Reggio Emilia. In particolare:

- La parte I, di carattere riassuntivo, esprime la valutazione di Confindustria Bergamo sugli esiti complessivi dell'analisi normativa e della campionatura di esperienze aziendali realizzata. Le due note di approfondimento allegate sono state invece realizzate dai referenti scientifici Maurizio Del Conte e Michele Tiraboschi e riportano le opinioni degli autori.
- La parte II è stata redatta da Benedetto Fratello, avvocato giuslavorista e dottore di ricerca in diritto del lavoro presso l'Università Bocconi di Milano (primo capitolo) e da Simone Caroli, Emmanuele Massagli, Davide Mosca e Paolo Tomassetti, ricercatori ADAPT (secondo capitolo).
- La parte III è stata redatta da Marina Mariani di Confindustria Bergamo, dottore di ricerca in formazione della persona e mercato del lavoro presso l'Università degli Studi di Bergamo.

Si ringraziano tutte le aziende che hanno partecipato all'indagine, sia per la disponibilità delle funzioni del personale a fornire, attraverso specifiche interviste, i dati riassunti nelle note riportate nella parte III, sia per le

indicazioni e riflessioni espresse in occasione dei contatti o degli incontri intercorsi con le rispettive Direzioni. Il loro contributo ha consentito di impostare il raffronto focalizzando gli elementi di maggiore interesse e permettendo complessivamente di esprimere, in alcune parti del presente documento, indicazioni tecnico-operative ad integrazione degli esiti dell'analisi scientifica.

Parte I

**GLI ESITI DELL'INDAGINE.  
I PRINCIPALI RISULTATI  
EMERSI/ANNOTAZIONI TECNICHE**



## 1. Le ragioni e gli esiti dell'indagine

L'analisi riportata nei capitoli seguenti, realizzata dalla Scuola di Relazioni Industriali di Confindustria Bergamo, Università Bocconi di Milano e ADAPT-Università di Modena e Reggio Emilia, sviluppa una comparazione dettagliata e aggiornata dei sistemi imprenditoriali italiano e tedesco, specificamente riferita alle modalità di organizzazione e gestione del lavoro, considerandone i principali aspetti normativi ed economici. L'obiettivo degli approfondimenti, concernenti soprattutto l'industria manifatturiera, è consistito in particolare nell'identificazione dei singoli elementi che realizzano l'attuale mercato differenziale di competitività intersistemica, per cercare di comprendere meglio le connotazioni dell'oggettivo divario tra le imprese italiane – segnatamente della Provincia di Bergamo – e quelle operanti in Germania ovvero in un contesto che, da alcuni anni, è ritenuto il *benchmark* cui ispirare, in ambito europeo, le azioni di recupero produttivo e di sostegno allo sviluppo industriale, in riferimento alla prossima auspicata fase di ripresa economica.

In particolare si è inteso:

- nella prima parte, comparare le diverse caratteristiche dei mercati del lavoro italiano e tedesco ed esaminare le normative che sovrintendono all'organizzazione del lavoro ed alla gestione dei rapporti di lavoro, al fine di individuare omogeneità e discrasie;
- nella seconda parte, verificare la differente incidenza di alcune problematiche aziendali di carattere generale (burocrazia, pressione fiscale, accesso al credito, costi delle materie prime, costo del lavoro) sull'organizzazione d'impresa, con attenzione anche alle dinamiche dell'orientamento scolastico, dell'integrazione tra i percorsi di istruzione

obbligatoria ed il lavoro in azienda, della formazione professionale e della formazione continua;

- nella terza parte confrontare, in relazione ad un campione di imprese industriali plurilocalizzate, le problematiche gestionali riscontrate dalle Direzioni aziendali delle unità presenti in Provincia di Bergamo rispetto a quelle dislocate in Germania, per identificare eventuali differenze nelle dinamiche seguite nell'impostazione e variazione dei tempi di lavoro e delle mansioni, nella definizione dei trattamenti retributivi ordinari e straordinari, nella gestione dei rapporti con le OO.SS.

Il raffronto complessivo, che nelle prime due parti ha carattere nazionale mentre nella terza parte assume una dimensione più contestualizzata – in quanto si è inteso evidenziare specificamente l'esperienza riscontata dal sistema industriale della Provincia di Bergamo nel rapportarsi con i dinamismi e gli elementi strutturali del modello tedesco – ha permesso di identificare un ampio novero di fattori di sviluppo, che avvantaggiano le imprese operanti in Germania. Si tratta di elementi che ne accrescono oggettivamente la capacità competitiva, giustificando e dettagliando la maggiore propensione del sistema produttivo tedesco a posizionarsi centralmente in molti mercati internazionali, a reagire con maggiore rapidità ed efficacia alla crisi congiunturale del quinquennio 2009-2013, ad esprimere significativi livelli di redditività e conseguentemente a distribuire redditi creando benessere diffuso, a prescindere dal contesto economico generale nazionale, dalle azioni di politica economica, dal sostegno pubblico agli investimenti. Sono infatti aspetti afferenti propriamente e direttamente la gestione ed organizzazione dell'impresa. In particolare rilevano, rispetto alla situazione italiana e della Provincia di Bergamo, la maggiore flessibilità di fatto nella gestione dei tempi di lavoro, il minore gravame fiscale e contributivo concernente sia il reddito d'impresa che il reddito di lavoro dipendente, il rapido e certo assolvimento delle pratiche amministrative relative a vari adempimenti ricorrenti nell'operatività aziendale ordinaria o straordinaria, la presenza di percorsi di istruzione scolastica maggiormente integrati alle esperienze di lavoro, il basso livello di conflittualità sindacale.

Alcuni orientamenti recentemente emersi nell'evoluzione del quadro legislativo italiano, approfonditi nei due contributi riportati nella prima parte dell'indagine, sembrano peraltro identificare una progressione lungo due

direttive già tracciate dal modello tedesco, con una significativa accelerazione nell'ultimo biennio.

**1)** Il d.lgs. n. 81 del 15 giugno 2015 è intervenuto, con l'art. 3, sulla disciplina delle mansioni, ridefinendo il contenuto dell'art. 2103 c.c. al fine di consentire sia maggiore ampiezza alle procedure di riassegnazione eventualmente disposte dalle direzioni aziendali, che ora trovano un limite solo nel livello contrattuale di inquadramento, sia – in particolari circostanze – l'attribuzione di mansioni di contenuto professionale inferiore. L'art. 6 ha agevolato poi le variazioni di orario del prestatore part-time conseguenti a determinazioni unilaterali aziendali, mentre l'art. 19 ha approfondito il processo di sostanziale liberalizzazione del ricorso ai contratti di durata temporanea (contratto a termine e contratto di somministrazione a termine), già realizzato dal d.l. n. 34 del 20 marzo 2014, prevedendo il regime di a-causalità anche in caso di ricorso alla somministrazione a tempo indeterminato: un istituto che consente la non utilizzazione temporanea del lavoratore somministrato quindi, nonostante l'assenza di un termine, la gestione fortemente flessibile del rapporto. Lo stesso d.lgs. n. 23 del 4 marzo 2015 sul “contratto a tutele crescenti”, nel definire un trattamento risarcitorio a compensazione di eventuali recessi per giustificato motivo oggettivo non adeguatamente impostati o comprovati, inizialmente di importo limitato, ha introdotto, per un ragionevole arco temporale decorrente dall'inserimento al lavoro, la reversibilità di fatto della scelta organizzativa di incremento dell'organico operata dal datore di lavoro, senza che si determini un eccessivo gravame sanzionatorio in caso di impugnazione del provvedimento risolutivo adottato. Si è trattato pertanto non solo dell'avvenuta implementazione dell'ordinamento lavoristico con una misura potenzialmente efficace nel promuovere gli inserimenti al lavoro con contratto a tempo indeterminato, ma anche della legittimazione di una formula che riconosce una parziale ulteriore flessibilità organizzativa c.d. in uscita, onerosa ma all'occorrenza gestibile. Ulteriori margini di flessibilità sono poi acquisibili con le intese sindacali derogatorie consentite prima dall'A.I. del 28 giugno 2011 e poi dall'art. 8 del d.l. n. 138 del 13 agosto 2011. Tali intese possono interessare, ai sensi del comma 2 del suddetto art. 8, anche la disciplina legale dell'orario di lavoro e, dopo un iniziale periodo di forte preclusione sindacale, hanno iniziato a trovare qualche declinazione operativa anche in Provincia di Bergamo. Complessivamente quindi i provvedimenti derivati dagli ultimi anni di decretazione legislativa e segnatamente dall'ultimo biennio, contraddistinto da una rapida successione di interventi riformatori, sembrano avere consentito

alle imprese italiane l'acquisizione di significativi ambiti di maggiore dinamicità gestionale che, se non inficiati da una contrattazione collettiva restrittiva, di primo o secondo livello, permettono ora soluzioni organizzative nella gestione delle mansioni, degli incrementi/diminuzione della quantità di lavoro, dei tempi di lavoro, che possono avvicinarsi considerevolmente a quelle realizzabili da maggiore tempo nelle unità lavorative presenti in Germania, in conformità all'ordinamento lavoristico tedesco. Inoltre la forte incidenza del cuneo fiscale/contributivo (rapporto tra costo e retribuzione netta) propria sia del sistema italiano che del sistema tedesco (esaminata nella parte seconda dell'indagine, anche se in relazione agli specifici trattamenti erogati nelle aziende possono concretamente verificarsi dinamiche retributive ed effetti di costo molto diversificate, come evidenziato nella terza parte dell'indagine), risulta in certa misura ovviata, in tempi recenti, da formule di sgravio ed incentivazione emergenziali, riferibili ad esempio all'esonero contributivo introdotto dall'art. 1, comma 118, della legge di stabilità per il 2015 ed ai finanziamenti previsti dal programma Garanzia Giovani. Sembra essersi gradualmente affermato quindi negli ultimi anni un percorso italiano alla flessibilità del lavoro ed all'attenuazione dell'incidenza del costo del lavoro, esplicitato negli aspetti tecnici da M. Del Conte nello specifico approfondimento riportato nella prima parte della presente indagine;

**2)** La riforma “La Buona Scuola”, presentata come programma d'intervento il 3 settembre 2014 e declinata poi nell'articolato disegno di legge approvato definitivamente a luglio 2015 (tradottosi nella l. n. 107/2015), rende strutturale nell'ordinamento scolastico italiano un parziale processo di alternanza scuola-lavoro, precedentemente realizzabile solo con formule sperimentali, introducendo tirocini formativi ora obbligatori nella misura di 400 ore per l'ultimo triennio di istruzione negli istituti tecnici e professionali, 200 ore per i licei. Sono inoltre previsti l'incremento della attività di laboratorio ed interdisciplinari, un novero di investimenti per supportare ulteriormente l'insegnamento informatico e delle lingue straniere (da tempo ritenuti particolarmente utili nella transizione al lavoro), la promozione di iniziative didattiche territoriali per adattare l'istruzione alle esigenze dei singoli contesti. Sono aspetti che diventeranno operativi gradualmente, con prossime decretazioni, ma rispetto ai quali non sembrano essersi registrate, nel dibattito parlamentare, significative discordanze di valutazione, in quanto evidentemente corrispondenti ad esigenze formative e di orientamento, finalizzate ad una maggiore vicinanza dei percorsi di istruzione all'attività di lavoro, sulle quali da tempo sono emerse sensibilità diffuse sia degli operatori

del mercato del lavoro sia dei soggetti preposti al governo dei processi d'istruzione. Si tratta del resto del parziale approfondimento di un percorso di graduale adeguamento del ruolo nonché dei compiti assegnati alle istituzioni scolastiche, finalizzato a realizzare un ammodernamento dei rapporti scuola-impresa, che interviene all'esito di altri interventi riformatori già operativi e probabilmente riconducibili *in nuce* ai contenuti della l. n. 53 del 28 marzo 2003 (riforma Moratti), per alcuni aspetti di ammodernamento della pianificazione didattica, nonché al d.lgs. n. 276 del 10 settembre 2003 (riforma Biagi), nella misura in cui tale intervento aveva legittimato e promosso l'attività di *placement* da parte degli istituti di istruzione secondaria di secondo grado, delle università e dei relativi consorzi. In questa dinamica, la modifica dei programmi di istruzione risulta necessariamente correlata all'evoluzione della normativa lavoristica. La Buona Scuola trova infatti riscontro nell'ultimo adeguamento della disciplina dell'apprendistato operata dal d.lgs. n. 81 del 15 giugno 2015. L'art. 43 è intervenuto infatti sulla regolamentazione di questo istituto nella particolare ipotesi di attivazione «per la qualifica e il diploma professionale», estendendone la finalizzazione al perseguimento anche del diploma di istruzione secondaria superiore e del certificato di specializzazione tecnica superiore, al quale il rapporto di apprendistato può concorrere. Sembra quindi in qualche modo avviato un percorso che potrebbe avvicinare, in certa misura, il sistema di istruzione nazionale al noto sistema duale tedesco di strutturale alternanza scuola-lavoro: il tema è approfondito da M. Tiraboschi in una specifica annotazione tecnica, riportata nella prima parte della presente indagine. Il contributo evidenzia soprattutto gli aspetti più problematici del processo riformatore nonché lo scarso coordinamento con la disciplina introdotta dal *Jobs Act*. L'analisi tuttavia conferma l'intendimento del legislatore di proseguire nella valorizzazione dei momenti di alternanza scuola-lavoro, nonostante la parziale inadeguatezza degli attuali esiti normativi.

In considerazione di quanto sopra richiamato, le differenze riscontrabili nella comparazione tra sistema italiano e tedesco, rilevate dall'indagine, sono sostanzialmente da imputare:

- per una parte che, negli ultimi anni, è divenuta progressivamente meno significativa, a differenze di carattere normativo;
- per una parte il cui rilievo risulta invece incrementale, a differenze di approccio gestionale ed organizzativo, a fattori culturali, a prassi operative, ai

dinamismi delle relazioni sindacali, a fattori esterni all'organizzazione d'impresa alcuni dei quali sono esaminati nella seconda parte dell'indagine.

Questa evoluzione consente quindi di identificare, oltre a possibili variazioni del quadro legislativo e di contrattazione collettiva nazionale che conferiscano comunque ulteriore efficacia al percorso di ammodernamento già in atto, anche alcune soluzioni implementabili direttamente dalle singole imprese, ricorrendo alle facoltà dispositive già attualmente esercitabili. Riprendendo le considerazioni riportate nei vari capitoli che compongono l'indagine, si possono infatti ipotizzare le dinamiche operative di seguito dettagliate in riferimento a cinque fattori di competitività particolarmente importanti:

*Alternanza scuola-lavoro*: sia l'analisi comparata condotta nella seconda parte dell'indagine, sia i riscontri ottenuti dalle imprese oggetto di campionatura nella terza parte, hanno evidenziato l'efficacia del c.d. sistema duale di formazione praticato in Germania, nella misura in cui consente l'inserimento al lavoro di personale già parzialmente formato durante il periodo di istruzione scolastica obbligatoria. Ne derivano in Italia difficoltà sensibilmente maggiori nella gestione del *turn over* aziendale quando rivolto a giovani al primo ingresso al lavoro, in quanto il posizionamento a regime viene raggiunto con tempistiche prolungate e con aggravii organizzativi, a motivo delle necessarie attività di affiancamento, che determinano cali di produttività ed incremento indiretto del costo del lavoro. Minori differenze sembrano invece riguardare i processi di formazione "continua" successivi alla formazione "in ingresso", in quanto realizzati nei siti italiani e tedeschi con logiche di gruppo tendenzialmente omogenee per contenuti, dedizione di ore, ricorrenza. Tali interventi, realizzati in Italia anche con il ricorso ai fondi interprofessionali, non sembrano avvalersi in Germania, in linea generale, di un sostegno pubblico, incidendo pertanto maggiormente sui costi aziendali. Ne consegue:

→ l'opportunità che in Italia si realizzi una maggiore diffusione delle esperienze di alternanza scuola-lavoro nell'ambito degli ordinari percorsi di istruzione scolastica, attivando formule che rendano strutturali e generalizzate le sperimentazioni già svolte da una parte delle istituzioni scolastiche e delle imprese, in modo che il sistema si possa avvalere di una opportuna integrazione tra pratiche di studio ed esperienza lavorativa. L'intervento dovrebbe prevedibilmente valorizzare gli istituti dei tirocini curriculari (già in parte promossi dal programma La Buona Scuola) e dell'apprendistato, del quale è ancora ipotizzabile il ruolo di principale tipologia contrattuale per l'accesso dei giovani al lavoro, in ragione – anche dopo la decretazione di

riforma del mercato del lavoro operata nel 2015 – dell'intrinseco contenuto formativo di questo istituto il cui gravame, prevalentemente a carico delle aziende, è compensato da sgravi contributivi e contenimenti retributivi prolungati e regolamentati da una normativa carattere strutturale;

→ l'opportunità (nell'attesa che il quadro normativo nazionale si evolva e, come intervento iniziale, la decretazione attuativa del programma La Buona Scuola produca i primi auspicati effetti di valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro) che le imprese italiane reindirizzino le prassi assuntive, al fine di gestire gli inserimenti al lavoro considerando sia le potenzialità di apprendimento dei giovani, evidenziate nei percorsi di tirocinio curriculare ospitati in azienda, ai quali ricorrere in misura anche superiore a quanto previsto dalla riforma scolastica, sia l'efficacia dei percorsi formativi in apprendistato di primo, secondo o terzo livello, impostati con adeguate competenze interne od esterne e correlati ad un idoneo ed effettivo monitoraggio in fase di esecuzione. Venendo meno, nel nuovo quadro normativo delineato dai provvedimenti attuativi della l. n. 183 del 10 dicembre 2014 (c.d. *Jobs Act*), l'interesse aziendale all'utilizzo del contratto di apprendistato come rapporto di lavoro più agevolmente recedibile (in ragione dell'avvenuta generalizzazione della forma "a tutele crescenti" di cui al d.lgs. n. 23 del 4 marzo 2015) o come sistema efficace di riduzione del costo del lavoro (in ragione del progressivo incremento delle formule alternative di sgravio e/o finanziamento per i nuovi inserimenti al lavoro), si verificano le condizioni per ricondurre l'istituto al suo significato di rapporto con finalità formativa idoneo a gestire, in aggiunta alle esperienze di tirocinio, la transizione scuola-lavoro anche – attraverso la formula di primo livello di cui all'art. 43 del d.lgs. n. 81 del 15 giugno 2015 – anticipando l'ingresso diretto dei giovani nel mercato del lavoro, quindi accelerando i tempi di acquisizione delle competenze necessarie all'impresa.

*Rapporti di lavoro non ordinari:* A prescindere dagli effetti indotti, in entrambi i territori, dalla crisi congiunturale del periodo 2009-2014, il ricorso al lavoro a tempo determinato sembra svilupparsi con andamento incrementale nelle unità italiane, soprattutto dopo la semplificazione operata dal d.l. n. 34/2014 (che ha sostanzialmente uniformato le due regolamentazioni, riducendo il forte rischio di contenzioso in precedenza caratteristico dell'ordinamento italiano), in quanto consente di supplire almeno in parte alle criticità riscontrabili nella programmazione dell'orario ordinario di lavoro (vedasi *infra*), evitando altresì i maggiori costi diretti correlati all'utilizzo del lavoro straordinario o pluriperiodale. Analogamente la somministrazione di

lavoro a tempo determinato sembra permettere una applicazione con modalità flessibili (soprattutto per quanto riguarda il regime delle proroghe) tendenzialmente apprezzate dalle imprese italiane, favorendo adattamenti tempestivi della quantità di lavoro ai regimi di produzione. Per quanto l'utilizzo di questi due istituti (CTD e lavoro somministrato) sia cresciuto in Italia, riducendo in parte il differenziale che tradizionalmente caratterizzava il confronto con le medie europee, le motivazioni appaiono diverse rispetto all'esperienza tedesca, agli esiti della campionatura riportata nella parte terza dell'indagine, nel senso di una maggiore finalizzazione al soddisfacimento di esigenze temporanee di incremento straordinario di organico per le unità tedesche, di una gestione della variabilità dei tempi collettivi di lavoro e di aggiramento delle problematiche concernenti l'esercizio della flessibilità "in uscita" per le unità italiane. Ne consegue:

→ l'opportunità di mantenere la piena agibilità, nell'utilizzo dei contratti a tempo determinato e di somministrazione a tempo determinato, derivante dalla decretazione del 2014 (regime acausale e più agevole prorogabilità), anche in considerazione della prossima sostanziale revisione del sistema di ammortizzatori sociali ordinari e straordinari, promossa dalla l. n. 183 del 10 dicembre 2014, che determinerà la minore disponibilità ed un relativo maggiore costo aziendale dei trattamenti di sostegno al reddito conservativi dell'occupazione. In particolare è opportuno che la contrattazione collettiva nazionale si adegui alle finalità del dettato legislativo, eliminando e/o non riproducendo, negli articolati dei contratti categoriali, improprie restrizioni all'utilizzo di questi istituti, maggiori rispetto a quelle, non invasive, previste dall'attuale normativa legale;

→ l'opportunità di una gestione aziendale degli organici che, valorizzando gli effetti del d.l. n. 34/2014, produca interventi atti a definire un dimensionamento adeguato alle esigenze d'impresa che renda non necessario, per gli scarichi di lavoro, l'utilizzo seriale della cassa integrazione, procedendosi piuttosto a temporanei incrementi della forza lavoro con inserimenti di lavoratori a termine o in somministrazione. Si rende conseguentemente necessario il ri-orientamento delle competenze e delle prassi operative seguite dalle funzioni aziendali, preposte al governo delle risorse umane, dalla pratica prevalente degli ammortizzatori sociali alla pratica prevalente di attività di ricerca/selezione/inserimento al lavoro con formule flessibili adeguate alle esigenze d'impresa.

*Orario di lavoro:* la gestione dei tempi di lavoro nell'industria tedesca risulta talora connotata dall'applicazione di un nastro orario medio settimanale più

breve di quello di 40 ore prevalentemente praticato in Italia. È tuttavia presente in compensazione, nelle imprese tedesche, un regime di pause/permessi/assenze a vario titolo retribuite inferiore a quello riconosciuto dalla normativa italiana, quindi si determina una prestazione effettiva sostanzialmente assimilabile. Risultano inoltre minori criticità nella gestione, individuale o collettiva, delle assenze dal lavoro attraverso prolungamenti di orario. A fronte di una tradizionale propensione, ancora in parte riscontrabile nell'organizzazione delle unità produttive italiane, per la quale, al fine di sopperire ai carichi e agli scarichi di lavoro, si tende a ricorrere alternativamente a prestazioni straordinarie ed a cassa integrazione ordinaria, il modello tedesco risulta avvalersi maggiormente di interventi di riprogrammazione dell'orario collettivo normale di lavoro, che comportano incrementi temporanei delle prestazioni rese in regime ordinario, bilanciati dalla calendarizzazione di riposi compensativi. È inoltre più diffuso in Germania l'utilizzo di forme di elasticità oraria individuale, attraverso il riconoscimento della facoltà di adattamento dei tempi di ingresso/uscita dal lavoro e la collocazione delle ferie individuali e collettive con modalità pienamente congrue rispetto alle esigenze d'impresa. Ne deriva sostanzialmente un minore utilizzo del lavoro straordinario e la minore necessità di ricorrere a variazioni temporanee degli organici attraverso contratti di lavoro a tempo determinato o di somministrazione a tempo determinato. Ne consegue:

→ l'opportunità che l'ordinamento italiano, già caratterizzato nell'ultimo decennio per la previsione di limiti legali, afferenti la gestione dei tempi di lavoro giornalieri/settimanali/mensili/annui sostanzialmente adattabili alle stagionalità e/o alle urgenze organizzative aziendali (in ragione dei contenuti non rigidi né eccessivamente precettivi del d.lgs. n. 66 del 8 aprile 2003 sull'orario di lavoro e delle successive modifiche ed integrazioni) si doti, con ulteriori adeguamenti della contrattazione collettiva nazionale di categoria od anche per intervento legislativo, di procedure per la variazione degli orari ordinari e la calendarizzazione delle ferie che non subordinino le programmazioni aziendali ad eccessivi oneri di confronto preventivo prolungato, di condivisione sindacale obbligatoria, di rispetto esclusivo di eventuali esigenze di cura o di assistenza, espresse dai lavoratori in relazione a situazioni di genitorialità o altre necessità familiari. L'attuale normativa italiana sui c.d. congedi parentali, sulla disabilità, sulle situazioni di disagio familiare che comportano assistenza, prevede tutele in parte maggiori rispetto a quelle rinvenibili nella legislazione tedesca, ma soprattutto non contempla se non eccezionalmente formule di fruizione rispettose delle esigenze

organizzative aziendali. Inoltre, in alcuni comparti, la negoziazione degli interventi di ridefinizione dell'orario ordinario di lavoro, imposta dai CCNL, determina di fatto ancora la preclusione, l'irrigidimento od anche solo il rallentamento della declinazione operativa degli adattamenti che permetterebbero di superare tali criticità. Altri vincoli ricorrono nella contrattazione aziendale integrativa applicativa dei rinvii dei CCNL, impedendo una gestione flessibile oramai indispensabile, come emerge dal confronto internazionale comparato indagato nella seconda parte della ricerca, sia per il contenimento dei costi di produzione sia per evitare i maggiori aggravii gestionali, che deriverebbero dal ricorso a soluzioni alternative per la definizione di quantità di prestazioni lavoro adeguate alle esigenze temporalmente riscontrate dall'impresa;

→ l'opportunità di una declinazione dei margini di flessibilità già riconosciuti dalla normativa nazionale che valorizzi le programmazioni dell'orario di lavoro ordinario, dando effettiva applicazione alle formule di flessibilità già contemplate dalle disposizioni di legge italiane e rinvenibili nei principali CCNL. Le prassi operative seguite dagli operatori d'impresa risentono ancora, nell'esperienza italiana indagata nella terza parte della ricerca, di impostazioni rigide pur in assenza di vincoli eccessivi nel vigente quadro normativo. Si rende quindi necessaria l'acquisizione di competenze idonee a valorizzare le formule di adattamento dei tempi di lavoro già riconosciute dall'ordinamento, integrando eventuali approcci repressivi o sanzionatori, finalizzati al contrasto diretto del tasso di assenteismo anomalo ed all'imposizione delle prestazioni straordinarie, con una dinamica di ricorso preventivo e reiterato alla distribuzione delle ore ordinarie di lavoro più consona alle esigenze aziendali. Possono risultare quindi utili, a titolo esemplificativo, interventi di contrazione delle pause giornaliere e/o la relativa organizzazione con modalità che prevenivano perdite di produttività, il maggiore ricorso ad orari elastici in ingresso/uscita dal lavoro quando praticabili, la variazione frequente dei programmi di turnazione e di distribuzione anche disomogenea, all'interno degli stessi uffici/reparti, dei tempi di lavoro infrasettimanali anche in caso di orario a giornata.

*Trattamenti retributivi:* il differenziale competitivo che avvantaggia la gestione retributiva delle imprese tedesche sembra imputabile non ai valori assoluti riconosciuti ai dipendenti – in quanto le RAL medie, i trattamenti netti ed il costo annuo ed orario, a parità di professionalità del lavoratore, risultano superiori in Germania, rendendo più performanti le imprese italiane, mentre l'effetto del cuneo fiscale/contributivo sembra simile – ma alla minore

produttività delle prestazioni rese dai lavoratori italiani (cfr. dati CLUP e produttività per ora lavorata riportati nella terza parte dell'indagine, che favoriscono sensibilmente le imprese tedesche). Ne consegue:

→ l'opportunità in Italia di politiche strutturali di incentivazione dei trattamenti retributivi correlati a risultati in termini di produttività aziendale. In particolare occorrerebbe incrementare l'aliquota di sgravio contributivo (recentemente scesa al 1,60% della RAL ai sensi del DM 8 aprile 2015 in riferimento alle erogazioni 2014) e reintrodurre l'aliquota fiscale sostitutiva 10% sui premi di produttività, non riproposta dalla legge di stabilità per il 2015. Per accrescere la leva competitiva comunque rappresentata dal significativo contenimento del costo del lavoro italiano rispetto a quello tedesco sarebbe poi utile l'introduzione di sgravi contributivi strutturali per il lavoro subordinato, che superino la gestione emergenziale realizzata nel 2015 (il c.d. bonus assunzioni/trasformazioni a tempo indeterminato), interessino tutte le fasce della popolazione attiva e trovino applicazione a prescindere dalla natura eventualmente temporanea del rapporto, anche in considerazione dell'aliquota aggiuntiva 1,4% per i contratti a termine introdotta dalla l. n. 92/2012 e dell'avvenuta restrizione del campo di applicazione delle cococo operata dal d.lgs. n. 81/2015;

→ l'opportunità di gestioni aziendali che, con regolamenti od accordi di secondo livello, rendano maggiormente variabile il costo del lavoro orientando gli incrementi retributivi su: a) premi di risultato di erogazione effettivamente incerta e correlati più alla produttività che alla redditività e/o qualità delle produzioni; b) compensazioni afferenti particolari modalità di esecuzione delle prestazioni correlate a incrementi di attività (prestazioni straordinarie, turnazioni aggiuntive, temporanei incrementi dell'orario ordinario di lavoro, monetizzazione delle riduzioni di orario), evitando peraltro le formule di percentualizzazione dell'erogazioni e di conseguente adeguamento automatico degli importi, in modo da governarne l'aumento di costo in relazione all'andamento della produttività aziendale piuttosto che all'inflazione programmata o consuntivata; c) ridefinizioni al rialzo di costi ordinari già considerati dalla contrattazione nazionale per specifici istituti (maggiorazioni per orario pluriperiodale, indennità correlate a particolari mansioni etc.), solo a fronte di una flessibilità non ordinaria nell'utilizzo degli stessi, che incida sulla produttività oraria/mensile/annua, ad esempio attraverso l'estensione della durata dei periodi di incremento della quantità di lavoro gestibili con riposi compensativi, all'occorrenza operando in deroga ai limiti definiti dalla contrattazione nazionale; d) trattamenti assorbibili o a tempo determinato, che permettano la reversibilità delle erogazioni aggiuntive (sono ipotizzabili a tal

fine regolamenti a termine o accordi sindacali a termine e privi di clausole di ultrattività) per consentire la revisione dei criteri di erogazione a fronte di sopravvenute incongruenze rispetto alle nuove dinamiche produttive e commerciali aziendali.

*Relazioni sindacali:* ad eccezione della presenza sindacale obbligatoria nei “consigli di sicurezza” aziendali, prevista peraltro solo nelle grandi imprese, il sistema di cogestione tedesco (*mitbestimmung*) sembra trovare attualmente espressione in forme di rappresentanza sindacale sostanzialmente similari a quelle contemplate dalla legislazione e dalla contrattazione italiane. Entrambi gli ordinamenti prevedono infatti sia rappresentanti sindacali esterni, sia organismi eletti direttamente dai lavoratori nella singola unità produttiva, ai quali vengono riconosciuti diritti assimilabili di informazione, consultazione e veto rispetto ad eventuali decisioni aziendali. Le differenze sembrano attenersi piuttosto la regolamentazione del diritto di sciopero (che in Germania è soggetto ad alcune limitazioni), l'esigibilità giudiziale delle intese (il sistema giudiziario tedesco risulta più efficace) ed il maggiore numero di permessi ed agibilità sindacali (spettanti ai componenti dei Consigli di Fabbrica tedeschi). La contrattazione decentrata risulta maggiormente sviluppata in Germania (con ricorso ad intese territoriali o esclusivamente aziendali) ma operano sostanzialmente due livelli negoziali (aziendale e sovra-aziendale) in entrambi i sistemi contrattuali, con la possibilità di realizzare adeguamenti delle discipline generali di livello superiore, normative ed economiche, attraverso intese di livello inferiore. Il diverso tasso di conflittualità sindacale, superiore nelle imprese italiane, come evidenziato anche dalla campionatura riportata nella parte terza della ricerca e che determina inevitabilmente un *gap* di competitività, sembra imputabile non a significative differenze di regolamentazione dei temi e delle modalità dei confronti, ma ad approcci in Italia ancora in parte condizionati da impostazioni antagonistiche, politicizzazione delle discussioni, rivendicazioni oltranzistiche, tendenza alla ripetizione e sovrapposizione dei negoziati, ricorso frequente ad azioni di contestazione diretta anche in assenza di problematiche di effettivo rilievo. Emerge di fatto, dal confronto comparato, una maggiore propensione, da parte delle OO.SS. tedesche, alla condivisione di soluzioni organizzative e gestionali attraverso intese adattative delle norme generali di riferimento, alla semplificazione delle discussioni, al rispetto del quadro regolamentare contrattuale condiviso, al ricorso a contestazioni dirette solo in situazioni di forte rischio occupazionale. Ne consegue:

→ l'opportunità di operare, in Italia, una revisione normativa riferita non tanto all'articolazione generale degli assetti contrattuali ed al sistema di rappresentanza sindacale/datoriale, atteso che le riforme intercorse nell'ultimo quinquennio, finalizzate al maggiore decentramento dei confronti e all'incremento dell'adattabilità/derogabilità dei contenuti del CCNL, sembrano avere prodotto una evoluzione del sistema tale da rendere i due modelli, italiano e tedesco, abbastanza simili, ma orientata piuttosto: a) alla ridefinizione di tematiche complementari, quali il rapporto tra rappresentatività degli interlocutori sindacali ed agibilità spettanti, le condizioni e modalità di esercizio delle azioni di contestazione diretta, l'esigibilità ed applicazione generalizzata delle intese raggiunte, attraverso un completamento – con eventuale sostegno legislativo – dei processi peraltro già definiti dalle più recenti intese interconfederali, con lo scopo precipuo di evitare gli eccessi di vertenzialità; b) alla revisione, in senso riduttivo, delle deleghe obbligatorie alla contrattazione collettiva, per contemperare la forte propensione in tal senso emersa nella produzione legislativa dell'ultimo decennio e parzialmente ridottasi già nella decretazione attuativa del *Jobs Act*, almeno sino a quando non dovesse emergere una dinamica meno conflittuale, riducendosi sia il rischio di esercizio strumentale, da parte sindacale, dei diritti di informazione/consultazione sia di compressione strumentale, da parte datoriale, delle agibilità sindacali;

→ l'opportunità, a livello aziendale, di cercare di: 1) approfondire le occasioni di informazione e, all'occorrenza, di formazione degli operatori sindacali aziendali preposti alla conduzione dei confronti, in quanto il maggiore livello di comprensione delle problematiche, agevolabile anche con l'accrescimento delle competenze tecniche, è funzionale ad una adeguata disamina delle criticità da risolvere, all'identificazione di soluzioni efficaci ed al raggiungimento di mediazioni equilibrate; 2) valorizzare maggiormente il ruolo delle RSU rispetto alle OO.SS. esterne nell'esecuzione dei confronti sindacali ordinari concernenti le problematiche gestionali e organizzative, in quanto interlocutori più pragmatici e consapevoli delle specifiche criticità operative riscontrate nell'impresa nonché direttamente interessati alla loro efficace risoluzione; 3) perseguire un approccio basato sulla considerazione della sussidiarietà del confronto sindacale rispetto alle facoltà dispositive datoriali ed alla verifica diretta delle disponibilità dei lavoratori, operando quindi gli interventi organizzativi e gestionali, compatibilmente con il quadro normativo vigente, ricorrendo anche a regolamenti aziendali ed intese individuali plurime, al fine di valorizzare così anche il rapporto diretto con i

lavoratori (le c.d. relazioni interne), senza deferire al confronto sindacale eccessive quote di gestione delle problematiche del lavoro.

Dall'analisi dei cinque fattori di competitività, proposta come riepilogo degli esiti della comparazione sviluppata da Confindustria Bergamo, Università Bocconi e ADAPT, risulta quindi conclusivamente possibile – a prescindere da eventuali ulteriori adattamenti normativi di carattere generale, che potranno ancora intervenire – realizzare direttamente a livello aziendale un ampio novero di interventi, idonei a dare applicazione alle maggiori flessibilità operative e gestionali riconosciute e/o incrementate dall'evoluzione legislativa recentemente intercorsa. Appare infatti praticabile una molteplicità di azioni finalizzate a ridurre efficacemente il differenziale di fatto ancora riscontrabile tra l'organizzazione del lavoro propria delle imprese tedesche e quella, meno competitiva, che contraddistingue attualmente ancora molte imprese italiane, anche se collocate in un tessuto industriale particolarmente forte e dinamico come quello della Provincia di Bergamo. Peraltro anche in presenza di un approccio virtuoso, che concretizzi in tutto o in parte tali processi adattativi incrementando od affinando, a livello aziendale, la flessibilità operativa, la variabilità del costo del lavoro, l'adeguatezza degli interventi formativi etc., resterebbero le criticità complessive di sistema (elencate nell'analisi di ADAPT riportata nella seconda parte dell'indagine) che comunque contraddistinguono i differenti contesti territoriali, rispetto alle quali il quadro normativo italiano non sembra avere ancora prodotto significativi sforzi di riallineamento all'esperienza tedesca. Si tratta di fattori esogeni alla normativa lavoristica, che rappresentano un elemento di debolezza strutturale affrontabile solo con interventi, diffusi e sinergici, di politica industriale.

## **2. Nota integrativa: breve “Decalogo operativo” per la gestione aziendale, al fine di avvicinare le dinamiche del sistema locale delle imprese manifatturiere bergamasche all'esperienza tedesca**

- 1)** incrementare il ricorso ai tirocini curriculari anche in misura eccedente il programma di riforma La Buona Scuola, per favorire l'inserimento di giovani con minori esigenze di adeguamento delle competenze alle necessità d'impresa;
- 2)** valorizzare il contratto di apprendistato come forma strutturale di inserimento al lavoro a tempo indeterminato a tutele crescenti, per praticare interventi formativi che si avvalgano degli sgravi contributivi contemplati

dalla normativa;

**3)** contenere il ricorso alle procedure di integrazione salariale e valorizzare l'utilizzo dei ctd, per evitare i maggiori costi e rigidità previsti dalla progressiva riforma, in senso riduttivo, degli ammortizzatori sociali collettivi;

**4)** praticare la somministrazione di lavoro avvantaggiandosi della maggiori flessibilità consentite e dei correlati servizi di ricerca e selezione mirata del personale, per realizzare inserimenti più corrispondenti – nella durata e nelle competenze acquisite – alle esigenze datoriali;

**5)** programmare l'orario ordinario di lavoro valorizzando le ampie forme di adattamento consentite dalla normativa legale vigente, per evitare gli aggravii operativi, gestionali e di costo del lavoro che deriverebbero da gestioni emergenziali e straordinarie;

**6)** ridurre gli oneri di contrattazione dei tempi di lavoro previsti dalle intese aziendali;

**7)** sviluppare formule retributive, individuali o collettive, che correlino le erogazioni all'intensità del lavoro, valorizzando le riduzioni del rapporto tra quantità di ore collettive di lavoro e quantità di produzione, per favorire gli incrementi di produttività;

**8)** definire politiche retributive basate su elementi variabili ed assorbibili, per consentire il governo e la reversibilità degli incrementi di costo;

**9)** valorizzare il rapporto sistematico, informativo di consultazione e all'occorrenza formativo rispetto alle problematiche aziendali, con le RSU, per sviluppare relazioni con interlocutori che meglio degli operatori sindacali esterni conoscono le specifiche esigenze dell'impresa;

**10)** deferire alla contrattazione aziendale solo gli interventi che non risultino meglio gestibili con relazioni interne dirette e con la regolamentazione diretta aziendale.

### **3. Prima annotazione tecnica: il (veloce) percorso italiano verso la flessibilità del lavoro\***

Nella cornice europea e con l'intento condiviso di «modernizzare il diritto del lavoro», secondo le linee direttrici della Commissione<sup>1</sup>, Italia e Germania hanno fatto registrare due diversi ma, negli ultimi anni, convergenti approcci alla modulazione della domanda di lavoro.

---

\* Di Maurizio Del Conte.

<sup>1</sup> Il riferimento è al Libro verde della Commissione, del 22 novembre 2006, dal titolo *Modernizzare il diritto del lavoro per affrontare le sfide del XXI secolo* (COM(2006) 708).

L'esperienza tedesca, innanzitutto, individua nell'apprendistato l'istituto cardine sia per l'ingresso nel mondo del lavoro sia per la stabilizzazione occupazionale, che ha trovato conferma anche nel piano di attuazione della *Youth Guarantee*, con potenziamento, altresì, dei sistemi di orientamento, monitoraggio e della formazione professionale continua. Su scala europea, l'apprendistato tedesco costituisce un paradigma particolarmente efficace nella transizione scuola-lavoro e idoneo sistema di prevenzione (e recupero) della dispersione scolastica.

L'importanza di questo modello è oggi riconosciuta nell'ambito della *European Alliance for Apprenticeships (EAfA)*, di cui alla risoluzione del 15 ottobre 2013 del Consiglio dell'Unione europea, per il coinvolgimento di autorità pubbliche, *partner* sociali ed economici, istituti di formazione professionale, rappresentanti dei giovani e altri attori rilevanti – come le Camere di commercio – al fine di coordinare e diffondere diverse iniziative per il miglioramento dei sistemi di apprendistato. La *EAfA* è supportata da una [dichiarazione congiunta](#) delle parti sociali europee, della Commissione e della Presidenza dell'Unione europea, per l'attuazione di misure e iniziative a sostegno dell'accesso, l'offerta, la qualità e l'attrattiva degli apprendistati, privilegiando un approccio educativo scuola/azienda, sperimentato con successo in taluni paesi europei; tra cui, appunto, la Germania, ove il contratto di apprendistato si colloca all'interno del cosiddetto sistema educativo “duale” e consente di acquisire titoli professionali di qualifica nell'ambito del ciclo scolastico secondario.

Negli ultimi anni il legislatore italiano ha via via acquisito sempre maggiore consapevolezza dell'importanza dell'apprendistato per la formazione e l'occupazione giovanile. Dopo la riforma base dell'istituto con il d.lgs. n. 167/2011 – e le successive modifiche – solo di recente si è approdati a un impianto che riflette efficacemente l'impostazione dell'istituto tedesco, di cui agli artt. 41 ss. del d.lgs. n. 81/2015.

Nella cornice della direttiva 1999/70/CE, poi, il legislatore tedesco ha individuato nel contratto a tempo determinato un efficace strumento di gestione delle esigenze d'impresa temporanee e congiunturali. La peculiarità della disciplina in materia (TzBfG del 21 dicembre 2000) consiste nel fatto che l'elencazione dei motivi obiettivi di apposizione del termine non è tassativa ed è possibile stipulare un contratto di lavoro a tempo determinato c.d. *acausale* – non sorretto da una ragione tecnica (*kalendermäßige Befristung*) – a condizione che la durata non superi i due anni. Entro tale limite temporale, peraltro, il contratto di lavoro a termine può essere prorogato al

massimo per tre volte, con possibilità di deroga da parte della contrattazione collettiva. Non sussistono, invece, limiti massimi di durata qualora il contratto determinato sia sorretto da una causale.

Sul contratto a tempo determinato, nell'ultimo triennio si è registrato un significativo avvicinamento della disciplina italiana a quella tedesca, e la riforma del 2014 ha sancito, sul piano generale, l'istituto del contratto a termine acausale – confermato dal d.lgs. n. 81/2015, agli artt. 19 ss. – con ciò pertanto risolvendo (*ratione temporis*) l'annosa questione del controllo di effettività delle ragioni giustificatrici dell'apposizione del termine e dei limiti del sindacato giudiziale, fonte di notevole incertezza nel ricorso a tale ipotesi di flessibilità in entrata. Resta però un'evidente differenza col sistema tedesco, in quanto, anche ai sensi della nuova disciplina, il limite massimo di durata (trentasei mesi, inclusi rinnovi e proroghe) trova sempre applicazione pure qualora si indichi una causa o motivo di apposizione del termine. Sarebbe pertanto opportuno, in sede di contrattazione collettiva – considerata l'apertura di cui all'art. 19, comma 2, d.lgs. n. 81/2015 («Fatte salve le diverse disposizioni dei contratti collettivi») – convenire delle clausole che consentano il superamento dei limiti di durata massima di legge, condizionandolo all'individuazione di una causale o di uno specifico motivo di apposizione del termine. A tal riguardo, la disciplina tedesca, sempre nella cornice della direttiva 1999/70/CE, contempla una serie non tassativa (e meramente esemplificativa) di motivi obiettivi di apposizione del termine (§ 14 TzBfG), che consentono di modulare la temporaneità del contratto di lavoro al cospetto di esigenze oggettive equamente temperate. Ci riferisce, anzitutto, all'ipotesi in cui ricorra un fabbisogno aziendale di carattere soltanto transitorio, da non confondere con la variabilità della domanda connessa ad ogni attività economica, secondo il principio che il rischio economico non possa essere trasferito senza limiti sul lavoratore<sup>2</sup>. Di converso, l'ipotesi – frequente nella prassi tedesca – del contratto a termine applicato consecutivamente (*im Anschluss*) a una formazione professionale o ad un ciclo di studi per il consolidamento delle *skills* del lavoratore.

La stessa disciplina (TzBfG) regola anche l'istituto del rapporto di lavoro a tempo parziale – attuativa della direttiva 97/81/CE – che si limita tracciare un perimetro di operatività entro cui è rimesso alle parti individuare la soluzione di impegno orario confacente alle esigenze di entrambe. Analogo approccio alla materia è stato di recente – e finalmente – adottato dal legislatore italiano

---

<sup>2</sup> HROMADKA, *Das neue Teilzeit- und Befristungsgesetz*, in *NJW*, 2001, S. 404.

(artt. 4 ss. del d.lgs. n. 81/2015), superando il richiamo della “classica” tripartizione del part-time (orizzontale, verticale e misto), e rimettendo direttamente alle parti la possibilità di convenire clausole elastiche e flessibili di variazione della durata della prestazione e della collocazione oraria della stessa.

In merito all’istituto della somministrazione di lavoro, nonostante il legislatore italiano e quello tedesco abbiano provveduto all’implementazione dei necessari adeguamenti imposti dalla direttiva 2008/104/CE, si riscontrano tuttora alcune differenze tra le due discipline. Nello specifico, quella tedesca (AÜG del 7 agosto 1972) ha costituito oggetto di profonda revisione in sede di riforma Hartz del 2003. Essa non contempla una serie tassativa di divieti di ricorso alla somministrazione, tanto che è ammissibile anche per la sostituzione di lavoratori in sciopero, salvo la facoltà, per il lavoratore somministrato, di astenersi dallo svolgere il servizio; detto divieto, invece, persiste nella disciplina italiana, anche nelle nuove disposizioni dell’art. 32 del d.lgs. n. 81/2015, che riproduce – nella sostanza – quanto già stabilito all’art. 20, comma 5, d.lgs. n. 276/2003.

Di rilievo, poi, il regime di autorizzazione per l’esercizio dell’attività di somministrazione di lavoro, che – nell’impostazione tedesca – non è necessaria laddove, in particolare, la contrattazione collettiva applicabile preveda la somministrazione dei lavoratori in esubero quale alternativa al licenziamento o al lavoro a orario ridotto (*Kurzarbeit*), a condizione che il somministratore e l’utilizzatore appartengano allo stesso settore economico (§ 1, comma 3, AÜG). Al contrario, anche la nuova disciplina italiana, contenuta agli artt. 30 e ss. del d.lgs. n. 81/2015, non contempla deroghe all’autorizzazione, riconoscendo la facoltà di stipula del contratto di somministrazione solo alle agenzie autorizzate a norma degli artt. 4 e 5 del d.lgs. n. 276/2003.

Altra peculiarità tedesca è che, pur ammettendo solo la somministrazione temporanea, non vi sarebbero limiti di durata della stessa. Un approccio analogo alla temporaneità della somministrazione si riscontra nella riforma italiana dell’istituto, che all’art. 34, comma 2, del d.lgs. n. 81/2015 – pur rinviando alla disciplina del contratto a termine – esclude espressamente l’applicazione delle disposizioni in materia di durata massima del contratto a tempo determinato, proroghe e rinnovi (artt. 19, commi 1, 2 e 3, e 21 del d.lgs. n. 81/2015). Così collocandosi nel solco tracciato dalla Corte di giustizia dell’Unione europea, che ha sancito l’inapplicabilità – alla somministrazione

di lavoro a tempo determinato – dell'intera disciplina del contratto a termine<sup>3</sup>, pur rilevando l'esigenza che i lavoratori somministrati possano «all'occorrenza beneficiare, contro l'abusivo ricorso ad una successione di contratti di lavoro a tempo determinato [...], della direttiva del Consiglio 28 giugno 1999, 1999/70/CE, relativa all'accordo quadro CES, UNICE e CEEP sul lavoro a tempo determinato»<sup>4</sup>.

Nella disciplina tedesca dell'istituto, infine, il principio di parità di trattamento del lavoratore somministrato è declinato in maniera attenuata, a seconda delle specifiche del contesto. Nel senso che il diritto del lavoratore somministrato a fruire almeno di condizioni di lavoro non inferiori a quelle godute dai dipendenti dell'impresa utilizzatrice (con mansioni simili), sia derogabile qualora trovi applicazione, al rapporto di lavoro, un contratto collettivo del settore della somministrazione, anche con condizioni peggiorative rispetto alla disciplina applicabile ai dipendenti dell'utilizzatore. Analogo approccio si riscontrava all'art. 23, comma 1, del d.lgs. n. 276/2003, che il legislatore della recente riforma non avrebbe inteso replicare, sancendo – all'art. 35, comma 1, d.lgs. n. 81/2015 – un principio di parità di trattamento che apparirebbe, in ogni caso, inderogabile.

In ordine alla modulazione della prestazione lavorativa all'interno del rapporto *standard*, si registra una notevole distanza tra la prassi italiana e quella tedesca circa la gestione del tempo lavoro, nonostante il d.lgs. n. 66/2003 e l'*Arbeitszeitrechtsgesetz* del 1994 siano entrambi riconducibili entro il novero della disciplina comunitaria – di cui alle direttive [93/104/CE](#) e [2000/34/CE](#), concernenti taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro – e presentino analoghe aperture all'autonomia collettiva. In Italia, infatti, sono quasi marginali le prassi di modulazione dell'orario di lavoro per il tramite della contrattazione di secondo livello. A differenza della Germania, dove la gestione flessibile dell'orario di lavoro, negli ultimi anni, ha assunto sempre maggior rilievo sul piano della produttività, competitività delle imprese e loro tenuta durante la crisi economica, in termini di “destandardizzazione” e “aziendalizzazione” dei tempi di lavoro, verso moduli differenziati di durata e collocazione temporale della prestazione lavorativa; tradottasi nella sperimentazione e adozione di forme innovative di organizzazione dell'orario, in un contesto multilivello: la legge (*Arbeitszeitrechtsgesetz* del 1994) e i contratti collettivi nazionali stabiliscono i limiti massimi giornalieri e

<sup>3</sup> C. giust. 11 aprile 2013, C-290/12.

<sup>4</sup> C. giust. 15 settembre 2010, C-386/09.

settimanali di durata della prestazione lavorativa, e alla negoziazione aziendale (gli accordi di codeterminazione – *Betriebsvereinbarungen*) è demandata l'individuazione di una pluralità di modelli di orario, opzionabili dal lavoratore nel rispetto delle esigenze dell'impresa (c.d. *Cafeteria-Prinzip*).

Nello specifico, il riferimento all'orario di lavoro, nell'esperienza tedesca, è quello a una pluralità di moduli individuali e collettivi di gestione del tempo di lavoro, in parziale regime di autodeterminazione e con idonei meccanismi compensativi, in termini di concreta distribuzione degli orari nei singoli periodi di riferimento, «portando ad una situazione in cui non è più possibile parlare di orario di lavoro al singolare»<sup>5</sup>. Ciò per mezzo di un sistema di relazioni industriali che valorizza la contrattazione “di prossimità”, sia nel contesto della consolidata esperienza della *betriebliche Mitbestimmung* – di cui sono diretta espressione gli “accordi di codeterminazione” (*Betriebsvereinbarungen*) – sia della contrattazione collettiva aziendale in deroga, quale fattore determinante di contenimento degli effetti nefasti della recente crisi economica, che ha condotto, senza intervento del legislatore, alla rivisitazione del *Günstigkeitsprinzip*, che esprime l'inderogabilità in peius del contratto collettivo nazionale o settoriale nelle materie non soggette a codeterminazione aziendale. Il che si deve alla delimitata operatività degli attori coinvolti nella gestione della flessibilità aziendale – anzitutto il *Betriebsrat* – quando invece, nell'esperienza italiana, ha prevalso una concezione sovraziendalistica degli organismi sindacali, con l'introduzione, attraverso il canale aziendale, anche di logiche di categoria, peraltro – per lungo tempo – in assenza di un puntuale e cogente riparto di competenze tra i diversi livelli di contrattazione. Così, forse, potrebbe spiegarsi il perché, nel panorama nazionale – nonostante il d.lgs. n. 66/2003 contempili aperture alla contrattazione collettiva analoghe all'*Arbeitszeitrechtsgesetz* del 1994 – la modulazione aziendale del tempo lavoro sia rimasta in secondo piano.

Negli ultimi anni, comunque, si sta assistendo – in Italia – alla progressiva “emancipazione” della contrattazione aziendale (attori, rappresentatività sindacale e riparto delle competenze di primo e secondo livello), a partire dall'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e proseguendo con i successivi accordi, tra cui, in particolare, quello sulla produttività del 21 novembre 2012. Seppure il Protocollo d'intesa del 31 maggio 2013 abbia in parte frenato tale evoluzione, poiché incentrato attorno al contratto collettivo

---

<sup>5</sup> Così BOLEGO, *Strumenti e tecniche d'intervento sull'orario di lavoro: il caso tedesco*, in *DRI*, 2000, fasc. 1, 47 ss.

nazionale; quando invece, il progressivo ampliarsi dei rinvii alla contrattazione di secondo livello su materie cruciali – tra cui quella della articolazione dell'orario di lavoro – assegna al contratto nazionale un ruolo sempre più focalizzato sul presidio dei diritti minimi inderogabili, ritirandosi progressivamente dalla regolazione di dettaglio della prestazione lavorativa. Ecco, pertanto, perché la contrattazione di secondo livello appare, ad oggi, la miglior risposta alla sfida di un sistema produttivo che ha un crescente bisogno di regole contrattuali rapide nell'aggiornarsi in quanto vicine ai luoghi di lavoro che cambiano.

In tale contesto, si colloca l'art. 8 del d.l. n. 138/2011, che demanda alla contrattazione di prossimità la materia della disciplina dell'orario di lavoro, «anche in deroga alle disposizioni di legge [...] ed alle relative regolamentazioni contenute nei contratti collettivi nazionali di lavoro», «salvo il rispetto della Costituzione, nonché i vincoli derivanti dalle normative comunitarie e dalle convenzioni internazionali sul lavoro». La piena affermazione della contrattazione di prossimità, però, esigerebbe l'individuazione di un soggetto unico aziendale, al quale rimettere in esclusiva la rappresentanza dei lavoratori interessati (sulla falsariga del *Betriebsrat*). Quando, all'opposto, si tenderebbe ancora a un regime di legittimazione concorrente, valorizzando «la partecipazione ai negoziati, diretta o mediata dalle RSU, delle articolazioni locali delle principali organizzazioni sindacali di rappresentanza dei lavoratori»<sup>6</sup>; che costituirebbe tuttora un freno all'espansione della contrattazione di secondo livello.

In conclusione, detta questione resta di assoluto rilievo, perché – come già argomentato in altra sede<sup>7</sup> – l'art. 8 segna una deviazione ortogonale rispetto alla dogmatica dell'art. 1372 c.c. quale chiave di volta nella delimitazione dell'ambito di efficacia soggettiva del contratto collettivo c.d. di “diritto comune”, in assenza (ovvero in attesa) di attuazione dell'art. 39 Cost., consentendo l'efficacia *erga omnes* dei contratti collettivi di prossimità anche in caso di dissenso (minoritario) di una componente sindacale. In tal modo il potere regolatorio della contrattazione collettiva territoriale ed aziendale è di straordinaria ampiezza – considerato altresì che il risultato complessivo dello scambio tra parti *in melius* e *in peius* realizzato con un contratto stipulato ai

---

<sup>6</sup> In questi termini, MALANDRINI, *Contrattazione territoriale e mercato del lavoro*, in *DRI*, fasc. 2, 2014, 487.

<sup>7</sup> Si consenta il rimando a DEL CONTE, *La riforma della contrattazione decentrata: dissoluzione o evoluzione del diritto del lavoro?*, in *DRI*, fasc. 1, 2012, 24.

sensi dell'art. 8 non è sindacabile dal giudice, ponendosi così fine alla annosa e controversa questione di come valutare le poste attive e passive di un contratto collettivo alla luce del principio di inderogabilità. Il limite di tale intervento normativo, tuttavia, è che non si inserisce in un quadro complessivo di regole – né legali né contrattuali – sulla rappresentatività e sulla legittimazione a contrarre. A tale riguardo il c.d. Testo unico sulla rappresentanza del 10 gennaio 2014 sembra potersi porre come nuovo pilastro fondativo degli assetti associativi e contrattuali delle relazioni industriali italiane. Ma, a quasi due anni dalla sua sottoscrizione, sconta ancora evidenti ritardi applicativi, tali forse da non potersi escludere un intervento regolatorio legislativo.

#### **4. Seconda annotazione tecnica: il (difficile) percorso italiano verso il sistema duale\***

##### *1) Una semplificazione articolata*

Le riforme della scuola e del lavoro pensate dal Governo sono giunte – dopo un iter di approvazione tutt'altro che snello, seppure piuttosto breve – al punto finale di approdo. A cavallo dei mesi estivi, infatti, hanno visto la luce sia la l. n. 107/2015 che contiene La Buona Scuola, sia gli ultimi quattro decreti attuativi del c.d. *Jobs Act*<sup>8</sup>.

Un primo sguardo a livello generale mostra come la volontà di semplificazione e rapidità nel processo di ammodernamento del sistema scolastico e del mercato del lavoro italiano abbia trovato non poche resistenze e sia risultata più complessa di quanto previsto. Basti pensare che il provvedimento sulla scuola, approvato tramite un discusso voto di fiducia ha portato all'emanazione di un testo legislativo composto da un unico articolo e oltre 200 commi che solo in parte ricalcano il disegno originario presentato dal

---

\* Di Michele Tiraboschi.

<sup>8</sup> Il progetto originario della Buona Scuola è stato presentato nel settembre 2014 e aperto a una consultazione on-line nell'ottica di un coinvolgimento attivo di tutti i potenziali stakeholder. Per quanto riguarda il *Jobs Act* la visione originaria, poi ampiamente rivista, venne addirittura presentata nel mese di gennaio 2014 in una e-news lanciata dallo stesso Premier Matteo Renzi. Sul primo punto si veda la piattaforma on-line <https://labuonascuola.gov.it/> che mette a disposizione tutti i passaggi più salienti dell'iter di implementazione del progetto. Per quanto riguarda, invece, il *Jobs Act* si rimanda alla raccolta completa e sistematica della documentazione curata da ADAPT e disponibile al seguente link <http://www.bollettinoadapt.it/jobs-act-normativa-e-documentazione-di-riferimento/>

Governo nell'autunno 2014<sup>9</sup>. Per quanto riguarda, invece, il mercato del lavoro, il risultato finale è un mosaico di otto decreti legislativi molto densi e solo parzialmente coerenti con quell'idea di testo semplificato, snello e facilmente traducibile in lingua inglese in modo tale da attrarre capitale e investimenti stranieri<sup>10</sup>, che pure era l'intenzione originaria.

Al di là dei problemi di forma e di stile ai quali nemmeno La Buona Scuola e il *Jobs Act* sono riusciti a sfuggire, il vero nodo da analizzare rimane la coerenza interna dei provvedimenti e la capacità degli stessi di porre in dialogo il mondo della formazione e quello del lavoro così come richiesto ripetutamente dall'Unione europea.

Sul primo aspetto non si può non rilevare come La Buona Scuola si sia mediaticamente arenata sul tema della stabilizzazione degli insegnanti precari, concentrandosi primariamente attorno a dispute in materia di organici e potere dei dirigenti, piuttosto che sulla rivoluzione di ordinamenti e didattica per superare l'obsolescenza che molti osservatori, anche internazionali, rimproverano alla formazione obbligatoria italiana<sup>11</sup>. Dall'altro lato, parte dei numerosi provvedimenti che costituiscono il *Jobs Act* sembrano costruiti avendo in mente una visione del mercato del lavoro ben lontana da quella grande trasformazione dei processi produttivi e gestionali oggi in atto. Le due riforme, prese singolarmente, accanto a meriti indubbi presentano il limite di non aver voluto – almeno per ora – interpretare e governare i cambiamenti in corso, che richiedono un coordinamento continuo tra scuola e lavoro. Tra La Buona Scuola e *Jobs Act*, infatti, pochi e piuttosto marginali sono i punti di congiunzione. Questi si riducono alle rapide previsioni contenute nella l. n. 107/2015 in materia di alternanza scuola-lavoro e agli interventi in materia di apprendistato contenuti nel d.lgs. n. 81/2015.

Le due riforme ripetono, quindi, uno schema molto consolidato. Da una parte la scuola con le sue (primarie) esigenze di strutture didattiche e gestionali, dall'altra il lavoro. I pochi punti di contatto rimangono casi isolati oppure ristretti entro il confine della sperimentazione senza, invece, avere la possibilità di divenire una prassi consolidata.

---

<sup>9</sup> Si veda sul punto: BALSAMO, *“La Buona scuola” è legge: troppi compromessi, ma con qualche buona novità*, in *Bollettino ADAPT*, n. 27/2015.

<sup>10</sup> Per una riflessione di sistema e di politica del lavoro si rimanda a: NESPOLI, SEGHEZZI, TIRABOSCHI (a cura di), *Il Jobs Act dal progetto alla attuazione*, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 47.

<sup>11</sup> Si veda: BALSAMO, *“Deportazione” degli insegnanti. Dietro una classica polemica d'agosto*, in *Bollettino ADAPT*, n. 29/2015.

## 2) *Una alternanza “potenziata”*

I dati presentati dall'INDIRE lo scorso novembre relativi al grado di diffusione dell'alternanza scuola lavoro in Italia hanno convinto il Governo ad optare per un robusto cambio di rotta in direzione del potenziamento di tale metodologia didattica. Le rilevazioni condotte per conto del MIUR, infatti, mostrano come nel periodo 2013-2014 le ore complessive dedicate ai percorsi che alternano la formazione tradizionale in aula a quella sui luoghi di lavoro non superino la media di 97,9 ore annuali<sup>12</sup>. I ragazzi coinvolti in tali attività sono poco più del 10% della platea totale degli studenti delle scuole secondarie superiori con oltre 15 anni di età. Si tratta di numeri che testimoniano come l'alternanza, dopo oltre un decennio dalla sua introduzione nel nostro ordinamento, sia ancora una sperimentazione limitata a pochi casi, concentrati in maniera consistente presso gli istituti secondari superiori professionali<sup>13</sup>.

Alla luce di questi elementi è possibile comprendere maggiormente quanto contenuto ai commi 33-43 della l. n. 107/2015. In prima battuta si statuisce che «i percorsi di alternanza scuola-lavoro [...] sono attuati, negli istituti tecnici e professionali, per una durata complessiva, nel secondo biennio e nell'ultimo anno del percorso di studi, di almeno 400 ore e, nei licei, per una durata complessiva di almeno 200 ore nel triennio». Il rafforzamento dell'alternanza passa, quindi, da una previsione minima fissata *ex lege* della quota di ore da dedicare alla formazione degli studenti tramite questa metodologia didattica. È sufficiente riprendere i dati dell'INDIRE sopra brevemente richiamati per comprendere come l'obiettivo sia (giustamente) ambizioso.

A norma di legge, il nuovo monte orario sarà in vigore già con la ripresa delle attività dell'anno 2015/2016. Il comma 33, infatti, si chiude precisando che le nuove disposizioni «si applicano a partire dalle classi terze attivate nell'anno scolastico successivo a quello in corso alla data di entrata in vigore della presente legge». Essendo stato il provvedimento pubblicato in Gazzetta Ufficiale a luglio 2015, l'anno scolastico successivo è quello che decorre dal 1 settembre 2015 e si conclude il 31 agosto 2016. Ha ragione il Governo ha

---

<sup>12</sup> Si veda: BURATTI, MASSAGLI, *Con dodici giorni in azienda i ragazzi non possono formarsi*, in *Bollettino ADAPT*, n. 42/2014.

<sup>13</sup> Un'analisi e una progettazione di dettaglio su come implementare i percorsi di alternanza scuola-lavoro è contenuta in: BURATTI, CAROLI, MASSAGLI (a cura di), *Gli spazi per la valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro*, in collaborazione con IRPET, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 42.

spingere sull'acceleratore di una possibilità realmente mai offerta ai nostri studenti, sebbene, nella pratica, sarà molto difficile che le scuole riescano a ricalibrare la propria offerta formativa in così poco tempo e questo potrebbe involontariamente incoraggiare forme di alternanza meno incisive (pure permesse dalla Buona Scuola), come il laboratorio o l'impresa simulata.

Il comma 34 amplia la platea di soggetti che possono essere coinvolti in percorsi di alternanza scuola-lavoro comprendendo anche gli ordini professionali, i soggetti pubblici e privati dedicati alla promozione del patrimonio culturale, artistico, musicale, i musei e gli enti di promozione sportiva riconosciuti dal CONI.

Di particolare interesse è quanto sancito dal comma 35 che prevede la possibilità sia di strutturare i percorsi di alternanza «durante la sospensione delle attività didattiche» sia di sviluppare tale esperienza all'estero.

I rimanenti commi (37-43) dell'articolo si preoccupano di fornire alcune indicazioni pratiche per l'avvio dei percorsi. In primo luogo si prevede la definizione della Carta dei diritti e dei doveri degli studenti in alternanza scuola-lavoro. Il documento sarà oggetto di uno specifico decreto che coinvolge i titolari del Ministero dell'istruzione, del lavoro e della pubblica amministrazione. Secondariamente, il comma 38 chiarisce che la formazione degli studenti in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro è di competenza della scuola. Si tratta di una precisazione importante che aiuterà le aziende, quantomeno quello con "rischio basso", a guardare con meno diffidenza l'alternanza scuola-lavoro. Non essendo, infatti, questa una forma di lavoro, in senso contrattuale, nel recente passato c'erano stati numerosi dubbi circa chi tra l'ente formativo o l'impresa dovesse farsi carico della formazione su un tema così delicato, tanto più che i giovani coinvolti sono di norma minorenni.

A sostegno dell'attivazione dei progetti di alternanza, La Buona Scuola porta una dote pari a 100 milioni di euro da destinare alle scuole. Queste, per il tramite del dirigente scolastico, dovranno concretamente sviluppare tali percorsi e valutarne la qualità.

Da ultimo, la l. n. 107/2015 al comma 41 prevede l'istituzione presso le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura di un apposito registro per l'alternanza scuola-lavoro strutturato in due parti. La prima, aperta e consultabile liberamente, conterrà l'elenco dei partner pubblici e privati che si sono resi disponibili ad accogliere studenti. La seconda, composta da una sezione speciale, sarà dedicata a una anagrafica delle imprese disponibili ad ospitare studenti in alternanza.

In sintesi, La Buona Scuola in materia di alternanza scuola lavoro prova a rendere effettivo l'impianto teorico e legislativo che si radica nella c.d. riforma Moratti e che si è poi evoluto con le correzioni marginali apportate dalla c.d. riforma Gelmini. La prima preoccupazione del Legislatore non è stata correggere quel disegno, bensì aumentare per via legislativa il numero di ore da dedicare obbligatoriamente a questa modalità didattica. Quale sarà l'impatto concreto della misura è difficile a dirsi. Non esiste alcuna norma incentivante o, al contrario, sanzionatoria nel caso in cui le scuole decidano o meno di applicare quanto stabilito dalla l. n. 107/2015. Segnale eloquente del fatto che lo stesso Legislatore si aspetti una graduale diffusione dell'alternanza, che si radicherà nel sistema scolastico laddove le parti sociali, in particolare datoriali, saranno più recettive e dove le Regioni riusciranno ad approvare sistemi premianti per imprese e scuole che avvieranno le sperimentazioni.

### 3) *Apprendistato: fine del Testo Unico*

Se l'intervento della Buona Scuola non intacca, di fatto, l'impianto normativo in materia di alternanza scuola-lavoro, quello riguardante apprendistato, invece, determina uno stravolgimento della normativa precedente. Il Testo Unico del 2011, frutto di un lungo percorso concertativo tra Governo e Parti Sociali, già era stato ritoccato dalla riforma Fornero e dal pacchetto Letta-Giovannini. Ora viene abrogato e riportato, con ampie modificazioni, nel testo organico dei contratti non standard, ovvero nel d.lgs. n. 81/2015 perdendo, però, in tal modo, la omogeneità originaria<sup>14</sup>. Riconducendo l'apprendistato all'interno del provvedimento che contiene «la disciplina organica dei contratti di lavoro», il Legislatore, infatti, svilisce questa tipologia contrattuale considerandola uno dei tanti strumenti possibili di assunzione dei giovani, dimenticandone la funzione di *placement* ovvero di raccordo tra scuola e lavoro propria del Testo Unico del 2011<sup>15</sup>.

Da un punto di vista generale, dunque, il cambio di prospettiva con il *Jobs Act* è netto: l'apprendistato non viene più concepito come lo strumento primario di

---

<sup>14</sup> Si rimanda, per una panoramica generale in merito all'intervento del *Jobs Act* in materia di apprendistato a: MASSAGLI, TIRABOSCHI (a cura di), *Un apprendistato che (ancora) non decolla. A proposito del monitoraggio ISFOL e della ennesima riforma senza progetto*, Bollettino speciale ADAPT, 2015, n. 17.

<sup>15</sup> La logica di *placement* era quella sottesa al riordino della disciplina in materia di apprendistato contenuta nel d.lgs. n.167/2011. Essa era stata accettata da tutte le parti sociali e si era originata da una condivisione comune della funzione e della *mission* dello sviluppo delle politiche formative negli anni di recessione economica. Sul punto si rimanda a: TIRABOSCHI (a cura di), *Il Testo Unico dell'apprendistato e le nuove regole sui tirocini*, Giuffrè, 2011.

ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, bensì come una delle forme flessibili di contrattualizzazione dei giovani. Tutto ciò a discapito delle indicazioni comunitarie e internazionali che spronano i Paesi ad attuare misure di sostegno e sviluppo dell'apprendistato perché strumento principe per evitare il fenomeno di *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro.

Entrando nel dettaglio della nuova normativa, il capo V del d.lgs. n. 81/2015 contiene la disciplina complessiva dell'apprendistato<sup>16</sup>. È confermata la natura a tempo indeterminato del contratto e la sua funzione di promozione della formazione e dell'occupazione dei giovani. L'art. 41 riprende al comma 2 l'articolazione su tre diversi livelli. A cambiare rispetto al Testo Unico del 2011 sono le finalità dell'apprendistato del I e del III tipo. Il primo (la cui denominazione è diventata piuttosto complessa: apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore) ha come obiettivo il raggiungimento di una qualifica o di un diploma del sistema di istruzione e formazione professionale a cui si aggiungono i titoli di diploma di scuola secondaria superiore e dei percorsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore. Il terzo livello di apprendistato, invece, si concentra sulla formazione terziaria – lauree, master, dottorati di ricerca, percorsi ITS – e su attività di ricerca, perdendo così il riferimento ai titoli dell'istruzione secondaria superiore di secondo grado che, come si è visto, sono ora oggetto dell'apprendistato del primo tipo. Nell'intenzione del Legislatore proprio queste due tipologie di apprendistato hanno come obiettivo quello di integrare organicamente, in un sistema duale, istruzione e lavoro. Rimane, invece, confermata la finalità dell'apprendistato di secondo livello ora semplicemente denominato “apprendistato professionalizzante” il cui scopo è l'ottenimento di una qualifica valida ai fini contrattuali.

L'art. 42 presenta la disciplina generale valida per tutte e tre le tipologie di apprendistato. Di particolare importanza appaiono i primi quattro commi aventi per oggetti: la forma del contratto e del piano formativo; la durata minima; la disciplina applicabile in caso di licenziamento illegittimo; il recesso al termine del periodo di apprendistato. A differenza del Testo Unico del 2011 queste tematiche vengono sottratte alla disciplina<sup>17</sup> da parte della contrattazione collettiva nazionale.

---

<sup>16</sup> Per una analisi di dettaglio del d.lgs. n. 81/2015 si rimanda a: TIRABOSCHI, [Prima lettura del d.lgs. n.81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro](#), ADAPT Labour Studies e-Book series, n.5.

<sup>17</sup> In materia di licenziamenti si rimanda a: CARINCI, CESTER (a cura di), [Il licenziamento all'indomani del d.lgs. n.23/2015](#), ADAPT Labour Studies e-Book series, 2015, n. 46.

#### 4) *Il nuovo apprendistato di primo livello*

L'apprendistato di primo livello risulta essere quello maggiormente rivisitato perché possa sempre di più diventare "tedesco", ovvero evolversi nella via italiana alla formazione professionale come conosciuta nei Paesi germanici.

L'art. 43 del d.lgs. n. 81/2015 si compone di 9 commi che non solo ampliano le finalità dell'istituto, ma ne descrivono una articolazione interna più complessa.

Il comma 1 prescrive che l'apprendistato per la qualifica, il diploma professionale e la certificazione tecnica superiore, la quale si ottiene al termine del percorso IFTS, «è strutturato in modo da coniugare la formazione effettuata in azienda con l'istruzione e la formazione professionale svolta dalle istituzioni formative che operano nell'ambito dei sistemi regionali». Il comma 2 conferma che l'età degli apprendisti è compresa tra i 15 e i 25 anni e che la durata del contratto dipende dalla durata del percorso formativo: massimo tre anni per la qualifica professionale; quattro per il diploma professionale. Sarà compito delle Regioni disciplinare nel concreto la materia e in caso di assenza di una regolamentazione regionale potrà intervenire il Ministero del lavoro e delle politiche sociali tramite propri decreti.

Le durate massime sopra indicate potranno essere prorogate di un ulteriore anno nel caso in cui gli apprendisti qualificati e diplomati vogliano maturare «ulteriori competenze tecnico-professionali e specialistiche, utili anche ai fini dell'acquisizione del certificato di specializzazione tecnica superiore o del diploma di maturità professionale all'esito dell'anno integrativo». Il comma 4 prevede anche la possibilità di estendere il contratto di un ulteriore anno nell'eventualità in cui l'apprendista non abbia conseguito il titolo di studio collegato al proprio percorso di alternanza scuola lavoro. Tale previsione appare contraddittoria con la disciplina in materia di licenziamento riformulata dall'art. 42, comma 3 la quale prevede che per gli apprendisti di I e III livello «costituisce giustificato motivo di licenziamento il mancato raggiungimento degli obiettivi formativi». Come anticipato in precedenza, la riforma contenuta nel *Jobs Act* sposta sul primo livello di apprendistato la possibilità di ottenere anche i titoli di scuola secondaria superiore. Il comma 5 dell'art. 43 prevede, sul punto, che possano essere assunti gli studenti del secondo ciclo superiore a partire dal quindicesimo anno di età e per un massimo di quattro anni per conseguire in tal modo il titolo finale. Si tratta di una novità relativamente importante. In precedenza, infatti, l'art. 5 del d.lgs. n. 167/2011 consentiva di conseguire il diploma di scuola secondaria superiore o a ragazzi maggiorenni o

a giovani in possesso di un titolo dell'istruzione e formazione professionale con almeno 17 anni di età.

L'avvio pratico dei contratti di apprendistato di primo livello passa dalla stipula di un protocollo tra datore di lavoro e l'istituzione formativa che ha in carico il ragazzo. Il documento serve a chiarire compiti e responsabilità tanto della scuola quanto dell'impresa. Un apposito decreto – ancora da emanare – definirà il modello della convenzione. Ciò che invece già chiarisce il comma 6 dell'art. 43 è il tetto alla formazione esterna all'azienda che non potrà essere superiore al 60% dell'orario ordinamentale per gli apprendisti al secondo anno e al 50% dello stesso per gli apprendisti degli anni successivi. Di particolare importanza appare il comma 7 che ridisegna la composizione della retribuzione. Sul punto occorre ricordare come già nel 2014 grazie al d.l. n. 34 il Legislatore aveva introdotto per legge una alleggerimento della retribuzione degli apprendisti in modo tale da favorire la diffusione dello strumento<sup>18</sup>. Ora si prevede che, per tutto il tempo in cui il giovane è impegnato nella formazione scolastica, non sussiste l'obbligo retributivo da parte del datore di lavoro. Mentre una retribuzione pari al 10% del valore complessivo è riconosciuta per le ore di formazione *on the job*. In sintesi, per il calcolo complessivo della retribuzione occorrerà scorporare le ore di attività a “scuola” (non pagate), conteggiare le ore di formazione in azienda (pagate il 10% della retribuzione piena), pagare l'importo pieno per le ore di solo lavoro. Si tratta di una misura molto rilevante in quanto permette di allineare lo stipendio degli apprendisti italiani a quello dei propri colleghi nei principali Paesi europei, in modo particolare quelli di tradizione germanofona<sup>19</sup>. L'art. 43 si chiude sia confermando la possibilità per le Regioni e le Province autonome che si sono dotate di un sistema di alternanza scuola lavoro di attivare anche apprendistati di primo livello a tempo determinato per attività di tipo stagionale, sia lasciando aperta la possibilità di trasformazione dell'apprendistato di primo livello in apprendistato di secondo livello per gli studenti che hanno completato il ciclo formativo. Unica condizione è che la durata massima dei due periodi di apprendistato non sia superiore a quella indicata dalla contrattazione collettiva nazionale.

---

<sup>18</sup> Si veda la sezione dedicata al tema apprendistato contenuta in: TIRABOSCHI (a cura di), *Decreto-legge 20 marzo 2014, n. 34. Disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell'occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese*, ADAPT Labour Studies e-Book series, 2014, n. 22.

<sup>19</sup> Si veda l'analisi comparata contenuta in: BURATTI, PIOVESAN, TIRABOSCHI (a cura di), *Apprendistato: quadro comparato e buone prassi*, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 24.

### 5) *L'alta formazione duale in apprendistato dopo il Jobs Act*

Sorvolando sull'apprendistato di tipo professionalizzante la cui disciplina contenuta all'art. 44 del d.lgs. n. 81/2015 è rimasta sostanzialmente invariata, è necessario porre l'attenzione sull'altra tipologia di apprendistato che nelle intenzioni esplicite del Legislatore dovrebbe dare vita al sistema duale in versione italiana. Si tratta dell'apprendistato del terzo tipo ora descritto all'art. 45. Da un punto di vista generale poche sono le variazioni rispetto all'impianto dell'art. 5 del Testo Unico del 2011. Si conferma la possibilità di conseguire con questa tipologia contrattuale titoli di laurea – triennale e specialistica – master universitari, dottorati di ricerca, diploma ITS oppure sviluppare attività di ricerca o il percorso di praticantato per le professioni ordinistiche. A mutare è la gestione pratica dell'apprendistato di terzo livello. Anche in questo caso occorre la stipula di un protocollo di intesa tra azienda e istituto formativo o di ricerca che cura la parte di formazione tradizionale. Lo schema del protocollo sarà prossimamente definito da un apposito decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Una simile procedura è sicuramente un appesantimento burocratico, poco utile allo sviluppo e alla diffusione di questo tipo di apprendistato. Di particolare interesse è la formula del calcolo della retribuzione che riprende quella indicata dall'art. 43: le ore di formazione in aula non sono rendicontate; per le ore di formazione aziendale, invece, si calcola un valore pari al 10% di quello della retribuzione. I commi 4 e 5 dell'art. 45, da ultimo, chiariscono, riprendendo in modo pressoché identico il vecchio Testo Unico, che la regolamentazione e a durata del periodo di apprendistato di III livello è rimessa alle Regioni e alle Province autonome in accordo con le associazioni territoriali di rappresentanza. In caso di mancanza di appositi provvedimenti è sempre possibile stipulare una convenzione diretta tra azienda e istituzione formativa per attivare contratti sia di alta formazione che di ricerca.

### 6) *Il periodo di transizione*

In chiusura, non si può non rilevare come la fase transitoria tra la vecchia e la nuova normativa sarà sicuramente complessa e articolata. Il d.lgs. n. 81/2015, infatti, da un lato abroga il Testo Unico – così dispone l'art. 55, comma 1, lettera g – dall'altro prevede un periodo transitorio dai contorni incerti. È utile a tal proposito riprendere quanto contenuto all'art. 47, comma 5 ove si precisa che «per le regioni e le Province autonome e i settori ove la disciplina di cui al presente capo non sia immediatamente operativa, trovano applicazione le normative vigenti». E ancora, l'art. 55 comma 3 che prevede che «sino

all'emanazione dei decreti richiamati dalle disposizioni del presente decreto legislativo, trovano applicazioni le regolamentazioni vigenti». La lettura combinata dei due commi mostra come, fino a quando non vi sarà stato un adeguamento normativo, tanto a livello nazionale quanto a livello regionale e di settore, le innovazioni previste dal *Jobs Act* resteranno lettera morta.

*Due riforme: separate e distinte*

L'analisi di dettaglio dei due provvedimenti di riforma voluti dal Governo Renzi mostra in maniera evidente che si è di fronte a due “treni” che procedono su binari paralleli, senza veri punti di contatto, per quanto la direzione sia quella da tempo indicata come la più lungimirante. È questo il limite più grosso dell'impostazione voluta e perseguita dall'Esecutivo, che pure si è cimentato nello sciogliere i nodi tradizionalmente più complessi del rapporto tra scuola e lavoro: il poco dialogo tra le due riforme. Le singole soluzioni tecniche, come hanno più volte ripetuto le istituzioni internazionali, non riescono ad essere incisive se non inserite in una cornice che crede nella valenza educativa e formativa del lavoro e ricomprende sia il diritto del lavoro che il mondo della formazione.

Sulla scena vi è una alternanza imposta per legge, ma ancora non adeguatamente presidiata sul campo, e un apprendistato di I e III livello la cui regole vengono modificate per la quarta volta in cinque anni<sup>20</sup>. Sarà ora responsabilità di imprese e parti sociali mettere a frutto quanto approvato dal Legislatore e, così facendo, frenare l'ansia della legge di normare una materia, quella appunto della integrazione tra formazione e lavoro, che mai si diffonderà se non vi sarà la reale volontà di imprenditori, scuole e giovani di scommettere sul metodo della alternanza formativa non tanto per avere meno disoccupati (anche), ma per educare giovani più preparati ad affrontare il futuro.

---

<sup>20</sup> Per comprendere nel dettaglio la distanza tra le richieste europee e quanto di fatto è stato portato avanti in Italia si rimanda all'infografica curata da ADAPT: [L'apprendistato dopo il Jobs Act: le richieste europee e lo stato dell'arte in Italia](#), in [www.fareapprendistato.it](http://www.fareapprendistato.it).



Parte II  
**ASPETTI LAVORISTICI/ECONOMICI**



## **Aspetti lavoristici: orario di lavoro, flessibilità in ingresso/uscita, tasso di conflittualità sindacale e giudiziale**

### **1. Introduzione**

Il confronto tra la risposta italiana e quella tedesca alla crisi è tra due modelli che ha visto, sinora, sul primo versante, prediligere forme di flessibilità “ai margini” o “in uscita”, di ricorso prevalente al lavoro atipico in ingresso (rispetto a quello standard, subordinato e a tempo indeterminato) e di ridimensionamento delle tutele per la conservazione del posto di lavoro; mentre, sul secondo versante, all’opposto, preferire dinamiche di flessibilità “interna”, nell’ambito del rapporto standard, in termini di modulazione della prestazione di lavoro, perseguendo un equo temperamento delle esigenze d’impresa e del lavoratore, impregiudicata la stabilità del posto: «Non è dunque il continuo *turnover* dei lavoratori, ma le modifiche di contenuto della relazione contrattuale in essere che permette all’impresa di adattarsi alle mutevoli richieste del mercato»; facendo quindi ricorso a «forme di flessibilità idonee a stimolare l’efficienza e la produttività del lavoro» e garantendo, al contempo, «di mantenere saldo il legame tra lavoratori e imprese, valorizzando il capitale umano»<sup>1</sup>.

I dati economici del *Bundesagentur für Arbeit*<sup>2</sup> e di *Eurostat*<sup>3</sup>, offrono lo spaccato di una realtà – quella tedesca – in assoluta controtendenza rispetto alle principali economie europee, che durante la crisi ha visto costantemente diminuire il tasso di disoccupazione, dal 9,2% del gennaio 2007 al 4,7% dell’aprile 2015; quando invece in Italia, nello stesso periodo, il tasso di disoccupazione è aumentato di circa sei punti percentuali (dal 6,3% al 12,4%).

---

<sup>1</sup> In questi termini, M.T. CARINCI, *Il rapporto di lavoro al tempo della crisi: modelli europei e flexicurity “all’italiana” a confronto*, in *DLRI*, 2012, 527, intervento al XVII Congresso Nazionale AIDLASS, Pisa, 7-9 giugno 2012. Così pure EICHHORST, *The Unexpected Appearance of a New German Model*, IZA Discussion Papers, giugno 2012, n. 6625, in [www.iza.org](http://www.iza.org).

<sup>2</sup> [www.statistik.arbeitsagentur.de](http://www.statistik.arbeitsagentur.de).

<sup>3</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained).

Tale eccezionalità fa parlare oggi di “modello tedesco”, di cui si celebra il successo; coll’intento di replicarne taluni meccanismi propri, anzitutto, nelle relazioni industriali, in chiave aziendocentrica, per «produrre in patria un mutamento sociale che il diritto estero è destinato o a esprimere o a produrre»<sup>4</sup>. Con ciò rilanciando l’idea di una riforma organica del lavoro, sulla scia di quella elaborata dalla Commissione Hartz (in quattro leggi promulgate tra il 2003 – 2005)<sup>5</sup> e, al contempo, di una più efficace politica di decentralizzazione della contrattazione collettiva, alla base (in Germania) dei riassetti organizzativi in seguito ai mutamenti di mercato, della valorizzazione della produttività ai fini retributivi e della modulazione dell’impegno lavorativo<sup>6</sup> – in termini di sincronizzazione dei cicli economici con gli orari di lavoro<sup>7</sup> – che hanno permesso alle imprese tedesche, durante la crisi, di mantenere la manodopera qualificata, seguendo, unici in Europa, una strategia di tesaurizzazione del lavoro<sup>8</sup>.

## 2. Orario di lavoro

### 2.1. L’esperienza tedesca: dall’orario agli orari di lavoro

È significativa, a tal riguardo, la gestione flessibile dell’orario di lavoro che, secondo dati empirici, negli ultimi anni ha assunto una crescente importanza sul piano della produttività, della competitività delle imprese e della loro tenuta durante la crisi economica<sup>9</sup>. Nel senso che l’esperienza tedesca

---

<sup>4</sup> KAHN-FREUND, *Sull’uso ed abuso del diritto comparato*, in *RTDPC*, 1975, 1, 786.

<sup>5</sup> Per un’analisi d’insieme, SÖLLNER, WALTERMANN, *Arbeitsrecht*, Verlag Franz Vahlen, München, 2009, 19; SPATTINI, *La riforma del mercato del lavoro tedesco: il rapporto della Commissione Hartz*, in *DRI*, 2002, fasc. 4, 684; SPATTINI, *Gli interventi in materia di lavoro in Germania: dalle leggi Hartz, al nuovo patto di governo*, in AA.VV., *Crisi economica e riforme del lavoro in Francia, Germania, Italia e Spagna*, ADAPT University Press, 2014, 35 ss.

<sup>6</sup> Sul punto, EICHHORST, *L’inaspettata nascita di un nuovo modello tedesco*, in *DRI*, 2013, fasc. 2, 424.

<sup>7</sup> TROS, *La flexicurity in Europa può sopravvivere a una doppia crisi?*, in *DRI*, 2013, fasc. 2, 377; AUER, *La flexicurity nel tempo della crisi*, in *DRI*, 2011, fasc. 1, 37.

<sup>8</sup> In questi termini, RINNE, ZIMMERMANN, *Un altro miracolo economico? Il mercato del lavoro tedesco e la grande recessione*, in *DRI*, 2013, fasc. 2, 401; cfr. altresì ATKINS, *Germany: The miraculous machine*, in *Financial Times*, April 19th, 2012.

<sup>9</sup> Cfr. il rapporto ILO 2013, *Wages and Equitable Growth*, nonché il rapporto della Commissione UE, *Employment and Social Developments in Europe 2012*. Si consideri il seguente dato: in Germania, circa un terzo delle imprese con più di venti dipendenti ha

costituisca, ad oggi, su scala europea, un valido ed efficace paradigma di progressiva “destandardizzazione” dei tempi di lavoro, verso moduli differenziati di durata e collocazione temporale della prestazione lavorativa<sup>10</sup>, che si è tradotta nella sperimentazione e nell’adozione di forme innovative di organizzazione dell’orario<sup>11</sup>, specialmente ad opera dell’autonomia collettiva, in un contesto multilivello: la legge (*Arbeitszeitrechtsgesetz* del 1994) e i contratti collettivi nazionali stabiliscono i limiti massimi giornalieri (10 ore) e settimanali (48 ore medie su base quadrimestrale) di durata della prestazione lavorativa; in tale cornice, alla negoziazione aziendale (gli accordi di codeterminazione – *Betriebsvereinbarungen*) è demandata l’individuazione di una pluralità di modelli di orario, opzionabili dal singolo lavoratore nel rispetto delle esigenze dell’impresa (c.d. *Cafeteria-Prinzip*)<sup>12</sup>.

Il che non si riduce – sul versante della garanzia occupazione – nella mera diminuzione dell’orario di lavoro in chiave solidaristica (*Kurzarbeit*)<sup>13</sup>, che

---

utilizzato il sistema della “banca delle ore” (*infra*) per mantenere i livelli di occupazione durante la crisi. Nel 2009, la riduzione dell’orario di lavoro dovuta al sistema delle banche delle ore è stata di circa la metà rispetto a quella causata dall’uso dell’orario ridotto: sette ore al posto di 13,4 ore per lavoratore (BOERI, BRÜCKER, *Short-Time Work Benefits Revisited: Some Lessons from the Great Recession*, Iza Discussion Paper, 2011, 5635).

<sup>10</sup> In questi termini, BOLEGO, *Strumenti e tecniche d’intervento sull’orario di lavoro: il caso tedesco*, in *DRI*, 2000, fasc. 1, 47.

<sup>11</sup> Per una panoramica, TRINCZEK, *Arbeitszeitflexibilisierung in der bundesdeutschen Metallindustrie*, in ZILIAN, FLECKER, *Flexibilisierung – Problem oder Lösung?*, Edition Sigma, 1998, 67-87; LINNENKOHL, RAUSCHENBERG, *Arbeitszeitflexibilisierung: 140 Unternehmen und ihre Modelle*, 1996, Heidelberg; TOFFOLETTO, MORONE, *La flessibilità nell’orario di lavoro: analisi delle regolamentazioni vigenti in alcuni paesi dell’UE*, in AA.VV., *Flessibilità e mercato del lavoro: il caso della provincia di Bergamo e il confronto con la realtà europea*, Bollettino Speciale ADAPT, marzo 2012, 11.

<sup>12</sup> Che nella sola BMW contempla circa 200 modelli di orario, come riporta BOLEGO, *Consenso e dissenso nella struttura della contrattazione collettiva sull’orario di lavoro*, presentato al convegno *Consenso, dissenso, rappresentanza nel governo delle relazioni industriali*, Università Ca’ Foscari di Venezia, 25 e 26 ottobre 2013, 4.

<sup>13</sup> Trattasi di un istituto che consente al datore di lavoro di ridurre l’impiego orario dei propri dipendenti in presenza di cali temporanei della produzione e per periodi limitati di tempo (fino a 24 mesi), con integrazione del reddito del lavoratore, in parte da sussidi pubblici. Il ricorso a tale istituto è monitorato, in particolare, dal Betriebsrat, con facoltà di stipula di appositi accordi aziendali integrativi del reddito dei lavoratori interessati. Cfr. AA.VV., *Gemeinschaftskommentar zum Kündigungsschutzgesetz und zu sonstigen kündigungsschutzrechtlichen Vorschriften*, Neuwied 2007, Rn. 526; VOGLER-LUDWIG, *Flexicurity in Germany*, European Employment Observatory, Discussion Paper, Munich Novembre 2006, in [www.economix.org](http://www.economix.org); BURDA, HUNT, *What Explains the German Labor Market Miracle in the Great Recession?*, IZA DP, n. 5800, 2011.

dallo storico accordo *Volkswagen* del 1993<sup>14</sup>, ha rappresentato – e realizza – una valida alternativa ai licenziamenti; ma si compone di una pluralità di moduli individuali e collettivi di gestione del tempo di lavoro, in parziale regime di autodeterminazione e con idonei meccanismi compensativi, in termini di concreta distribuzione degli orari nei singoli periodi di riferimento<sup>15</sup>, «portando ad una situazione in cui non è più possibile parlare di orario di lavoro al singolare»<sup>16</sup>.

## 2.2. L'aziendalizzazione degli orari di lavoro

Nello specifico, la materia dell'orario di lavoro, negli anni novanta, ha costituito oggetto di un'efficace "aziendalizzazione", per mezzo di "clausole di apertura" (*Öffnungsklauseln*)<sup>17</sup> contenute in prevalenza nel contratto collettivo di distretto (*Flächentarifvertrag*), che hanno consentito (e integrano) una deroga alla disciplina collettiva<sup>18</sup>, seppure nei limiti di una c.d. soluzione corridoio (*Korridor-Lösung*) e, dunque, entro criteri certi e "bande di oscillazione prefissate"<sup>19</sup>. Attraverso tali clausole sono state ampliate le

---

<sup>14</sup> Che prevedeva una riduzione dell'orario di lavoro a 28,8 ore alla settimana, distribuite su 4 giorni, sostanzialmente invariata la retribuzione mensile. Reperibile in *AuR*, 1994, 230. In argomento, COLNERIC, *Il sistema di contrattazione collettiva in Germania: alcuni recenti sviluppi*, in *DLRI*, 1998, 2, 417; SEIFERT, *Employment Protection and Employment Promotion as Goals of Collective Bargaining in the Federal Republic of Germany*, in *IJCLLIR*, 1999, 4, 349; D'ALOIA, MAGNO, *Il tempo di lavoro*, Roma, 1195, 97; G. SANTORO-PASSARELLI, *I contratti di solidarietà: due esperienze a confronto*, in *RIDL*, I, 269; ZACHERT, *L'orario di lavoro nella Rft*, in *Quaderni dir. lav. rel. ind.*, 1995, 303.

<sup>15</sup> GUTZEIT, *Die Mitbestimmung des Betriebsrat bei Fragen der Arbeitszeit*, in *AuS*, 1996, 108.

<sup>16</sup> Così BOLEGO, *Strumenti e tecniche d'intervento sull'orario di lavoro: il caso tedesco*, cit., 47 ss.

<sup>17</sup> In argomento, BORZAGA, *I più recenti sviluppi della contrattazione collettiva in Germania: clausole di apertura, orario di lavoro e retribuzione*, in RUSCIANO, ZOLI, ZOPPOLI, *Istituzioni e regole del lavoro flessibile*, Napoli, 2006, 562; RIEBLE, *Öffnungsklauseln und Tarifverantwortung*, in *ZA*, 2004, 405; BISPINCK, *Kontrollierte Dezentralisierung der Tarifpolitik – Eine schwierige Balance*, *WSI Mitteilungen*, 2004, 240; WALTERMANN, *Tarifvertragliche Öffnungsklauseln für betriebliche Bündnisse für Arbeit – zur Rolle der Betriebsparteien*, in *ZA*, 2005, 506.

<sup>18</sup> Cfr. SEIFERT, MASSA, WIRTH, *Pacts for Employment and Competitiveness in Germany*, in *IRJ*, 2005, 3, 217.

<sup>19</sup> In questi termini, BOLEGO, *Consenso e dissenso nella struttura della contrattazione collettiva sull'orario di lavoro*, cit., 3.

materie oggetto di codeterminazione aziendale, per il tramite del *Betriebsrat*<sup>20</sup>, con possibilità di introdurre variazioni (anche in aumento) alla durata della prestazione di lavoro, oltre i limiti delle competenze di legge (§§ 77, comma 3, e 87 *Betriebsverfassungsgesetz* – BetrVG), circoscritte, in materia di orario di lavoro, alla definizione dell’inizio e la fine della giornata lavorativa, ovvero alla distribuzione dell’orario aziendale; consentendo, negli ultimi due decenni, l’introduzione di una varietà di moduli di orario innovativi, poi assurti a paradigma fuori dalle singole realtà aziendali interessate<sup>21</sup>. Ad oggi, la negoziabilità dell’orario di lavoro a livello aziendale costituisce prassi diffusa e ampiamente condivisa dalle parti sociali, nella consapevolezza, anzitutto, che nei periodi di crisi, l’orario flessibile ha più volte costituito una valida alternativa agli esuberi<sup>22</sup>.

Tra le forme innovative di organizzazione dell’orario – rimesse alla codeterminazione aziendale – figura, anzitutto, il c.d. “orario scorrevole”

---

<sup>20</sup> Ossia l’organo di rappresentanza istituzionale della collettività del personale (consiglio aziendale), nella cornice della *betriebliche Mitbestimmung*. L’impianto attuale scaturisce dal *Betriebsverfassungsgesetz* del 15 gennaio 1972 (ed in parte modificato nel 2001), che fissa le competenze per materia (*Mitwirkungsrecht*) e le prerogative (*Mit-Beteiligungsrechte*), riconoscendo – al *Betriebsrat* – il compito prioritario di collaborare con l’impresa e i suoi organi. Nello specifico, la citata legge stabilisce che in ogni stabilimento dotato di più di cinque lavoratori dipendenti deve essere istituito un *Betriebsrat* e nei casi in cui l’impresa abbia diversi stabilimenti deve essere costituito anche un consiglio aziendale centrale; ovvero, se un’impresa ha più stabilimenti in cui esiste un consiglio d’azienda, allora deve essere costituito un consiglio generale che si occupa delle problematiche relative all’impresa nel suo complesso. Allo stesso modo, in un gruppo d’imprese, può essere costituito un consiglio di gruppo, per le questioni inerenti al gruppo stesso. Sui contenuti della disciplina, BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia*, Milano, 2013, 59 ss.; WEISS, *La cogestione in Germania: una recente modifica*, in *DRI*, 2002, 4, 643; DÄUBLER, *La legge novellata sulla costituzione aziendale*, in *DLRI*, 2002, 3. Per una panoramica del sistema dei consigli di azienda, WEISS-SCHMIDT, *Labour Law and Industrial Relations in Germany*, III, The Hague-London-Boston, 2000, 187; BLANKE ET AL., *Europäische Betriebsräte-Gesetz*, Europäische Mitbestimmung – SE, Baden-Baden, 2006; COLLOTTI, *La legislazione tedesca sui consigli di azienda e sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Riv. giur. lav.*, 1952, 43; BLANKE-ROSE, *Betriebsverfassung 2001: Flexible Mitbestimmung in modernen Zeiten*, in *RdA*, 2001, 92; WIESE, *Mitbestimmung des Betriebsrat über Grundsätze zur Durchführung von Gruppenarbeit nach § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG*, in *BB*, 2002, 198.

<sup>21</sup> GUTZEIT, *Die Mitbestimmung des Betriebsrat bei Fragen der Arbeitszeit*, in *AuS*, 1996, 106; RICHARDI, *Die Mitbestimmung des Betriebsrat beiflexibler Arbeitszeitgestaltung*, in *NZA*, 1994, 593; DÄUBLER, KITTNER, KLEBE, SCHNEIDER, *Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung*, Kommentar für die Praxis, Köln, 1994, 1287.

<sup>22</sup> Sul punto, DRUMM, *Personal Wirtschaftslehre*, Berlin, 1992, 65; SEIFERT, *Jenseits der Normalarbeitszeit*, Köln, 1993, 123; GÖBEL, *Flexible Arbeitszeiten in Tarifvertrag und Betrieb*, in *ArbG*, 1994, 841 e ss.

(*Gleitende Arbeitszeit*), con facoltà per il lavoratore di decidere il momento iniziale e finale della giornata lavorativa, nel rispetto di una fascia oraria di presenza obbligatoria, durante la quale tutti i lavoratori debbono essere contemporaneamente presenti sul posto di lavoro (*Kernzeit*)<sup>23</sup>. Detto nucleo minimo di orario condiviso è contenuto in una più ampia cornice (*Rahmenarbeitszeit*), in termini di limiti massimi all'interno dei quali il lavoratore può anticipare l'entrata o posticipare l'uscita dal luogo di lavoro. Lo spazio temporale tra la cornice e il nucleo minimo di orario condiviso è rappresentato dal *Gleitzeitspanne*, oggetto di autodeterminazione, quale spazio temporale rimesso alla scelta del singolo lavoratore.

La prassi aziendale conosce due tipi di *Gleitzeit*: l'una "semplice", che rimette al lavoratore solo la possibilità di scelta dell'orario d'inizio della giornata lavorativa, persistendo l'obbligo di eseguire la prestazione per l'intero orario giornaliero; l'altra "qualificata", ove l'autodeterminazione involge anche la durata della singola giornata lavorativa – comunque nel rispetto del *Kernzeit* – con possibilità di prolungare il lavoro entro i limiti massimi previsti dalla legge e portare in compensazione, tale eccedenza (o credito di tempo), il giorno successivo, ad orario ridotto<sup>24</sup>, ovvero in un supplemento di giorni di riposo, ovvero ancora per anticipare l'età del pensionamento<sup>25</sup>. Sino a concepire, sempre la prassi aziendale, il "conto corrente ore"<sup>26</sup> e la c.d. "banca delle ore" (*Arbeitszeitkonto*): nel conto corrente ore, per il singolo lavoratore vengono registrati i crediti e debiti orari in termini di eccedenza o meno di tempo rispetto all'orario normale; nella banca delle ore, invece, sono accreditate le differenze orarie quali eccedenze del lavoro effettivo rispetto all'orario normale, su scala complessiva, in termini di lavoro straordinario, permessi e ferie non godute, lavoro notturno e festivo. Entrambi i sistemi operano su un arco temporale predefinito, con limiti di cumulabilità – individuati dalla contrattazione collettiva – raggiunti i quali il lavoratore deve obbligatoriamente fruire di riposi in compensazione. Trattasi di moduli di variabilità temporale della prestazione lavorativa, che rispondono sia alle esigenze dell'impresa che del singolo lavoratore, rivelatisi decisivi nella

<sup>23</sup> In argomento, BUSCHMANN, ULBER, *Flexibilisierung: Arbeitszeit – Beschäftigung: Basiskommentar*, Bund-Verlag, 1989, 122.

<sup>24</sup> Sul punto, FREY, *Flexible Arbeitszeit. Zeitgemasse Vertragsformen bei wechselndem betrieblichem Personalbedarf*, Verlag C.H. Beck, München, 1985, 147.

<sup>25</sup> Tra i primi modelli di prassi aziendale, in tal senso, il caso della Hewlett Packard di Böblingen. Cfr. CAPPELLARI, *Management del tempo di lavoro*, in *Sviluppo e organizzazione*, 1994, n. 142, 22.

<sup>26</sup> Cfr. HARTWIG, *Flexible Arbeitszeitgestaltung am Beispiel Weidmüller*, in *Personalführung*, 1991, 12.

conservazione dei posti di lavoro durante l'ultima crisi, quali soluzioni economiche meno onerose dinanzi alla duplice prospettiva della perdita di capitale umano formato e della monetizzazione delle ore accumulate<sup>27</sup>.

Altro istituto della flessibilità oraria tedesca è l'orario di lavoro di gruppo (*Arbeitszeit-Team*), che interessa un gruppo di lavoratori applicati ad un obiettivo o un progetto specifico, con facoltà di autodeterminazione – in regime di condivisione (*job sharing*) – della distribuzione dell'orario di lavoro, in una cornice temporale definita, nei limiti massimi, dalla direzione aziendale e con intervento della stessa in caso di disfunzioni o conflitti tra i lavoratori. Il che si traduce, per il gruppo di lavoratori interessati, nella facoltà di gestire reciprocamente i tempi di lavoro, di ripartire la prestazione lavorativa e di sostituirsi a vicenda nella realizzazione dell'obiettivo comune, in regime di contitolarità dell'obbligazione lavorativa<sup>28</sup>.

### 2.3. La codeterminazione delle dinamiche aziendali

Il modello tedesco in materia di flessibilità “interna” – di cui l'organizzazione dell'orario di lavoro costituisce l'esperienza più significativa – è espressione di un sistema di relazioni industriali che valorizza la contrattazione “di prossimità”, individuandola quale strumento maggiormente idoneo a contemperare gli interessi dell'impresa e dei lavoratori, nel singolo contesto considerato. Il perno di tale sistema risiede nella consolidata esperienza della *betriebliche Mitbestimmung*, di cui sono diretta espressione gli “accordi di codeterminazione” (*Betriebsvereinbarungen*); distinti per causa, oggetto e parti stipulanti dal contratto collettivo economico e normativo (*Tarifvertrag*) e da quello di distretto (*Flächentarifvertrag*), che il sindacato (*Gewerkschaft*), nel sistema del “doppio canale tedesco”, stipula con le imprese e le loro associazioni. Cui peraltro il datore di lavoro può sottrarsi, essendogli riconosciuta la facoltà di “dissociazione” – ovvero di appartenere all'organizzazione datoriale stipulante senza vincolo di assoggettamento al contratto collettivo settoriale (*Ohne Tarifbindung Status – OT Status*)<sup>29</sup> – che

<sup>27</sup> Sul punto, BURDA, HUNT, *What Explains the German Labor Market Miracle in the Great Recession?*, cit.

<sup>28</sup> In argomento, BUSCHMANN, ULBER, *Flexibilisierung: Arbeitszeit – Beschäftigung: Basiskommentar*, cit., 190; LINNENKOHL, RAUSCHENBERG, *Arbeitszeitflexibilisierung: 140 Unternehmen und ihre Modelle*, cit., 128.

<sup>29</sup> Salva la possibilità di estendere l'applicazione di un contratto collettivo a tutti i lavoratori operanti in un determinato settore ed ambito territoriale, a prescindere dall'appartenenza degli stessi e del datore di lavoro alle parti collettive firmatarie, in forza di una “dichiarazione di

ha parimenti contribuito, negli ultimi anni, all'affermazione della contrattazione decentrata/aziendale in deroga (specie in materia di retribuzione). Anch'essa risultata determinante per la salvaguardia dei posti di lavoro<sup>30</sup>, quale priorità che ha condotto "spontaneamente"<sup>31</sup>, senza intervento del legislatore, alla rivisitazione del *Günstigkeitsprinzip*, che esprime l'inderogabilità *in peius* del contratto collettivo nazionale o settoriale nelle materie non soggette a codeterminazione aziendale, di cui ai §§ 77, comma 3 e 87 BetrVG, salvo che, nello stesso contratto collettivo – come argomentato – ricorra una "clausola di apertura" (*Öffnungsklausel*)<sup>32</sup>.

In altri termini, il fattore di successo del modello tedesco, in particolare avuto riguardo alla disciplina dell'orario di lavoro, risiede – anche «al di là delle caratteristiche delle clausole di apertura» – nella delimitata operatività degli attori coinvolti nella gestione della flessibilità aziendale: «In tale modello binario, alla contrattazione collettiva è riservato il compito di stabilire la durata normale della prestazione di lavoro, la fissazione dei periodi di riposo, giornaliero settimanale e annuale; gli accordi di codeterminazione, invece, hanno introdotto modelli organizzativi dell'orario estremamente flessibili e idonei ad affrontare le situazioni di crisi che di volta in volta si sono manifestate. Tali soluzioni, grazie al *Betriebsrat*, risultano condivise dalle

---

obbligatorietà generale" (*Allgemeinverbindlicherklärung*), disposta dal Ministero del lavoro nei casi in cui vi sia un "pubblico interesse" (tipicamente ravvisato nella volontà di estendere un determinato trattamento retributivo minimo in periodi di crisi ovvero quando vi sia un rischio di competizione al ribasso nel costo nella manodopera). In questi termini, BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in *RIDL*, 2014, fasc. 2, 337, nt. 50. Cfr. altresì BISPINCK, KIRSCH, *Minimum Standards between Collective Agreements and Statutory Provisions*, *WSI Mitteilungen*, 2003 – Special Issue, 44.

<sup>30</sup> PALIER, THELEN, *Institutionalizing Dualism: Complementaries and Change in France and Germany*, in *Politics Society*, 2010, 38, 1, 119; ILSØE, *Between Trust and Control: Company Level Bargaining on Flexible Working Hours in Danish and German Metal Industries*, in *IRJ*, 2010, 1, 34.

<sup>31</sup> Così BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, cit., 337 ss. Cfr. altresì BORZAGA, *Contratti collettivi in deroga, crisi economica e dinamiche occupazionali nella Repubblica Federale Tedesca: spunti di riflessione per il caso italiano*, presentato al convegno *Consenso, dissenso, rappresentanza nel governo delle relazioni industriali*, Università Ca' Foscari di Venezia, 25 e 26 ottobre 2013, 2; CORAZZA, *Il nuovo conflitto collettivo. Clausole di tregua, conciliazione e arbitrato nel declino dello sciopero*, Milano, 2012, 27; PEPE, *Il «sistema» tedesco fra globalizzazione e Mitbestimmung*, in *Quaderni rass. sind.*, 2011, 1, 206.

<sup>32</sup> In argomento, TREU, *Le deroghe contrattuali nel modello tedesco*, in *DRI*, 2011, fasc. 2, 328; FAIOLI, *Oltre la continuità. La contrattazione collettiva decentrata nell'esperienza francese e tedesca*, in *RIDL*, 2012, fasc. 3, 481.

parti aziendali e l'eventuale dissenso viene gestito in forma collaborativa e partecipativa piuttosto che conflittuale»<sup>33</sup>.

#### **2.4. L'esperienza italiana: la negoziazione degli orari di lavoro nel lento incedere della contrattazione "di prossimità"**

Diversamente dalla prevalente tradizione europea – *in primis* quella italiana – in cui è marcata la dimensione sovraziendalistica degli organismi sindacali e che ha visto per lungo tempo l'introduzione, da parte di questi, attraverso il canale aziendale, di logiche di categoria, peraltro in assenza di un puntuale e cogente riparto di competenze tra i diversi livelli di contrattazione<sup>34</sup>. Ecco, forse, spiegato perché nel panorama nazionale – nonostante il d.lgs. n. 66/2003 contempli aperture alla contrattazione collettiva analoghe all'*Arbeitszeitrechtsgesetz* del 1994 e pari margini di manovra nella definizione della materia<sup>35</sup> – l'aziendalizzazione della disciplina della durata e della distribuzione della prestazione lavorativa è rimasta in secondo piano<sup>36</sup>; seppure si stia assistendo, negli ultimi anni, alla progressiva "emancipazione" della contrattazione aziendale (attori, rappresentatività sindacale e riparto delle competenze tra gli accordi di primo e secondo livello), a partire dall'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e proseguendo con i successivi accordi, tra cui, in particolare, quello sulla produttività del 21 novembre 2012<sup>37</sup>, che peraltro conterrebbe una sorta di *Öffnungsklausel*, legittimando il contratto

---

<sup>33</sup> BOLEGO, *Consenso e dissenso nella struttura della contrattazione collettiva sull'orario di lavoro*, cit., 5. Di recente, HAIPETER, *Comitati aziendali come agenti contrattuali. Le deroghe e lo sviluppo della codeterminazione nell'industria chimica e metalmeccanica in Germania*, in *DRI*, 2012, fasc. 2, 333.

<sup>34</sup> Sul punto, DE LUCA TAMAJO, *Accordo di Pomigliano e criticità del sistema di relazioni industriali italiane*, in *RIDL*, 2010, I, 802.

<sup>35</sup> SIMONATO, *Commento all'art. 1, secondo comma*, in CESTER, MATTAROLO, TREMOLADA, *La nuova disciplina dell'orario di lavoro. Commentario al D. Lgs. 8 aprile 2003, n. 66*, Milano, 2003, 78; CARABELLI, LECCESE, *Introduzione. Il d. lgs. n. 66/2003, di attuazione delle direttive in materia di orario di lavoro: i problemi posti dai vincoli comunitari e costituzionali*, in LECCESE (a cura di), *L'orario di lavoro. La normativa italiana di attuazione delle direttive comunitarie. D. lgs. n. 66/2003, come modificato dal d.lgs. n. 213/2004*, Milano, 2004, 41.

<sup>36</sup> Per una rassegna, GIOVANACCI, MAGNANI, *La contrattazione aziendale. Manuale per la contrattazione di secondo livello*, Bolzano, AFI-IPL, 2011.

<sup>37</sup> A seguire gli accordi interconfederali del 24 aprile 2013 e del 31 maggio 2013 e il Testo Unico sulla Rappresentanza del 10 gennaio 2014.

aziendale o territoriale a derogare al CCNL anche in materia di orari di lavoro, a prescindere da qualsiasi esigenza di specializzazione organizzativa<sup>38</sup>.

In tale contesto si colloca l'art. 8 del d.l. n. 138/2011, che demanda alla contrattazione di prossimità la materia della disciplina dell'orario di lavoro, «anche in deroga alle disposizioni di legge [...] ed alle relative regolamentazioni contenute nei contratti collettivi nazionali di lavoro», «salvo il rispetto della Costituzione, nonché i vincoli derivanti dalle normative comunitarie e dalle convenzioni internazionali sul lavoro» (art. 8, commi 2 e 2 *bis*, d.l. n. 138/2011, conv. l. n. 148/2011). Anche se la contrattazione di prossimità sconta, a monte, la mancata individuazione di un soggetto unico aziendale, al quale rimettere in esclusiva la rappresentanza dei lavoratori interessati (sulla falsariga del *Betriebsrat*), tendendo, all'opposto, «a valorizzare la partecipazione ai negoziati, diretta o mediata dalle RSU, delle articolazioni locali delle principali organizzazioni sindacali di rappresentanza dei lavoratori»<sup>39</sup>; quindi, in regime di concorrente legittimazione a negoziare, che rappresenterebbe uno dei maggiori ostacoli alla piena espansione della contrattazione di secondo livello<sup>40</sup> e motivo per cui, anche la contrattazione di prossimità, non avrebbe ancora avuto «una reale e concreta portata applicativa nella regolazione dei rapporti di lavoro»<sup>41</sup>.

---

<sup>38</sup> In questi termini, BAVARO, *L'azionalizzazione nell'ordine giuridico-politico del lavoro*, in *LD*, n. 2, Bologna, 2013, 221. Cfr. altresì DPCM 2 gennaio 2013, circolare congiunta Ministero del lavoro e Agenzia delle entrate n. 15 del 3 aprile 2013 e risposta all'interpello del Ministero del lavoro, prot. n. 37/0011903.

<sup>39</sup> In questi termini, MALANDRINI, *Contrattazione territoriale e mercato del lavoro*, in *DRI*, fasc. 2, 2014, 487.

<sup>40</sup> Sulla legittimazione concorrente a negoziare, in ambito aziendale, di rilievo, Cass. 12 febbraio 2000, n. 1576, in *RIDL*, 2000, II, 617, con nota di BANO, secondo cui, in base al principio di libertà sindacale di cui all'art. 39 Cost., alla stipulazione degli accordi (o contratti) collettivi aziendali sono legittimate, oltre che le rappresentanze sindacali aziendali e le organizzazioni deputate statutariamente a rappresentare specifiche categorie di lavoratori, anche le organizzazioni sindacali nazionali rappresentative di tutte le categorie di lavoratori, in ragione di una naturale forma di sovraordinazione delle organizzazioni nazionali su quelle locali e di raccordo dei diversi livelli di contrattazione sindacale. Ancora, Cass. 14 febbraio 2004, n. 2857, in *D&G*, 2004, 12, 30, con nota di RANCAN: nelle materie non riservate dalla legge alle prerogative esclusive delle RSA, queste ultime non hanno motivo di dolersi nei confronti del datore di lavoro se questi adotti disposizioni o segua procedure suggerite dal sindacato nazionale, quand'anche in contrasto con le decisioni delle RSA. Sulla sovraordinazione gerarchica del sindacato di categoria rispetto a quello aziendale, Cass. 29 dicembre 1999, n. 14686, in *MGC*, 1999, 2645; Cass. 4 marzo 1998, n. 2363, in *RFI*, 1998, voce *Lavoro (contratto)*, n. 24; Cass. 18 gennaio 1978, n. 233, in *FI*, 1978, I, 589.

<sup>41</sup> MAGNANI, *L'articolo 8 del d.l. n. 138/2011: interpretazione e costituzionalità*, in F. CARINCI (a cura di), *Contrattazione in deroga. Accordo Interfederale del 28 giugno 2011 e*

### 3. Flessibilità in ingresso

#### 3.1. L'apprendistato

Come anticipato, l'ordinamento tedesco del lavoro predilige un modello di flessibilità "interno" all'impresa. Il che non esclude, comunque, il ricorso a strumenti di flessibilità in ingresso, però complementari (anziché alternativi) al rapporto *standard*, finalizzati alla stabilizzazione del rapporto di lavoro una volta acquisite le *skills* (apprendistato) e alla gestione delle esigenze d'impresa temporanee e congiunturali (lavoro a tempo parziale, contratto a tempo determinato, lavoro somministrato).

L'esperienza tedesca tuttora individua nell'apprendistato (*Berufsausbildungsvertrag*) l'istituto cardine sia per l'ingresso nel mondo del lavoro sia per la stabilizzazione occupazionale, rivolto principalmente ai giovani – la legge non stabilisce un limite di età – in possesso di un diploma di scuola media (*Hauptschule*) o di scuola media superiore (*Realschule*). L'accesso all'apprendistato è favorito anche per chi non possieda tali titoli<sup>42</sup>, previa formazione extra-aziendale (*Außerbetriebliche Ausbildung*) presso i centri specializzati indicati dall'Agenzia federale del lavoro (*Bundesagentur für Arbeit*). All'esito di questo percorso formativo, si consegue il diploma di *Hauptschule*.

Seppure il contratto di apprendistato presenti elementi tipici del lavoro dipendente<sup>43</sup>, tale istituto ha natura prettamente formativa, con oggetto definito dai regolamenti della formazione emanati in base alla legge sulla formazione professionale<sup>44</sup>, collocandosi all'interno del c.d. sistema educativo "duale"<sup>45</sup> e

---

art. 8 del D.L. n. 138/2011, Ipsosa, 2012, parte II, 303 ss.; D'ARCANGELO, *Relazioni industriali e risorse umane. Ruolo e funzioni della contrattazione territoriale nelle tutele per il lavoro*, in *DRI*, 2014, 2, 401.

<sup>42</sup> La categoria dei giovani svantaggiati (*benachteiligte Jugendlichen*), tra cui, in particolare, quelli con difficoltà d'apprendimento e senza un diploma scolastico (*Lernbeeinträchtigte*).

<sup>43</sup> Si consideri, anzitutto, l'elemento tipico della subordinazione, quanto all'obbligo dell'apprendista di seguire le istruzioni impartite dal datore di lavoro (Sezione 13(3), BBiG). Lo stesso vale per l'obbligo retributivo, pur trattandosi di "indennità appropriata" in base all'età del lavoratore e aumentabile di anno in anno, rimessa alla contrattazione collettiva nazionale di settore e generalmente pari a 2/3 rispetto alla retribuzione dei lavoratori qualificati (cfr. TREMBLAY, LE BOT, *The German dual apprenticeship system analysis of its evolution and present challenges*, Research note no. 2003-4a, 2003, Université du Québec).

<sup>44</sup> La legge sulla formazione professionale (*Berufsbildungsgesetz – BBiG*) è del 14 agosto 1969 ed è stata ampiamente riformata nel 2005 (da ultimo modificata nel luglio 2013 – BGBI. I S. 2749, 2758), con l'introduzione di maggiore autonomia d'azione e responsabilità per gli

consentendo di acquisire titoli professionali di qualifica già nell'ambito del ciclo scolastico secondario. La "dualità" del sistema educativo si concreta nello svolgimento dell'attività formativa: in azienda, come da contratto (*Ausbildungsbetrieb*)<sup>46</sup> stipulato con l'apprendista (*Auszubildende*)<sup>47</sup>, che contiene il programma di formazione pratica, attuabile anche all'esterno, con corsi formativi "sovraziendali" (*überbetriebliche Ausbildung*), in laboratori gestiti dalle organizzazioni degli artigiani; a scuola (istituto professionale – *Berufsschule*), per uno o due giorni la settimana o in moduli plurisettimanali, con preciso impegno, per l'azienda, di consentire la frequenza delle lezioni, peraltro computate come ore di lavoro.

Oltre alla "dualità" del sistema educativo, la peculiarità di questa esperienza è che fonda su *partnership* multilivello, che coinvolgono aziende, scuole, istituti formativi, soggetti pubblici e le parti sociali, in particolare nella negoziazione degli *standard* dei contenuti della formazione sul luogo di lavoro, definiti dall'Istituto federale per la formazione professionale (*Bundesinstitut für Berufsbildung* – BIBB) e approvati dall'autorità federale. I costi della formazione sono posti a carico in prevalenza all'impresa (quasi l'80%) e la restante parte è sopportata, in pari misura, dall'Agenzia federale del lavoro e dai *Länder*.

La centralità dell'apprendistato ha trovato conferma anche nel piano di attuazione della *Youth Guarantee* presentato l'8 aprile 2014 (*Nationaler*

---

attori della formazione professionale a livello nazionale e locale (*Länder*). Per un'analisi, nel complesso, si rimanda a BENECKE, HERGENRÖDER, *BBiG. Kommentar. 1. Auflage*, Verlag C. H. Beck, München, 2009; LAKIES, MALOTTKE, *BBiG – Berufsbildungsgesetz. Kommentar für die Praxis. 4., neu bearbeitete Auflage*, Bund-Verlag, Frankfurt am Main, 2011; LAKIES, NEHLS, *Berufsbildungsgesetz. Basiskommentar zum BBiG. 2., neu bearbeitete Auflage*, Bund-Verlag, Frankfurt am Main, 2009; WÄCHTER, *Ausbildung von A bis Z. Kiehl / NWB*, Herne, 2012; JACOBI, KLUVE, *Before and After the Hartz Reforms: The Performance of Active Labour Market Policy in Germany*, in *Journal of Labour Market Research*, 40(1): 45-64, 2007.

<sup>45</sup> Di recente, WEISS, *Formazione professionale in Germania: il sistema duale*, in *DRI*, 2014, fasc. 1, 294.

<sup>46</sup> Il contratto deve indicare la natura, gli obiettivi, la data iniziale e finale della formazione, le mansioni, la durata del periodo di prova, l'orario normale giornaliero, le ferie, il pagamento di un'indennità, un rinvio generale ai contratti collettivi e le condizioni di risoluzione del rapporto (Sezione 11, BBiG). Sulla natura del contratto di apprendistato, si vedano i richiami alla dottrina tedesca compendiate in SANTAGATA, *Contratti a contenuto formativo e costo del lavoro*, in ZOPPOLI, DELFINO (a cura di), *Flexicurity e tutele. Il lavoro tipico e atipico in Italia e Germania*, Ediesse, 2008, 147.

<sup>47</sup> Per i minorenni è richiesta la firma di chi esercita la potestà. Agli apprendisti minori di età si applica la legge federale sulla protezione dei lavoratori minori (*JArbSchG/Jugendarbeitsschutzgesetz*).

*Implementierungsplan zur Umsetzung der EU Jugendgarantie in Deutschland*), con potenziamento, altresì, dei sistemi di orientamento, monitoraggio e della formazione professionale continua<sup>48</sup>. Su scala europea, l'apprendistato tedesco, costituisce un paradigma educativo “duale” particolarmente efficace nella transizione scuola-lavoro e idoneo sistema di prevenzione (e recupero) della dispersione scolastica. L'importanza di questo modello è oggi riconosciuta nella cornice della *European Alliance for Apprenticeships* (EAfA), per il coinvolgimento di autorità pubbliche, partner sociali ed economici, istituti di formazione professionale, rappresentanti dei giovani e altri attori rilevanti, come le Camere di commercio, al fine di coordinare e diffondere le diverse iniziative per il miglioramento dei sistemi di apprendistato.

L'acquisizione delle *skills*, invece, non è parsa per lungo tempo priorità dell'approccio italiano all'occupazione giovanile, costituito invece da una pluralità di iniziative comunque riconducibili all'incentivazione economica, contributiva e fiscale, con un ventaglio di soluzioni contrattuali, contraddistinto dalla centralità del rapporto tra datore di lavoro e lavoratore e basso impatto dei servizi per l'impiego; di cui è sintomatica, appunto, “l'ininterrotta” riforma dell'apprendistato<sup>49</sup>. Solo di recente si è approdati a un impianto che riflette efficacemente l'impostazione dell'istituto tedesco, di cui agli artt. 41 ss. del d.lgs. n. 81/2015.

### **3.2. Il contratto a tempo determinato**

Nell'ordinamento tedesco, il contratto a tempo determinato costituisce un efficace strumento di gestione delle esigenze d'impresa temporanee e congiunturali. La disciplina dell'istituto è contenuta nel *Teilzeit und Befristungsgesetz* (di seguito TzBfG) del 21 dicembre 2000<sup>50</sup>, attuativo della direttiva 1999/70/CE.

---

<sup>48</sup> Il piano di attuazione è consultabile in <http://www.bmas.de>.

<sup>49</sup> Negli ultimi anni, il d.lgs. n. 167/2011, e le modifiche introdotte rispettivamente con: la l. n. 92/2012; il d.l. n. 76/2013, conv. l. n. 99/2013; il d.l. n. 34/2014, conv. l. n. 78/2014. Per un quadro d'insieme, cfr. LEVI, *Il contratto di apprendistato riformato, tra finalità occupazionali ed esigenze formative*, in *RIDL*, 2013, fasc. 3, 577; CIUCCIOVINO, *Il nuovo apprendistato dopo la legge di riforma del mercato del lavoro del 2012*, in *RIDL*, 2012, fasc. 4, 695.

<sup>50</sup> Da ultimo modificata dall'art. 51 Abs. 1 G vom 20. Dezember 2011.

La peculiarità di tale disciplina<sup>51</sup> consiste nel fatto che l'elencazione dei motivi obiettivi di apposizione del termine non è tassativa ed è possibile stipulare un contratto di lavoro a tempo determinato c.d. acausale – non sorretto da una ragione tecnica (*kalendermäßige Befristung*) – a condizione che la durata non superi i due anni (§ 14, comma 2, TzBfG). Entro tale limite temporale, peraltro, il contratto di lavoro a termine può essere prorogato<sup>52</sup> al massimo per tre volte ed è ammessa la deroga, da parte della contrattazione collettiva (ma non della contrattazione aziendale), del numero delle proroghe e della durata massima del contratto<sup>53</sup>, a condizione che, al momento della sua conclusione, il datore di lavoro e il lavoratore risultino entrambi iscritti alle associazioni sindacali stipulanti<sup>54</sup>. Le imprese di nuova costituzione possono stipulare contratti a termine acausali con una durata massima di quattro anni, comprensiva di proroghe (§ 14, comma 2a, TzBfG); ai sensi del § 14, comma 3, TzBfG, poi, tale tipologia di contratto, con durata fino a cinque anni

---

<sup>51</sup> Cfr., in particolare, HOLWE, KOSENS, PIELENZ, RÄDER, *Teilzeit- und Befristungsgesetz. Basiskommentar. 3., neu bearbeitete Auflage*, Bund-Verlag, Frankfurt am Main, 2010; MEINEL, HEYN, HERMS, *Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG). Kommentar. 4. Auflage*, C.H. Beck, München, 2012; ANNUß, THÜSING (Hrg.), *Teilzeit- und Befristungsgesetz, Kommentar*, Verlag Recht und Wirtschaft, Heidelberg, 2002; ASCHEID, *Großkommentar zum Kündigungsrecht. Das neue Befristungsrecht (Nachtrag)*, Beck, München, 2002; DE LUCA, *Direttiva comunitaria in materia di lavoro a tempo determinato: attuazione nei paesi dell'Unione europea*, in *FI*, 2002, V, 105; MEINEL, HEYN, HERMS, *Teilzeit- und Befristungsgesetz*, Beck, München, 2002; TIRABOSCHI, *La nuova disciplina del lavoro a tempo parziale e del lavoro a termine in Germania*, in *DRI*, 2001, 201; TIRABOSCHI, *La recente evoluzione della disciplina in materia di lavoro a termine: osservazioni sul caso italiano in una prospettiva europea e comparata*, in BIAGI (a cura di), *Il nuovo lavoro a termine*, Giuffrè, 2002, 74.

<sup>52</sup> La nozione di proroga è offerta dal consolidato orientamento in materia: la stipulazione deve avvenire prima della scadenza del termine, l'attività lavorativa proseguire senza soluzione di continuità e le condizioni d'impiego restare invariate (*Bundesarbeitsgericht* – di seguito BAG – 26 luglio 2000, in *DB*, 2001, 100; BAG 25 ottobre 2000, in *WißMANN (hereasgegeben von), Jahrbuch des Arbeitsrechts, Band 38*, Erich Schmidt Verlag, 2001, C 2000 n. 454). In difetto di uno di questi requisiti non si è in presenza di una proroga ma di un nuovo contratto a termine, che però viola il divieto del § 14, co. 2, cpv. 2 TzBfG, sicché l'apposizione del termine è inefficace (cfr., in particolare, DÖRNER, § 620. *Erster Abschnitt, Befristete Arbeitsverträge*, in SCHLIEMANN (Hrsg.), *Das Arbeitsrecht im BGB, 2. Auflage*, 2002, 600).

<sup>53</sup> KLEINSORGE, *Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge – Ein Überblick über die Neuregelung*, in *MDR*, 2001, 185.

<sup>54</sup> Di recente, BAG 6 aprile 2011 – 7 AZR 716/09; DÖRNER, § 620. *Erster Abschnitt, Befristete Arbeitsverträge*, cit., 606.

(comprese le proroghe), è estesa anche a coloro che abbiano compiuto cinquantadue anni di età e maturato almeno quattro mesi di disoccupazione<sup>55</sup>.

La stipula di contratti a termine senza motivo obiettivo è vietata solo se tra le stesse parti sia già intercorso, in precedenza (*bereits zuvor*), un rapporto di lavoro a tempo determinato o indeterminato (§ 14, comma 2, cpv. 2 TzBfG)<sup>56</sup>.

La sanzione consiste nella conversione a tempo indeterminato del rapporto. Posto che il divieto opererebbe anche in presenza di un lungo lasso di tempo tra il primo contratto di lavoro e quello successivo<sup>57</sup>, il datore di lavoro può chiedere al lavoratore della sua precedente occupazione alle proprie dipendenze (*Fragerecht*), con conseguente diritto di fare istanza di annullamento dell'eventuale contratto di lavoro per dolo o errore in caso di falsa dichiarazione o reticenza del lavoratore<sup>58</sup>. Sarebbe comunque possibile la stipula di un contratto a termine dopo un rapporto di apprendistato o interinale e, in ogni caso, non è preclusa la stipula di un contratto a tempo determinato sorretto da un motivo obiettivo<sup>59</sup>.

Altro aspetto di rilievo della disciplina tedesca è che non stabilisce limiti massimi di durata del contratto a termine (né di proroghe e rinnovi), se non per quello acausale, di cui al citato § 14, commi 2, 2a e 3, TzBfG.

Nell'ultimo triennio si è registrato un significativo avvicinamento della disciplina italiana sul contratto a termine a quella tedesca e la riforma del 2014 ha sancito, sul piano generale<sup>60</sup>, l'istituto del contratto a termine acausale<sup>61</sup> –

---

<sup>55</sup> Il § 14, comma 3, TzBfG è stato dapprima modificato dalla legge per prestazioni di servizi moderni sul mercato del lavoro 23 dicembre 2002 (BGBl. 2002 I, pag. 14607). Poi, censurato dalla Corte di giustizia per violazione del principio di non discriminazione (C. giust. 22 novembre 2005, C-144/04, caso *Mangold*), è stato così sostituito con effetto dal 1° maggio 2007.

<sup>56</sup> SOWKA, *Befristete Arbeitsverträge ohne Sachgrund nach neuem Recht – offene Fragen*, in *DB*, 2000, 2427; KLEINSORGE, *Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge – Ein Überblick über die Neuregelung*, cit., 184.

<sup>57</sup> HROMADKA, *Das neue Teilzeit- und Befristungsgesetz*, in *NJW*, 2001, 404.

<sup>58</sup> KLIEMT, *Das neue Befristungsrecht*, in *NZA*, 2001, 298, 300; MOLL, 44. *Arbeitsrechtslehrgang Block C. Abschluß, Änderung und Inhalt des Arbeitsvertrages I*, DAI – Fachinstitut für Arbeitsrecht, Bochum, 2001, 162.

<sup>59</sup> Si rimanda alla relazione al progetto di legge Drucksache n. 14/4374 del 24 ottobre 2000, 19-20; BACKHAUS, *Das neue Befristungsgesetz, Sonderbeilage*, in *NZA*, 24/2001, 111; LAKIES, *Das Teilzeit – und Befristungsgesetz*, in *DZWIR*, 2001; MASCHMANN, § 14. *Zulässigkeit der Befristung*, in ANNUß, THÜSING (Hrg.), *Teilzeit- und Befristungsgesetz, Kommentar*, cit., 405.

<sup>60</sup> L'acausalità è stata introdotta come eccezione dall'art. 1, comma 9, lett. b, l. n. 92/2012, di cui al pregresso comma 1-bis dell'art. 1 del d.lgs. n. 368/2001, successivamente sostituito dall'art. 7, comma 1, lett. a, del d.l. n. 76/2013, conv. l. n. 99/2013. Sul punto, IAQUINTA, *Il contratto a termine acausale: una prima applicazione concreta al vaglio della giurisprudenza*

di recente “rilanciato”<sup>62</sup> dal d.lgs. n. 81/2015, agli artt. 19 ss. – con ciò pertanto risolvendo (*ratione temporis*) l’annosa questione del controllo di effettività delle ragioni giustificatrici dell’apposizione del termine e dei limiti del sindacato giudiziale<sup>63</sup>, fonte di notevole incertezza nel ricorso a tale ipotesi di flessibilità in entrata. Resta però un’evidente differenza col sistema tedesco, in quanto, anche sensi della nuova disciplina, il limite massimo di durata (trentasei mesi, inclusi rinnovi e proroghe) trova sempre applicazione a prescindere dall’esistenza di una causa o motivo di apposizione del termine, «fatte salve le diverse disposizioni dei contratti collettivi» (art. 19, comma 2, d.lgs. n. 81/2015)<sup>64</sup>.

### 3.3. Il lavoro a tempo parziale

La medesima disciplina (*TzBfG*) regola anche l’istituto del rapporto di lavoro a tempo parziale<sup>65</sup>, anzitutto ispirata al principio di non discriminazione rispetto al full-time, a meno che non ricorrano ragioni oggettive che giustifichino la disparità di trattamento («*dass sachliche Gründe eine unterschiedliche Behandlung rechtfertigen*» – § 4, comma 1, *TzBfG*). Qualora il part-time non sia pattuito all’inizio del rapporto, nel corso dello stesso è facoltà del dipendente richiedere la riduzione dell’orario del lavoro, cui deve acconsentire il datore di lavoro, salvo vi si oppongano ragioni aziendali tecniche

---

*di merito*, in *RIDL*, 2014, fasc. 1, 20; BIASI, *La (a)causalità del contratto a termine in Europa. Riflessioni comparative sulle novità in Italia*, in *DLM*, 2014, vol. III, 763.

<sup>61</sup> Art. 1, d.lgs. n. 368/2001 come riformato dal d.l. n. 34/2014, conv. l. n. 78/2014. In argomento, F. CARINCI, *Le riforme del mercato del lavoro: dalla legge Fornero al Jobs Act, atto I: la legge n. 78/2014 fra passato e futuro*, in *DRI*, 2015, fasc. 1, 5; VALLAURI, *Sulla conformità della disciplina del contratto a termine alla direttiva europea (prima e dopo il d.l. n. 34/2014 convertito con l. n. 78/2014)*, in *RIDL*, 2014, fasc. 4, 951.

<sup>62</sup> In questi termini, ZOPPOLI, *Il “riordino” dei modelli di rapporto di lavoro tra articolazione tipologica e flessibilizzazione funzionale*, in *DRI*, 2015, fasc. 1, 76.

<sup>63</sup> Da ultimo, cfr. Cass. 13 luglio 2015, n. 14578, in *D&G*, 14 luglio 2015, con nota di LEVERONE.

<sup>64</sup> Si considerino, altresì, la facoltà di stipulare un ulteriore contratto a tempo determinato fra gli stessi soggetti, della durata massima di dodici mesi, presso la direzione territoriale del lavoro competente per territorio (art. 19, comma 3, d.lgs. n. 81/2015) e il regime speciale per le «imprese start-up innovative» (art. 21, comma 3, d.lgs. n. 81/2015).

<sup>65</sup> Sull’argomento, BELLMANN, FISCHER, HOHENDANNER, *Betriebliche Dynamik und Flexibilität auf dem deutschen Arbeitsmarkt*, in MÖLLER, WALWEI (ed.), *Handbuch Arbeitsmarkt 2009*, Bielefeld, 2009, 359; WANGER, *Teilzeitarbeit fördert Flexibilität und Produktivität*, IABKurzbericht Nr. 7, Nürnberg, 2006; SEIFERT, *Il lavoro atipico in Giappone e Germania*, Working Paper ADAPT, 23 febbraio 2011, n. 117.

(*betriebliche Gründe*) o tale facoltà sia esclusa (o circoscritta) dalla contrattazione collettiva (§ 8, comma 4, TzBfG)<sup>66</sup>. Di converso, il dipendente può richiedere un impegno orario maggiore, sempre che non ostino ragioni aziendali operative o prerogative di altri lavoratori part-time (§ 9 TzBfG). D'altra parte, la riduzione e l'incremento dell'impegno temporale non sono prerogative del datore di lavoro, in quanto fondano sempre sul consenso del lavoratore: il rifiuto ad acconsentire alla variazione della durata della prestazione non costituisce valido motivo di licenziamento (§ 11 TzBfG).

In ogni caso, la disciplina tedesca sul part-time si limita tracciare un perimetro di operatività entro cui è rimesso alle parti individuare la soluzione di impegno orario confacente alle esigenze di entrambe. Analogo approccio alla materia è stato di recente adottato dal legislatore italiano (artt. 4 ss. del d.lgs. n. 81/2015), superando il richiamo della "classica" tripartizione del part-time (orizzontale, verticale e misto), e rimettendo direttamente alle parti la possibilità di convenire clausole elastiche e flessibili di variazione della durata della prestazione e della collocazione oraria della stessa<sup>67</sup>.

Infine, sono riconducibili entro lo schema del lavoro a tempo parziale i c.d. *Mini-Jobs* (*Geringfügige Beschäftigungen*)<sup>68</sup>, introdotti nel 2003 come misura a sostegno dell'occupazione e del reddito, cumulabile con i sussidi sociali. Trattasi di contratti di lavoro a tempo parziale con un impegno inferiore alle quindici ore settimanali (o di durata non superiore ai due mesi all'anno), con sgravi fiscali e contributivi a favore del lavoratore e del datore di lavoro. Secondo i dati dell'IAQ (*Institut Arbeit und Qualifikation*)<sup>69</sup>, la categoria più interessata ai *Mini-Jobs* è quella degli studenti *under 25*. Possono stipulare tali contratti anche ragazzi di età superiore ai 16 anni, per un massimo di otto ore settimanali di impiego.

---

<sup>66</sup> Sul punto, TIRABOSCHI, *La nuova disciplina del lavoro a tempo parziale e del lavoro a termine in Germania*, in *DRI*, fasc. 2, 2001, 201.

<sup>67</sup> In argomento, TIRABOSCHI, *Prima lettura del d.lgs. n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, ADAPT University Press, 2015, 8 ss.

<sup>68</sup> [http://www.minijob-zentrale.de/DE/0\\_Home/node.html](http://www.minijob-zentrale.de/DE/0_Home/node.html). Cfr. MAZZON, *Minijob alla tedesca: facciamo un po' di chiarezza*, in *Bollettino ADAPT*, 6 febbraio 2013; SPATTINI, *Le criticità del salario minimo e dei mini-jobs in Germania*, in AA.VV., *Crisi economica e riforme del lavoro in Francia, Germania, Italia e Spagna*, cit., 94.

<sup>69</sup> I rilevamenti statistici sono consultabili alla pagina [www.sozialpolitik-aktuell.de](http://www.sozialpolitik-aktuell.de).

### 3.4. La somministrazione di lavoro

Come il contratto a tempo determinato, anche l'istituto della somministrazione di lavoro<sup>70</sup> – in Germania – presenta delle peculiarità che lo rendono tra i più congeniali alle esigenze di flessibilità delle imprese. Esso è regolato dall'*Arbeitnehmerüberlassungsgesetz* (di seguito AÜG) del 7 agosto 1972, oggetto di profonda revisione in sede di riforma Hartz del 2003<sup>71</sup>.

Innanzitutto, la disciplina tedesca non contempla una serie tassativa di divieti di ricorso alla somministrazione – tranne che per il settore edile – tanto che è ammissibile anche per la sostituzione di lavoratori in sciopero, salvo la facoltà, per il lavoratore somministrato, di astenersi dallo svolgere il servizio (§ 11, comma 5, AÜG)<sup>72</sup>; detto divieto, invece, persiste nella disciplina italiana<sup>73</sup>, anche nelle nuove disposizioni dell'art. 32 del d.lgs. n. 81/2015, che riproduce – nella sostanza – quanto già stabilito all'art. 20, comma 5, d.lgs. n. 276/2003. Di rilievo, poi, le deroghe al regime di autorizzazione (rilasciata dall'Agenzia federale per il lavoro)<sup>74</sup> per l'esercizio dell'attività di somministrazione di lavoro, che non è necessaria (§ 1, comma 3, AÜG): tra due società consociate; in ipotesi di missione (o distacco) soltanto occasionale; laddove la

<sup>70</sup> Per una panoramica sull'istituto si rimanda a: NIEBLER, BIEBL, ROß, *Arbeitnehmerüberlassungsgesetz. Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis (= Grundlagen und Praxis des Arbeitsrechts. Bd. 24). 2., neu bearbeitete Auflage*, Schmidt, Berlin, 2003; SCHÜREN (Hrsg.), *Arbeitnehmerüberlassungsgesetz. Kommentar (= Beck'sche Kommentare zum Arbeitsrecht. Bd. 23). 4., neu bearbeitete Auflage*, Beck, München 2010; ULBER, *Arbeitnehmerüberlassungsgesetz. Basiskommentar zum AÜG*, Bund-Verlag, Frankfurt am Main, 2008; ULBER (Hrsg.), *Arbeitnehmerüberlassungsgesetz. AÜG (= Kommentar für die Praxis). 4., überarbeitete Auflage*, Bund-Verlag, Frankfurt am Main, 2011; URBAN-CRELL, GERMAKOWSKI, *AÜG. Kommentar zum Arbeitnehmerüberlassungsgesetz*, Luchterhand, Köln, 2010.

<sup>71</sup> Tra le più recenti modifiche, si segnala quella del 2011 (*Erstes Gesetz zur Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – Verhinderung von Missbrauch der Arbeitnehmerüberlassung – AÜG-ÄndG*), con cui è stata data attuazione alla direttiva 2008/104/CE del 19 novembre 2008.

<sup>72</sup> Sul punto, SPATTINI, TIRABOSCHI, *La somministrazione di lavoro, un confronto comparato*, in AA.VV., *Flessibilità e mercato del lavoro: il caso della provincia di Bergamo e il confronto con la realtà europea*, cit.

<sup>73</sup> Pur con i temperamenti della giurisprudenza in materia, nel senso che l'art. 20, comma 5, lett. a, d.lgs. n. 276/2003 «non può essere interpretato nel senso che sia vietata la sostituzione di lavoratori in sciopero con personale somministrato già presente in azienda e assunto per diverse finalità» (Trib. Milano 9 marzo 2006, in *LG*, 2006, 11, 1140).

<sup>74</sup> In argomento, THÜSING, THIEKEN, *Der Begriff der "wirtschaftlichen Tätigkeit" im neuen AÜG*, in *DB*, 2012, n. 6, 347; LEMBKE, *Die jüngsten Änderungen des AÜG im Überblick*, in *FA – Fachanwalt Arbeitsrecht*, 2011, n. 10, 290.

contrattazione collettiva applicabile preveda la somministrazione dei lavoratori in esubero quale alternativa al licenziamento o al lavoro a orario ridotto (*Kurzarbeit*), a condizione che il somministratore e l'utilizzatore appartengano allo stesso settore economico<sup>75</sup>. La nuova disciplina italiana, contenuta agli artt. 30 e ss. del d.lgs. n. 81/2015, non contempla invece deroghe all'autorizzazione, riconoscendo la facoltà di stipula del contratto di somministrazione solo alle agenzie autorizzate a norma degli artt. 4 e 5 del d.lgs. n. 276/2003.

Altra peculiarità della disciplina tedesca è che, pur ammettendo solo la somministrazione temporanea («*Die Überlassung von Arbeitnehmern an Entleiher erfolgt vorübergehend*» – § 1, comma 1, AÜG), non vi sarebbero limiti di durata (*Überlassungshöchstdauer*)<sup>76</sup>. Come da ultimo sancito dalla giurisprudenza tedesca<sup>77</sup>, che ha pure statuito che l'eventuale difetto di temporaneità della missione non costituisce di per sé motivo di nullità del contratto di somministrazione e, quindi, qualora non ricorrano ulteriori indici di invalidità della somministrazione, non espone alle conseguenze sanzionatorie di cui al § 10, comma 1, AÜG<sup>78</sup>. Dette conseguenze consistono nella costituzione del rapporto di lavoro tra somministrato e utilizzatore: che è a tempo determinato se ricorrono le condizioni legittimanti l'apposizione del termine ai sensi del citato TzBfG, altrimenti a tempo indeterminato<sup>79</sup>.

Un approccio analogo alla temporaneità della somministrazione si riscontra nella riforma italiana dell'istituto, che all'art. 34, comma 2, del d.lgs. n. 81/2015 – pur rinviando alla disciplina sul contratto a termine – esclude espressamente l'applicazione delle disposizioni in materia di durata massima del contratto a tempo determinato, proroghe e rinnovi (artt. 19, commi 1, 2 e 3,

---

<sup>75</sup> Sul punto, WEIDEMANN, *Il regime tedesco della somministrazione di lavoro*, in *DRI*, 2014, fasc. 4, 1193.

<sup>76</sup> Nonostante sia in previsione la sua introduzione. Per la ricostruzione dei termini della vicenda, cfr. WEIDEMANN, *Il regime tedesco della somministrazione di lavoro*, cit., 1193 ss.

<sup>77</sup> BAG 10 luglio 2013, 7 ABR 91/11. In dottrina, HUKÉ, NEUFELD, LUICKHARDT, *Das neue AÜG: Erste Praxiserfahrungen und Hinweise zum Umgang mit den neuen Regelungen*, in *BB*, 2012, n. 15, 961; BÖHM, *Änderungen für konzerninterne Personalgestellung durch § 1 AÜG n. F.*, in *DB*, 2012, n. 16, 918; DÜWELL, *Die vorübergehende Überlassung im Ersten AÜG-Änderungsgesetz*, in *ZESAR*, 2011, n. 11-12, 449; ZIMMER, *Leiharbeit – aber nur vorübergehend!*, in *AuR*, 2012, n. 3, 89; LEMBKE, *Die geplanten Änderungen im Recht der Arbeitnehmerüberlassung*, in *DB*, 2011, n. 7, 414; RIEBLE, VIELMEIER, *Umsetzungsdefizite der Leiharbeitsrichtlinie*, in *Europäische Zeitschrift für Arbeitsrecht*, 2011, n. 4, 474.

<sup>78</sup> BAG10 dicembre 2013, 9 AZR 51/13.

<sup>79</sup> GOTTHARDT, § 10 AÜG, in HENSSELER, WILLEMSEN, KALB (a cura di), *Arbeitsrechts Kommentar*, Otto Schmidt, 2014; MENGEL, § 10, in THÜSING (a cura di), *Arbeitnehmerüberlassungsgesetz: AÜG. Kommentar*, Beck, 2012.

e 21 del d.lgs. n. 81/2015). Così collocandosi nel solco tracciato dalla Corte di giustizia dell'Unione europea, che ha sancito l'inapplicabilità – alla somministrazione di lavoro a tempo determinato – dell'intera disciplina del contratto a termine<sup>80</sup>, pur rilevando l'esigenza che i lavoratori somministrati possano «all'occorrenza beneficiare, contro l'abusivo ricorso ad una successione di contratti di lavoro a tempo determinato [...], della direttiva del Consiglio 28 giugno 1999, 1999/70/CE, relativa all'accordo quadro CES, UNICE e CEEP sul lavoro a tempo determinato»<sup>81</sup>.

Nella disciplina tedesca dell'istituto, poi, il principio di parità di trattamento del lavoratore somministrato è declinato in maniera attenuata, a seconda delle specifiche del contesto. Nel senso che il diritto del lavoratore somministrato a fruire almeno di condizioni di lavoro non inferiori a quelle godute dai dipendenti (con mansioni simili) dell'impresa utilizzatrice (*wesentliche Arbeitsbedingungen*; § 10, comma 4, AÜG)<sup>82</sup>, sia derogabile qualora trovi applicazione, al rapporto di lavoro, un contratto collettivo del settore della somministrazione, anche con condizioni peggiorative rispetto alla disciplina applicabile ai dipendenti dell'utilizzatore<sup>83</sup>. Non sono ammesse deroghe al principio di parità di trattamento qualora il lavoratore somministrato, nei sei mesi anteriori all'inizio della missione presso l'utilizzatore, fosse già alle dipendenze di quest'ultimo o di una sua società consociata (*Drehtürklausel* o "clausola della porta girevole", di cui al § 9, n. 2, AÜG). Analogo approccio si riscontrava all'art. 23, comma 1, del d.lgs. n. 276/2003<sup>84</sup>, che il legislatore della recente riforma non avrebbe inteso replicare, sancendo – all'art. 35, comma 1, d.lgs. n. 81/2015 – un principio di parità di trattamento che apparirebbe in ogni caso inderogabile.

---

<sup>80</sup> C. giust. 11 aprile 2013, C-290/12, in *D&G online*, 2013, 12 aprile; *FI*, 2013, 6, IV, 257; *DRI*, 2013, 3, 835, con nota di EMILIANI; *DL*, 2013, 1-2, 49, con nota di PAULLI. Per un commento alla sentenza, si rinvia a BOCCHIERI, *La difficile affermazione della somministrazione come flessibilità funzionale*, in MASSAGLI, SPATTINI (a cura di), *La somministrazione di lavoro alla prova del CCNL*, Bollettino speciale ADAPT, 2013, n. 11.

<sup>81</sup> C. giust. 15 settembre 2010, C-386/09, richiamata in COSTA, ROSOLEN, *Sulla successione dei contratti di somministrazione a termine, l'intervallo non è d'obbligo. Ma la cautela, sì*, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), 23 luglio 2012. Cfr. altresì TIRABOSCHI, *Somministrazione di lavoro: ritorno al passato*, in MAGNANI, TIRABOSCHI (a cura di), *La nuova riforma del lavoro*, Giuffrè, 2012, 109.

<sup>82</sup> Di recente, BAG 13 marzo 2013, 5 AZR 294/12; WANK, § 3 AÜG, in *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht*, Beck, 2014, punto 28.

<sup>83</sup> RÖLLER, *Arbeitnehmerüberlassung/Zeitarbeit*, in KÜTTNER (a cura di), *Personallbuch 2014. Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht, Sozialversicherungsrecht*, Beck, 2014, punto 39.

<sup>84</sup> «Restano in ogni caso salve le clausole dei contratti collettivi nazionali di lavoro stipulate ai sensi dell'articolo 1, comma 3, della legge 24 giugno 1997, n. 196».

## 4. Flessibilità in uscita

### 4.1. Profili generali del *Kündigungsschutzgesetz*

La disciplina tedesca sulla flessibilità in uscita rappresenta – su scala europea – un valido e riconosciuto paradigma di ponderazione degli interessi datoriali e dei lavoratori (*Interessenabwägung*), socialmente orientato (*Sozialauswahl*), espressione anch'essa di un approccio alla *flexicurity* nell'impresa anziché nel mercato. La legge di protezione dal licenziamento (*Kündigungsschutzgesetz* – KSchG) è stata introdotta nel 1951<sup>85</sup>, riformata nel 1969<sup>86</sup> e oggetto di ultima rilevante<sup>87</sup> revisione nel 2003, nella cornice della riforma Hartz (*Gesetz zu Reformen am Arbeitsmarkt*)<sup>88</sup>.

Il *Kündigungsschutzgesetz* si applica alle imprese di certe dimensioni<sup>89</sup> (oltre dieci dipendenti)<sup>90</sup>, nei confronti dei lavoratori che abbiano maturato oltre sei

---

<sup>85</sup> Cfr. BOLDT, *La stabilità dell'impiego nel diritto tedesco*, in AA.VV., *La stabilità dell'impiego nel diritto dei Paesi membri della CECA*, Comunità europea del carbone e dell'acciaio-Alta autorità, Lussemburgo, 1958, 70.

<sup>86</sup> Sulla portata delle novità introdotte nel 1969, si consultino, in particolare, GAETA, *Appunti sul sistema dei licenziamenti nella Repubblica federale tedesca*, in PANUCCIO (a cura di), *Studi in memoria di Domenico Napoletano*, Giuffrè, 1986, 733; BALDASSARRE, *La tutela contro il licenziamento nell'ordinamento tedesco*, ne *Il Diritto del lavoro*, 2001, I, 199; DÄUBLER, *Il caso tedesco*, in AA.VV., *I licenziamenti individuali*, in *QDLRI*, 2002, n. 26, 195 ss.

<sup>87</sup> Constano ulteriori modifiche, seppur marginali, da ultimo in forza dell'*Artikel 3 Absatz 2 des Gesetzes vom 20. April 2013* (BGBl. I S. 868).

<sup>88</sup> Si rimanda al testo tradotto a cura di BORZAGA, BOLEGO, *La legge tedesca per la protezione contro i licenziamenti (nella versione del 25 agosto 1969, da ultimo modificata dalla l. 24 dicembre 2003)*, in *RIDL*, 2005, fasc. 3, 93. Sulla portata delle novità introdotte in tal sede, nello specifico, CORTI, *Lento ma inesorabile tramonto della stabilità reale? Qualche riflessione italiana sulla riforma della disciplina dei licenziamenti in Germania*, in *RIDL*, 2005, fasc. 3, 365; GRIVET FETÀ, *La riforma dei licenziamenti in Germania nove anni dopo: imparare piuttosto che imitare?*, in *QFMB Saggi/Ricerche*, 2012, n. 3, III; GRIVET FETÀ, *I licenziamenti in Germania*, in PEDRAZZOLI (a cura di), *Le discipline dei licenziamenti in Europa. Riconoscizioni e confronti*, Franco Angeli, 2014, 93.

<sup>89</sup> Il riferimento è propriamente all'unità produttiva, anziché all'impresa (DÄUBLER, *Il caso tedesco*, cit., 227). Per le imprese di dimensioni inferiori trova applicazione un regime di tutela "di seconda classe" (*Kündigungsschutz zweiter Klasse*; cfr. HANAU, *Die wiederholte Reform des arbeitsrechtlichen Kündigungs- und Befristungsschutzes*, in *ZIP*, 2004, 1170). D'altra parte, la maggior tutela trova applicazione (a prescindere dai limiti dimensionali) nel caso ricorrano gli estremi del licenziamento nullo, per violazione di norme inderogabili di legge o per contrarietà ai buoni costumi (§§ 134 ss. BGB), tra cui, in particolare, il licenziamento discriminatorio, per rappresaglia, "capriccioso" o totalmente immotivato; ciò, in linea col

mesi ininterrotti di anzianità aziendale (§ 1, comma 1, KSchG). A fronte dell'inderogabile esigenza che il licenziamento sia sempre "socialmente giustificato" (*rectius*: di converso, che non risulti *sozial ungerechtfertigt* – § 1, comma 1, KSchG), la disciplina in materia contempera tale prerogativa con quelle di certezza del diritto e di prevedibilità o determinazione *ex ante* del c.d. *firing cost*. Il che si riscontra, in particolare, in ordine al licenziamento per motivi aziendali (*betriebsbedingte Kündigung*), fattispecie di licenziamento ordinario (con preavviso, *ordentliche Kündigung*)<sup>91</sup> espressamente contemplata accanto alle ipotesi di recesso per motivi attinenti alla persona del lavoratore (*personenbedingte Kündigung*) e al suo comportamento (*verhaltensbedingte Kündigung*)<sup>92</sup>. Rispettivamente assimilabili – queste ultime – al giustificato motivo oggettivo per ragioni inerenti alla persona del lavoratore (es. sopravvenuta incapacità a svolgere le mansioni assegnate; eccessiva morbilità)<sup>93</sup> e al licenziamento disciplinare sorretto da

---

*dictum* del Giudice delle leggi (*Bundesverfassungsgericht* del 27 gennaio 1998, in *DB*, 1998, 826), per l'indispensabilità di una tutela minima del lavoratore in qualsiasi fattispecie di licenziamento (in linea, BAG 6 febbraio 2003, in *DB*, 2003, 1393; BAG 25 aprile 2001, in *NZA*, 2002, 87). In dottrina, LÖWISCH, *Arbeitsrecht*, Werner Verlag, Düsseldorf, 2002, 338; PREIS, in STAHLHACKE, PREIS, VOSSEN, *Kündigung und Kündigungsschutz im Arbeitsverhältnis. Handbuch*, Verlag Beck, München, 2002, 112).

<sup>90</sup> Quale, invece, quella di cui al § 23, comma 1, KSchG (*Kleinbetriebsklausel*), introdotta in sede di riforma del 2003, con l'innalzamento della soglia dimensionale da (oltre a) cinque a dieci dipendenti (cfr. LINDNER, *Grundrechtsfestigkeit des arbeitsrechtlichen Kündigungsschutzes?*, in *RdA*, 2005, 3, 166).

<sup>91</sup> Il periodo di preavviso è prescritto dal § 622 del *Bürgerliches Gesetzbuch* (Codice civile – BGB) e varia a seconda dell'anzianità del lavoratore.

<sup>92</sup> In ordine a detta "tripartizione", cfr. SEEL, *Gesetzliche Anforderungen an eine "verhaltensbedingte Kündigung"*, in *Monatsschrift für deutsches Recht*, n. 21, 2011, 1277; SANTAGATA, *Il recente dibattito dottrinale e giurisprudenziale sui licenziamenti nel diritto tedesco (parte I)*, in *DLM*, 2012, 555; DÜTZ, *Arbeitsrecht*, Beck, München, 2003, 158; DÄUBLER, *Das Arbeitsrecht 2. Leitfaden für Arbeitnehmer*, Rowohlt, Hamburg, 1998, 556; LÖWISCH, *Arbeitsrecht*, cit., 340.

<sup>93</sup> Si veda la ricostruzione dell'istituto offerta da BAG 11 dicembre 2003, 2 AZR 667/02, BAG 7 novembre 2002, 2, 599/01 e BAG 23 giugno 1983, 2, 15/82. In dottrina, FROMM, *Die arbeitnehmerbedingte Kündigungsgründe*, Dunckler & Humblot, 1995, 68. Senza le "ambiguità" che invece si riscontrano nell'elaborazione italiana, di cui è emblematico il labile confine tra giustificato motivo soggettivo e oggettivo in ipotesi di licenziamento per scarso rendimento (*Schlechtleistung*) – che invece la giurisprudenza tedesca riconduce pacificamente entro gli schemi della *verhaltensbedingte Kündigung* (BAG 17 gennaio 2008, 2 AZR 536/06) – anche alla luce della recente pronuncia Cass. 4 settembre 2014, n. 18678, in *FI*, 2014, 12, 3474, con nota di PERRINO e in *RIDL*, 2014, 4, II, 969, con nota di LAMA. Sull'argomento, si veda AVONDOLA, *Lo scarso rendimento: una nuova frontiera del licenziamento per giustificato motivo oggettivo?*, in *RIDL*, 2015, 1, 127.

inadempimento colpevole<sup>94</sup>, per cui anche l'elaborazione tedesca richiede che integri una "notevole" violazione degli obblighi contrattuali o un grave *vulnus* al rapporto fiduciario<sup>95</sup> – non utilmente sanabile attraverso l'applicazione di una sanzione conservativa<sup>96</sup> – legittimante finanche la risoluzione immediata del rapporto di lavoro, senza preavviso (*außerordentliche Kündigung*)<sup>97</sup>, qualora per la gravità della condotta ascritta al lavoratore ricorra una giusta causa (*wichtiger Grund*)<sup>98</sup>.

## 4.2. Il licenziamento per motivi aziendali

Nello specifico, in ordine al licenziamento determinato da motivi aziendali (*betriebsbedingte Kündigung*), si registra anzitutto, rispetto all'elaborazione italiana dell'istituto (il licenziamento per motivi economici), un maggior grado

---

<sup>94</sup> BAG 4 giugno 1997, 2, 526/96. In dottrina DÄUBLER, *Das Arbeitsrecht 2: Das Arbeitsverhältnis: Rechte und Pflichten, Kündigungsschutz*, Ein Leitfaden für Arbeitnehmer, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 2008, 585; LUNK, *Die verdachtskündigung: eine Rechtsfigur vor dem Aus?*, in *NJW*, 2010, n. 38, 2753.

<sup>95</sup> Tra cui il pregiudizio alle relazioni commerciali dell'impresa, cfr. BAG 20 novembre 1997, AP, sub § 1 KSchG 1969, n. 43.

<sup>96</sup> BAG 10 giugno 2010, 2 AZR 541/09; BAG 27 novembre 2008, 675/07; BAG 12 agosto 1999, 2 AZR 923/98; BAG 17 febbraio 1994, in *NZA*, 1994, 656; DÄUBLER, *Il caso tedesco*, cit., 205; LÖWISCH, *Arbeitsrecht*, cit., 340. Analogo al consolidato orientamento italiano, in termini di gravità dell'inadempimento e proporzionalità della sanzione espulsiva. Cfr. Cass. 26 ottobre 2010, n. 21912, in *D&G*, 2010; Cass. 3 dicembre 2014, n. 25608, in *D&G* 2014, 4 dicembre, con nota di MARINO; Cass. 4 marzo 2013, n. 5280, in *Giustizia Civile Massimario*, 2013; Cass. 22 marzo 2010, n. 6848, in *MGC*, 2010, 3, 414; Cass. 10 dicembre 2007, n. 25743, in *MGC*, 2007, 12; Cass. 24 luglio 2005, n. 16864, in *MGC*, 2006, 7-8; Cass. 21 ottobre 2014, n. 22292, in *D&G*, 22 ottobre 2014; Cass. 26 gennaio 2011, n. 1788, in *MGC*, 2011, 1, 114; Cass. 26 ottobre 2010, n. 21912, in *D&G*, 2010; Cass. 13 aprile 2004, n. 7009, in *MGC*, 2004, 4.

<sup>97</sup> MÜLLER-GLÖGE, in AA.VV., *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht*, Beck, 2013, § 626 BGB, punti 37 ss.

<sup>98</sup> Il § 626 BGB definisce la giusta causa quale situazione in base alla quale «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 va intimato, a pena d'inefficacia, entro due settimane dalla conoscenza dei fatti che integrano la giusta causa. Cfr. WEBER, *Auflösung des Arbeitsverhältnisses durch Urteil wegen eines Bagatelldelikts am Beispiel der "Emmely"-Entscheidung*, in *RdA*, 2011, 108; WANK, *Die Kündigung*, in AA.VV., *Münchener Handbuch Arbeitsrecht, Individualarbeitsrecht II*, Beck, München, 1993, 112; SÖLLNER, WALTERMANN, *Arbeitsrecht*, cit., 136; DÄUBLER, *Das Arbeitsrecht 2*, cit., 613; GAETA, *Appunti sul sistema dei licenziamenti nella Repubblica federale tedesca*, cit., 762; DÜTZ, *Arbeitsrecht*, cit., 188.

di garanzia della libertà imprenditoriale in termini di certezza del diritto, nel senso che la decisione di sopprimere il posto di lavoro è sempre legittima alla duplice condizione: da un lato, che le esigenze aziendali – incompatibili con la prosecuzione del rapporto – rivestano carattere d’urgenza (*dringend*), rendendo indifferibile (*Notwendigkeit*) il licenziamento<sup>99</sup>; dall’altro lato, che tale decisione non appaia manifestamente non oggettiva, irrazionale o arbitraria<sup>100</sup>. Il che rappresenta un evidente e concreto limite al sindacato giudiziale, che non può mai investire l’opportunità, la necessità e la congruità (*Zweckmäßigkeit*) della decisione imprenditoriale<sup>101</sup>, tanto più in quanto essa già costituisce oggetto di confronto con i rappresentanti dei lavoratori (*Betriebsrat*), in merito agli aspetti economici propri dell’impresa (*wirtschaftliche Angelegenheiten*)<sup>102</sup>. Di qui, peraltro, la presunzione di ricorrenza delle ragioni oggettive alla base della decisione imprenditoriale di soppressione del posto di lavoro, con onere – del lavoratore – di allegare e dimostrare l’eventuale manifesta irrilevanza, irrazionalità od arbitrarietà della decisione stessa<sup>103</sup>.

Ecco, pertanto, che nel panorama tedesco, la riduzione del costo del lavoro, finalizzata anche solo all’incremento dei profitti, non inficia di per sé la

<sup>99</sup> BAG 18 gennaio 2001, in *NZA*, 2001, 719; BAG 3 dicembre 1998, in *BB*, 1999, 847. Sul punto, di recente, DÄUBLER, *Betriebsbedingte Kündigung ohne Interessenabwägung?*, in *AuR*, 2013, 9. Si confrontino altresì: ROST, *Die aktuelle Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zur Unternehmerentscheidung bei betriebsbedingter Kündigung*, in WIBMANN (hrsg.), *Jarbuch des Arbeitsrechts*, Schmidt Verlag, Berlin, 2002, 85; REUTER, *Unternehmerische Freiheit und betriebsbedingte Kündigung*, in *RdA*, 2004, 161.

<sup>100</sup> BAG 23 febbraio 2012, 2 AZR 548/10; BAG 16 dicembre 2010, 2 AZR 770/09; BAG 10 luglio 2008, 2 AZR 1111/06; BAG 22 maggio 2003, 2 AZR 326/02; BAG 30 aprile 1987, 2 AZR 184/86. Sul punto, HERGENRÖDER, *Kündigung und Kündigungsschutz im Lichte der Verfassung*, in *ZfA*, 2002, 358; JESGARZWSKI, HOLZENDORF, *Personenbedingte Kündigung. Aktuelle Rechtsprechung zur krankheitsbedingten Kündigung*, in *AuR*, 2011, n. 10, 386; DÄUBLER, *Licenziamento per motivi economici, piano sociale e cambiamenti nel diritto del lavoro in Germania*, ne *Il Diritto del lavoro*, 1999, 435; DÄUBLER, *Das Arbeitsrecht 2*, cit., 559; BERKOWSKY, *Die betriebsbedingte Kündigung*, in AA.VV., *Münchener Handbuch. Arbeitsrecht. Individualarbeitsrecht II*, Beck, 2002, 89; STEIN, *Bestandsschutz und Agenda 2010*, in *KJ*, 2003, 401.

<sup>101</sup> BAG 26 settembre 2002, 2 AZR 636/01.

<sup>102</sup> In argomento, ALF, *Democrazia industriale e contrattazione collettiva nella RFT*, in *Democrazia industriale, idee e materiali*, Roma, 1980, 203; ARRIGO, *Democrazia industriale tra equivoci ed equivocanti*, in *Prosp. sind.*, dicembre 1978, 180; PEDRAZZOLI, *La “cogestione” tedesca: esperienze e problemi*, in *Pol. dir.*, 1977, 276; SCHREIBER, *Problemeder Mitbestimmung bei personellen Einzelmassnahmen*, in *RdA*, 1987, 257.

<sup>103</sup> BAG 13 marzo 2008, 2 AZR 1037/06, cit., cfr. BAG 21 settembre 2006, 2 AZR 607/05, BAG 17 giugno 1999, 2 AZR 522/98.

decisione di sopprimere il posto di lavoro<sup>104</sup>, al pari di riassetto organizzativi, redistribuzioni delle mansioni ed esternalizzazioni per la gestione più efficiente dell'impresa, a prescindere da crisi o difficoltà economiche<sup>105</sup>. Quando invece, sul versante italiano, il principio dell'insindacabilità della scelta imprenditoriale resta sovente sulla carta, ancora riscontrandosi, di fatto, valutazioni di opportunità seppure espresse in termini di effettività e non pretestuosità del riassetto organizzativo<sup>106</sup>, nonostante il preciso limite di cui all'art. 30, comma 1, l. n. 183/2010. Perché tale disposizione – secondo il più recente orientamento – «non ha eliminato la necessità che le valutazioni tecniche, organizzative e produttive insindacabili nel merito siano pur sempre quelle che traggono le premesse dall'organizzazione produttiva e dalla situazione obiettiva nella quale esse si inseriscono, sulla quale ripercuotono necessariamente i loro effetti»<sup>107</sup>. D'altronde, è tuttora maggioritario quell'orientamento secondo cui possono essere ricondotte nella nozione di giustificato motivo oggettivo solo le ipotesi di riassetto organizzativo dell'azienda decise per far fronte a sfavorevoli situazioni, non meramente contingenti, influenti in modo decisivo sulla normale attività produttiva – «tanto da imporre un'effettiva necessità di riduzione dei costi»<sup>108</sup> – ed escludendo che la soppressione del posto possa essere «meramente strumentale ad un incremento di profitto»<sup>109</sup>.

L'esigenza di certezza del diritto trova puntuale espressione anche nelle misure di contemperamento: la scelta dei lavoratori in esubero – in caso di

---

<sup>104</sup> BAG 13 febbraio 2008, 2 AZR 1041/06; BAG 17 giugno 1999, 2 AZR 522/98; BAG 27 settembre 2001, 2 AZR 176/00; BAG 10 ottobre 2002, 2 AZR 598/01. In dottrina, BERKOWSKY, *Die betriebsbedingte Kündigung*, cit., 108; ROST, *Die aktuelle Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zur Unternehmerentscheidung bei betriebsbedingter Kündigung*, cit., 87.

<sup>105</sup> BAG 29 novembre 2007, 2 AZR 388/06; BAG 13 marzo 2008, 2 AZR 1037/06; BAG 9 maggio 1996, 2 AZR 438/95. In dottrina, DÄUBLER, *Rechtswidrige Unternehmerentscheidung und betriebsbedingte Kündigung*, in *DB*, 2012, n. 37, 2100.

<sup>106</sup> Cass. 15 maggio 2015, n. 10038, in *D&G*, 18 maggio 2015, con nota di TONETTI; Cass. 30 novembre 2010, n. 24235, in *MGC*, 2010, 11, 1529; Cass. 13 ottobre 2008, n. 25045, in *D&G*, 2008; Cass. 22 agosto 2007, n. 17887, in *MGC*, 2007, 7-8.

<sup>107</sup> Cass. 12 giugno 2015, n. 12242, in *D&G*, 15 giugno 2015.

<sup>108</sup> Cass. 9 luglio 2012, n. 11465, in *D&G online*, 2012, 9 luglio; Cass. 7 aprile 2010, n. 8237, in *GC*, 2010, 6, I, 1320; Cass. 2 ottobre 2006, n. 21282, in *MGC*, 2006, 10; Cass. 6 luglio 2005, n. 14215, in *RIDL*, 2006, 2, 412, con nota di VALENTE.

<sup>109</sup> Cass. 26 settembre 2011, n. 19616, in *MGC*, 2011, 9, 1345; Cass. 7 luglio 2004, n. 12514, in *MGC*, 2004, 7-8; Cass. 20 dicembre 1995, n. 12999, in *MGC*, 1995, fasc. 12; Cass. 12 giugno 1995, n. 6621, in *MGC*, 1995, fasc. 6; Trib. Bari 18 dicembre 2008, in *Giurisprudenzabarese.it*, 2008; Trib. Milano 23 luglio 1999, in *LG*, 1999, 1164; Trib. Milano 15 marzo 1997, in *OGL*, 1997, 162.

licenziamento per motivi aziendali – è puntualmente orientata da precisi criteri definiti dalla legge (*Auswahlrichtlinien*), quali l'anzianità di servizio, l'età, i carichi di famiglia e l'eventuale disabilità del lavoratore; che si applicano in concorso tra loro (§ 1, comma 3, KSchG)<sup>110</sup> e il cui mancato rispetto determina l'illegittimità del licenziamento<sup>111</sup>. Detti criteri operano anche per il licenziamento individuale – considerato, comunque, che nell'ordinamento tedesco, il licenziamento collettivo (*Massenentlassung*) consiste, di fatto, in una sommatoria di licenziamenti individuali<sup>112</sup> – pur sempre nel rispetto delle superiori esigenze d'impresa (seppur ponderate con quelle sociali)<sup>113</sup>, nel senso che il datore di lavoro possa escludere dagli esuberi quei lavoratori la cui permanenza in azienda integri un legittimo interesse per la stessa (*berechtigten betrieblichen Interesse*)<sup>114</sup>, in ragione delle loro conoscenze, competenze e prestazioni, o al fine di assicurare un'equilibrata composizione del personale all'interno dell'azienda (es. avuto riguardo alla tipologia contrattuale di inserimento, alla nazionalità e al sesso) (§ 1, comma 3, secondo cpv., KSchG).

Nel caso di ristrutturazione aziendale (§§ 111 ss. BetrVG), l'individuazione dei lavoratori in esubero può costituire oggetto di negoziazione tra il datore di lavoro e il *Betriebsrat*, in sede di conciliazione di interessi (*Interessenausgleich*). Detta scelta è immune da censura giudiziale, fatto salvo

---

<sup>110</sup> Cfr. THÜSING, *Arbeitsrechtlicher Diskriminierungsschutz. Das neue Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz und andere arbeitsrechtliche Benachteiligungsverbote*, C.H. Beck, 2007, 186; SALAMON, *Auswirkungen der AGB-Kontrolle auf die Sozialauswahl bei der betriebsbedingten Kündigung*, in *RdA*, 2011, n. 5, 266; LÖWISCH, *Neuregelung des Kündigungs- und Befristungsrechts durch das Gesetz zu Reformen am Arbeitsmarkt*, in *BB*, 2004, 154; QUECKE, *Die Änderung des Kündigungsschutzes zum 1.1.2004*, in *RdA*, 2004, 87; WILLEMSSEN, ANNUß, *Kündigungsschutz nach der Reform*, in *NJW*, 2004, 4, 178.

<sup>111</sup> BAG 5 giugno 2008, 907/06.

<sup>112</sup> Seppure soggetto a precisi oneri di informazione e consultazione del *Betriebsrat* e di avviso obbligatorio (*Anzeigepflichtige Entlassungen*) all'Agenzia per il lavoro (§ 17 KSchG). In materia, rilevano le previsioni di cui ai §§ 111 ss. BetrVG, per le ristrutturazioni (*Betriebsänderungen*) in imprese che occupino più di 20 dipendenti, con la previsione, peraltro, dell'adozione di specifici piani (*Sozialplan*) per limitare le ripercussioni sociali della ristrutturazione. Cfr. WEISS, *I licenziamenti collettivi per riduzione del personale in Germania*, in *DRI*, 1992, 2, 158; THÜSING, *Die Massenentlassung in der Bundesrepublik Deutschland*, in AA.VV., *I licenziamenti per riduzione di personale in Europa*, Bari, 2001, 95.

<sup>113</sup> BAG 12 aprile 2002, in *NZA*, 2003, 42. Cfr. altresì DÄUBLER, *Das reformierte Kündigungsschutzrecht oder: Was vom Schutz übrig blieb*, in *AiB*, 2005, 387; THÜSING, WEGE, *Sozialauswahl nach neuem Recht*, in *RdA*, 2005, 23; BRORS, *Die Sozialauswahl nach der Reform des KSchG und in Rahmen der Richtlinie 2000/78/EG*, in *AuR*, 2005, 45.

<sup>114</sup> In argomento, BADER, *Das Gesetz zu Reformen am Arbeitsmarkt: Neues im Kündigungsschutzgesetz und Befristungsrecht*, in *NZA*, 2004, 65.

il caso di manifesta erroneità (*grobe Fehlerhaftigkeit*) (§ 1, comma 5, KSchG)<sup>115</sup>, e analogo limite al sindacato giudiziale – sempre per superiori esigenze di certezza del diritto – sussiste ogniqualvolta le modalità di applicazione dei criteri di scelta costituiscano oggetto di accordo collettivo anche aziendale (*Sozialauswahl*); esclusa comunque la possibilità, per l'autonomia collettiva, di modificare i criteri di scelta tassativamente indicati dalla legge (§ 1, comma 5, KSchG)<sup>116</sup>. Ben distante, invece, dall'esperienza italiana, ove la facoltà di determinazione negoziale dei criteri di scelta – lungi dall'emancipare la procedura di licenziamento collettivo – apre a un penetrante sindacato giudiziale sulla rispondenza degli stessi ai principi di “non discriminazione” e “razionalità”, alla stregua dei quali «i criteri concordati devono avere i caratteri dell'obiettività e della generalità e devono essere coerenti col fine dell'istituto della mobilità dei lavoratori»; con espansione, di fatto, degli spazi di controllo devoluti al giudice in sede contenziosa, pur sempre nella cornice della correttezza procedurale dell'operazione (compresa la sussistenza del nesso causale tra il progettato ridimensionamento e i singoli provvedimenti di recesso)<sup>117</sup>.

In ogni caso, la legittimità del licenziamento presuppone che il lavoratore non possa essere impiegato in un altro posto di lavoro nella stessa azienda o in altra sede, anche a seguito di ragionevoli misure di riqualificazione o formazione (*zumutbaren Umschulungs oder Fortbildungsmaßnahmen*), ovvero a condizioni di impiego diverse, previo consenso del lavoratore (§ 1, comma 2, KSchG)<sup>118</sup>, che possono essere pattuite anche successivamente all'atto di recesso (*Änderungskündigung*)<sup>119</sup>. Il licenziamento, pertanto, è socialmente giustificato quando sia ragionevolmente inevitabile (*Ultima-Ratio-Prinzip*),

---

<sup>115</sup> Sul punto, BAG 2 dicembre 1999, 2 AZR 757/98, in *DB*, 2000, 1338; BAUER, PREIS, SCHUNDER, *Der Regierungsentwurf eines Gesetzes zu Reformen am Arbeitsmarkt vom 18/3/2003*, in *NZA*, 2003, 705.

<sup>116</sup> WILLEMSSEN, ANNUß, *Kündigungsschutz nach der Reform*, cit., 180.

<sup>117</sup> Da ultimo, Cass. 3 luglio 2015, n. 13794, in *D&G*, 2015, 6 luglio, con nota di LEVERONE. In argomento, CERBONE, *Accordi sindacali e ruolo del giudice nella nuova disciplina dei licenziamenti collettivi*, in *RIDL*, 2014, fasc. 3, 418.

<sup>118</sup> Cfr. KITTNER, DEINERT, in KITTNER, DÄUBLER, ZWANZIGER (Hrsg), *Kündigungsschutzrecht. Kommentar für die Praxis, 7 Aufl.*, Frankfurt, 2008, Rn. 369; DÄUBLER, *Il caso tedesco*, cit., 216; PREIS, in STAHLHACHE, PREIS, VOSSEN, *Kündigung und Kündigungsschutz im Arbeitsverhältnis. Handbuch*, cit., 347; BERKOWSKY, *Die betriebsbedingte Kündigung*, cit., 124.

<sup>119</sup> Trattasi del c.d. recesso modificativo (§2 KSchG), che ricorre quando il lavoratore licenziato acconsente alla prosecuzione del rapporto alle diverse condizioni offerte contestualmente all'atto di recesso (cfr. PREIS, *Leichter kündigen als änderungskündigen?*, in *AuR*, 2011, 8-9, 405).

ovvero qualora, all'esito della ponderazione dei rispettivi interessi (*Interessenabwägung*), sia prevalente quello del datore di lavoro a privarsi delle mansioni o della prestazione lavorativa, rispetto all'interesse alla conservazione del posto del lavoratore<sup>120</sup>. Che è principio valevole non solo per la *betriebsbedingte Kündigung*, ma anche per la *personenbedingte* e la *verhaltensbedingte Kündigung*<sup>121</sup>. Seppure il sindacato sulla possibilità di assolvere all'obbligo di *repêchage* sia rimesso solo in via residuale all'autorità giudiziaria, competendo anzitutto al *Betriebsrat* (§ 1, comma 2, p. 1, lett. b), KSchG)<sup>122</sup>, con evidenti vantaggi in termini di deflazione del contenzioso giudiziale. Di cui, invece, l'esperienza italiana solo da ultimo sta beneficiando, con la graduale affermazione di meccanismi conciliativi però al di fuori dall'impresa (art. 7, l. n. 604/1966, sostituito dall'art. 1, comma 40, l. n. 92/2012 e successive modifiche)<sup>123</sup>, unitamente a una lettura attenuata dell'obbligo di *repêchage*, spettando al lavoratore l'allegazione dell'esistenza di altri posti di lavoro nei quali egli possa essere utilmente ricollocato<sup>124</sup>.

### 4.3. La procedura di consultazione

Difatti, ai sensi del § 102 BetrVG, prima di intimare il licenziamento – per ogni tipo di causale – il datore di lavoro deve interpellare il *Betriebsrat* (*Anhörung*)<sup>125</sup>, fornendo specifiche indicazioni in ordine al lavoratore interessato, la tipologia di licenziamento (ordinario o straordinario), i motivi, i criteri di scelta e ogni altra informazione ragionevole che gli sia richiesta<sup>126</sup>.

<sup>120</sup> BAG 26 aprile 2004, 63/03.

<sup>121</sup> BAG 8 novembre 2007, 292/06; BAG 31 maggio 2007, 306/06; BAG 8 giugno 2000, 1/00; BAG 30 maggio 1978, AP, sub § 626 BGB, n. 70; SANTAGATA, *Il recente dibattito dottrinale e giurisprudenziale sui licenziamenti nel diritto tedesco (parte I)*, cit., 561; LÖWISCH, *Arbeitsrecht*, cit., 340 ss.

<sup>122</sup> Sul punto, DÜTZ, *Arbeitsrecht*, cit., 169.

<sup>123</sup> Sull'argomento, G. SANTORO-PASSARELLI, *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, in *DRI*, 1, 2015, 58.

<sup>124</sup> Di recente, Cass. 3 marzo 2014, n. 4920, in *MGC*, 2014; Cass. 12 febbraio 2014, n. 3224, in *D&G*, 2014, 12 febbraio; Cass. 26 aprile 2012, n. 6501, in *D&G*, 2012, 2 maggio, con nota di PAPALEO. In dottrina, BRUN, *L'obbligo di repêchage tra elaborazione giurisprudenziale e recenti riforme*, in *RIDL*, 2013, fasc. 4, 781.

<sup>125</sup> Sulla ratio dell'istituto, BAG 27 febbraio 1985, 7 AZR 525/83 in *BB*, 1985, 1978, che è funzionale all'interesse collettivo di codeterminazione, anziché a quello del singolo lavoratore licenziato.

<sup>126</sup> Sui contenuti dell'informativa, BAG 15 novembre 1995, 2 AZR 974/94; BAG 23 giugno 2009, in *NZA*, 2009, 1136.

Tale procedura è vincolante e in difetto di consultazione il licenziamento è nullo (*unwirksam*)<sup>127</sup>. Il *Betriebsrat* è chiamato a rendere un parere (*Stellungnahme*) in breve termine (una settimana, in caso di licenziamento ordinario). Se il parere è positivo o non viene reso – e, quindi, in caso di mancata opposizione del *Betriebsrat* – il licenziamento è comunque suscettibile di impugnazione da parte del lavoratore, ma il nulla osta del *Betriebsrat* avrà incidenza determinante nel giudizio, circoscrivendo di fatto il sindacato giudiziale alla manifesta erroneità della decisione datoriale, tanto più in caso di *betriebsbedingte Kündigung*. Di converso, in caso di opposizione del *Betriebsrat*, il licenziamento resta legittimo e il lavoratore, che l'abbia tempestivamente impugnato, può chiedere che sia ordinata la reintegrazione nel corso di giudizio: ove il datore di lavoro non ottemperi all'eventuale ordine di reintegrazione (*Annahmeverzug*)<sup>128</sup>, all'esito del procedimento che accerti l'illegittimità del licenziamento dovrà corrispondere tutte le retribuzioni arretrate dalla data dell'ordine stesso, esclusa la deducibilità dell'*aliunde perceptum* e *percipiendum (Zwischenverdienst)*<sup>129</sup>. Il datore di lavoro può comunque chiedere di essere esonerato dall'obbligo di mantenere in servizio il lavoratore nel corso del giudizio, se ciò comporta un "peso economico insostenibile"<sup>130</sup> o in caso di manifesta infondatezza dell'opposizione del *Betriebsrat* e dell'impugnazione del lavoratore. D'altro canto, il datore di lavoro è obbligato a cercare di raggiungere una conciliazione di interessi

---

<sup>127</sup> Sul punto, GAETA, *Appunti sul sistema dei licenziamenti nella Repubblica federale tedesca*, cit., 773.

<sup>128</sup> Si consultino RIEBLE, *Entbindung von der Weitebeschäftigungspflicht nach § 102, Abs. 5, Nr. 2 BetrVG*, in *BB*, 2003, 844; THÜSING, in RICHARDI (Hrsg.), *Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, Kommentar*, C. H. Beck, München, 2006, Rn. 119; LÖWISCH, *Arbeitsrecht*, cit., 362; VOSSEN, in STAHLHACKE, PREIS, VOSSEN, *Kündigung und Kündigungsschutz im Arbeitsverhältnis. Handbuch*, cit., 809; BOECKEN, TOPF, *Kündigungsschutz: zurück zum Bestandsschutz durch Ausschluss des Annahmeverzuges*, in *RdA*, 2004, 22.

<sup>129</sup> Altrimenti scomputabile – in caso di reintegrazione che non sia preceduta da detto ordine in corso di causa – dal monte retributivo arretrato dal momento del licenziamento sino all'effettiva reintegra (§ 9 KSchG).

<sup>130</sup> Sull'argomento, RIEBLE, *Entbindung von der Weitebeschäftigungspflicht nach § 102, Abs. 5, Nr. 2 BetrVG*, cit., 845; STEGE, WEINSPACH, SCHIEFER, *Betriebsverfassungsgesetz: Handkommentar für die betriebliche Praxis*, Dt. Inst.-Verl., Köln, 2002, Rn. 182; WOLFF, *Vorläufiger Bestandsschutz des Arbeitsverhältnisses durch Weitebeschäftigung nach des § 102 Abs. 5 BetrVG*, Diss. 2000, 210.

(*Interessenausgleich*) con il *Betriebsrat* e a concordare un piano di misure compensative<sup>131</sup>.

#### 4.4. L'*Abfindungsanspruch*

Analoga finalità deflattiva del contenzioso giudiziale si ravvisa, poi, nell'istituto dell'*Abfindungsanspruch* (§ 1a, KSchG)<sup>132</sup>. Trattasi della facoltà, riconosciuta al datore di lavoro, nell'ambito di un licenziamento determinato da motivi aziendali (*betriebsbedingter Kündigung*), di scongiurare l'impugnativa con offerta – indicata nella lettera di licenziamento, pure contenente espressa motivazione dello stesso<sup>133</sup> – della corresponsione di un'indennità di ammontare predeterminato dalla legge (nel minimo)<sup>134</sup>, pari a metà retribuzione mensile per ogni anno di anzianità di servizio. Ricevuta l'offerta, nel breve termine di impugnazione del licenziamento dinanzi all'autorità giudiziaria (tre settimane) – a pena di decadenza (§§ 4 e 7 KSchG)<sup>135</sup> – il lavoratore ha facoltà di scelta tra avviare l'azione giudiziaria o lasciare spirare il termine, con accettazione di fatto dell'indennità.

<sup>131</sup> Per la letteratura italiana, di recente, ZUCARO, *I licenziamenti "cogestiti" nel modello tedesco*, in ZUCARO (a cura di), *I licenziamenti in Italia e Germania – Prime riflessioni post-riforma Fornero*, ADAPT Labour Studies e-Book series n. 17, 2013, 1.

<sup>132</sup> Si rimanda a GIESEN, BESGEN, *Fallstricke des neuen gesetzlichen Abfindungsanspruchs*, in *NJW*, 2004, 4, 185; RAAB, *Der Abfindungsanspruch gemäß § 1a KSchG*, in *RdA*, 2005, 1, 1; WILLEMSSEN, ANNUß, *Kündigungsschutz nach der Reform*, cit., 178; PEDRAZZOLI, *Licenziamenti in comparazione. La "flessibilità in uscita" nei paesi europei e la riforma italiana*, in PEDRAZZOLI (a cura di), *Le discipline dei licenziamenti in Europa. Riconoscizioni e confronti*, cit., 285 ss.; WEISS, SCHMDT, *German employment law*, in BLANPAIN (a cura di), *International encyclopaedia for labour law and industrial relations*, suppl. 340, Kluwer, 2008, 133, § 305.

<sup>133</sup> Nell'ordinamento tedesco, l'indicazione dei motivi nella comunicazione di licenziamento è facoltativa, seppure richieda la forma scritta (§§ 623 e 626 BGB). I motivi vanno esplicitati se il lavoratore ne faccia richiesta. L'omessa comunicazione dei motivi, previa richiesta, non inficia il licenziamento, ma espone al risarcimento del danno (cfr. GAETA, *Appunti sul sistema dei licenziamenti nella Repubblica federale tedesca*, cit., 752). Analoga previsione è oggi contenuta all'art. 6, comma 1, l. n. 604/1966 (mod. art. 32, l. n. 183/2010), circa la non contestualità della comunicazione dei motivi.

<sup>134</sup> GIESEN, BESGEN, *Fallstricke des neuen gesetzlichen Abfindungsanspruchs*, cit., 186; QUECKE, *Die Änderung des Kündigungsschutzes zum 1.1.2004*, cit., 98.

<sup>135</sup> L'impugnazione tardiva è consentita solo ove il lavoratore dimostri di non aver potuto impugnare nei termini nonostante l'uso della massima diligenza nel caso concreto (§ 4 KSchG). D'altra parte, nel corso del giudizio il lavoratore può introdurre ulteriori motivi di contestazione della legittimità del licenziamento (§ 6 KSchG).

La finalità deflattiva dell'istituto è evidente, considerato, anzitutto, che l'ordinamento tedesco riconosce al lavoratore un unico termine di impugnazione valevole per ogni tipologia di licenziamento<sup>136</sup>, quando invece, nell'ordinamento nazionale, il lavoratore dispone – nella sua massima estensione – di un “triplo” termine di impugnazione in successione: «con qualsiasi atto scritto, anche extragiudiziale» (60 giorni); «per la comunicazione alla controparte della richiesta di tentativo di conciliazione o arbitrato» (180 giorni); per il deposito del ricorso al giudice «dal rifiuto o dal mancato accordo» (60 giorni) (art. 6, l. n. 604/1966, mod. art. 32, l. n. 183/2010 e successive modifiche)<sup>137</sup>. Che peraltro, nell'elaborazione italiana – il termine di impugnazione – risponderebbe a primarie esigenze pubblicistiche, anziché di sicurezza del diritto e di sostenibilità aziendale del licenziamento, poiché «di natura processuale con riflessi di natura sostanziale», «la cui violazione è pregiudizievole non di un mero interesse privato ma dell'interesse pubblico a scongiurare l'eccessivo protrarsi dei tempi processuali»<sup>138</sup>.

Com'è parimenti evidente la finalità dell'*Abfindungsanspruch* di predeterminazione del c.d. *firing cost*, posto che, in caso di illegittimità del licenziamento, l'indennità sostitutiva della reintegrazione (*Abfindung*) è pari a un massimo di 12 retribuzioni mensili (§ 10, comma 1, KSchG)<sup>139</sup> e che, in media, i giudici tedeschi condannano alla corresponsione di un importo attorno al 75% della retribuzione mensile per ogni anno di anzianità di servizio – quale parametro primario nel computo dell'indennità<sup>140</sup> – oltre alle retribuzioni

<sup>136</sup> Fatto salvo il licenziamento orale. Cfr. GENENGER, *Die beschränkte Reichweite der einheitlichen Klagefrist des § 4 Satz 1 KSchG*, in *RdA*, 2010, 5, 276; RAAB, *Der erweiterte Anwendungsbereich der Klagefrist gemäß, § 4 KSchG*, in *RdA*, 2004, 321; LÖWISCH, *Neuregelung des Kündigungs- und Befristungsrechts durch das Gesetz zu Reformen am Arbeitsmarkt*, in *BB*, 2004, 159.

<sup>137</sup> Che rappresenta, comunque, un notevole “passo in avanti” rispetto al regime anteriore alla novella della l. n. 183/2010; considerato che nella pregressa disciplina, a seguito dell'impugnazione stragiudiziale del licenziamento entro il termine breve di 60 giorni, l'azione giudiziaria era soggetta esclusivamente al termine quinquennale di prescrizione dell'art. 1442 cod. civ. (da ultimo, Cass. 9 settembre 2013, n. 20602, in *GD*, 2014, 2, 45), salvo la ricorrenza degli estremi della rinuncia all'impugnazione del licenziamento, anche per acquiescenza (cfr. Trib. Milano 24 febbraio 2006, in *OGL*, 2006, 1, I, 198).

<sup>138</sup> «La natura processuale dei termini in questione fa sì che la loro inosservanza possa essere oggetto di eccezione in senso lato e comunque rilevabile d'ufficio, anche in grado d'appello, non essendo la materia della durata del processo e della sua celerità nella disponibilità delle parti» (App. Torino 6 maggio 2014, in *Nuovo notiziario giuridico*, 2014, 2, 447).

<sup>139</sup> 15 e 18 mensilità per i lavoratori ultracinquantenni che abbiano maturato, rispettivamente, 15 e 20 anni di anzianità di servizio (§ 10, comma 2, KSchG).

<sup>140</sup> DÜTZ, *Arbeitsrecht*, cit., 181; DÄUBLER, *Das Arbeitsrecht 2*, cit., 632; LÖWISCH, *Arbeitsrecht*, cit., 361.

perdute medio tempore, dedotto l'*aliunde perceptum e percipiendum* (*Zwischenverdienst*)<sup>141</sup>.

#### 4.5. La reintegrazione

D'altronde, la reintegrazione (*Weiterbeschäftigung*) – che nell'ordinamento tedesco è la conseguenza generale dell'illegittimità (*rectius*: inefficacia/*Rechtsunwirksamkeit*) del licenziamento (§ 9 KSchG) – non è concepita come misura propriamente sanzionatoria, poiché l'interesse alla prosecuzione del rapporto di lavoro è temperato con le esigenze d'impresa: anche al datore di lavoro è riconosciuta la facoltà di chiedere (ed ottenere) lo scioglimento del rapporto – da parte del giudice – optando per la corresponsione dell'indennità, quando non sia presumibile una futura collaborazione utile (*dienlich*) al perseguimento degli scopi aziendali<sup>142</sup>. Ne consegue che presupposto della reintegrazione, nell'elaborazione tedesca, consiste anzitutto nell'utilità aziendale della ricollocazione del lavoratore; che è interesse prevalente nel caso il licenziamento non sia affetto da vizi grossolani o manifesti<sup>143</sup> ed espressione del principio secondo cui i giudici, nell'applicare e interpretare la normativa sui licenziamenti alla luce della Costituzione, devono garantire, di volta in volta, «il bilanciamento migliore possibile» e impedire che il diritto fondamentale di una parte venga del tutto sacrificato a favore di un'altra<sup>144</sup>. Impostazione, questa, ben diversa da quella che contraddistingue l'ordinamento italiano, che riconosce detta facoltà di

<sup>141</sup> PEDRAZZOLI, *Licenziamenti in comparazione. La "flessibilità in uscita" nei paesi europei e la riforma italiana*, cit., 327.

<sup>142</sup> «Die gleiche Entscheidung hat das Gericht auf Antrag des Arbeitgebers zu treffen, wenn Gründe vorliegen, die eine den Betriebszwecken dienliche weitere Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht erwarten lassen» (§ 9, comma 1, KSchG). Sul punto, DÄUBLER, *Das Arbeitsrecht* 2, cit., 631; LÖWISCH, *Arbeitsrecht*, cit., 360. Detta facoltà è riconosciuta in ogni caso, e non è opponibile qualora il lavoratore rivesta la qualifica di dirigente (*leitende Angestellten*); cfr. DÜTZ, *Arbeitsrecht*, cit., 180.

<sup>143</sup> SÖLLNER, WALTERMANN, *Arbeitsrecht*, cit., 155 e il relativo richiamo a BAG 17 gennaio 1991, 483/89.

<sup>144</sup> In questi termini, SANTAGATA, *I licenziamenti in Germania: presupposti di legittimità*, in ZUCARO (a cura di), *I licenziamenti in Italia e Germania – Prime riflessioni post-riforma Fornero*, cit., 40. Che richiama la pronuncia del *Bundesverfassungsgericht* del 21 giugno 2006. Cfr. altresì DIETERICH, *Unternehmerfreiheit und Arbeitsrecht im Sozialstaat*, in *AuR*, 2007, 65-67.

opzione – ancora oggi – esclusivamente al lavoratore, a prescindere dalla tipologia di licenziamento<sup>145</sup>.

La differenza tra i due ordinamenti è tanto più evidente nell'ipotesi di licenziamento per motivi aziendali. Da un lato, un principio (se non presunzione) di inutilità agli scopi aziendali della reintegrazione del lavoratore, che sarebbe di per sé insito nella *betriebsbedingte Kündigung*, tanto che, in tale ipotesi, «lo scioglimento del rapporto di lavoro è divenuto la regola e la tutela reintegratoria l'eccezione»<sup>146</sup>: seppure le ragioni economiche o aziendali (*wirtschaftliche oder betriebliche Gründe*) non varrebbero, di per sé, a giustificare la richiesta di risoluzione di parte datoriale, il giudice può attribuire un peso alle modifiche organizzative “a monte” del licenziamento e, quindi, concludere nel senso che, «in considerazione delle concrete esigenze aziendali», non sia più possibile una collaborazione proficua per l'azienda<sup>147</sup>.

Dall'altro lato, invece, un approccio alla questione della prevedibilità del c.d. *firing cost* che prescinde dall'utilità aziendale della reintegrazione e che è condizionato alla gravità del vizio del licenziamento. Nel senso che – nell'impostazione italiana, a differenza di quella tedesca – la reintegrazione sia opzione rinunciabile solo dal lavoratore e che sia altrimenti evitabile, dal datore di lavoro, in caso di «(non) manifesta insussistenza del fatto posto a base del licenziamento per giustificato motivo oggettivo» (art. 18, comma 7, l. n. 300/1970, come sostituito dall'art. 1, comma 42, lett. b), l. n. 92/2012); che è clausola aperta, foriera di incertezza, quindi, di ampio e discrezionale sindacato giudiziale<sup>148</sup>, in antitesi alle esigenze di sicurezza del diritto e di sostenibilità aziendale del licenziamento, che pure avrebbero mosso il

---

<sup>145</sup> Il riferimento è alla disciplina italiana sul licenziamento applicabile alle imprese di medio-grandi dimensioni, di cui all'art. 18 della l. n. 300/1970, che è speculare al *Kündigungsschutzgesetz*. Opzione – del datore di lavoro – che è invece riconosciuta dalla normativa applicabile alle imprese di dimensioni ridotte, di cui all'art. 8, l. n. 604/1966, tra riassunzione e corresponsione dell'indennità. In materia, di recente, DE MARTINO, *La dimensione dell'impresa nella disciplina dei licenziamenti individuali*, in *RIDL*, 2014, fasc. 4, 652.

<sup>146</sup> In questi termini, SANTAGATA, *La normativa sui licenziamenti nel diritto tedesco: un primo bilancio del più recente dibattito dottrinale e giurisprudenziale*, Working Paper CSDLE “Massimo D'Antona”.INT, 2012, n. 96, 42 ss., seppure con approccio critico alla questione. Cfr. altresì KAMANABROU, *Die kalkulierbare Kündigung – Leitlinien eines Abfindungssystems*, in RIEBLE (Hrsg.), *Transparenz und Reform im Arbeitsrecht*, ZAAR Verlag München, 2006, 81.

<sup>147</sup> BAG 23 giugno 2005, 2 AZR 256/04.

<sup>148</sup> Trib. Roma 19 marzo 2014, in *RIDL*, 2014, 3, II, 568, con nota di ORTIS, *Licenziamento per giustificato motivo oggettivo e manifesta insussistenza del fatto*, cui si rimanda per la ricostruzione della questione.

legislatore della riforma<sup>149</sup>. Cui si è inteso porre rimedio col recente c.d. *Jobs Act* (il contratto di lavoro a tempo indeterminato a tutele crescenti), che esclude la reintegrazione per il licenziamento per giustificato motivo oggettivo, salvo gli estremi della discriminazione (art. 3, d.lgs. n. 23/2015)<sup>150</sup> – e pure contempla un’ipotesi conciliativa analoga all’*Abfindungsanspruch*<sup>151</sup> – sicché, in caso di illegittimità di tale tipo di licenziamento, si prevede, senza alternativa, la corresponsione di un’indennità tassativamente parametrata all’anzianità di servizio (tra un limite minimo ed uno massimo) e in regime di decontribuzione<sup>152</sup>. Fatto sta, però – come rileva un illustre autore – che la tecnica adottata dal legislatore del *Jobs Act* non è stata quella dell’abrogazione, quanto del progressivo superamento dell’art. 18 l. n. 300/1970 per il tramite della stipulazione di nuovi contratti soggetti a un diverso regime di tutela contro i licenziamenti illegittimi: «L’articolo 18, in altri termini, è una disposizione ancora oggi pienamente vigente per quanto destinata a trovare applicazione, in linea di principio, per i soli rapporti di lavoro stipulati prima del 7 marzo [2015] ferme restando le condizioni soggettive ed oggettive per la sua reale operatività». Ponendo, lo stesso autore, anche la questione dell’applicazione in via negoziale – per i nuovi assunti – del “vecchio” regime di tutela reale, in luogo delle previsioni del d.lgs. n. 23/2015<sup>153</sup>.

---

<sup>149</sup> Sul punto, si confrontino SCARPELLI, *Il licenziamento individuale per motivi economici*, ne *I Quaderni di Wikilabour. Guida alla Riforma Fornero*, 79, [csdle.lex.unict.it](http://csdle.lex.unict.it); PEDRAZZOLI, *Generalizzazione dell’art. 18 vs indennità transattiva quando il licenziamento ha ragioni economiche*, in *Nel merito*, 9 dicembre 2011, [www.nelmerito.com](http://www.nelmerito.com).

<sup>150</sup> Ovvero sia riconducibile «agli altri casi di nullità espressamente previsti dalla legge» (art. 2, comma 1, d.lgs. n. 23/2015).

<sup>151</sup> Ci si riferisce all’offerta di conciliazione di cui all’art. 6, comma 1, d.lgs. n. 23/2015. Cfr. nota Min. lav. 24 aprile 2015, n. 132/2015; nota Min. lav. 27 maggio 2015, n. 2788. In dottrina TURSI, *I licenziamenti (individuali e collettivi) alla prova delle riforme. L’articolo 18 e il “contratto a tutele crescenti”*, in *DRI*, 2014, fasc. 4, 923; GAMBERINI, TIRABOSCHI (a cura di), *La disciplina dei licenziamenti dopo il Jobs Act*, in *GLav*, maggio 2015, n. 18, inserto; GARILLI, *Nuova disciplina dei licenziamenti e tecniche di prevenzione del conflitto*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2015, n. 245.

<sup>152</sup> Art. 3, comma 1, d.lgs. n. 23/2015.

<sup>153</sup> TIRABOSCHI, *L’articolo 18 come benefit? A proposito del caso Novartis e della applicazione in via pattizia del regime di stabilità reale del contratto di lavoro*, in *Bollettino ADAPT*, 31 marzo 2015. Cfr. altresì TURSI, *Jobs Act: l’altra faccia delle “tutele crescenti”*, in *Ipsos Quotidiano*, 21 marzo 2015.

## 5. Tasso di conflittualità sindacale e giudiziale

### 5.1. Lo sciopero

Ulteriore fattore di successo del sistema tedesco si rinviene nel basso tasso di conflittualità sindacale e giudiziale, con limitato utilizzo degli strumenti di lotta sindacale – anzitutto lo sciopero<sup>154</sup> – e preferenza, nella definizione del contenzioso individuale e collettivo, del ricorso alla conciliazione stragiudiziale<sup>155</sup>.

In Germania, il diritto di sciopero non è espressamente garantito dalla Costituzione e ciò ha consentito, alla giurisprudenza, di strutturarlo in termini funzionali al diritto di associazione sindacale<sup>156</sup>. Il che si è tradotto, anzitutto, nell'esclusiva titolarità collettiva del diritto di sciopero, lecito solo se proclamato da un'organizzazione sindacale dotata di un certo grado di rappresentatività e capacità di imposizione di un accordo collettivo con valore normativo (come previsto dalla legge sulla contrattazione collettiva – *Tarifvertragsgesetz* – TVG), nella cornice di una specifica vertenza su una materia oggetto di autonomia collettiva. Sono pertanto illegittimi tanto gli scioperi spontanei che quelli “politici”, nonché quelli proclamati da soggetti estranei alla *Tarifvertragsgesetz*, che non posseggano i requisiti di associazione sindacale stipulante l'accordo collettivo con valore normativo. La proclamazione dello sciopero è interdetta anche al *Betriebsrat*, sul quale incombe, viceversa, l'obbligo di lavorare fiduciosamente assieme

---

<sup>154</sup> Cfr. LEONARDI, *Il diritto di sciopero in una prospettiva comparata*, in IRES, *Alternative per il Socialismo – Europa*, n. 17/2011.

<sup>155</sup> MIPA-CONSORZIO PER LO SVILUPPO DELLE METODOLOGIE E DELLE INNOVAZIONI NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI, *Sistemi giudiziari e statistiche in Europa. Indicatori di funzionamento e statistiche ufficiali: un confronto tra paesi europei*, Istat, Roma, 2004; CEPEJ, *European judicial systems. Edition 2010 (data 2008): Efficiency and quality of justice*, Strasbourg, ottobre 2010; EUROFOUND, *Individual disputes at the workplace: Alternative disputes resolution*, febbraio 2010; OJEDA AVILÉS, *Métodos y prácticas en la solución de conflictos laborales: Un estudio internacional*, Oficina Internacional del Trabajo, Servicio de Diálogo Social, Legislación y Administración del Trabajo, ILO, 2007.

<sup>156</sup> Sul diritto di sciopero nell'ordinamento tedesco si consultino: BEWERNITZ (Hrsg.), *Die neuen Streiks*, Münster, 2008; BÜNNEMANN, *The Compatibility of the Prohibition of Political Strikes with International and EU Labour Law – Germany's Handling of the Right to Strike*, Verlag Dr. Kovac, Hamburg, 2015; KITTNER, *Arbeitskampf. Geschichte – Recht – Gegenwart*, Beck, München, 2005; RENNEBERG, *Handbuch Tarifpolitik und Arbeitskampf*, VSA-Verlag, Hamburg 2011; SCHNEIDER (Hrsg.), *Zur Theorie und Praxis des Streiks. Suhrkamp*, Frankfurt am Main, 1971; WILHELMY, *Rückenwind für den politischen Streik – Aktuelle Materialien Band 3*, Fachhochschulverlag, Frankfurt, 2012.

all'imprenditore, «per il bene dei lavoratori e del *Betrieb*» (§ 2 BetrVG); ne consegue, per il consiglio e i suoi membri, il divieto di ricorrere o di agevolare il ricorso ai mezzi di lotta, il divieto di attività partitico-politica, la restrizione dell'ordine del giorno delle assemblee ad argomenti di attinenza con lo stabilimento di cui trattasi e, in genere, un'attività totalmente indirizzata, nel segno del bene comune dei lavoratori e del *Betrieb*, alla ricerca di accordi e al superamento di eventuali conflitti<sup>157</sup>.

L'esercizio del diritto di sciopero – in Germania – incontra poi precise limitazioni nella contrattazione collettiva, in termini di garanzia di un livello minimo di prestazioni indispensabili e di previsione di periodi di “tregua” o di pace sindacale. Lo sciopero è interdetto durante la vigenza di un contratto collettivo, sulle materie da esso regolate e sull'interpretazione delle clausole collettive, ed è limitato dal vincolo contrattuale di pace sindacale; sicché, in base al principio dell'*ultima ratio*, dapprima devono esperirsi tutte le possibili forme di negoziazione pacifica per risolvere la controversia, se così è stabilito nel contratto collettivo<sup>158</sup>.

Tali limitazioni presentano un alto grado di esigibilità e giustiziabilità: sono infatti azionabili dinanzi all'autorità giudiziaria, sino all'ingiunzione all'associazione sindacale di interrompere senza indugio l'astensione collettiva, in caso di manifesta violazione delle norme che la governano. D'altra parte, l'ordinamento tedesco riconosce al datore di lavoro il pieno diritto di scongiurare le conseguenze negative dello sciopero. Come già rilevato in altra sede della presente trattazione, può farsi ricorso alla somministrazione per sostituire i lavoratori scioperanti o corrispondere un incentivo per non aderire all'astensione collettiva. Facoltà – queste – che hanno indotto le associazioni sindacali alla ricerca di moduli alternativi di risoluzione delle dispute (meccanismi obbligatori di conciliazione e arbitrato individuati nel contratto collettivo) e a negoziare clausole di tregua sindacale più garantistiche sul versante datoriale, come contropartita di clausole di non rappresaglia a tutela dell'effettività del diritto di sciopero.

---

<sup>157</sup> PEDRAZZOLI, *Alternative italiane sulla partecipazione nel quadro europeo: la cogestione*, in *DLRI*, 1991, 49, 16. Sul punto, per la dottrina tedesca, GERMELMANN, *Der Betriebsfrieden im Betriebsverfassungsrecht*, Frankfurt/M., 1972; WITT, *Die betriebsverfassungsrechtliche Kooperationsmaxime und der Grundsatz von Treu und Glauben*, Berlin, 1987.

<sup>158</sup> In questi termini, WARNECK, *La disciplina dello sciopero nell'Europa a 27 ed in altri paesi non UE. Sintesi comparativa*, Istituto Sindacale Europeo per la Ricerca, la Formazione e la Salute e Sicurezza (ETUI-REHS), Bruxelles, 2008, 30.

All'opposto, il sistema italiano ha presentato sinora un alto tasso di conflittualità sindacale<sup>159</sup>: lungi dalla configurabilità di un obbligo di pace sindacale, anzitutto in virtù del riconoscimento costituzionale del diritto di sciopero<sup>160</sup>, per lungo tempo si è dibattuto (e si discute tuttora) sulla validità, efficacia ed esigibilità delle clausole di tregua sindacale, il cui nodo più problematico è costituito dalla presunta inconciliabilità della loro natura collettiva con la titolarità del diritto di sciopero che, secondo l'opinione tradizionale, ha natura individuale: «Ne deriverebbe così la radicale incapacità dell'autonomia collettiva di disporre di un diritto che non rientra nella sua disponibilità, ma in quella dei singoli lavoratori che con il vincolo associativo non intendono di certo spogliarsi di tale diritto in favore del sindacato»<sup>161</sup>. Seppure di recente, col protocollo d'intesa del 31 maggio 2013, si stia assistendo a una progressiva inversione di tendenza – sancita nel successivo Testo Unico sulla Rappresentanza del 10 gennaio 2014 – con la previsione di criteri di efficacia ed esigibilità del contratto collettivo, in rapporto al grado di rappresentatività delle associazioni stipulanti<sup>162</sup>, rimettendo alla contrattazione collettiva di categoria la definizione di «clausole e/o procedure di raffreddamento finalizzate a garantire, per tutte le parti, l'esigibilità degli impegni assunti e le conseguenze di eventuali inadempimenti» (Protocollo punto 5; Testo Unico parte IV); anche se la sanzionabilità delle clausole di tregua sindacale sarebbe parimenti materia di autonomia collettiva, sicché la cogenza delle stesse sarebbe circoscritta alle sole parti firmatarie del Protocollo e alle organizzazioni aderenti, restando invece prive di efficacia diretta nei confronti dei lavoratori<sup>163</sup>.

---

<sup>159</sup> Da ultimo, si consultino gli indicatori del lavoro nelle imprese dell'Istat, 17 marzo 2015, reperibile in <http://www.istat.it/it/archivio/153064>.

<sup>160</sup> GIUGNI, *L'obbligo di tregua: valutazioni di diritto comparato*, in *RIDL*, 1973, I, 14; GHEZZI, *Il dovere di pace sindacale*, in *RTDPC*, 1961, 457; SCOGNAMIGLIO, *La disciplina negoziale del diritto di sciopero*, in *RIDL*, 1972, 361.

<sup>161</sup> In questi termini, LUDOVICO, *L'onere di astensione dallo sciopero nelle clausole di tregua sindacale*, in *RIDL*, fasc. 2, 2014, 305.

<sup>162</sup> In argomento, MARESCA, *Il contratto collettivo nazionale di categoria dopo il Protocollo d'Intesa 31 maggio 2013*, in *RIDL*, 2013, I, 745-747; TURSI, *L'accordo del 31 maggio su rappresentanza e rappresentatività per la stipula dei Ccnl: appunti in tema di rappresentatività, legittimazione negoziale, efficacia soggettiva e contrasto agli "accordi separati"*, in *DRI*, 2013, 648.

<sup>163</sup> CARINCI F., *Adelante Pedro, con juicio: dall'accordo interconfederale 28 giugno 2011 al Protocollo d'intesa 31 maggio 2013 (passando per la riformulazione «costituzionale» dell'art. 19, lett. b) St.)*, in *DRI*, 2013, 615.

## 5.2. La risoluzione dei conflitti nell'ambito aziendale

Ulteriore ragione della bassa conflittualità sindacale del sistema tedesco si rinverrebbe nella rigida separazione delle sfere di ingerenza degli organismi rappresentativi: da una parte quella sovraziendale (*Überbetrieblich*), rimessa al *Kollektivrechtliche Gestaltungsmonopol* dei sindacati; dall'altra, la sfera aziendale, prerogativa dei *Betriebsräte*, con i loro *Mitwirkungsrechte* o *Mitbeteiligungsrechte* (i diritti di codecisione) ed il *Mitbestimmungsrecht* (diritto di cogestione): «Ai sindacati, fuori del *Betrieb*, lo sciopero ed il contratto collettivo; ai consigli aziendali, nell'impresa, solo compiti di partecipazione: *Beteiligung*, *Mitwirkung*, *Mitbestimmung*, nell'ordine di importanza»<sup>164</sup>. Solo il *Betriebsrat* è abilitato ad interagire con la parte datoriale sulle questioni aziendali, con l'obbligo di addivenire in ogni caso ad una soluzione concertata, con ricorso, in ultima istanza, ad un organo terzo (un collegio arbitrale), in «sede di unificazione delle volontà» (*Einigungsstelle*), col compito di stabilire la regola che le parti non sono riuscite a concordare; non solo quale strumento di componimento del contrasto fra le parti, ma primariamente in termini di «coazione a codeterminare».

Il collegio arbitrale interviene se ricorre una situazione di rottura insanabile tra le parti; non c'è spazio per il ricorso agli strumenti di autotutela, che infatti su scala aziendale sono banditi, dove il legislatore ha imposto al datore di lavoro e al *Betriebsrat* un dovere assoluto di pace sindacale<sup>165</sup>, e «i lavoratori, individualmente, non hanno il diritto di opporsi al consiglio di impresa; la sola sanzione possibile è costituita in tal caso dalla non rielezione dei membri del consiglio»<sup>166</sup>. Tra le ipotesi più frequenti di ricorso al collegio arbitrale, in difetto di accordo, si annoverano i criteri di scelta in caso di licenziamenti collettivi e le misure di attenuazione delle conseguenze sociali di ristrutturazioni e riorganizzazioni. Solo in limitatissimi casi, anziché al

---

<sup>164</sup> Così, testualmente, ZANGARI, *La sentenza della corte costituzionale tedesca sulla "cogestione"*, in *LPO*, 1979, 1887.

<sup>165</sup> In questi termini, HIRSCHBERG, *Osservazioni sulla sentenza della Corte costituzionale in tema di cogestione*, in *RDL*, 1979, I, 351. Sul punto, di rilievo, WEISS, *L'effettività del diritto del lavoro, alcune riflessioni sull'esperienza tedesca*, in *RIDL*, 2006, II 141, secondo il quale, pur se è esplicitamente vietata la mobilitazione dei lavoratori come mezzo di soluzione dei conflitti, ciò non significa che i membri del *Betriebsrat* non abbiano il diritto di partecipare a scioperi legali proclamati da un sindacato; «ma, secondo l'opinione prevalente fra i giuslavoristi, il consiglio di impresa deve restare neutrale anche durante uno sciopero legale».

<sup>166</sup> WEISS, *L'effettività del diritto del lavoro, alcune riflessioni sull'esperienza tedesca*, cit., 141.

collegio arbitrale, la legge rimanda al Tribunale del lavoro (esercizio del diritto di veto e licenziamento del rappresentante interno)<sup>167</sup>.

Diverso, invece, l'approccio italiano al contenzioso aziendale con implicazioni sindacali, consentendo – di converso – la diretta ingerenza di organismi rappresentativi anche estranei al contesto d'impresa; di cui è significativo l'ambito di tutela accordata all'art. 28 della l. n. 300/1970, per la repressione della condotta antisindacale, quanto, in particolare, all'interpretazione estensiva di taluna giurisprudenza, anzitutto della legittimazione ad agire<sup>168</sup>: ancora oggi, nonostante il *dictum* delle Sezioni Unite sulla definizione del carattere “nazionale” del sindacato cui appartengono gli organismi locali legittimati *ex art. 28, l. n. 300/1970*<sup>169</sup>, permane la questione della portata “sintomatica” della stipula del contratto collettivo nazionale, se costituisca soltanto un indice, seppur maggiormente rivelatore della rappresentatività sindacale a livello nazionale<sup>170</sup>, oppure criterio preponderante (se non esclusivo) di attestazione del requisito della “nazionalità” dell'associazione<sup>171</sup>. Come è parimenti oggetto di interpretazione estensiva la definizione di condotta antisindacale, che potenzialmente inerisce a qualsivoglia comportamento datoriale: in quanto detta definizione – anche secondo il più recente orientamento in materia – «non è analitica ma teleologica, poiché

<sup>167</sup> Sul punto, PEDRAZZOLI, *Alternative italiane sulla partecipazione nel quadro europeo: la cogestione*, cit., 15. PEDRAZZOLI, *Partecipazione, costituzione economica e art. 46 della Costituzione. Chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, in *RIDL*, 2005, I, 440; SCHREGLE, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese nei paesi aderenti all'OIL*, testo integrale dell'Allocuzione pronunciata davanti al Sotto-Comitato Libro Verde del CES, 17 agosto 1976, in *RIDL*, 1977, I, 34.

<sup>168</sup> Basti ricordare quell'orientamento secondo cui, l'onere della prova in ordine al possesso del carattere “nazionale”, si reputava assolto quando l'associazione, come da disposizione statutaria, avesse lo scopo di proporsi stabilmente quale punto di aggregazione di strutture e di attività sindacali su tutto il territorio nazionale (Pret. Roma 3 maggio 1994, in *Giur. lav. Lazio*, 1994, 564; Pret. Milano 23 agosto 1993, in *OGL*, 1994, 70; Pret. Pavia 16 luglio 1993, in *D&L*, 1994, 64; Pret. Milano 2 marzo 1993, in *DPL*, 1993, 1150; Pret. Milano 28 ottobre 1992, in *D&L*, 1992, 861).

<sup>169</sup> Cass. Sez. Un. 21 dicembre 2005, n. 28269, in *RIDL*, 2006, 4, II, 830, con nota di DE ROSA.

<sup>170</sup> Cass. 9 giugno 2009, n. 13240, in *MGC*, 2009, 6, 886.

<sup>171</sup> Cass. 11 luglio 2008, n. 19275, in *MGL*, 2008, 1130; Cass. 24 gennaio 2006, n. 1307, in *GC*, 2007, 12, I, 2927, con nota di DE MOZZI; Cass. 23 marzo 2006, n. 6429, in *MGL*, 2006, 3; Trib. Forlì 2 luglio 2009, in *DRI*, 2009, 4, 1041, con nota di DE MOZZI; Trib. Roma 2 febbraio 2007, in *Corriere del merito*, 2007, 10, 1131, con nota di PETRELLA. In dottrina, PERSIANI, *Diritto sindacale*, Padova, 2009, 75. Per una puntuale ricostruzione degli orientamenti in materia, DE MOZZI, *Sottoscrizione del Ccnl, titolarità dei diritti sindacali di cui al titolo III e legittimazione attiva ex art. 28 Stat. lav.*, in *DRI*, 2009, 4, 1041.

individua il comportamento illegittimo non in base a caratteristiche strutturali, bensì alla sua idoneità a ledere i beni protetti. Ne consegue che il comportamento che leda oggettivamente gli interessi collettivi di cui sono portatrici le organizzazioni sindacali integra gli estremi della condotta antisindacale di cui all'art. 28 dello Statuto dei lavoratori, senza che sia necessario – né, comunque, sufficiente – uno specifico intento lesivo da parte del datore di lavoro, poiché l'esigenza di una tutela della libertà sindacale può sorgere anche in relazione a un'errata valutazione del datore di lavoro circa la portata della sua condotta, così come l'intento lesivo del datore di lavoro non può di per sé far considerare antisindacale una condotta che non abbia rilievo obiettivamente tale da limitare la libertà sindacale»<sup>172</sup>.

### 5.3. Il ricorso all'autorità giudiziaria

In ordine al tasso di conflittualità giudiziale, il contenimento dello stesso, in Germania, consegue anzitutto dall'efficace ricorso agli strumenti conciliativi – in prevalenza endoaziendali – descritti nei paragrafi precedenti, quali, nella materia dei licenziamenti, la mediazione del *Betriebsrat* e l'*Abfindungsanspruch*, nella cornice della prevedibilità del c.d. *firing cost*. Le statistiche evidenziano che i casi di opposizione del *Betriebsrat* al licenziamento sono in media inferiori al 10%<sup>173</sup>, corrispondente al dato dell'impugnazione del licenziamento, specie se determinato da motivi aziendali<sup>174</sup>; sicché la mancata opposizione del *Betriebsrat* costituisce un efficace deterrente al ricorso all'autorità giudiziaria da parte del lavoratore. Anche la composizione del Tribunale del lavoro è funzionale alla conciliazione: l'*Arbeitsgericht*, in prima istanza, è composto da un presidente togato e due membri laici, rispettivamente espressione degli interessi datoriali e dei lavoratori<sup>175</sup>. Il procedimento poi – in materia di licenziamento – è caratterizzato dal massimo rispetto dei principi di oralità e brevità<sup>176</sup>: la prima udienza viene fissata entro tre settimane dall'impugnazione ed è finalizzata all'esperimento del tentativo di conciliazione (*Güteverhandlung*). Se la

<sup>172</sup> Cass. 17 giugno 2014, n. 13726, in *D&G*, 2014, 2 ottobre.

<sup>173</sup> GRIVET FETÀ, *I licenziamenti in Germania*, cit., 110, nt. 57.

<sup>174</sup> GRIVET FETÀ, *I licenziamenti in Germania*, cit., 115, nt. 73; BOTHFELD, ULLMANN, *Kündigungsschutz in der betrieblichen Praxis: nicht Schreckgespenst, sondern Sündenbock*, 57 in *WSI-Mitteilungen*, 2004, 262.

<sup>175</sup> Sul punto, WEISS, *L'effettività del diritto del lavoro, alcune riflessioni sull'esperienza tedesca*, cit., 141.

<sup>176</sup> BALDASSARRE, *La tutela contro il licenziamento nell'ordinamento tedesco*, cit., 207.

conciliazione non riesce, il giudice rimanda per la discussione della causa, entro 2-3 mesi. Secondo un'indagine dello *Statistisches Bundesamt*, nel 2011 il 70% delle cause si è concluso entro 3 mesi dall'impugnazione ed il 90% tramite conciliazione<sup>177</sup>.

A detta procedura può essere assimilato il c.d. rito Fornero *ex art. 1*, commi 47 ss., l. n. 92/2012, la cui introduzione si era resa necessaria in considerazione del volume del contenzioso giudiziale in materia di licenziamenti e della durata dei procedimenti<sup>178</sup>, ad oggi entrambi sensibilmente ridotti<sup>179</sup>. Trattasi, infatti, del rito speciale di impugnativa dei licenziamenti per i quali trovano applicazione le tutele *ex art. 18 l. n. 300/1970*<sup>180</sup>, che rappresenta un ibrido nel panorama processuale, con affinità strutturale alla procedura di repressione della condotta antisindacale dell'*art. 28, l. n. 300/1970*<sup>181</sup>, con taluni elementi propri del procedimento sommario di cognizione *ex artt. 702 bis ss. c.p.c.* e con una fase istruttoria che riproporrebbe le formule adottate dagli *artt. 669 bis ss. c.p.c.*<sup>182</sup>.

---

<sup>177</sup> STATISTISCHES BUNDESAMT, *Arbeitsgerichte 2011*, Fachserie 10, Reihe 2.8, 11 settembre 2012. Sul punto, WEIDMANN, *Il licenziamento nel quadro normativo e giurisprudenziale tedesco*, in ZUCARO (a cura di), *I licenziamenti in Italia e Germania – Prime riflessioni post-riforma Fornero*, cit., 63.

<sup>178</sup> MASSAGLI, *Il contenzioso in materia di lavoro: quantificazione del fenomeno e valutazione in termini di costi economici e sociali*, in PROIA, TIRABOSCHI (a cura di), *La riforma dei rapporti e delle controversie di lavoro*, Milano, 2011, 13; ISTAT, *Ritardi della giustizia civile e ricadute sul sistema economico*, luglio 2006; ISTAT, *Le cause di lavoro, previdenza e assistenza in Italia. Anni 2000-2004*, maggio 2006; ISTAT, *Statistiche giudiziarie civili. Anno 2004*, giugno 2006.

<sup>179</sup> Da ultimo, la relazione sulla amministrazione della giustizia nell'anno 2014, reperibile in [www.giustizia.it](http://www.giustizia.it).

<sup>180</sup> In generale, DALFINO, *Il nuovo procedimento in materia di impugnativa di licenziamento (nella l. 28 giugno 2012, n. 92)*, in *Il giusto processo civile*, 3, 2012, 759 ss.; DE CRISTOFARO – GIOIA, *Il nuovo rito dei licenziamenti: l'anelito alla celerità per una tutela sostanziale dimidiata*, [www.judicium.it](http://www.judicium.it), par. 1; BIASI, *Il c.d. "rito Fornero" nell'applicazione giurisprudenziale*, in *ADL*, 2013, 6, 1449; MIANI CANEVARI, *Brevi osservazioni sugli aspetti processuali della riforma dell'art. 18 St. lav.*, in *ADL*, 2013, 3, 550.

<sup>181</sup> BUONCRISTIANI, *Rito licenziamenti: profili sistematici e problemi applicativi*, in *RIDL*, 2013, I, 390; CONSOLO, RIZZARDO, *Vere o presunte novità, sostanziali e processuali, sui licenziamenti individuali*, in *LG*, 2012, 6, 735; VERDE, *Note sul processo nelle controversie in seguito a licenziamenti regolati dall'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori*, in *Riv. dir. proc.*, 2013, 2, 300.

<sup>182</sup> RIVERSO, *Indicazioni operative sul rito Fornero (con una divagazione minima finale)*, in *LG*, 2013, 1, 17; GIRELLI, *Nuovi chiarimenti interpretativi sul rito Fornero: anche la giurisprudenza sancisce l'equiparazione del reclamo all'appello lavoristico*, in *ADL*, 2013, 6, 1426.

## 6. Conclusioni

Tutto quanto argomentato, può concludersi rinvenendo, alla base del successo del modello tedesco, un consolidato sistema di flessibilità interna alle imprese, attraverso buone prassi di decentralizzazione della contrattazione collettiva, che consentono una pronta risposta ai mutamenti del mercato, in termini di riassetti organizzativi, modulazione dell'impegno lavorativo e valorizzazione della produttività ai fini retributivi, accanto agli (a)tipici strumenti di flessibilità all'ingresso – tra cui il lavoro interinale e quello a termine – congegnati per meglio rispondere alle esigenze d'impresa temporanee e congiunturali.

Cui si aggiunge una disciplina sul licenziamento che rappresenta – su scala europea – un valido e riconosciuto paradigma di ponderazione degli interessi datoriali e dei lavoratori (*Interessenabwägung*), socialmente orientato (*Sozialauswahl*), espressione anch'essa di un approccio alla *flexicurity* nell'impresa anziché nel mercato. Senza pregiudizio delle prerogative dei lavoratori, la disciplina tedesca sulla flessibilità in uscita le contempera con quelle di certezza del diritto e di prevedibilità del c.d. *firing cost*. Prediligendo, in ogni caso, un approccio conciliativo, principalmente in azienda (anche attraverso la mediazione del *Betriebsrat*), agevolato dal circoscritto sindacato giudiziale – specie in materia di licenziamenti per motivi economici – e dalla concezione della reintegrazione non quale misura propriamente sanzionatoria: anche al datore di lavoro è riconosciuta la facoltà di chiedere (ed ottenere) lo scioglimento del rapporto – da parte del giudice – optando per la corresponsione dell'indennità, quando non sia presumibile una futura collaborazione utile al perseguimento degli scopi aziendali. Il tutto, entro una cornice di pace sindacale nella vigenza del contratto collettivo – obbligatoria e giustiziabile – e con tempi certi di risoluzione del contenzioso in sede giudiziaria.

La disciplina italiana del mercato del lavoro – scaturita dalle riforme dell'ultimo quinquennio – si avvicina notevolmente a quella tedesca, pur presentando tuttora delle differenze evidenti. La contrattazione di prossimità sconta, ad oggi, la mancata individuazione di un soggetto unico aziendale, cui rimettere in esclusiva la rappresentanza dei lavoratori interessati (sulla falsariga del *Betriebsrat*), tendendo, all'opposto, «a valorizzare la partecipazione ai negoziati, diretta o mediata dalle RSU, delle articolazioni locali delle principali organizzazioni sindacali di rappresentanza dei

lavoratori»<sup>183</sup>; quindi, in regime di concorrente legittimazione a negoziare, che rappresenterebbe uno dei maggiori ostacoli alla piena espansione della contrattazione di secondo livello e motivo per cui non avrebbe ancora avuto «una reale e concreta portata applicativa nella regolazione dei rapporti di lavoro»<sup>184</sup>.

In ordine alla flessibilità in uscita, specie per il licenziamento per motivi economici, permane invece un approccio alla questione della prevedibilità del c.d. *firing cost* che prescinde dall'utilità aziendale della ricollocazione del lavoratore e che è condizionato alla gravità del vizio del licenziamento. Nel senso che – nell'impostazione italiana, a differenza di quella tedesca – la reintegrazione sia (ancora) opzione rinunciabile solo dal lavoratore e che sia altrimenti evitabile, dal datore di lavoro, in caso di «(non) manifesta insussistenza del fatto posto a base del licenziamento per giustificato motivo oggettivo» (art. 18, comma 7, l. n. 300/1970, come sostituito dall'art. 1, comma 42, lett. b), l. n. 92/2012); che è clausola aperta, foriera di incertezza, quindi, di ampio e discrezionale sindacato giudiziale, in antitesi alle esigenze di sicurezza del diritto e di sostenibilità aziendale del licenziamento, che pure avrebbero mosso il legislatore della riforma. Cui si è inteso porre rimedio solo col recente *Jobs Act* (il contratto di lavoro a tempo indeterminato a tutele crescenti), che esclude la reintegrazione per il licenziamento per giustificato motivo oggettivo.

---

<sup>183</sup> In questi termini, MALANDRINI, *Contrattazione territoriale e mercato del lavoro*, cit., 487.

<sup>184</sup> MAGNANI, in *L'articolo 8 del d.l. n. 138/2011: interpretazione e costituzionalità*, cit., 303 ss.

## **Aspetti economici: burocrazia, costi d'impresa, fisco, accesso al credito, education, costo del lavoro e produttività**

### **1. Introduzione**

L'accostamento tra i paesi europei e la Germania è un *benchmark* ricorrente sia a livello mediatico sia nelle analisi scientifiche-econometriche. La più forte economia dell'Eurozona, infatti, viene indicata come “prima della classe” sotto molti aspetti, non solo in relazione alle dinamiche economiche ed alle condizioni del “fare impresa”, ma anche alle ricadute che la Germania ha in ambito politico e sociale, si pensi per esempio alle conseguenze che ha avuto l'andamento dello *Spread* BUND-BTP nel recente passato.

Il confronto con l'Italia è “storico”. I due paesi possono essere considerati le fabbriche d'Europa: stando ad un recente report della Fondazione Edison in collaborazione con Confindustria Bergamo<sup>1</sup>, le tre province europee dove il peso del manifatturiero è più importante sono quelle di Brescia, Bergamo e Wolfsburg, sede storica della Volkswagen. E sia per la Germania che per l'Italia le esportazioni costituiscono un fattore importante per l'assorbimento della produzione industriale.

Questo lavoro propone un confronto essenziale ed oggettivo su alcuni indici che cercano di restituire le condizioni che si trova ad affrontare la platea imprenditoriale tedesca o italiana, per vedere se, quanto e perché sia realmente più facile “fare impresa” in Germania piuttosto che in Italia.

---

<sup>1</sup> FORTIS, KOCKERBECK, *Italia e Germania senza rivali nella leadership dell'industria*, Fondazione Edison, Quaderno n. 145, gennaio 2015.

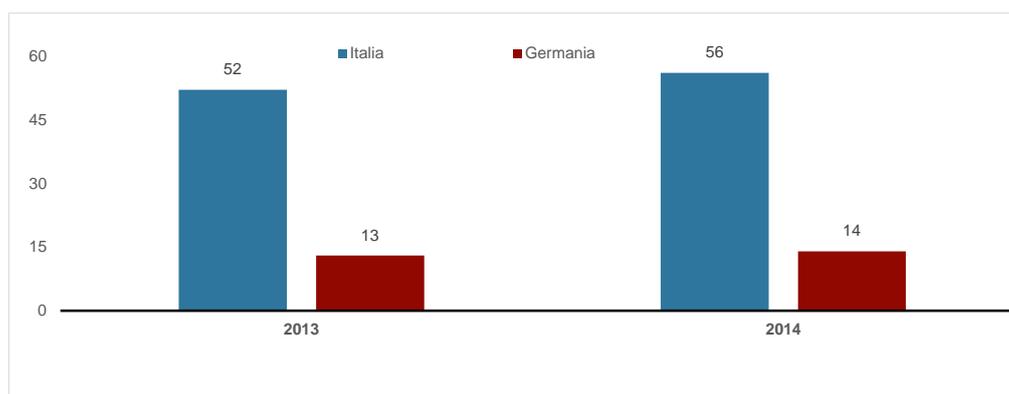
## 2. Problematiche aziendali

### 2.1. Burocrazia

#### 2.1.1. Fare impresa in Italia e in Germania

Le rilevazioni effettuate dalla Banca Mondiale sulla “facilità di fare impresa” consegnano il dato di una marcata differenza di posizionamento tra la Germania, che si attesta su valori relativamente più bassi (positivi), e l’Italia, in cui si riscontra una performance negativa che nel 2014 peggiora di 4 punti. Nel dettaglio, l’indice *Ease of doing business* (letteralmente, “facilità di fare impresa”) rappresenta la media delle posizioni registrate nei 10 indicatori del progetto Doing Business: avvio di un’attività; gestione delle autorizzazioni e dei permessi per le costruzioni; accesso all’elettricità; procedure di registrazione della proprietà; accesso al credito; grado di protezione degli investitori di minoranza; procedure per il pagamento delle imposte; commercio con l’estero; esigibilità dei contratti; procedure concorsuali. L’indice così composto è compreso tra gli estremi 1 e 189: piazzamenti bassi (prossimi all’1) indicano che il contesto regolatorio del paese considerato agevola le operazioni d’impresa, viceversa ranking elevati (prossimi a 189) indicano una forte difficoltà nel fare impresa.

Grafico 1 – Facilità di fare impresa



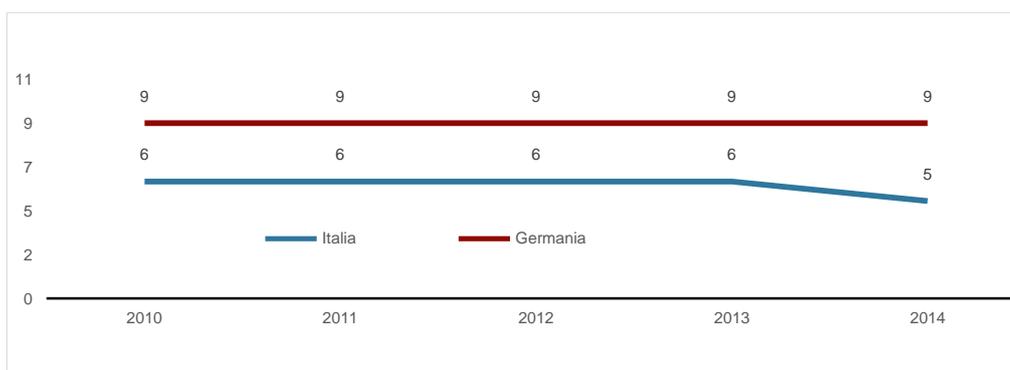
Fonte: World Bank, 2014

Come emerge dal grafico 1, si riscontra una maggiore difficoltà di azione delle aziende nel contesto di regole italiano rispetto a quello tedesco, che risulta invece maggiormente in grado di agevolare le operazioni d'impresa. Si tratta, chiaramente, di un dato che incide negativamente sul grado di competitività delle aziende che dislocano la produzione in Italia e, specularmente, sulla capacità del nostro Paese di attrarre investimenti diretti esteri.

### 2.1.2. Procedure per l'avvio di un'azienda

Nonostante la cattiva performance nel dato complessivo, tra i principali indicatori che compongono l'indice *Ease of doing business* della Banca Mondiale, l'Italia risulta più efficiente in relazione al numero delle procedure richieste per registrare e avviare un'azienda, inclusi i passaggi per ottenere i permessi necessari e le licenze, i passaggi per completare tutte le iscrizioni, verifiche e segnalazioni.

Grafico 2 – Numero di procedure per la registrazione di un'azienda

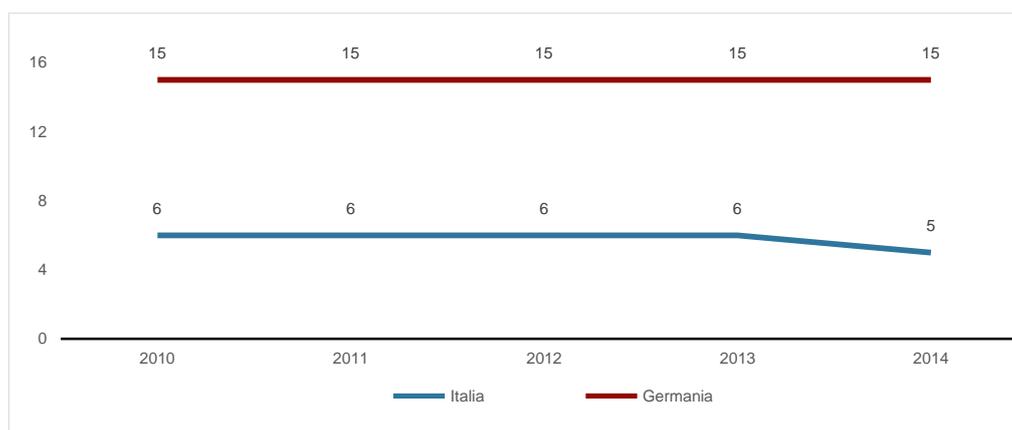


Fonte: World Bank, 2014

Il grafico 2 evidenzia il maggior numero di procedure richieste in Germania per la registrazione di una nuova azienda. È possibile riscontrare inoltre la costanza nel tempo di tale dato in Germania, segnalando invece la riduzione di un'unità registrata in Italia nel 2014. Tale indicatore trova riscontro nel numero di giorni mediamente necessari per completare le procedure che consentono di avviare una impresa. Come si evince dalla rappresentazione del grafico 3 l'indicatore della Germania risulta pari a più del doppio di quello

italiano. Anche per questo dato si riscontra una costanza dei valori nel tempo, con un decremento di una unità per l'Italia nel 2014.

Grafico 3 – Giorni necessari per avviare un'azienda



Fonte: World Bank, 2014

### 2.1.3. Procedure per la costruzione di un sito produttivo

Per quanto l'Italia ottenga migliori risultati in termini di procedure e tempi necessari all'avvio di una attività d'impresa, la rilevazione del tempo mediamente necessario (in giorni) per adempiere alle procedure per la costruzione di un sito produttivo, nonché il numero di procedure richieste all'impresa per il medesimo fine, mostra la maggiore efficienza del sistema tedesco.

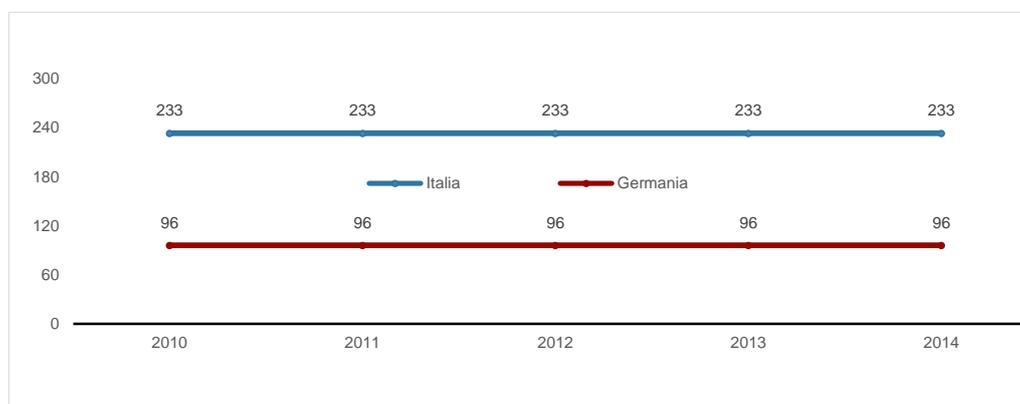
Anche in questo caso i valori registrati rimangono costanti per tutto il periodo analizzato. È possibile riscontrare una marcata differenza tra il dato tedesco, che si attesta sui 96 giorni, e quello italiano, pari invece a 233.

Questi dati rivelano una situazione negativa sotto due aspetti: non solo in Italia le imprese impiegano più tempo per portare a termine ogni pratica necessaria alla costruzione di un sito produttivo, ma addirittura ogni singola pratica è mediamente più impegnativa rispetto al disbrigo di una pratica "tedesca". Sono 23,3 giorni quelli, in media, necessari in Italia, mentre solo 12, quindi poco più della metà, quelli da dedicare in Germania.

Tabella 1 – Tempistiche/procedure per la costruzione di un sito produttivo

Anno	Italia (fonte WB)		Germania (fonte WB)	
	Giorni necessari per adempiere alle procedure per la costruzione di un sito produttivo	Numero di procedure richieste ad un'azienda per la costruzione di un sito produttivo	Giorni necessari per adempiere alle procedure per la costruzione di un sito produttivo	Numero di procedure richieste ad un'azienda per la costruzione di un magazzino sito produttivo
2010	233	10	96	8
2011	233	10	96	8
2012	233	10	96	8
2013	233	10	96	8
2014	233	10	96	8

Grafico 4 – Giorni necessari per adempiere alle procedure per la costruzione di uno stabilimento aziendale



Fonte: World Bank, 2014

## 2.2. Costo dell'energia per le imprese

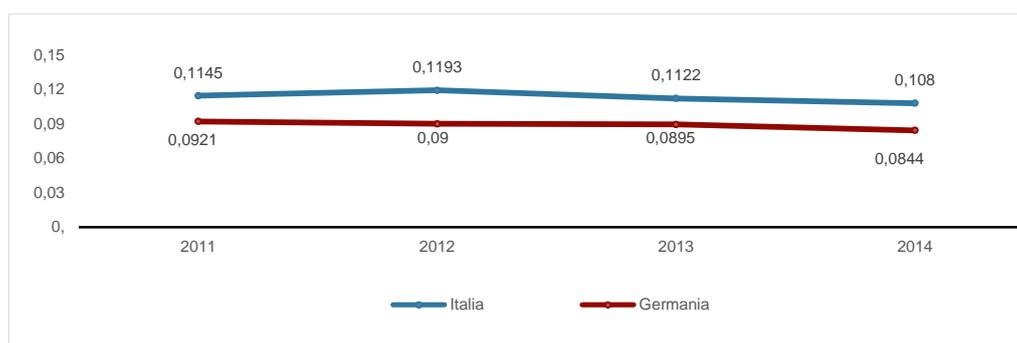
Un altro capitolo di spesa importante per le aziende, che incide sulla capacità competitiva sul mercato, è il costo della bolletta energetica. Le rilevazioni

effettuate sul costo dell'energia elettrica e del gas sono in linea con il “sentire comune” diffuso tra gli imprenditori italiani, poiché mostrano valori sensibilmente superiori della bolletta energetica in Italia rispetto alla Germania.

### 2.2.1. Elettricità

Nel dettaglio, in Italia, il prezzo dell'elettricità a carico delle aziende, espresso in Euro e determinato dal prezzo medio nazionale (in Euro per Kilo Watt Ora – KWh), dopo un aumento tra il 2011 ed il 2012, si mostra in leggero calo per il 2013 ed il 2014, mentre per la Germania il trend è di costante, seppur lieve, diminuzione.

Grafico 5 – Costo dell'energia elettrica per le imprese (Euro/KWh)



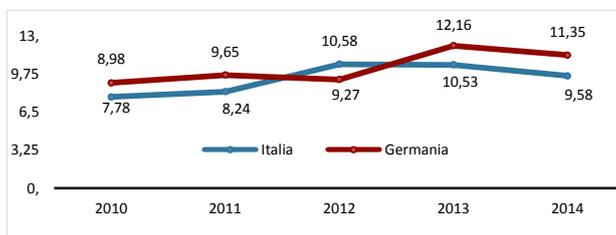
Fonte: Eurostat, 2015

In termini relativi, per la Germania il vantaggio è netto. Se è vero che in entrambi i paesi è in atto una riduzione dei costi dell'energia elettrica, diversa è l'entità della riduzione: rispetto al 2011 le aziende tedesche pagano l'8,4% in meno, le aziende italiane solo il 5,7%. Anche l'andamento del differenziale di costi Italia-Germania è favorevole alla seconda. Se nel 2011 l'elettricità tedesca costava il 19,6% in meno di quella italiana, con il tempo questa percentuale è sempre salita, pur a diverse velocità, assestandosi attualmente sui 21,85%.

### 2.2.2. Gas

Per il costo del gas si riscontra invece, in entrambi i paesi, un andamento più altalenante, con un trend di crescita costante. Si può notare l'aumento di questo valore, espresso in Euro e determinato dal prezzo medio nazionale (in Euro per Giga Joule – GJ), tra il 2011 ed il 2012 per l'Italia, e tra il 2012 ed il 2013 per la Germania. I dati 2014 sono migliori e confermano la maggiore spesa dei tedeschi per questa componente energetica.

Grafico 6 – Costo del gas (GJ/Euro)



Fonte: Eurostat, 2015

L'andamento dei prezzi vede l'energia italiana sempre più conveniente rispetto a quella tedesca, con un risparmio sulla bolletta del gas che passa dal 13,4% del 2011 al 15,6% dell'ultimo anno rilevato.

È interessante però notare l'eccezionalità del 2012, anno in cui le parti si sono invertite e che ha visto il gas "tedesco" diventare più conveniente di quello italiano del 14%, probabilmente a ragione di particolari vicende e accordi geopolitici. Per il futuro i cambiamenti repentini nel prezzo del gas suggeriscono una certa cautela nel prevedere quale dei due paesi godrà della fornitura più conveniente.

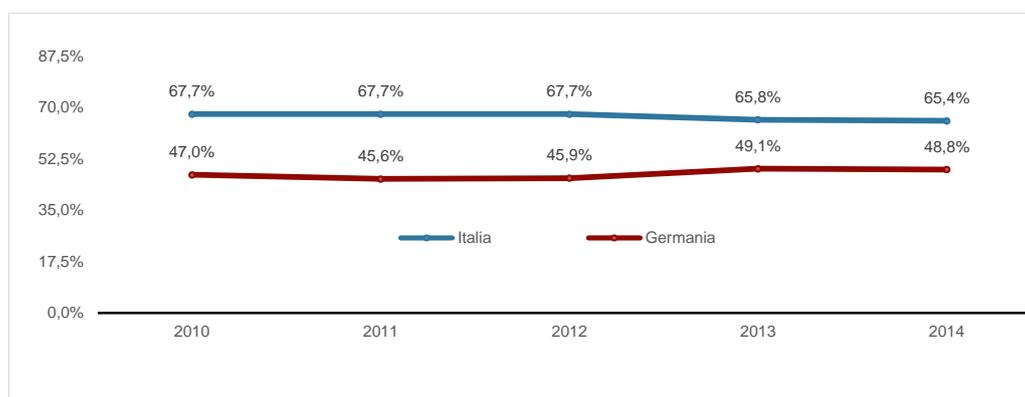
## 2.3. Fisco

### 2.3.1. La pressione fiscale sulle imprese

La rilevazione del *Total tax rate*, vale a dire l'incidenza percentuale delle tasse e dei contributi obbligatori a carico delle aziende sui profitti, mostra in Italia valori nettamente più alti rispetto alla Germania, attestandosi su valori

compresi tra il 67,7 % (2010) e il 65,4% (2014), a fronte della variazione tedesca tra il 47% e il 48.8%.

Grafico 7 – Pressione fiscale sulle imprese

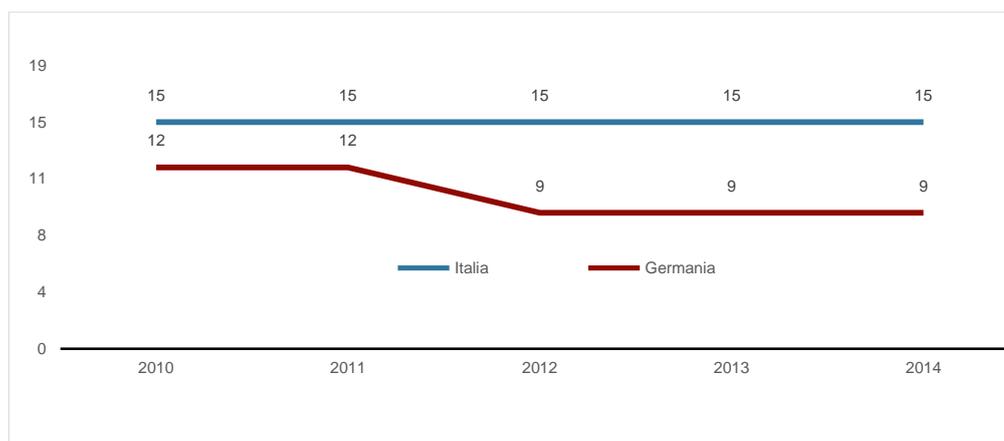


Fonte: World Bank, 2014

### 2.3.2. *Pagamenti a carico delle aziende*

Anche riguardo al numero di pagamenti da effettuare per essere in regola con ogni adempimento tributario, previdenziale ed assicurativo restituisce una situazione più svantaggiosa nel nostro paese. In Germania fino al 2011 erano sufficienti 12 pagamenti, da noi ne erano richiesti 15. Il dato italiano si è mantenuto costante nel tempo; di contro, quello tedesco si è ridotto in modo considerevole ed ora ad un'azienda tedesca bastano 9 pagamenti per non avere problemi con il fisco e la previdenza sociale.

Grafico 8 – Numero di pagamenti totali a carico delle aziende



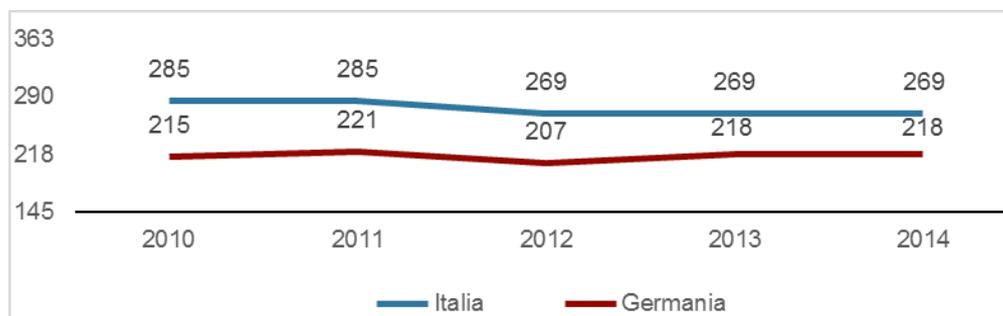
Fonte: World Bank, 2014

È facile intuire, per quanto il dato in sé non sia stato preso in considerazione dal report della World Bank, che maggiore è il numero di adempimenti, maggiore sarà anche la probabilità di compiere errori a cui sarà necessario cercare un rimedio. La (il)logica conseguenza è quindi una lievitazione dei tempi che le procedure in questione richiedono, con le implicazioni che si vedranno a breve nel paragrafo successivo.

### *2.3.3. I tempi necessari al pagamento delle tasse*

Gli adempimenti fiscali italiani richiedono un tempo maggiore per essere espletati rispetto agli omologhi adempimenti tedeschi. Il dato è coerente con quello precedentemente esaminato relativo al numero di pagamenti che devono essere eseguiti ogni anno dalle aziende. In questo caso vengono prese in considerazione solo tre voci di pagamento: INPS, IRES e IVA.

Grafico 9 – Numero di ore richiesto per il pagamento delle tasse



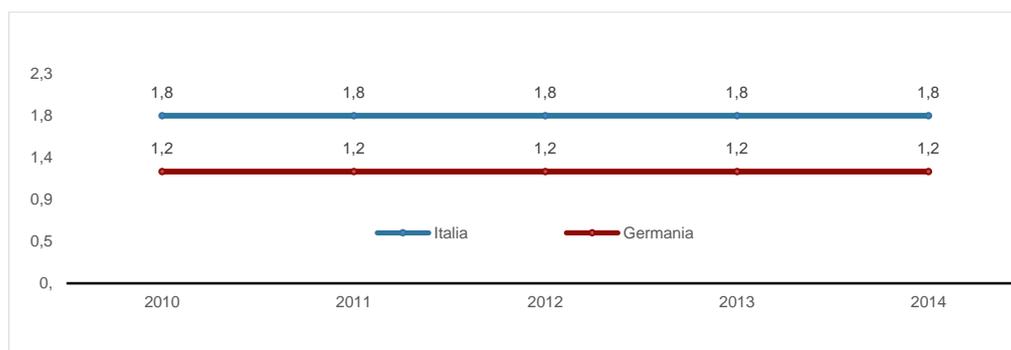
Fonte: World Bank, 2014

Italia e Germania, sotto questo aspetto, sembrerebbero avviate a convergere. Nonostante il differenziale tra i due set di dati rimanga decisamente alto, dal 2010 al 2014 il numero di ore è sceso dal 25% al 19%, evidenziando, tra l'altro, l'impegno alla riduzione dei tempi in Italia (-6% dal 2011) e l'andamento ondivago della performance tedesca, che sembra essersi assestata negli ultimi due anni, su un valore superiore rispetto al 2010. In Germania, nonostante i tentativi, non si è riusciti a scendere sotto una certa soglia di tempo e anzi il dato è complessivamente peggiorato, seppur di poco, rispetto al 2010.

#### *2.3.4. I tempi delle procedure d'insolvenza e del contenzioso*

La minore efficienza del sistema italiano emerge altresì rispetto alle procedure d'insolvenza. Dall'analisi dei dati emerge la costanza negli anni dell'indicatore che rileva il tempo mediamente necessario (in anni) per risolvere una procedura di insolvenza, dal momento della denuncia (e cioè dal deposito in tribunale): dal 2010 al 2014 il dato è pari ad 1,8 anni (come valore medio) in Italia, ed a 1,2 anni in Germania.

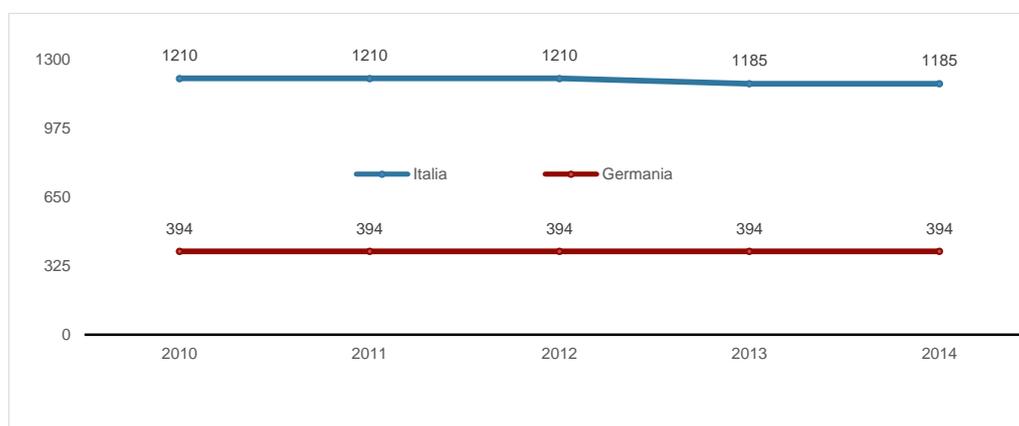
Grafico 10 – Anni necessari per risolvere controversie di insolvenza



Fonte: World Bank, 2014

La migliore performance della Germania è stata registrata anche con riferimento al tempo mediamente necessario (in giorni) per risolvere un qualsiasi tipo di controversia contrattuale, calcolato dal momento in cui una delle parti ha presentato denuncia sino al momento dell'effettivo risarcimento.

Grafico 11 – Giorni necessari per risolvere una controversia



Fonte: World Bank, 2014

In relazione al tempo necessario per risolvere una controversia le rilevazioni mostrano come per tutto il periodo preso in esame il valore della Germania sia circa un terzo rispetto a quello italiano, essendo necessari mediamente 394

giorni dal momento in cui viene presentata la denuncia a quello dell'effettivo risarcimento, rispetto ai 1210 giorni, poi scesi a 1185, dell'Italia.

Il punto merita un ulteriore approfondimento. Come mostrato in tabella, non sono solo i tempi ad appesantire il sistema giudiziario civile italiano ed a scoraggiare le imprese a rivolgersi ai tribunali, ma anche i costi connessi.

Tabella 2 – I costi della giustizia

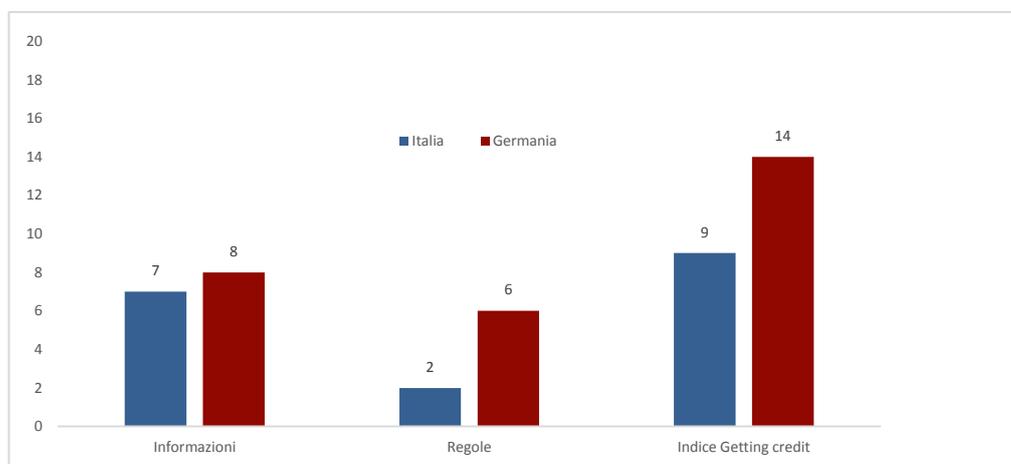
	<b>ITALIA</b>	<b>GERMANIA</b>
Costi sostenuti per far valere un contratto di fronte ad un tribunale (in % rispetto alla somma richiesta)	23,1	14,4
Numero di procedure richieste ad un'azienda per richiedere l'esecuzione di un contratto	37	31

Fonte: World Bank, 2014

#### **2.4. Accesso al credito**

Venendo all'indice *Getting Credit* della Banca Mondiale, basato sullo scambio di informazioni per l'accesso al credito (valutato da 0 a 8), nonché sul sistema di regole a protezione di debitori e creditori (valutato da 0 a 12), ovvero le componenti che permettono la misurazione della facilità di accesso al credito, nell'anno 2014 l'Italia si è attestata in posizione 89esima (poco performante), mentre la Germania in posizione 23esima.

Grafico 12 – Accesso al credito



Fonte: World Bank, 2014

Nella scomposizione di tale indice per l'Italia si nota come il punteggio riguardante il sistema di informazioni per l'accesso al credito sia di 7/8, mentre quello relativo al sistema di leggi su garanzie e procedure concorsuali a protezione di debitori e creditori sia di 2/12, il che genera un punteggio complessivo di 9/20, un soddisfacimento dei parametri richiesti pari al 45% e dunque una collocazione nel ranking in posizione 89. Differentemente per la Germania il maggiore punteggio relativo al sistema di regole a protezione dei debitori e creditori, pari a 6/12, genera un punteggio complessivo di 14/20, un soddisfacimento dei parametri pari al 70% ed una collocazione al ventitreesimo posto nel ranking.

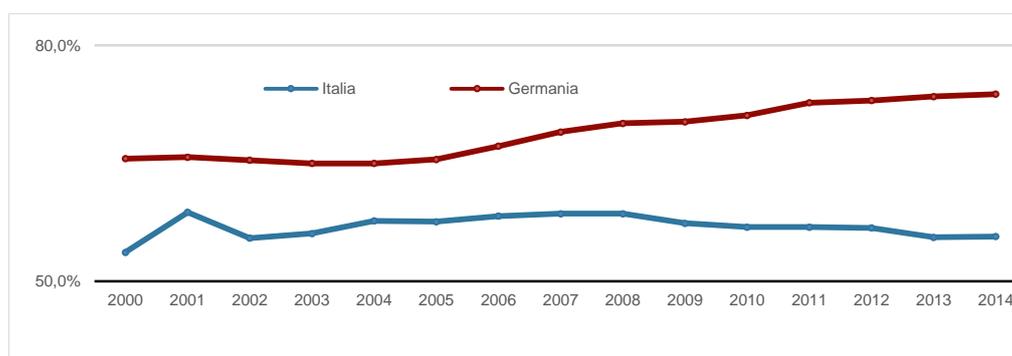
### 3. Valorizzazione del capitale umano

#### 3.1. Occupazione

Una delle ragioni del livello inferiore di PIL pro capite dell'Italia rispetto alla Germania risiede nell'inferiore utilizzo del suo capitale umano. In Italia infatti tassi di occupazione e di partecipazione alla forza lavoro delle persone di età compresa fra i 15 e i 64 anni (età lavorativa), pur essendo aumentati dal 2000 a seguito dell'introduzione delle Riforme Treu e Biagi, hanno subito un costante calo dal 2008 in poi, e rimangono molto inferiori a quelli registrati dagli altri paesi. In Germania si riscontra al contrario, a partire dal 2003 (dopo

l'introduzione del pacchetto Hartz di riforma del lavoro), un forte aumento del tasso di occupazione, parallelo a una netta diminuzione del tasso di disoccupazione, trend continuato anche durante la crisi economica. Dal 2005 al 2011 il numero di occupati in Germania è aumentato di 1.2 milioni (da 35,5 a 36,7 milioni), mentre il tasso di disoccupazione è diminuito di quasi 5 punti percentuali (da 11,7% a 7%).

Grafico 13 – Tasso di occupazione 15-64 anni (in %)



Fonte: Eurostat, 2015

Per analizzare e confrontare le dinamiche occupazionali di Italia e Germania occorre un livello di dettaglio più ampio. Grazie ai database Eurostat è stato possibile compiere un'operazione di ricerca sui differenziali Germania-Italia tra i tassi di occupazione nelle diverse fasce d'età in tre diversi periodi: 2000, 2007 e 2014. Partendo dal dato più recente, la misura dei differenziali mostra che il vantaggio tedesco, in termini di maggior tasso di occupazione, non è uguale per tutte le fasce d'età considerate, ma anzi tende ad essere decisamente disomogeneo. Senza considerare i lavoratori ultra-65enni, la fascia d'età in cui il vantaggio tedesco è minore è quella dei "trentenni senior", che va dai 35 ai 39 anni. Il distacco in questa fascia è di 12,7 punti percentuali e resta contenuto anche nelle fasce d'età più avanzate, fino a quella 50-55 anni. Per gli over55 (55-64 anni) la situazione è ben diversa: in questo caso il distacco tedesco sfiora i 20 punti percentuali.

Tabella 3 – *Spread* dei tassi di occupazione tedeschi e italiani nel tempo

	<b>2000</b>	<b>2007</b>	<b>2014</b>
Da 15 a 19 anni	18,8	20,3	23,5
Da 20 a 24 anni	25,4	22	36,3
Da 25 a 29 anni	17	9	26
Da 30 a 34 anni	9,2	4,4	15,9
Da 35 a 39 anni	7,7	5,1	12,7
Da 40 a 44 anni	8,6	7,3	13,9
Da 45 a 49 anni	10,1	7,4	14,9
Da 50 a 54 anni	16,2	8	14,4
Da 55 a 64 anni	10,1	17,6	19,4
65 anni o più	-0,5	0,4	2,1

Fonte: elaborazione su dati Eurostat, 2015

Preoccupa la situazione dei giovani adulti (30-35 anni, distacco 16 punti percentuali) mentre, senza tema di esagerazione, si può dire drammatica la condizione dei più giovani. Più di 3 tedeschi su 4, tra i 25 e i 30 anni, sono impegnati in attività lavorative. Tra i coetanei italiani, invece, lavora solo 1 su 2. Il distacco in questa fascia è di 26 punti percentuali, ma non è qui che si registra il divario maggiore. Con oltre 36 punti percentuali, è la fascia dei giovani ventenni (20-25 anni) a lanciare un allarme: a svolgere attività lavorativa retribuita in Italia è solo il 27,6%. Un discorso a parte merita la fascia più giovane considerata dalle statistiche, quella dei 15-19enni. Non è tanto il differenziale (23,5 punti percentuali) a segnare la discrepanza, ma la proporzione. Il tasso di occupazione tedesco, in questa fascia, è oltre 10 volte superiore di quello italiano: 2,5% contro 26%.

Tabella 4 – Andamento dello *spread* per fasce d'età nel tempo

	2000-2007	2007-2014
Da 15 a 19 anni	↓ 2	↑ 3
Da 20 a 24 anni	↓ -3	↑ 14
Da 25 a 29 anni	↓ -8	↑ 17
Da 30 a 34 anni	↓ -5	↑ 12
Da 35 a 39 anni	↓ -3	↑ 8
Da 40 a 44 anni	↓ -1	↑ 7
Da 45 a 49 anni	↓ -3	↑ 8
Da 50 a 54 anni	↓ -8	↑ 6
Da 55 a 64 anni	↑ 8	↓ 2
65 anni o più	↓ 1	↑ 2

Fonte: elaborazione su dati Eurostat, 2015

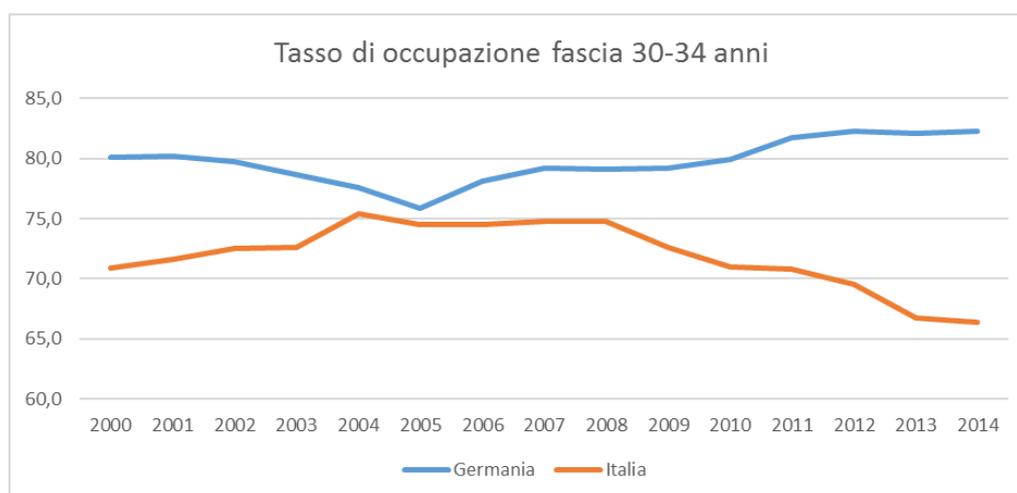
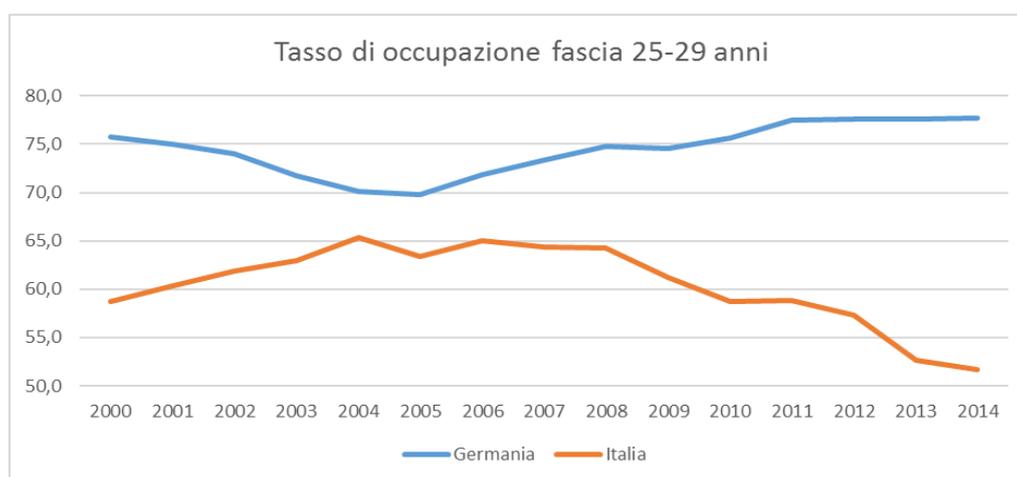
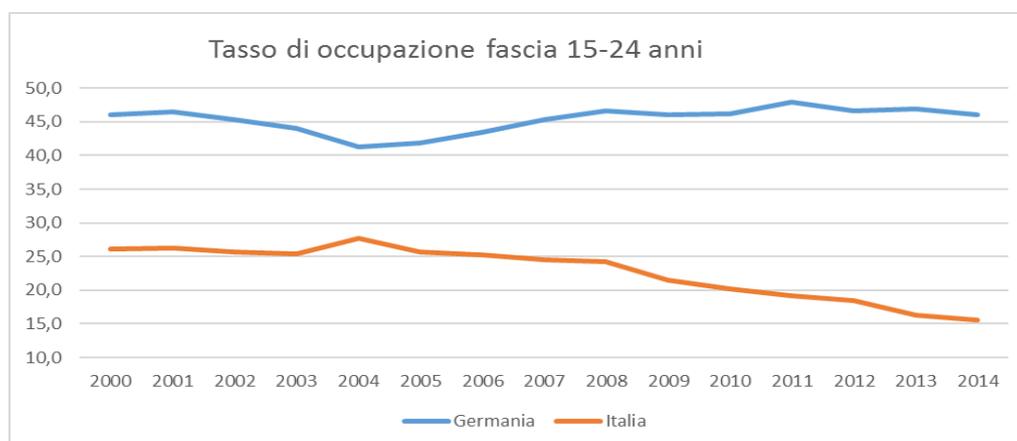
L'andamento dei diversi differenziali negli anni mostra che in ogni fascia d'età il tasso di occupazione tedesco è sempre stato più alto di quello italiano – tranne per gli over65, che nel 2000 risultavano più occupati in Italia che in Germania.

Interessante il confronto tra le rilevazioni nei diversi anni. Da questa operazione emerge che dal 2000 al 2007 in quasi tutte le fasce d'età si è assistito ad un avvicinamento tra il dato italiano e quello tedesco. Le eccezioni riguardano i giovani tra i 15 e i 19 anni ed i senior dai 55 ai 64. Da notare che, nel periodo 2000-2007, è nella fascia 25-29 anni che si registra l'avvicinamento più consistente: gli italiani guadagnano 8 punti percentuali sui tedeschi. Dal 2007 al 2014, invece, accade l'esatto opposto. In questa fascia d'età gli italiani perdono ben 17 punti percentuali ed il tasso di occupazione, che nel 2007 era salito dal 58,7% al 64,4%, scende drasticamente al 51,7%. Al contrario, in Germania la crescita è costante, di circa 2 punti percentuali all'anno. In misura meno estrema, ma comunque coerente, gli stessi andamenti si verificano anche nelle fasce limitrofe, 20-24 e 30-34 anni. È dunque relativamente alla generazione dei nati dopo il 1980 che Germania e Italia riscontrano le più grandi differenze.

Differenze che sono invece ben più moderate per quanto concerne gli over60, particolare fascia di età la cui occupazione in Italia sta crescendo anche in periodo di crisi. Questo fenomeno è determinato contemporaneamente dagli effetti della riforma delle pensioni intervenuta nel 2012 e dalla esigenza dei “padri” di rimanere per più tempo occupati anche in ragione della difficoltà nell'inserimento nel mercato del lavoro dei “figli”. Tale fenomeno è stato

incoraggiato anche dall'esonero contributivo previsto dalla legge di stabilità n. 183/2014 per gli assunti a tempo indeterminato in anno 2015: questa misura incentivante, uguale per tutti, ha reso i lavoratori esperti più competitivi nel mercato del lavoro e ha aiutato il loro rientro in occupazione stabile.

Grafici 14, 14-bis, 14-ter – I tassi di occupazione in Italia e Germania



Fonte: Eurostat 2015

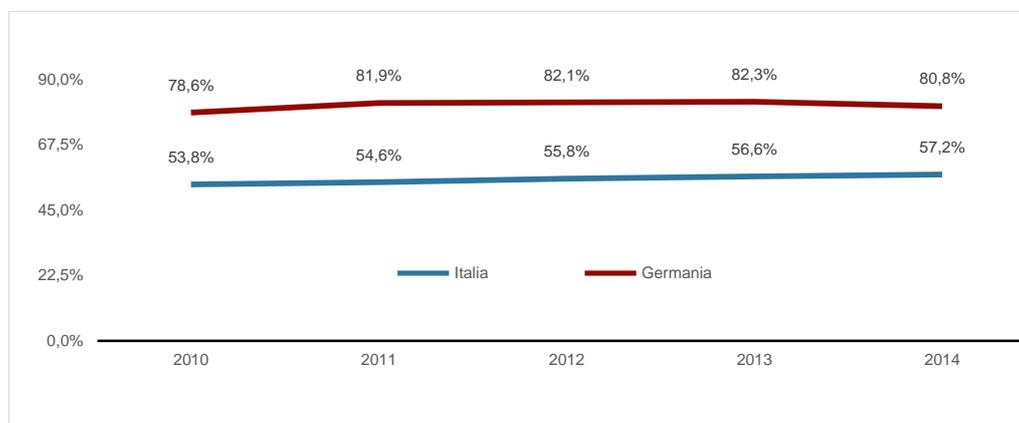
Tra le determinanti della performance del mercato del lavoro tedesco la letteratura economica indica l'influsso positivo complessivamente derivante dalla riforma Hartz, anche se non è possibile ricondurre il *boom* alla sola riforma del lavoro. Spiegazioni alternative (o meglio complementari) giustificano lo straordinario andamento del mercato del lavoro tedesco come frutto di un sistema di relazioni industriali collaborativo e del buon funzionamento del meccanismo della co-gestione. Nello specifico, gli studi indicano fra le principali determinanti il processo di moderazione salariale, iniziato già a partire dalla metà degli anni Novanta, di pari passo con la diminuzione dei tassi di sindacalizzazione e di copertura dei contratti collettivi.

Determinanti per la competitività aziendale sono gli indicatori relativi alla qualità del capitale umano e in generale all'efficienza del sistema di educazione, di transizione scuola-lavoro e di formazione professionale. Anche rispetto a questo capitolo, i dati mostrano la migliore performance del sistema tedesco: oltre all'inferiore "quantità" di capitale umano valorizzato, in Italia si riscontra anche un grado più basso di istruzione medio della forza lavoro. Si tratta di un dato che contribuisce a determinare uno svantaggio competitivo per le aziende che operano in Italia.

### **3.2. Education**

Il livello di istruzione in Germania è più alto. I dati Eurostat mostrano una sensibile ma costante crescita del dato italiano relativo alla percentuale della popolazione di età compresa tra i 15 e i 64 anni con un livello di studio secondario superiore o terziario, che si attesta nel 2014 al 57,2%. La stessa crescita, partendo però da un livello iniziale di circa 15 punti percentuali più alto, si riscontra nel dato tedesco, che si attesta all'80,8% nel 2014.

Grafico 15 – Soggetti 15-64 anni con livello di istruzione secondario superiore o terziario (in %)



Fonte: Eurostat, 2015

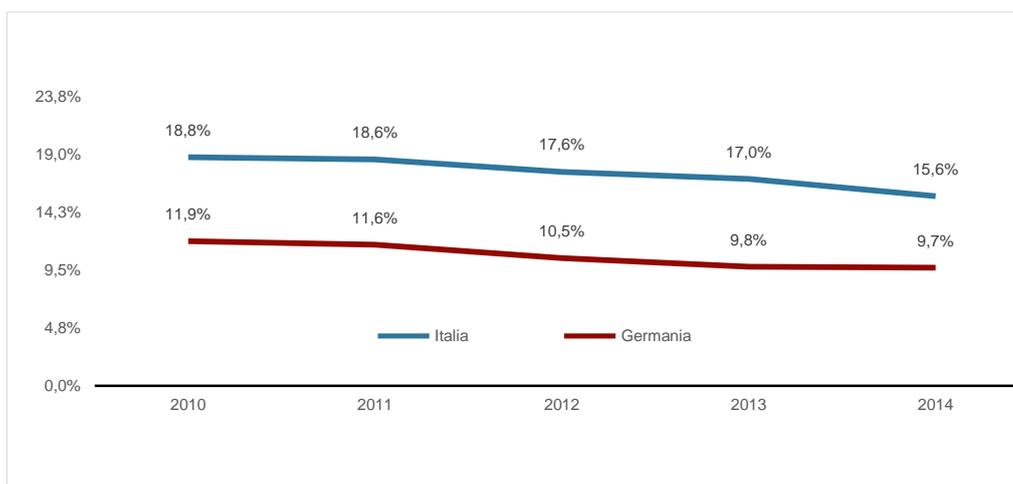
Un fattore di debolezza del capitale umano italiano è dato anche dal fatto che l'istruzione terziaria nel nostro paese è nella grandissima maggioranza dei casi di tipo accademico: lo studio dopo le scuole superiori è prevalentemente di tipo universitario. Nonostante l'istruzione tecnica e professionale post diploma stia conquistando spazi non residuali nelle scelte educative dei giovani italiani, queste non reggono il confronto con il ben più composito panorama tedesco, dove è molto affermata l'istruzione tecnica superiore non universitaria, maggiormente vocata al lavoro.

È utile sottolineare anche il dato sulla scelta della facoltà universitaria da parte dei giovani del nostro paese, che spesso si focalizza su percorsi umanistici e giuridici che il tessuto industriale, e imprenditoriale in genere, non riesce facilmente ad assorbire.

Il rischio italiano, tutt'altro che remoto, è il dilagare di fenomeni di iperqualificazione (ma anche disallineamento formativo) della forza lavoro, come si vedrà anche in seguito.

L'alta qualità del capitale umano tedesco è confermata dalle rilevazioni sulla percentuale di soggetti di età compresa tra i 15 e i 24 anni, con un livello di istruzione non superiore al secondario inferiore (in Italia si tratta della c.d. scuola media), che non ha preso parte ad alcun percorso formativo (considerate le quattro settimane antecedenti l'indagine).

Grafico 16 – Soggetti 15-24 anni con livello di istruzione non superiore al secondario (%)



Fonte: Eurostat, 2015

Nel merito, le rilevazioni mostrano una minore partecipazione dei giovani italiani a percorsi di formazione superiori al secondario rispetto ai giovani tedeschi, registrando altresì un calo costante in entrambi i paesi, più marcato in valore assoluto in Italia (-3,2 punti percentuali) rispetto alla Germania (-2,2 punti percentuali), sebbene il dato italiano rimanga ancora superiore a quello tedesco.

### 3.3. Transizione scuola-lavoro

#### 3.3.1. Età media di conclusione del percorso di istruzione e tempi di ingresso nel mercato del lavoro

Fonti Eurostat risalenti al 2009 consegnano il dato di una minore età media in cui un soggetto conclude il suo percorso di formazione in Italia (21,0 anni), rispetto alla Germania (22,4 anni), ma anche rispetto alla media dell'UE-27 (21,2 anni). Invero il dato risente di una importante differenza tra i due modelli: il sistema formativo tedesco permette a molti giovani di conseguire a 22 anni un titolo terziario specializzante, per quanto non universitario (in Italia definiremmo queste “scuole” degli ITS, ovvero Istituti Tecnici Superiori, oggetto di una recente sperimentazione nel nostro Paese). Alla stessa età un giovane italiano è ancora “solo” diplomato. È quindi diverso il livello di

istruzione con il quale i due giovani si presentano sul mercato del lavoro. Forse anche per questo il dato sul tempo medio (calcolato in mesi) impiegato dal soggetto per trovare lavoro a conclusione del proprio percorso d'istruzione e formazione risulta nettamente superiore in Italia (10,5 mesi), sia rispetto alla Germania (6,0 mesi) che alla media europea (6,5 mesi).

Tabella 5 – Età media di conclusione dei percorsi educativi e tempo medio di accesso al lavoro

Anno	Italia		Germania	
	Età media di conclusione del percorso di educazione	Tempo (medio, in mesi) per accedere al lavoro	Età media di conclusione del percorso di educazione	Tempo (medio, in mesi) per accedere al lavoro
2009	21,0	10,5	22,4	6,0

Fonte: Eurostat, 2014

### 3.3.2. I sistemi di istruzione

Per contestualizzare questo dato, occorre evidenziare che tra il sistema di istruzione italiano e quello tedesco esistono marcate differenze.

La figura sottostante sintetizza il sistema di istruzione vigente in Germania in tutti i *Länder*. Il colore giallo rappresenta le tipologie di istituto che abbinano l'educazione generale alla formazione in azienda. Questa possibilità è data ai giovani tedeschi a partire dai 15 anni di età in diverse forme, con intensità diversa e con previsioni di studio di diverso periodo. Ad esempio i percorsi di studio per le professioni della cura della persona (*Schools for nurses*, nel grafico) hanno una durata di sei anni, mentre le *Fachoberschulen*, che danno diritto ad un titolo di istruzione secondaria superiore in campo tecnico, amministrativo, sanitario-assistenziale, design, nutrizionale e agrario, combinano un primo anno di formazione ed istruzione in azienda con un secondo anno di istruzione generale.

Questo significa non solo che in Germania è più frequente che l'età di abbandono degli studi coincida con il conseguimento di un titolo, ma anche e soprattutto che un giovane che conclude il proprio percorso di studi a ventidue

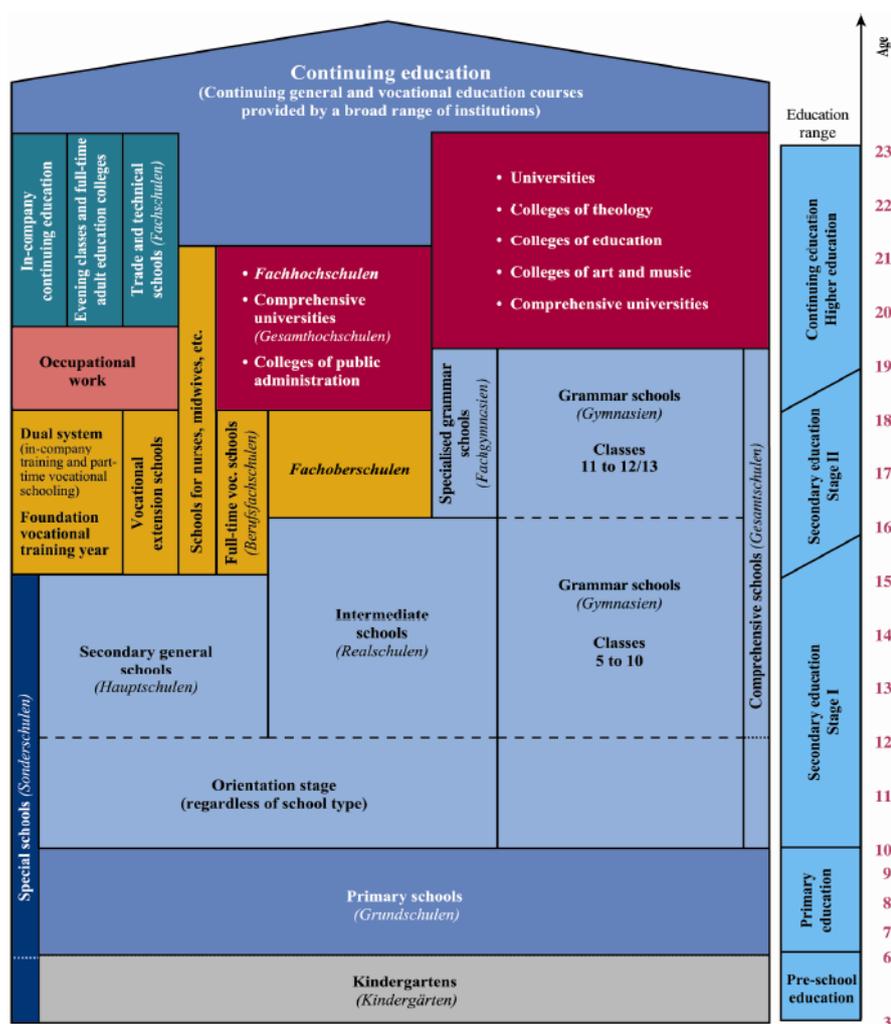
anni ha probabilmente avuto esperienze pregresse di lavoro (e lavoro reale, non solo stage) per un periodo di tempo significativo.

L'età media di abbandono degli studi in Italia, invece, porta a diverse considerazioni. Il dato medio, anzitutto, non è molto indicativo. A seguito della riforma universitaria del 2000<sup>2</sup>, sono stati introdotti corsi di laurea di durata triennale, pertanto, assumendo l'uscita dall'istruzione secondaria a 19 anni, il conseguimento del primo titolo di istruzione terziaria dovrebbe essere a 22 anni. Il dato Italiano, dunque, sembra segnalare più un ritardo nel conseguimento del diploma di scuola secondaria superiore che un anticipo della laurea triennale.

---

<sup>2</sup> Decreto Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica 3 novembre 1999, n. 509.

Grafico 17 – L'articolazione del sistema di istruzione e formazione tedesco



Fonte: Hippach-Schneider U., Krause M., Woll C., (2007), *Vocational education and training in Germany – Short description*, CEDEFOP, Panorama series; 138, p. 21, Luxembourg

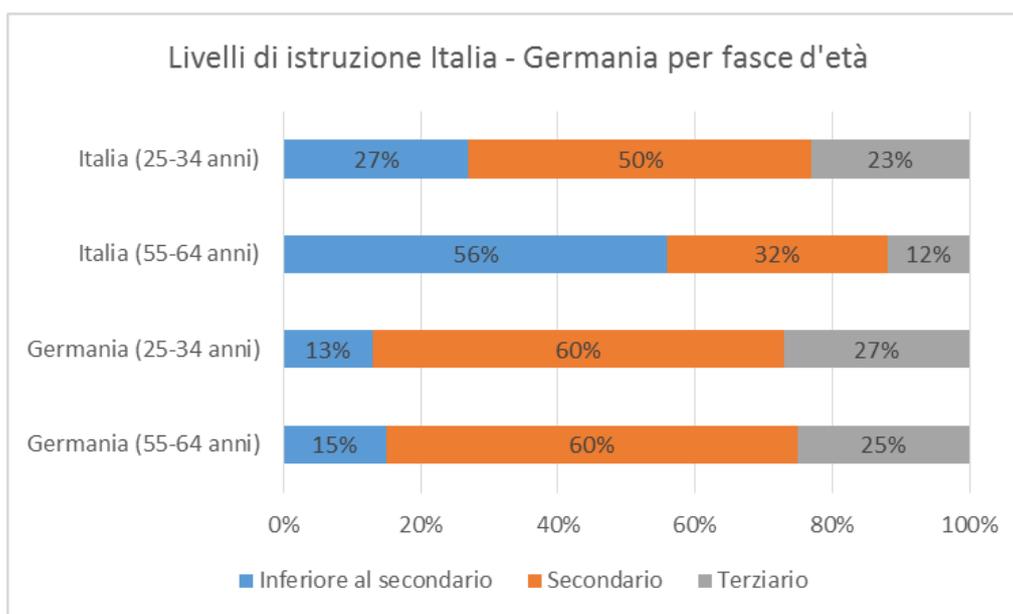
Ulteriori dati permettono di approfondire le ultime considerazioni espresse. Dal rapporto OCSE *Education at a glance*<sup>3</sup> emerge un confronto tra i livelli di istruzione della popolazione italiana e tedesca in due diverse fasce di età.

Dal confronto si nota come, per i giovani adulti italiani tra i 25 e i 34 anni, fascia in cui insiste il differenziale più alto di performance occupazionale, la

<sup>3</sup> OECD (2015), *Education at a Glance Interim Report: Update of Employment and Educational Attainment Indicators*, OECD, Paris, [www.oecd.org/edu/EAG-Interim-report.pdf](http://www.oecd.org/edu/EAG-Interim-report.pdf).

percentuale di persone prive di un diploma di scuola secondaria superiore sia doppia rispetto a quella registrata in Germania.

Grafico 18 – Livelli di istruzione



Fonte: OECD, 2015

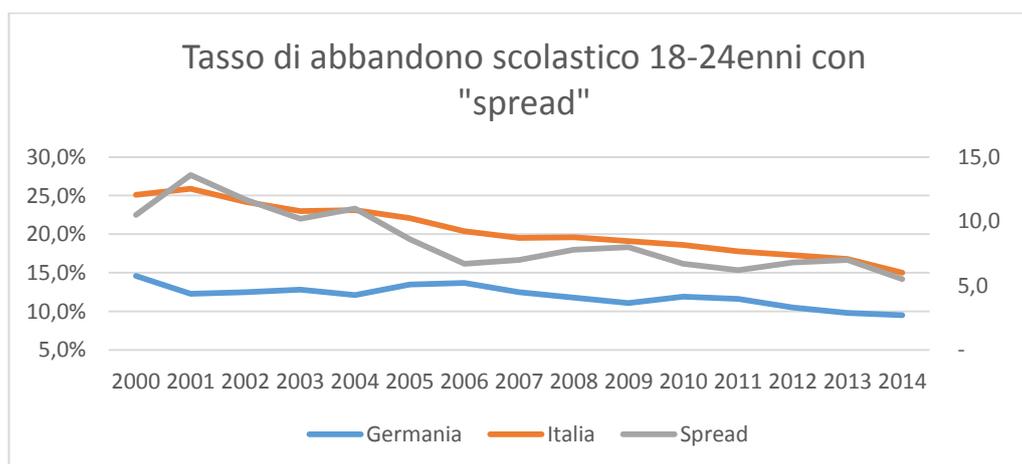
Il sistema scolastico tedesco, per quanto performante, non è esente da critiche. Una su tutte, la tendenza a tenere le persone “ferme” al diploma, disincentivandole dal conseguimento di un titolo di studio terziario. Se si paragona la Germania ad un'altra potenza industriale mondiale, specializzata in produzioni tecnologiche di fascia alta, la Corea del Sud, si nota una profondissima differenza nella distribuzione delle qualifiche tra la popolazione. Nella penisola del sud-est asiatico i “laureati” costituiscono il 61% della popolazione tra i 25 e i 34 anni.

### *3.3.3. Tasso di abbandono dell'istruzione*

I database Eurostat registrano anche numeri ed esiti del fenomeno dell'abbandono anticipato del percorso di istruzione scelto. Anche in questo caso, la Germania dimostra una migliore gestione del proprio capitale umano, favorendo i propri giovani nel completamento del percorso di studi. Su questo

fronte, l'Italia sta tuttavia operando una continua ripresa, come dimostra il dato dello *spread* in costante calo.

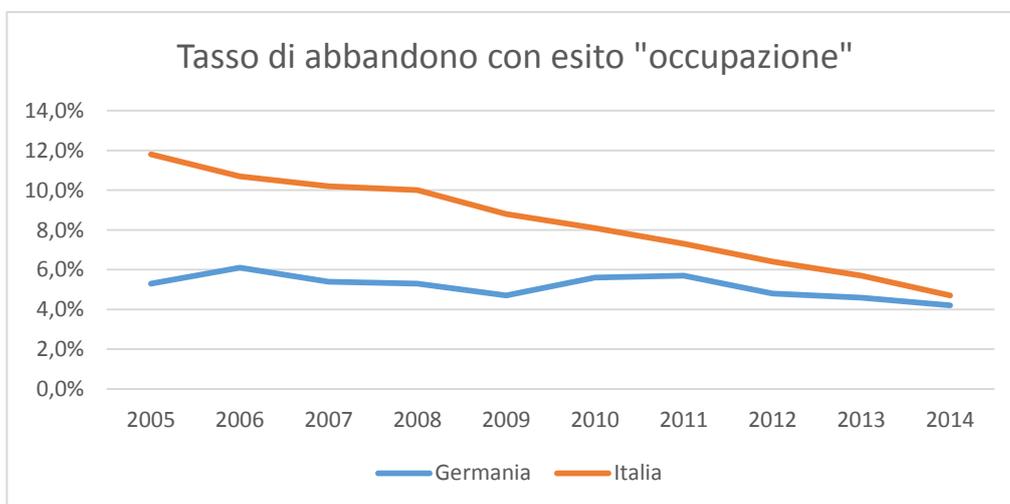
Grafico 19 – Abbandono scolastico. Confronto.



Fonte: Eurostat, 2014

È possibile che un abbandono formativo si verifichi quando capita un'opportunità di lavoro. Questo succede sia in Italia che in Germania, sebbene con andamenti diversi. In Germania la quota di abbandoni cui fa seguito un'occupazione è costante, così come è stato in Italia tra il 2005 ed il 2008. Dall'esplosione della crisi economica in poi, però, il calo degli occupati tra gli abbandoni ha assunto una velocità via via maggiore fino all'accelerazione vertiginosa dal 2012 in avanti.

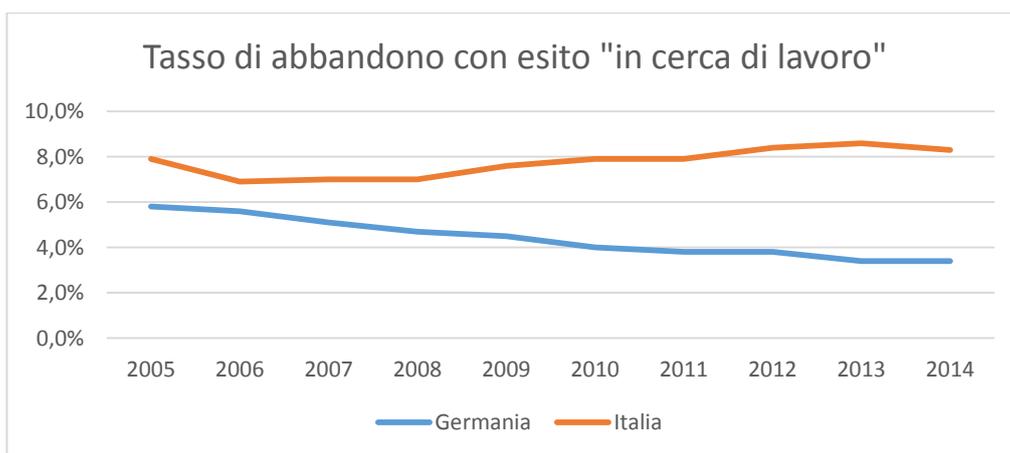
Grafico 20 – Occupazione post-abbandono



Fonte: Eurostat, 2015

Parallelamente, come è giusto aspettarsi, aumenta il numero di persone in stato di abbandono formativo che cerca lavoro senza trovarlo. In Germania succede l'opposto.

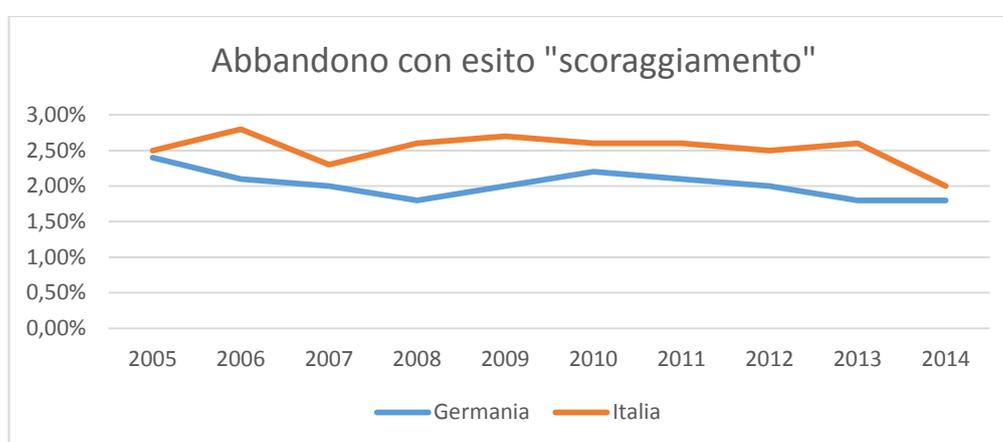
Grafico 21 – In cerca di lavoro post-abbandono



Fonte: Eurostat, 2015

Contenuta, ma presente, una quota di persone che lasciano il percorso formativo versando in stato di scoraggiamento (disponibilità a lavorare, ma nessuna attività di ricerca). Italia e Germania, in questo caso, sono nella stessa situazione, segno che, probabilmente, le motivazioni di queste persone non sono necessariamente legate al ciclo economico. È però una situazione di cui non si può non tenere conto, anche in considerazione del fatto che è questa la categoria di persone più difficile da reinserire nel mercato del lavoro.

Grafico 22 – Scoraggiamento post-abbandono



Fonte: Eurostat, 2015

### 3.3.4. Tasso di occupazione nella fascia 15-34 anni

Questi dati trovano riscontro nell'andamento del tasso di occupazione (%) di soggetti di età compresa tra i 15 ed i 34 anni non iscritti ad un percorso di studio o formazione, ad un certo numero di anni (più o meno di 3) dal completamento del titolo più alto conseguito. Il dato relativo al contesto italiano è nettamente inferiore a quello tedesco, specie per quanto riguarda le rilevazioni effettuate entro i primi tre anni, dove si registra uno scarto tra i due paesi che nel 2013 raggiunge un picco di oltre il 40%.

Tabella 6 – Tasso di occupazione a più o meno di 3 anni dall’ottenimento del titolo di studio più alto (%)

Anno	Italia		Germania	
	A meno di 3 anni	Dopo oltre 3 anni	A meno di 3 anni	Dopo oltre 3 anni
2010	48,7	66,7	80,3	80,6
2011	48,6	65,9	84,1	80,7
2012	46,0	63,9	84,6	82,0
2013	41,2	60,4	85,8	82,5

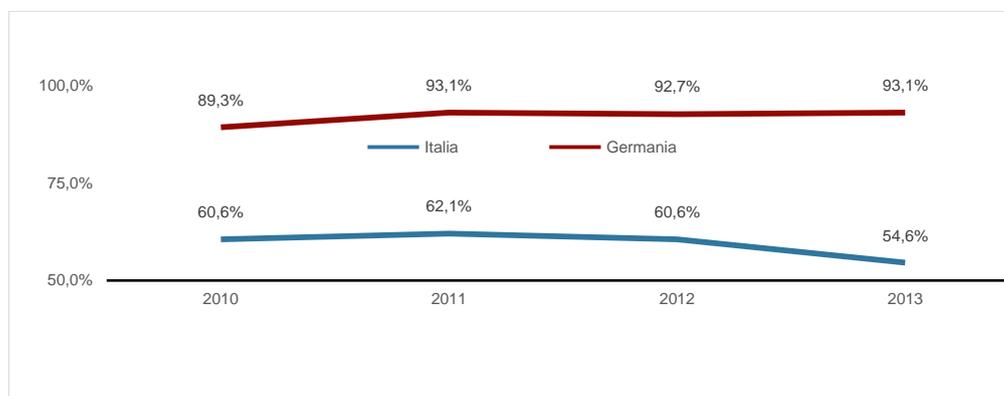
Fonte: Eurostat, 2014

Nel dettaglio, le rilevazioni mostrano una marcata differenza in Italia tra la percentuale di occupati a meno di 3 anni, rispetto ad oltre 3 anni dal completamento del titolo più alto, in favore del secondo dato; per entrambe le ipotesi si riscontra un calo intorno ai 6/7 punti percentuali dal 2010 al 2013. I dati relativi alla Germania mostrano una differenza meno marcata rispetto al dato temporale, ma in questo caso le percentuali risultano di poco più alte a meno di tre anni dal completamento rispetto che ad oltre anni; per entrambe le ipotesi si riscontra una tendenza all’aumento del dato percentuale.

### *3.3.5. Tasso di occupazione dei laureati*

Ancora più marcata è la differenza tra i due paesi rispetto al tasso di occupazione (%) tra soggetti laureati con un massimo di 34 anni, che trovano un’occupazione a meno di 3 anni dal conseguimento della laurea. Nel triennio 2010-2012 il tasso di occupazione di questa popolazione di soggetti in Italia è stato inferiore di circa 30 punti percentuali rispetto alla Germania. Divario che è andato nondimeno accentuandosi nel 2013, anno in cui, a fronte di una lieve crescita del dato in Germania, si è registrato un decremento di sei punti percentuali in Italia.

Grafico 23 – Laureati con non più di 34 anni che trovano occupazione entro 3 anni dal conseguimento del titolo (in %)

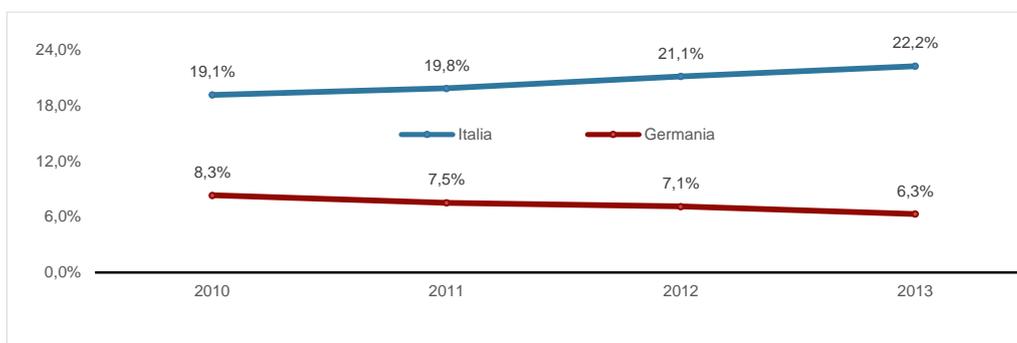


Fonte: Eurostat, 2014

### 3.3.6. Giovani che non studiano e non lavorano (NEET)

Tra i dati relativi al mercato del lavoro, le maggiori criticità per l'Italia si registrano con riferimento al dato sui c.d. NEET (Not in Education, Employment or Training), che misura la percentuale, sul totale della popolazione nella medesima fascia di età, di giovani di età compresa tra i 15 ed i 24 anni che non sono occupati e non hanno nemmeno seguito (nelle quattro settimane precedenti l'indagine) un percorso di formazione. Il numero di giovani che non studiano e non lavorano in Italia è circa il triplo di quello tedesco come media nel quadriennio 2010-2014. Il dato ha avuto un andamento crescente in Italia tra il 2010 e il 2013, attestandosi oltre il 22%, contrariamente a quanto accaduto in Germania dove, per lo stesso periodo, l'indicatore ha avuto un andamento decrescente attestandosi al 6,3%.

Grafico 24 – NEET (in %)

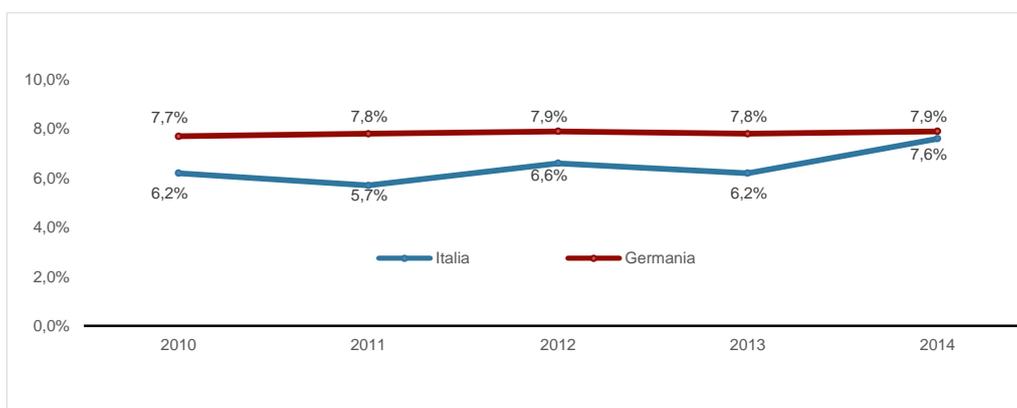


Fonte: Eurostat, 2014

### 3.3.7. Statistiche sulla formazione professionale

Secondo l'Eurostat, i lavoratori tedeschi sono poco più coinvolti in percorsi di formazione continua rispetto a quelli italiani. La percentuale di persone di età compresa tra i 25 ed i 64 anni che hanno dichiarato di aver seguito percorsi educativi o di training (nelle quattro settimane precedenti l'indagine), sul totale della popolazione nella medesima fascia di età, risulta nel periodo 2010-2014 mediamente superiore in Germania che in Italia. Il differenziale è basso soprattutto grazie alla crescita dell'ultimo dato italiano (il dato tedesco è invece costante).

Grafico 25 – Soggetti 25-64 anni che hanno seguito percorsi di formazione continua – Lifelong learning (in %)



Fonte: Eurostat, 2015

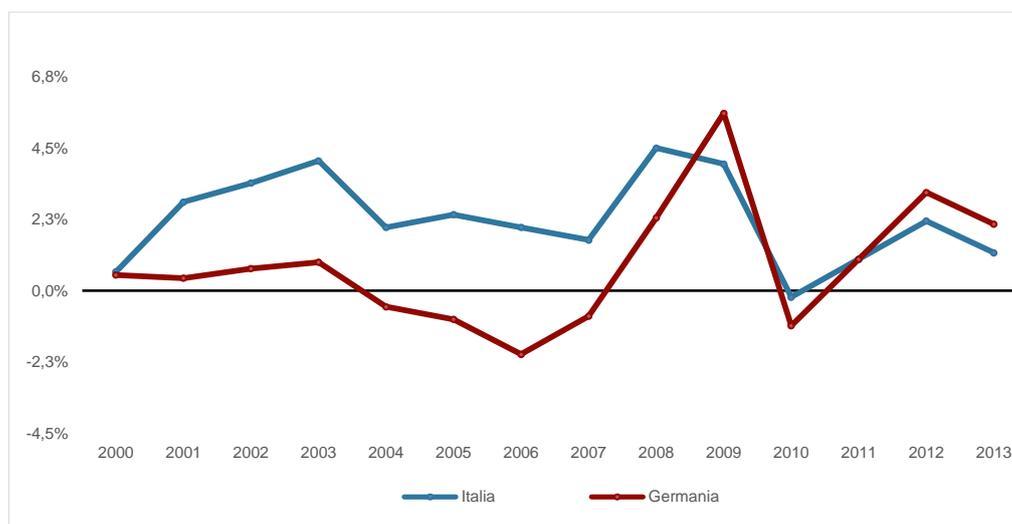
## **4. Costo del lavoro e produttività**

### **4.1. Costo del lavoro per unità di prodotto**

I dati a disposizione ci permettono di osservare l'andamento, in un intervallo di tempo ampio, dell'indicatore relativo al costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP), dato dal rapporto percentuale tra costi del lavoro e produttività media. Il CLUP rappresenta un indicatore della competitività delle imprese e si calcola dividendo il costo del lavoro totale per il prodotto reale (valore aggiunto diviso per le unità standard di lavoro): più le retribuzioni crescono in rapporto alla produttività, più il CLUP aumenta; se diversamente la produttività cresce più delle retribuzioni, il CLUP diminuisce.

In Italia il CLUP è sostanzialmente cresciuto fino al 2013, con una “pausa” nel 2010, anno in cui si è registrato un calo (con un valore pari a -0,2% rispetto alla crescita del 4% dell'anno precedente). Occorre evidenziare che il crollo del costo del lavoro per unità di prodotto registrato dal 2008 al 2010 in Italia, ma così pure in Germania, è stato determinato dall'aumento della produttività derivante non già dall'incremento della domanda, ma dalla riduzione delle unità standard di lavoro (l'occupazione e gli orari). È solo dalla fine del 2009 che il fattore produttività ha cominciato a decrescere in termini reali, a fronte di una effettiva riduzione della produttività in risposta alla crescente riduzione della domanda, condizione che determina un nuovo aumento del costo del lavoro per unità di prodotto.

Grafico 26 – Costo del lavoro per unità di prodotto



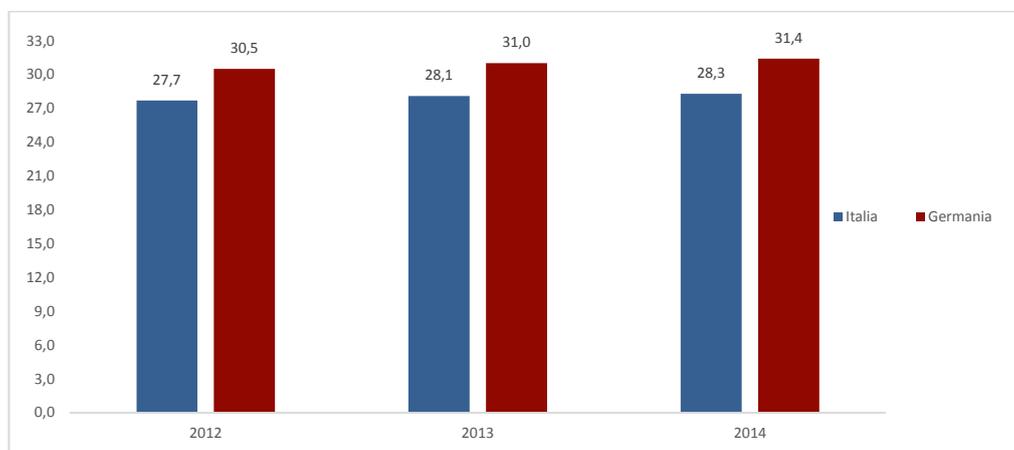
Fonte: Eurostat, 2014

In Germania, il costo del lavoro per unità di prodotto è addirittura diminuito dal 2004 al 2008, grazie alla crescita della produttività e al contenimento delle retribuzioni. Si osserva infatti un trend decrescente che raggiunge valore minimo nel 2006, seguito da una inversione di tendenza tra il 2008 ed il 2009, periodo in cui le aziende hanno cominciato a ridurre l'orario di lavoro in risposta ai primi segnali di recessione, e da un altrettanto netta discesa nel 2010 (dal 5,6% del 2009 al -1,1% dell'anno successivo) dovuta all'ulteriore contenimento dell'orario di lavoro associato all'aumento del tasso di disoccupazione.

Anche in questo caso si osserva una nuova crescita tra il 2011 ed il 2013, periodo in cui il cuneo fiscale in Germania è stato superiore a quello italiano, in ragione del fatto che a fronte del calo delle esportazioni, la politica economica tedesca ha fatto leva sul sostentamento della domanda interna con un incremento delle retribuzioni che, essendo superiore alla crescita della produttività nel periodo, ha determinato appunto un aumento del CLUP.

Tale dinamica è confermata anche dai valori riportati nel grafico, che rappresenta l'andamento del costo del lavoro totale medio, per ora lavorata, nell'ultimo triennio.

Grafico 27 – Costo del lavoro per ora lavorata (Euro)



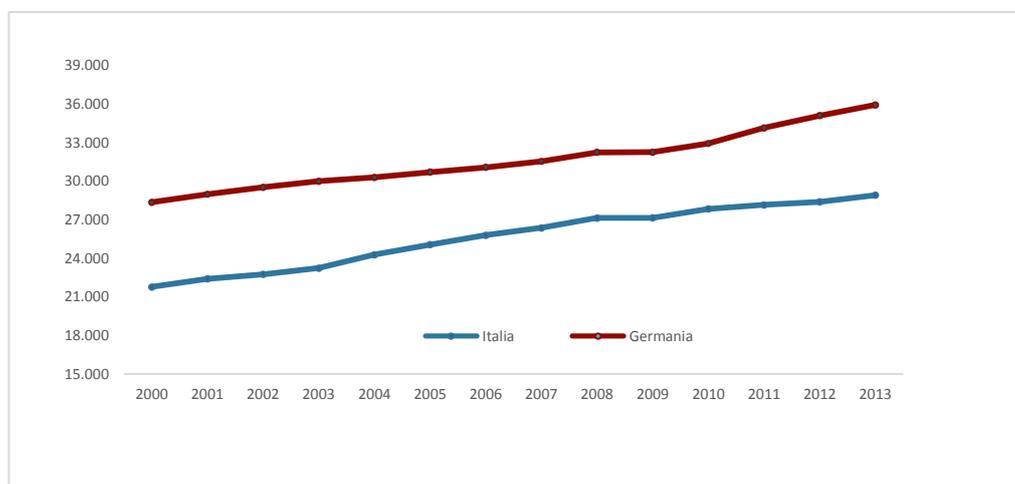
Fonte: Eurostat, 2015

Si può osservare come il costo del lavoro per ora lavorata sia più alto in Germania rispetto all'Italia, e come risulti in lieve crescita negli ultimi due anni in entrambi i paesi. Se in Germania l'aumento del costo del lavoro è motivato da un incremento delle retribuzioni in linea con valori positivi di produttività, in Italia tale incremento è legato maggiormente all'aggiustamento delle retribuzioni al costo della vita e alla crescita della componente fiscale.

## 4.2. Retribuzioni

Retribuzione e produttività del lavoro dovrebbero essere due facce della stessa medaglia. È stato così in Germania, dove a fronte del maggiore livello di produttività, dal 2000 si sono registrate retribuzioni più alte rispetto a quelle italiane. Retribuzioni che in Italia sono cresciute, invece, in ragione di un adeguamento dei minimi retributivi stabiliti dai contratti collettivi nazionali di lavoro al tasso d'inflazione, che ha registrato un andamento positivo fino al primo trimestre del 2014.

Grafico 28 – Retribuzioni nette medie (Euro, prezzi correnti)

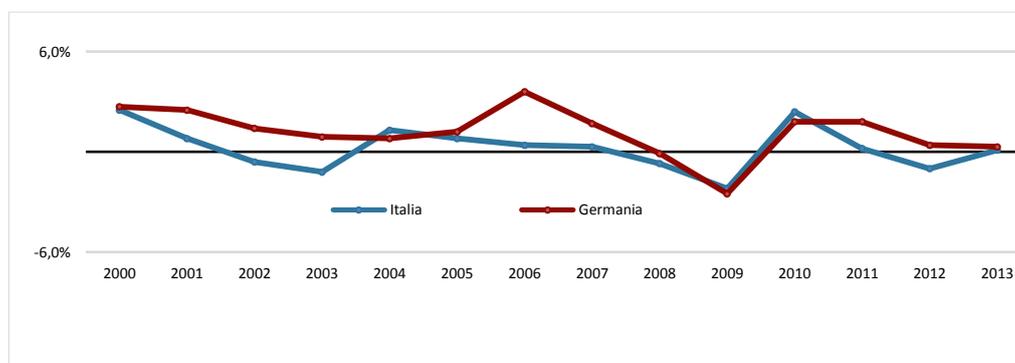


Fonte: OCSE, 2014

### 4.3. Produttività

I valori della produttività per ora lavorata registrati ci permettono di notare come l'indicatore in Italia sia stato caratterizzato da un andamento complessivamente piatto dal 2000 al 2013, con oscillazioni tra l'1 e il -1%. Come già chiarito nella parte relativa al costo del lavoro per unità di prodotto, i trend in crescita nei tassi di produttività in Italia nel 2009 e nel 2012 sono influenzati dalla caduta occupazionale registrata nei due anni, di fatto gonfiando l'apporto in termini di produttività. Ad eccezione del 2009, in Germania la produttività ha registrato valori positivi nel periodo di riferimento.

Grafico 29 – Produttività per ora lavorata (in %)



Fonte: Eurostat, 2014

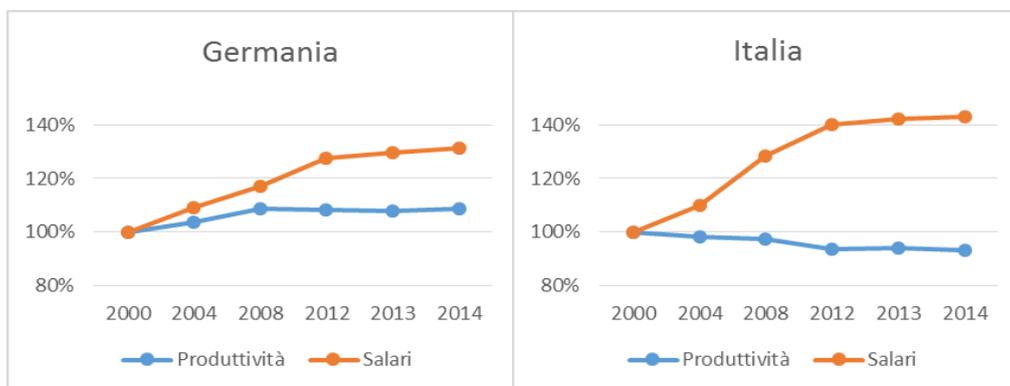
Ulteriori approfondimenti permettono di comprendere quanto marcate siano le differenze tra la situazione italiana e quella tedesca.

Grazie a dati Eurostat, è possibile confrontare gli andamenti tra salari e produttività negli anni per verificare se ad aumenti di produttività sia corrisposta una maggiorazione delle retribuzioni o se, viceversa, le due linee seguono andamenti indipendenti.

Fatto 100 il dato dell'anno 2000, è possibile osservare il fenomeno rendendo omogenea la crescita (o decrescita) di produttività e quella delle retribuzioni dei lavoratori dipendenti.

L'accostamento mostra non solo il calo di produttività italiano, a differenza dell'aumento tedesco nello stesso periodo, ma anche che la crescita dei salari è stata completamente diversa nei due paesi: se in Germania questa ha – tendenzialmente – seguito l'andamento della produttività, in Italia, invece, produttività e retribuzioni sono linee sempre divergenti.

Grafico 30 – Andamento salari-produttività in Germania e Italia



Fonte: Eurostat, 2015

Una crescita reale delle retribuzioni che sia in linea con la produttività del lavoro è considerata una preconditione per la stabilità macroeconomica, perché aiuta a preservare la competitività rispetto ai concorrenti esterni e, allo stesso tempo, a limitare le pressioni inflattive scongiurando la spirale salari-prezzi.

Non a caso, l'importanza dell'abbinamento fra crescita delle retribuzioni nominali e produttività è ai primi punti dell'agenda europea, oltre che italiana. Nel 2011 i leader europei hanno concordato nel "patto per la competitività" o "patto per l'euro" (*Euro-Plus Pact*) che la crescita delle retribuzioni nominali in ogni Stato membro dovrebbe seguire l'andamento della crescita della produttività del lavoro ai fini di aumentare la competitività nazionale e dell'intera Unione europea.

In una unione monetaria infatti, venendo a mancare l'arma della svalutazione competitiva (visto che i tassi di cambio sono fissi), la competitività si basa in misura sempre crescente sul costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP), definito come crescita delle retribuzioni meno crescita della produttività del lavoro, il quale può evidentemente mantenersi a livelli competitivi solo allineando la crescita delle retribuzioni con quella della produttività del lavoro. Si legge nel patto europeo per la competitività che «i progressi saranno valutati in funzione dell'evoluzione delle retribuzioni e della produttività e delle esigenze di adeguamento della competitività. Per stabilire se l'evoluzione delle retribuzioni sia in linea con quella della produttività, si monitoreranno in un dato lasso di tempo i costi unitari del lavoro raffrontandoli con l'evoluzione in altri paesi della zona euro e nei principali partner commerciali con economie simili. [...] Aumenti ingenti e mantenuti nel tempo possono erodere

la competitività, soprattutto se associati ad un disavanzo corrente in aumento e a quote di mercato in calo per le esportazioni. Interventi per migliorare la competitività sono necessari in tutti i paesi, ma ci si concentrerà in particolare su quelli confrontati a grandi sfide sotto quest'aspetto».

A questo scopo, prosegue il patto: «particolare attenzione sarà dedicata alle riforme seguenti:

**(i)** nel rispetto delle tradizioni nazionali di dialogo sociale e relazioni industriali, misure volte ad assicurare un'evoluzione dei costi in linea con la produttività, ad esempio:

- riesaminare gli accordi salariali e laddove necessario, il grado di accentrimento del processo negoziale e i meccanismi d'indicizzazione, nel rispetto dell'autonomia delle parti sociali nella negoziazione dei contratti collettivi;
- assicurare che gli accordi salariali del comparto pubblico corrispondano allo sforzo di competitività del settore privato (tenendo presente l'importanza del segnale dato dalle retribuzioni del settore pubblico).

**(ii)** misure intese a incrementare la produttività, ad esempio:

- ulteriore apertura dei settori protetti grazie a misure adottate a livello nazionale per eliminare restrizioni ingiustificate ai servizi professionali e al settore del commercio al dettaglio, nell'intento di stimolare la concorrenza e l'efficienza nel pieno rispetto dell'*acquis* comunitario;
- sforzi specifici per migliorare i sistemi di istruzione e promuovere la ricerca e lo sviluppo, l'innovazione e le infrastrutture;
- misure volte a migliorare il contesto imprenditoriale, in particolare per le PMI, segnatamente eliminando gli oneri amministrativi e migliorando il quadro normativo (ad es. leggi sui fallimenti, codice commerciale).

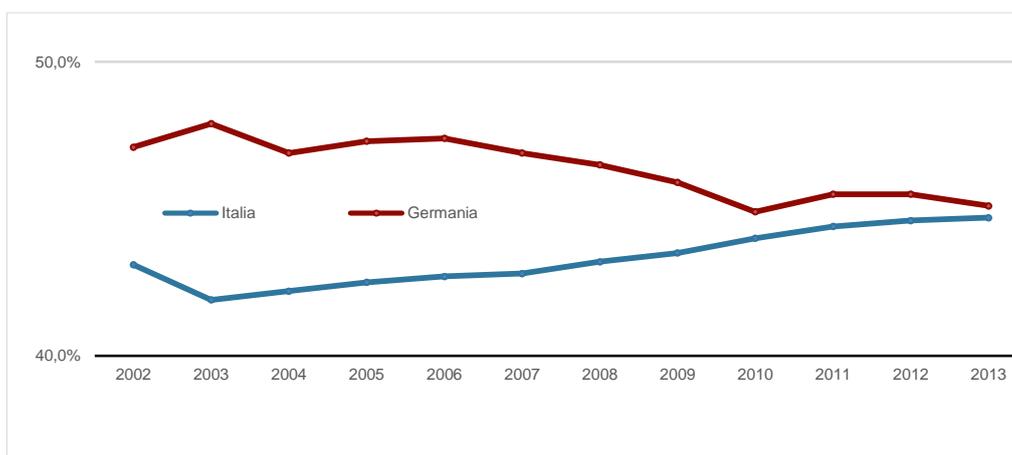
Ebbene, uno dei paesi all'attenzione dell'Europa sotto l'aspetto della produttività e competitività è proprio l'Italia. Secondo l'Euro Plus Monitor del 2011 (un documento che attesta i progressi degli Stati membri rispetto agli intenti sottoscritti nel patto per la competitività), l'Italia si attesta solo al 14esimo posto nell'indicatore di benessere complessivo, soffrendo di un tasso di crescita molto basso e di mercati dei servizi eccessivamente regolamentati. Il documento sostiene che la bassa crescita della produttività sia attribuibile al (così è definito nel documento) «tallone di Achille» dell'economia italiana, consistente nella eccessiva regolamentazione. Il Paese è poi solo al 12esimo posto con riguardo all'indicatore di progresso nell'aggiustamento, con la motivazione della necessità di un taglio della spesa e della parallela

implementazione di riforme strutturali per la crescita piuttosto che di aumenti delle tasse.

#### 4.4. Cuneo fiscale

Ad incidere sulla dinamica costo del lavoro, retribuzioni e produttività, vi è il cuneo fiscale, che rappresenta, in percentuale, il rapporto tra tutte le imposte sul lavoro (imposte e contributi) ed il costo del lavoro complessivo, ovvero l'incidenza dell'imposizione fiscale sul costo del lavoro.

Grafico 31 – Cuneo fiscale (in %)



Fonte: Eurostat, 2014

Come si evince dal grafico l'incidenza dell'imposizione fiscale sul costo del lavoro in Italia è cresciuta costantemente dal 2003 al 2013, fino ad attestarsi al 44,7%, contrariamente a quanto accaduto in Germania dove il rapporto è sceso più o meno costantemente nel periodo in esame, fino ad attestarsi al 45,1% nel 2013.

#### 5. Brevi conclusioni

Sono tanti i fattori che permettono alla Germania di vantare migliori risultati economici rispetto all'Italia. Le considerazioni delle pagine precedenti in

buona parte confermano diversi giudizi diffusi anche nei media e, soprattutto, tra gli imprenditori italiani. Ciononostante l'Italia continua ad essere il quarto Paese manifatturiero europeo e il quinto al mondo, potendo vantare vere e proprie eccellenze industriali e potendo contare su alcune delle zone più ricche e produttive del Vecchio Continente (si pensi al territorio lombardo-veneto). La principale variabile discriminante, quindi, non è da ricercarsi nella capacità imprenditoriale, nella creatività e innovazione di prodotto, nella organizzazione aziendale, nella abilità commerciale e neanche nella qualità del capitale umano. È il “fattore Stato”, inteso come somma di servizi pubblici, infrastrutture, tassazione e burocrazia il più pesante fattore di ritardo che le imprese italiane devono tenere in conto quando si confrontano con la Germania. Una convinta opera di snellimento ed efficientamento della macchina pubblica sarebbe di conseguenza la riforma più incidente anche sulla produttività degli industriali italiani, ancora competitivi «nonostante tutto quello che noi [*Stato*] possiamo inventare per molestarli, incepparli, scoraggiarli», come scriveva Luigi Einaudi.



Parte III

**CAMPIONATURA. ANALISI DI ALCUNE  
REALTÀ INDUSTRIALI  
PLURILocalizzate  
CON INSEDIAMENTI  
IN ITALIA E GERMANIA**



## 1. Annotazione metodologica

Nella terza parte della ricerca viene presentata una campionatura di otto gruppi industriali multilocalizzati con insediamenti in Italia e in Germania, al fine di comparare le differenti esperienze gestionali maturate nei relativi contesti. La selezione ha identificato tre insediamenti grandi, due medi e due di piccole dimensioni posizionati nel territorio della Provincia di Bergamo ed è stata condotta considerando i comparti manifatturieri localmente più diffusi, quindi soprattutto le imprese dedite ad attività metalmeccaniche. Si è proceduto prima con la verifica della composizione di ogni gruppo, per verificarne l'articolazione ed esaminare ruolo e connotazioni delle singole unità, poi con la raccolta di dati e l'effettuazione di specifiche interviste ai titolari delle funzioni aziendali preposte alla gestione delle risorse umane, al fine di raccogliere indicazioni generali sulle differenze organizzative e gestionali nonché sulle ragioni delle eventuali diverse impostazioni realizzate e delle soluzioni adottate per la risoluzione delle problematiche riscontrate. L'analisi è risultata particolarmente complessa, sia per la necessità di coinvolgere una pluralità di operatori aziendali per ogni singolo approfondimento, sia per le rilevanti differenze sistemiche concernenti il quadro normativo legale vigente, la struttura della contrattazione collettiva, le diverse fasi dell'attività produttiva realizzate negli stabilimenti esaminati, la maggiore/minore difficoltà di relazione con i lavoratori e le loro rappresentanze in conseguenza anche di situazioni contingenti. In particolare si è inteso indagare:

- i tempi e i modi di esecuzione delle prestazioni di lavoro, approfondendo il tema della programmazione degli orari, delle forme di ricorso al lavoro straordinario, della praticabilità della variazione delle mansioni e dei relativi limiti;
- il ricorso alle tipologie non ordinarie di inserimento al lavoro (contratti a termine, lavoro interinale, contratti a contenuto formativo);

- il ruolo della formazione continua, le relative forme di finanziamento, i criteri di applicazione degli interventi;
- il costo del lavoro e la relativa incidenza sul costo di produzione nonché il gravame contributivo e fiscale ed i relativi effetti sul reddito netto dei lavoratori;
- le relazioni sindacali.

Il riscontro ottenuto, nonostante le citate criticità e pur in assenza di una rilevanza statistica dei dati, ha permesso di identificare alcune problematiche comuni ed alcune sensibilità diffuse, che sono state considerate nell'analisi inserita nella prima parte della ricerca. I contenuti degli approfondimenti svolti sono stati sintetizzati nelle note riassuntive di seguito riportate.

### **A. Il caso ABB**

referenti

Egidio Fagiani

LD HR Business Partner PP Italy\*

Roberta Togni

HRBP FES/PPMV\*

ABB nasce nel 1988 dalla fusione di due importanti realtà industriali europee: la svedese ASEA, fondata nel 1883 e la svizzera Brown Boveri, fondata nel 1891, la quale già nel 1903 acquisisce il Tecnomasio Italiano, la più antica società elettromeccanica italiana creata nel 1863. Il Gruppo è quotato presso le borse di New York (NYSE), Zurigo (Virt-X) e Stoccolma (Stockholm Exchange). In Italia ABB impiega circa 6.000 persone distribuite in unità operative ripartite in tutta Italia. È suddivisa in 5 divisioni: Power Products, Power Systems, Discrete Automation and Motion, Low Voltage Products, Process Automation. I clienti di ABB Italia vanno dalle utility all'industria manifatturiera, dalle infrastrutture agli armatori. ABB produce anche nei suoi siti produttivi in Italia vari prodotti, tra i quali trasformatori di tensione, quadri elettrici di media tensione, prodotti di bassa tensione, ecc. che vengono spediti in tutto il mondo. In Italia, il Gruppo ABB ha raccolto negli anni le esperienze e le competenze di molti dei più noti marchi del comparto elettromeccanico nazionale, importanti aziende che hanno fatto la storia industriale del Paese quali Ercole Marelli, SACE, Officine Adda, IEL, AnsaldoTrasformatori e Elsag Bailey. ABB occupa in Provincia di Bergamo, nei due siti di Bergamo e Dalmine, circa 990 dipendenti.

---

\* Intervista realizzata nel mese di giugno 2015.

### Nota riassuntiva

Per quanto attiene la programmazione collettiva degli orari ordinari di lavoro, nelle unità tedesche è previsto un regime settimanale ordinario di 35 ore. Il 18% di tutti i lavoratori può tuttavia praticare un orario di lavoro settimanale ordinario di 40 ore. La maggior parte dei dipendenti ha poi, sulla base di un accordo aziendale, un orario individuale flessibile (ci sono intese diverse per ogni sito) i cui limiti possono essere individuati in una variazione positiva di 80 ore/anno e negativa di 130 ore/anno. È inoltre praticato un sistema di “banca delle ore” in cui vengono accantonati riposi compensativi per le ore prestate in eccedenza rispetto al regime ordinario. In Italia sono previste 40 ore ordinarie settimanali di lavoro per tutti i dipendenti, con lavoratori a giornata e lavoratori a turni (operano due turni di lavoro), ma le flessibilità nell’articolazione dell’orario sono quelle – inferiori – previste dal CCNL metalmeccanico e in generale si deve ricorrere maggiormente al lavoro straordinario. La principale differenza comunque è che in Germania, pur essendo previsti *range* più restrittivi sulla base di accordi aziendali, le intese contrattuali vengono sostanzialmente applicate con più rigore.

In riferimento alle mansioni, nelle unità tedesche abbiamo 14 diversi livelli di inquadramento (nella regione del Nord Reno-Westfalia) previsti dal contratto collettivo di lavoro e la promozione, così come il demansionamento, sono regolati dalla contrattazione, che consente una spiccata variabilità. In Italia a seguito del *Jobs Act* la situazione, in precedenza molto più rigida, sembra in parte migliorata, in quanto il demansionamento ha iniziato ad essere contemplato dalla normativa legale, ma il differenziale rispetto alle dinamiche tedesche, da tempo invalse, è ancora elevato. Anche per supplire alle maggiori difficoltà riscontrate nel procedere alle modifiche di mansione in Italia è realizzato un significativo ricorso a tipologie contrattuali flessibili quali part-time, somministrazione (il 12 personale somministrato corrisponde a circa il 12% dell’organico), più raramente il contratto a tempo determinato. In Germania la situazione è simile, ma gli istituti risultano un po’ più rigidi, è possibile prorogare il rapporto temporaneo per 3 sole volte, per non più di due anni, per superare i quali occorre una motivazione, come un progetto che dura più di 2 anni o la sostituzione di un congedo di maternità.

Per quanto attiene l’accrescimento professionale, operano *training* specifici sia in Italia che in Germania; per tutte le unità ABB sono previsti percorsi che

variano a seconda del posizionamento dei lavoratori. Si tratta di interventi formativi finalizzati alla progressione professionale. In particolare:

- nelle unità tedesche è presente un *Learning and development department* che provvede all'offerta dei corsi, in quanto in Nord Reno-Westfalia vige una specifica normativa di legge per la formazione continua: ogni dipendente ha diritto a cinque giorni retribuiti per la sua formazione e trovano applicazione specifici vincoli, per i quali ad esempio la formazione continua deve essere realizzata da un istituto pubblico autorizzato. Ci sono inoltre contratti quadro con le università più importanti – negoziati dal HR Marketing Department (unità centrale che ha sede in Mannheim) – e alcuni manager tengono conferenze in diverse università. Sussiste infatti un ottimo rapporto con le università tedesche, che agevola anche l'integrazione con i processi di alta formazione. Gli interventi formativi in generale non fruiscono di particolari finanziamenti, risultando sostanzialmente a carico dell'azienda;
- in Italia è presente un ufficio che per tutti gli stabilimenti di ABB Italia verifica le esigenze formative e svolge un'analisi dei fabbisogni emersi da un confronto annuale fra responsabili e collaboratori e compila il catalogo formativo annuale. Ci sono anche iniziative aggiuntive previste per ogni stabilimento concernenti corsi ad hoc per particolari persone. Si utilizzano ampiamente i fondi interprofessionali per finanziare gran parte dei piani formativi. Ogni divisione poi oltre a Fondimpresa o Fondirigenti ha a disposizione un *budget* specifico per corsi esterni non a catalogo.

Premesso poi che il trattamento retributivo in Germania è più elevato di circa il 30% circa rispetto a quello italiano, in Germania le politiche retributive sono sviluppate nel rispetto del contratto collettivo di lavoro, come in Italia, dove è presente altresì un PDR negoziato con i sindacati, legato ad obiettivi economici, costo della non conformità, obiettivi legati al *business* etc. Tutti i dipendenti in Italia ricevono un premio medio di 5.000 euro lordi annui. Poi ci sono le politiche retributive individuali: ABB mette a disposizione per ogni divisione un *budget* che definisce un certo importo e una certa percentuale per interventi mirati su lavoratori promossi a mansione superiore durante l'anno piuttosto che su lavoratori che hanno ricevuto un risultato particolarmente positivo nella valutazione annuale delle prestazioni. Le politiche retributive individuali sono molto legate alla valutazione delle prestazioni e sono gestite dai responsabili coordinati con il responsabile del personale. Negli ultimi anni

si è verificato un ridimensionamento di questi interventi, ma è ipotizzabile un prossimo recupero.

Le relazioni sindacali sono buone in tutte le unità del gruppo, senza particolari differenze tra unità tedesche e italiane, anche se la partecipazione dei sindacati in Germania nella gestione dell'azienda è certamente più incisiva.

## **B. Il caso BSCCB**

referente Renato Marabini  
Responsabile relazioni industriali Italia  
BREMBO/BSCCB\*

Brembo SGL Carbon Ceramic Brakes nasce, nel 2009, quale Joint Venture tra BREMBO ed il Gruppo SGL – The Carbon Company.

Brembo S.p.A. è leader mondiale e innovatore riconosciuto nella tecnologia dei dischi freno per veicoli. È fornitore dei costruttori più prestigiosi di autovetture, motocicli e veicoli commerciali a livello mondiale di sistemi frenanti ad alte prestazioni.

SGL Group – The Carbon Company è uno dei maggiori fabbricanti di prodotti in carbonio a livello mondiale, vanta una profonda esperienza nel campo di materiali e una catena del valore integrata che spazia dalle fibre di carbonio ai materiali compositi.

Obiettivo della joint venture è lo sviluppo, produzione e vendita di dischi freno in materiale carbo-ceramico; oggi, BSCCB è divenuta azienda leader al mondo nel settore.

Lungo il percorso entusiasmante alla ricerca della frenata perfetta, i dischi in carbonio ceramico rappresentano un passaggio evolutivo fondamentale. I dischi in carbonio ceramico rispondono alle esigenze di quanti ricercano, per la propria vettura, l'eccellenza senza compromessi: eccellenza nelle prestazioni e nel comfort di guida, eccellenza nell'estetica della vettura e nella sicurezza.

Il carbonio ceramico è caratterizzato da bassissima deformazione alle alte temperature, una peculiarità che si riflette direttamente sulla performance della vettura. Questo materiale permette di mantenere costante la forza frenante anche dopo azionamenti ripetuti. Per questo, il disco in carbonio ceramico risulta eccezionalmente resistente al fading, soprattutto nelle frenate più impegnative. Inoltre, grazie alla straordinaria leggerezza dei dischi in carbonio ceramico, l'auto risulta più leggera e maneggevole.

La JV occupa ad oggi, nelle due sedi produttive di Stezzano e Meitengen, oltre 500 dipendenti.

---

\* Intervista realizzata nel mese di giugno 2015.

### Nota riassuntiva

Le norme legali e contrattuali in vigore presso le unità tedesche di BSCCB consentono una flessibilità nella pianificazione degli orari di lavoro di fatto simile a quella italiana, con l'eccezione di una criticità afferente la programmazione a ciclo continuo, in quanto nel contesto estero tale impostazione è realizzabile solo per periodi definiti, a fronte di un impegno aziendale ad investire all'occorrenza in nuovi impianti. Le prestazioni straordinarie sono solitamente gestite con riposi compensativi: al dipendente viene riconosciuto un importo aggiuntivo per la differenza tra il trattamento orario ordinario ed il trattamento straordinario maggiorato mentre le "quote orarie" vengono accantonate e fruite come riposi entro l'anno solare di maturazione. Più complessi risultano gli interventi di mobilità intra-aziendale, in quanto è spesso necessario il coinvolgimento delle RSU e la realizzazione di un accordo sindacale. Il coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori è necessario anche per ricorrere a rapporti di lavoro *non standard*. In entrambi i casi comunque il raggiungimento delle intese solitamente non è complesso e la relativa tenuta è tendenzialmente certa e quasi mai "rimessa in discussione". Si riscontra, in misura più significativa, il problema della gestione delle assenze dal lavoro. Ad esempio non è previsto il trascinarsi delle ferie residue, mentre la licenza per la nascita di un figlio è obbligatoria. La gestione di questi e di altri aspetti peculiari, così come la scarsa concentrazione dei periodi feriali, provocano sovente criticità da gestire nei mesi tra Maggio e Settembre.

Per quanto concerne l'accrescimento professionale, il confronto sindacale in Germania ha un ruolo rilevante. Gli interventi sono inseriti in un *report* periodico, sul quale si svolge una disamina congiunta, che viene reso pubblico in occasione degli incontri trimestrali con tutte le maestranze (*betriebsversammlung*). I percorsi sviluppati riguardano *in primis* la sicurezza, poi la formazione specifica per i ruoli ricoperti, mentre la matrice di funzione/*training* è "rigidamente" applicata. Salvo alcune eccezioni (ad esempio è previsto un tirocinio *standard* dedicato alle persone che non hanno mai partecipato a formazione istituzionale, supportato con fondi pubblici), la formazione rimane integralmente a carico dell'Azienda.

L'analisi del differenziale di costo del lavoro tra unità italiane e tedesche è piuttosto complessa e la valutazione non può essere univoca, perché

condizionata dalla tipologia del prodotto e dal grado di automazione/verticalizzazione applicato nei processi produttivi. In generale il costo del lavoro (costo Azienda) per ora lavorata è mediamente ca. del 20% più alto in Germania, anche in conseguenza della contrattazione locale. Alle unità tedesche si applicano infatti tre differenti livelli di negoziazione, nazionale, regionale ed aziendale. In generale la dinamica salariale può cambiare del 3-5% all'anno. In parte il costo del lavoro è compensato da incentivi e agevolazioni per l'assunzione di categorie disagiate o disoccupate, mentre il prelievo contributivo e fiscale incide in misura sensibilmente inferiore sul trattamento netto percepito dal lavoratore.

I rapporti sindacali in Germania sono gestiti autonomamente all'interno degli organismi sindacali e si caratterizzano, il più delle volte, per una gestione molto unitaria (e meno diversificata) delle richieste sindacali. Le una volta raggiunte si caratterizzano parimenti per affidabilità (rispetto degli accordi) e durata.

### C. Il caso Gapi Group

referente Damiano Cominelli  
Gapi Group HR Manager\*

Il gruppo Gapi è in grado di fornire una gamma completa di guarnizioni per tenute in svariati tipi di materiali. A fianco della storica produzione di O-Ring e articoli a disegno in gomma, troviamo una vasta gamma di prodotti che vanno dalle guarnizioni per alberi rotanti in tutti i campi applicativi, ad articoli per idraulica e pneumatica, sino alle guarnizioni per impianti frenanti automobilistici e motociclistici. Nel settore del PTFE la produzione e commercializzazione di articoli semilavorati sia vergini che nelle differenti cariche, è completata da una unità produttiva in grado di fornire particolari a disegno con svariati tipi di cariche. A completare l'offerta di prodotti, la divisione tecnopolimeri offre una vasta gamma di soluzioni per l'industria elettronica ed automobilistica. Questa l'articolazione del gruppo:

Gapi SPA – divisione gomma è la sede della produzione di articoli in gomma, dove vengono prodotti mediamente oltre 6 milioni di pezzi ogni giorno; Gapi S.p.A. – Compounds Division; Gapi S.p.A. – Divisione PTFE Lanza; Gapi S.p.A. – Divisione PTFE – Fluoril; Pradella & Matego S.p.A; Rolf S.p.A.; Artic Seals S.r.l., Gapi Paints SRL, la società produce una vasta gamma di vernici e smalti destinati ai diversi settori industriali; Gapi Technische Produkte GmbH, la Società è specializzata nella produzione di particolari di precisione ricavati da polimeri di alte prestazioni, destinati prevalentemente a gruppi trasmissione per l'industria dei settori automotive.

---

\* Intervista realizzata nel mese di giugno 2015.

### Nota riassuntiva

Il principale fattore di competitività riscontrato nell'articolazione tedesca del Gruppo è la maggiore flessibilità nella gestione degli incrementi di orario e nella variazione delle mansioni rispetto a quanto risulta praticabile nelle unità italiane. La prima forma di flessibilità (orario aggiuntivo) in Germania risulta infatti attivabile senza ricorrere di volta in volta alla contrattazione con le rappresentanze dei lavoratori, mentre nelle unità italiane lo straordinario non è percepito come una gestione imputabile al singolo reparto/ufficio, ma come una dinamica generale aziendale: si verificano situazioni nelle quali l'esecuzione di prestazioni straordinarie, necessariamente da condividere con le RSU, venga pretesa in tutti i reparti a fronte di specifiche esigenze riscontrate in singole aree aziendali. Nell'unità tedesca i rappresentanti dei lavoratori, coinvolti nella gestione degli incrementi di orario, sembrano invece comprendere con maggiore sensibilità le esigenze diversificate aziendali. La situazione è analoga per quanto riguarda la seconda forma di flessibilità, concernente la variazioni di mansioni. Nell'unità tedesca tali interventi appaiono più agevolmente praticabili in quanto si riscontrano meno contrarietà individuali e collettive: i lavoratori appaiono sostanzialmente più disponibili che in Italia e le variazioni vengono percepite come dinamiche organizzative ordinarie e non presuppongono una accesa contrattazione collettiva preventiva. La maggiore flessibilità risolve anche problemi organizzativi potenzialmente pericolosi, quali la gestione delle tutele per la genitorialità, superate sovente con una elasticità individuale della prestazione di lavoro che supplisce alle minori formule di garanzia riscontrabili nell'ordinamento tedesco rispetto a quello italiano.

La conseguenza di questa maggiore propensione alla flessibilità dei tempi e dei modi di lavoro è la minore esigenza di ricorso, presso l'unità tedesca, a forme contrattuali non ordinarie, che invece impongono presso le unità che compongono l'articolazione italiana del Gruppo l'attivazione dei contratti a tempo determinato e l'utilizzo della somministrazione di lavoro. Con queste differenti formule, il *turn over* risulta irrilevante sia nelle unità tedesche che nelle unità italiane, di converso il grado di fidelizzazione del personale stabilmente in forza è in entrambe molto elevato, ma si generano maggiori aggravii organizzativi e gestionali in Italia, in quanto occorre supplire con interventi organizzativi eccezionali la mancanza di un regime ordinario di flessibilità dei tempi e delle quantità di lavoro.

Le differenze di costo del lavoro, pur presenti, non rappresentano una criticità, in quanto l'incidenza complessiva del costo del lavoro sui costi aziendali appare abbastanza simile tra unità tedesca e unità italiane, anche grazie ad alcuni incentivi regionali tedeschi. Qualche differenza è riscontrabile nel fatto che in Germania si preferiscono utilizzare, al posto degli aumenti contrattuali collettivi legati a risultati, formule premiali individuali. In particolare nell'unità tedesca si ricorre a sistemi incentivanti individuali correlati a misuratori di *performance*, mentre nelle unità italiane tali dinamiche sono invece prevalentemente gestite con la contrattazione collettiva. Anche in Germania sono comunque presenti accordi aziendali per erogazioni collettive correlate a risultati.

Anche altri aspetti della gestione del rapporto di lavoro, quale la formazione continua, non rappresentano per Gapi delle criticità in quanto i percorsi attivati nelle articolazioni del Gruppo sono simili. I contenuti degli interventi, solitamente praticati *on the job*, sono definiti in autonomia nei singoli siti e il rapporto tra la formazione e la progressione professionale dipende dal ruolo: se è manageriale di solito un viene attivato un percorso propedeutico di accrescimento delle competenze, se è di basso profilo la formazione è in funzione della mansione e praticata laddove necessari. Non ci sono comunque programmi di formazione trasversali, ogni intervento è autonomo. Per quanto concerne in particolare la normativa sulla sicurezza, in Germania il grado di formazione è assimilabile a quello italiano, gli interventi praticati nelle unità italiane risultano però più completi in quanto riguardano ampiamente anche le materie antincendio e primo soccorso, le medesime materie sono presenti nei percorsi formativi tedeschi, però sono trattate in modo complessivo, in Italia invece è previsto uno specifico corso per ogni materia.

Il tasso di sindacalizzazione è simile ma il rapporto con le OO.SS. in Germania appare più virtuoso e collaborativo: il bilancio viene discusso con le rappresentanze dei lavoratori, che risultano più proattive e sensibili alle problematiche aziendali. Gli istituti che prevedono l'informazione e consultazione dei lavoratori sono simili, la differenza è data nel loro utilizzo, in Germania i rappresentanti dei lavoratori dimostrano ordinariamente una certa attenzione verso le problematiche aziendali, è difficile riscontrare una reale conflittualità, che potrebbe emergere solo qualora fosse posta in essere qualche attività in forte contrasto con le norme di legge o contrattuali.

## D. Il caso IMS Deltamatic/Goebel

referente Raffele Ghilardi  
Presidente\*

IMS Deltamatic Group è nato dall'unione e dalla sinergia di aziende specializzate e diversificate. In particolare Deltamatic è stata fondata nel 1983 come società specializzata nella produzione di linee di termoformatura automatiche per interni auto. Nel 2000 Deltamatic acquisisce IMS azienda fondata nel 1954 e specializzata nella produzione di macchine per la trasformazione di materiali di imballaggio asettico, di carta e tavola e carta per sigarette. Successivamente nel 2004 IMS Deltamatic incorpora OMM Spa azienda fondata nel 1945 con una forte esperienza nel taglio e riavvolgimento del foglio di alluminio e pellicola. Nel 2005 IMS Deltamatic acquisisce Kasper Machine Company azienda fondata nel 1942 specializzata in macchine utensili per il mercato automobilistico. Nel 2008 IMS Deltamatic acquisisce Rotomac, azienda fondata nel 1980 produttrice di macchine di riavvolgimento e di tutte le attrezzature accessorie connesse per la produzione di fogli di alluminio, pellicola e cottura rotoli di carta di plastica. Nel 2009 IMS Deltamatic incorpora Deltamoulds, azienda fondata nel 1198, produttrice di stampi in alluminio. Nel 2010 acquisisce Turra, azienda fondata nel 1955, produttrice di presse ad iniezione verticali per il co-stampaggio di materie plastiche e componenti metallici. Nel 2013 IMS Deltamatic acquisisce in Germania GOEBEL, azienda fondata nel 1851. IMS Deltamatic nella sede di Calcinata conta circa 185 dipendenti, nell'unità tedesca si contano attualmente circa 100 dipendenti (in passato circa 1400).

### Nota riassuntiva

In base all'esperienza del Gruppo IMS Deltamatic, in Germania non ci sono gli stessi istituti preposti per la gestione flessibile dell'orario ordinario di lavoro riscontrabili nella disciplina italiana, ad eccezione di una forma di scambio delle ore eccedenti con riposi compensativi. La gestione della flessibilità avviene soprattutto con una adeguata impostazione dell'orario ordinario di lavoro e il ricorso al lavoro eccedente tale programmazione risulta quindi molto contenuto. La modifica delle mansioni inoltre è di fatto molto difficile rispetto a quanto riscontrabile in Italia, emergono più resistenze, mentre il ricorso alle tipologie contrattuali "non ordinarie" (somministrazione, contratti a termine) più osteggiata. L'esperienza aziendale riguarda peraltro la rilevazione dal fallimento di una impresa di dimensioni molto grandi, abituata a logiche proprie di tali strutture, mentre le realtà italiane del Gruppo sono PMI, i cui lavoratori sono tradizionalmente più propensi alla flessibilità. Si tratta quindi di due organizzazioni diverse e, per gli aspetti della flessibilità dei

---

\* Intervista realizzata nel mese di giugno 2015.

tempi e dei modi di lavoro, difficilmente comparabili. Ad esempio il tasso di assenteismo nell'unità tedesca è al 7,5% e in quelle italiane al 1,4%. Anche i trattamenti retributivi sono difficilmente comparabili, atteso che in Italia l'incidenza del lavoro straordinario è elevata e sono previste le mensilità aggiuntive ed il TFR e vari altri trattamenti indiretti, che tendono a compensare la retribuzione media ordinaria più elevata erogata in Germania.

Per quanto riguarda il rapporto con le OO.SS., nell'unità tedesca, a parità di tasso di sindacalizzazione il grado di conflittualità risulta più contenuto, anche la mancata erogazione di un aumento previsto dal CCNL non ha creato eccessive reazioni. Più che altro l'approccio delle OO.SS. è più partecipativo e la richiesta di informazione/consultazione più stringente.

L'elemento di maggiore competitività riscontrato nell'azienda tedesca è rappresentato, per l'esperienza del Gruppo IMS Deltamatic, dal sistema di formazione duale, molto efficace, in quanto effettivamente si riscontra una disponibilità continua di ragazzi provenienti dagli istituti scolastici, già in parte formati, che si inseriscono positivamente nell'ambiente di lavoro e in parte poi vengono stabilizzati. L'alternanza scuola/lavoro è quindi efficace e strutturata, mentre in Italia la formazione avviene prevalentemente *on the job* a cura del datore di lavoro, con modalità sovente empiriche. Anche se i diversi approcci non determinano differenze tra il *turn over* in Italia e in Germania e il ruolo della formazione per il percorso di carriera dei giovani sia importante in entrambi i contesti, il sistema tedesco appare, nell'esperienza del Gruppo IMS Deltamatic, molto più funzionale alle necessità dell'impresa, in quanto consente di inserire lavoratori già provvisti di varie conoscenze e competenze tecnico-operative. La sfida che l'acquisizione dell'unità tedesca ha imposto al Gruppo è la valorizzazione di questo elemento di elevata conoscenza/competenza, nell'ambito di un complesso percorso di recupero delle dinamiche produttive attraverso la reimpostazione organizzativa di una realtà produttiva che ha per ora mantenuto le logiche operative e gestionali proprie delle imprese più strutturate, pur avendo assunto una dimensione da PMI.

## E. Il caso Novem Car Interior Design

referente Sergio Fandella  
Amministratore delegato\*

Novem è stata fondata nel 1947 da Ernst Pelz. Il punto di forza già all'epoca era la produzione di parti decorative in vero legno per l'industria automobilistica. Da allora l'azienda si è ampliata in modo dinamico e si è sviluppata come leader mondiale a livello tecnologico. Oggi Novem ha una posizione straordinaria come operatore globale. L'azienda conta in tutto il mondo 4.500 dipendenti in sedi distribuite in Europa, Asia e nelle Americhe. Gli stabilimenti europei del Gruppo Novem si trovano a Vorbach, Kulmbach, Eschenbach/Germania, Bergamo/Italia, Pilsen/Repubblica Ceca e Zalec/Slovenia. Vi sono altri quattro stabilimenti in Atlanta/USA, Tegucigalpa/Honduras, Querétaro/Messico e Beijing/Cina. Anche la sede amministrativa si trova a Vorbach/Germania. Novem è in maggioranza di proprietà della Bregal Capital LLP con sede a Londra. La direzione è affidata a Günter Brenner (Presidente del consiglio di gestione) e al dott. Johannes Burtscher.

### Nota riassuntiva

Per quanto concerne le figure operaie inserite in regimi di turnazione non si riscontra alcuna differenza nella programmazione dell'orario ordinario, tra l'unità italiana e quelle presenti in Germania. Le diversità emergono invece in riferimento al personale indiretto: in Germania è presente molta più flessibilità, ad esempio l'orario di lavoro può avere inizio dalle sette di mattina e proseguire fino al pomeriggio senza interruzione. Questa dinamica risulta di fatto impraticabile nell'unità italiana, in quanto la c.d. pausa pranzo è ritenuta inderogabile, non per ragioni normative ma per prassi invalse. Inoltre negli uffici italiani la fascia di elasticità dei tempi ingresso e uscita dal lavoro è più stretta che in Germania. Ne derivano due nastri orari distribuiti con modalità sostanzialmente diverse, così esemplificabili: se si contatta lo stabilimento in Germania a partire dalle 16.30 non si trovano operatori disponibili, mentre in Italia le prestazioni lavorative proseguono per ancora 1,5 ore.

In merito invece agli orari non ordinari e flessibili, i principali istituti presenti nella normativa italiana per gestire gli incrementi e scarichi di lavoro sono presenti anche in Germania. In entrambi i Paesi sono utilizzabili in particolare gli straordinari e la banca ore. Il ricorso agli straordinari prevede un confronto preventivo con le rappresentanze sindacali, sia in Italia che in Germania. In

---

\* Intervista realizzata nel mese di maggio 2015.

Germania però si riscontra una minore propensione all'esecuzione di prestazioni aggiuntive, compensata tuttavia da una maggiore disciplina ovvero i lavoratori non chiedono di eseguire lavoro straordinario, ma tendono a non opporsi alle richieste aziendali. Conseguentemente la procedura autorizzativa è meno problematica rispetto a quella praticata nell'unità italiana. Anche in questo caso si tratta probabilmente di differenze dovute ad abitudini e propensioni locali, più che a formule normative.

Le variazioni di mansioni sono praticate sia nell'unità italiana che in quelle in Germania, con la differenza che in queste ultime occorre coinvolgere maggiormente e preventivamente le rappresentanze sindacali, gli interventi inoltre sono preceduti da percorsi formativi quindi sono più strutturati. In generale, fatto salvo il maggiore onere imposto dal confronto sindacale preventivo, che si svolge con dinamiche più intense di quelle che caratterizzano le analoghe discussioni condotte nell'unità italiana, in Germania si riscontra maggiore propensione sia alla mobilità intra-aziendale che tra stabilimenti, analogamente emerge un minor contrasto al ricorso a tipologie di inserimento al lavoro non ordinare. In Italia il rischio di rifiuto aprioristico di lavoro temporaneo o di contenzioso relativamente allo stesso è più elevato.

La maggior parte della formazione continua sia in Germania sia in Italia è realizzata *on the job* e viene preceduta da una mappatura aziendale per definire i corsi, mentre i contenuti specifici degli interventi sono tracciati dagli enti formativi incaricati. Ciò che cambia sono la gestione e la pianificazione: in Germania si ricorre a formatori specifici esterni e interni, in Italia si utilizzano referenti estemporanei. Inoltre il quadro normativo tedesco favorisce la strutturata dei percorsi. Ad esempio, in tema di sicurezza del lavoro, la formazione di base è trattata direttamente con le autorità sanitarie, inoltre gli esiti dei percorsi formativi sono correlati alla progressione del trattamento retributivo con effetto diretto, quindi l'attenzione è necessariamente maggiore. Di contro i finanziamenti per la formazione in Germania sono inferiori e spesso correlati ad intese sindacali che ne rendono più complessa la fruizione.

La comparazione del costo del lavoro è più difficile, in Germania indicativamente si ha circa il 10% di incremento del costo aziendale complessivo, ma la resa di ogni singola ora di lavoro in Germania è maggiore che in Italia. Tuttavia in Germania le formule agevolate per l'inserimento al lavoro, soprattutto di personale giovane, sono efficaci, quando praticate consentono di recuperare ampi margini di costo. Sostanzialmente si può

comunque ritenere che nei paesi occidentali dove opera il gruppo, comprese Italia e Germania, l'incidenza sia comunque elevata, in quanto si tende per strategia a mantenere in queste aree europee le attività di alta gamma, mentre quelle a bassa redditività sono realizzati nei paesi c.d. *low cost*.

Le politiche retributive collettive sono basate su accordi nazionali e locali; quelle individuali, per quanto concerne gli operai, sono legate a premi di risultato riferiti a specifiche classi di lavoratori. Per gli impiegati le politiche retributive sono definite anche in base ai risultati individuali. La parte variabile in Germania, per il personale diretto di produzione, si aggira in torno al 1%, in Italia al 3,5%. Il *turn over* in Germania è più elevato, ma si tratta di un mercato del lavoro più dinamico rispetto a quello italiano, la propensione alla mobilità non dipende dalle scelte retributive aziendali

Una problematica comune è data dalla gestione delle assenze dal lavoro, le normative sono leggermente differenti (ad esempio nelle unità tedesche la malattia è retribuita solo fino a sei settimane, il permesso maternità fino a tre anni di vita del bambino, per cui gli oneri sono ridotti), ma i problemi organizzativi indotti sono simili e non facilmente risolvibili, anche se in Germania la maggiore facilità di programmazione dei tempi di lavoro può consentire di aggirare più facilmente le criticità riscontrate.

Per quanto riguarda infine le relazioni sindacali, la contrattazione ha un peso significativo in tutte le unità del gruppo Novem, sia per gli aspetti organizzativi che per quelli economici consistenti nella gestione delle premialità collettive. Anche le forme di rappresentanza dei lavoratori sono simili nei due paesi. La distinzione delle dinamiche sindacali è data dalla maggiore partecipazione della rappresentanze sindacali tedesche ai processi decisionali dell'impresa e dalla maggiore ricorrenza e regolamentazione dei confronti. Si riscontra in Germania un più significativo pragmatismo nell'approccio negoziale e la propensione al rispetto integrale delle intese realizzate. In Italia la conflittualità dei confronti è tendenzialmente maggiore, la politicizzazione della discussione elevata, la tenuta degli accordi sempre incerta. Inoltre in Germania le agibilità sindacali (permessi/assemblee) sono inferiori, le azioni sindacali dirette meno frequenti e relative a forti situazioni di dissenso, non si riscontra una conflittualità tattica, come a volte nell'unità italiana, le contestazioni emergono solo in situazioni particolarmente gravi. Si consideri peraltro che il tasso di sindacalizzazione è molto elevato in Germania, in Italia scende al 50%, è quindi presente una dinamica

paradossalmente inversa nei due paesi: in Italia si riscontrano meno iscritti, ma la conflittualità è maggiore.

## F. Il caso Same Deutz-Fahr

referente Paolo Ghislandi  
Human Resources & Organization Director\*

La SAME, Società Accomandita Motori Endotermici, è stata fondata nel 1942 dai fratelli Francesco ed Eugenio Cassani a Treviso. Oggi fa parte della multinazionale SAME Deutz-Fahr (SDF), a cui appartengono anche i marchi Deutz-Fahr, Lamborghini, Hürlimann, Grégoire A/S e Lamborghini Green Pro.

Facendo un breve riassunto dei momenti più importanti della storia di SAME si ricordano:  
anno 1952 nasce la serie Da, il primo trattore al mondo con quattro ruote motrici;  
anno 1976 con il Buffalo SAME fa il suo ingresso nel segmento dell'alta potenza;  
anno 1983 lancio della gamma Explorer prodotte 70.000 unità dal 1983 ad oggi;  
anno 1991 lancio di Frutteto II una gamma di trattori per impiego nei frutteti e nei vigneti;  
anno 2000 introduzione dell'elettronica ed evoluzione delle trasmissioni Powershift e CVT;  
anno 2011 l'azienda ha festeggiato il suo milionesimo trattore: Frutteto S 90.3 Hi-Steer;  
anno 2012 lancio della gamma Virtus.

C'è un binomio inscindibile tra SAME e il mondo dell'agricoltura, che l'azienda ha contribuito a far crescere con i suoi trattori e le migliori soluzioni tecniche. SAME ha saputo conquistarsi "sul campo" un posto molto speciale nel cuore degli agricoltori di tutto il mondo, diventando per intere generazioni un punto di riferimento.

Same conta oltre 4.300 dipendenti, 1200 dei quali nella sede di Treviso.

### Nota riassuntiva

In Italia Same pratica un orario ordinario di 40 ore settimanali, in Germania di 35 ore (con riduzione di orario al venerdì) ma in alcuni periodi la prestazione sale a 40/45 ore settimanali attraverso l'applicazione di un sistema contrattuale di flessibilità. Nell'unità tedesca anche la gestione delle prestazioni eccedenti l'orario individuale è particolarmente agevole e privo di aggravii di costo, in quanto realizzata con l'accantonamento in un conto ore individuale delle ore aggiuntive praticate. Nell'unità di Treviso non è presente un istituto analogo, in caso di incremento di orario occorre chiedere la prestazione di ore straordinarie con trattamento economico maggiorato, con preavviso e con mediazione sindacale, mentre i decrementi di orario sono gestiti con la CIGO. La flessibilità nell'unità tedesca è poi realizzata efficacemente anche

---

\* Intervista realizzata nel mese di luglio 2015.

attraverso il ricorso a forme contrattuali non ordinarie: mentre in Italia sono inseriti circa 120 somministrati (opera il limite contrattuale del 10% dell'organico), in Germania si possono ottenere livelli più alti, fino al 50% dei lavoratori "dipendenti". Una problematica comune è data dalla gestione della assenze dal lavoro, in quanto le legislazioni sono diverse negli aspetti di dettaglio ma permettono, soprattutto in relazione alla genitorialità, l'accesso individuale ad un regime di permessi e agevolazioni significativo che può determinare criticità organizzative.

Sia in Italia che in Germania non è presente un elevato *turn over* in particolare per le mansioni operaie, il tasso è sostanzialmente fisiologico. Il problema della ritenzione dei lavoratori riguarda poche situazioni specifiche quali i giovani laureati che intendono svolgere esperienze diverse per motivi di carriera. In particolare l'unità tedesca è la più importante del territorio e l'inserimento è quindi molto ambito. Per quanto attiene specificamente gli inserimento al lavoro, in Germania è presente un efficace sistema di alternanza scuola lavoro, per cui Same è tenuta ad assumere in apprendistato triennale un elevato numero di giovani per qualsiasi posizione professionale, mentre a Treviglio l'apprendistato è praticato solo per figure particolari (attualmente gli apprendisti sono circa 30 su circa 1200 dipendenti).

Gli interventi formativi, sia in Italia che in Germania, vengono svolti sia in aula che *on the job* (in Germania il *training on the job* è particolarmente utilizzato), ed i contenuti degli interventi sono definiti dalla direzione HR, localmente se si tratta di aggiornamenti, a livello centrale se si tratta di lavoratori con livelli di inquadramento elevati.

In particolare nel 2012 è iniziato un progetto su lavoratori con elevato potenziale, con attività mirate e finalizzate alla crescita professionale. I giovani più promettenti sono supportati con percorsi di valorizzazione in quando si tende prioritariamente a utilizzare il personale interno per la copertura delle posizioni. Peraltro in Germania il costo della formazione è interamente a carico azienda, Same non fruisce di fondi interprofessionali o finanziamenti specifici

Importanti differenze riguardano il costo del lavoro. Nel 2014 un *blu collar tedesco* è costato in media, rispetto a Treviglio, il 25/26% in più, un *white collar* il 23%/25% in più. Il differenziale è in parte imputabile alla circostanza che gli inserimenti in Italia vengono gestiti facendo il più possibile ricorso ai sistemi di agevolazione e incentivazione, in Germania meno presenti e,

nell'esperienza Same, riferiti solo all'assunzione di personale disabile. Fatti salvi i differenziali di costo, i sistemi di retribuzione sono tuttavia poco differenziati, in quanto sia in Italia che in tutto il Gruppo trovano applicazione intese nazionali, aziendali e sistemi di incentivazione individuale, conformi a direttive centralizzate. In particolare opera una politica di incentivazione con MBO per l'area manageriale, correlata a risultati oggettivi.

In merito infine alle relazioni sindacali, i rapporti sono abbastanza collaborativi sia nel sito italiano che nel sito tedesco, con l'importante differenza data da un maggiore grado di conflittualità riscontrato a Treviglio. A fronte di una sola azione di contestazione diretta dell'azienda riscontrata in Germania negli ultimi anni, quale reazione al rischio di chiusura del sito, le dinamiche di ricorso diffuso e continuato allo sciopero riscontrate nell'unità italiana, finalizzate a incrementi economici o a maggiori tutele normative, risultano imparagonabili. La regolamentazione tedesca prevede per Same la cogestione, realizzata attraverso un Consiglio di fabbrica con due direttori esentati dal prestare attività lavorativa e nove membri titolari di specifici permessi per l'esecuzione della loro attività. I confronti si articolano su due livelli, uno di territorio (Baviera) e uno nazionale, che intervengono a secondo della gravità del problema. Nonostante l'articolazione del sistema tedesco e la professionalizzazione di una parte degli interlocutori sindacali, i rapporti risultano favoriti dall'affidabilità delle intese e dal pragmatismo dell'approccio negoziale.

### **G. Il caso Sematic/LM**

referente Giorgio Rosa  
Sematic Group HR Manager\*

Sematic è un gruppo leader nell'industria dei componenti per ascensori. Le sue attività comprendono la produzione e distribuzione di porte automatiche standard e speciali per ascensori, di ascensori completi idraulici e a fune, dei loro sottosistemi e componenti così come di cabine, arcate e soluzioni integrate. Sematic ha sede ad Osio Sotto (Bergamo), ha unità produttive e uffici commerciali in Italia, Gran Bretagna, Ungheria, Germania, Turchia, India, Cina, Singapore, Messico e USA. Il Gruppo Sematic opera a livello mondiale con una struttura di vendita e distribuzione in grado di coprire sia i mercati tradizionali che le nazioni in forte sviluppo come Cina, India ed Est Europa. Elementi distintivi di Sematic sono la capacità di progettazione e l'attenzione a tecnologia e

---

\* Intervista realizzata nel mese di giugno 2015.

sicurezza. Nel 2006 presso la sede di Osio Sotto è stato creato un dipartimento di ingegneria per offrire servizi di ricerca e sviluppo e progettazione specializzati. LM è la filiale tedesca del gruppo Sematic (entrata nel gruppo nel 2000), ad oggi con 86 dipendenti. Si occupa della parte di progettazione dei componenti per ascensori. Generalmente i dipendenti sono tutti qualificati (non essendoci produzione).

### **Nota riassuntiva**

In LM e Sematic la gestione degli orari ordinari è differenziata tra uffici e magazzino:

- LM: in ufficio si praticano 40 ore settimanali, con possibilità di gestione elastica degli ingressi/uscite. In particolare gli impiegati hanno degli orari “di riferimento” dalle 9.00 alle 17.00, che possono anticipare o posticipare in autonomia, purché almeno un impiegato garantisca la copertura dell’ufficio. La formula consente di rendere operativo il contatto con i clienti indicativamente dalle ore 7.00 alle ore 19.00-20.00. Se la società chiede ai lavoratori di estendere il normale orario di lavoro, solitamente non si riscontrano problemi operativi. Si tratta di una flessibilità non prevista dal contratto collettivo, ma concordata direttamente tra lavoratore e azienda.

Sematic Italia: pur in assenza di una gestione analogamente regolamentata, non si riscontrano problematiche particolari in caso di richiesta aziendale di estensione dell’orario giornaliero e si procede all’occorrenza con specifiche intese individuali.

- LM: in magazzino si praticano 38.5 ore settimanali (orario fisso).

Sematic Italia: in caso di crescita del volume di produzione si ricorre al doppio o triplo turno giornaliero, senza particolari problematiche organizzative o gestionali.

Il ricorso alle prestazioni straordinarie nell’unità tedesca è consentito in misura limitata a 1 ora al giorno al massimo per un mese, non si possono pertanto eccedere le 20 ore/anno. Conseguentemente le prestazioni eccedenti non sono di norma compensate economicamente come lavoro straordinario ma si applica una specifica “banca ore” per la fruizione di riposi compensativi. Peraltro l’esigenza di ricorso al lavoro eccedente il regime ordinario in LM è contenuta – in quanto la flessibilità dell’orario di lavoro ordinario è di norma sufficiente a soddisfare le esigenze aziendali – e un accordo aziendale consente al CEO 10 ore aggiuntive settimanali (o mensili) compensate con

riposi. mentre eventuali ulteriori imposizioni di lavoro straordinario comportano la compensazione economica. Diversa, ma con risultati sostanzialmente analoghi, la gestione in Sematic, in quanto con accordo sindacale aziendale si supera il limite contrattuale nazionale delle 200 ore annuali di lavoro straordinario. Generalmente non si riscontrano problemi a richiedere ai lavoratori di Osio Sotto prestazioni straordinarie. Negli ultimi anni, a fronte di consistenti carichi di lavoro, sono stati utilizzati i 10 sabati “comandabili” consentiti dal CCNL e con accordo aziendale è stato anche possibile superare tale limite a fronte di una ulteriore premialità, peraltro riconosciuta in regime di detassazione in ragione di una specifica normativa agevolativa allora vigente. Ultimamente la gestione aziendale delle compensazioni economiche, per esigenze di semplificazione, è stata variata e si ricorre a trattamenti forfetizzati per molti dipendenti a fronte della disponibilità individuale a prestare giornalmente l’attività in base alle esigenze aziendali.

Per quanto attiene le esigenze di variazione delle mansioni, in LM si procede con negoziazioni individuali e generalmente non si riscontrano problemi operativi, nonostante in Germania il tasso di disoccupazione sia molto basso e quindi il potere contrattuale dei lavoratori risulti di fatto molto più bilanciato rispetto al potere dispositivo aziendale. In Sematic si riscontrano maggiori difficoltà, dovute al possibile frequente dissenso dei lavoratori interessati.

In LM il ricorso a contratti di lavoro flessibili è limitato solitamente al periodo estivo e alla sola attività di magazzino, mentre in Sematic si pratica diffusamente il ricorso alla somministrazione (ad oggi con contratti di durata trimestrale): a volte, in periodi particolari, il personale in produzione è per il 20% presente con questa tipologia contrattuale. Si tratta di una formula resa necessaria dalle esigenze di flessibilità dell’azienda per quanto attiene i tempi di lavoro e le quantità di lavoro, non altrimenti gestibili. Non è peraltro esclusa la stabilizzazione alla fine della somministrazione

Per quanto riguarda il *turnover*, in LM è molto contenuto, i lavoratori sono soddisfatti dell’attività svolta ed hanno un’anzianità media di servizio piuttosto lunga, non si riscontrano particolari problemi di reperimento delle risorse umane utili all’azienda. In Sematic analogamente non si riscontrano problemi di ritenzione del personale, ma è più difficile trovare *skilled people*. La maggiore criticità – anche se con i lavoratori più giovani il problema sembra attenuarsi – è riferita in particolare all’acquisizione di personale che, oltre a

possedere adeguate competenze, sia anche disposto alla mobilità, conosca l'inglese, abbia anche la necessaria professionalità e la necessaria propensione al lavoro flessibile.

La formazione in Germania è svolta sostanzialmente integrando all'origine l'istruzione scolastica con l'esperienza lavorativa. LM non fruisce di finanziamenti pubblici specifici quando attiva interventi aggiuntivi di c.d. formazione continua (i costi sono integralmente a carico azienda ed LM a tal fine definisce uno specifico *budget*) ma l'istruzione scolastica è di elevata qualità e le persone in genere risultano già formate adeguatamente prima del loro inserimento in azienda. Anche in Italia la qualità dell'istruzione risulta buona, ma Sematic ricorre anche a finanziamenti pubblici per integrare la formazione. L'esigenza formativa ha indotto Sematic alla creazione di un apposito settore "formazione". Gli interventi formativi sono svolti con differenti modalità, sia in classe, sia *on the job* od in *e-learning*. Attualmente si sta sviluppando anche una piattaforma *e-learning* (progetto pilota attivato in Italia, tra poco anche in Germania) e il bilancio dell'iniziativa, al momento, sembra positivo. Del resto sia in LM che in Sematic c'è una forte correlazione tra formazione e carriera: è previsto (in Italia ed a breve in Germania) che ogni dipendente segua dei corsi obbligatori ai quali è subordinata la progressione professionale in azienda.

In merito ai trattamenti retributivi, occorre considerare che per Sematic il costo del lavoro è uno dei punti più deboli del sistema competitivo. La retribuzione in Italia è più bassa rispetto alla Germania ed il datore ha una pressione fiscale fino al 40% sul *gross salary* (costo totale del lavoro). In Germania viceversa la retribuzione è più alta e i costi aziendali sono inferiori (25-28 % del *gross salary*). Tra le conseguenze di tale situazione vi è che in LM le politiche retributive collettive sono previste solo per lo *staff* di direzione mentre la retribuzione individuale di ogni dipendente è mediata individualmente tra lavoratore e azienda. In Sematic invece oltre a politiche compensative per i dirigenti (con un pacchetto di *benefits*) vi sono quelle collettive per i lavoratori che, negli ultimi 4 anni, hanno portato a correlare una parte crescente della retribuzione ai risultati aziendali i quali, se raggiunti, determinano la spettanza di premi di risultato. In conseguenza di quanto sopra richiamato, un ruolo importante svolgono in Italia le agevolazioni fiscali e contributive (ad esempio la legge di stabilità per il 2015 ha permesso di ridurre temporaneamente il carico contributivo per i nuovi assunti in misura

significativa) che permettono di ridurre il differenziale tra retribuzione netta e costo del lavoro.

Un problema organizzativo comune ad LM e Sematic è dato dalla regolamentazione delle tutele per la genitorialità, anche se con intensità differenti. In LM in caso di assenza per malattia dei figli sono riconosciuti 10 giorni retribuiti all'anno e si ingenera una triangolazione tra il lavoratore (che deve portare al datore il certificato di malattia al lavoro), il datore (che anticipa la retribuzione al lavoratore) e l'ente sanitario assicuratore (da cui il datore recupera quanto anticipato). In Italia tuttavia le tutele sono molto più ampie e complesse. Fortunatamente l'assenteismo non è un aspetto critico in Sematic ed i periodi di assenza tutelati sono di fatto gestibili.

Un'ultima riflessione per quanto riguarda le relazioni sindacali. Nell'unità italiana – nonostante si riescano comunque a ottenere intese ragionevoli – i rapporti sono in genere piuttosto complicati e l'approccio negoziale di norma risulta piuttosto conflittuale e rivendicativo. L'approccio in Germania (nonostante in LM non sia direttamente presente il sindacato abbiamo avuto conoscenza della realtà locale) è maggiormente disteso ed efficace, in quanto improntato alla collaborazione costruttiva tra impresa ed organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori. LM peraltro è associata alla National Association for Wholesale and Foreign Trade (LGAD) e segue le relative linee guida, senza applicare – e quindi senza dover gestire con interlocuzione sindacale – accordi collettivi aziendali.



## **Notizie sugli autori**

**Maurizio Del Conte**

Professore associato di Diritto del lavoro,  
Università commerciale Luigi Bocconi di  
Milano

**Stefano Malandrini**

Responsabile area Lavoro e previdenza,  
Confindustria Bergamo

**Michele Tiraboschi**

Professore ordinario di Diritto del lavoro,  
Università degli Studi di Modena e Reggio  
Emilia

# ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

## ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

1. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), **Lavoro: una riforma a metà del guado**, 2012
2. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), **Lavoro: una riforma sbagliata**, 2012
3. M. Tiraboschi, **Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times**, 2012
4. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2012**, 2012
5. AA.VV., **I programmi alla prova**, 2013
6. U. Buratti, L. Casano, L. Petruzzo, **Certificazione delle competenze**, 2013
7. L. Casano (a cura di), **La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea?**, 2013
8. F. Fazio, E. Massagli, M. Tiraboschi, **Indice IPCA e contrattazione collettiva**, 2013
9. G. Zilio Grandi, M. Sferrazza, **In attesa della nuova riforma: una rilettura del lavoro a termine**, 2013
10. M. Tiraboschi (a cura di), **Interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, e della coesione sociale**, 2013
11. U. Buratti, **Proposte per un lavoro pubblico non burocratico**, 2013
12. A. Sánchez-Castañeda, C. Reynoso Castillo, B. Palli, **Il subappalto: un fenomeno globale**, 2013
13. A. Maresca, V. Berti, E. Giorgi, L. Lama, R. Lama, A. Lepore, D. Mezzacapo, F. Schiavetti, **La RSA dopo la sentenza della Corte costituzionale 23 luglio 2013, n. 231**, 2013
14. F. Carinci, **Il diritto del lavoro in Italia: a proposito del rapporto tra Scuole, Maestri e Allievi**, 2013
15. G. Zilio Grandi, E. Massagli (a cura di), **Dal decreto-legge n. 76/2013 alla legge n. 99/2013 e circolari "correttive": schede di sintesi**, 2013
16. G. Bertagna, U. Buratti, F. Fazio, M. Tiraboschi (a cura di), **La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero**, 2013
17. R. Zucaro (a cura di), **I licenziamenti in Italia e Germania**, 2013

18. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2013**, 2013
19. L. Mella Méndez, **Violencia, riesgos psicosociales y salud en el trabajo**, 2014
20. F. Carinci (a cura di), **Legge o contrattazione? Una risposta sulla rappresentanza sindacale a Corte costituzionale n. 231/2013**, 2014
21. M. Tiraboschi (a cura di), **Jobs Act - Le misure per favorire il rilancio dell'occupazione, riformare il mercato del lavoro ed il sistema delle tutele**, 2014
22. M. Tiraboschi (a cura di), **Decreto-legge 20 marzo 2014, n. 34. Disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell'occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese - Prime interpretazioni e valutazioni di sistema**, 2014
23. G. Gamberini (a cura di), **Progettare per modernizzare. Il Codice semplificato del lavoro**, 2014
24. U. Buratti, C. Piovesan, M. Tiraboschi (a cura di), **Apprendistato: quadro comparato e buone prassi**, 2014
25. M. Tiraboschi (a cura di), **Jobs Act: il cantiere aperto delle riforme del lavoro**, 2014
26. F. Carinci (a cura di), **Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014**, 2014
27. S. Varva (a cura di), **Malattie croniche e lavoro. Una prima rassegna ragionata della letteratura di riferimento**, 2014
28. R. Scolastici, **Scritti scelti di lavoro e relazioni industriali**, 2014
29. M. Tiraboschi (a cura di), **Catastrofi naturali, disastri tecnologici, lavoro e welfare**, 2014
30. F. Carinci, G. Zilio Grandi (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi - Atto I**, 2014
31. E. Massagli (a cura di), **Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva**, 2014
32. F. Carinci (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi - Atto II**, 2014
33. S. Stefanovichj, **La disabilità e la non autosufficienza nella contrattazione collettiva italiana, alla luce della Strategia europea sulla disabilità 2010-2020**, 2014
34. AA.VV., **Crisi economica e riforme del lavoro in Francia, Germania, Italia e Spagna**, 2014
35. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2014**, 2014

36. M. Tiraboschi (a cura di), **Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche**, 2015
37. F. Carinci, M. Tiraboschi (a cura di), **I decreti attuativi del Jobs Act: prima lettura e interpretazioni**, 2015
38. M. Soldera, **Dieci anni di staff leasing. La somministrazione di lavoro a tempo indeterminato nell'esperienza concreta**, 2015
39. M. Tiraboschi, **Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times**, 2015
40. F. Carinci (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi. Atti del X Seminario di Bertinoro-Bologna del 23-24 ottobre 2014**, 2015
41. F. Carinci, **Il tramonto dello Statuto dei lavoratori**, 2015
42. U. Buratti, S. Caroli, E. Massagli (a cura di), **Gli spazi per la valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro**, in collaborazione con IRPET, 2015
43. U. Buratti, G. Rosolen, F. Seghezzi (a cura di), **Garanzia Giovani, un anno dopo. Analisi e proposte**, 2015
44. D. Mosca, P. Tomassetti (a cura di), **La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali**, 2015
45. M. Tiraboschi, **Prima lettura del decreto legislativo n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro**, 2015
46. F. Carinci, C. Cester (a cura di), **Il licenziamento all'indomani del d.lgs. n. 23/2015**, 2015
47. F. Nespoli, F. Seghezzi, M. Tiraboschi (a cura di), **Il Jobs Act dal progetto alla attuazione**, 2015
48. F. Carinci (a cura di), **Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi**, 2015
49. Studio Legale Tributario D. Stevanato (a cura di), **Introduzione al processo tributario**, in collaborazione con ADAPT ANCL Padova e Regione Veneto, 2015
50. E. Dagnino, M. Tiraboschi (a cura di), **Verso il futuro del lavoro**, 2016
51. S. Santagata (a cura di), **Lavoro e formazione in carcere**, 2016
52. A. Cassandro, G. Cazzola (a cura di), **Il c.d. Jobs Act e i decreti attuativi in sintesi operativa**, 2016

# SOCI ADAPT

ABI	Confindustria Vicenza	Fondirigenti
AgustaWestland	Confprofessioni	Gi Group
ANCC-Coop	Consiglio regionale Veneto	Gruppo Manucoop
Angem	ANCL - Associaz. nazionale cons. lavoro	Ifoa
ANINSEI	Coopfond-Legacoop nazionale	IKEA Italia Retail
Anmil	Cremonini	In Job
Assoimprenditori Alto Adige	Day Ristoservice	INAIL
Assolavoro	Dusmann Service	Isfol
Banca Popolare dell'Emilia Romagna	Ebinter	Italia Lavoro
Bracco Imaging	Edenred Italia	LVH-APA
Campagnolo	Electrolux Italia	Manpower
CIA	Elior Ristorazione	Marelli motori
Ciett	Enel	MCL
CISL	Eni	Quanta
CISL FP	Esselunga	Randstad Italia
CNA	Farindustria	SNFIA
Coldiretti	Federalberghi	Sodexo Italia
Confagricoltura	Federdistribuzione	Sodexo Motivation Solutions Italia
Confartigianato	FederlegnoArredo	Synergie Italia Agenzia per il lavoro
Confcommercio	Federmeccanica	Telecom Italia
Confcooperative	FIDEF	Tempor
Confesercenti	FILCA-CISL	Trenkwalder
Confimi Industria	FIM-CISL	UIL
Confindustria	Fincantieri	Umana
Confindustria Bergamo	FIPE	Union Labor
Confindustria Verona	FISASCAT-CISL	

# ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

**ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro**

