

## **Il modello tedesco dopo 70 anni va adattato alle sfide di oggi**

*di Attilio Pavone e Claudia Posluschny*

In pochi altri Paesi i lavoratori hanno un'influenza così diretta sulle decisioni aziendali come in Germania. Da decenni, la partecipazione è un elemento imprescindibile del sistema lavorativo tedesco, sostenuto da un articolato impianto normativo e istituzionale che ne fa uno dei modelli più avanzati al mondo. Questo sistema si fonda su due pilastri:

O la partecipazione aziendale, esercitata attraverso i consigli di fabbrica eletti dai dipendenti, regolata dalla *Betriebsverfassungsgesetz* (legge sulla costituzione aziendale); O la partecipazione societaria, che si realizza nella composizione dei consigli di sorveglianza, secondo quanto previsto dalla *Mitbestimmungsgesetz* (legge sulla partecipazione).

La *Betriebsverfassungsgesetz* disciplina la partecipazione aziendale, elemento centrale del modello tedesco. Dal 1952, le imprese con almeno cinque dipendenti possono istituire un consiglio di fabbrica. Una riforma ha rafforzato nel 1972 i poteri di questo organo, ampliandone i diritti informativi e consultivi in materia di gestione del personale, e riconoscendo ai sindacati il diritto di accesso ai luoghi di lavoro. I consigli di fabbrica possono opporsi a singole misure, come licenziamenti o trasferimenti, e partecipano obbligatoriamente alle decisioni su aspetti sociali rilevanti, come l'orario di lavoro o la pianificazione delle ferie.

La partecipazione dei lavoratori ai vertici aziendali è stata introdotta nel 1951 nel settore del carbone e dell'acciaio, e ampliata nel 1976 a tutte le grandi società di capitali con almeno 2mila dipendenti. Da allora, i consigli di sorveglianza devono essere composti in modo paritetico: metà dei membri rappresentano i lavoratori, l'altra metà gli azionisti.

I rappresentanti dei dipendenti hanno pari diritto di voto e partecipano a decisioni strategiche fondamentali, come la nomina dei dirigenti, le scelte di investimento e le linee guida aziendali. Per le imprese con un numero di dipendenti compreso fra 501 e 2mila, una legge in vigore dal 2004 prevede che un terzo dei membri del consiglio di sorveglianza sia eletto dai lavoratori.

Nonostante la sua centralità, il sistema di partecipazione è oggi al centro di un acceso dibattito. Crescono le critiche secondo cui le norme sarebbero datate e troppo complesse. In parallelo, si osserva una tendenza crescente da parte delle imprese ad aggirare gli obblighi di partecipazione, ad esempio trasformandosi in Società europee (SE), dove le regole sulla rappresentanza dei lavoratori sono meno stringenti.

Anche la partecipazione aziendale mostra segnali di crisi: il numero di consigli di fabbrica è in calo, soprattutto nelle piccole imprese, dove spesso non sono presenti. L'attuale contratto di coalizione del governo tedesco non prevede misure concrete per rafforzare o riformare il sistema di partecipazione societaria.

Il modello tedesco di partecipazione dei lavoratori ha rappresentato per decenni un punto di riferimento in Europa. Tuttavia, senza un aggiornamento normativo e un rafforzamento delle tutele, rischia di perdere efficacia e legittimità. Resta da vedere se e come il legislatore interverrà per adattare questo sistema alle sfide del lavoro contemporaneo. Mentre in Germania il modello partecipativo mostra segni di stanchezza, l'Italia muove ora i primi passi con la legge 76/2025. Sarà sufficiente per colmare il divario? Il successo dipenderà dalla capacità delle imprese di attrezzarsi e dei sindacati di accettare un ruolo più maturo. L'esperienza tedesca insegna che senza un forte ancoraggio normativo e culturale, la partecipazione rischia di restare una promessa incompiuta.