

RELAZIONI INDUSTRIALI IN GERMANIA E ALLA VOLKSWAGEN

di Francesco Garippo

Il testo parte dal retroterra storico e produttivo della Volkswagen, illustrando come tale realtà produttiva sia rimasta una particolare esperienza anche nell'insieme dei sistemi di codecisione tedeschi. Il testo descrive, inoltre, come la regolamentazione legislativa della codecisione si sia sviluppata e come le rappresentanze partecipative della maestranze siano state aggiornate per tenere il passo della grande internazionalizzazione del Gruppo Volkswagen.

Starting out from the historical and productive background of Volkswagen, this article illustrates the peculiar features of the productive system marking it out even in the context of Germany's co-decision procedures. The text also describes how legislative regulation of co-decision procedures has developed, and how the participant representation of the workers has been adjusted to keep up with the growth and internationalization of the Volkswagen group.

La cogestione nelle aziende costituisce una componente importante di una società democratica. Per questo motivo, la cogestione delle lavoratrici e dei lavoratori è stata uno degli obiettivi centrali del movimento sindacale in Germania e alla Volkswagen.

La democrazia non è un articolo di consumo, che possiamo comperare e lasciare in un angolo, ma un processo che vive della partecipazione attiva delle persone. Così come negli ultimi trentacinque anni è stato necessario sviluppare il modello Volkswagen Golf, allo stesso modo è stato opportuno lo sviluppo dei diritti di codecisione delle lavoratrici e dei lavoratori in ogni luogo di lavoro nell'ambito delle aziende.

Soprattutto in considerazione dell'inasprimento della concorrenza industriale e particolarmente nell'industria automobilistica con ripercussioni sulle condizioni di lavoro, deve essere garantita una partecipazione attiva ai dipendenti. Solo con un personale cosciente ed informato e con un'organizzazione efficiente del lavoro saremo in grado di affrontare le sfide del futuro. "Codecidere" non ha la sua importanza soltanto riguardo alle grandi tematiche industriali, ma soprattutto nel lavoro quotidiano del consiglio di fabbrica. Le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori nelle aziende restano il compito principale del consiglio di fabbrica e del sindacato, ugualmente se si tratta di problemi singoli o di carattere collettivo.

La Volkswagen negli ultimi anni ha assunto le proporzioni di un gruppo internazionale su base mondiale. In considerazione della crescente internazionalizzazione dell'azienda, è diventato assolutamente necessario uno scambio di informazioni a livello europeo e mon-

diale. Il consiglio di fabbrica europeo (EKBR) e il consiglio di fabbrica mondiale (WKBR) sono diventati una forma importante per la garanzia della sede di lavoro e dell'occupazione su base internazionale.

Dal 2005 si sono prodotti ulteriori elementi per una nuova era dei rapporti di lavoro nel Gruppo Volkswagen. L'azienda e i rappresentanti dei lavoratori riconoscono entrambi che nelle relazioni industriali interne l'occupazione e gli utili dell'azienda hanno lo stesso valore di principio. Con l'ultimo accordo della *Carta dei rapporti di lavoro* del 2009, si è inteso regolare minimi diritti di partecipazione delle rappresentanze dei lavoratori e delle lavoratrici nel Gruppo Volkswagen.

Codecidere significa contemporaneamente per i rappresentanti delle lavoratrici e dei lavoratori anche una grande responsabilità. In Germania, nella legislazione si è voluto regolare un certo equilibrio dei poteri nelle aziende come potremo vedere in seguito nella documentazione.

1. LE RELAZIONI INTERNE AL GRUPPO VOLKSWAGEN

Naturalmente esistono delle premesse storiche e di relazioni industriali di cui tenere conto. In seguito a decenni di forte conflittualità politico-sociale, dopo la Seconda guerra mondiale i sindacati della allora Repubblica federale tedesca sono stati riformati in modo da confluire in un sindacato unitario. Oggi otto sindacati sono membri di un'unica organizzazione confederale: il Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), che costituisce una confederazione unitaria e compatta. I sindacati membri del DGB accolgono nelle proprie fila sia lavoratrici e lavoratori dipendenti sia impiegati. Lo statuto del DGB stabilisce l'indipendenza ideologica e politico-partitica dei sindacati.

I sindacati membri sono suddivisi in base ai settori economici secondo il principio "un'azienda – un sindacato" (nel caso della Volkswagen si tratta della IG METALL). Il movimento sindacale tedesco ha insomma vissuto l'esperienza storica di come il frazionamento delle forze possa compromettere la propria capacità di agire. L'unità rafforza ancora oggi il ruolo di salvaguardia sindacale degli interessi nei confronti dell'impresa e dello Stato. I rapporti di lavoro alla Volkswagen hanno poi avuto uno sviluppo storico particolare, che ha permesso di raggiungere una forte posizione del consiglio di fabbrica. La forza della rappresentanza dei lavoratori della Volkswagen risiede soprattutto nell'elevato grado organizzativo dei sindacati. Un'alta percentuale di lavoratrici/lavoratori della Volkswagen sono iscritti del sindacato IG METALL, che rappresenta oltre il 90% dei dipendenti, e di conseguenza un numero maggiore dei membri del consiglio di fabbrica.

L'azienda stessa fu costituita utilizzando il patrimonio sindacale dopo che nel 1933 il regime nazista aveva abolito i sindacati. Dopo il secondo conflitto mondiale essa fu controllata per un periodo dagli occupanti britannici, ma ben presto lo Stato tedesco, il *Land* della Bassa Sassonia, i sindacati e i dipendenti pretesero di riaverne il pieno controllo.

Per lo sviluppo della rappresentanza del personale della Volkswagen è stato importante che l'impresa, dopo il 1945, abbia potuto seguire una strada che, in un primo momento, non è stata determinata dall'intervento di azionisti privati. Dopo la trasformazione della società a responsabilità limitata Volkswagen SRL in una società per azioni nel 1960, il 60% del capitale sociale venne ceduto ad investitori privati. Il 40% rimase rispettivamente al governo federale e al *Land* della Bassa Sassonia, lo Stato della federazione tedesca in cui

l'azienda operava. Nella primavera del 1988 il governo federale nazionale ha venduto la propria quota azionaria nonostante le massicce proteste della IG METALL e del consiglio di fabbrica. A tutt'oggi il *Land* della Bassa Sassonia detiene il 20% delle azioni con diritto di voto. Di conseguenza l'assemblea degli azionisti non può assumere alcuna decisione importante senza l'approvazione del *Land*, come per esempio il trasferimento della sede del gruppo. Questa regola è definita nella "legge Volkswagen". Ne risulta un equilibrio tra azionisti, dipendenti e amministrazione pubblica che rimane costante anche al variare del controllo azionario.

2. RAPPRESENTANZA DEMOCRATICA E SINDACATO

Dopo la prima forma di codificazione della rappresentanza dei lavoratori (27 novembre 1945), tra il 1952 e il 1971 vennero sviluppate le regole riguardo a codecisione e partecipazione agli utili.

Consiglio di fabbrica e sindacato, nel sistema tedesco per la tutela dei lavoratori, sono come "due lati di una medaglia". Mentre il compito del consiglio di fabbrica è basato sulla legge dello statuto aziendale, il compito centrale dei sindacati è quello di stipulare contratti collettivi per i propri iscritti.

Sulla base di tale divisione dei compiti, in pratica fra i due elementi, si realizza un forte legame che deriva dai seguenti fattori:

- a) i sindacati, di regola, propongono i candidati per le liste del consiglio di fabbrica;
- b) i membri del consiglio di fabbrica, che sorvegliano che vengano rispettati i contratti collettivi;
- c) le commissioni per la contrattazioni, di cui fanno parte membri del consiglio di fabbrica organizzati nel rispettivo sindacato;
- d) i sindacati sono presenti nelle aziende tramite un sistema di rappresentanza di fiduciari sindacali.

3. COMPITO DEI SINDACATI IN GERMANIA E RELAZIONI INDUSTRIALI ALLA VOLKSWAGEN

Il sindacato dell'IG METALL è il sindacato unitario del settore metalmeccanico con circa 2,3 milioni di iscritti. Nei sei stabilimenti Volkswagen tedeschi gli iscritti al sindacato IG METALL sono circa il 90% dei dipendenti. Questo rende il sindacato molto forte nelle negoziazioni salariali e nel lavoro quotidiano. Nelle aziende, il sindacato è rappresentato tramite i fiduciari sindacali. Essi svolgono un ruolo importante nella gestione aziendale. Il consiglio di fabbrica e i fiduciari sindacali lavorano in stretta collaborazione. Nelle sei sedi produttive del Gruppo Volkswagen in Germania, sono attivi circa 4.000 delegati appartenenti solo al sindacato IG METALL. Tutti gli appartenenti allo stabilimento eleggono il consiglio di fabbrica, gli iscritti al sindacato eleggono i delegati fiduciari. Questi agiscono sulla base degli statuti sindacali e il lavoro del consiglio di fabbrica è regolato dalla legge sull'ordinamento introaziendale. I fiduciari vengono eletti per quattro anni nei rispettivi gruppi di lavoro dagli iscritti al sindacato. Essi rappresentano gli interessi delle loro colleghe e colleghi. Il loro compito è quello di raccogliere i suggerimenti, le rivendicazioni e le critiche e di ricercare le soluzioni sul posto, nonché di diffondere informazioni sull'attività da loro svolta e distribuire gli opuscoli di informazione del con-

siglio di fabbrica e del sindacato IG METALL. Inoltre essi sono in continuo contatto con il consiglio di fabbrica.

Secondo la regolamentazione in vigore, i compiti e gli obiettivi della IG METALL sono quelli di salvaguardare gli interessi dei propri iscritti nell'ambito economico, sociale, lavorativo e culturale. Essa deve mantenersi indipendente da governo, amministrazioni, imprenditori, religione e partiti politici. Lo sciopero deve essere deciso in un referendum degli iscritti con approvazione di almeno il 75% di essi. Per uno sciopero approvato dalla segreteria nazionale dell'IG METALL, tutti gli iscritti da almeno 3 mesi ricevono i seguenti indennizzi di sciopero:

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

Il sistema di contrattazione salariale in Germania ha caratteristiche con alla base due regole che nel nostro contesto è importante sottolineare: il diritto di sciopero e il diritto di libera associazione sindacale è garantito dalla Costituzione, e gli accordi salariali aziendali non possono essere inferiori ai contratti collettivi. Solo gli iscritti al sindacato hanno diritto legale alle prestazioni contrattuali. I contratti collettivi vengono stipulati a tempo determinato. Fino alla stipula di un nuovo contratto valgono le disposizioni del contratto vigente: cambiamenti possono avvenire solo con l'approvazione reciproca delle parti.

Delineato questo quadro generale, tra l'IG METALL e la Volkswagen AG vengono stipulati contratti collettivi a livello aziendale. Questa situazione consente al sindacato di contrattare condizioni specifiche, innovative e flessibili alla Volkswagen.

Tabella 1. Tipologie contrattuali alla Volkswagen AG

Contratti collettivi regolanti rapporti di lavoro, durata della vigenza, tredicesime e gratifiche speciali ecc.	Contratto per la flessibilità sull'orario di lavoro
Contratti salariale per la salvaguardia dei livelli occupazionali	Contratti per il lavoro part time
Contratti quadro sui principi retributivi	Contratti per il prepensionamento
Contratti per la retribuzione degli addetti alla formazione dei sistemi lavorativi e simili	Contratti di riassunzione per dopo la cessazione temporanea del rapporto di lavoro
Contratti di definizione delle categorie retributive in base alle attività	Contratti di garanzia sociale dei dipendenti in caso di modifiche tecnico-organizzative del lavoro
Contratti salariali in base al tempo di lavoro	Contratti retributivi per la formaz. professionale
Contratti su specifici obiettivi di produzione (per esempio "Progetto Auto 5.000 x 5.000")	Contratti per le prestazioni con effetti pensionistici

4. L'EVOLUZIONE DELLA VOLKSWAGEN

La Volkswagen è oggi un gruppo internazionale su prevalente base europea. Dopo gli stabilimenti di Wolfsburg e Braunschweig sorti nel 1938, nel 1955 ne sono stati costruiti ad Hannover, nel 1959 a Kassel, nel 1964 a Emden e nel 1970 a Salzgitter. Nel 1969 la

Volkswagen è diventata azionista di maggioranza dell'Audi. Nel 1991 si è aggregata la VW Sachsen, con stabilimenti a Mosel presso Zwickau, a Chemnitz e a Eisenach.

Accanto a tale espansione produttiva interna si è verificata anche una internazionalizzazione che data dal principio degli anni Cinquanta. Nel 1953 fu fondata la prima società di produzione estera con la VW do Brasil. Altre tappe della espansione globale della Volkswagen furono quelle del Sudafrica nel 1956, della VW de México nel 1964 e della VW Bruxelles nel 1971. Nel 1972 si aggiunsero lo stabilimento di Sarajevo nell'ex Jugoslavia (TAS) e la sede in Nigeria nel 1973. Nel 1976 sorse lo stabilimento di Westmoreland negli USA, che fu tuttavia chiuso nel 1987, soprattutto a causa della concorrenza giapponese sul mercato statunitense.

Nel 1982 hanno inizio gli investimenti della Volkswagen in Cina nelle località di Shanghai e di Changchun. Nel 1986 si aggiunge la SEAT in Spagna, e nel 1991 assistiamo – contemporaneamente alla costruzione delle sedi in Sassonia – ad una nuova fase di internazionalizzazione, orientata soprattutto alle dinamiche di crescita attese del mercato nel Centro e nell'Est europeo: con la Skoda nella Repubblica Ceca e la VW Bratislava nella Slovacchia. Oggi, ai tredici stabilimenti presenti in Germania bisogna aggiungerne altri ventiquattro sparsi nel resto del mondo¹.

L'apertura dei confini provoca una pressione immensa sui mercati europei e mondiali delle imprese automobilistiche. Ciò avviene anche internamente al gruppo: le sedi di produzione del Gruppo Volkswagen vengono confrontate in modo crescente tra di loro sotto il punto di vista della produttività nonché dei costi. I problemi legati all'orario di lavoro, all'utilizzazione degli impianti, all'organizzazione del lavoro, alla variazione e alla penetrazione della produzione acquistano sempre di più una dimensione internazionale. Il consiglio generale di fabbrica e i rappresentanti dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza della Volkswagen non sostengono una posizione di rifiuto generale alla internazionalizzazione del gruppo. Nelle sedi di produzione della Volkswagen AG in Germania sono impegnate oltre 17.000 persone per la produzione estera, e dunque la produzione su scala mondiale offre anche potenzialità positive. Un pericolo dell'internazionalizzazione risiede, tuttavia, nel fatto che le maestranze delle diverse sedi di produzione possono diventare delle marionette al servizio degli interessi dell'impresa.

Questa pressione e queste problematiche risultanti dall'internazionalizzazione determinano quindi un vasto campo di azione per le rappresentanze dei lavoratori, poiché occorre riportare il lavoro del sindacato ad una visione d'insieme. Le soluzioni ai problemi non possono essere trovate solo nella discussione tra consiglio di fabbrica e la direzione dell'impresa. La garanzia delle sedi produttive e dell'occupazione è un compito di politica sociale che si devono porre lo Stato, i partiti, le associazioni, le Chiese nonché i movimenti sociali ed ecologici.

5. LA STRUTTURA DELLA CODECISIONE NEL GRUPPO VOLKSWAGEN

Il procedimento per lo svolgimento delle elezioni del consiglio di fabbrica è regolato nella norma sull'ordinamento aziendale (Statuto aziendale) e nel regolamento elettorale ufficiale. Il consiglio di fabbrica viene eletto per quattro anni con scrutinio segreto e suf-

¹ Polonia e Spagna, 4; Repubblica Ceca, 3; Francia, Olanda e Slovacchia, 2; Russia, Belgio, Bosnia, Regno Unito, Italia, Portogallo, Ungheria, 1.

fragio diretto. Hanno diritto al voto tutte le lavoratrici e tutti i lavoratori dipendenti in uno stabilimento che abbiano compiuto il diciottesimo anno di età e che non siano impiegati dirigenti. L'elezione può aver luogo con votazione a maggioranza o con il sistema proporzionale, il sistema elettorale funziona infatti come segue: le lavoratrici e i lavoratori aventi diritto al voto o il sindacato rappresentato nell'azienda possono presentare liste di candidati. Se viene presentata soltanto una lista di candidati è possibile votare ed eleggere singole persone tramite il voto di preferenza: sono eletti i candidati e le candidate che ottengono il maggior numero dei voti. Tutti i candidati e le candidate non eletti sono membri supplenti del consiglio di fabbrica nell'ordine di successione corrispondente al numero di voti ottenuti. Se, viceversa, vengono presentate diverse liste di candidati, possono essere votate soltanto le liste dei candidati e non le singole persone. Ciò significa che la ripartizione dei seggi nel consiglio di fabbrica viene calcolata in base alla proporzione dei voti dati ad ogni singola lista. Lo spoglio dei voti viene effettuato secondo il Metodo D'Hondt.

Il numero dei componenti del consiglio di fabbrica è fissato in modo preciso dalla legge sull'ordinamento aziendale interno e dipende dal numero delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti aventi diritto di voto nella fabbrica. I lavoratori devono essere rappresentati nel consiglio di fabbrica nello stesso rapporto numerico presente nel personale totale.

Tabella 2. La struttura della codecisione alla Volkswagen

I dipendenti votano	Volkswagen-azienda
Consiglio di fabbrica	Volkswagen AG con le 6 fabbriche (Wolfsburg, Hannover, Salzgitter, Braunschweig, Emden, Kassel)
Consiglio aziendale generale	Volkswagen AG, Audi, vw Sachsen, vw Bank, vw Leasing, Votex, vw Vohnungs GmbH, Vertriebszentern
Consiglio di gruppo industriale	Volkswagen AG, Audi AG, vw Sachsen, SEAT, vw Navarra, vw Brüssel, vw Slovakia, Skoda, vw Polen, Bentley Motors Ltd., AutoEuropa
Consiglio di gruppo industriale europeo	Volkswagen AG, Audi AG, vw Sachsen, SEAT, vw Navarra, vw Brüssel, vw Slovakia, Skoda, vw Polen, Bentley Motors Ltd., AutoEuropa
Consiglio di gruppo industriale mondiale	Volkswagen AG, Audi AG, vw Sachsen, SEAT, vw Navarra, vw Brüssel, vw Slovakia, Skoda, vw Polen, Bentley Motors Ltd., AutoEuropa, Europcar, vw do Brasil, vw de México, vw Southafrica, vw Argentina

Le competenze e i compiti delle rappresentanze di fabbrica sono stabiliti dalla legge sull'ordinamento aziendale. Il consiglio di fabbrica rappresenta quindi l'organismo per la salvaguardia degli interessi delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti nelle aziende.

Il consiglio di fabbrica si occupa dei seguenti compiti:

- osservanza delle leggi e delle disposizioni, le norme antinfortunistiche, i contratti salariali, gli accordi aziendali a favore dei lavoratori e delle lavoratrici dipendenti;
- promozione dell'integrazione di invalidi gravi e di persone bisognose di protezione;
- salvaguardia dell'occupazione dei lavoratori/lavoratrici più anziani;

- integrazione delle lavoratrici e dei lavoratori stranieri;
- vigilanza affinché non si verifichi alcun trattamento discriminante a causa della origine sociale, religione, nazionalità, provenienza, attività politica, ideologia o sesso;
- raccolta di suggerimenti dei lavoratori/lavoratrici dipendenti e loro attuazione da parte del datore di lavoro;
- preparazione dello svolgimento delle elezioni dei rappresentanti giovanili e degli apprendisti occupandosi più in generale del reclutamento dei giovani;
- impegno per l'attuazione dei principi di parità della donna.

Esistono diversi organi di rappresentanza in un'impresa. In base all'articolo 47 della legge sull'ordinamento aziendale, deve essere costituito un consiglio generale di fabbrica. Il consiglio generale di fabbrica si occupa di questioni che non possono essere risolte al livello dei singoli consigli di fabbrica di stabilimento, e a questo fine esso viene incaricato da questi ultimi. Una volta all'anno il consiglio generale deve indire un'assemblea di tutti i consigli di fabbrica.

Sulla composizione del consiglio generale esiste, in base all'articolo 47.4 della legge sull'ordinamento aziendale interno, un contratto retributivo tra il consiglio direttivo della Volkswagen AG e il sindacato IG METALL. Il consiglio generale di fabbrica elegge i membri del comitato generale di gestione e nomina i membri del comitato economico.

Il comitato economico svolge un ruolo speciale. Sulla base della legge sull'ordinamento aziendale interno, esso garantisce al consiglio di fabbrica vasti diritti di informazione, soprattutto sui progetti di investimento e produzione dell'impresa. Il comitato economico ha il compito di discutere i problemi economici con i rappresentanti dell'azienda. A differenza dell'istituzione del consiglio generale, il consiglio di gruppo è facoltativo. Esso raccoglie i consigli di fabbrica di tutte le sedi produttive tedesche della Volkswagen AG, dell'Audi e della VW Sachsen, nonché di altre società affiliate. Il consiglio del gruppo consta di 23 membri. Un compito del consiglio del gruppo è, tra l'altro, la regolamentazione generale che riguarda il gruppo nel suo insieme, ad esempio la regolamentazione di prepensionamento. Il consiglio è di regola un'istituzione con diritto di informazione e di consultazione.

5.1. Il consiglio di fabbrica europeo del Gruppo Volkswagen

Al fine di permettere una stretta collaborazione oltre confine tra i consigli di fabbrica e i sindacati, nell'agosto 1990 le rappresentanze elette della Volkswagen, Audi, VW Bruxelles e SEAT hanno fondato il consiglio di fabbrica europeo del Gruppo Volkswagen e si sono date un regolamento interno. I compiti chiave di questo organo sovranazionale aziendale sono i seguenti:

- garanzia dell'occupazione e delle sedi produttive nonché delle diverse strutture delle sedi produttive;
- sviluppo delle strutture del gruppo;
- cambiamenti riguardo all'orario di lavoro;
- miglioramento delle condizioni di lavoro;
- razionalizzazione mediante nuove tecnologie;
- nuove forme di organizzazione del lavoro;
- retribuzione;
- prestazioni sociali;
- sicurezza del lavoro e protezione dell'ambiente;
- discussione degli effetti degli sviluppi e decisioni politiche.

Il consiglio europeo del Gruppo Volkswagen ha l'obiettivo di promuovere lo scambio di informazioni sulle tendenze di sviluppo e sulle strategie e di garantire un'azione comune a vantaggio di tutti i partecipanti. Il consiglio di fabbrica europeo del Gruppo Volkswagen si propone inoltre la soluzione comune di problemi, alla cui base sta la filosofia Volkswagen di superamento dei conflitti fondata sulla cooperazione. Viene perseguita una linea comune di compromesso basata sulla compatibilità tra le possibilità di occupazione e di sviluppo delle singole sedi nazionali. Il consiglio di fabbrica europeo del Gruppo Volkswagen è perciò un'istituzione decisiva per la rappresentanza internazionale degli interessi delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti.

5.2. Consiglio di sorveglianza

La legge 111 sulla cogestione del 1976 prescrive una posizione paritetica dei rappresentanti del capitale e degli appartenenti allo stabilimento nel consiglio di sorveglianza di una società per azioni come la Volkswagen. Tale organo svolge le seguenti funzioni:

- controlla l'amministrazione dell'impresa;
 - ha il diritto di prendere visione e di controllare i libri, gli scritti e il patrimonio;
 - inoltre esso indice l'assemblea generale qualora ciò sia necessario per il bene dell'impresa.
- I compiti del consiglio di sorveglianza non sono trasferibili.

La legge 111, inoltre, regola anche l'elezione del presidente e i membri del consiglio di amministrazione per cinque anni al massimo e regola il controllo e l'approvazione del bilancio annuale. Il consiglio di amministrazione, che gestisce l'azienda in senso stretto, ha precisi obblighi di informazione nei confronti del consiglio di sorveglianza. Tra questi obblighi spicca, in base all'articolo 90 della legge sulle azioni, l'informazione relativa alla politica aziendale perseguita e agli altri problemi fondamentali della futura amministrazione. L'informazione deve inoltre essere esaustiva anche riguardo alla redditività della società e, più in generale, all'andamento degli affari, in particolare del fatturato e della situazione della società. A ciò si aggiungono le questioni di rilevante importanza per la liquidità della società.

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

- l'istituzione e la soppressione di filiali;
- l'istituzione e il trasferimento di sedi di produzione;
- la fondazione e la liquidazione di altre imprese o l'acquisto e la vendita di partecipazioni in altre imprese;
- gli investimenti nel quadro dei regolari programmi di investimento per diversi anni;
- l'accensione di prestiti o di crediti;
- l'acquisto o la vendita e l'ipoteca di patrimoni fondiari;
- la nomina di procuratori generali e di procuratori commerciali;
- gli affari della società di partecipazione;
- l'introduzione di misure sociali permanenti all'esterno delle regolamentazioni ottenute dietro accordi aziendali.

5.3. Carta dei rapporti di lavoro in seno al Gruppo Volkswagen

La direzione del Gruppo Volkswagen, il consiglio europeo e il consiglio mondiale del gruppo hanno scritto e promulgato una *Carta dei rapporti di lavoro per le società e per gli stabilimenti del Gruppo Volkswagen*. Sul contenuto di questa Carta le parti coinvolte basano i diritti delle rappresentanze dei lavoratori democraticamente elette nei vari paesi e

regioni rappresentati nel consiglio europeo e nel consiglio mondiale del gruppo. La Carta rappresenta, pertanto, un ampliamento degli accordi e delle dichiarazioni esistenti e va ad integrare gli impegni presi unilateralmente dalle parti coinvolte relativamente al principio della responsabilità sociale. La Carta definisce i diritti di informazione e di partecipazione e intende creare un rapporto di reciproca fiducia e rispetto fra le parti.

Si stabilisce in tal modo che i diritti di partecipazione della rappresentanza dei lavoratori sono da garantire nelle seguenti aree: regole riguardanti il personale e sociali, formazione e aggiornamento, organizzazione del lavoro, sicurezza sul lavoro e tutela della salute, criteri di retribuzione, *controlling* dei processi, informazione e comunicazione, sostenibilità sociale ed ecologica.

Tabella 3. Obiettivi relativi al grado dei diritti di partecipazione. Ogni questione normativa è classificata secondo la tipologia dei diritti di partecipazione

Questioni normative/Diritti	Informazione	Consultazione	Codecisione
<i>1. Regole riguardanti il personale</i>			
Acquisizione del personale			X
Assistenza al personale			X
Sviluppo del personale			X
<i>2. Organizzazione del lavoro</i>			
Organizzaizione del lavoro			X
Pianificazione del personale		X	
Sistemi, tecnologie e metodi di produzione			X
Orario di lavoro			X
<i>3. Sistemi di retribuzione</i>			
Sistemi di classificazione per la retribuzione, di valutazione delle prestazioni e di definizione degli obiettivi			X
Prestazioni sociali			X
<i>4. Informazione e comunicazione</i>			
Informazioni ai dipendenti e ai dirigenti	X		
Sondaggio fra i dipendenti		X	
Regolamentazione delle condizioni di lavoro/canoni di comportamento			X
Protezione dei dati			X
<i>5. Formazione e aggiornamento</i>			
Apprendimento affine ai processi			X
<i>6. Sicurezza sul lavoro e tutela della salute</i>			
Tutela del lavoro e della salute e prevenzione degli infortuni			X
Impiego di personale lavorativo in età avanzata o con capacità prestazionali ridotte			X
<i>7. Controlling</i>			
<i>Controlling</i> dei processi (audit e <i>clusters</i> di indicatori, processi produttivi, soddisfazione del cliente, finanze, soddisfazione dei dipendenti)		X	
Modulo supplementare: sostenibilità sociale ed ecologica			
Misure per la salvaguardia dell'ambiente		X	
Efficienza energetica e delle risorse		X	
Iniziative di CSR (controllo delle condizioni di lavoro presso i fornitori, progetti locali di pubblica utilità ecc.)		X	

6. ALCUNE OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Ad una visione superficiale si potrebbe giungere ad una conclusione molto affrettata riguardo al positivo funzionamento del sistema di rappresentanza e codecisione appena illustrato.

Certo, possiamo constatare che alla Volkswagen non si è mai verificato uno sciopero organizzato, che la politica sindacale si è sempre distinta per essere molto responsabile, ovvero decisa ad utilizzare processi di codecisione forte e qualificata, e che le condizioni di lavoro e retribuzioni sono all'avanguardia nell'industria automobilistica. Ciò, però, non può assolutamente significare che non vi siano conflitti nei rapporti fra lavoratori e azienda. Allargando lo sguardo sull'intero livello nazionale, possiamo verificare che in Germania la situazione non è molto diversa. Tra i paesi industrializzati in Europa, la Germania è la nazione con meno ore di sciopero per lavoratore o lavoratrice in un anno.

Certo, anche in Germania vi sono stati alti e bassi. Se si osservano gli ultimi due decenni, ci rendiamo conto che nulla è stato risparmiato alla Germania o alla Volkswagen: le crisi internazionali e le crisi strutturali hanno colpito il paese e la Volkswagen nello stesso modo che altrove. La concreta esperienza ci dice che se in Germania e alla Volkswagen si verificano meno scioperi in presenza di un numero uguale di conflitti, e i rapporti di lavoro sembrano alla vista di altri paesi quasi anormali, ciò è dovuto soprattutto alle leggi vigenti che regolano le posizioni delle parti in causa e conducono ad un certo equilibrio di responsabilità e di potere. Non per niente, il presidente del consiglio di sorveglianza della Volkswagen ha affermato che: «se alla Volkswagen non avessimo questa forma di codecisione, bisognerebbe inventarla».

Con le leggi che abbiamo sommariamente richiamato, il legislatore ha voluto nel ramo della codecisione, e in particolare con la legge dello statuto aziendale, creare norme nell'ambito dei rapporti di lavoro in grado di far da arbitri tra gli interessi tendenzialmente confliggenti delle parti sociali. Il consiglio di fabbrica è dotato di poteri che gli permettono di decidere nelle tematiche essenziali sia per i lavoratori che per l'azienda. Spesso i membri del consiglio, nello svolgere il loro lavoro, si trovano nella situazione di dover fare da *co-management* per arrivare ad accordi che siano di interesse comune.

Sicuramente non si può affermare che il modello tedesco di codecisione, la posizione dei sindacati con la situazione contrattuale, i diritti dei lavoratori e la posizione del consiglio di fabbrica siano imperfetibili. Tuttavia, quello che abbiamo descritto si può definire un modello che dà la possibilità ai lavoratori di decidere e di partecipare attivamente per affrontare tutti i problemi che derivano dal rapporto lavorativo.

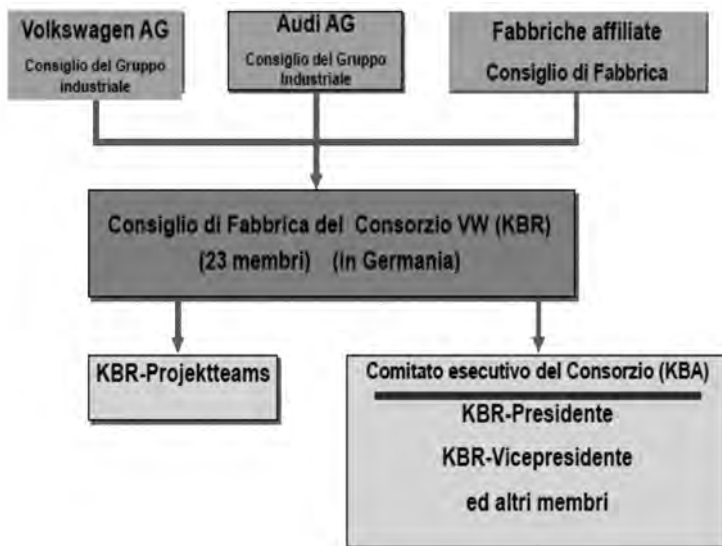
Un risultato pratico dell'applicazione di queste norme emerge senza ombra di dubbio alla Volkswagen se si tiene conto di come negli ultimi decenni siamo riusciti ad affrontare situazioni che sembravano disperate permettendo alle parti in causa di uscirne positivamente. Per citare solo alcuni esempi, la riduzione dell'orario di lavoro a 28,8 ore per far fronte a 30.000 esuberanti, il progetto "Auto 5.000" con cui abbiamo creato 5.000 posti di lavoro nuovi, il contratto per un sistema di prepensionamenti dopo che era stata abolita la legge nazionale sul prepensionamento, la sicurezza dei posti di lavoro che fino al 2015 rende i dipendenti dell'azienda praticamente illicenziabili, e non per ultimo il contratto di innovazione con un fondo annuale garantito di 20 milioni di euro per ricerche alternative con cui creare nuovi posti di lavoro.

In conclusione, indubbiamente il modello tedesco di codecisione e di rappresentanza non è perfetto, ma può sicuramente costituire un utilissimo punto di riferimento per tante altre nazioni.

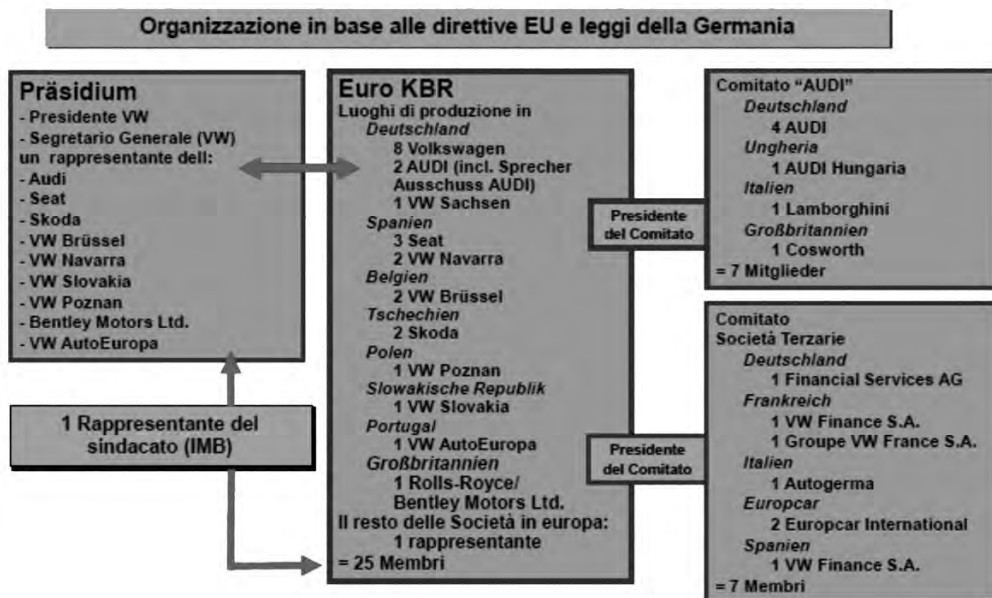
APPENDICE.

DIAGRAMMI RIASSUNTIVI DELLE RAPPRESENTANZE

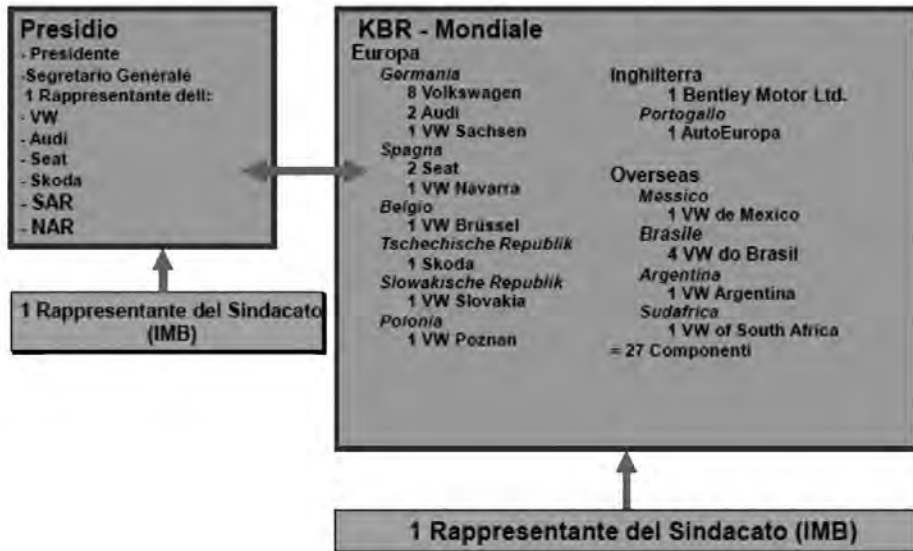
Consiglio di rappresentanza nazionale della Volkswagen nazionale



Consiglio del gruppo industriale europeo della Volkswagen



Consiglio di fabbrica mondiale – Gruppo Volkswagen



Comitato di vigilanza (legge di cogestione 1976)

