

PARTECIPARE ALL'IMPRESA GLOBALE.
UNA RICERCA ANTROPOLOGICA IN AUTOMOBILI LAMBORGHINI
DI FULVIA D'ALOISIO. REVIEW-ARTICLE

di Francesco Garibaldo

Partecipare all'impresa globale. Una ricerca antropologica
in Automobili Lamborghini by Fulvia D'Aloisio. Review-article

Il libro e la ricerca qui recensiti analizzano le trasformazioni del lavoro in un'azienda automobilistica, la Lamborghini, che ha attuato una profonda trasformazione digitalizzando le attività lavorative nel quadro di Industria 4.0. Ciò che distingue questo lavoro è l'approccio etnografico che si è avvalso degli strumenti dell'osservazione partecipante e delle interviste in profondità, svolte in azienda. La ricostruzione etnografica ha riguardato: l'*insourcing* del reparto per la produzione del telaio in carbonio; il lavoro alla catena di montaggio delle *super sports cars* e nel reparto femminile selleria; le relazioni industriali; e il punto di vista dei manager e dei "colletti bianchi". L'oggetto principale della ricostruzione etnografica rimane il sistema di relazioni industriali e il suo carattere partecipativo come risulta anche dal fatto che tale tema occupa quasi la metà del libro.

Parole chiave: etnografia, digitalizzazione, Industria 4.0, partecipazione.

The book and research work reviewed here analyse the transformations of work in an automotive company, Lamborghini, which has implemented a profound change by digitising work activities within Industry 4.0. This work stands out for the ethnographic approach that made use of the tools of participatory observation and in-depth interviews carried out within the company. The ethnographic reconstruction concerned: the insourcing of the department in which the carbon chassis is produced; work carried out at the super sports cars assembly line and the female-dominated saddlery department; industrial relations; and the point of view of managers and "white-collar workers". However, the main focus of the ethnographic reconstruction is the industrial relations system and its participatory nature – as a matter of fact, almost half of the book is dedicated to this topic.

Keywords: ethnography, digitisation, Industry 4.0, participation.

1. L'OGGETTO E IL METODO DELLA RICERCA

Il metodo

«Nos concepts généraux sont encore instables et imparfaits. Je crois sincèrement que c'est par des effort conjugués, mais venant de directions opposées que nos sciences: psychologiques, sociologiques et historiques, pourront un jour tenter une description de cette pénible histoire» (Mauss, 1991, p. 310).

Partiamo dal metodo, una ricerca antropologica. In Italia, l'accostamento tra ricerca antropologica e impresa non è comune. Il volume (D'Aloisio, 2021), in un apposito capitolo, ricostruisce il dibattito su questo tema avvenuto principalmente in ambito francese

e anglo-americano e identifica i caratteri peculiari della tradizione italiana. Ciò che interessa rilevare è la posizione della ricercatrice che essa stessa qualifica come all'insegna dell'«etnocentrismo critico di matrice demartiniana e di un autoreflessività come proposta dalla teoria di Bourdieu» (p. 52).

De Martino ha tematizzato il problema della relazione tra l'etnografo e una cultura aliena che richiede, di qui l'aggettivo critico, la tematizzazione non solo del mondo dell'alieno ma anche del proprio mondo come condizione per evitare di proiettare arbitrariamente il proprio mondo su quello oggetto dell'indagine. Per Bourdieu la pretesa posizione di osservatore imparziale non è sostenibile. Come ci ricorda la ricercatrice, citando Bourdieu, l'oggettivazione partecipante, il cuore del metodo antropologico, «si impegna ad esplorare non "l'esperienza vissuta" del soggetto conoscente, ma le condizioni sociali di possibilità – e quindi gli effetti e i limiti – di quell'esperienza, e più precisamente dell'atto stesso di oggettivazione. Essa mira a oggettivare la relazione soggettiva con l'oggetto che, lungi dal condurre a un soggettivismo relativistico e più o meno antiscientifico, è una delle condizioni di autentica genuinità scientifica» (p. 51).

Di qui quindi il suo accordo con Matera sul compito dell'antropologia sull'impresa: «contribuire a una dimensione critico-analitica più profonda degli avvenimenti rappresenta la vera sfida odierna per gli studi antropologici, anche nel confronto con altre scienze sociali (tra cui *in primis* l'economia), che spesso sembrano concorrere per lo più a rafforzare gli scenari interpretativi egemonici piuttosto che a disvelarli e a decostruirli» (p. 92).

Si tratta quindi di sviluppare «un'etnografia paziente di lunga durata, caratterizzata dalla continuità delle interazioni, dal dovuto approfondimento delle relazioni di campo, dall'autoriflessività a partire da esse, a onta delle oggettive difficoltà esistenti nel perimetro delle imprese» (p. 93).

L'analisi etnografica si è avvalsa degli strumenti dell'**osservazione partecipante** e delle **interviste in profondità**, svolte in azienda, sempre fuori dall'orario di lavoro. Le interviste sono quelle classiche di ogni ricerca sociale che valorizzi le soggettività dei protagonisti. L'osservazione partecipante richiede la partecipazione del ricercatore agli eventi principali del mondo oggetto di indagine, nelle parole di Bourdieu: «L'osservazione partecipante, per come la intendo io, designa la condotta di un etnologo che si immerge in un universo sociale estraneo per osservare un'attività, un rituale o una cerimonia mentre, idealmente, vi prende parte» (Huxley Memorial Lecture 2002, traduzione mia).

Nel libro sono elencati tutti i casi di tale partecipazione e viene giustamente fatto notare che alcune di queste possibilità di partecipare da parte della ricercatrice sono episodi rari e quindi di particolare valore. Il senso di affiancare interviste e osservazione consiste «nell'approfondire ed integrare le ricostruzioni verbali e i racconti, oltre che di cogliere le eventuali discrepanze tra l'asserito e il praticato, cui gli interlocutori possono – non solo e non sempre consapevolmente, ma spesso inconsapevolmente – metter in atto, offrendo agli antropologi spunti di riflessione che partono proprio da questi contraddittori risvolti» (D'Aloisio, 2021, p. 193). Consente inoltre di «problematizzare, assieme agli interlocutori, quei comportamenti orientati secondo valori, talmente acquisiti e interiorizzati dai protagonisti da avere ai loro stessi occhi una sorta di evidenza dossica¹ – per usare una terminologia di Bourdieu – che la prospettiva antropologica si propone di disvelare e analizzare» (pp. 193-4).

¹ «Dossico» è un aggettivo usato da Husserl per designare il sistema delle credenze da parte di un soggetto. Per Bourdieu (2003), i sistemi simbolici sembrano descrivere una realtà sociale; in realtà, prescrivono un metodo di esistenza.

L'oggetto

L'oggetto dell'indagine è in realtà il rapporto Lamborghini – Audi Volkswagen. Focalizzarsi su un'impresa globale oggi, come sostengono vari ricercatori del mondo anglo-americano e francese significa attingere a «prospettive di analisi proficue, nella direzione di contribuire, attraverso l'etnografia, a ridisegnare le nuove geografie del capitalismo mondiale, dove la nuova rivoluzione tecnologica, improntata all'informatizzazione, concorre a definire la distribuzione di produzioni e lavoro secondo traiettorie sempre più mobili e meno ascrivibili alla vecchia distribuzione tra centro (occidentale) e periferie» (pp. 71-2). Non è quindi un restringimento del campo di analisi, perché l'impresa così definita «è epitomo di una più generale antropologia del presente [...] un oggetto di studio che, partendo dal contesto sociale entro l'impresa e dai suoi rapporti tra i livelli interni, ha però allargato il campo alle dimensioni esterne che agiscono e si collegano all'impresa, attraverso molteplici connessioni e interdipendenze. Tra queste spicca il ruolo dello stato, e via via quello di un sistema economico globalizzato, sempre meno omogeneo e uniforme nelle sue manifestazioni» (pp. 67-8). Di qui «una convergenza verso un'analisi del lavoro a più ampio raggio, che si colloca e va letto entro la cornice dell'economia globale [...] e si avvicina, dunque attraverso una visione multi-sfaccettata del capitalismo contemporaneo, agli spetti divenuti centrali anche nel dibattito contemporaneo anglofono» (p. 68).

L'indagine riguarda un'impresa multinazionale con la testa in Germania ma con molti altri siti produttivi nel mondo, tra cui l'Italia. Per una comprensione di quanto è accaduto e accade in Lamborghini, c'è bisogno quindi di un approccio di ricerca che da un lato sia consapevole della natura odierna delle multinazionali come la Volkswagen, consapevolezza che ha come punto focale i cosiddetti “network di produzione globale” (GPN). È in questo contesto che avvengono sia le delocalizzazioni che gli investimenti diretti esteri (IDE) delle multinazionali. I rapporti tra le imprese delle catene non sono fissi e rigidi; secondo Greco (2016), vi sono quattro tipi possibili di *upgrading* all'interno di questi network: *a*) di prodotto (nuovi e più complessi prodotti); *b*) di processo (ridurre i costi, migliorare i metodi di produzione e innalzamento delle abilità lavorative); *c*) funzionale (il passaggio ad attività a monte o a valle); e *d*) di catena (un nuovo prodotto – il SUV Urus). Di questi, tre hanno riguardato la Lamborghini: prodotto, processo e catena. Il che è, secondo la ricercatrice, una conferma di molti approcci di ricerca² per i quali il capitalismo globale non è un sistema omogeneo. Secondo i teorici delle reti globali³, una chiave di lettura delle relazioni interne a queste reti o catene, sia *top-down* sia *bottom-up*, è il ruolo delle imprese leader «nell'imporre sia l'architettura delle catene che la natura delle relazioni al loro interno e tuttavia consente di vedere come i vantaggi e i profitti vengano costruiti e mantenuti non solo tutelandoli dai concorrenti, ma soprattutto attraverso le attività di mediazione con cui le imprese operano nei contesti geografici, istituzionali e sociali, allo scopo di mantenere la loro posizione dominante entro le catene globali» (p. 100). L'approccio sulla globalizzazione scelto dall'autrice è «un punto di vista, meno manicheo e più eterogeneo, in grado di cogliere, entro la complessa geografia della produzione globale, piccoli spazi di autodeterminazione, avanzamento, upgrading alla Kalb» (pp. 101-2). Seguendo poi Tsing, tali catene disegnano «un panorama di lavoro globale tutt'altro che omogeneo, che concorre a produrre spoliamento, che porta molti lavoratori a mettere a valore la propria stessa identità di genere, razza, cittadinanza, nel quadro delle richieste operate dalle corporation e dei ruoli

² Cfr., *inter alia*, Mollona (2009, citato in D'Aloisio, 2021, p. 100).

³ Cfr. Gereffi e Fernandez-Stark (2016, citato in D'Aloisio, 2021, p. 100).

ad essi assegnati. Tuttavia, sarebbe un errore a suo avviso considerare la collocazione di tali nicchie di lavoratori all'insegna delle sole auto-spoliazione e super-spoliazione, secondo i termini da lei utilizzati, ma piuttosto queste intromissioni disegnano panorami variegati e spazi di creatività culturale che possono produrre nuove, diverse identità lavorative, non riducibili esclusivamente alle costrizioni delle collocazioni lavorative tradizionali» (p. 102). Mi sembra difficile negare la disomogeneità del panorama della globalizzazione. Il punto per me è che la disomogeneità è il frutto di decisioni "arbitrarie" delle aziende apicali. "Arbitrario" non vuol dire privo di una logica, ma essa è interna a calcoli strategici ed economici di ciascuno di questi gangli che non rappresentano solo dei poteri economici soverchianti ma dei nuovi poteri politici e sociali, al di fuori di ogni controllo democratico⁴.

Dall'altra parte, l'approccio che, per usare l'espressione di una ricercatrice italiana citata⁵ che si è occupata di realtà globali, deve essere **multisituato**, in grado cioè di cogliere «la molteplicità di piani e contesti discontinui tra loro interrelati, che in misura diversa incorporano il sistema e che a loro volta ne sono incorporati», e propone quindi l'idea «dell'impresa come oggetto di analisi privilegiato per un'antropologia della globalizzazione, in maniera non troppo diversa da come gli autori francesi stavano contemporaneamente facendo» (p. 87). Di qui l'importanza attribuita alla possibilità, come poi è avvenuto, di potere svolgere la ricerca nella sede centrale della Audi Volkswagen.

Tra gli IDE collocati nel distretto emiliano di meccanica situato tra Bologna, Modena e Reggio Emilia⁶, spiccano quelli da imprese tedesche con un ruolo significativo della Audi Volkswagen. L'acquisto della Lamborghini fa parte di processi di conversione che si sono tradotti in nuovi processi/prodotti, ma anche di un sincretismo organizzativo e sociale e culturale di estrema rilevanza. Esso ha visto, infatti, l'ingresso in Audi Volkswagen «di un brand e dei suoi lavoratori, con un forte radicamento nella storia economica e sociale emiliana, con un sindacato forte e combattivo che [...] ha avuto un ruolo cruciale nel miglioramento dei diritti dei lavoratori a scala nazionale, e ha concorso per parte sua, a definire i contorni di un distretto con aziende e competenze di eccellenza» (p. 97). L'ingresso è avvenuto in un'azienda multinazionale con un'avanzata competenza ma con una cultura organizzativa e del lavoro affatto diversa da quella italiana, ecco quindi il tema centrale della ricerca: «quali esiti si potevano ipotizzare all'insegna di questo massiccio sincretismo?» (p. 97). Il punto centrale è l'introduzione di un diverso sistema di relazioni industriali, mutuato dalla *Mitbestimmung*, definito nel 2009 nella Carta delle relazioni del gruppo ed esportato progressivamente anche in Lamborghini. Si tratta di uno sforzo congiunto del Dipartimento di Human Relations e del sindacato, che in quell'azienda è a larghissima maggioranza FIOM (Federazione impiegati operai metallurgici); ecco quindi che «le forme di questa trasformazione e la loro realizzazione rappresentano il filo rosso di questa analisi e al contempo l'ipotesi principale» (p. 99). L'indagine si è focalizzata (p. 99) su:

- a) l'impegno profuso da parte del Dipartimento risorse umane e del sindacato;
- b) i percorsi di traduzione e mediazione di principi e valori provenienti dalla originaria *Mitbestimmung*;
- c) il modo in cui vengono applicati e praticati nella quotidianità aziendale;
- d) la creazione di istituti appositi e il loro funzionamento;
- e) il modo in cui essi precipitano poi nella contrattazione di secondo livello.

⁴ Si veda in proposito Coveri, Cozza e Guarascio (2021).

⁵ Cfr. Papa (1999).

⁶ Nel primo capitolo del libro viene ricostruito il contesto della ricerca sia descrivendo la *motor valley* emiliana sia sintetizzando la travagliata storia della Lamborghini prima dell'acquisizione da parte di Audi Volkswagen.

L'ipotesi principale della ricerca riguarda dunque «il ruolo complessivo che questo sforzo di adattamento e traduzione e i suoi esiti hanno avuto e continuano ad avere nel determinare i buoni risultati di business, realizzati in questi anni, ma anche il posizionamento di Lamborghini entro il Gruppo VW, nonché il collegamento di questi sforzi con il progressivo ampliamento realizzato da Lamborghini in questi anni: ovvero la realizzazione dell'*insourcing* (verticalizzazione interna) del reparto CFK (2009) [...] e poi l'assegnazione di un terzo modello il SUV URUS (2018) [...] infine l'*insourcing* della verniciatura (2019). Le ricadute di tutto questo, quindi, riguardano la quotidianità dei lavoratori, il senso che ha per loro lavorare in Lamborghini, la loro identità di lavoratori, la visione del presente e del futuro» (p. 99).

La ricostruzione etnografica ha riguardato:

- a) l'*insourcing* del reparto per la produzione del telaio in carbonio (capitolo 3);
- b) il lavoro alla catena di montaggio delle *super sports cars* e nel reparto femminile selleria (capitolo 4);
- c) le relazioni industriali (capitolo 5);
- d) il punto di vista dei manager e dei "colletti bianchi" (capitolo 6).

L'oggetto principale della ricostruzione etnografica rimane il sistema di relazioni industriali e il suo carattere partecipativo come risulta anche dal fatto che tale tema occupa quasi la metà del libro.

La costruzione della ricerca

La ricercatrice racconta come, attraverso un rapporto con la FIOM locale e poi con il leader storico della rappresentanza sindacale unitaria (RSU) aziendale, si sia stabilita una relazione con il responsabile del Dipartimento risorse umane, che è il responsabile di Automobili Lamborghini per le relazioni sindacali. Questo primo contatto a tre rese evidente la situazione "anomala" delle relazioni industriali in Lamborghini per chi come lei aveva precedenti esperienze di ricerche in imprese industriali italiane. Ciò che la sorprende era «il continuo passarsi la parola tra lui e il sindacalista, in perfetta armonia dialogica» (p. 41), man mano che le relazioni con i suoi interlocutori crebbero divenne chiaro che «quella telefonata e le modalità con cui si era svolta, mi avevano consentito di piombare nel tratto più tipico del sistema di relazioni industriali locali, il dialogo aperto e la costante collaborazione tra sindacato e HR, e attraverso HR, tra sindacato, management e direzione di impresa, sulla base del modello duale, o modello partecipativo, tipico della grande impresa in Germania e con precise peculiarità del Gruppo VW» (p. 41). La ricerca si è potuta svolgere con le modalità etnografiche prima descritte grazie a un accordo, stipulato nel settembre del 2016, «tra il mio Dipartimento universitario e Automobili Lamborghini, secondo un nesso triangolare che includeva, per i primi due anni, il Dipartimento di Economia Marco Biagi [...] l'accordo di ricerca è stato successivamente rinnovato per complessivi tre anni, fino al settembre 2019, ed esso prevedeva la possibilità per me di svolgere interviste all'interno del perimetro aziendale» (p. 43).

2. L'UPGRADING E LA STORIA

Prima di affrontare il tema principale, l'autrice documenta il rapporto di effettiva integrazione economico-produttiva della Lamborghini nel gruppo Audi Volkswagen come dimostrano gli investimenti nell'*insourcing* della produzione della monoscocca in

carbonio, nel reparto CFK, nel 2009, prima situata in Abruzzo; la produzione di una nuova vettura, il SUV Ursus, nel 2018 e l'*insourcing* della verniciatura nel 2019. Questi passaggi sono fondamentali per tre ragioni. La prima di natura economico-produttiva; la Lamborghini veniva da un lungo periodo di incertezza sul suo futuro. L'acquisto da parte di Audi Volkswagen è stato importante ma molto più importante è stata la capacità dei lavoratori e del management di convincere la nuova proprietà a passaggi che richiedono grandi competenze tecnico-professionali (il reparto CFK, che è un unicum mondiale, e la verniciatura), di progettazione e manageriali (un nuovo prodotto) e infine una capacità di implementazione delle nuove tecnologie di Industria 4.0 come è avvenuto sulla linea del montaggio Urus.

La seconda riguarda processi di motivazione e di identità, come viene fatto notare: «le ricadute di tutto questo, quindi, riguardano la quotidianità dei lavoratori, il senso che ha per loro lavorare in Lamborghini, la loro identità di lavoratori, la visione del presente e del futuro» (p. 99).

Infine, come traspare da molte interviste, una delle ragioni interne alla Lamborghini, della disponibilità dei lavoratori e del sindacato aziendale a un rapporto partecipativo che richiede una focalizzazione importante sul miglioramento di qualità e di processo nasce proprio dalla loro storia. Essi hanno dovuto lottare per avere prodotti e processi in grado di stabilizzare l'azienda; hanno nel DNA della loro esperienza l'acuta consapevolezza dell'importanza di queste partite. Paradossalmente, la tradizione di combattività e di dovere sviluppare una capacità propositiva anche sui prodotti e processi di quella storia hanno aiutato il processo sincretico.

D'altronde, la ricercatrice ha ben presente la necessità di una ricostruzione "storica" che accompagna quella etnografica; per usare la distinzione di Augè (2020) tra stato dei luoghi – il contesto generale – e stato delle questioni – il processo diacronico interno alle discipline –, è evidente che, per le scienze umane e sociali, «lo stato dei luoghi fa tradizionalmente parte del loro oggetto», il che implica che «nel campo delle scienze umane e sociali, gli oggetti e la sperimentazione sono storici» (pp. 40-1).

I prodotti e le linee di montaggio Huracán e Aventador

La ricostruzione etnografica di questi processi è quindi molto utile per definire anche il contesto, e inoltre parte del contenuto, del processo di ibridazione.

L'*insourcing* della produzione della monoscocca in carbonio ha comportato il trasferimento in Emilia-Romagna di una quota dei lavoratori che prima lavoravano in Abruzzo. Questo ha ovviamente creato problemi a quei lavoratori, i problemi tipici di processi simili come avere la famiglia lontana. Ciò che è diverso è il fatto che uno dei tre modelli prodotti, l'Aventador, integralmente prodotto in Lamborghini, veste la monoscocca al carbonio: «si tratta di una monoscocca fatta a mano, in cui tetto, pianale e fiancate sono interamente in composito di carbonio [...] un unicum mondiale». Ciò ha comportato un rivoluzionamento delle procedure del montaggio. I lavoratori abruzzesi hanno portato in Lamborghini le competenze del telaio al carbonio che non c'erano. Questo lavoro è un lavoro quasi artigianale che richiede una continua verifica della qualità e conformità. Gli addetti al montaggio si sono trovati a dover fare i conti con quelli del telaio in una dinamica complessa che doveva armonizzare produzione del telaio e montaggio del modello Aventador. Si tratta di un problema tecnico, che si aggiunge a quelli dell'integrazione tra abruzzesi ed emiliani, e con implicazioni lavorative importanti: «Il reparto CFK ha una tempistica che dal taglio del carbonio alla scocca completa impiega mediamente tre settimane circa,

mentre negli altri volumi di lastratura meccanica si tratta dell'ordine di alcune ore, o, al massimo poco più di un giorno» (D'Aloisio, 2021, p. 129); ciò si riverbera sul montaggio, infatti: «la linea di montaggio del modello Huracán, la cui scocca in acciaio proviene da Audi, ha un tempo ciclo, per ogni postazione della linea di 45 minuti [...] nel nuovo modello Aventador, dalla monoscocca in composito di carbonio, il tempo ciclo è di 90 minuti e attualmente la produzione giornaliera è di 4,5 scocche al giorno contro le 11 vetture del modello Huracán» (p. 121).

Questi elevati livelli di manualità fanno del reparto CFK un reparto dove, secondo quanto emerge dalle interviste, le condizioni di lavoro sono buone e dove il sincretismo tra i principi Audi Volkswagen e il controllo sindacale fanno dire agli operai coinvolti di lavorare con alti standard di sicurezza e confort. Le conseguenze sulla linea di montaggio Aventador sono per un verso un tempo ciclo senza paragoni ma un rapporto conflittuale con i controlli pressanti di qualità e conformità dovuti al tipo di scocca; questa conflittualità, in forma più latente, riguarda anche le altre produzioni dato che questo tipo di automobili richiedono standard di qualità molto elevati. Secondo il manager che presiede la qualità, si tratta di una dialettica funzionale.

Il libro ricostruisce, sempre col metodo etnografico di interviste e presenza fisica della ricercatrice, il funzionamento delle due linee di montaggio Aventador e Huracán. Oltre al tempo ciclo di cui si è già detto e che nulla a che vedere con quelli delle linee di montaggio tradizionali, è bene inoltre ricordare che si tratta di linee *stop-and-go* e quindi l'operaio non deve inseguire la vettura. La differenza tra la linea Huracán e Aventador, è evidente anche prendendo in considerazione il percorso formativo necessario che passa dalle tre settimane dell'una ai due mesi per l'altra. Anche sulle linee di montaggio le condizioni di lavoro sono buone. Infatti, c'è una duttilità del lavoro pure all'interno del tempo ciclo, cioè «la possibilità di suddividere mansioni all'interno della postazione, ma anche tra una postazione e l'altra, in modo da redistribuire il lavoro, nella forma più equa possibile» (p. 143). Questo compito è dei misuratori, il tutto può confluire nelle Commissioni tecniche bilaterali (CTB), nello specifico la Commissione tempi e metodi. C'è un solo turno centrale 8:00-17:00 con un'ora di pausa pranzo.

Oltre al reparto CFK e alle linee di montaggio, l'attività manifatturiera comprende le sellerie «dove ci sono in maggioranza donne e le condizioni di lavoro, nel quadro di un'elevata artigianalità, pur nei complessivi atteggiamenti di soddisfazione raccolti, possono presentare talvolta qualche criticità» (p. 147), dovuta all'uso intenso delle mani e delle braccia e alla durata e ripetitività delle mansioni.

Questa situazione, così diversa rispetto alle linee di montaggio tradizionali nell'industria dell'auto, discende, secondo la ricercatrice, non solo dalle caratteristiche del prodotto *super sports cars* ma anche «per un'altra cospicua parte, dal ruolo del sindacato e dalle relazioni industriali (p. 141) e [...] c'entra fortemente la contrattazione di secondo livello, che in Lamborghini è particolarmente vantaggiosa [...]» (p. 144). Su questo punto, la ricostruzione etnografica è molto utile perché permette di evidenziare che «sono proprio i margini di dialogo sul lavoro e di intervento rispetto a piccoli o grandi problemi, che sembrano rendere il lavoro di linea meno pesante e stressante» (p. 143) oltre che agli accorgimenti tecnici e gli investimenti tecnologici effettuati dall'Audi Volkswagen. Questa condizione testimoniata dalle interviste fa sì che tra i lavoratori interni ma anche quelli dell'intero distretto sia diffusa l'opinione che la Lamborghini sia «un'isola felice». Su questa definizione ritornerà in conclusione la ricercatrice e io svilupperò alcuni commenti in proposito.

La linea di montaggio Urus e Industria 4.0

L'introduzione di una nuova vettura, il SUV Urus, ha comportato la costruzione *ex novo* di un reparto. A regime, la nuova vettura usa una scocca che arriva dall'Audi Volkswagen e viene verniciata in Lamborghini. In questo reparto funziona un sistema informatico di tipo MES (Manufacturing Execution System) che collega tutte le operazioni di montaggio attraverso una rete dedicata – P-domain. In questo modo, il processo di fabbricazione di Urus è completamente *paperless*, non ha cioè bisogno di cartelle di lavoro cartacee. In questo capitolo, c'è una descrizione dettagliata su come funziona una linea di montaggio secondo le modalità di Industria 4.0. È una descrizione particolarmente efficace per avvicinare chi non ha un'idea precisa di queste tecnologie a una loro migliore comprensione⁷.

Ho riassunto in una sintesi estrema questa nuova modalità di produzione:

- a) 23 postazioni in sequenza lineare, produzione giornaliera a regime 26 vetture/giorno;
- b) portato in posizione 0 da carrelli automatizzati (*automated guided vehicles*, AGV);
- c) ogni postazione dispone di uno schermo computerizzato sul quale ciascun operatore si deve loggare attraverso un braccialetto elettronico (tecnologia NFC) – il *takt time* è di 30 minuti e appare su un display Andon;
- d) sullo schermo del computer appare il nome dell'operatore che avviando la cartella abilita tutte le tecnologie e gli attrezzi di cui dispone in stazione (avvitatori, macchina dei riempimenti ecc.). Ogni operazione è quindi tracciabile;
- e) sull'Andon viene indicato «a ritroso lo scorrere dell'intervallo di 30 minuti, scandendo il tempo rimanente a disposizione, recando in basso l'indicazione di tutte le postazioni del segmento di linea, segnalando sotto a ciascuna le eventuali criticità con un simbolo iconico [...]». In questo modo, si può avere su ciascun display di postazione, una sintesi della linea e della sua operatività» (p. 162);
- f) per ogni operazione si ha una spunta dallo schermo della cartella di lavoro e un semaforo ne indica la corretta esecuzione;
- g) alla fine di tutte le operazioni previste in postazione, l'operatore dà l'ok e l'auto passa alla postazione successiva (questo passaggio rappresenta un passaggio logico a sistema, e non fisico);
- h) non è presente un binario a scorrimento, né un pavimento che si muove, ma ci sono degli AGV, cioè piattaforme robotizzate che si spostano senza essere ancorate al pavimento. Il grande vantaggio è che, in caso di problemi su una vettura, essa può essere estromessa dalla linea temporaneamente, mentre il lavoro sulle successive vetture può continuare;
- i) la postazione che consente l'incastro della scocca con tutta la parte inferiore che contiene il motore – il *marriage* – provvede a spostare il pezzo del motore completo degli assali anteriori e posteriori, da un segmento di linea all'altro, per poi consentire l'innesto dall'alto di tutta la scocca;
- j) dopo la stazione 23, vengono svolti i primi controlli di qualità; successivamente, inizia l'area del testing seguita da quella interamente dedicata alla qualità, la ZP-7;
- k) sono presenti tre robot che interagiscono con gli operatori – Cobot – che supportano le mansioni ergonomicamente gravose.
- l) Lamborghini preferisce la definizione “Manifattura 4.0” rispetto a “Industria 4.0” per intendere “che la tecnologia è al servizio degli operatori e non in loro sostituzione”.

⁷ Esempi di Industria 4.0 in varie industrie sono disponibili in Garibaldo e Rinaldini (2022).

Alcune criticità

Ciò che colpisce sia la ricercatrice che chiunque legga questo lavoro di ricerca è il fatto che in questo reparto allo stato dell'arte della tecnologia digitale applicata alla produzione sono stati assunti circa 200 lavoratori interinali.

Un certo numero di interviste è stato effettuato con questo gruppo di lavoratori giovani e tutti diplomati. Che cosa emerge?

«Nella fase di partenza un atteggiamento di paziente partecipazione alle incertezze della prima fase, di curiosità e anche di sfida; accanto alla sfida ci sono stati i disguidi, il susseguirsi di problemi tecnici» (p. 196). [...] Vi è anche fatica e impegno dato che «l'alta automazione comporta una concatenazione stretta e continuativa dei processi di lavoro, tale che se si ferma un'operazione si fermano tutte quelle che seguono [...] questa caratteristica sembra esasperarsi nelle linee ad alta automazione» (p. 170). La possibilità di svolgere mansioni diverse nel reparto ZP-7 è giudicata molto positivamente. Mentre un intervistato esprime apprezzamento per il MES perché i controllori vedono in tempo reale le operazioni effettuate dal singolo operaio e quindi si può avere un feedback immediato, il sindacato esprime preoccupazioni su livelli di controllo senza precedenti a tal punto «da chiedere conto della conservazione e degli usi della grande mole di dati che riguardano ciascun operatore, con lo scopo di assicurarsi un giusto equilibrio tra privacy degli operatori e potenziali utilizzi della mole di dati immagazzinata» (p. 173). Viene apprezzata la possibilità di conoscere tutte le fasi di lavorazione della macchina tramite la rotazione e giudicata positivamente la formazione. Viene anche apprezzato il fatto che, tramite il MES, è possibile inserire la segnalazione di guasti, inefficienze, mancanza di un pezzo senza bisogno di passare per il caporeparto⁸. Nel complesso c'è il fascino del marchio e l'apprezzamento delle effettive condizioni di lavoro, rispetto alle quali conta il fatto che ci sono sì «ritmi di lavoro crescenti, ma migliorati dalla rotazione delle mansioni, stemperati dal lavoro di team, al quale i team leader sembrano particolarmente attenti» (p. 175). Tutti gli interinali, quindi, «aspirano fortemente a restare in azienda» (p. 175). Infine, «non troviamo le caratteristiche di sfiducia nel futuro, di insicurezza personale, di privazione di un orizzonte di progettualità e anche di instabilità esistenziale di molta letteratura» (p. 176).

In questo quadro positivo, si inseriscono due criticità che la ricercatrice considera potenziali futuri elementi di crisi degli equilibri tra azienda e sindacato.

La prima criticità paradossalmente “poco o nulla percepita dai più giovani protagonisti” sta nel fatto che non tutti gli interinali verranno stabilizzati al termine dei due anni, si parla di meno della metà⁹. Nota la ricercatrice che probabilmente questo è stato il compromesso per avere il via libera alla costruzione del nuovo reparto, ma una così rilevante flessibilità del lavoro «è un elemento di novità rispetto alla forza lavoro storica di Lamborghini e rispetto al patto di contenimento del lavoro interinale che pure aveva caratterizzato gli accordi integrativi di secondo livello, stipulati negli ultimi anni e ciò potrebbe incrinare gli assetti dell'attuale tutela del lavoro, concordata tra azienda e sindacato all'insegna di contratti sempre all'avanguardia» (p. 179).

L'altro equilibrio problematico riguarda il rapporto tra manifattura artigianale e automazione. Per un verso, i processi formativi introdotti configurano una nuova figura, un «blue collar con nuove funzioni di polivalenti ed esperto di flussi, che non interviene manualmente nel ciclo e che non opera in relazione di reciprocità con una sola macchina, ma

⁸ Sembra sfuggire agli intervistati l'aspetto di controllo che tale sistema introduce; tema ripreso dalla ricercatrice citando Leroi-Gourhan (1972, citato in D'Aloisio, 2021, p. 180).

⁹ Al momento di questa recensione, circa una settantina sono stati stabilizzati in questo e altri reparti.

che al contrario si dedica a più fasi, a più macchinari, a funzioni più ampie del processo produttivo» (p. 178) come dicono le interviste. Peraltro, Industria 4.0. se la si guarda non dal punto di vista tecnologico, ma dal punto di vista del sistema organizzativo, allora la mia opinione è che si tratta di un processo di digitalizzazione, ma inserito all'interno dei modelli organizzativi tipici della *lean production*. La ricercatrice opportunamente fa riferimento ai modelli WCM (World Class Manufacturing) sostenendo che le richieste di Industria 4.0 mostrano *taluni elementi di continuità* (p. 178) con essi. Questo aspetto è molto importante perché la digitalizzazione rende possibile la promessa della *lean production* di bilanciare una domanda variabile con la necessità di programmare la produzione. Ma per fare questo si ha un processo di disintermediazione: il controllo della produzione e la sua organizzazione operativa non sono più mediate dalla gerarchia aziendale, se non in caso di criticità impreviste. La disciplina della produzione si oggettiva e si naturalizza: è il calcolo di un algoritmo. In secondo luogo, la disintermediazione non rende il sistema meno gerarchico e autoritario, anzi l'opposto. Un sistema autoregolantesi in base ad algoritmi non ammette deroghe. In terzo luogo, una parte del saper fare necessario anche nelle situazioni a ritmo vincolato (le catene) viene ridotta, quando non eliminata.

La ricercatrice parla giustamente, se si considera il terzo aspetto succitato, di «una contraddizione irrisolta, ovvero il posto e il valore che questo tratto distintivo della storia aziendale e del prodotto può realisticamente conservare a fronte delle trasformazioni tecnologiche in atto» (p. 180). Viene citato, molto a proposito, il lavoro di Leroi-Gourhan (1972) e una linea «evolutiva tutt'altro che conclusa, relativa all'esteriorizzazione del cervello, che si esemplifica nelle concatenazioni operazionali che hanno concorso a colmare progressivamente le lacune dei macchinari, lasciando al contempo il soggetto ai margini delle operazioni stesse» (p. 180)¹⁰.

3. LA VIA EMILIANA ALLA PARTECIPAZIONE

Italia, Germania

La differenza nei sistemi di relazioni industriali tra Germania e Italia è molto rilevante.

Da un lato, abbiamo la *Mitbestimmung*, cioè la codeterminazione nelle grandi imprese attraverso la legge del 4 maggio 1976 (*Mitbestimmungsgesetz*, *MitbestG*) in tutte le imprese con più di 2.000 dipendenti, con l'inclusione di un seggio in rappresentanza dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza¹¹. Nella cornice legislativa tedesca tutto ciò è connesso con l'azionariato dei lavoratori.

In Italia abbiamo la legge 20 maggio 1970, n. 300, con i successivi aggiornamenti, che prevede, oltre ai diritti che tutelano l'attività sindacale, le RSU e il diritto d'assemblea. Non c'è nulla che rassomigli alla legislazione tedesca. Quelli che nel gergo sindacale corrente vengono chiamati Consigli di fabbrica sono in realtà le RSU regolate da un apposito accordo; non esiste più la revoca del mandato come negli anni Settanta.

La contrattazione nazionale ha introdotto nell'ultimo contratto dei metalmeccanici un comitato consultivo di partecipazione nelle aziende con più di 1.000 dipendenti. Questo comitato consultivo di partecipazione si riunisce almeno una volta all'anno o su richiesta di parte motivata da circostanze rilevanti concernenti il complesso aziendale per esaminare:

¹⁰ Su questo punto, si veda Garibaldi e Rebecchi (2017).

¹¹ Cfr. Ianni (2015).

- a) struttura e tendenze dei mercati su cui opera l'azienda;
- b) strategie industriali anche con riferimento a eventuali modifiche organizzative;
- c) andamento dell'occupazione con riferimento alle possibili tipologie di assunzione.

Il comitato consultivo di partecipazione è inoltre convocato dall'azienda in caso di scelte strategiche rilevanti riguardanti l'assetto industriale e le prospettive dell'occupazione anche al fine di consentire ai rappresentanti sindacali di esprimere un parere (contratto collettivo nazionale di lavoro del 5 febbraio 2021).

La contrattazione di secondo livello ha introdotto in molte aziende commissioni bilaterali, con denominazioni varie, che presidiano specifiche questioni; queste commissioni hanno capacità di incidere molto diverse le une dalle altre e riflettono il grado di potere negoziale acquisito dai lavoratori nel corso degli anni in quelle imprese. In Emilia-Romagna e specificatamente a Bologna vi sono esempi numerosi di presenza di queste commissioni bilaterali.

In Germania il gruppo Audi Volkswagen ha formalizzato un sistema di relazioni industriali che riprende e rafforza i capisaldi della *Mitbestimmung* e i diritti di informazione, consultazione e codeterminazione. Per codeterminazione si intende la possibilità per i rappresentanti locali dei lavoratori di «approvare, controllare e prendere delle iniziative, nell'ambito di qualsiasi attività decisionale o responsabilità condivisa» (p. 188). Tale formalizzazione consiste in una Carta dei rapporti di lavoro, chiamata Charta, siglata nel 2009. Precedentemente, il gruppo Audi Volkswagen, anticipando le direttive europee, aveva creato nel 1990 il comitato aziendale europeo (CAE) e nel 1998 il Comitato aziendale mondiale (CAM). Queste strutture hanno il compito di estendere progressivamente in altri Paesi, nei limiti delle legislazioni nazionali, forme partecipative assimilabili a quelle degli stabilimenti tedeschi.

L'osservazione partecipante

Di qui il tema centrale della ricerca etnografica; analisi che, per quanto concerne l'osservazione partecipante, si è focalizzata su:

- a) un evento di welcome per i nuovi assunti;
- b) la riunione della commissione tecnica bilaterale, una delle quattro presenti in azienda, che si occupa di tempi, metodi e organizzazione del lavoro;
- c) una riunione del CAE e una del CAM.

Va notato che la partecipazione di un'estranea alle riunioni elencate è rara e nel caso CAE e CAM eccezionale.

Prima di analizzare i risultati delle prime due osservazioni, vale la pena soffermarsi sulla terza relativa ai CAE e CAM. Cosa emerge?

Il vicecapo del Consiglio di fabbrica Audi Volkswagen intervistato è di grande precisione e chiarezza e, come riassume la ricercatrice, indica «la funzione di propagazione e di rafforzamento dei principi della partecipazione al di là della casa madre, entro tutti i siti di proprietà del gruppo [...] dunque dal centro si intende irradiare una sorta di diffusione e di implementazione [...] è consuetudine, infatti, un sistema di visite reciproche che i siti si scambiano, e che va a costituire un altro meccanismo di propagazione e rafforzamento circolare dei principi organizzativi e di relazioni industriali condivisi» (pp. 259-60). Non si tratta solo di procedure «ma anche veri e propri valori, che devono essere compresi, condivisi e praticati da tutti i lavoratori» (p. 260). Secondo l'intervistato, «anche in questo caso si tratta di un processo lungo che ha inizio a monte, sin dalla selezione del personale, all'atto delle assunzioni» (p. 260). Inoltre, per l'intervistato, «l'idea della condivisione degli

utili rappresenta un pilastro forte del sistema», e, dato che ciò in Italia è fuori delle norme, vengono introdotti, al di là dei premi di produzione, forme nuove come la «premieria delle idee, cioè un sistema di riconoscimento economico per le idee in grado di migliorare la produzione» (p. 261). Infine, il conflitto non viene negato, il vicecapo dice: «i conflitti ritengo siano estremamente importanti, perché solo così si è sinceri sul posto di lavoro [...]». E quindi, riassume la ricercatrice, «la faticosa costruzione degli equilibri della codeterminazione si presenta nella veste di una dinamica quotidiana [...] la contrapposizione di interessi [...] non sembra essere né negata né bypassata, è piuttosto mediata attraverso una dinamica costante che lavora nella direzione dell'avvicinamento delle posizioni [...]» (p. 262).

Il sindacato confederale europeo Industri-all, a sua volta intervistato, sottolinea l'importanza dei network di produzione globale – nel solo gruppo Audi Volkswagen ci sono 40.000 subfornitori – e quindi l'importanza di reti sindacali sovranazionali e denuncia «il fatto che l'industria dell'auto non dichiara i suoi fornitori, che pertanto sono difficili da intercettare [...]». È evidente dunque come i CAM assolvano a precise funzioni politiche, molto al di là dei siti industriali in senso stretto, nella misura in cui propongono valori e strategie di indirizzo rivolte, col supporto dei legami internazionali di corporation, a paesi con maggiori difficoltà politiche in direzione della democrazia lavorativa» (pp. 268-9).

Perché sono partito dal CAE e dal CAM, che nel libro sono affrontati molto più avanti? Le interviste citate rendono, almeno per me, evidente che, per l'Audi Volkswagen, il sistema di relazioni industriali partecipativo è parte integrante del modello gestionale ed è quindi un elemento che deve accompagnare lo sviluppo della produzione con la stessa «durezza» degli standard produttivi e di qualità. È quello che, nel linguaggio del Tavistock, l'istituto che tanto ha valorizzato il lavoro in team, veniva definito «sistema sociotecnico» e che si basava sul concetto di varianza. Questa valutazione rafforza l'idea di un processo di ibridazione che non è un diktat, come sottolinea la ricercatrice: la proprietà tedesca non ha tentato in alcun modo di imporre dall'alto cambiamenti nella relazione di fabbrica (p. 205), anzi ha costruito come un processo lento e faticoso; ma, ciononostante, è un processo *top-down* non solo per i lavoratori e le loro rappresentanze, ma anche per i manager italiani del tutto culturalmente estranei a tali pratiche.

Le osservazioni dei due eventi indicati confermano questa idea.

Negli incontri di welcome c'è una parte informativa ai nuovi assunti sul sistema di codeterminazione, ma c'è anche la sottolineatura «di un'identità aziendale che si riconosce in un sistema di diritti per tutti i lavoratori e che fa di questo il vessillo di una comunità che, di concerto [con] la parte datoriale, porta avanti un profitto congiunto [...] finalizzato ad una logica di raggiungimento dei reciproci rispettivi interessi, cosiddetta win/win» (p. 196).

Per quanto concerne le CTB, si può dire che esse «funzionano da gangli istituzionalizzati della partecipazione sia come veicolo di un'informazione costante e dettagliata dei lavoratori, sia come sede preparatoria e di facilitazione rispetto ai tavoli contrattuali, consentendo di portare in questi tutta una serie di piccole questioni come già risolte» (p. 201). Ciò avviene attraverso due livelli di comunicazione:

a) verticale: Audi Volkswagen – manager – sindacato;

b) «orizzontale tra persone di aree differenti, con ruoli e funzioni differenti che devono però coordinarsi tra loro [...]. Ciò richiede in genere dei contatti preliminari di istruttoria del problema [...]. Alla fine della riunione si stende ed archivia un verbale di commissione, entro il quale sono riportate tutte le fasi della discussione, le proposte, le controproposte, i punti di vista omogenei o divergenti, le mediazioni individuate. Il ruolo di questi verbali [...] può divenire – e di fatto talvolta diviene – un punto di riferimento esplicito all'atto del-

la contrattazione di secondo livello. Quest'attività presuppone una formazione sindacale per rendere i partecipanti in grado di comprendere i problemi. [...] Le CTB funzionano da gangli istituzionalizzati della partecipazione come sede informativa e come sede preparatoria e di facilitazione della contrattazione. [...] Implicitamente esse congelano divergenze e conflittualità formali, individuando soluzioni che verranno poi, eventualmente, formalizzate [...]» (p. 200).

Partecipare, contrattare, dialogare: il sindacato e il punto di vista dal basso

Il libro riporta stralci delle interviste del manager responsabile delle relazioni sindacali, che dirige il Dipartimento risorse umane, e del suo omologo, il coordinatore delle RSU; interviste che hanno come oggetto l'evoluzione delle CTB tra il prima dell'ingresso dell'Audi Volkswagen e il dopo. Già prima, sostiene il manager, c'erano esperienze serie di commissioni congiunte ma la convergenza delle due parti sulla logica win/win ha prodotto un'evoluzione delle CTB che sembrano «avere attraversato una crescita degli obiettivi, se non proprio una maturazione delle loro funzioni tale da trasferire una capacità dialogica di soluzione dei problemi direttamente sulle linee e nelle aree di produzione [...]» (p. 209).

Dal canto loro, alcuni sindacalisti esterni della FIOM sottolineano il fatto che «le CTB non sono luoghi di decisione, ma luoghi dove vengono istituiti i problemi, dove si trovano le soluzioni condivise e dove le decisioni di implementazione devono essere concordate tra le parti» (p. 210).

La ricerca valorizza l'idea che le CTB sono parti e veicolo dei mutamenti culturali avvenuti e in corso e «necessari ad operare una cospicua trasformazione di visioni sindacali e gestionali in direzione della partecipazione» (p. 210); hanno anche quindi una funzione formativa indiretta.

Ciò premesso, che cosa ha costituito un intralcio lungo questa strada? La ricerca indica, da una parte, la tradizione manageriale italiana, del tutto ostile a tali pratiche, e, dall'altra, la storia della FIOM emiliana con una tradizione di radicalità sia nelle lotte che nei contenuti, ad esempio portando nella sfera della contrattazione il meccanismo del cottimo per superarlo.

Ecco, quindi, che «proprio il delicato innesto dei principi e dei valori della codeterminazione [...] nei principi e nei valori del sindacato bolognese rappresenta l'aspetto sincreticamente più interessante del processo adattivo operato in Lamborghini» (p. 212).

Sui protagonisti interni – RSU e Dipartimento risorse umane – si è appena detto, e il sindacato provinciale? La FIOM?

Una lunga intervista al Segretario provinciale cerca di chiarire questo aspetto. L'intervista è particolarmente rilevante. In primo luogo, lui non nasconde un certo scetticismo e parla di partecipazione negoziata come modello di riferimento per l'Italia. Innanzitutto, la sua diffidenza verso sistemi *octroyés* nasce dall'esperienza della Zanussi di Forlì comprata dall'Electrolux, che introdusse un sistema analogo per poi progressivamente lasciarlo deperire. Ciò che lui rimarca è la necessità della centralità del sindacato «i cui organismi dirigenziali esterni al contrario di quanto accade in Germania, in Italia prendono parte alle trattative aziendali» (p. 214). In secondo luogo, in Italia manca il Consiglio di fabbrica come definito dalle leggi tedesche e quindi il livello di certezza e di tutela è diverso, e in terzo luogo «la perplessità sulla possibilità dei lavoratori di assurgere a vere proprie forme di democrazia e ancor di più farlo a partire dalla condivisione totale degli interessi aziendali» (p. 215).

Dietro queste dichiarazioni del segretario, c'è un'acquisizione culturale largamente presente nella FIOM, almeno in Emilia-Romagna, di come vanno articolate le relazioni tra partecipazione e contrattazione che fu elaborata sulla base dell'esperienza¹²:

- a) la contrattazione e la partecipazione sono due attività diverse;
- b) gli organi di rappresentanza dei lavoratori, nei rapporti con i sindacati esterni, dovrebbero essere incaricati della contrattazione, cioè dedicati a una tipica azione collettiva;
- c) la partecipazione non dovrebbe sostituire la contrattazione e dovrebbe essere un'azione preparatoria, o un'azione successiva basata su di essa;
- d) la partecipazione non può essere il risultato di un accordo tra dirigenti e sindacalisti in un approccio dall'alto verso il basso e, soprattutto, solo una decisione manageriale in concorrenza con la rappresentanza sindacale dei lavoratori.
- e) l'obiettivo massimo e formalmente dichiarato della partecipazione è, in un circolo virtuoso con il sistema delle relazioni industriali, superare l'asimmetria di informazione e potere nei luoghi di lavoro.

Un segnale della persistenza anche a livello del sindacato aziendale di un atteggiamento cauto, di non bruciarsi cioè tutti i vascelli alle spalle, è quanto racconta la ricercatrice di come il coordinatore RSU ha organizzato uno sciopero legato a problemi nazionali della categoria. Lo sciopero è stato fatto iniziare con il classico fischietto. La ricercatrice, dopo una serie di commenti di stampo antropologico sui riti, così conclude: «In questo delicato gioco delle parti che si chiama partecipazione, allora, la lotta sembra a volte covare sotto la cenere» e aggiunge parlando del sistema partecipativo, «che allo stato attuale, non ha ancora risolto talune contraddizioni» (p. 219). Come si arguisce facilmente, io non penso che sia una contraddizione.

A parte i protagonisti istituzionali, cosa ne pensano i lavoratori?

Innanzitutto, va fatta una distinzione tra sindacalisti, cioè attivisti sindacali, «emiliani da generazioni e sindacalisti provenienti da fuori, in particolare dal Sud d'Italia» (p. 219). Per gli emiliani si tratta di:

una concezione del sindacato come di una realtà consustanziale all'attività lavorativa, che ne va a costituirne un necessario corredo, se non proprio un'asse portante. [...] è una dimensione identitaria [...] Tale visione del sindacato, dunque si carica immediatamente di valori [...] per la maggior parte di questi sindacalisti attorno ai cinquant'anni, il sindacato si configura dunque non solo come uno strumento del lavoro e per il lavoro, ma soprattutto come un orizzonte di valori [...] un'adesione sindacale [...] intesa come militanza attiva e costante. Proprio a questo proposito, la posizione generazionale diviene particolarmente significativa, separando i sindacalisti cinquantenni dai più giovani lavoratori, che sembrano nel complesso manifestare una visione del sindacato molto più strumentale e legata a contingenze personali (p. 227).

I meridionali sono immigrati e il primo problema è stato quello di instaurare delle relazioni con i locali, e opportunamente la ricercatrice sposta l'attenzione sulla loro costruzione di punti di vista sul lavoro, prima che sulla partecipazione. Com'è per loro lavorare in Lamborghini? Ecco: «La fabbrica è prestigiosa, ti stimola, e poi si prende un bello stipendio. Poi c'è tutto, ci hai una mensa da favola, come operaio hai tutti i diritti. [...] Guarda chi si lamenta qua, due sono le cose: o non ha capito niente della vita, o non ha mai lavorato da nessuna parte» (p. 232). E sottolinea il fatto di trovarsi bene con gli emiliani e dice che non ce la farebbe più a tornare in Campania. Un altro intervistato

¹² Questo elenco è estratto da un elenco più lungo in Garibaldi (2011).

che è membro delle RSU si esprime sempre con il pronome noi, dimostra di conoscere la storia sindacale emiliana e della Lamborghini. «Da un lato il suo ruolo attivo nel sindacato e la candidatura a RSU sono maturati dal basso nella realtà della linea [...] dall'altro si è trattato di una scelta di più ampio raggio, una vocazione, come egli la definisce, ma anche di una volontaria adesione al sistema di valori del sindacato FIOM emiliano» (p. 238). Questo intervistato inserisce una considerazione chiave: «dovremmo essere felici di fare cose egregie, ma siamo sempre un'eccezione, il che non va bene. Possiamo passare noi per quelli anomali» (p. 238). È il tema già visto dell'isola felice, ciò che colpisce è la piena consapevolezza dell'ambivalenza degli esterni, siano essi altri lavoratori o sindacalisti, verso l'esperienza della Lamborghini: apprezzamento ma anche incomprensione e scetticismo. Questa situazione gli crea disagio.

In sintesi, da un lato c'è una comune consapevolezza degli emiliani e degli immigrati dal Sud che le conquiste realizzate richiedono un forte impegno per il loro mantenimento e la delicatezza di tale lavoro, ma tale consapevolezza è declinata diversamente nelle due categorie: «per coloro che, sin dagli albori della fabbrica, hanno costruito quei diritti, essi si configurano maggiormente come una certezza, che si mescola con il giusto orgoglio per aver concorso a questa costruzione. Per i meridionali, che hanno trovato questo sistema già realizzato e in parte raggiunto, l'aggregazione e la condivisione si accompagna ad una più forte consapevolezza dell'importanza, ma anche della caducità di quel livello di diritti, dal momento che, in prima battuta, essi sono facilmente confrontabili con le situazioni lavorative divergenti, sperimentate al Sud Italia» (p. 240). Ecco perché: «reputando la partecipazione un tassello essenziale del successo dell'azienda, i lavoratori e rappresentanti sindacali provenienti dal Sud avvertono chiaramente la possibilità che il futuro possa prospettarsi con aspetti di incertezza, non per quanto riguarda il prodotto e la sua tenuta sul mercato, ma per quanto riguarda proprio quegli equilibri di stabilità interna, connessi ai delicati meccanismi partecipativi ma anche ai cambiamenti indotti dalla casa madre dall'esterno, che possono concorrere a modificare lo stato delle cose» (p. 241).

Sul carattere eccezionale di questa situazione, un altro lavoratore meridionale che ha fatto esperienza sia del CAE che del CAM, è estremamente chiaro mettendo in relazione sia l'idea possibile di un'altra globalizzazione, ma anche un grande realismo. Al riguardo, dice: «Hai idea che ci può essere una globalizzazione diversa una globalizzazione dove in fin dei conti ci sono dei diritti che vengono estesi a tutti quanti. E quello della legge VW è molto interessante come storia! Però, dall'altro lato, ti rendi conto che nasce tutto quanto da una volontà illuminata, però ti piove dall'alto. È vero, nasce da un incontro dei lavoratori della VW, quindi c'è un dialogo, però ti rendi conto che nasce dall'interno di una multinazionale, letteralmente, e non da uno stato: cioè, uno Stato ti toglie, laddove una multinazionale ti consente. Questo dovrebbe far riflettere» (p. 243). Lui partecipa attivamente al sistema e trova giusto che anche un sindacato combattivo, quando c'è la possibilità di dialogare, lo faccia e aggiunge: «Essere visto come isola felice è un po' una sconfitta, fondamentalmente. Perché se vuoi essere la testa di ponte per fare migliorare gli altri e invece vedi che tutto quello che c'è intorno a te non migliora, e tu nel tuo confine prosperi, per tanti motivi, negli investimenti ma anche nelle relazioni sindacali, e allora vedi come terra bruciata attorno a te [...] vieni percepito come qualcosa a sé stante. Come un'aristocrazia dell'operaio metalmeccanico» (p. 246).

Credo che non si possa che convenire con il suo punto di vista.

4. IL PUNTO DI VISTA DEI COLLETTI BIANCHI

I manager

Vista la tradizione manageriale italiana di estraneità e distanza dai modelli partecipativi, l'impresa ha investito su specifici programmi di formazione sulla partecipazione a loro dedicati. Ciononostante, la ricerca registra una distinzione tra il lavoro dell'area di produzione e il lavoro indiretto: «Se infatti nella prima la partecipazione sembra essere maggiormente declinata e in grado di produrre esiti efficaci, per le [a]ree non impegnate direttamente nella produzione il discorso sulla partecipazione sembra restare più distante, meno conosciuto e praticato» (p. 283). Dietro questa differenza, come viene fatto notare, c'è una tradizione italiana di distanza tra il mondo dei colletti bianchi – impiegati e manager – e quello dei colletti blu e del sindacato. I tassi di adesione al sindacato sono molto bassi, anche in Lamborghini; in Germania, al contrario, anche parte dei manager è iscritta al sindacato. I colletti bianchi non hanno un giudizio negativo sulla rappresentanza sindacale aziendale ma iscriversi al sindacato è un'altra cosa. La novità è la decisione di alcune impiegate di candidarsi per le RSU.

Sulla base di lunghe interviste con i diversi livelli manageriali sulla partecipazione e l'attività manifatturiera interna, la ricercatrice può affermare che l'impianto partecipativo e i meeting che ne sono il cuore «hanno un carattere tecnico-operativo, nonché economico, ovvero il fatto che i meeting producano ricadute che direttamente vanno a incidere positivamente sugli aspetti di business: secondo quella che è la concezione tedesca delle relazioni industriali di co-determinazione, viste come una parte integrante del business» (pp. 286-7). Focalizzandosi sulle CTB e le loro ricadute, la ricerca permette di affermare che, «rispetto a un processo produttivo in cui la complessità è elevata, la mediazione partecipativa, che è molto attenta alle condizioni del lavoro e al benessere dei lavoratori, sembra essere una caratteristica che discende anche dal prodotto» (p. 288); insomma è un mix dell'idea partecipativa come parte del business del gruppo Audi Volkswagen, di un sindacato forte e di un processo produttivo artigianale. La ricercatrice ha potuto partecipare a uno degli eventi formativi per i manager e ciò che la sua osservazione ha potuto cogliere mi sembra molto rilevante. In generale era «la frequenza principale di riferimenti alla dimensione individuale e soggettiva, proposta in varie forme rispetto alla questione della partecipazione, con parallelo oblio di quanto essa implichi invece una dimensione di cooperazione collettiva, piuttosto che un confronto tra l'individuo e la dimensione partecipativa [...] sembra profilarsi un forte individualismo di impresa [...] piuttosto in contraddizione con la logica alla base della partecipazione» (p. 295). Peraltro, essa viene definita, in questi corsi, con due dimensioni, da un lato «l'insieme delle pratiche e degli istituti con i quali le parti in gioco interagiscono, dall'altro come una modalità di regolazione delle relazioni di lavoro all'interno dell'impresa» (p. 295). La seconda dimensione indica il tentativo di superare, in assenza di un quadro normativo istituzionalizzato, il carattere oppositivo del sistema di relazioni industriali italiano. Infine, viene illustrata con la metafora della torta che lo scopo del sistema non è la distribuzione della torta ma il suo aumento. Nel seminario viene anche fornito un quadro teorico distinguendo tre livelli di partecipazione: *a*) diretta, cioè tutto quello che coinvolge il lavoratore in quanto tale e la sua rappresentanza; *b*) economica; e *c*) istituzionale (le ultime due già illustrate prima). Il sistema Lamborghini è un mix di questa, ma, ecco il punto centrale anche per il formatore, «la partecipazione in Italia e nel caso Lamborghini, passa essenzialmente dalla contrattazione collettiva» (pp. 297-8).

Vi sono poi una serie di interviste a donne manager e impiegate: tra le varie osservazioni emerge la gravidanza di problemi di conciliazione tra vita familiare e lavoro pur trattandosi

di un lavoro molto coinvolgente e stimolante. Il problema della conciliazione, pur presente nelle politiche aziendali e negli accordi sindacali, mantiene una sua rilevanza critica data anche dal fatto che «il prolungamento del tempo di lavoro oltre l'orario stabilito, ancorché ben remunerato, appare la normalità» (p. 315).

5. CONCLUSIONI

Nelle sue conclusioni, la ricercatrice evidenzia due problemi. Il primo è l'esportabilità del modello Lamborghini, e la conclusione è molto netta: «tuttavia, esso rappresenta un sistema non meccanicamente riproducibile date le forti specificità del sito e della produzione Lamborghini. Non si può pertanto considerare un modello in sé, dunque, ma piuttosto una via maestra e una buona prassi, a cui è utile guardare in un momento storico i cui le relazioni industriali e il dialogo sociale tornano a essere centrali nella nuova fase di crisi, come l'ILO [Organizzazione internazionale del lavoro, OIL] ha recentemente rimarcato» (p. 333). Mi sento di aggiungere che la dichiarazione dell'OIL è più un dover essere che una realtà verificabile.

Il secondo¹³ ha a che fare con l'insicurezza del capitalismo globale che «consiste non solo e non tanto nella velocità e imprevedibilità delle sue fasi alterne e diversificate, ma ancor più nell'irraggiungibilità dei centri decisionali, nella incapacità di incidere sulle scelte operate nei consigli di amministrazione e nelle aziende leader dei network globali, in uno scenario che concretizza l'oggettiva difficoltà della singola fabbrica nell'aver voce in capitolo nelle sedi globali molto al di là degli sforzi compiuti e dei risultati prodotti» (p. 336). Di qui, quindi, la conclusione che, pur prendendo seriamente i CAE e i CAM come forme di democrazia industriale, «è impossibile dire in questa sede quale reale potere si possa esercitare in tali istituzioni sovranazionali, da parte di ciascun'azienda, soprattutto in situazioni di criticità» (p. 336).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AUGÈ M. (2020), *Che fine ha fatto il futuro?*, Elèuthera, Milano.
- BOURDIEU P. (2003), *Participant objectivation*, "The Journal of the Royal Anthropological Institute", 9, 2, pp. 281-94, <https://www.jstor.org/stable/i357334>.
- COVERI A., COZZA C., GUARASCIO D. (eds.) (2021), *Monopoly capitalism in the digital era*, Scuola superiore Sant'Anna, <http://www.lem.sssup.it/WPLem/files/2021-33.pdf>.
- CROUCH C. (2012), *Il potere dei giganti. Perché la crisi non ha sconfitto il neoliberismo*, Laterza, Roma-Bari.
- D'ALOISIO F. (2021), *Partecipare all'impresa globale. Una ricerca antropologica in Automobili Lamborghini*, Franco Angeli, Milano.
- DORE R. (2005), *Il lavoro nel mondo che cambia*, il Mulino, Bologna.
- GARIBALDO F. (2011), *The challenge of partnership development: The case of alternative labour relations*, in H. S. Desivily, M. Palgi (eds.), *The paradox in partnership. The role of conflict in partnership building*, Bentam Books, Saif Zone, Sharjah (UAE).
- GARIBALDO F., REBECCHI E. (2017), *Nothing but a human*, "Artificial Intelligence and Society", 33, pp. 313-21, <https://link.springer.com/article/10.1007/s00146-017-0741-4>.
- GARIBALDO F., RINALDINI M. (a cura di) (2022), *Il lavoro operaio digitalizzato. Inchiesta nella metalmeccanica bolognese*, il Mulino, Bologna.

¹³ Basandosi sulla letteratura relativa: Dore (2005), Standing (2012) e González Díez, Pratesi e Vargas (2014, citato in D'Aloisio, 2021, p. 336).

- GEREFFI G., FERNANDEZ-STARK K. (2016), *Global value chain analysis: A primer, second edition, center on globalization, governance and competitiveness*, Duke University, Durham.
- GONZÁLEZ DIEZ J., PRATESI S., VARGAS A. C. (2014), *(In)sicurezze. Sguardi sul mondo neoliberale tra antropologia, sociologia e studi politici*, Novagolos, Aprilia.
- IANNI A. (2015), *Il modello tedesco della cogestione nell'impresa. Cronaca comparatistica di un diritto societario conformato in senso lavoristico*, "Ricerche giuridiche", 4, 2, pp. 395-422, <https://edizionicafoscarri.unive.it/media/pdf/article/ricerche-giuridiche/2015/2/art-10.14277-2281-6100-RG-4-2-15-7.pdf>.
- LEROI-GOURHAN A. (1972), *Il gesto e la parola. La memoria e i ritmi*, vol. II, Einaudi, Torino.
- MAUSS M. (1991), *Sociologie et anthropologie*, Press universitaires de France, Paris.
- MOLLONA M. (2009), *General introduction*, in M. Mollona, G. De Neeve, J. Parry (eds.), *Industrial work and life. An anthropological reader*, Berg, Oxford-New York.
- PAPA C. (1999), *Il pane*, Electa, Milano.
- STANDING G. (2012), *Precari. La nuova classe esplosiva*, il Mulino, Bologna.