



Innovazione tecnologica e organizzazione del lavoro: il ruolo del sindacato nel caso Lamborghini

Armanda Cetrulo e Margherita Russo***

1. Introduzione

Negli ultimi anni, numerosi organismi di ricerca internazionali (Oecd 2019, Wef 2018) e rappresentanti del mondo accademico (Frey and Osborne 2013) ed economico (Schwab 2017) hanno dato grande enfasi alle imminenti e radicali trasformazioni del lavoro causate dal cambiamento tecnologico. In particolare, il concetto di «quarta rivoluzione industriale» si è imposto nel dibattito come realtà predeterminata, spesso ignorando che il termine «Industria 4.0» nasce originariamente in Germania come progetto politico e non solo tecnologico, basato sul coordinamento tra Stato, classe imprenditoriale e sindacati (Salento 2018).

Tuttavia, diversi contributi recenti hanno provato a mettere in discussione questa narrazione sottolineando, da una parte, l'origine politica delle scelte industriali, dall'altra, la natura profondamente eterogenea del processo di adozione e diffusione di nuove tecnologie che, una volta calate all'interno delle organizzazioni produttive, assumono forme e modalità di utilizzo differenti a seconda delle caratteristiche complessive dell'organizzazione stessa e degli attori sociali che la abitano.

In particolare, un gruppo di ricercatori della Fondazione Sabattini ha intrapreso negli ultimi anni, un progetto di ricerca e di approfondimento delle condizioni di lavoro all'interno di alcuni stabilimenti italiani (Gaddi 2018, Fondazione Sabattini 2018), recuperando in parte l'eredità dei Quaderni Rossi di Panzieri, che ponevano al centro il ruolo dell'inchiesta o-

* PhD student candidate presso l'Istituto di Economia & Embeds, Scuola Superiore Sant'Anna.

** Docente di Politica economica presso il Dipartimento di Economia Marco Biagi, e Capp Università di Modena e Reggio Emilia.

perai come strumento di comprensione e conoscenza dei processi produttivi, prima ancora che di trasformazione del reale (Panzieri 1976).

All'interno di questo filone di studi, intendiamo collocare il presente lavoro, che si pone l'obiettivo di analizzare l'evoluzione della contrattazione aziendale all'interno di un'impresa, le scelte di investimento e di innovazione, il ruolo dei soggetti coinvolti nell'influenzare e indirizzare i processi di cambiamento. La scelta del caso studio in una prospettiva storica deriva dalla volontà di approfondire i meccanismi attraverso i quali i soggetti interagiscono tra loro, e di comprendere i processi di accumulazione e diffusione di conoscenza per mappare la trasformazione delle relazioni industriali in Italia.

Ad ispirare l'analisi che presentiamo in queste pagine è sicuramente la consapevolezza della natura non neutrale della tecnologia adottata all'interno delle organizzazioni produttive. Essa rispecchia dal nostro punto di vista, sia fattori di carattere più strutturale (il settore di appartenenza, il tipo di produzione, la posizione all'interno della catena del valore), che fattori di tipo sociale (quali la distribuzione di potere tra lavoratori e azienda, la composizione della forza-lavoro e i modelli organizzativi adottati)¹.

Il nostro intento è declinare questi temi all'interno di un contesto particolare, quello di Lamborghini, proponendo un'analisi dell'evoluzione della contrattazione aziendale su due macro-temi: organizzazione del lavoro e formazione dei lavoratori. La base informativa è costituita dal corpus di documenti che è stato raccolto e classificato in un precedente lavoro (Russo *et al.* 2018 e 2019) e da interviste a rappresentanti del sindacato². Le interviste hanno consentito un confronto sul processo di con-

¹ Per un'analisi comparativa di diversi stabilimenti produttivi in Emilia Romagna si veda Cirillo *et al.* (2018).

² Alle interviste hanno partecipato: Roberto Bennati (Funzionario Fiom Bologna), Michele Bulgarelli (segretario Fiom Bologna), Alberto Cocchi (Rsu Lamborghini), Luca Zoboli (Rsu Lamborghini) e in alcune occasioni hanno partecipato agli incontri anche altri lavoratori della Rsu. Le interviste si sono svolte sia nella sede della Rsu di Lamborghini, che nella sede della Fiom a Bologna, nel corso del periodo 2016-2019 (13/06/2016, 28/11/2016, 18/07/2017, 17/04/2019, 6/05/2019). Altri spunti di interesse per i temi presentati in questo saggio sono emersi nel corso del workshop organizzato da Fulvia D'Aloisio su «Impresa e nuove culture del lavoro. Un approccio multidisciplinare» che si è tenuto presso il Dipartimento di Psicologia l'Università della Campania, il 17 maggio 2017 (informazioni sono di-

trattazione: modalità e obiettivi che emergevano nell'interpretazione dei documenti sono stati messi in discussione con alcuni dei protagonisti di quel processo³. L'obiettivo era infatti comprendere in che misura gli accordi tra le parti (di cui nei contratti si leggono i termini che sono stati sottoscritti) erano diventati operativi e quando questo si era verificato. Non si tratta infatti di un processo automatico che va dalla sottoscrizione dell'accordo alla sua immediata e pervasiva applicazione. Sta nella capacità e volontà della Rsu e del sindacato rendere operativi gli elementi dell'accordo, un processo di cui abbiamo cercato di cogliere l'effettiva portata innovativa di alcune scelte in termini di applicazione e continuità nel tempo.

2. Il caso Lamborghini

L'azienda Lamborghini nasce nel 1963 dalla volontà e dall'ambizione di un imprenditore emiliano (già impegnato nella costruzione di trattori), Ferruccio Lamborghini, di costruire un'auto sportiva che potesse competere con Ferrari. Inizialmente, lavorano nell'azienda pochissimi lavoratori, circa una trentina, ma dopo pochi anni Ferruccio Lamborghini è costretto a vendere le sue quote. Inizia così un periodo di profonda instabilità che vede avvicinarsi complessivamente sette diverse proprietà, una fase di crisi e amministrazione controllata negli anni 1978-1980, fino all'acquisto nel 1998 da parte del gruppo Audi Vw, ancora oggi proprietario dell'azienda (vedi tabella 1).

sponibili on line: www.metalnet.unimore.it). In particolare, le relazioni di Fulvia D'Aloisio su «La prospettiva antropologica sul lavoro e il caso Lamborghini» e su «Partecipazione come modello di relazioni industriali» di Giuseppe Nardacchione, Responsabile Relazioni Sindacali Automobili Lamborghini, e Alberto Cocchi, Responsabile Training Center e Rsu Fiom Automobili Lamborghini, hanno tracciato il modello di relazioni industriali collocandolo proprio nella dinamica di interazione tra negoziazione e attuazione degli accordi a cui facciamo riferimento in questo saggio.

³ Non ci è stato possibile intervistare tutti i sindacalisti coinvolti nella contrattazione in Lamborghini negli ultimi cinquant'anni, ma attraverso le interviste svolte, abbiamo potuto raccogliere informazioni anche in merito alle scelte effettuate storicamente dalle rappresentanze sindacali.

Tabella 1. Proprietà Lamborghini 1963-oggi

Anno	Proprietà
1963-1971	Ferruccio Lamborghini
1972-1977	Rossetti e Lamborghini/Rossetti e Leimer
1978-1979	Amministrazione controllata
1980	Liquidazione
1981-1986	Fratelli Mimran
1987-1993	Chrysler
1994-1997	Megatech
1998	Audi VW

Fonte: Russo *et al.* (2018)

A cambiare in questi cinquant'anni non è solo però l'assetto proprietario dell'azienda, ma anche il tipo di produzione (aumenta il numero di vetture prodotte ogni anno e i modelli di auto) e la composizione della forza-lavoro.

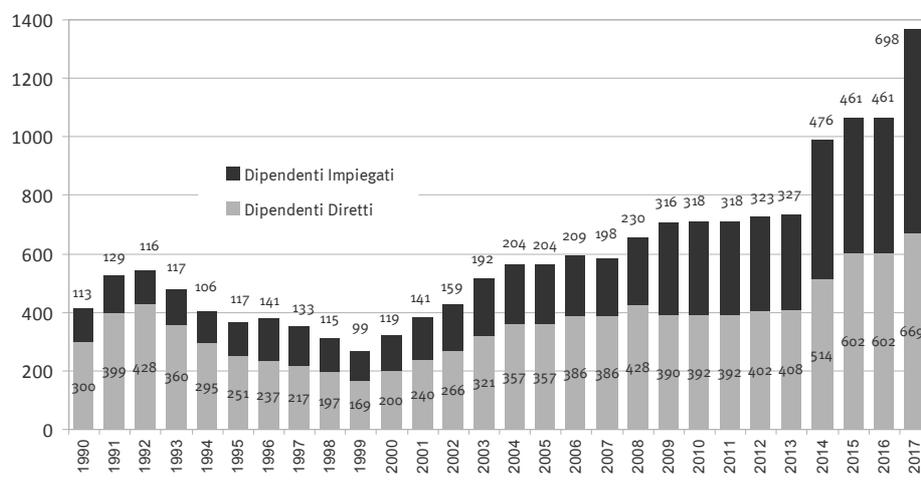
Come riportato nella figura 1 da un'iniziale prevalenza di lavoratori addetti al processo produttivo (operai), si assiste ad una graduale e continua crescita dei lavoratori indiretti (impiegati), impegnati nelle attività amministrative, contabili, di ricerca e sviluppo. Negli ultimi anni, la quota di lavoratori indiretti supera quella dei lavoratori diretti, seppur le due componenti risultino ancora molto bilanciate.

A rimanere tuttavia costante è però la presenza radicata del sindacato che, nato come consiglio di fabbrica nel 1970⁴, svolgerà un'intensa attività in tutto l'arco temporale preso in esame. Ad evolvere saranno piuttosto i toni e le modalità di confronto, inizialmente molto conflittuali, ma progressivamente più cooperativi, e le forme di organizzazione stessa dei sindacati, prima riuniti all'interno della federazione dei lavoratori metalmeccanici (Flm) e poi suddivisi in sigle confederali nazionali. In termini di adesione, a partire della prima elezione della Rsu nel 1994, la Fiom-

⁴ Il primo documento firmato dal Consiglio di Fabbrica è una comunicazione sindacale in data 23/12/1970.

Cgil ha sempre raggiunto, non solo la maggioranza dei voti (e delle tessere sindacali), ma pressoché la quasi totalità dei voti, con una percentuale pari in media al 90%.

Figura 1. Lavoratori diretti (operai e intermedi) e indiretti assunti da Lamborghini, 1990-2017



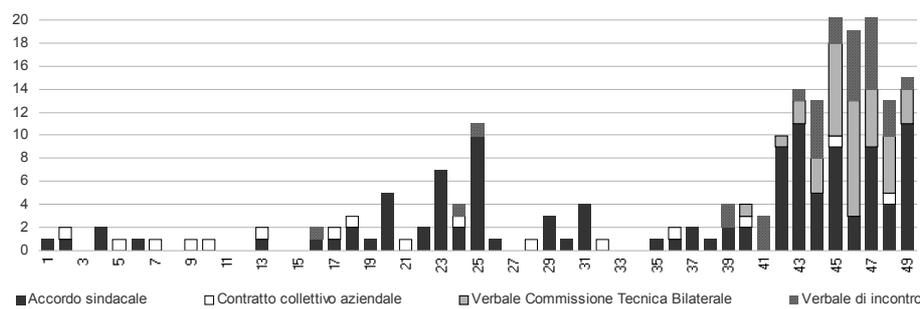
Fonte: Fiom Bologna

Da allora, intensa ed estremamente ricca è stata l'attività contrattuale all'interno di Lamborghini, caratterizzata nel primo periodo da brevi contratti della durata di un anno, volti a regolamentare singoli istituti specifici come, per esempio, l'introduzione di un nuovo turno o il riconoscimento del premio di produzione. Nella prima fase di vita dell'azienda infatti, gli istituti contrattuali discussi in Lamborghini sono in assoluta continuità con i risultati ottenuti a livello territoriale dalle aziende del settore metalmeccanico (Baldissara e Pepe 2010). Tuttavia, a partire dall'acquisto Audi-Vw, viene gradualmente introdotto un nuovo modello di relazioni industriali, ispirato ai principi della co-determinazione tedesca (Telljohann 2015). Come dimostrano infatti le Chartae (Telljohann 2012), ovvero i documenti internazionali adottati all'interno di Volkswagen, l'o-

biiettivo della multinazionale è quello di promuovere l'adozione di pratiche simili a quelle adottate in Germania, all'interno di tutti gli stabilimenti del gruppo. Proprio recependo la Charta dei rapporti di lavoro del gruppo Volkswagen (che definisce i diritti di partecipazione dei lavoratori come diritto di informazione, consultazione e cogestione) nel contratto collettivo aziendale del 4 luglio 2012 vengono, per esempio, ufficialmente introdotte in Lamborghini le quattro Commissioni Tecniche Bilaterali (Premio di risultato, Tempi e Metodi/Organizzazione del lavoro, Formazione e inquadramento, Salute e Sicurezza). L'obiettivo di queste commissioni, basate su un principio di bilateralità, è quello di agevolare la discussione e l'adozione di scelte strategiche in merito ad alcuni temi ritenuti di fondamentale importanza. In effetti, a partire dalla nascita delle Commissioni si registra un incremento nei momenti di contrattazione, seppur solo in veste di comunicazione e scambio di informazioni. È interessante notare, a questo proposito, che il sindacato in Lamborghini aveva già avanzato la proposta di costituire delle commissioni di questo tipo nel corso degli anni Ottanta, periodo in cui tale pratica era ancora poco diffusa a livello nazionale, attestando così la propria predisposizione verso strumenti di partecipazione e cooperazione.

Nel periodo preso in esame, gli strumenti di contrattazione e la loro importanza relativa mutano in modo significativo, come schematizzato dalla figura 2.

Figura 2. Documenti di contrattazione per tipo e per anno



Fonte: Russo et al. 2018

Come spiegato in Russo *et al.* (2019), sarebbe un errore attribuire il miglioramento nelle relazioni industriali unicamente all'arrivo della proprietà tedesca, mentre risulta fondamentale riconoscere il ruolo svolto dalle parti sindacali e da alcune figure manageriali, che nel corso del tempo hanno dato luogo in maniera assidua a numerose esperienze di interlocuzione⁵. In particolare, attraverso l'analisi dell'intero corpus contrattuale della Lamborghini, è emerso come il sindacato si sia fatto promotore, nel corso del tempo (anche negli anni precedenti al 1998), di una serie di proposte estremamente innovative, volte a favorire una maggiore partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali, alla definizione dei modelli organizzativi, alla richiesta di investimento nella formazione e alla salvaguardia di condizioni di lavoro salubri e non rischiose.

Per comprendere l'origine di queste proposte, è necessario allargare lo sguardo allo specifico contesto bolognese e emiliano in cui tale esperienza ha luogo e considerare, per esempio, il ruolo fondamentale del pensiero e dell'azione, tra gli altri, di Claudio Sabbatini, segretario generale della Fiom Bologna a inizio anni Settanta e successivamente importante collaboratore dell'Ires Emilia Romagna⁶, il quale sottolineava proprio la necessità di sostenere pratiche di partecipazione all'interno dei luoghi di lavoro, al fine di rivendicare la centralità e la ricchezza del punto di vista dei lavoratori (Romaniello e Terzi 2014), di cui il sindacato stesso doveva farsi attento «osservatore»⁷.

Nella prossima sezione, faremo riferimento ad alcuni documenti specifici raccolti e catalogati per uno studio precedente (Russo *et al.* 2019), che risultano dal nostro punto di vista esemplificativi per la presenza di alcuni nodi centrali di discussione. In particolare, concentreremo la nostra attenzione su due periodi specifici: da una parte gli anni ottanta, periodo in cui vengono introdotte all'interno dello stabilimento di Sant'Agata Bolognese un insieme di nuove tecnologie (come, ad esempio, il Cad), dal-

⁵ Per un'analisi antropologica dell'interazione tra modello tedesco e specificità locali si veda D'Aloisio (2019).

⁶ Per maggiori informazioni su Claudio Sabbatini, si consiglia di consultare <http://fondazioneabbatini.it>.

⁷ Su questo punto ringraziamo Roberto Bennati per gli spunti di riflessione che ci ha offerto.

l'altra gli anni più recenti, terreno odierno di confronto su tematiche nuove per ciò che riguarda i tempi, i mezzi di produzione e il tipo di prodotto⁸. La scelta di concentrarci unicamente su queste due finestre temporali nasce dalla volontà da una parte, di riconoscere la presenza di alcuni elementi di continuità per ciò che attiene il tipo di tecnologie caratterizzanti il paradigma Ict e il nuovo paradigma Industria 4.0 (la cui portata radicalmente innovativa è però ancora oggetto di discussione tra gli esperti); dall'altra di evidenziare la centralità di alcuni temi che restano tuttora motivo di dibattito tra le parti, quali il rischio di parcellizzazione delle conoscenze, la necessità di introdurre pratiche organizzative volte a valorizzare i lavoratori attraverso la formazione, la rotazione e la discussione sui tempi di produzione.

3. Lo studio dei contratti: organizzazione del lavoro e formazione

A circa vent'anni dalla nascita della Lamborghini, il primo contratto in cui si discute di «organizzazione del lavoro» è un verbale di incontro del 1983 (periodo di proprietà Mirman), in cui si attesta l'unilateralità da parte aziendale nella gestione di questi temi. Numerosi sono gli investimenti in questo periodo: si introducono macchine utensili, automezzi, attrezzature specifiche (per es. per la fabbricazione del telaio e della scocca), si edificano nuovi capannoni, si potenzia il centro di elaborazione dati e si rinnova l'impianto di verniciatura⁹. In tale quadro, la necessità di «concordare» l'organizzazione del lavoro sembra motivata unicamente dalla necessità di «ottimizzare» l'utilizzo delle nuove strumentazioni, considerato il loro notevole costo. D'altra parte, il consiglio di fabbrica e il sindacato riconoscono la necessità di utilizzare al meglio i nuovi impianti garantendo un aumento della produttività, per esempio tramite l'istituzione di un turno aggiuntivo per i reparti ad alta tecnologia, a condizione però che sia previsto un momento di confronto specifico sul tema e che

⁸ La Lamborghini ha avviato la produzione del primo Ssuv (Super Sport Utility Vehicle) a fine 2017, aggiungendo così alla produzione delle due supersportive Aventador e Huracan, un nuovo modello radicalmente differente dai precedenti, a partire dalla presenza delle quattro porte.

⁹ Verbale di Incontro 11/10/1983.

vengano introdotti una serie di vincoli (come la volontarietà nell'adesione al turno e l'introduzione di una mensa per i turnisti).

Gli anni Ottanta rappresentano dunque per Lamborghini una fase di grande cambiamento ed innovazione tecnologica, volta – secondo il punto di vista aziendale – all'introduzione di una «contabilità analitica» che, attraverso l'utilizzo di nuovi sistemi informatici (Ced), potesse favorire una maggiore razionalizzazione nell'utilizzo dei mezzi di produzione e nel collegamento di tutte le attività produttive. In un documento del 1985, si parla infatti di una vera e propria «rivoluzione» sia per ciò che riguarda l'adozione di nuovi mezzi di produzione e sistemi di controllo, che per ciò che attiene al rafforzamento di un sistema di coordinamento tra le diverse funzioni aziendali¹⁰. È interessante notare come l'azienda, dopo aver delineato i caratteri di questa rivoluzione, sottolinei come una delle componenti fondamentali del suo intervento consista proprio nella definizione dei modelli organizzativi. Il management aziendale è quindi consapevole della natura assolutamente duale del processo di innovazione, che non si esaurisce certamente nell'adozione di nuove tecnologie, ma che deve essere accompagnato da una modifica degli assetti organizzativi, riconosciuto però come oggetto di informazione tra le parti già in fase progettuale. Il sindacato a sua volta, dichiara nel 1987 di non rifiutare le innovazioni, ma piuttosto di lottare affinché esse vengano adottate salvaguardando la dignità dei lavoratori affinché le innovazioni vadano a beneficio di tutti¹¹.

Di fronte alle promesse di investimento della nuova proprietà Chrysler (che acquista l'impresa nel 1987), il sindacato riconosce come indispensabile la creazione di una procedura di scambio di informazioni in maniera preventiva, condizione necessaria per poter negoziare le modalità di introduzione di nuove tecnologie, rendendo i lavoratori effettivamente partecipi dei processi di trasformazione ed innovazione tecnologica. Infatti, è proprio in questo documento, rivolto alla nuova amministrazione Chrysler, che si fa riferimento per la prima volta in Lamborghini, alla necessità di ricorrere a «commissioni tecnico paritetiche»¹². Il sindacato

¹⁰ Contratto Collettivo Aziendale 14/02/1985.

¹¹ Comunicazione Sindacale 6/10/1987.

¹² *Ibidem*.

sembra dunque molto consapevole della natura profonda delle rivendicazioni in materia di organizzazione del lavoro, volte a salvaguardare «l'autonomia professionale» e ad «evitare la parcellizzazione e l'aumento dei ritmi di lavoro»¹³.

Il sindacato riconosce già in questi anni il profilarsi di una tendenza che sarà poi molto più significativa negli ultimi decenni: l'eccessivo ricorso ai consulenti, la cui presenza viene letta come il preludio di un processo più ampio di parcellizzazione del lavoro, poiché espressione di una strategia aziendale volta a soddisfare la domanda di specifiche competenze tramite il ricorso a figure esterne piuttosto che attraverso l'accumulo e la diffusione della conoscenza, secondo quella che, invece, sarebbe «una socializzazione delle informazioni e delle tecniche più innovative»¹⁴.

Il tema dei gruppi di lavoro è oggetto di contrattazione a partire dal contratto collettivo aziendale del 1995, in cui si attesta l'introduzione in via sperimentale di nuovi modelli organizzativi, volti a migliorare i processi operativi e le condizioni di lavoro, attraverso una maggiore integrazione tra le varie componenti aziendali e l'individuazione delle specifiche carenze conoscitive e tecniche¹⁵. Il tema viene poi ripreso e sviluppato con l'insediamento della proprietà Audi fino all'istituzionalizzazione formale del *team work*, che avviene solo nel 2005¹⁶. In questa occasione, sarà il sindacato a proporre, come ci spiega Bennati durante l'intervista, un meccanismo di rotazione per la funzione del team leader, volto da una parte a favorire la diffusione tra tutti i lavoratori del *know-how* necessario allo svolgimento del ruolo di leader, dall'altra al fine di scardinare la natura tendenzialmente gerarchica di questa funzione, prediligendo piuttosto la creazione di un ruolo ad alto profilo tecnico. La definizione dei gruppi di lavoro diviene così parte integrante del modello organizzativo di Lamborghini e sarà oggetto di ulteriori momenti di contrattazione, come nell'accordo sindacale del 2007, in cui le parti sottolineano la necessità di investire sulla figura del team leader attraverso dei percorsi formativi, sia di carattere tecnico che organizzativo¹⁷.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ Contratto Collettivo Aziendale 27/07/1995.

¹⁶ Accordo Sindacale 11/01/2005.

¹⁷ Contratto Collettivo Aziendale 18/12/2007.

Di fatto però, come riportato da Bennati, l'idea del team leader come figura «autorevole ma non gerarchica» e soggetta a rotazione al fine di garantire l'acquisizione collettiva di competenze gestionali, organizzative e professionali non verrà sviluppata secondo le proposte iniziali del sindacato. Tuttavia, questo potrebbe rappresentare un importante terreno di discussione futuro, considerata la crescente necessità di avere figure professionali capaci di coordinare processi distinti, ma fortemente integrati tra loro in un contesto di *smart factory*.

4. Formazione

Il tema della formazione professionale è presente in tutta la storia della Lamborghini, anche se, come già illustrato in Russo *et al.* (2019), esso assume formule e contenuti differenti nel corso del tempo. Come abbiamo visto, già nel corso degli anni Ottanta, contestualmente all'introduzione della serie di innovazioni tecnologiche descritte precedentemente, si discute della formazione professionale necessaria a fronte di tali innovazioni. Per esempio, nel contratto del 1985, nella definizione dell'organizzazione del reparto di lastratura si discute della creazione di un gruppo di lavoro polivalente, attraverso un percorso a tappe che preveda un periodo sperimentale e concordato tra le parti «di rotazione e interscambiabilità» su tutte le stazioni di lavoro. Inoltre, con riferimento all'impiego delle nuove macchine utensili, si introducono corsi di formazione per i lavoratori interessati dalle nuove tecnologie al fine di evitare il rischio di impoverimento professionale¹⁸. Nel 1987, il sindacato valutando come inevitabile l'introduzione del sistema Cad richiede che l'uso dei calcolatori sia accompagnato da una formazione professionale adeguata, che si ponga come obiettivo quello di evitare una «frantumazione e specializzazione delle mansioni». A tal proposito, si richiede la previsione, in particolare per quanto riguarda la fase di montaggio, di meccanismi di rotazione che permettano di sviluppare «una conoscenza completa delle rispettive aree: meccanica, elettrica, tappezzeria»¹⁹. Secondo il sindacato, solo una cono-

¹⁸ Contratto Collettivo Aziendale 14/02/1985.

¹⁹ Comunicazione Sindacale 06/10/1987.

scienza approfondita delle varie fasi è in grado di rendere i lavoratori realmente autonomi e capaci di autogestire la propria attività in merito alla valutazione non solo della quantità, ma anche della qualità della produzione. Proprio l'acquisizione di una conoscenza completa viene inoltre considerata fondamentale affinché i lavoratori possano contribuire, per esempio, «allo sviluppo dei programmi a controllo numerico», confermando l'idea che un processo di apprendimento continuo e *learning by doing* favoriscano lo sviluppo di capacità innovative e creative tra i lavoratori.

Negli anni successivi, vengono introdotti diversi percorsi formativi, progressivamente più strutturati, e si discute della possibilità di introdurre un nuovo sistema di valutazione che tenga conto della totalità delle competenze che i lavoratori acquisiscono e perfezionano nel corso del tempo. Proprio sulla base del riconoscimento di queste competenze, il sindacato richiede nel 1999 alla nuova proprietà Audi un meccanismo che favorisca il passaggio di categoria, e domanda contestualmente 24 ore di formazione per tutti i lavoratori immaginando una struttura formativa che possa anche essere aperta al territorio²⁰.

L'ingresso della proprietà tedesca determina in effetti una serie di cambiamenti importanti all'interno delle relazioni industriali in Lamborghini anche per quanto riguarda il tema della formazione (Russo *et al.* 2019). In tutti i contratti collettivi aziendali (dal 1999 al 2015) corposi paragrafi saranno dedicati sia al tema della formazione che a quello della valorizzazione delle competenze professionali. Nel 1999 l'azienda si impegna a mappare i fabbisogni formativi presenti nelle diverse aree. Allo stesso tempo, si supporta lo svolgimento di percorsi formativi legati a competenze organizzative, gestionali e relazionali. Sempre nel 1999, si definisce uno schema di valorizzazione delle competenze professionali che tenga conto sia del livello di specializzazione (coerentemente alla contrattazione nazionale) che di fattori individuati all'interno di Lamborghini quali la polivalenza e l'autonomia gestionale. Aumentano progressivamente le ore di training e l'offerta di percorsi di formazione specifici alle esigenze dei reparti²¹. Per esempio, nel caso dei «materiali compositi», si prevede nel 2008 un percorso di formazione ambizioso che renda i lavoratori

²⁰ Comunicazione Sindacale 24/05/1999.

²¹ Contratto Collettivo Aziendale 12/11/1999.

autonomi al fine di adeguare le competenze ad importanti innovazioni tecnologiche, garantendo sia una maggiore competitività che stabilità occupazionale²². In questo come in altri casi, le parti riconoscono nuovamente l'importanza di avere una forza-lavoro stabile e funzionalmente flessibile, coerentemente a modelli di High Performance Workplace Practices (Leoni 2012).

Ma la formazione si estende gradualmente anche agli impiegati, attraverso la previsione di una serie di corsi di formazione su competenze gestionali, linguistiche, comunicative e *soft skills*. Nel 2012 viene istituita la Commissione Tecnica Bilaterale Formazione ed Inquadramento con lo scopo di monitorare in maniera bilaterale, l'attività formativa, i fabbisogni di conoscenze e competenze aziendali e i meccanismi di inquadramento professionale²³. Aumentano le ore di formazione, 40 nel 2018, di cui una parte dedicate ai temi di salute e sicurezza, e si conferma l'offerta di attività formative anche per i lavoratori somministrati e a tempo determinato. Nel 2015 si introduce il Patentino Qualità, in linea con il sistema già previsto da Audi, e si rafforzano le attività di formazione sulle competenze trasversali²⁴. Nel 2016, la Commissione Formazione & Inquadramento istituisce un premio monetario per i lavoratori che abbiano acquisito un titolo di studio durante la carriera lavorativa. Le parti riconoscono dunque l'accrescimento formativo dei propri lavoratori, anche su tematiche legate dallo svolgimento delle mansioni aziendali, come un «plusvalore cognitivo»²⁵. Infine, l'ambito della formazione offerta in azienda si allarga fino a riguardare anche le politiche di relazioni industriali, le pratiche concertative ispirate ai principi della Charta VW e lo studio della Costituzione italiana, come attestato nell'ultimo contratto collettivo del 2018.

²² Verbale di Incontro 01/08/2008.

²³ Contratto Collettivo Aziendale 04/07/2012.

²⁴ Contratto Collettivo Aziendale 08/06/2015.

²⁵ Verbale Ctb 10/02/2016. Le parti considerano l'acquisizione da parte di ogni lavoratore in qualsiasi ambito disciplinare di un titolo di studio (equivalente o superiore a quello già in suo possesso) come un accrescimento della «professionalità acquisita» ovvero un «plusvalore cognitivo individuale», meritevole di una valorizzazione in termini monetari.

5. Organizzazione del lavoro

Se la discussione sulla formazione risulta intensa fin dai primi anni della Lamborghini, la contrattazione aziendale sulla definizione dei tempi di lavoro sembra inizialmente silente, svelando probabilmente una certa difficoltà nel trattare questi argomenti attraverso pratiche concertative. Il primo documento in cui viene infatti ufficializzata la discussione tra le parti sulla metrica è un verbale di incontro della Commissione Tempi e Metodi del 2007²⁶. È interessante notare che i lavori di questa Commissione precedono di fatto l'istituzionalizzazione delle Commissioni Tecniche Bilaterali, introdotte successivamente nel contratto collettivo del 2012. L'aver saputo anticipare la discussione di tali temi, rendendo subito operativo ed efficace uno strumento quale la Commissione Bilaterale, lascia sottintendere un'attenzione specifica da parte del sindacato a discutere di temi così dirimenti, premendo al fine della creazione di spazi appositi di agibilità. In particolare, si evince la consapevolezza da parte sindacale, della natura non neutrale, della scelta del «metodo». Lo spazio di contrattazione su tempi e metrica si conquista a partire dall'assunzione della natura profondamente politica della discussione su tali temi. «Discutere di metodo significa discutere di potere», come ci ricorda Roberto Bennati durante l'intervista in cui ci spiega il percorso che ha portato all'adozione, per alcuni anni, del cosiddetto Fattore Lamborghini, introdotto in azienda nel 2010 in occasione del passaggio dal Tmc1 alla metodologia Mtm-Uas adottata in Germania. Le parti concordano infatti in questa occasione l'adozione della nuova metrica, riconosciuta però più onerosa rispetto alla precedente. Facendo leva sul vincolo, introdotto nel 2007²⁷, di mantenere la stessa velocità in caso di cambio nella metrica, le parti concordano l'adozione di un «Fattore Lamborghini» (Fl), volto a maggiorare il tempo ciclo, al fine di lasciare invariata la velocità operativa. All'interno di questo documento, si rintraccia dunque un segno esplicito del ruolo e del peso che le relazioni sindacali assumono in tale contesto.

Tale agibilità, intesa come «libertà dei delegati di osservare l'organizzazione del lavoro» (intervista a Bennati), ed efficacia è resa però possibile

²⁶ Documento Ctb 11/05/2007.

²⁷ *Ibidem*.

in questo caso non solo dai rapporti di forza in campo, ma soprattutto dalle competenze del sindacato. Come ci racconta Bennati, il sindacato bolognese era infatti consapevole che il modello di metrica adottato precedentemente, ovvero il Tmc (Tempi dei Movimenti Collegati) di provenienza Fiat, era esso stesso derivante dalla metodologia americana Mtm (Method Time Measurement) standard, ma con una particolarità poco conosciuta, che è utile ricordare. Quando nel 1972 la Fiat decise di adottare il nuovo metodo, fu infatti prevista l'introduzione contestuale di un elemento di correzione, che tecnicamente consisteva nell'applicazione di un fattore dello 0,052 in aggiunta al moltiplicatore di conversione (0,6) dei millesimi di minuto. In questo modo, la nuova metrica Tmc adottata in Fiat continuava a rispettare «il passo 133» stabilito durante gli accordi 1968, 1969, 1971, incorporando così l'esito della specifica relazione sindacale maturata nel contesto della contrattazione alla Fiat. Tale passaggio, come riportato da Bennati, costituiva per la Fiat un vero e proprio peccato originale, perché «aveva trasformato una velocità standard mondiale in un vincolo di accordo sindacale in Fiat» (intervista a Bennati). La conoscenza tecnica di questo particolare aspetto ha permesso così al sindacato bolognese di contrattare, in un contesto molto differente, la nuova metrica, ottenendo il riconoscimento di un elemento di compensazione.

Il Fattore Lamborghini viene poi eliminato quando l'azienda si trova a concorrere con gli altri stabilimenti del gruppo per l'attribuzione del progetto Urus. Infatti, nel contratto collettivo del 2015 le parti concordano sull'adozione della metodologia di misurazione Mtm-Uas standard, allineandosi così alle pratiche del gruppo Audi Vw, considerando anche l'ammontare significativo di investimenti che, nel caso della nuova produzione, è volto a migliorare le condizioni di lavoro, riducendone in particolare i rischi ergonomici²⁸. A fronte dell'eliminazione del Fl, si riconosce però alla Commissione Tecnica Bilaterale il compito di valutare in modo preventivo eventuali problematiche legate all'adozione della nuova metodologia.

In questo contesto, ha luogo oggi la discussione sull'adozione di nuove tecnologie, immaginata fin dall'inizio simultaneamente all'introduzione di un nuovo prodotto, rappresentato dal Suv Urus. Attualmente, la con-

²⁸ Contratto Collettivo Aziendale 08/06/2015.

trattazione aziendale prevede diversi momenti di discussione tra le parti in merito all'introduzione di nuove tecnologie, come stabilito da un accordo del 2017 che rafforza i diritti di informazione e consultazione del sindacato in caso di rischio di demansionamento del lavoratore o di introduzione di nuove strumentazioni tecnologiche che rendono possibile il controllo a distanza²⁹.

Inoltre, la prima sperimentazione di nuove tecnologie digitali, come dimostra il caso dei Gps utilizzati esclusivamente per localizzare le auto parcheggiate all'interno del sito, sembra confermare la volontà di entrambe le parti di adoperare i nuovi strumenti tecnologici al fine di migliorare il processo produttivo e ridurre l'incertezza, senza che ciò si trasformi nella creazione di un sistema di sorveglianza dell'attività svolta dai lavoratori.

6. Conclusioni

La breve disamina dell'evoluzione di alcuni istituti contrattuali all'interno dell'azienda Lamborghini ci permette di proporre alcune riflessioni sull'attuale dibattito riguardante la relazione tra tecnologia, lavoro e sindacato. Come abbiamo visto, un primo elemento di cambiamento positivo nel caso presentato riguarda il progressivo processo di istituzionalizzazione delle pratiche partecipative attraverso l'adozione di alcuni principi del modello di cogestione e la costruzione di organi quali la Commissione Tecnica Bilaterale. Tale istituzionalizzazione e conseguente periodizzazione degli incontri tra azienda e sindacato ha sicuramente favorito uno scambio continuativo tra le parti, riducendo di fatto le occasioni di conflitto. D'altra parte, rimane costante nel corso del periodo analizzato, l'attenzione al tema della formazione, ritenuto un fattore strategico da parte del sindacato al fine di rendere il lavoratore autonomo nello svolgimento della propria attività. Se inizialmente però sono esclusivamente le attività formative interne ad essere considerate come elementi da valorizzare, progressivamente l'attenzione dell'azienda si sposta verso forme di conoscenza meno tecniche e più generali, fino al riconoscimento, sim-

²⁹ Verbale di accordo 17/03/2017.

bolicamente molto significativo, del sopracitato plusvalore cognitivo. Nell'ultimo decennio di contrattazione, si rende infine esplicita la discussione in merito alla definizione dei tempi di produzione e del calcolo del rischio ergonomico, con importanti innovazioni quali il riconoscimento del rischio «ergonomico mentale».

Tutti questi temi si intrecciano profondamente con l'attuale dibattito su Industria 4.0, poiché la progressiva integrazione ed interconnessione di sensoristica e robotica, andrà inevitabilmente a modificare i ritmi di lavoro, renderà necessarie nuove competenze e condizionerà le pratiche organizzative all'interno delle imprese. Il caso Lamborghini dimostra però come l'esito di un'innovazione tecnologica non sia assolutamente predeterminato, ma rappresenti piuttosto il riflesso del tipo di relazioni tra gli attori interessati e, più in generale, dell'effettiva distribuzione di potere tra capitale e lavoro (Braverman 1974) all'interno delle organizzazioni produttive, tali da rendere il risultato finale poco prevedibile ed estremamente eterogeneo nei diversi contesti di lavoro.

Un'obiezione che potrebbe essere rivolta allo studio qui presentato, riguarda la scarsa generalizzabilità del caso Lamborghini, azienda che si caratterizza per la produzione di beni di lusso rivolti ad un mercato di nicchia, in cui il salario medio di un operaio è significativamente superiore alla paga base definita dal Ccnl. Tuttavia, la specificità del caso Lamborghini non viene qui proposta come indicazione di un modello unico da adottare, ma piuttosto con l'obiettivo di evidenziare l'esistenza di spazi e luoghi decisionali che, seppur con intensità e modalità differenti, è possibile (e, aggiungeremmo, necessario) conquistare, al fine di rivendicare il diritto dei lavoratori a modelli organizzativi che sappiano assicurare buone condizioni di lavoro e allo stesso tempo garantire risultati efficienti. Solo a partire da questo presupposto è possibile conquistare una centralità su temi dirimenti quali la direzione del cambiamento tecnologico. Tale conquista non è affatto scontata, ma dipende da una serie complessa di fattori, due dei quali vogliamo citare qui: consenso e competenze. In particolare, è necessario che il sindacato sia in grado di coniugare un alto livello di consenso e legittimazione tra i lavoratori ad un altrettanto elevato grado di competenza e consapevolezza in materia di processi organizzativi e tecnologie. Una conoscenza approfondita del proprio luogo di lavoro, delle sue contraddizioni e delle faglie in cui è possibile inserirsi al

fine di modificare il reale può però svilupparsi solo a partire da quella pratica, ricordata all'inizio, di un sindacato «osservatore» che sappia ascoltare il lavoratore e che, allo stesso tempo, sia in grado di ricostruire il «Lavoro»³⁰, a partire dalla riunificazione e dal coordinamento dei tanti lavoratori che ogni giorno attraversano gli stessi luoghi di produzione pur avendo contratti, diritti e salari differenti.

7. Ringraziamenti

Le autrici desiderano ringraziare: Roberto Bennati, Michele Bulgarelli, Alberto Cocchi, Luca Zoboli e tutta la Rsu Lamborghini, per il prezioso aiuto e per la disponibilità mostrata nel corso delle interviste; Fulvia D'Aloisio, per le discussioni su alcuni dei temi presentati in questo saggio; Benedetta Acerbi per l'affiancamento nella ricerca.

Riferimenti bibliografici

- Accornero A. (1998), *Una transizione epocale per il mondo del lavoro. Società dell'Informazione*.
- Baldissara L. & Pepe A. (2010), *Operai e sindacato a Bologna. L'esperienza di Claudio Sabattini (1968-1974)*.
- Braverman H. (1998), *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*, Nyu Press.
- Cirillo V., Rinaldini M., Staccioli J., & Virgillito M.E. (2018), *Workers' awareness context in Italian 4.0 factories* (No. 240), Glo Discussion Paper.
- D'Aloisio F. (2019), *Dalla Mitbestimmung alla partecipazione. La traduzione culturale di un sistema di relazioni industriali in Automobili Lamborghini*, *Etno Antropologia*, vol. 6, n. 2, pp. 7-30.

³⁰ Facciamo qui riferimento alla contrapposizione tra «Lavoro» e lavori proposta da Accornero in diverse sue opere. Più precisamente, ci riferiamo in questo caso alla progressiva trasformazione della composizione della forza-lavoro all'interno di un'impresa con una crescente quota di lavoratori a tempo determinato, con orari ridotti o esternalizzati (come illustrato, per esempio, in Accornero 1998).

- Fondazione Claudio Sabattini (2018) *Industry 4.0 and its consequences for work and labour*, disponibile online www.fondazioneabattini.it/download/743.
- Frey C.B., & Osborne M.A. (2017), *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?*, in *Technological forecasting and social change*, n. 114, pp. 254-280.
- Gaddi M. (2018), *Industria 4.0 e il lavoro. Una ricerca nelle fabbriche del Veneto*, Edizioni Punto Rosso, Milano.
- Leoni R. (2012). *Workplace Design, Complementarities Among Work Practices, and the Formation of key Competencies: Evidence from Italian Employees*, in *Ilr Review*, vol. 65, n. 2, pp. 316-349.
- Panzieri R. (1976). *Lotte operaie nello sviluppo capitalistico* (vol. 273). G. Einaudi.
- Romanello L., Terzi R. (a cura di) (2014), *Claudio Sabattini. Autonomia sociale, conflitto, democrazia*, Edizioni LibertEtà, Roma.
- Russo M., Pavone P., Cetrulo A. (2018), *Cinquant'anni di contrattazione di secondo livello: che cosa impariamo dal caso Lamborghini?*, in *Demb Working Series*, n. 130.
- Russo M., Pavone P., Cetrulo A. (2019), *Conflict and Participation in Bargaining at Company Level: the Lamborghini Case*, in *Economia & Lavoro*, n. 1, pp. 53-74.
- Salento A. (a cura di) (2018), *Industria 4.0: Oltre il determinismo tecnologico*, Tao Digital Library, Bologna.
- Schwab K. (2017), *The fourth industrial revolution*, Currency.
- Telljohann V. (2012), «*The implementation of the Global Labour Relations Charter at Volkswagen*», in Leonardi S. (a cura di), *Transnational Company Agreements. A stepping Stone Towards a Real Internationalisation of Industrial Relations?*, E-diesse, Roma, pp. 105-121.
- Telljohann V. (2015), «*Le nuove piste di Lamborghini e Ducati*», in Carrieri M., Nerozzi P. e Treu T. (a cura di), *La partecipazione incisiva: Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, il Mulino, Bologna.
- Wef (2018) *The future of jobs*. World economic forum http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf.

ABSTRACT

Negli ultimi anni, la discussione su cambiamento tecnologico e futuro del lavoro è diventata centrale nei dibattiti di policy e nelle discussioni accademiche. Tuttavia, raramente il cosiddetto nuovo paradigma «Industria 4.0» viene calato all'interno di

un'analisi approfondita dei processi di organizzazione del lavoro ed interazione dei soggetti operanti all'interno di un'organizzazione produttiva. In questo lavoro, proponiamo uno studio di caso sull'evoluzione storica della contrattazione aziendale all'interno dell'azienda automobilistica Lamborghini su alcuni temi specifici legati all'introduzione di nuove tecnologie, quali l'organizzazione del lavoro e la formazione dei lavoratori, attraverso uno studio approfondito della base documentale già utilizzata in Russo et al. (2018, 2019) ed una serie di interviste ai rappresentanti sindacali. La nostra analisi conferma la natura non neutrale del processo di innovazione tecnologica, esito della negoziazione tra direzione aziendale e lavoratori, e sottolinea la necessità di guardare con attenzione al ruolo delle relazioni industriali a livello aziendale per comprendere la direzione dei cambiamenti in discussione oggi.

TECHNOLOGICAL INNOVATION AND WORK ORGANISATION: THE ROLE OF TRADE UNIONS IN LAMBORGHINI

In recent years, discussion on technological change and the future of work has become central to policy and academic debates. However, the so-called «Industry 4.0» paradigm is rarely dropped within an in-depth analysis of the processes of work organization and interaction of the social actors within a productive organization. In this work, we propose a case study on the historical evolution of Lamborghini's bargaining on some specific issues related to the introduction of new technologies, such as the work organization and the training of workers, through a detailed study of the document base already used in Russo et al. (2018, 2019) and several interviews to trade union representatives. Our analysis confirms the dual nature of the process of technological innovation, outcome of the negotiation between the ownership of the company and the workers, and underlines the need to look carefully at the role of industrial relations at the corporate level to understand the direction of the changes under discussion today.