La mitbestimmung tedesca nell'esperienza di Automobili Lamborghini

ADAPT – Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro

Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** *clicca qui*

Per entrare nella ***Scuola di ADAPT*** *e nel progetto* **Fabbrica dei talenti** *scrivi a: selezione@adapt.it*

Bollettino ADAPT 29 maggio 2023, n. 20

Automobili Lamborghini è una nota azienda italiana fondata da Ferruccio Lamborghini nel 1963. L'acquisizione, alla fine degli anni '90, da parte del gruppo multinazionale Volkswagen (VW), ha avuto come conseguenza un'importante evoluzione delle relazioni industriali dell'azienda, per effetto dell'influenza del modello tedesco, caratterizzato dalla cosiddetta *mitbestimmung*. Il termine indica, da un lato, la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori nei Consigli di Sorveglianza dell'impresa, regolata dalla *Mitbestimmungsgesetz* del 1976; e dall'altro, i diritti di consultazione e codeterminazione con l'azienda su diversi temi in capo ai consigli di fabbrica (organo di rappresentanza dei lavoratori nei posti di lavoro in Germania), regolati dalla *Betriebsverfassungsgesetz*, la cui prima versione risale al 1952.

Il fatto che Automobili Lamborghini abbia progressivamente adattato il proprio modello di relazioni industriali a quello del gruppo VW, imperniato sul sistema tedesco, deriva da una precisa scelta della multinazionale, che la distingue dagli altri gruppi con casa madre in Germania. Nella gran parte dei casi, infatti, le aziende multinazionali tedesche (e non solo) non esportano il proprio modello di relazioni industriali ma tendono ad applicare, nei vari siti, l'assetto pre-esistente, adeguandosi alla realtà che incontrano. **L'approccio di VW vanta, dunque, una certa unicità nel panorama internazionale di relazioni industriali**.

Il documento che sancisce questa visione di VW è la Carta globale dei rapporti di lavoro in seno al gruppo, approvata nel 2009. All'interno della Carta sono ripresi i valori identificativi del gruppo che devono necessariamente essere seguiti dalle aziende facenti parte dello stesso. Tra tali valori, **particolare attenzione è prestata alla partecipazione**, intesa come «il coinvolgimento attivo dei dipendenti nel processo di sviluppo dell'azienda. I dipendenti contribuiscono a loro volta al miglioramento continuo dei processi e delle condizioni lavorative e condividono i frutti dei successi conseguiti dall'azienda. La partecipazione è contraddistinta da un

atteggiamento rispettoso e collaborativo delle parti coinvolte e dalla coscienza di una responsabilità collettiva nei confronti dell'azienda e dei suoi dipendenti. L'elaborazione attiva dei diritti di partecipazione e il loro esercizio vengono così a costituire dei fattori di innovazione per l'azienda».

Tra le aziende italiane acquisite dal gruppo VW (oltre a Lamborghini, Ducati e Italdesign), Lamborghini risulta essere l'esperienza più interessante e avanzata di integrazione del modello tedesco, principalmente per due motivi. In primis, per un fattore temporale, in quanto l'azienda di Sant'Agata Bolognese è stata la prima, tra quelle sopra menzionate, ad entrare a far parte del gruppo VW e ha quindi iniziato con anticipo, rispetto alle altre, un processo di conoscenza e contaminazione col modello tedesco di relazioni industriali. In secondo luogo, era già presente nel contesto aziendale, fin da prima dell'acquisizione da parte di VW, un sistema di dialogo, collaborazione e confronto diretto tra il sindacato e l'azienda. A titolo esemplificativo, esisteva sin dal 1995 nel contratto aziendale, una importante clausola di raffreddamento, volta a scoraggiare l'avvio di azioni unilaterali, tra cui lo sciopero, che alimentassero conflitti e danni economici. Il modello tedesco, quindi, si inserisce nel contesto di Lamborghini, grazie a un clima di relazioni industriali particolarmente favorevole.

L'integrazione del modello di relazioni industriali di VW, però, non può intendersi come una mera trasposizione dei relativi tratti nella realtà di Lamborghini, implicando un complesso quanto interessante processo di adattamento. Nello specifico, è con la contrattazione collettiva (metodo privilegiato dalla tradizione di relazioni industriali in Italia per l'assunzione di decisioni strategiche, organizzative e operative anche a livello aziendale) che nell'attuale assetto di Lamborghini, si garantiscono i diritti di codeterminazione, presenti in Germania. Inoltre, è la stessa contrattazione collettiva che in Lamborghini istituisce e regola un'altra sede cardine della partecipazione dei lavoratori, ossia le Commissioni Tecniche Bilaterali (CTB). Sebbene queste abbiano un ruolo di consultazione ed esame congiunto, senza alcun potere deliberativo, i temi oggetto di discussione in tali commissioni, vengono poi, nella maggior parte dei casi, ripresi all'interno degli stessi contratti collettivi, proprio grazie al lavoro istruttorio di approfondimento e studio condotto nelle CTB.

Infine, un'importante risorsa a sostegno dell'intero modello partecipativo in Lamborghini è rappresentata dalla formazione. Sono infatti previsti veri e propri programmi formativi, rivolti a impiegati, quadri e manager, vertenti sul tema della partecipazione. Inoltre, sono fissati incontri chiamati *welcome on board*, rivolti al personale neo-assunto, tesi ad illustrare non solo il contesto aziendale ma anche il peculiare sistema partecipativo.

La mitbestimmung tedesca nell'esperienza di Automobili Lamborghini

Secondo lo studio di Fulvia D'Alosio ("Dalla *mitbestimmung* alla partecipazione. La tradizione culturale di un sistema di relazioni industriali in Automobili Lamborghini", *EtnoAntropologia*, Vol. 6, No. 2, 2018) **si riscontrerebbero almeno due risultati, prodotti dall'adattamento del modello tedesco in Lamborghini**: in primo luogo, lo stimolo a un approccio cooperativo e collaborativo alle relazioni industriali, che contribuisce a un buon clima di lavoro in azienda e una buona contrattazione di secondo livello; in secondo luogo, l'esercizio di un modello di democrazia industriale, che in parte si differenzia da quello diffuso nella tradizione italiana e che genererebbe implicazioni positive per l'intero sistema di relazioni industriali del nostro paese. Non a caso, Volker Telljohann, ricercatore dell'IRES della Cgil Emilia-Romagna e profondo conoscitore dell'esperienza VW in Italia, ha affermato che «Lamborghini ha contaminato le relazioni industriali in Emilia Romagna» (Volker Telljohann: Mitbesitummung e partecipazione nella prospettiva antropologica, 3 maggio 2019). Infatti, alcune operazioni realizzate in Lamborghini, come ad esempio la costituzione di commissioni paritetiche dedicate a tematiche specifiche, sono state poi implementate anche in altre realtà locali e regionali, anche grazie un tessuto collettivo e di relazioni industriali già molto avanzato.

In conclusione, **l'integrazione del modello di relazioni industriali di VW presso Automobili Lamborghini è avvenuta con caratteri di originalità** nel panorama italiano, anche rispetto alle altre realtà aziendali acquisite dal gruppo tedesco nel nostro paese. **Importanti effetti di questo processo di adattamento possono riscontrarsi nei tratti di innovatività della contrattazione di secondo livello**, anche in termini di salari, benefici e tutele dei lavoratori.

Angela Zaniboni

ADAPT Junior Fellow

@angzanib