

dipartimento  
economia  
Marco Biagi



**DEMB Working Paper Series**

N. 130

**Cinquanta anni di contrattazione di secondo livello:  
che cosa impariamo dal caso Lamborghini?**

**Margherita Russo\*, Pasquale Pavone\*, Armanda Cetrulo\*\***

September 2018

\* University of Modena and Reggio Emilia  
CAPP, Center for the Analysis of Public Policies  
Address: Viale Berengario 51, 41121, Modena, Italy  
Email: [margherita.russo@unimore.it](mailto:margherita.russo@unimore.it)  
Email: [pasquale.pavone@unimore.it](mailto:pasquale.pavone@unimore.it)

\*\* PhD student, Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa  
Email: [armanda.cetrulo@santannapisa.it](mailto:armanda.cetrulo@santannapisa.it)

**ISSN: 2281-440X online**



UNIMORE  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA



**Dipartimento di Economia Marco Biagi**  
Università degli studi di Modena e Reggio Emilia  
Via Berengario 51 | 41121 Modena  
tel. 059 2056711 | fax. 059 2056937  
info.economia@unimore.it | www.economia.unimore.it

## **Cinquanta anni di contrattazione di secondo livello: che cosa impariamo dal caso Lamborghini?**

Margherita Russo<sup>\*</sup>, Pasquale Pavone<sup>‡</sup>, Armanda Cetrulo<sup>^</sup>

Rev. 23 settembre 2018

- \* Dipartimento di Economia Marco Biagi e Centro di Analisi delle Politiche Pubbliche, Università di Modena e Reggio Emilia, [margherita.russo@unimore.it](mailto:margherita.russo@unimore.it)
- ‡ Dipartimento di Economia Marco Biagi e Centro di Analisi delle Politiche Pubbliche, Università di Modena e Reggio Emilia, [pasquale.pavone@unimore.it](mailto:pasquale.pavone@unimore.it)
- ^ PhD student, Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa, [armanda.cetrulo@santannapisa.it](mailto:armanda.cetrulo@santannapisa.it)

## **Abstract in italiano**

Negli ultimi cinquanta anni, la natura e la qualità delle relazioni industriali in Italia è notevolmente cambiata. Il processo di contrattazione a livello nazionale è stato fortemente indebolito e il dialogo sociale tra le parti messo in discussione in diverse occasioni. La contrattazione aziendale nel gruppo automobilistico Fiat ha segnato una stagione dove la prova di forza tra direzione aziendale e sindacato sembrava giocata sul terreno dello sviluppo economico fondato su una rinuncia ai diritti dei lavoratori, e dove la dimensione globale delle relazioni industriali in un'impresa multinazionale non potesse essere messa in discussione perché questione non rilevante per la contrattazione aziendale. In tale quadro, l'esistenza di alcune realtà divergenti, come Lamborghini, risulta estremamente interessante, per il particolare contesto di sviluppo regionale in cui si colloca e per la svolta nelle sue alterne vicende quando, nel 1998, è stata acquisita nel gruppo Audi VW. Un'analisi longitudinale della contrattazione aziendale offre spunti per tracciare una periodizzazione delle tematiche al centro del confronto tra le parti, e le modalità stesse in cui avviene il confronto. Basata sulla ricostruzione del corpus originale relativo alla contrattazione, dal 1968 al 2016, l'analisi proposta in questo saggio utilizza i risultati dell'analisi automatica dei testi per una riflessione critica che affianca la lettura di documenti. Oltre a identificare un'efficace periodizzazione dei temi al centro della contrattazione aziendale, le conclusioni sottolineano il nesso tra livello nazionale e livello aziendale della contrattazione.

## **Abstract in inglese**

In the last fifty years, the nature and quality of industrial relations in Italy has changed considerably. The national bargaining process has been severely weakened and social dialogue between the parties has been questioned on several occasions. Corporate bargaining in the Fiat automotive group marked a season where the test of strength between company management and the Trade Union seemed to be played out on the ground of economic development based on a waiver of workers' rights, and where the global dimension of industrial relations in a multinational company could not be questioned because it was not an issue relevant to corporate bargaining. In this context, the existence of some divergent situations, such as that of Lamborghini, is extremely interesting, due to the particular context of regional development in which it is located and to the turning point in its ups and downs when, in 1998, it was acquired by the Audi VW group. A longitudinal analysis of the bargaining at company level offers cues for tracing a periodisation of the issues at the centre of the comparison between the parties, and the methods in which the comparison takes place. Based on the original body of bargaining from 1968 to 2016, the analysis proposed in this essay uses the results of automatic text analysis for a critical reflection that flanks the reading of documents. In addition to identifying an effective periodisation of the issues at the heart of corporate bargaining, the conclusions underline the link between the national level and the corporate level of bargaining.

*Keywords:* contrattazione di secondo livello, imprese multinazionali, Lamborghini, Audi VW, Emilia-Romagna, sindacato

*JEL code:* J52 Collective Bargaining

*Gli autori sono responsabili della base documentale utilizzata nell'analisi. Le interpretazioni dei risultati presentate in questo saggio riflettono esclusivamente le opinioni degli autori e non intendono, quindi, rappresentare posizioni ufficiali della Direzione di Lamborghini e della Rappresentanza Sindacale Unitaria di Lamborghini.*

## **Ringraziamenti**

Nella fase di raccolta e studio dei documenti, è stata fondamentale la collaborazione della Direzione risorse umane e della Rappresentanza sindacale unitaria di Lamborghini: lo stage di Armanda Cetrulo all'interno dell'azienda e i momenti di discussione con il gruppo di ricerca hanno favorito una migliore comprensione dei documenti.

Rivolgiamo un ringraziamento particolare a Giuseppe Nardacchione e Alberto Cocchi che hanno alimentato quel confronto con grande disponibilità e impegno, a Pasquale di Domenico, Giandomenico Ciampoli, Enrico Toto, Chiara Florini e Marco Pedà che ci hanno affiancato nella conversione in formato testo dei documenti e nella classificazione dei metadati; a Simona Iannelli ed Alessandro Caprara per la raccolta di informazioni e dati; alla Fiom Bologna per l'aiuto nella consultazione degli archivi.

Fulvia D'Aloisio (Università della Campania Luigi Vanvitelli) ha contribuito alla nascita di questo progetto come tema specifico della ricerca "Multinazionali in Emilia", nel cui ambito sviluppa la parte di analisi etnografica sul radicamento della multinazionale tedesca Audi VW nel territorio dei distretti emiliani. Al dialogo con Fulvia si deve la proposta di analisi dei documenti dell'archivio della RSU.

Ringraziamo, infine, Anna Simonazzi per i preziosi suggerimenti, che abbiamo cercato di seguire per rendere più incisiva la presentazione dei risultati.

## Introduzione

Negli ultimi cinquanta anni in Italia, la natura e la qualità delle relazioni industriali, così come la regolamentazione del mercato del lavoro, è notevolmente cambiata. Il processo di contrattazione a livello nazionale è stato fortemente indebolito, e il dialogo sociale tra le parti messo in discussione in diverse occasioni (Accornero, 1992; Bruno, 2011; Loreto, 2017). L'occupazione manifatturiera è diminuita significativamente in Italia, passando da circa il 35% dell'occupazione totale nel 1991 al 26,3% nel 2017 (Fonte ILOSTAT). Un settore trainante nella contrattazione a livello nazionale, quello dei lavoratori metalmeccanici, è stato attraversato da divisioni interne che hanno portato in anni recenti alla sottoscrizione di contratti separati (Loreto, 2017; Carrieri e Pirro, 2016) e alla fuoriuscita della più grande industria automobilistica italiana da Confindustria nel 2012. La contrattazione aziendale nel gruppo automobilistico Fiat ha segnato una stagione dove la prova di forza tra direzione aziendale e sindacato sembrava giocata sul terreno dello sviluppo economico fondato su una rinuncia ai diritti dei lavoratori, e dove la dimensione globale delle relazioni industriali in un'impresa multinazionale non potesse essere messa in discussione perché questione non rilevante per la contrattazione aziendale.

In tale quadro, a partire dalle informazioni tratte dalla contrattazione aziendale lungo un arco di tempo di cinquanta anni, questo saggio propone un'interpretazione delle specifiche condizioni in cui si è affermata una realtà divergente, quella di Lamborghini: integrata in un contesto internazionale, sembra contraddire la lettura proposta sul caso Fiat come unica soluzione per la contrattazione in imprese multinazionali. In particolare, il caso Lamborghini risulta interessante, per tre ragioni.

Una prima ragione di interesse è il contesto di specializzazioni del territorio in cui Lamborghini è localizzata sin dalla sua costituzione, nel 1963: a Sant'Agata Bolognese, a metà strada tra Bologna e Modena, è tuttora situata la fabbrica e le attività commerciali, ma anche una parte rilevante della ricerca e sviluppo. L'azienda si colloca in una regione in cui si concentrano numerosi distretti manifatturieri (automotive, packaging, tessile, ceramica) e di servizi (logistica, turismo) che caratterizzano la dinamica di crescita economica dell'Emilia-Romagna.

Le vicende di trasformazione proprietaria dell'azienda e la sua specializzazione di nicchia nel mercato automobilistico sono un altro motivo di specifico interesse. L'azienda nasce grazie ad un eccentrico imprenditore emiliano, Ferruccio Lamborghini, che decide di affiancare alla produzione di macchine agricole (una specializzazione già affermata nel territorio regionale, vedi Russo, a cura di, 2008), quella di macchine di lusso, che ben presto raggiungono riconoscimenti a livello internazionale. In effetti, la scelta imprenditoriale di Ferruccio Lamborghini si innesta bene all'interno del panorama emiliano e in particolare delle province di Modena e Bologna in cui erano già localizzate Ferrari e Maserati, marchi di rilievo nel segmento delle auto sportive e di lusso.

La presenza di un sindacato attivo e radicato, specialmente per ciò che riguarda la categoria degli operai, è il terzo dato di interesse: caratterizza la storia della Lamborghini fin dalla sua nascita e rappresenta, come vedremo, uno degli elementi di continuità secondo noi rilevanti per interpretare la direzione e l'intensità delle relazioni industriali. A tal proposito, è utile sottolineare come la regione Emilia-Romagna sia caratterizzata da un elevato livello di sindacalizzazione e, più in generale, da un grado di attivismo politico e sociale abbastanza significativo, specialmente nell'ambito dell'industria manifatturiera e nel settore metalmeccanico, in cui la maggior parte dei lavoratori risulta iscritta al sindacato.

Nata come piccola impresa con una produzione artigianale, Lamborghini attraversa fasi differenti in cui si alternano progetti di investimento, crisi e vendite improvvise, fino a diventare una grande impresa, parte del gruppo Audi VW, con concessionari in tutto il mondo, quasi 1500 dipendenti interni, nel 2017, una fitta rete di fornitori presenti nella regione, una forte connessione

produttiva con la rete di fornitura Audi VW e un ambizioso progetto che ha visto l'ampliamento produttivo con la produzione del SUV Urus a partire dal 2018.

È in questo quadro di cambiamenti strutturali e societari e di positive relazioni industriali, che proponiamo di collocare la lettura dello sviluppo quantitativo e qualitativo di Lamborghini e delle specifiche relazioni industriali che hanno caratterizzato gli snodi della sua trasformazione. In particolare, indagheremo in che modo un alto tasso di sindacalizzazione, che caratterizzava la forte identità sociale e politica degli operai emiliani, incontra il modello di relazioni industriali di Audi VW, caratterizzate da modalità partecipative, un continuo scambio di informazioni ed un'intensa attività concertativa.

L'analisi si basa essenzialmente sullo studio dei contratti integrativi aziendali, degli istituti regolamentati al loro interno e della loro evoluzione. Nell'analisi della contrattazione di secondo livello si farà riferimento, per l'ultimo decennio, anche ai lavori delle commissioni tecniche bilaterali su organizzazione del lavoro, salute e sicurezza ambiente di lavoro, formazione dei lavoratori e premio di risultato.

Lo studio longitudinale dei documenti si avvale di un'analisi automatica dei testi, che offre un'analisi sistematica dei contenuti testuali e una periodizzazione delle tematiche che scandiscono i cinquanta anni presi in esame. I termini che caratterizzano ogni periodo verranno letti nel contesto dei documenti da cui sono estratti, fornendo così delle significative chiavi di lettura delle trasformazioni in atto nell'impresa (nel suo contesto produttivo, tecnologico e proprietario), delle specifiche dinamiche nelle relazioni industriali, dei mutamenti del contesto socioeconomico. Tutte quelle trasformazioni alimentano domande di cambiamento nella sfera dei diritti e dei doveri delle parti in gioco: la direzione aziendale, i lavoratori dipendenti dell'impresa, ma anche le ditte esterne che forniscono componenti e servizi, e i loro lavoratori, la scuola, le amministrazioni locali.

L'orizzonte di ricerca in cui si sviluppa l'analisi è molto articolato e in questo saggio offriamo una prima lettura dei risultati che si snoda in sette sezioni principali. La Sezione 1 presenta un breve quadro di riferimento delle trasformazioni societarie e produttive di Lamborghini. Dopo aver illustrato nella Sezione 2 le caratteristiche della base documentale, la Sezione 3 presenta gli strumenti e le fasi dell'analisi automatica dei testi, le specifiche analisi sulle parole e sui lemmi, e l'analisi cluster dei documenti lemmatizzati. I risultati dell'analisi sono presentati nelle successive tre sezioni. In particolare, attraverso la lettura dei termini caratteristici di ogni cluster, la Sezione 4 interpreta la periodizzazione che emerge dall'analisi cluster. I risultati di tale interpretazione sono messi a confronto, nella Sezione 5 con la lettura sincronica dei cambiamenti nella proprietà dell'impresa, nella direzione delle risorse umane e della rappresentanza sindacale della Fiom a livello provinciale (il sindacato che ha la maggiore quota di iscritti nell'impresa). La Sezione 6 presenta una serie di approfondimenti lessicali che riguardano il riferimento alla forza lavoro e alle sue singole componenti (per genere e condizione professionale), specifici temi su cui vertono la contrattazione e le informazioni, i diritti, la denominazione stessa dell'impresa richiamata nei documenti presi in esame e i rappresentanti sindacali. A integrazione della lettura sui risultati dell'analisi dei documenti di contrattazione in Lamborghini, nella Sezione 7 si propone una sintesi delle tematiche relative alla contrattazione nazionale tratta dalla letteratura: è una prima traccia della lettura diacronica che intreccia la contrattazione di secondo livello alla contrattazione a livello nazionale. Con riferimento al lungo arco di tempo preso in esame, l'analisi della contrattazione aziendale e delle alterne vicende dell'impresa ci consente di tracciare nelle Conclusioni alcune considerazioni sul circolo virtuoso tra sviluppo dell'impresa e qualità delle relazioni industriali, aprendo nel contempo a nuove domande e a futuri sviluppi della ricerca.

## 1. Da Ferruccio Lamborghini ad Audi VW

Sin dal suo avvio, l'azienda creata da Ferruccio Lamborghini nel 1963 si contraddistingue subito per il suo carattere originale ed estremamente innovativo. I due ingegneri Paolo Stanzani e Giampaolo Dallara, chiamati alla guida della direzione tecnica, iniziano a progettare diversi modelli, tutti caratterizzati da una ricercata originalità e potenza. Riscuotono così numerosi apprezzamenti durante gli appuntamenti ufficiali dei Saloni dell'Auto di Torino del 1965 e di Ginevra nel 1966. In particolare a Ginevra, la presentazione della Miura desta enorme stupore e porta ad un gran numero di ordini. Dopo meno di dieci anni però, Ferruccio Lamborghini decide di vendere parte delle sue quote all'imprenditore svizzero Rossetti, per poi cedere l'intero capitale azionario nell'anno successivo. La proprietà passa dunque a due imprenditori, Henri Rossetti e Renè Leimer, che controlleranno l'azienda durante un periodo di forte crisi, che porterà poi all'amministrazione controllata nel biennio 1978-1979 e alla dichiarazione di fallimento nel 1980. Così, dopo l'ambizioso inizio con Ferruccio Lamborghini, si susseguono numerosi proprietari, di diversa formazione e nazionalità. Nel 1981, l'azienda viene acquistata dai due fratelli francesi Patrick e Jean-Claude Mimran. Sotto la direzione tecnica di Guido Alfieri e grazie agli investimenti dei due imprenditori, la Lamborghini riprende a pieno la sua attività. Tuttavia, viene di nuovo ceduta nella primavera del 1987 al gruppo Chrysler. Nonostante i buoni risultati, la proprietà americana nel gennaio 1994 vende la Lamborghini Automobili ad una società, la Megatech, appartenente ad un gruppo indonesiano. Inizia un periodo caratterizzato da notevole instabilità: diversi responsabili tecnici si dimettono, le vendite di auto si riducono e sembra mancare una chiara visione strategica volta a rilanciare l'azienda.

Dopo numerosi passaggi di proprietà e alterne vicende economiche e fasi di intensa conflittualità interna, nel 1998 l'azienda viene acquistata dalla casa automobilistica tedesca Audi, appartenente al gruppo Volkswagen (VW), che rilancia la produzione in un complesso intreccio tra produzione locale, nello stabilimento di Sant'Agata e nella rete di fornitori locali, e specializzazioni produttive di componenti, ma anche di marchi, interne al gruppo a livello internazionale.

In questo scenario, Lamborghini presenta un'identità complessa, in cui si intrecciano la sua origine e trasformazione all'interno dei sistemi di piccola e media impresa emiliani, la specificità della contrattazione sindacale bolognese nel panorama nazionale (Baldissara e Pepe, 2010) e la direzione di trasformazioni rese possibili dal gruppo Audi Volkswagen (Telljohann, in Carrieri, 2015). La consapevolezza di questa identità complessa sarà al centro dell'analisi, orientata in questo saggio allo studio dell'evoluzione delle relazioni industriali all'interno dell'azienda. Infatti, con l'acquisto da parte del gruppo VW, un nuovo modello di relazioni industriali è stato gradualmente introdotto, in linea con il modello di co-determinazione adottato dalla Volkswagen e con i principi della Carta globale dei rapporti di lavoro in VW (Telljohann., 2012), seppur calati, come vedremo, nel contesto emiliano.

Uno degli aspetti principali che indaghiamo in questo studio riguarda il modo e gli strumenti attraverso cui un diverso modello di relazioni sindacali possa essere adottato in un contesto caratterizzato da norme e attori sociali differenti da quello in cui ha avuto origine, laddove proprio il coinvolgimento effettivo degli attori diventa determinante al fine di ottenere un'efficace adozione di pratiche innovative.

Prima dell'acquisizione tedesca, Lamborghini ha vissuto numerosi cambiamenti, non solo in termini di assetto proprietario, ma anche di produzione (dalla prima 350 GT prodotta in 120 unità<sup>1</sup> a modelli come la Gallardo, prodotta in più di 14000 esemplari), risultati commerciali ed

<sup>1</sup> Fonte [www.lamborghini.com](http://www.lamborghini.com)

occupazione (passando da qualche decina di lavoratori all'inizio degli anni sessanta, a 310 lavoratori nel 1998, di cui 169 operai, 136 impiegati e 5 dirigenti, fino ad arrivare a quasi 1500 lavoratori, di cui 749 impiegati e 744 operai, nel 2017<sup>2</sup>). Nel corso degli anni, il tasso di sindacalizzazione si mantiene costantemente alto, nonostante una flessione dal 1992 al 2001, registrata in particolare negli anni di instabilità proprietaria, in cui si attesta sotto il 50% del totale dei lavoratori.

## 2. La base documentale

La base documentale che abbiamo creato per analizzare la contrattazione di secondo livello in Lamborghini è costituita da 270 documenti e copre un orizzonte temporale di 48 anni, dal 1968, ovvero 5 anni dopo la fondazione della Lamborghini, al dicembre del 2016. A partire dagli anni Novanta, i delegati sindacali avevano già raccolto in un archivio cartaceo e digitale i documenti riguardanti la contrattazione. Per quanto riguarda invece i documenti risalenti al periodo precedente, si è reso necessario un riordino dei documenti cartacei conservati dalla RSU e un'ulteriore ricerca dei documenti mancanti, resa possibile soprattutto grazie alla collaborazione dell'Ufficio delle Risorse Umane dell'azienda. I documenti disponibili solo in formato cartaceo (circa un terzo del totale) sono stati scansionati e salvati in formato pdf. A causa però della qualità dei testi meno recenti, prodotti utilizzando macchine da scrivere, è stato impossibile procedere con una conversione automatica in formato testo (da OCR), necessario per svolgere successivamente l'analisi automatica dei testi<sup>3</sup>.

Prima di descrivere il corpus di testi è opportuno illustrare i metadati associati ai singoli documenti e la categorizzazione adottata nell'analisi.

### 2.1 Pre-analisi dei documenti: metadati e categorizzazione

Nella fase di raccolta dei documenti sono stati individuati alcuni buchi documentali in specifici periodi, caratterizzati da instabilità e incertezze economiche: si tratta di anni in cui non vi sono documenti perché non sono stati sottoscritti contratti e sono talvolta assenti anche documenti di informazione. In generale, la base documentale è costituita da documenti di varia tipologia e natura, la cui diversità ha reso necessaria una catalogazione per garantire una migliore aderenza agli obiettivi della ricerca. In tal senso, per ogni documento abbiamo individuato i seguenti metadati: la data e l'anno di sigla del documento, il titolo del documento, il soggetto firmatario (sindacato, azienda o entrambi), il supporto scritto e la fonte originale da cui è stato ottenuto il documento (cartaceo/digitale, fonte sindacale/aziendale).

Rispetto al contesto in cui sono stati elaborati, sono stati classificati come "Contrattazione" i documenti ottenuti al termine di un processo di contrattazione tra le parti, e come "Informazione" i documenti contenenti informazioni e/o comunicazioni tra le parti. Dalla Figura 1, che riporta la distribuzione temporale dei documenti nelle due categorie, emerge chiaramente circa tre quarti dei 270 documenti riguardano la Contrattazione. Ciascuna categoria, a sua volta, raggruppa

<sup>2</sup> Dati su occupazione tratti da documenti presenti nel corpus e da informazioni su elezioni della Rappresentanza sindacale unitaria (RSU).

<sup>3</sup> Tale lavoro è stato effettuato in parte da Pasquale di Domenico, impiegato presso Lamborghini e collaboratore della RSU, e per la maggior parte dei documenti da un gruppo di stagisti, Giandomenico Ciampoli, Enrico Toto, Chiara Florini e Marco Pedà, coordinati dalla professoressa Margherita Russo, presso il dipartimento di Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia. Durante il lavoro di conversione, effettuato in parte in maniera manuale ed in parte con il supporto di specifici programmi informatici, gli studenti hanno avuto modo di studiare i documenti e controllare, come vedremo, le caratteristiche assegnate a ciascuno dei testi in esame.

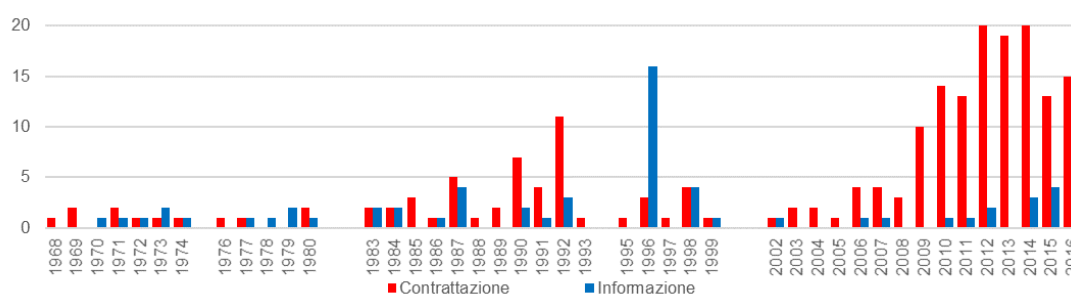
diverse tipi di documenti. Nella Contrattazione sono stati individuati quattro tipi di documenti<sup>4</sup> (i dati sono riportati nella Tabella 1 e sintetizzati nella Figura 2):

- Contratto Collettivo Aziendale, in cui rientrano i contratti aziendali integrativi che disciplinano in un unico documento diversi istituti su cui la contrattazione nazionale rimanda alla contrattazione di secondo livello;
- Accordo sindacale, in cui rientrano gli accordi stipulati tra le parti prevalentemente in merito a singoli istituti specifici quali piani occupazionali, introduzione di programmi di formazione, etc. Nel documento sono inclusi gli eventuali allegati;
- Verbale di Incontro, in cui sono riportati i verbali degli incontri tra azienda e sindacati finalizzati alla stipula di accordi specifici e di carattere prevalentemente eccezionale rispetto alla gestione ordinaria dei rapporti industriali (ex. "Variazione calendario flessibilità").
- Verbali della Commissione Tecnica Bilaterale (Verbale CTB).

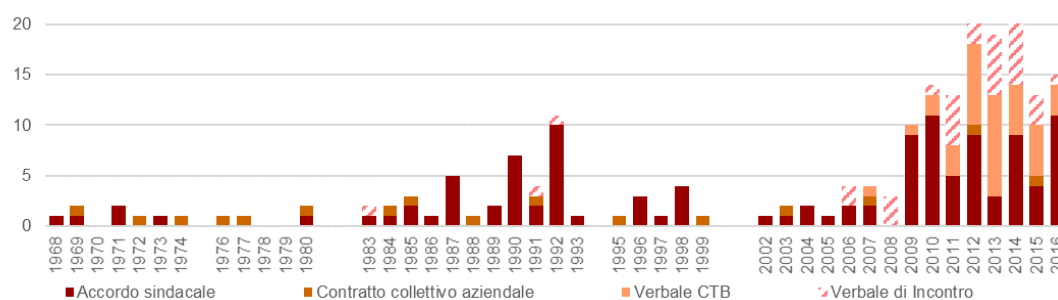
A sua volta, nella categoria Informazione vengono distinti tre tipi di documenti (Figura 3):

- Comunicazione aziendale, ovvero comunicazioni destinate al personale dipendente e/o alla RSU sottoscritte dall'azienda, riviste aziendali distribuite al personale dipendente, comunicazioni tra soggetti terzi (ex. Assindustria, aziende fornitrici di servizi) e azienda;
- Comunicazione congiunta, ovvero comunicazioni destinate al personale dipendente e sottoscritte congiuntamente da azienda e rappresentanza sindacale;
- Comunicazione sindacale, ovvero comunicazioni destinate al personale dipendente e/o all'azienda sottoscritte dalla rappresentanza sindacale.

**Figura 1 Documenti per categoria (contrattazione e informazione), per anno**



**Figura 2 Documenti di contrattazione per tipo e per anno**



<sup>4</sup> Sebbene tutta la documentazione sui CCNL sia stata raccolta e archiviata in formato txt, si è deciso di non analizzare in un unico corpus tali contratti perché al di fuori della base documentale propria dell'azienda. Costituiscono una documentazione rilevante per lo sviluppo della analisi comparata tra la natura dei rapporti industriali all'interno dell'azienda ed il modello di contrattazione sviluppatosi a livello nazionale.





si è deciso di non escludere dall'analisi automatica dei testi la categoria Informazione. Anche se maggiormente presenti durante i primi venti anni di vita della Lamborghini, che coincidono con una stagione di importanti lotte sindacali sul territorio nazionale e in special misura in Emilia (Baldissara e Pepe, 2010), è possibile rintracciare storicamente particolari episodi di conflitto interni all'azienda o di posizioni che i lavoratori esprimono su ciò che accade fuori dalla fabbrica, proprio grazie ad alcuni comunicati del consiglio di fabbrica. Questi documenti infatti svolgono una duplice funzione: da una parte riflettono il clima generale, ad esempio dei periodi di tensione in cui le rivendicazioni dei lavoratori erano spesso accompagnate da lunghi periodi di sciopero<sup>5</sup>; dall'altra forniscono preziosi spunti di analisi per ciò che attiene la costruzione dell'identità sindacale nel territorio di Sant'Agata Bolognese, e dunque della storia delle parti sociali oggetto di studio.

In merito alla categorizzazione dei documenti è da segnalare anche un cambiamento sostanziale: con l'acquisizione nel 1998 da parte di Audi, l'informazione in Lamborghini diventa man mano parte integrante delle relazioni industriali e viene di fatto più volte richiamata come premessa alla stipula di numerosi accordi. La maggiore documentazione nell'ultimo decennio, largamente caratterizzata dai Verbali della Commissione Tecnica Bilaterale e dai Verbali di Incontro, incorpora quindi parte della base informativa. Il carattere specifico delle due categorie di documenti, contrattazione e informazione, si è quindi modificato nel tempo, proprio per effetto di nuove forme e contenuti del dialogo tra le parti coinvolte nelle relazioni industriali. Un tema su cui torneremo nell'analisi dei testi.

## 2.2. *Corpus di testi: descrizione del corpus*

Il corpus in analisi è costituito da 270 documenti. Ciascun documento è stato pre-categorizzato in base alle seguenti variabili categoriali:

- Anno (42 modalità: anni in cui sono presenti documenti, tra il 1968 e il 2016);
- Categoria (2 modalità: contrattazione, informazione);
- Tipologia (7 modalità: Accordo sindacale, Comunicazione Aziendale, Comunicazione Congiunta, Comunicazione Sindacale, Contratto collettivo aziendale, Verbale CTB, Verbale di Incontro).
- Vocabulary DB (lexical units of analysis) and the Documents DB (textual units of analysis).

Dopo una prima strutturazione dell'informazione testuale all'interno dei DB Vocabolario (delle unità di analisi lessicale) e DB Documenti (delle unità di analisi testuale), il corpus di 270 documenti risulta essere costituito da 13.455 forme grafiche diverse per un totale di 142.064 occorrenze totali. Il documento più piccolo contiene 49 occorrenze (Doc. 1987.10.29 Comunicazione Sindacale), mentre il documento più esteso ne contiene 6.027 (Doc. 2015.06.08 Contratto collettivo Aziendale). Nella Tabella 1 sono riportate le distribuzioni dei documenti e le relative occorrenze per le diverse variabili categoriali.

Rispetto alle modalità delle variabili categoriali è importante sottolineare alcune caratteristiche. Per quanto riguarda la variabile Anno, la prima modalità è il 1968 mentre l'ultima è il 2016, ma in quest'arco temporale non sono presenti documenti per i seguenti sei anni: 1975; 1981; 1982; 1994; 2000; 2001. Per quanto riguarda la variabile Categoria, i documenti relativi alle due modalità, Informazione e Contrattazione, non sono sempre presenti nell'intero arco temporale. Nel complesso, i documenti di Informazione sono circa un terzo dei documenti di

<sup>5</sup> Non sono ad oggi disponibili dati puntuali sulla partecipazione e durata degli scioperi. In generale, dalle informazioni raccolte nelle interviste alla RSU è emerso che vi è una forte polarizzazione tra gli anni Settanta, segnati da numerosi scioperi, a sottolineare l'accesa conflittualità che caratterizzava anche le relazioni industriali in Lamborghini, e gli ultimi due decenni in cui, a partire dall'epoca Audi, si è ricorso agli scioperi solo in pochissime occasioni per vertenze aziendali, mentre costante è stata l'adesione a scioperi indetti a livello nazionale.

Contrattazione. Anche la variabile Tipologia, non presenta una rappresentazione delle modalità né costante né omogenea lungo l'arco temporale. In particolare la modalità Comunicazione Congiunta è riferita solamente a documenti (con un numero di occorrenze totale pari a 278 parole, ovvero mezza pagina di testo), mentre la modalità Verbale d'Incontro e soprattutto la modalità Verbale CTB riguardano principalmente il periodo successivo al 2006<sup>6</sup>. Nel complesso quindi, le caratteristiche del corpus che analizziamo in questo saggio evidenziano dei limiti importanti nella selezione dei metodi di analisi, che devono tener conto della notevole disomogeneità sia in termini di dimensioni tra i vari documenti (unità di analisi testuale) sia in termini di associazione dei documenti alle diverse modalità<sup>7</sup>. Inoltre, i documenti di trattazione presentano un'eterogeneità in termini di numero occorrenze, che per alcuni anni è particolarmente elevata (1988, 1995, 2003, 2007).

### 3. Metodi e strumenti di analisi dei testi

L'analisi automatica dei testi è largamente riconosciuta come uno strumento per evidenziare tematiche ricorrenti all'interno di un corpus (Bolasco 2013). Per l'identificazione delle tematiche contenute nel corpus applichiamo un'analisi fattoriale su cui elaboriamo un'analisi cluster (Benzecri, 1973, 1992; Greenacre, 1984, 2017). L'analisi multidimensionale permette di osservare la somiglianza dei documenti in base al loro contenuto lessicale (Bolasco, 1999). La fase di clustering basato sulla parola o lemma è una classificazione non supervisionata che riflette la somiglianza semantica tra i documenti (Bolasco e Pavone, 2010). Questa omogeneità concettuale rende esplicito il tema o tratto semantico prevalente in quel gruppo di documenti, che può essere riassunto in una categoria che non è stata definita a priori ma viene ottenuta attraverso l'analisi automatica sui testi. Le categorie sono etichettate attraverso la lettura esperta dei dizionari associati a ciascun gruppo di documenti.

Strumenti e fasi per produrre un'efficace rappresentazione dell'analisi automatica dei testi, sono presentati brevemente nel paragrafo 3.1. Le particolarità del corpus sono discusse con riferimento all'analisi sulle parole (paragrafo 3.1) e sui lemmi (paragrafo 3.2).

#### 3.1 Strumenti e fasi dell'analisi automatica dei testi

L'analisi automatica del corpus è avvenuta attraverso l'utilizzo di due software: Taltac2<sup>8</sup>, utilizzato per l'identificazione delle unità di Analisi Lessicale, intese sia come forme semplici che multiword, presenti nel corpus; Spad, utilizzato per l'analisi fattoriale delle Corrispondenze semplici e la Cluster Analysis. L'elaborazione del corpus si sviluppa attorno a tre principali fasi:

- Pre-Trattamento dei testi: *tokenizzazione* (acquisizione del testo mediante indicizzazione numerica delle parole) per il riconoscimento delle unità d'analisi, e nella costruzione del DB Documenti;
- Trattamento Lessicale: individuazione delle unità di analisi lessicale ("parole"), intese sia come parole singole che *multiword*; nell'attribuzione delle meta-informazioni di tipo grammaticale alle forme grafiche costituenti il Vocabolario del corpus; lemmatizzazione e ricostruzione del corpus in base ai lemmi.

<sup>6</sup> La Commissione Tecnica Bilaterale sul premio di risultato venne istituita nel 2007, mentre le altre, su organizzazione del lavoro, salute e sicurezza ambiente di lavoro, formazione dei lavoratori, sono state introdotte formalmente nel contratto integrativo del 2012.

<sup>7</sup> Ad esempio non è possibile utilizzare lo strumento di analisi automatica delle specificità per Tipologia di documento.

<sup>8</sup> <http://www.taltac.it/it/index.shtml>, Bolasco (2010).

- Rappresentazione delle relazioni esistenti fra il lessico e le modalità delle variabili categoriali, e l'identificazione dell'evoluzione temporale degli argomenti presenti nei documenti.

### 3.2 Analisi basata sulle parole

Una delle prime fasi dell'analisi automatica dei dati testuali consiste nel definire quali siano le unità di analisi lessicale e testuale. In base alle caratteristiche del corpus in analisi e degli obiettivi della ricerca, di volta in volta si possono considerare come unità di analisi lessicale le singole parole così come riportate nel testo, le *multiword* (lessie complesse), i lemmi o le radici delle parole, associando le categorie grammaticali o semantiche a ciascuna parola. Le unità di analisi testuali possono essere rappresentate di volta in volta dai singoli testi che compongono un corpus, oppure dai frammenti di testo, come ad esempio le frasi, oppure dalle aggregazioni dei testi avvenute in base alle modalità di una variabile categoriale, ad esempio l'anno.

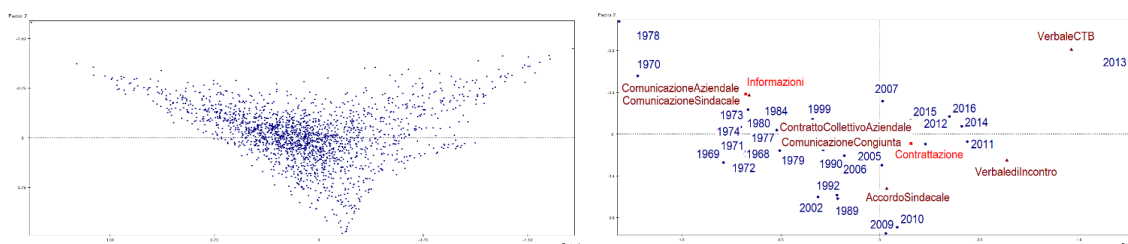
#### *Selezione delle parole per l'analisi*

Attraverso l'annotazione grammaticale delle forme grafiche appartenenti al DB Vocabolario e all'applicazione di un modello lessico-testuale per la ricerca delle strutture sintattiche caratteristiche dei più comuni sintagmi nominali (Pavone 2010), è stato possibile identificare 197 *multiwords* con un numero di occorrenze superiore a  $10^9$ . Grazie alla classificazione grammaticale di tutte le forme grafiche è stato possibile anche distinguere le forme grafiche attive (intese come parole di contenuto: sostantivi, verbi, aggettivi e avverbi) e le forme supplementari (in letteratura definite anche come *stop words* o parole di struttura del discorso: congiunzioni, preposizioni, articoli ecc.). Con l'obiettivo di individuare le tematiche che hanno caratterizzato i vari documenti in base alle loro diverse caratteristiche categoriali e lungo l'intero arco temporale che va da poco dopo la costituzione dell'impresa al 2016, abbiamo deciso di selezionare come unità di analisi lessicale per le successive fasi dell'elaborazione tutte le forme grafiche classificate come sostantivi e aggettivi a soglia di 5 occorrenze. Fra queste non sono state incluse in analisi le parole riguardanti: nomi propri di persone e società, toponimi, titoli interni ai documenti. In questo modo sono state selezionate 1.998 unità lessicali (composte da lessie semplici e complesse) per le successive fasi di rappresentazione dell'informazione.

#### *Analisi Fattoriale della Matrice Lessicale Parole × Modalità*

La selezione delle parole di contenuto presenti nel corpus permette di costruire una Matrice Parole Selezionate × Modalità (1998×51) da sottoporre ad analisi fattoriale. Nella Figura 4 sono rappresentati i piani fattoriali flf2 con la distribuzione del lessico, a sinistra, e la distribuzione delle modalità, a destra.

**Figura 4 Distribuzione del Lessico (sinistra) e delle modalità (destra) del corpus Completo - Matrice Parole Selezionate x Modalità**



<sup>9</sup> Esempi di *multiword* sono: flessibilità positiva, premio di risultato, direzione aziendale, commissione tecnica bilaterale, presente accordo, tempo determinato, orario di lavoro, organizzazione del lavoro, target annuo.

Dall'osservazione dei piani fattoriali risulta evidente un'evoluzione cronologica delle modalità della variabile Anno lungo il fattore 1, da sinistra verso destra. Vi è anche una polarizzazione lungo il fattore 2 tra i Verbali della Commissione Tecnica Bilaterale e gli Accordi Sindacali: i primi sono prodotti nell'ultimo decennio (ed in effetti è solo dal 2007 che la commissione premio di risultato inizia i suoi lavori), mentre il contenuto degli accordi sindacali si colloca nel mezzo dell'intero periodo in esame. In generale, per quanto riguarda le modalità delle variabili Categoria e Tipologia, non essendo rappresentate omogeneamente nel tempo, la loro posizione sul piano fattoriale subisce l'influenza della loro parziale presenza nei diversi anni.

#### *Analisi Fattoriale della Matrice Testuale Anno × Parole Selezionate*

Per identificare l'evoluzione degli argomenti trattati lungo l'arco temporale si procede ad una nuova analisi fattoriale del tipo Anno × Parole Selezionate (42 × 1998). Analizzando una matrice di questo tipo, in cui si considerano gli anni come unità di analisi testuale, è possibile infatti raggruppare, mediante una Cluster Analysis, gli anni in base alla loro similarità in termini di contenuti, espressi dalle unità lessicali. Su tale matrice sono stati fatti diversi tentativi di clusterizzazione che non hanno prodotto risultati significativi, proprio per i limiti dovuti alle caratteristiche del corpus, descritte nel paragrafo 2.2: pur avendo aggregato i documenti in base all'anno in cui sono stati prodotti, per alcuni anni vi è comunque uno scarso numero di unità lessicali. In generale, in questo contesto, non risulta adeguata la scelta di utilizzare le forme grafiche originali (non lemmatizzate) e di selezionare tutte le parole di contenuto con almeno 5 occorrenze all'interno del corpus.

### **3.3 Analisi basata sui lemmi delle parole**

Con il fine di migliorare i risultati dell'analisi e di facilitare la loro interpretazione, nell'analisi che segue si utilizzano come unità di analisi lessicale i Lemmi delle parole. In questo modo è possibile aggregare le occorrenze delle parole flesse (maschile/femminile e singolare/plurale): si ottiene un numero minore di forme grafiche diverse, ma con un peso relativamente maggiore in termini di occorrenze<sup>10</sup>.

#### *Selezione dei Lemmi come unità di analisi lessicale*

Ricostruito in base ai lemmi delle parole, il corpus risulta essere costituito da 9.778 forme grafiche dei diversi lemmi, per un totale di 141.553 occorrenze totali. Applicando il *tagging* grammaticale delle forme grafiche e il modello lessico testuale per l'identificazione delle *multiword* (come da procedura esposta nel paragrafo 3.2) vengono selezionati come unità di analisi lessicale 1.637 Lemmi di sostantivi e aggettivi, di cui 151 sono *multiword*<sup>11</sup>.

#### *Analisi Fattoriale della Matrice Testuale Anno × Lemmi Selezionati*

Al fine di identificare l'evoluzione degli argomenti trattati lungo l'arco temporale, si procede ad un'analisi fattoriale sulla matrice Anno × Lemmi Selezionati (42 × 1637). Analizzando una matrice di questo tipo, in cui si considerano gli anni come delle unità di analisi testuali è possibile, mediante una Cluster Analysis (CA), applicata sui risultati dell'Analisi delle Corrispondenze, raggruppare gli anni in base alla loro similarità in termini dei contenuti, espressi dalle unità lessicali.

Nella Figura 5 sono rappresentati i diversi piani fattoriali ottenibili dalle combinazioni dei primi quattro fattori. Nella figura di sinistra si nota come sui diversi piani si generi una forte polarizzazione dell'intera nuvola dei punti (Anni) rispetto ad un solo punto. Nel caso specifico si tratta dell'anno 1978. Con il fine di evitare che tali distorsioni incidano nella fase di Cluster

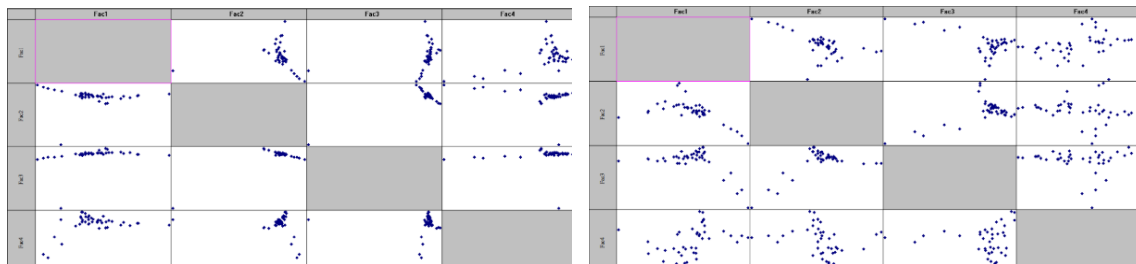
<sup>10</sup> Taltac2 non lemmatizza le parole che hanno la stessa forma grafica per aggettivo, sostantivo o verbo.

<sup>11</sup> La lista delle *multiword* è riportata nell'Appendice 4.

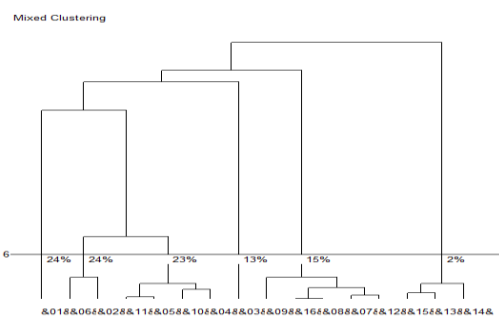
Analysis, tale elemento outlier viene escluso come elemento di riga della matrice attivo in analisi. Si tratta di un anno rappresentato da un unico documento (1978.06.29 Comunicazione Aziendale) con poche unità lessicali in analisi e molto caratterizzato da forme come: "lavoratori riassorbiti e cassa integrazione". Nella figura a destra sono rappresentati i diversi piani fattoriali ottenibili dalle combinazioni dei primi quattro fattori dopo aver escluso il 1978 come elemento attivo dell'analisi.

Attraverso una CA ottenuta considerando i primi quattro fattori ed escludendo il 1978 è possibile raggruppare le varie unità testuali (anni) in base alla loro similarità in termini di lessico: la scelta di 6 cluster (basata sul dendrogramma riportato nella Figura 6) evidenzia raggruppamenti significativi in termini di percentuale di occorrenze delle forme grafiche in analisi. La Figura 7 presenta, a sinistra, la distribuzione dei lemmi sul piano flf2 dei sei cluster emersi dalla analisi ed evidenzia, nel piano fattoriale a destra, gli involuipi convessi delle partizioni sul piano flf2. I sei cluster caratterizzano l'evoluzione temporale del lessico, osservata già sulla analisi delle parole di questo corpus. Come si evince dalla Figura 8, gli intervalli temporali si allungano, da 5 a 15 anni, fino alla fine degli anni duemila, per poi ridursi nell'ultimo decennio, associati a tre gruppi tematici (che coprono rispettivamente 3, 4 e 3 anni). La Figura 9 rappresenta per ciascun cluster, in ordine cronologico dell'anno iniziale, il numero di anni per i quali ci sono documenti e il numero di occorrenze delle forme grafiche in analisi. Il peso relativo delle due categorie di documenti per anno, con una prevalenza di documenti e occorrenze relativi alla contrattazione, viene sintetizzato nella Figura 10, che riporta i dati per cluster, in ordine cronologico.

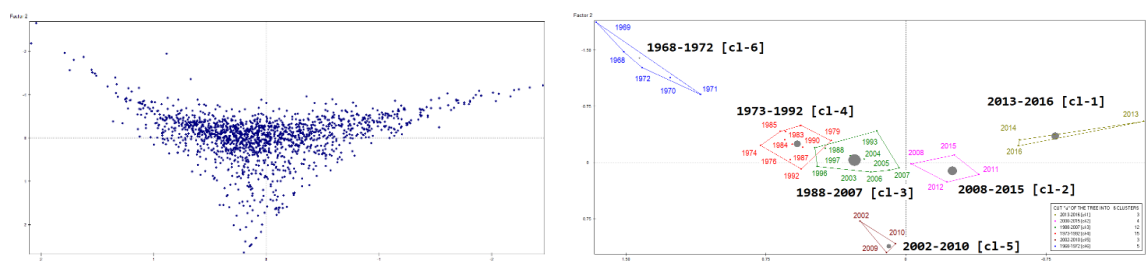
**Figura 5 Rappresentazione dei Piani fattoriali ottenuti dalle combinazioni dei primi 4 fattori, prima e dopo l'esclusione del outlier 1978 (a sinistra e a destra)**



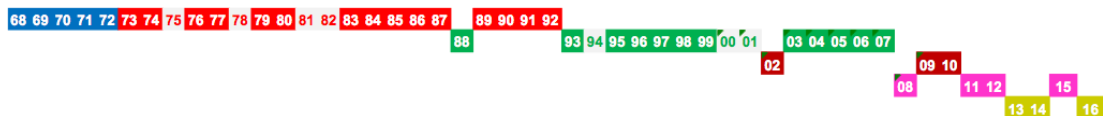
**Figura 6 Dendrogramma della Cluster Analysis calcolata sui primi 4 fattori**



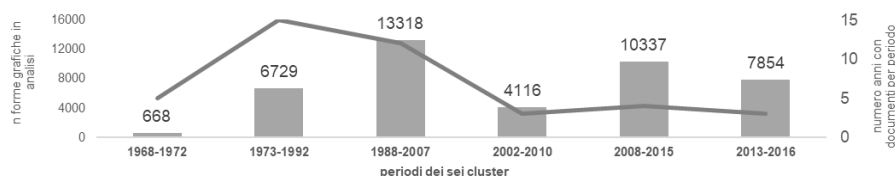
**Figura 7 Distribuzione dei lemmi sul piano flf2 (sinistra) e delle unità testuali per anno, involuipi convessi e partizioni sul piano flf2**



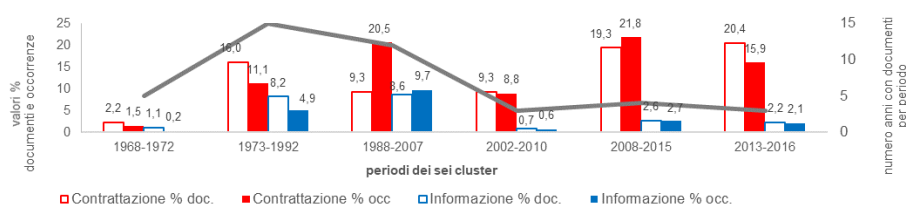
**Figura 8 Anni per cluster**



**Figura 9 Numero forme grafiche in analisi e numero anni con documenti per i sei clusters, in ordine cronologico dell'anno iniziale**



**Figura 10 Percentuale, sul totale nel database, di documenti e di occorrenze, per categoria e per cluster, e numero di anni per periodo**



#### 4. Le tematiche al centro della contrattazione: un'analisi temporale

In questa Sezione presentiamo le tematiche che caratterizzano ciascun cluster, di cui riportiamo nell'Appendice 4 i dizionari con i termini caratteristici. Per ciascun cluster viene riportato il periodo di riferimento e la tematica prevalente, definita in base all'interpretazione delle parole più caratteristiche. Nel commento ci si è avvalsi della consultazione delle concordanze dei termini nei singoli documenti, potendo così interpretare i termini caratteristici all'interno del contesto semantico in cui vengono utilizzati<sup>12</sup>.

Mentre dal 1968 al 2007 l'analisi automatica dei testi restituisce tre cluster di documenti che riguardano periodi abbastanza disgiunti, ciascuno caratterizzato da una tematica prevalente, negli ultimi dieci anni emergono tre gruppi di tematiche, al punto da creare tre cluster di documenti nettamente distinti, che si accavallano nel tempo. Per i primi tre periodi (circa quaranta anni) daremo una lettura temporale di ciascun cluster. Per l'ultimo decennio evidenzieremo i temi dei tre cluster e l'arco di tempo in cui si estendono, proprio per sottolineare che è la specificità dei documenti, che in alcuni casi hanno un carattere periodico, a marcare le sovrapposizioni temporali.

##### *1968-1972, premi di produzione e passaggi di categoria*

Il cluster [cl-6] che caratterizza il primo periodo, 1968-72, comprende un numero di documenti molto piccolo: solo 9 in cinque anni. Nel lessico caratteristico troviamo il premio di produzione (orario, mese, retribuito, corrisposto), il salario specificato rispetto al passaggio di categoria e al superminimo, alla paga attuale, ad aumenti di merito. Si inizia a discutere all'interno dei contratti di ambiente di lavoro, servizio mensa, passaggi di categoria e superminimi. Il

<sup>12</sup> Utilizzando Taltac, la consultazione delle concordanze restituisce, per ciascuna forma grafica selezionata, il numero totale di occorrenze, l'identificativo del frammento in analisi, l'intorno sinistro e destro del testo in cui è contenuta la forma grafica selezionata. La dimensione dell'intorno può essere variata per migliorare la comprensione del contesto d'uso. Abbiamo preferito condurre la consultazione sulla sessione non lemmatizzata potendo consultare facilmente anche le eventuali altre forme flesse presenti nella lista delle forme grafiche che appare a corredo della ricerca, ricavandone una più agile interpretazione dello specifico contesto semantico.

riferimento è a operai, impiegati, intermedi, ma anche ad apprendisti e maestranze. I temi che caratterizzano il primo cluster rispecchiano pienamente le principali istanze poste dal sindacato in quegli anni (Gallo in Baldissara e Pepe, 2010, p. 51). In particolare, la richiesta del premio di produzione risulta presente in 291 contratti su 339 contratti totali stipulati nell'industria metalmeccanica bolognese nel periodo 1968-1972 (op. cit., p. 246, tabella 11). Il premio di produzione infatti, da una parte, garantiva un incremento dei salari che nei primi anni Sessanta risultavano in Emilia-Romagna più bassi rispetto alla media nazionale (op. cit., pp. 290-291); dall'altra erano ben visti dagli imprenditori, perché potenzialmente legati ad un'intensificazione del ritmo di lavoro (si veda su questo Gallo, in Baldissara e Pepe, 2010, p. 50).

#### *1973-1992, incontro scuola e mondo del lavoro, riconversione produttiva*

I documenti che rientrano nel cluster del periodo 1973-1992 [cl-4] abbracciano 20 anni in cui si verificano quattro cambi di proprietà dell'impresa, un periodo di fallimento e l'amministrazione controllata: nel complesso la documentazione prodotta è relativamente piccola e vi sono quattro anni privi di documenti.

Tema emergente in questo periodo è l'apertura alle tematiche della formazione tra scuola e fabbrica: un rapporto dialettico che apre la fabbrica ai giovani studenti (anche con il lavoro estivo, oltre che con borse di studio) ed entra nella scuola con specifici progetti di carattere sperimentale che integrano la formazione e hanno il duplice obiettivo di contribuire "a superare la divisione tra preparazione scolastica e qualificazione del lavoro, ... e [a] intervenire nelle difficoltà all'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro". È questo un tema ricorrente in sette accordi sindacali sottoscritti tra il 1983 e il 1991. Uno dei fini dichiarati dell'erogazione di queste borse di studio a partire dal 1983, è proprio la "costruzione di un rapporto dialettico tra strutture scolastiche e la fabbrica". In effetti, la volontà di creare dei legami e di incidere anche sul mondo della scuola caratterizza la storia del sindacato metalmeccanico fin dagli anni settanta (si veda per esempio Sabattini, 1972). Non è un caso, secondo noi, che nell'accordo del 1983 si prevedano per gli studenti borsisti degli incontri formativi non solo con i tecnici dell'azienda, ma anche con il CDF, e che a partire dal 1985, si specifichi che l'attività formativa sarà svolta "in accordo col coordinamento degli insegnanti e l'organizzazione sindacale di zona". Sono queste le basi su cui tre decenni dopo si avvia proprio in Lamborghini (e Ducati) la più importante sperimentazione in Italia del sistema di istruzione duale, nella forma del progetto Dual Education System in Italy (DESI).

Se da un lato il tema dell'apertura alla scuola caratterizza fortemente questo periodo, le alterne vicende della proprietà si evidenziano in altri temi caratterizzanti questo cluster: la riconversione produttiva (oggetto di contrattazione nel 1974), gli scioperi in segno di protesta (1987 e 1990) o nella loro regolazione, e la cassa integrazione guadagni (1974, 1976, 1977, e nella comunicazione aziendale del 1978). Un contesto critico in cui si discute di piani di risanamento (comunicazione sindacale e accordo aziendale 1977), gestione controllata (1978), investimenti strategici (1984) ed anche di innovazioni tecnologiche (accordo sindacale del 1986 e comunicazione sindacale del 1987), di cui si trova nuovamente traccia solo nei documenti di venti anni dopo.

Il termine "problema" introduce l'ambito di negoziazione ("Maggiore sensibilità al problema delle assenze", Verbale di Incontro, ottobre 1983, nel punto che riguarda la gestione delle ferie), e viene utilizzato per richiamare le specifiche questioni che il sindacato vuole affrontare: degli spazi produttivi (per lo sviluppo qualitativo e quantitativo dell'impresa), delle modalità organizzative e delle pari opportunità, dei portatori di handicap come problema sociale su cui le parti si dichiarano sensibili.

Si delinea anche un altro tema, l'organizzazione del lavoro, che sarà oggetto di contrattazione negli anni successivi e che di fatto risulta tra le *multiword* più frequenti nell'intero corpus. Per



esempio, di fronte alle prime proposte di cambiamento significativo da parte dell'azienda nel periodo Chrysler, il CDF rivendica subito il diritto a discuterne ed intervenire per evitare di assumere un "ruolo passivo". La proposta di istituire dei gruppi di qualità (Verbale di incontro, 1991) viene allora letta dal CDF come l'occasione per "superare lavori ripetitivi, monotoni, nocivi e dequalificati" e per istituire "un governo consensuale dell'organizzazione del lavoro", seppur nella consapevolezza che il raggiungimento di un tale risultato potrebbe richiedere "un duro conflitto" (Comunicazione sindacale, 1991). In questo caso, la Lamborghini rientra tra le poche aziende metalmeccaniche (solo il 12,6% in Emilia-Romagna) che nel biennio 1991-1993 discutono di organizzazione del lavoro all'interno della contrattazione aziendale (Lugli e Tognoli, 1998, p. 21).

#### *1993-2007 e 1988, retribuzioni*

Un terzo cluster di documenti abbraccia un periodo di venti anni. Quello delle "retribuzioni" è proprio il tema che collega documenti del 1988 a quelli del periodo 1993-2007. Se nel primo periodo individuato nella nostra analisi, 1968-1972, il tema della retribuzione ruota attorno al premio di produzione e ai passaggi di categoria che contribuiscono a determinare il salario, nei documenti del periodo 1993-2007 e nel 1988 il focus è invece la definizione contrattuale di cosa determini la retribuzione nelle sue componenti: quota (fissa, massima, oraria, maturata, ...), scatti (di anzianità, dal 1998), indennità, modalità per riparametrare, strutturale, bilanciamento e compensazioni, turni. Questo risultato dell'analisi è in linea con quanto risultava dall'indagine svolta da Lugli e Tognoli (1998) sui contratti aziendali stipulati in Emilia-Romagna, in tutti i settori, nel periodo 1994-1997: il trattamento economico risultava essere il tema più frequente (Lugli e Tognoli, 1998, p.19-22).

Altro tema caratteristico di questo periodo è "banca ore", prevista dal CCNL per compensare l'utilizzo di lavoro straordinario, che anticipa la "flessibilità positiva" a cui si fa riferimento negli anni successivi.

Dal 1995 si indicano come priorità alcune azioni indicate nella contrattazione, e si rimarcano alcune come priorità condivise ("un'aula informatica e un laboratorio linguistico multimediale", Contratto Collettivo Aziendale del 2003).

"Miglioramento", un termine entrato in uso già nel testo dei contratti aziendali del 1985 e ripreso nel 1988, caratterizza la contrattazione di questo periodo per quel che riguarda la professionalità dei lavoratori, le condizioni di lavoro e le capacità individuali, l'efficienza dell'azienda (1988), della qualità del prodotto/processo di produzione, la produttività (1995).

Nel contratto del 1995 è presente per la prima volta un capitolo "Scuola Lavoro" in cui "in aggiunta a quanto previsto dal CCNL e dalle leggi vigenti in materia" vengono riconosciute 40 ore retribuite a ciascun lavoratore per esami e 80 ore per il conseguimento della laurea. L'attenzione rivolta alla formazione del lavoratore, sia di carattere professionale che più generale, caratterizzerà tutta la storia successiva della Lamborghini, fino all'introduzione, come vedremo, di un vero e proprio premio per i lavoratori che conseguono un titolo di studio nel 2017.

Gamma di prodotti e di motori, appare nell'accordo sindacale del febbraio 1997 per indicare il segmento/gamma di automobili prodotte da Lamborghini: l'ultimo accordo prima della acquisizione da parte di Audi. È infatti in questo periodo che vi è l'ultima svolta nella stagione di trasformazioni proprietarie di Lamborghini. Ed è proprio nel 1998 la prima volta che si usano alcuni termini della nuova compagine societaria: "Lamborghini holding spa" entra nel testo del contratto collettivo aziendale del 1999 a denominare l'impresa.

In questo gruppo di documenti troviamo come caratteristico il termine "marino" che si riferisce alla produzione di motori marini, iniziata nel 1985 e terminata nella seconda metà degli anni duemila, dopo aver portato più volte la Lamborghini sul podio del campionato di motonautica offshore Classe 1. Nei documenti degli anni successivi non viene più citato.

Entra anche in uso il termine "mondiale" che qui si riferisce al mercato dei prodotti di Lamborghini, mentre negli anni successivi viene usato per indicare il Consiglio di fabbrica mondiale del gruppo VW.

Infine, il riferimento a fattori fisiologici viene richiamato in un documento della Commissione tecnica bilaterale del 2007 e poi ripreso dal contratto integrativo aziendale dello stesso anno, ma in nessun altro documento. Sono infatti proprio questi due documenti a chiudere il periodo: il primo, di carattere tecnico, che sintetizza l'incontro di una commissione ristretta su organizzazione del lavoro, e che preannuncia la nascita della Commissione su tempi e metodi di lavoro; l'altro, un Contratto Integrativo Aziendale, sottoscritto nel dicembre 2007, poco prima che la crisi economica prenda la scena e ripieghi la contrattazione sui temi di equità nel trattamento per far fronte alle negative condizioni economiche in cui opera l'impresa. È un contratto che riafferma a tutto tondo i punti fermi della contrattazione, ma in cui spicca il capitolo sul diritto allo studio e alla formazione, che mai prima di allora era stato formulato in questi termini in un accordo tra le parti. La crisi rallenta l'applicazione e l'evoluzione di quel diritto, ma se solo le parti avessero trovato un accordo qualche mese dopo si sarebbero trovate in una contingenza che avrebbe certamente ritardato le elaborazioni e gli accordi su quel tema. In ogni caso, la stipula di un contratto integrativo prima dello scoppio della crisi sembra aver avvantaggiato i lavoratori Lamborghini e sembra riflettere anche una certa proattività delle parti ad agire contestualmente ai cambiamenti, immaginando subito modalità di gestione meno traumatiche per la forza lavoro occupata. Infatti, già nell'accordo del 2006, l'azienda si impegnava, in caso di contrazioni non prevedibili del mercato, a fare ricorso a contratti di solidarietà, ma anche a sostenere i livelli di occupazione interna facendo ricorso al rientro del decentramento.

#### *Gli ultimi dieci anni*

In questo periodo si intrecciano tre tematiche principali che analizziamo di seguito evidenziandone gli specifici ambiti e contingenze in cui sono emerse.

#### Sospensione del lavoro e cassa integrazione, formazione, partecipazione, 2002-2010

Questo cluster tematico [cl-5] comprende solo tre anni: 2002, 2009, 2010. Contiene una documentazione molto densa di contenuti, in larghissima parte espressi nei 25 documenti di contrattazione, che in questo cluster sono in prevalenza accordi sindacali (21). Due documenti speciali di questo periodo sono la Charta del 2002 e del 2009.

I termini caratteristici sono in numero maggiore rispetto ai cluster di documenti che riguardano i periodi precedenti ed evidenziano tre nuclei principali su cui verte la contrattazione. Un primo nucleo è l'applicazione della cassa integrazione guadagni ordinaria, con sospensione del lavoro a zero ore, che viene negoziata a più riprese nel 2009 e nel 2010: l'ultimo decennio si apre proprio con gli effetti della crisi che impone un massiccio ricorso alla cassa integrazione. Vi è poi il nucleo specifico che riguarda la formazione. In particolare si istituisce il conto formazione per "la formazione dei lavoratori e la competitività dell'impresa". Lo troviamo negli accordi sindacali su competenze trasversali, del 2009 e del 2010, ripreso anche nell'accordo sindacale del 2011 sulla formazione e in quello del 2012 (che richiamiamo qui per completezza, anche se non fanno parte di questo cluster). In generale, si avvia la contrattazione che riguarda lo sviluppo di competenze e si discutono i processi evolutivi della organizzazione dell'impresa.

Un terzo nucleo riguarda i due documenti che costituiscono la Charta del Gruppo Volkswagen, che collegano l'anno più lontano di questo cluster, il 2002, e il 2009. Nel 2002, la prima "Dichiarazione sui diritti sociali e i rapporti industriali presso Volkswagen" viene stipulata tra il Consiglio di fabbrica mondiale del gruppo VW, la direzione VW e la federazione internazionale dei metalmeccanici. Nel 2009 viene invece adottata dalla direzione VW, il Consiglio di Fabbrica Europeo e il Consiglio di Fabbrica Mondiale, una Charta sui rapporti di lavoro per tutte le società e i siti produttivi appartenenti al gruppo VW. Questa viene ufficialmente

recepita in Lamborghini nel protocollo di intesa del febbraio 2011 e poi citata contestualmente nei contratti integrativi del 2012 e del 2015.

Charta è il documento che regola i conflitti tra le parti (il cui superamento si potrà fondare "sulla cooperazione e l'impegno sociale") che implicano "una cultura del rendimento e della partecipazione dei lavoratori, intesa come concertazione". Colpisce, del lessico caratteristico di questo cluster, un forte scarto nel linguaggio brevemente richiamato nei primi tre cluster. La Charta è un documento elaborato a livello internazionale e imprime alla base documentale di questo periodo, e su quella dei periodi successivi, un'articolazione semantica che sottolinea ad esempio "la valorizzazione e crescita professionale" come componente del "processi evolutivo di organizzazione" dell'impresa (e non dell'azienda, introducendo in modo sistematico l'uso di questo termine che prima era usato sporadicamente), o fa riferimento puntuale al lessico legale nel definire i termini di "narrativa" del testo di un accordo; ma introduce anche nuovi termini del lessico diventato corrente (business, management, parti coinvolte, parti sociali, sforzi) e caratterizza, con l'uso del termine paese, la dimensione internazionale del confronto tra le parti ("tradizioni sindacali dei diversi paesi", "diritti vigenti e gli usi esistenti nei diversi paesi", norme, ma anche il mercato automobilistico nei diversi paesi). La Charta rende espliciti i diritti: al lavoro, di associazione (Charta, 2002), di cogestione "che comporta il diritto di consenso, di controllo, di iniziativa, a convocare fino a quattro assemblee all'anno ai fini di trattare questioni economiche e/o relative alla contrattazione" (Charta, 2009); e nella Charta del 2012 diventa esplicito il diritto ad essere informati e ad avere dati. (Per un approfondimento sulla Charta si veda Telljohann, 2012)

Nel contesto internazionale in cui si colloca il confronto tra le parti, un'attenzione sistematica viene posta al tema del lavoro svolto all'esterno dell'impresa, ma indispensabile per il suo funzionamento: troviamo traccia di questo specifico punto nel riferimento alla lista di fornitori, oggetto di informazione aggiornata e condivisa tra le parti.

#### Lavoro interinale, premio di risultato e flessibilità positiva, 2008-2015

Sono 59 i documenti nei quattro anni che fanno parte di questo cluster [cl-2], di cui circa un terzo sono quelli delle commissioni tecniche bilaterali, che si riuniscono periodicamente.

Un primo nucleo tematico riguarda la regolazione del lavoro interinale. Il ricorso al lavoro atipico è infatti oggetto, per la prima volta, di un accordo specifico nel 2010 in cui, a fronte della necessità temporanea di incrementare la produzione, l'azienda informa il sindacato di voler utilizzare "contratti di lavoro atipici, tra cui il contratto di somministrazione e a tempo determinato", pur accogliendo la richiesta del sindacato di ricorrere qualora possibile "alla tipologia contrattuale dell'apprendistato" e di riconoscere ai lavoratori assunti con contratti determinati "una prelazione in caso di assunzioni ad altro titolo".

Successivamente, nel contratto aziendale del 2012, un intero paragrafo regola il ricorso a questi contratti "atipici" (somministrazione e tempo determinato). Il sindacato riesce a imporre una serie di vincoli su causali, durata del contratto a termine, livello minimo di inquadramento, facoltà di passare a tempo indeterminato, percentuale massima di lavoratori atipici sul totale (10%). Viene inoltre istituita una "graduatoria" che l'impresa si impegna ad usare in caso di nuove assunzioni. Il sindacato ottiene così uno spazio decisionale significativo in merito alle politiche occupazionali, se si considera che i criteri su cui costruire la graduatoria saranno oggetto di un accordo specifico nel 2013 e dei lavori successivi della commissione Inquadramento e Formazione. Vi sono poi due termini specifici che meritano particolare attenzione: premio di risultato e flessibilità positiva. Entrano come termini caratteristici di questo cluster e del successivo, perché presenti ripetutamente nelle tabelle di alcuni documenti.

Di premio di risultato tratta una comunicazione sindacale del maggio 1999 indicandolo come un premio "di cui si andrà a chiedere", ma appare esplicitamente solo dopo otto anni, nel contratto

integrativo aziendale del dicembre 2007, in cui viene istituita la commissione tecnica che inizia subito i lavori. Il riferimento a parti del salario legate a "premi" era già presente nei decenni precedenti, ma in quel caso veniva denominato "premio di produzione". Lo scarto semantico è introdotto per la prima volta nel 2007 ed è presente in modo regolare nei documenti dal 2011. Alla flessibilità positiva è dedicato un approfondimento specifico all'interno della Sezione 6.

#### Commissioni tecniche bilaterali, 2013-2016

Questo cluster [cl-1] comprende 61 documenti, in tre anni, di cui 55 documenti di contrattazione, con 18 Verbali delle Commissioni Tecniche Bilaterali. Il lessico che caratterizza è strutturato proprio attorno al lavoro delle CTB che orienta la specifica materia regolata poi dagli accordi e delinea metodi e metriche per la valutazione (valori indicativi, azioni correttive, punteggi, media, media aritmetica, parametro). In questo ultimo periodo in analisi si attiva il progetto DESI, introdotto in via sperimentale nel 2014 e confermato nel 2016, ed è ricorrente il riferimento all'azione congiunta con l'Assessorato regionale Istruzione, lavoro, Università, che ha contribuito alla realizzazione di quel progetto.

Entra in campo anche la nozione di "plusvalore cognitivo" (Verbale CTB del febbraio 2016), che apre ad una nuova valutazione dell'apporto che il lavoratore fornisce al processo di creazione di valore. Infatti, già nel contratto integrativo del giugno 2015, all'interno del paragrafo su "Formazione e professionalità" si introducono, da una parte, importanti modifiche volte ad incentivare la formazione individuale attraverso un incremento del monte ore di formazione aziendale, l'introduzione di patentini qualità e la mappatura delle competenze per ciascuna area; ma, dall'altra, si sottolinea l'importanza della formazione extra aziendale. In seguito a vari incontri della CTB Formazione ed inquadramento, viene stipulato nel febbraio 2016 un accordo che introduce un vero e proprio "sistema premiante" volto a riconoscere e sostenere "l'iniziativa personale delle lavoratrici e dei lavoratori di automobili Lamborghini" e che remunererà economicamente "l'accrescimento della professionalità acquisita" (ovvero il "plusvalore cognitivo") frutto del conseguimento di un titolo di studio.

Quello del plusvalore cognitivo è un risultato che sembra attestare nuovamente l'attenzione rivolta in Lamborghini al personale e la convinzione che avere una forza lavoro formata, qualificata e, aggiungiamo noi, stabile, rappresenti un fattore strategicamente vincente al fine sia di ottenere produzioni innovative e di alta qualità, che di mantenere un clima di lavoro cooperativo e partecipativo. Sono questi, per esempio, alcuni dei temi che Bruno Trentin sottolineava nella sua *lectio magistralis* a Venezia nel 2004 (Casellato, 2014)

È in questo periodo che troviamo il termine "URUS", riferito al progetto di produzione di un SUV Lamborghini, che sarà oggetto di un accordo specifico con le autorità italo-tedesche e che porterà all'assunzione prevista di circa 300 lavoratori tra operai ed impiegati e all'ampliamento del sito da circa 80000 mq a 150000 mq, in corso di realizzazione.

### **5. Periodizzazione emergente dall'analisi, dai cambiamenti di proprietà e di rappresentanza nelle relazioni industriali**

Nei cinquanta anni presi in esame, le cesure nella proprietà (otto cambiamenti), insieme alla forte continuità nella direzione delle risorse umane (solo tre dirigenti dal 1973) e nella rappresentanza sindacale (undici a livello provinciale, e quattro a livello territoriale, dal 1985) difficilmente avrebbero potuto restituire, singolarmente prese o in una qualche loro combinazione, una chiave di lettura efficace per interpretare i cambiamenti dell'oggetto della contrattazione. La periodizzazione che emerge dall'analisi automatica dei testi viene ora messa a confronto con le periodizzazioni basate sui cambi di proprietà, sull'avvicendamento della

direzione nelle risorse umane e nelle rappresentanze del sindacato<sup>13</sup>: elementi che incidono nell'orientare i temi della contrattazione. Dalle informazioni raccolte, riportate nella Tabella 3 e nella Figura 11, emerge chiaramente come nelle fasi in cui avvengono diversi cambiamenti nella proprietà di Lamborghini vi sia una forte continuità nella direzione delle risorse umane, mentre vi è un avvicendamento nella rappresentanza sindacale provinciale, che è abbastanza allineato alla periodizzazione tematica emersa dall'analisi automatica dei documenti.

**Tabella 3 Cluster di documenti, 1968-2016: periodizzazione della proprietà, Direzione Risorse Umane e rappresentanti sindacali**

Periodo	Proprietà	Direzione HR	Rappresentante Fiom provinciale
1968-1972 premi di produzione e passaggi di categoria	Ferruccio Lamborghini Rossetti	nd	Claudio Sabattini
1973-1992 , incontro scuola e mondo del lavoro, riconversione produttiva	Rossetti/ Leimer/ amm.controllata/ Chrysler	Claudio Galli	Romano Capelli/ Francesco Garibaldo/ Stefano Borgatti/ Gianguido Naldi
1993-2007 e 1988, retribuzioni	Chrysler/ Megatech/ Volkswagen	Claudio Galli	Stefano Borgatti/ Gianguido Naldi/ Maurizio Landini/ Bruno Papignani
2008-2016			
Sospensione del lavoro e cassa integrazione, formazione, partecipazione, 2002-2010	Volkswagen	Claudio Galli/ Alberto Tossini	Maurizio Landini/ Bruno Papignani
Lavoro interinale, premio di risultato e flessibilità positiva, 2008-2015	Volkswagen	Alberto Tossini	Bruno Papignani/ Giordano Fiorani/ Alberto Monti
Commissioni tecniche bilaterali, 2013-2016	Volkswagen	Alberto Tossini	Giordano Fiorani/ Alberto Monti/ Michele Bulgarelli

Come possiamo notare dalla Figura 11, il periodo Audi VW si caratterizza per il più elevato numero di documenti appartenenti alla categoria Contrattazione. Ciò dipende da molteplici fattori: prima di tutto, il periodo di proprietà Audi VW risulta il più lungo tra tutti i sotto periodi delle precedenti proprietà (19 anni), e ben superiore alla media di circa 5 anni delle altre proprietà. Allo stesso tempo, non è solo la quantità di documenti ad essere aumentata, ma anche la loro varietà (Tabella 1, Figura 3). Per esempio, i verbali CTB appartengono solo al periodo Audi VW, poiché le commissioni tecniche bilaterali vengono di fatto istituite nella loro totalità nel 2012. Eppure, è interessante notare come la richiesta di istituire delle commissioni tecniche bilaterali venga avanzata per la prima volta nell'ipotesi di piattaforma della FLM nel 1987, in occasione dell'acquisto della società Lamborghini da parte della Chrysler. In effetti, proprio alla fine degli anni Ottanta cominciano a diffondersi nel bolognese le commissioni tecniche bilaterali, seppur interessando inizialmente solo una piccola percentuale delle imprese (tra il 10 e il 20% delle imprese a livello nazionale, Lugli e Tognoli, 1998, p. 3). Inoltre, trattandosi di quattro diverse commissioni che tendono ad incontrarsi più volte durante l'anno anche in merito alla definizione

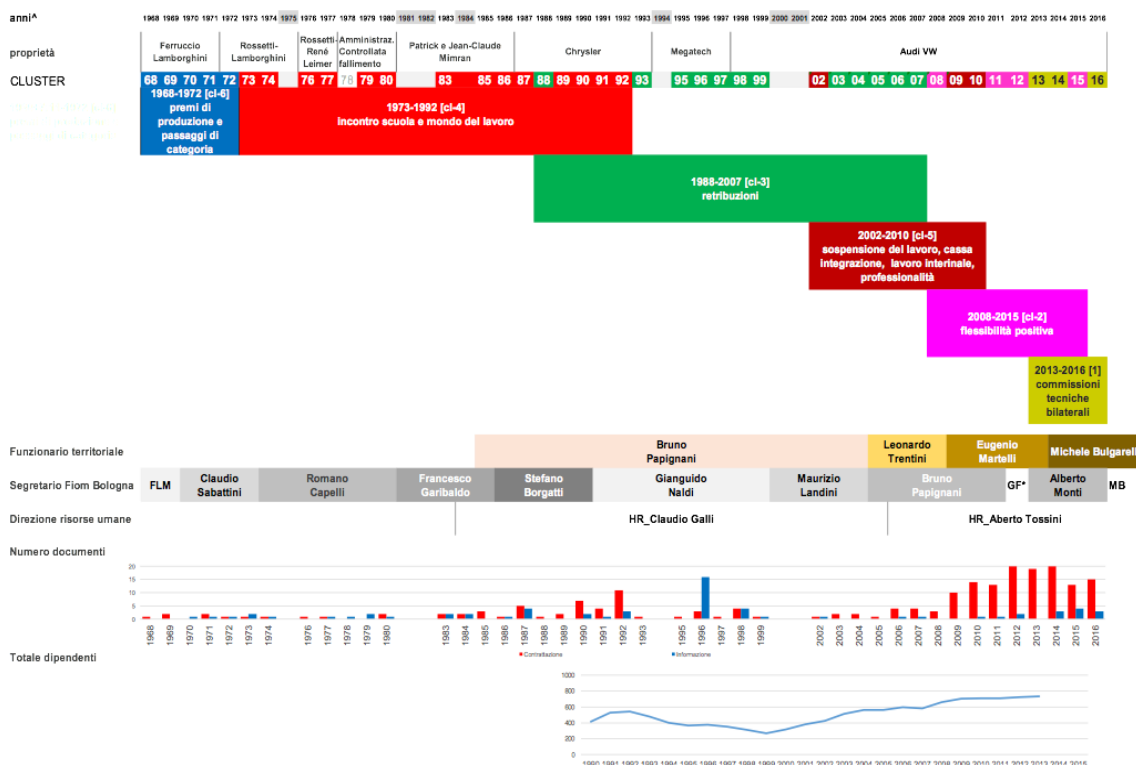
<sup>13</sup> Si fa riferimento solo alle informazioni sulla Fiom provinciale, per la quale sono state al momento ottenute le informazioni.

del medesimo istituto (ad esempio, premio di risultato), il numero complessivo di verbali non corrisponde sempre al numero di nuovi istituti regolati, ma piuttosto può certificare l'intensità dello scambio fra le parti in merito ad un medesimo istituto.

Per quanto riguarda i contratti aziendali, il periodo iniziale della Lamborghini si caratterizza per un elevato numero di contratti, quasi pari a quelli appartenenti al periodo Audi. Nei primi anni di vita della Lamborghini Automobili, la contrattazione aziendale è poco regolamentata a livello nazionale ed utilizzata in misura minore e più marginale. Nel periodo Audi VW, successivo al Patto Sociale del 1993, essa diventa invece un elemento cruciale della contrattazione tra le parti. Tale differenza risulta evidente studiando i contratti stessi e osservando i dati sul numero di occorrenze per tipo di documento (Appendice 2, Figura 13): quelli appartenenti al primo periodo sono di fatto documenti molto brevi, che disciplinano due o tre istituti (aumenti salariali, orario di lavoro e turni) e con validità per lo più annuale; quelli appartenenti all'ultimo periodo sono invece documenti lunghi, che disciplinano numerosi istituti contrattuali (profondi) e con validità pluriennale.

Un'altra chiave di lettura della periodizzazione dei documenti riguarda le persone che hanno ricoperto posizioni di dirigenza e coordinamento. I modelli di management e direzione tecnica sviluppati da tali dirigenti hanno a volte rappresentato un elemento di significativa continuità non solo nell'indirizzo produttivo dell'azienda, ma anche nella gestione quotidiana delle relazioni, nonostante l'instabilità proprietaria degli anni precedenti al 1998. Per esempio, nel contratto aziendale stipulato nel 1980 tra la nuova società Mirman e i sindacati, la Società delega "con pieni poteri" l'ingegnere Guido Alfieri alla gestione "dei rapporti col personale e con le organizzazioni sindacali".

**Figura 11 Proprietà della Lamborghini, rappresentanti sindacali e Direzione risorse umane, cluster di documenti, 1968-2016**



^ Per ogni anno si riporta il colore del cluster in cui sono classificati i documenti oggetto di analisi; le caselle degli anni per cui non vi sono documenti hanno fondo bianco

\* GF Giordano Fiorani

I delegati sindacali, a loro volta, sono i veri testimoni e portavoce delle relazioni industriali all'interno di Lamborghini. In una comunicazione del sindacato, in occasione di uno sciopero indetto per il nuovo contratto collettivo nazionale nel 1990, il CDF, criticando fortemente l'assenza di alcuni lavoratori, invita a "riflettere sulla storia della Lamborghini auto imposta nel mondo [...] anche grazie alla collaborazione ed al reciproco rispetto tra operai, impiegati e tecnici". In una lettera indirizzata all'amministratore Kimberley nel 1996, il sindacato sottolinea l'impegno nell'ultimo decennio dei lavoratori a "operare in termini di responsabilità nell'aiutare ristrutturazioni che però salvaguardino l'impresa e l'occupazione". Alla nuova proprietà Audi, sempre i sindacati daranno indicazioni precise per esempio sui contratti collettivi di riferimento su cui orientare la contrattazione futura (Piattaforma contrattuale, 1999).

In egual modo, risulta fondamentale considerare non solo i delegati sindacali attivi in azienda, ma anche i funzionari sindacali nominati a livello territoriale che hanno seguito nel corso dei diversi decenni le dinamiche di contrattazione aziendale e che hanno trasmesso a livello locale l'esperienza e l'indirizzo politico proprio delle organizzazioni territoriali. Il contributo effettivo dell'insieme di protagonisti sopra citati potrà essere oggetto di un futuro lavoro di ricerca, attraverso interviste e consultazione, qualora possibile, degli archivi del sindacato e dell'azienda.

## **6. Approfondimenti lessicali**

Il corpus dei documenti Lamborghini si presta a vari tipi di approfondimenti, in questa sezione proponiamo alcuni spunti che riguardano quattro temi: il collettivo dei lavoratori dipendenti e le sue specifiche parti, l'organizzazione del lavoro in fabbrica, la flessibilità positiva.

### Il collettivo dei lavoratori dipendenti e le sue specifiche parti

I termini che indicano l'insieme dei lavoratori cambia nel tempo (si veda la Tabella 5): operai, lavoratori, maestranze, lavoratrici, operaie, lavoratori/lavoratrici, intermedio, intermedi, impiegati. Nella contrattazione il riferimento è in genere all'insieme dei lavoratori, a meno di specifici istituti che riguardano le diverse condizioni professionali: operai, intermedi, impiegati. Ma la contrattazione riguarda anche individui e particolare attenzione riserva la questione di genere, sia nelle specifiche tematiche che riguardano le lavoratrici, sia nel lessico, che dal 1999 introduce nei documenti di contrattazione la locuzione "lavoratori/lavoratrici". La specificazione della platea di lavoratori in termini di genere, categoria (operai/impiegati) ed inquadramento non risulta solo un atto formale, ma denota una crescente sensibilità verso i bisogni specifici dei diversi lavoratori. Per esempio, nel contratto collettivo del 2015 si introducono i "Parcheggi rosa", ovvero posti auto riservati per le lavoratrici in gravidanza. Sempre nel contratto del 2015, si prevede per gli impiegati con straordinario forfettizzato, il diritto a richiedere un permesso di 8 ore in caso di accumulo di ore di lavoro in eccedenza per trimestre, a condizione che le ferie pianificate nel trimestre precedente siano state fruito. Tale sistema, introdotto al fine dichiarato di conciliare "tempi di vita e tempi di lavoro", rappresenta anche il tentativo del sindacato di accogliere sempre più le istanze di quella parte di lavoratori, gli impiegati, più difficile da coinvolgere, come dimostrano i dati sul tesseramento.

**Tabella 4 Il collettivo dei lavoratori dipendenti e le sue specifiche parti: selezione di termini nel tempo**

Forma grafica	Occorr.tot	Anni												Contrattazione	Informazione	Accordo sindacale	Contratto aziendale	Verbale eCTB	Verbale edinc	Comunicazione sindacale	Comunicazione sindacale	Comunicazione sindacale																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
		1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971										1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060	2061	2062	2063	2064	2065	2066	2067	2068	2069	2070	2071	2072	2073	2074	2075	2076	2077	2078	2079	2080	2081	2082	2083	2084	2085	2086	2087	2088	2089	2090	2091	2092	2093	2094	2095	2096	2097	2098	2099	2100	2101	2102	2103	2104	2105	2106	2107	2108	2109	2110	2111	2112	2113	2114	2115	2116	2117	2118	2119	2120	2121	2122	2123	2124	2125	2126	2127	2128	2129	2130	2131	2132	2133	2134	2135	2136	2137	2138	2139	2140	2141	2142	2143	2144	2145	2146	2147	2148	2149	2150	2151	2152	2153	2154	2155	2156	2157	2158	2159	2160	2161	2162	2163	2164	2165	2166	2167	2168	2169	2170	2171	2172	2173	2174	2175	2176	2177	2178	2179	2180	2181	2182	2183	2184	2185	2186	2187	2188	2189	2190	2191	2192	2193	2194	2195	2196	2197	2198	2199	2200	2201	2202	2203	2204	2205	2206	2207	2208	2209	2210	2211	2212	2213	2214	2215	2216	2217	2218	2219	2220	2221	2222	2223	2224	2225	2226	2227	2228	2229	2230	2231	2232	2233	2234	2235	2236	2237	2238	2239	2240	2241	2242	2243	2244	2245	2246	2247	2248	2249	2250	2251	2252	2253	2254	2255	2256	2257	2258	2259	2260	2261	2262	2263	2264	2265	2266	2267	2268	2269	2270	2271	2272	2273	2274	2275	2276	2277	2278	2279	2280	2281	2282	2283	2284	2285	2286	2287	2288	2289	2290	2291	2292	2293	2294	2295	2296	2297	2298	2299	2300	2301	2302	2303	2304	2305	2306	2307	2308	2309	2310	2311	2312	2313	2314	2315	2316	2317	2318	2319	2320	2321	2322	2323	2324	2325	2326	2327	2328	2329	2330	2331	2332	2333	2334	2335	2336	2337	2338	2339	2340	2341	2342	2343	2344	2345	2346	2347	2348	2349	2350	2351	2352	2353	2354	2355	2356	2357	2358	2359	2360	2361	2362	2363	2364	2365	2366	2367	2368	2369	2370	2371	2372	2373	2374	2375	2376	2377	2378	2379	2380	2381	2382	2383	2384	2385	2386	2387	2388	2389	2390	2391	2392	2393	2394	2395	2396	2397	2398	2399	2400	2401	2402	2403	2404	2405	2406	2407	2408	2409	2410	2411	2412	2413	2414	2415	2416	2417	2418	2419	2420	2421	2422	2423	2424	2425	2426	2427	2428	2429	2430	2431	2432	2433	2434	2435	2436	2437	2438	2439	2440	2441	2442	2443	2444	2445	2446	2447	2448	2449	2450	2451	2452	2453	2454	2455	2456	2457	2458	2459	2460	2461	2462	2463	2464	2465	2466	2467	2468	2469	2470	2471	2472	2473	2474	2475	2476	2477	2478	2479	2480	2481	2482	2483	2484	2485	2486	2487	2488	2489	2490	2491	2492	2493	2494	2495	2496	2497	2498	2499	2500	2501	2502	2503	2504	2505	2506	2507	2508	2509	2510	2511	2512	2513	2514	2515	2516	2517	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528	2529	2530	2531	2532	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580	2581	2582	2583	2584	2585	2586	2587	2588	2589	2590	2591	2592	2593	2594	2595	2596	2597	2598	2599	2600	2601	2602	2603	2604	2605	2606	2607	2608	2609	2610	2611	2612	2613	2614	2615	2616	2617	2618	2619	2620	2621	2622	2623	2624	2625	2626	2627	2628	2629	2630	2631	2632	2633	2634	2635	2636	2637	2638	2639	2640	2641	2642	2643	2644	2645	2646	2647	2648	2649	2650	2651	2652	2653	2654	2655	2656	2657	2658	2659	2660	2661	2662	2663	2664	2665	2666	2667	2668	2669	2670	2671	2672	2673	2674	2675	2676	2677	2678	2679	2680	2681	2682	2683	2684	2685	2686	2687	2688	2689	2690	2691	2692	2693	2694	2695	2696	2697	2698	2699	2700	2701	2702	2703	2704	2705	2706	2707	2708	2709	2710	2711	2712	2713	2714	2715	2716	2717	2718	2719	2720	2721	2722	2723	2724	2725	2726	2727	2728	2729	2730	2731	2732	2733	2734	2735	2736	2737	2738	2739	2740	2741	2742	2743	2744	2745	2746	2747	2748	2749	2750	2751	2752	2753	2754	2755	2756	2757	2758	2759	2760	2761	2762	2763	2764	2765	2766	2767	2768	2769	2770	2771	2772	2773	2774	2775	2776	2777	2778	2779	2780	2781	2782	2783	2784	2785	2786	2787	2788	2789	2790	2791	2792	2793	2794	2795	2796	2797	2798	2799	2800	2801	2802	2803	2804	2805	2806	2807	2808	2809	2810	2811	2812	2813	2814	2815	2816	2817	2818	2819	2820	2821	2822	2823	2824	2825	2826	2827	2828	2829	2830	2831	2832	2833	2834	2835	2836	2837	2838	2839	2840	2841	2842	2843	2844	2845	2846	2847	2848	2849	2850	2851	2852	2853	2854	2855	2856	2857	2858	2859	2860	2861	2862	2863	2864	2865	2866	2867	2868	2869	2870	2871	2872	2873	2874	2875	2876	2877	2878	2879	2880	2881	2882	2883	2884	2885	2886	2887	2888	2889	2890	2891	2892	2893	2894	2895	2896	2897	2898	2899	2900	2901	2902	2903	2904	2905	2906	2907	2908	2909	2910	2911	2912	2913	2914	2915	2916	2917	2918	2919	2920	2921	2922	2923	2924	2925	2926	2927	2928	2929	2930	2931	2932	2933	2934	2935	2936	2937	2938	2939	2940	2941	2942	2943	2944	2945	2946	2947	2948	2949	2950	2951	2952	2953	2954	2955	2956	2957	2958	2959	2960	2961	2962	2963	2964	2965	2966	2967	2968	2969	2970	2971	2972	2973	2974	2975	2976	2977	2978	2979	2980	2981	2982	2983	2984	2985	2986	2987	2988	2989	2990	2991	2992	2993	2994	2995	2996	2997	2998	2999	3000	3001	3002	3003	3004	3005	3006	3007	3008	3009	3010	3011	3012	3013	3014	3015	3016	3017	3018	3019	3020	3021	3022	3023	3024	3025	3026	3027	3028	3029	3030	3031	3032	3033	3034	3035	3036	3037	3038	3039	3040	3041	3042	3043	3044	3045	3046	3047	3048	3049	3050	3051	3052	3053	3054	3055	3056	3057	3058	3059	3060	3061	3062	3063	3064	3065	3066	3067	3068	3069	3070	3071	3072	3073	3074	3075	3076	3077	3078	3079	3080	3081	3082	3083	3084	3085	3086	3087	3088	3089	3090	3091	3092	3093	3094	3095	3096	3097	3098	3099	3100	3101	3102	3103	3104	3105	3106	3107	3108	3109	3110	3111	3112	3113	3114	3115	3116	3117	3118	3119	3120	3121	3122	3123	3124	3125	3126	3127	3128	3129	3130	3131	3132	3133	3134	3135	3136	3137	3138	3139	3140	3141	3142	3143	3144	3145	3146	3147	3148	3149	3150	3151	3152	3153	3154	3155	3156	3157	3158	3159	3160	3161	3162	3163	3164	3165	3166	3167	3168	3169	3170	3171	3172	3173	3174	3175	3176	3177	3178	3179	3180	3181	3182	3183	3184	3185	3186	3187	3188	3189	3190	3191	3192	3193	3194	3195	3196	3197	3198	3199	3200	3201	3202	3203	3204	3205	3206	3207	3208	3209	3210	3211	3212	3213	3214	3215	3216	3217	3218	3219	3220	3221	3222	3223	3224	3225	3226	3227	3228	3229	3230	3231	3232	3233	3234	3235	3236	3237	3238	3239	3240	3241	3242	3243	3244	3245	3246	3247	3248	3249	3250	3251	3252	3253	3254	3255	3256	3257	3258	3259	3260	3261	3262	3263	3264	3265	3266	3267	3268	3269	3270	3271	3272	3273	3274	3275	3276	3277	3278	3279	3280	3281	3282	3283	3284	3285	3286	3287	3288	3289	3290	3291	3292	3293	3294	3295

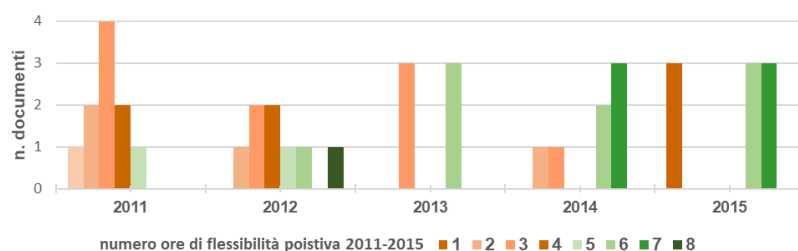


## Flessibilità positiva

Per evitare di avere una sovrapposizione delle occorrenze della *multiword* flessibilità positiva presente in elenchi, si è proceduto alla lessicalizzazione delle entità estese ripetute e sono state escluse dall'analisi fattoriale. Si tratta di 21 documenti di Verbal di Incontro e 2 documenti di Verbal CTB, dal 2011 fino al 2015 compreso. Dalla Figura 12, che riporta il numero di documenti del corpus che riguardano la flessibilità positive, si nota che fino al 2013 la flessibilità positiva riguarda in prevalenza un numero di ore inferiore a 4, con un solo documento rispettivamente per 5, 6, e 8 ore; mentre nel 2014 e 2015 il numero di ore di flessibilità positiva indicata nei documenti è in prevalenza superiore a 5.

Tuttavia, il primo riferimento alla flessibilità senza specificare che si tratti di "flessibilità positiva" si trova nel contratto aziendale del 1984, in cui l'azienda si impegna a "contrattare con il CDF la necessità di straordinario" tenendo conto sia delle "esigenze aziendali" che della "volontà dei lavoratori", "con l'esclusione di quanto contenuto nel CCNL 1983 per il quale l'azienda si assume, in deroga, l'impegno all'informazione". L'istituto della flessibilità viene poi regolamentato in maniera approfondita nel primo contratto aziendale dell'era Chrysler nel 1988. Il ricorso alla flessibilità o allo straordinario, diventa di volta in volta più frequente. In un accordo del 1991, per esempio, vengono richieste "60 ore di flessibilità pro-capite oppure di una pari quantità di ore di straordinario". Tale richiesta viene giustificata al fine di soddisfare la domanda di vetture Diablo. Solo successivamente, ovvero nel 2004, si sistematizza il ricorso alla flessibilità in uno specifico accordo aziendale in cui, valutata l'esistenza di una "ciclicità ricorrente in caso di avviamento di nuovi prodotti", si "conviene di sperimentare una diversa gestione dell'orario di lavoro" prevedendo il ricorso "in modo non strutturale" a forme di flessibilità positiva (settimane di 45 ore) o negativa (massimo di 64 ore annue). Infatti, proprio nel 2005 viene stipulato un accordo sull'introduzione della flessibilità, in cui l'azienda si impegna a presentare un progetto industriale approfondito sul futuro. Nel 2008, di fronte allo scoppio della crisi economica, in un'ottica di massima condivisione del calendario produttivo, le parti si impegnano nuovamente a ricorrere alla flessibilità, anche se poi l'azienda sarà costretta a ricorrere alla CIG. Per quanto riguarda la retribuzione del lavoro in caso di flessibilità, nel contratto aziendale del 2012 si stabilisce una maggiorazione del 70% per le ore di lavoro durante la settimana e dell'80% per le ore di lavoro prestate il sabato. Come fanno notare Giovannini e Tuccino (1998) si registra una "correlazione inversamente proporzionale" all'interno della contrattazione di un'azienda tra ricorso a lavoro straordinario e ricorso a flessibilità. In effetti, sembra chiara la scelta di Lamborghini (e la disponibilità dei lavoratori e del sindacato) di adottare per il personale diretto (impegnato sulla linea di produzione) uno strumento più sistematico e a lungo termine come la flessibilità positiva rispetto allo straordinario. Viene meno invece la ragione di tipo economico che vedrebbe nella flessibilità positiva un istituto meno costoso dello straordinario, se consideriamo l'elevata maggiorazione prevista.

**Figura 12** Numero di documenti del corpus che riguardano la flessibilità positiva, 2011-2015



## 7. Le relazioni industriali a livello nazionale<sup>14</sup>

In corrispondenza del periodo di nascita della Lamborghini ed in particolare dal 1968 in poi, la contrattazione collettiva ha subito numerosi cambiamenti che hanno non solo normato a livello nazionale i principi delle relazioni industriali e le condizioni di trattamento economico, ma hanno anche definito l'ambito di applicazione e potere decisionale a livello aziendale. Chiaramente, un'analisi della contrattazione aziendale all'interno di Lamborghini non può avere luogo senza aver descritto, seppur in termini generali, quei cambiamenti che hanno di fatto ristretto o allargato, a seconda del periodo, lo spazio contrattuale interno all'azienda. Più precisamente, l'appartenenza della Lamborghini al settore metalmeccanico rende necessaria una lettura dell'evoluzione della contrattazione sindacale in Italia nel periodo considerato che tenga conto contemporaneamente sia delle dinamiche proprie del settore, che di quelle nazionali, con la consapevolezza che storicamente il settore metalmeccanico è stato protagonista ed anticipatore di molti dei cambiamenti più rilevanti all'interno delle relazioni industriali in Italia.

Basti pensare che nel 1962, proprio un anno prima della nascita della Lamborghini, si verificano importanti trasformazioni nel panorama delle relazioni industriali, con la firma tra i metalmeccanici e l'Intersind-Asap di un Protocollo che di fatto riduce la centralizzazione propria della contrattazione degli anni cinquanta, introducendo una struttura articolata su tre livelli (nazionale di categoria, di settore e aziendale) (Giugni, 2014, p.169).

Nel 1966 sempre i metalmeccanici propongono in maniera unitaria una piattaforma rivendicativa, a cui seguono anni di grandi lotte e conflitti sindacali che scaturiscono nell'"autunno caldo" dei metalmeccanici e nella successiva stipula del contratto collettivo di categoria. È la Fiom in questi anni a portare con convinzione il tema dell'autonomia, sancendo l'incompatibilità tra ruoli politici e ruoli sindacali (Loreto, 2017, p. 157).

La struttura contrattuale su tre livelli viene rivista nel contratto nazionale dei metalmeccanici del 1969. È un periodo intenso, ricco di conflitti e scioperi, durante il quale i sindacati ritrovano una certa unità su temi come abolizione delle gabbie salariali e pensioni. A causa però del mancato accordo tra le parti sul diverso ruolo e sugli ambiti di potere dei due livelli (centrale e aziendale), viene introdotta una forma di "contrattazione non vincolata" (Giugni, 2014, p. 170). In tale contesto, i contratti aziendali assumono un ruolo importante e finiscono per disciplinare diversi ambiti a seconda della pressione e della forza esercitata dai sindacati nelle varie aziende su temi di particolare rilevanza all'interno delle fabbriche. Sempre i metalmeccanici istituiscono in questo periodo i "comitati unitari di fabbrica" che verranno poi sostituiti nel 1970 dai consigli di fabbrica, composti dai delegati eletti all'interno delle aziende e titolari di fatto del potere di rappresentanza. Inizialmente si registreranno tensioni e disaccordi tra CDF e confederazioni sindacali. Anche in Lamborghini il CDF, che inizia a firmare gli accordi a partire dal 1970, rilascia nel 1971 una comunicazione in cui "esprime le proprie riserve in merito all'atteggiamento assunto dai Sindacati Provinciali di Ferrara Fiom-Film-Uilm nell'azione "politico-sindacale" della vertenza del Gruppo Lamborghini, per la salvaguardia dell'occupazione" e chiede immediati chiarimenti sulla "linea" adottata.

Intanto, il processo di riavvicinamento tra le sigle nazionale si rafforza, portando al Patto federativo tra Cgil, Cisl e Uil nel luglio 1972 e si ottengono importanti riforme riguardanti il mondo del lavoro, come lo Statuto dei lavoratori nel 1970. Lo Statuto viene richiamato in Lamborghini nel contratto del 1972 in cui l'Azienda si impegna a favorire la rotazione di gruppi di lavoratori, funzionale all'acquisizione di nuove competenze e conoscenze, al fine di permettere

<sup>14</sup> Questo paragrafo è stato elaborato consultando in maniera approfondita Giugni (2014), Loreto (2017), Bruno (2011); Carrieri e Pirro (2016). Si rimanda ai testi di cui sopra per una disamina più esauriente delle relazioni industriali in Italia.

passaggi a categorie superiori. Un altro tema al centro della lotta del sindacato è infatti quello delle qualifiche e dei passaggi di categoria. Nel 1973 si ottiene l'importante accordo sull'inquadramento unico per operai ed impiegati ma alcune aziende metalmeccaniche iniziano la contrattazione su questi temi già negli anni subito precedenti. In Lamborghini, per esempio, nel contratto collettivo del 1972, l'azienda si impegna, in tale direzione a non assumere più lavoratori nelle categorie più basse, a promuovere i passaggi favorendo l'acquisizione di "cognizioni superiori" e tenuto conto di "scolarità, anzianità e rotazione". Così, nel contratto aziendale del 1974, l'azienda "dichiara di aver dato piena e imparziale applicazione all'inquadramento unico come previsto dal vigente CCNL e si impegna ad esaminare periodicamente con le parti "eventuali problemi concernenti l'inquadramento e le qualifiche". Sempre nel CCNL del 1973 i sindacati ottengono un monte ore retribuito pari a 150 ore di diritto allo studio, tema che comparirà però nella contrattazione aziendale solo nel 1995.

Sono però anche anni di grande tensione politiche ed episodi terroristici. Nel 1973, il CDF invia un comunicato alle più alte cariche istituzionali territoriali e nazionali per esprimere "la più profonda solidarietà" alle sedi del PCI, della FGCI e dell'UDI di S. Giovanni Persiceto (BO), vittime di un attentato "di chiara marca fascista". Nel comunicato, il CDF interpreta questo gravissimo episodio come l'"ultimo di una lunga catena nella quale le forze eversive e reazionarie fasciste reagiscono con rabbia all'isolamento nel quale sono piombati dopo la caduta del Governo di Centro Destra".

La seconda metà degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta si caratterizzano per un ritorno alla centralizzazione, fortemente voluto da Confindustria per arginare conflitti e pressioni su incrementi salariali. Nel 1975 vengono infatti firmati due accordi confederali riguardanti la gestione unificata della cassa integrazione guadagni e l'unificazione "per tutte le categorie del "punto di contingenza della scala mobile" (Accordo Lama-Agnelli) (Loreto, 2017, p. 179). Nel 1977 a Roma si tiene una grande manifestazione dei metalmeccanici, in cui però le distanze tra le varie sigle in merito ai rapporti con il nuovo governo del compromesso storico, cominciano ad emergere. Inizia comunque a svilupparsi una "contrattazione triangolare" con l'obiettivo di definire una politica dei redditi, intesa come strumento ulteriore di politica economica, e basata su una partecipazione attiva delle parti sociali e del Governo. In tale ottica, viene firmato il Protocollo del 22 Gennaio 1983 che, tra le altre cose, introduce il principio di "non ripetibilità" (Giugni, 2014, p.172), secondo il quale la contrattazione aziendale non può regolamentare istituti già specificatamente definiti nella contrattazione nazionale.

Gli anni Ottanta si aprono con "la marcia dei quarantamila" che segna la sconfitta del sindacato a Torino nella vertenza FIAT, e si caratterizzano successivamente per le progressive modifiche all'istituto della scala mobile che porteranno alla firma dell'accordo separato nel febbraio 1984 ed al successivo decreto legge del governo Craxi. La sconfitta della Cgil al referendum indetto proprio sulla scala mobile segna simbolicamente l'indebolimento del potere contrattuale del sindacato sui temi economici in questi anni. Due importanti accordi interconfederali vengono poi firmati all'inizio degli anni novanta: l'accordo del luglio 1990 che rinvia al 1991 le modifiche alla scala mobile e l'accordo del marzo 1991 che decreta la nascita delle rappresentanze unitarie sul luogo di lavoro da cui nasceranno le RSU, istituite nel protocollo del 1993. In ogni caso, fin dagli anni Ottanta la contrattazione aziendale può effettivamente svolgere un importante ruolo in termini informativi. Infatti, il testo finale rappresenta solo l'ultimo di un insieme di momenti di confronto, scontro e/o concertazione, durante i quali l'azienda ed il sindacato sono portati a "svelare" informazioni chiare su prospettive future da una parte e rivendicazioni dall'altra. In molti contratti aziendali presenti nella nostra base documentale è infatti quasi sempre presente una sezione che sottolinea il ruolo dello scambio di informazioni tra le parti. Per esempio, interessante il verbale di accordo del 18 Maggio 1988 in cui all'inizio del testo si specifica l'impegno dell'impresa a fornire preventivamente indicazioni sui cambiamenti,

specialmente tecnologici, che avranno effetti importanti in termini di occupazione, metodi di lavoro e ambiente. Ai sindacati e al consiglio di fabbrica viene riconosciuta la possibilità di fornire un proprio parere ragionato ed avanzare eventuali proposte. Il tutto con l'obiettivo, ben esplicitato nel testo, di ridurre i momenti di conflitto. Tale richiamo al rapporto informazione-riduzione del conflitto risulta presente in molti contratti aziendali (spesso nel paragrafo "Relazioni Industriali") oppure in premesse spesso ricorrenti in cui si richiamano le condizioni e le prospettive di vendita e sviluppo dell'Azienda. Esso rappresenta una scelta strategica volta a favorire ed assicurare continui momenti di confronto e scambio di informazioni sull'andamento dell'impresa, al fine di ridurre possibili tensioni. Per esempio, alla fine del contratto aziendale del 1995, è presente una "clausola di raffreddamento" in cui le parti si impegnano, in caso di controversia, ad incontrare la controparte prima di prendere iniziative unilaterali per un periodo di 7 giorni, proprio "al fine di prevenire eventuali conflitti aziendali".

Gli anni Novanta, scossi da Tangentopoli e dagli attentati mafiosi, vedono il sindacato assumere una posizione di responsabilità sui temi economici, considerati i vincoli imposti dal Trattato di Maastricht del 1992. Si inaugura così la stagione della "concertazione" volta a contenere la spinta inflazionistica dei salari in cambio di una politiche attive, tutele e ammortizzatori sociali. Così, a livello nazionale, nel Luglio del 1992 si firma un accordo che pone fine alla scala mobile, e nel Luglio del 1993 si arriva al Protocollo sulla politica dei redditi e sull'inflazione programmata, che introdurrà importanti cambiamenti nelle relazioni industriali. Esso infatti definisce la durata dei contratti nazionali (due anni per la parte economica, quattro anni per la contrattazione normativa-non economica), prevede a livello nazionale la definizione di un aumento salariale legato alla produttività media di settore e a livello aziendale un premio di risultato legato piuttosto ai risultati aziendali. Inoltre, il cosiddetto Protocollo Ciampi identifica in maniera sia "gerarchica" che "funzionale", come descritto da Giugni (2014, p.175), la relazione tra i due livelli di contrattazione, con l'obiettivo di favorire un maggiore ricorso al livello aziendale. Il protocollo regola anche "l'indennità di vacanza contrattuale" in caso di scadenza della contrattazione e ritardo nella stipula del nuovo contratto e stabilisce due incontri tra le parti firmatarie in primavera ed in autunno, rispettivamente in corrispondenza del documento di programmazione economica e finanziaria (DPEF) e della legge finanziaria. Al termine dello stesso anno viene firmato un accordo inter-confederale che regola le Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU) che sostituiscono la RSA Rappresentanze sindacali aziendali.

Solo nel luglio 1995, la RSU Lamborghini comparirà per la prima volta come parte firmataria all'interno del contratto integrativo in sostituzione del CDF.

Il protocollo del 1993 viene più volte richiamato all'interno del nostro corpus documentale, spesso per richiamare il ruolo svolto della contrattazione di secondo livello. Per quanto riguarda invece gli effetti concreti in termini di impulso alla contrattazione decentrata in Emilia-Romagna, il protocollo Ciampi non sembra aver prodotto nell'immediato un incremento quantitativamente rilevante della contrattazione rispetto all'intenso triennio 1987-1990 (per un'analisi approfondita delle relazioni industriali in Emilia-Romagna dopo il 1993, si veda Lugli e Toniolo, 1998).

Infatti, come sottolineato da Giugni (2014, pp.175-6), nonostante i dichiarati propositi di valorizzazione della contrattazione aziendale, intesa come mezzo attraverso il quale sviluppare buone pratiche all'interno dei luoghi di lavoro, il Protocollo determina di fatto una maggiore centralizzazione, a causa dello scarso ricorso alla contrattazione decentrata da parte di molte aziende italiane di piccole e medie dimensioni. Esso inoltre determina un'erosione del potere d'acquisto salariale, a causa delle modalità arbitrarie e variabili attraverso le quali si provvede successivamente all'adeguamento dei minimi all'inflazione programmata, e indebolisce le protezioni contrattuali, favorendo un primo massiccio ricorso alla flessibilità, che non sarà però accompagnato dalla definizione di misure di sostegno in caso di disoccupazione e precarietà.

Seguono il Protocollo del 1993 altri due patti "trilaterali", stipulati cioè dalle associazioni sindacali, imprenditoriali e dal governo: il patto di Natale nel 1998 durante il governo d'Alema ed il patto per l'Italia nel 2002 durante il secondo governo Berlusconi, che vedrà l'uscita della Cgil dalla trattativa e la firma di un accordo separato.

Nel 1994 viene inoltre approvata la legge 626/1994 sulla salute e la sicurezza dei lavoratori negli ambienti di lavoro. Tale riforma introduce importanti modifiche, a partire da una forte incentivazione della prevenzione e da un grande coinvolgimento dei lavoratori. Infatti, la legge 626 prevede, tra le altre cose, la nascita del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS). Il tema della sicurezza e della salute è molto sentito all'interno della Lamborghini (più volte negli accordi del primo periodo vi sono accenni alla salubrità del luogo di lavoro) e proprio nel 1996, in una comunicazione sindacale, le "maestranze" denunciano le pressioni provenienti dal mondo imprenditoriale volte ad ottenere modifiche alla legge 626/1994, "che se attuate andrebbero a peggiorarne sensibilmente il senso e l'efficacia."

Nel 1995, con l'instaurarsi di un governo tecnico guidato dall'ex ministro Dini, in seguito alla caduta del nuovo governo Berlusconi, si arriva alla riforma Dini che determina il passaggio dal sistema retributivo al sistema contributivo e l'introduzione dei fondi previdenziali, possibilità subito adottata da Lamborghini. Infatti, già nel contratto integrativo del 1995 viene inserito proprio un paragrafo riguardante la previdenza integrativa, in cui "si concorda la possibilità per i lavoratori di aderire, volontariamente, ai fondi per la previdenza integrativa".

Gli anni duemila si aprono all'insegna delle divisioni sindacali e delle tensioni politiche. Il governo Berlusconi mette in discussione l'art. 18 dello Statuto dei lavoratori che disciplina il reintegro del lavoratore in caso di licenziamento per ingiusta causa. La Cgil organizza una grande manifestazione a Roma nel marzo 2002 proprio in difesa dell'art.18 che vede la partecipazione di circa 3 milioni di persone. Tuttavia, a luglio viene firmato, senza la Cgil, il Patto per l'Italia che indebolisce l'art.18 introducendo una sua sospensione per alcune tipologie di aziende e che apre di fatto la strada a future modifiche. Nel 2003 venne approvata la legge Biagi, che insieme al pacchetto Treu del 1997, aumenta la flessibilità del mercato del lavoro. Sempre nel 2003 anche nei metalmeccanici si giunge ad un accordo separato, che vede l'uscita della Fiom dalla trattativa. In questi anni sono molti gli scioperi e le manifestazioni contro il governo sia per le scelte di politica economica che quelle di tipo estero. Eco della fase politica si rintraccia nell'accordo sulla flessibilità del 2005 in Lamborghini in cui il sindacato si riserva il diritto di partecipare alle eventuali giornate di sciopero "a sostegno della vertenza sul Contratto nazionale". La stagione della concertazione unitaria riprende con il governo Prodi e con la firma nel luglio 2007 del protocollo Prodi, che ottiene anche il consenso dalla maggioranza dei lavoratori. Qualche mese dopo si verifica la tragedia della Thyssen Krupp con sette operai bruciati vivi, seguita poi da un altro incidente a Molfetta che spinge il governo Prodi ad emanare il "Testo unico sulla sicurezza sul lavoro" nel 2008, che va a sostituire la legge 626/1994. L'insediarsi di un nuovo governo di centro destra e lo scoppio della crisi economica non favorisce l'unione sindacale, come dimostra l'accordo quadro separato del gennaio 2009, firmato senza la Cgil. Tale accordo introduce l'importante novità, al centro dello scontro con la Cgil, della "clausola di uscita", ovvero la possibilità per la contrattazione aziendale di derogare in peius istituti normati a livello nazionale in casi di crisi occupazionali e/o territoriali (Giugni, 2014, p. 178). Di nuovo, è interessante notare come la dinamica nazionale si intrecci con quella della Lamborghini. Infatti, proprio in seguito alla firma dell'accordo separato a livello nazionale, si apre una fase di tensione anche a livello confederale, che porta alla mancata sottoscrizione da parte della Fiom degli accordi di categoria dell'ottobre 2009 e del dicembre 2012, sottoscritti invece da Federmeccanica, Assital da una parte, Fim Cisl, Uilm Uil dall'altra.

Tale evento ha degli effetti tangibili all'interno di Lamborghini. Il 14 dicembre 2010 l'azienda infatti sottoscrive un accordo interno in cui si impegna a mantenere intatti gli istituti

disciplinati dal CCNL del 2008, l'ultimo sottoscritto dalla Cgil, confederazione che risulta fortemente maggioritaria presso il sito Lamborghini, grazie alla forza rappresentativa della Fiom. La scelta della Lamborghini non solo rende esplicita la volontà di evitare possibili controversie di carattere giuridico, ma soprattutto attesta l'esistenza di rapporti di collaborazione e confronto continui tra le parti. Tale accordo sembra anche voler sottolineare una presa di distanza da relazioni industriali nazionali conflittuali, che hanno portato all'esito estremo della firma separata. In effetti, a partire dalle controversie scaturite da questo accordo quadro, ha inizio la disputa all'interno degli stabilimenti Fiat sulla legittimità alla rappresentanza della Fiom, che porterà alla firma dei famosi accordi separati di Pomigliano e Torino e alla pretesa dell'azienda di escludere la Fiom, in quanto non firmataria, dalla possibilità di svolgere attività di rappresentanza sindacale all'interno delle fabbriche e che si concluderà con l'uscita dell'azienda da Confindustria nel 2012.

Presumibilmente, anche alla luce di questi contrasti a livello nazionale, l'azienda ed il sindacato decidono di posticipare la firma del nuovo contratto aziendale al 2012 (escluso il trattamento economico che è oggetto di un accordo specifico), nonostante il precedente giunga a scadenza alla fine del 2010.

Per sciogliere almeno in parte tali tensioni nazionali, si arriva il 28 giugno 2011 ad un nuovo Accordo Inter-confederale, sottoscritto questa volta anche dalla Cgil, che di fatto ridimensiona l'applicabilità delle deroghe a quanto stabilito all'interno dei contratti di categoria, che stabilisce regole precise sulla rappresentatività dei sindacati e sulla validità dei contratti aziendali. Tale accordo sarà tra le ragioni per cui la Fiat guidata da Marchionne deciderà poi di uscire da Confindustria nel gennaio 2012. Proprio all'accordo inter-confederale del 2011 fa riferimento il contratto aziendale in Lamborghini stipulato nel 2012.

All'accordo inter-confederale, seguono due accordi, rispettivamente nel 2013 (Protocollo di intesa) e 2014 con il Testo Unico sulla rappresentanza, i quali chiariscono la relazione tra legittimità alla contrattazione e rappresentanza. Nel 2014 si apre la difficile vertenza dei lavoratori di Terni con la multinazionale Thyssen Krupp, che dichiara di voler licenziare più di 500 dipendenti. A Roma il 29 ottobre, durante una manifestazione dei metalmeccanici, le forze dell'ordine caricano i lavoratori. In Lamborghini viene indetta un'assemblea ed inviata una lettera di solidarietà ai lavoratori di Terni. La stessa azienda decide di prendere posizione e fa diffondere un comunicato in cui critica la "degenerazione violenta di una legittima manifestazione pubblica" e sottolinea invece come l'esperienza Lamborghini sia un esempio di "dialogo e confronto, anche nei momenti più difficili".

Infine il governo Renzi (2014-2016), insediatosi dopo la crisi del governo Letta, dimostra più volte di non volere riavviare la stagione della concertazione ed approva, senza aver avviato un vero e proprio dialogo con le parti sociali, la riforma del mercato del lavoro (Jobs act) tra il 2014 e il 2015.

Nel 2016, la Cgil si fa allora promotrice di una legge di iniziativa popolare volta all'introduzione di una Carta dei diritti universali del lavoro e alla cancellazione dei voucher, Come in tutte le imprese in cui il sindacato confederale è presente, anche in Lamborghini, vengono consultati i lavoratori, che si esprimono favorevolmente alla presentazione della legge di iniziativa popolare. Per quanto riguarda invece i CCNL del settore metalmeccanico, solo recentemente, ovvero il 26 novembre 2016, si arriva alla firma da parte di tutte le tre principali sigle sindacali di un nuovo contratto collettivo per la categoria. In particolare, è importante sottolineare come la fase concertativa che ha preceduto la firma del CCNL abbia registrato diversi momenti di confronto acceso tra le parti, in particolare su alcune istanze come la definizione degli aumenti salariali a livello nazionale, ma anche momenti di forte collaborazione tra i sindacati, i quali hanno di fatto indetto, per la prima volta congiuntamente dopo molti anni, delle giornate di sciopero, a cui i lavoratori Lamborghini hanno aderito.

## **Conclusioni e futuri sviluppi della ricerca**

### **Dal "padrone imprenditore" al modello di co-gestione di Audi Volkswagen**

Il lungo orizzonte temporale preso in esame in questo lavoro è scandito da importanti trasformazioni relative all'azienda Automobili Lamborghini, al mercato delle automobili di lusso ed ovviamente alle relazioni industriali, non solo a livello aziendale, ma locale e nazionale. Tutti questi livelli rappresentano possibili chiavi di lettura della documentazione di cui abbiamo tracciato una periodizzazione scandita non tanto dalle specifiche vicende societarie o dalle trasformazioni produttive e di mercato, ma basata proprio sui contenuti testuali dei documenti, di contrattazione e informazione, che testimoniano le molte dimensioni delle trasformazioni che si sono manifestate nel corso di 50 anni, restituendoci in modo chiaro in che misura e in quali momenti esse diventano materia propria della contrattazione.

Come abbiamo visto, la storia proprietaria della Lamborghini Automobili si caratterizza fino alla fine degli anni Novanta per la sua profonda instabilità. Il vero punto di svolta arriva nel 1998, quando la Lamborghini viene acquistata dall'Audi, tuttora proprietaria dell'azienda. Con l'ingresso nel gruppo automobilistico Audi Volkswagen, prende avvio, oltre ad un massiccio piano di investimenti, il percorso di avvicinamento tra la tradizione emiliana dell'azienda di Sant'Agata (e della sua forza lavoro) e la compagnia tedesca, dotata di un forte radicamento identitario in Germania, ma allo stesso tempo ben presente a livello internazionale.

Rispetto all'insieme dei proprietari precedenti, emerge in modo evidente nel 1998 un elemento di radicale rottura. Gli anni di proprietà di Lamborghini e Rossetti-Leimer (1963-1977) si caratterizzano per dei contratti brevi riguardanti molti istituti contrattuali. Diversi sono i momenti di tensione, come attesta il comunicato aziendale del 1973 in cui l'azienda critica aspramente la scelta dei lavoratori di "non concedere la possibilità di effettuare ore di straordinario durante le ore di sciopero per un gruppo di persone già richieste dalla direzione" al fine di terminare il prototipo Countach in vista del salone di Ginevra.

Dopo i due anni di amministrazione controllata e la successiva liquidazione, nasce La nuova automobile Lamborghini, dei fratelli Mirman (1981-1986). A questo periodo appartengono due comunicazioni interne nel 1983 riguardanti il rispetto dell'orario di lavoro. Il linguaggio ed il tono delle comunicazioni risulta molto autoritario e distante rispetto a quello che osserviamo nel resto del corpus, con l'enfasi posta sul ruolo dei "capi" e sugli eventuali "provvedimenti disciplinari" nei confronti dei "trasgressori", autori di quello che l'azienda considera un vero e proprio "furto". Il problema dell'orario è ricorrente in quegli anni, ed infatti viene già riportato in una comunicazione del 1979 durante l'amministrazione controllata.

I sette anni di proprietà Chrysler (1987-1993) si caratterizzano per momenti contrastanti: nel 1987 i sindacati lamentano la scelta dell'azienda di escluderli dall'analisi "delle cartelle di lavorazione e dei metodi usati per l'applicazione dei tempi" nei reparti di lastratura e montaggio e dichiarano di sospendere ogni forma di lavoro straordinario; ma nel 1991 riportano i "risultati positivi" del confronto con l'azienda su alcuni temi importanti, come quello dell'organizzazione del lavoro. Infine, il periodo caratterizzato dalla proprietà indonesiana (1994-1997) si presenta come un periodo difficoltoso ed instabile. A comprare Lamborghini nel 1994 è la società Megatech, lontana dall'industria automobilistica e appartenente al gruppo indonesiano Sedtco Ltd; ma già nel 1995 si verifica un passaggio di proprietà con la vendita delle azioni ad un'altra società appartenente al gruppo Sedtco Ltd.

Difficili sono, di conseguenza, anche le relazioni dei lavoratori con la parte manageriale, come attestano una comunicazione del sindacato che "chiede un incontro in merito alla situazione e alle prospettive della Lamborghini" ed una comunicazione del presidente Kimberley nell'aprile 1996, che chiede di rimandare l'incontro previsto due giorni dopo con la RSU e le organizzazioni

sindacali territoriali a causa del protrarsi inaspettato del consiglio di amministrazione. Segue una comunicazione dell'amministratore delegato Vittorio Di Capua, nel novembre del 1996, volta a presentare il nuovo organigramma Lamborghini.

Guardando al periodo precedente l'acquisto da parte del gruppo Audi e leggendo la documentazione relativa al Consiglio di Fabbrica, sembra che proprio le difficoltà e l'incertezza derivante dai continui cambiamenti, abbiano di fatto favorito una maggiore presa di coscienza ed attaccamento da parte degli operai alla fabbrica. Questi infatti, fin dall'inizio, hanno saputo alternare momenti conflittuali accompagnati da forti rivendicazioni (ad esempio, aumento salari, migliore organizzazione del lavoro, istituzione del servizio mensa) a momenti di collaborazione e disponibilità ad accettare ore di straordinario, programmi di ristrutturazione e periodi di flessibilità per garantire e soddisfare le esigenze produttive dell'azienda. Questo orientamento va letto ed interpretato anche alla luce dell'eredità del pensiero di importanti rappresentanti sindacali della Fiom bolognese, come per esempio, Claudio Sabbatini e i suoi successori (Vecchi, 2006), che hanno sottolineato proprio l'importanza del conflitto, ma anche della partecipazione diretta dei lavoratori alla definizione, per esempio, dell'organizzazione del lavoro.

Numerosi sono gli accordi in cui si fa riferimento a periodi di flessibilità e situazioni emergenziali a cui i lavoratori rispondono accettando eventuali sacrifici. Per esempio, di fronte alla necessità di avviare nel 1997 una ristrutturazione dell'azienda in seguito al pesante calo della produzione di vetture (circa 1400 vetture in meno in 5 anni), i sindacati accettano, oltre agli esuberi e al ricorso alla CIGS, di rivedere l'organizzazione del lavoro e aumentare la produttività arrivando a 1,3 vetture giornaliere.

Allo stesso tempo però, i lavoratori rivendicano anche il diritto ad esprimere il loro parere in merito alla definizione degli obiettivi strategici da perseguire. Per esempio, durante gli anni della crisi petrolifera, il 15 febbraio 1974, il consiglio di fabbrica e la FLM comunicano all'azienda il loro disaccordo in merito alla gestione aziendale ed avanzano proposte alternative, come un possibile e parziale progetto di conversione ecologica della produzione, che coinvolga anche gli enti locali. Seppur nella sua brevità, un documento come questo attesta, secondo noi, l'esistenza di una comunità di lavoratori fortemente sindacalizzata e consapevole del proprio ruolo, effettivo e potenziale. Potenziale perché – come ben specificato in un'altra comunicazione sindacale del febbraio del 1991, che riporta la discussione con l'azienda in merito a diversi temi tra cui l'introduzione dei gruppi qualità – il consiglio di fabbrica sottolinea l'importanza di aprire spazi costruttivi di discussione, ma allo stesso evidenzia il ruolo che i rapporti di forza svolgono, in maniera determinante, nel favorire o meno il raggiungimento di certi risultati.

In ogni caso, fin dalla costituzione del consiglio di fabbrica, riconosciuta ufficialmente dall'azienda in una comunicazione del 1972<sup>15</sup>, risulta evidente nella lettura dei documenti come i lavoratori non si sentano semplicemente prestatori di manodopera, ma soggetti operanti all'interno di uno spazio produttivo in cui si sviluppa l'ambizione e la convinzione di poter intervenire in maniera migliorativa ed esperta.

La rivendicazione della titolarità da parte dei lavoratori ad aprire spazi di contrattazione ed avanzare proposte di cambiamento sembra rappresentare un elemento persistente nella storia della Lamborghini. Per esempio, nell'ipotesi di piattaforma elaborata dal sindacato nel 1987 agli esordi del periodo Chrysler, i tre sindacati si impegnano a difendere "professionalità e condizioni complessive di lavoro [...] al fine di mantenere una 'personalità' Lamborghini Auto".

<sup>15</sup> Il riconoscimento da parte aziendale della costituzione del consiglio di fabbrica risulta verosimilmente successiva alla nascita della stessa. Infatti, mentre l'accordo aziendale del 1969 viene firmato da una delegazione delle tre sigle sindacali, la prima comunicazione del consiglio di fabbrica presente nel nostro database risale al 1970 ed il primo contratto aziendale firmato dall'esecutivo (presumibilmente del consiglio di fabbrica) al 1971.



A muovere il consiglio di fabbrica ed i sindacati non è solo dunque il desiderio di preservare i posti di lavoro, ma la consapevolezza che, attraverso un miglioramento costante ed una partecipazione attiva sia possibile modellare lo spazio produttivo in maniera virtuosa e se necessario flessibile, contribuendo così non solo alla salvaguardia ma all'ampliamento delle prospettive occupazionali e alla qualità del lavoro. In questo senso, i delegati sembrano precursori di alcune delle pratiche che si sperimenteranno più tardi (Leoni, 2012), e che sono oggi riconosciute a livello europeo (Eurofound, 2013) ed internazionale come sistemi virtuosi di organizzazione del lavoro e partecipazione (Carrieri, 2015; Fiorani e Simonazzi, 2018).

Tale carattere identitario può essere compreso però solo allargando lo sguardo, come abbiamo già detto, al contesto sindacale e politico locale e delle province di Modena e Bologna, a cui fanno riferimento i principali delegati sindacali dell'azienda. In particolare, le pratiche sviluppate all'interno della Lamborghini, pur nella loro assoluta specificità, vanno legate alla più generale esperienza sindacale metalmeccanica emiliana, protagonista essa stessa di alcuni esemplari modelli di relazioni industriali, alcuni dei quali ancora esistenti (Antonioli e Pini, 2011; Dazzi, et al., 2011; Pini et al., 2004).

La nuova proprietaria tedesca Audi VW dimostra subito di voler portare avanti un progetto a lungo termine all'interno di Lamborghini e intraprende infatti un percorso di forte valorizzazione dell'azienda con ingenti investimenti e piani di ristrutturazione ben precisi (come specificato nel contratto collettivo aziendale del 12 Novembre 1999). Il suo intento è infatti quello di rendere la Lamborghini uno dei prodotti di punta nel ramo di auto super sportive del gruppo e di espandere le promettenti, ma ancora limitate, quote di mercato che l'azienda ha conquistato. Allo stesso tempo, la proprietà Audi VW decide di intraprendere, fin dall'inizio, un percorso che porti alla costruzione di rapporti industriali aperti e collaborativi, ispirati ai principi di partecipazione e cooperazione tra le parti sociali che trovano di fatto in Germania massima espressione nel modello di cogestione ('Mitbestimmung') e che permetteranno in Lamborghini lo sviluppo di una potenzialità concertativa ancora non pienamente esplicitata.

Particolarmente interessante è, in tal senso, il tentativo di adottare ed estendere, come abbiamo visto, su un orizzonte globale le pratiche industriali proprie del gruppo, come attestato dai vari documenti di fonte internazionale che costituiscono la "Dichiarazione sui diritti sociali e i rapporti industriali presso Volkswagen" del 2002 (poi modificata nel 2012), la "Charta dei rapporti di lavoro in seno al Gruppo Volkswagen" del 2009 e la "Charta del lavoro interinale nel gruppo Volkswagen" del 2012. Questi documenti, recepiti sotto forma di accordi all'interno di Lamborghini, delineano i diritti fondamentali e i principi che devono ispirare le pratiche di collaborazione tra le parti. Si osserva dunque una certa controtendenza rispetto ad altri modelli di relazioni industriali, basati su un indebolimento della forza lavoro attraverso la sua frammentazione, sulla negazione di forme di coordinamento e sulla promozione, piuttosto, di logiche competitive (in termini di salari e orari di lavoro) tra stabilimenti localizzati in diversi paesi.

Segno evidente della portata di tali cambiamenti è data dall'incremento notevole di documenti e di accordi tra le parti sociali sottoscritti presso il sito di Sant'Agata a partire dal 1998 in poi. Essi non costituiscono solo la conseguenza di un assetto proprietario stabile, ma piuttosto testimoniano l'imporsi di un meccanismo virtuoso e continuativo di scambio e relazioni tra le parti. Un percorso di questo tipo non è certamente privo di ostacoli e rallentamenti, alcuni dei quali risultano necessari al fine che tutte le parti coinvolte acquisiscano consapevolezza rispetto ad un cambiamento di questo tipo. Consapevolezza ed apertura è quella che per esempio viene richiesta ai quadri aziendali in occasione di un workshop nel 2015 dedicato proprio alla spiegazione dei contenuti della Charta, il cui obiettivo è, così come riportato nell'assemblea dei lavoratori del marzo 2015, di "rendere finalmente ben chiaro che i lavoratori sono soggetti attivi portatori di intelligenza, competenze e capacità e che, quindi, non vanno relegati a un ruolo

passivo e succube ma coinvolti, anche attraverso i loro rappresentanti, all'interno dei processi decisionali".

### **Futuri sviluppi della ricerca**

Attraverso l'analisi dei documenti oggetto di analisi, appare chiaro come il modello partecipativo collaborativo che caratterizza la proprietà Audi VW di Lamborghini abbia trovato un'agevole sponda nelle forti pratiche che si erano consolidate nella storia contrattuale che precede quella acquisizione, e che abbiamo descritto in questo lavoro.

Se, come sostengono Cella e Treu (2009), le relazioni industriali italiane rispondono ad un modello "pluralistico-competitivo" piuttosto che "partecipativo-collaborativo", lo studio del caso Lamborghini in cui si sperimenta un sistema di relazioni industriali ispirato ai principi di cogestione tedesca a partire dal 1998, diventa interessante al fine di comprendere come una realtà divergente si relazioni sul panorama nazionale, in totale discontinuità o piuttosto in una continuità virtuosa con quanto previsto dall'ordinamento italiano. Abbiamo infatti evidenziato come l'azienda (intesa qui come datore di lavoro e sindacato) si sia dimostrata molto spesso estremamente reattiva nella ricezione di alcune novità legislative a vantaggio dei lavoratori e che allo stesso tempo, abbia spesso preso parola, sia da parte aziendale che sindacale, su temi di interesse politico nazionale, sottolineando la scelta di preservare un clima cooperativo volto alla ricerca del consenso piuttosto che del conflitto tra le parti.

Dai risultati scaturiti nell'analisi proposta in questo saggio, si aprono numerosi filoni di ricerca ed approfondimento. In un primo filone di ricerca, attualmente in corso di elaborazione, proponiamo di approfondire il nesso tra i temi della contrattazione nazionale e quella aziendale. Nella ricognizione proposta nella sezione 7 abbiamo indicato i temi della contrattazione nazionale evidenziandone il contesto sociale, politico e istituzionale nell'arco dei cinquanta anni presi in esame. Ciò che vorremmo approfondire è proprio la lettura diacronica delle tematiche nei due livelli di contrattazione, anche per verificare in che misura Lamborghini abbia costituito su alcune tematiche un laboratorio che anticipava temi e obiettivi della contrattazione nazionale o che praticava e affinava quanto indicato nel contratto nazionale. Un tale approfondimento affiancherà con l'analisi automatica dei testi dei CCNL le riflessioni elaborate in questo lavoro sulla periodizzazione delle tematiche emerse nell'analisi dei documenti della contrattazione di secondo livello.

Un altro filone di ricerca, dovrebbe affiancare all'analisi delle relazioni industriali uno studio, qui solo accennato, dei risultati economici ed occupazionali dell'azienda. Sarà in tal modo possibile analizzare quanto e come le relazioni sindacali siano state influenzate dagli andamenti economici dell'azienda e verificare l'esistenza di relazioni di causa-effetto tra la dinamica economico-finanziaria e l'andamento delle relazioni industriali. Inoltre, sarà possibile successivamente analizzare in maniera più dettagliata l'evoluzione di alcuni degli istituti che riteniamo particolarmente rilevanti, come quello dell'organizzazione del lavoro e della democrazia sindacale, per individuare il ruolo ed il contributo reciproco delle parti. Interessante anche il nesso tutto da esplorare tra innovazione e ruolo dei lavoratori. In ogni caso, una prima valutazione alla luce dei risultati dell'analisi svolta fino ad ora, è che sarebbe impossibile e fuorviante individuare una sola causa o un solo soggetto artefice delle trasformazioni registrate nel corso degli anni. È piuttosto nello scambio e nell'interazione continuativa e multiforme tra le parti oggetto del nostro studio che è possibile rintracciare un'identità "Lamborghini" che riesce, nonostante l'instabilità proprietaria ed economica del primo ventennio di vita, a prendere forma e ad imporsi poi in maniera determinata negli anni di successo di Audi.

Un terzo filone di ricerca, è invece da costruire in un'ottica comparativa in cui all'analisi longitudinale si affiancherà un'analisi cross section che mira a mettere in evidenza, rispettivamente quanto (e soprattutto se) la distanza con il modello tedesco si è ridotta nel corso

del tempo e, quanto (e se) la distanza con il modello di relazioni industriali italiane è invece aumentata (Fiorani e Simonazzi, 2018; Telljohann, 2012). Il primo aspetto potrà essere indagato attraverso un confronto, non tanto con il modello di co-determinazione tedesca, quanto con il grado di recepimento e applicazione della Charta internazionale dei diritti dei Lavoratori Volkswagen che, adottata da VW nel 2002 e recepita in Lamborghini in un accordo del 2011, dopo 13 anni di proprietà Audi, definisce le linee guida in termini di trattamento, diritti e relazioni per tutti i lavoratori del gruppo. In particolare, sarà interessante confrontare l'intensità e la profondità delle relazioni industriali sviluppatasi in altri siti produttivi appartenenti al gruppo Audi-VW nel territorio italiano e poi, eventualmente, mondiale. Infatti, risulta evidente dall'analisi dei documenti da un lato la presenza costante di una realtà sindacale forte, attiva, unitaria e strettamente legata al territorio, che cerca di portare sul tavolo della trattativa una serie di temi fondamentali come sicurezza, formazione, partecipazione alle scelte produttive; dall'altra emerge chiaramente un cambio di rotta nella gestione manageriale a partire dagli anni Audi. La nostra tesi è che entrambi gli elementi siano stati fondamentali nel determinare la storia recente dell'azienda, ovvero che non sia imputabile in maniera semplificatrice al cambio di proprietà Audi il cambio nelle relazioni industriali, ma che piuttosto l'arrivo della società tedesca e l'introduzione di un modello ispirato alla co-determinazione abbia reso possibile l'attuazione, attraverso strumenti chiari e precisi, di ciò che era solo in potenza. Ovviamente, il successo economico e la conquista di quote crescenti di mercato sono stati anch'essi fattori essenziali, che hanno di fatto permesso alla Lamborghini di incrementare allo stesso tempo numero di occupati, vetture prodotte, salari, profitti ed investimenti.

Un quarto filone di ricerca guarda alla rete di imprese che fanno parte della rete di fornitori di Lamborghini. La nostra idea è quella di indagare se e come l'esperienza Lamborghini sia in grado di generare esternalità positive, non solo in termini di accresciute conoscenze tra lavoratori, delegati sindacali e manager su pratiche cooperative e partecipative, ma proprio in termini di qualità dei rapporti industriali all'interno delle imprese del territorio con cui essa intrattiene relazioni economiche continuative, in particolare per ciò che riguarda la filiera dei fornitori, gli appalti e le consulenze (tutti oggetto di un paragrafo specifico nel contratto aziendale del 2015).

Un quinto filone di ricerca si pone come orizzonte il confronto della contrattazione di secondo livello in altre imprese. Anche se abbiamo richiamato alcuni dati su contrattazione aziendale in Emilia-Romagna, sia degli anni 1968-1972 che degli anni 1991-1993, 1994-1997, non ci è stato possibile analizzare in modo sistematico altre fonti. La peculiare base documentale che abbiamo creato ed elaborato in questo lavoro si presenta ad oggi come un unicum, il cui valore risiede anche per l'apertura a molte comparazioni, a livello nazionale e internazionale. Si potrebbe ad esempio analizzare in modo comparato il caso della Ducati: per mettere in luce in che modo due aziende nello stesso territorio abbiano risposto diversamente o in maniera simile allo stesso cambio di proprietà. Sul confronto internazionale, la discussione è più complessa e il ragionamento è soprattutto quello sulla Charta, un aspetto su cui la riflessione è già aperta tra gli studiosi (Telljohan, 2012).

Questi e molti altri aspetti si potranno approfondire: la necessità di creare un archivio digitale basato sulla documentazione cartacea raccolta dal gruppo di ricerca ha prodotto, infatti, come ulteriore esito della ricerca, un archivio di tutti i documenti riguardanti le relazioni industriali, già condiviso con la direzione e con la RSU di Lamborghini. L'accesso a tale archivio renderà fruibile (in formato cartaceo e digitale) la base documentale per ulteriori indicizzazioni, consultazioni e analisi.

## Bibliografia

- Antonoli, D., Bianchi, A., Mazzanti, M., Montresor, S., e Pini, P. (2011). *Strategie di innovazione e risultati economici. Un'indagine sulle imprese manifatturiere dell'Emilia-Romagna*. Franco Angeli, Milano.
- Baldissara, L., e Pepe, A. (2010). *Operai e sindacato a Bologna. L'esperienza di Claudio Sabattini (1968-1974)*. Ediesse, Roma.
- Benzecri, J.P. (1992). *Correspondence Analysis Handbook*. Marcel Dekker, New York.
- Bolasco, S. (1999). *Analisi multidimensionale dei dati*. Carocci, Roma.
- Bolasco, S. (2010). *Taltac2.10. Sviluppi, esperienze ed elementi essenziali di analisi automatica dei testi*. LED, Milano.
- Bolasco, S. (2013). *L'analisi automatica dei testi*. Carocci, Roma.
- Bolasco, S., e Pavone, P. (2010). 'Automatic Dictionary- and Rule-Based Systems for Extracting Information from Text'. In *Data Analysis and Classification*, a cura di F. Palumbo, C. N. Lauro, e M.J. Greenacre, 189-98. Springer, Berlin Heidelberg.
- Bruno, R. (2011). *Breve storia del sindacato in Italia: lavoro, conflitto ed emancipazione*. Ediesse, Roma.
- Carrieri, M. (a cura di). (2015). *La partecipazione incisiva: idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*. Il Mulino, Bologna.
- Carrieri, M., e Pirro, F. P. (2016). *Relazioni industriali*. EGEA spa.
- Casellato, A. (a cura di) (2014). «Lavoro e conoscenza» dieci anni dopo: *Attualità della lectio doctoralis di Bruno Trentin a Ca'Foscari* (Vol. 1). Firenze University Press, Firenze.
- Cella, G. P., e Treu, T. (2009). *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*. Il Mulino, Bologna.
- Dazzi, D., De Angelis, G., Dieci, D., Freddi, D., Grandi, A., Garibaldi, F., Lugli, L., Passatelli, M., Tani, G., Telljohann, V. (2011) *Innovazione, Organizzazione del Lavoro e Partecipazione*. Materiali IRES ER, IRES Emilia-Romagna, Bologna.
- Eurofound (2013). *Work organisation and employee involvement in Europe*. Publications of the European Union, Luxembourg.
- Fiorani, G., e Simonazzi A. (2018). Industrial relations and social dialogue in Italy, *Economia & Lavoro*, Anno LII, n.1, 71-85.
- Giovannini G., Tuccino, F. (1998). *La contrattazione in Emilia-Romagna: analisi degli accordi aziendale. La contrattazione degli orari*. IRES CGIL, versione presentata a Bologna il 14 e 15 luglio 1998.
- Giugni, G. (cura di Bellardi, L., Curzio, P., Leccese, V.) (2014) *Diritto sindacale*. Cacucci editore, Bari.
- Greenacre, M. (1984). *Theory and application of Correspondence Analysis*. Academic Press, London.
- Greenacre, M. (2017). *Correspondence Analysis in practice*. Chapman and Hall/CRC.
- Leoni, R. (2012). Workplace design, complementarities among work practices, and the formation of key competencies: evidence from Italian employees. *Industrial & Labor Relations Review* 65.2 (2012): 316-349
- Loreto, F. (2017). *Storia della CGIL. Dalle origini a oggi (Vol. 1)*. Ediesse, Roma.
- Lugli, L. e Tugnoli S. (1998). *La contrattazione in Emilia-Romagna: Analisi degli accordi aziendali. Le relazioni industriali*. IRES , versione presentata a Bologna il 14 e 15 luglio 1998.
- Pavone, P. (2010). Sintagmazione del testo: una scelta per disambiguare la terminologia e ridurre le variabili di un'analisi del contenuto di un corpus, *Statistical Analysis of Textual Data – Proceedings of 10th International Conference, JADT 2010*, Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, vol. 1, pp. 131-140.
- Pini, P. (a cura di) (2004). *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*. Franco Angeli, Milano.
- Russo, M. (a cura di) (2008). *L'industria meccanica in Italia: analisi spaziale delle specializzazioni produttive 1951-2001*. Roma: Carocci Pressonline.
- Sabattini, C., *Sulla divisione scientifica del lavoro e la ricomposizione politica della classe operaia*, in *Fabbrica e Stato*, a.1, n.5, novembre/dicembre 1972.
- 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?* Ediesse, Roma, pp. 105-121.
- Telljohann, V. (2015). 'Le nuove piste di Lamborghini e Ducati' in Carrieri, M., Nerozzi, P. and T. Treu (a cura di) *La partecipazione incisiva: Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*. Il Mulino, Bologna.
- Vecchi, S. (a cura di), (2006). *Il sindacato nel tempo della globalizzazione. Indipendenza, democrazia, strategia sindacale nelle parole di Claudio Sabattini*. Meta Edizioni Fondazione Sabattini, Roma.



## Appendice 2 - Grafici del numero di documenti per anno, categoria e per tipo di contrattazione (1968-2016)

I dati rappresentati in queste elaborazioni sono riportati nella Tabella 1

Figura 13 Numero di occorrenze delle forme grafiche nei documenti di contrattazione, per tipo e per anno

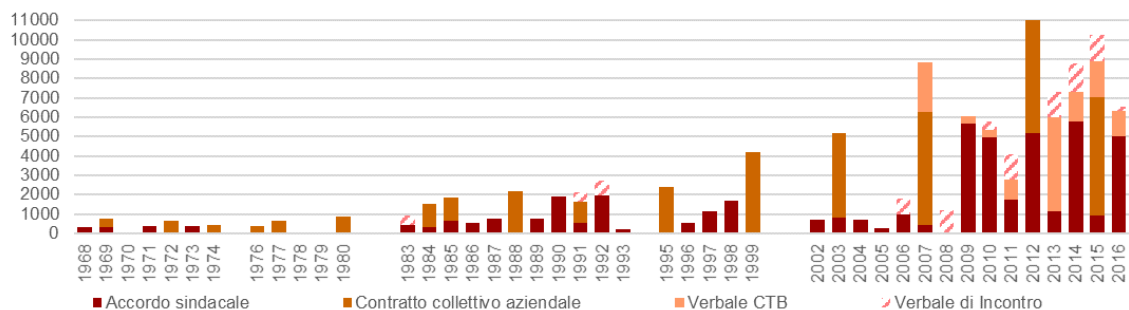


Figura 14 Numero di occorrenze delle forme grafiche nei documenti di informazione, per tipo e per anno

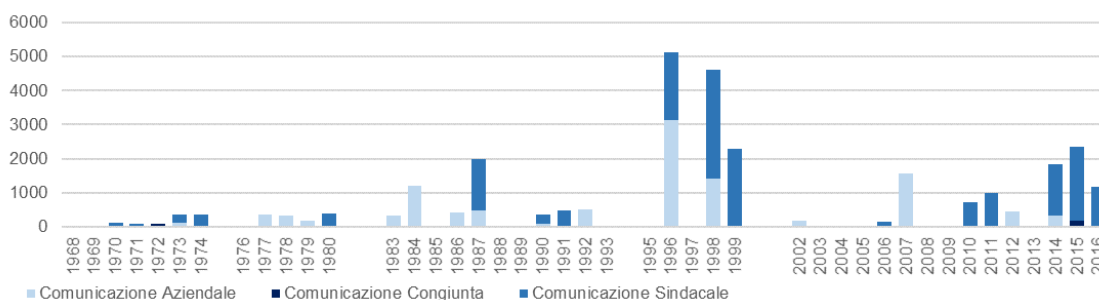
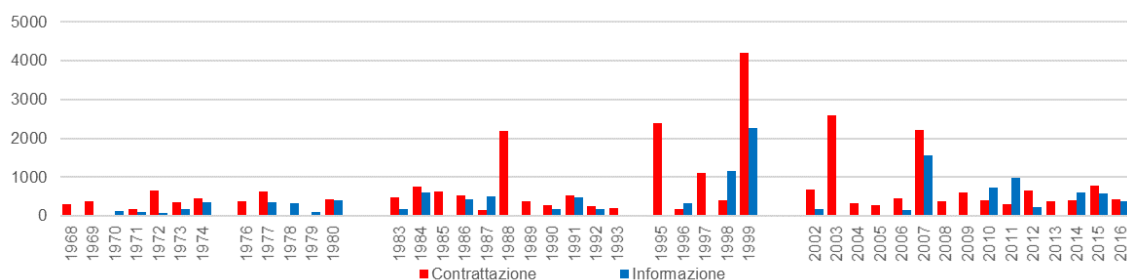
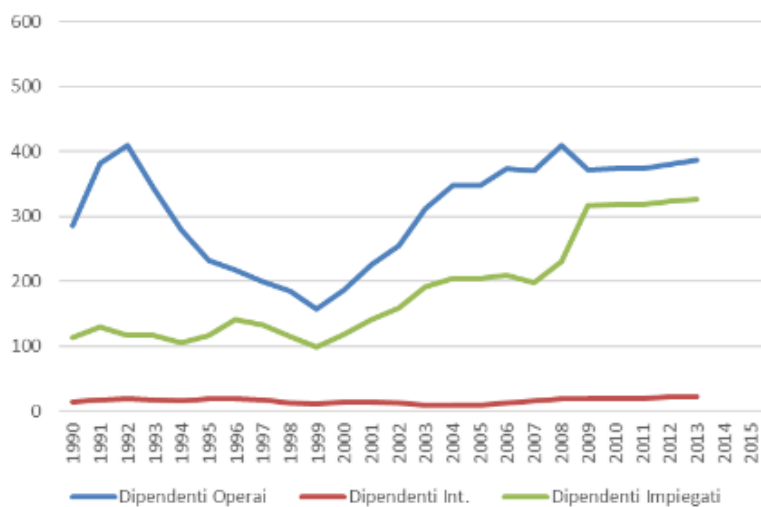


Figura 15 Numero medio di occorrenze delle forme grafiche per categoria (contrattazione e informazione), per anno

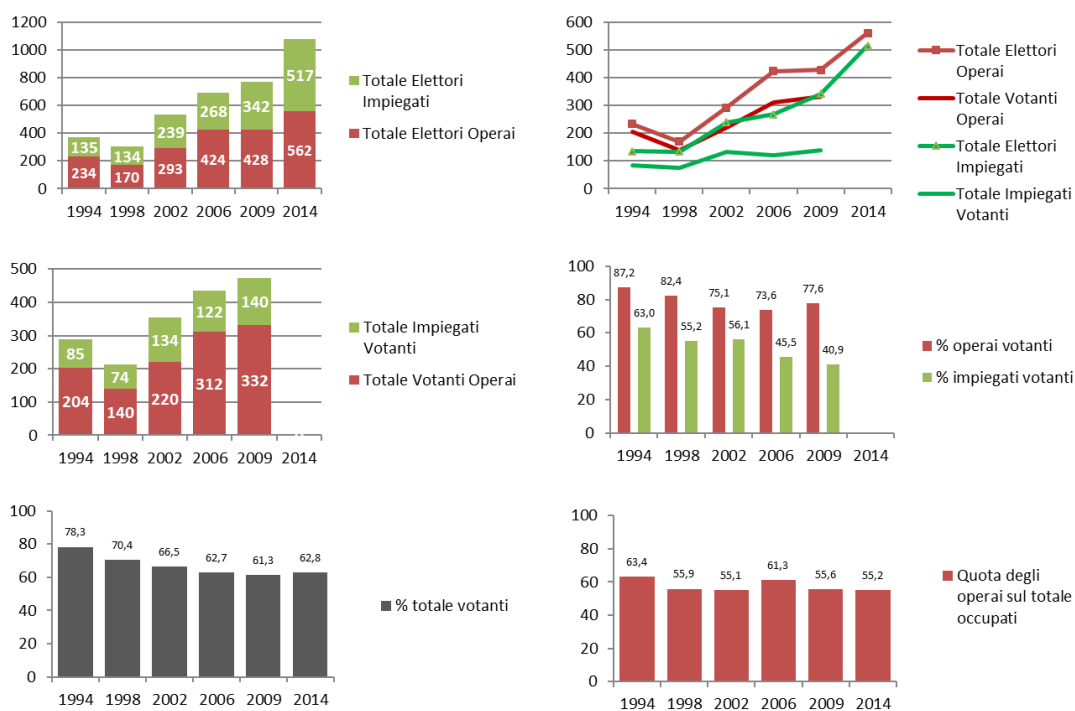


### Appendice 3 - Elezioni delle RSU

**Figura 16 Numero di dipendenti per condizione professionale, 1990-2014**



**Figura 17 Numero di elettori e numero e percentuale di votanti, per condizione professionale, 1994-2014**



#### Appendice 4 - Lista delle *multiword*

Forma grafica	Occ.	Forma grafica	Occ.	Forma grafica	Occ.
direzione aziendale	163	anno precedente	19	valore di indicatore	12
premio di risultato	162	commissioni tecniche bilaterale	18	scadenza retributivo	12
commissione tecnica bilaterale	124	disciplina generale	18	processi evolutivo di organizzazione	11
orario di lavoro	116	sviluppo di competenza	18	situazione straordinario	11
tempo determinato	97	stato dell' arte	18	sospensione lavorativo	11
organizzazione di lavoro	70	relazioni industriale	18	verbale di accordo sottoscritto	11
flessibilità positiva	60	produzione indiretto	18	ora 4 flessibilità positiva	11
ora 7 flessibilità positiva	60	rappresentanza sindacale unitario	18	contratto di apprendistato	11
target annuo	59	conto formazione	18	dipendenti di azienda	11
cassa integrazione guadagni	51	Emilia Romagna	18	sospensione di lavoro	11
accordo sindacale	45	indicatore di produttività	18	importo lordo onnicomprensivo	11
accordo aziendale	40	andamento di produzione	17	linee guida	11
tempo indeterminato	40	rappporti di lavoro	17	retribuzione mensile lorda	11
area produzione	38	situazione economica	17	dipendenti interessati	11
accordi aziendale	37	attività lavorativo	16	posto di lavoro	11
personale addetto	37	lavoro interinale	16	maturazione differita	10
formazione professionale	36	verbale di accordo sindacale	16	supplemento di trattamento di integrazione	10
consuntivo progressivo	34	chiusura aziendale	15	lavoratore riassorbiti	10
lavoratore interessati	31	lavoratore interinale	15	busta paga	10
consuntivo annuo	30	azioni correttivo	15	parti coinvolte	10
premio di produzione	29	fabbrica europeo	15	medi riparametrato	10
accordo sindacale siglato	28	esigenza produttivo	15	tedesco di gruppo	10
calendario allegato	28	delegazione sindacale	15	mondo del lavoro	10
crescita professionale	28	ordine del giorno	15	progetto formativo	10
fabbrica mondiale	27	seguito calendario	15	interno di gruppo	10
parte integrante	27	esame congiunto	14	complesso produttivo	10
accordo integrativo aziendale	27	macchina utensile	14	ufficio tecnico	10
condizioni di lavoro	26	luogo di lavoro	14	trattamento economico	10
contratto di lavoro	25	parte sindacale	14	situazione occupazionale	10
verbale di accordo	25	contrattazione aziendale	14	seguito dettagliato	10
contratto integrativo aziendale	24	situazione aziendale	14	normale decorso di istituto	10
borsa di studio	24	giovane studente	14	ambiente di lavoro	10
programmi produttivo	24	nuovo prodotti	14	ciclo produttivo	9
attività produttivo	24	seguenti modalità	14	rinnovo del contratto	8
gruppo di lavoro	24	media aritmetica	13	politica industriale	8
regime di flessibilità	24	organizzazioni sindacali	13	fine anno	8
numero massimo	23	passaggio di categoria	13	mercato del lavoro	8
periodo di flessibilità positiva	23	livelli occupazionale	13	livello nazionale	7
ora 6 flessibilità positiva	23	struttura aziendale	13	titolo di studio	7
contatore orario	23	letto approvato	13	segretario generale	7
ora 1 flessibilità positiva	22	valore indicati	13	Consiglio d' amministrazione	6
relazioni sindacale	22	parti sociali	13	comitato centrale	6
ducato motor	22	ora 2 flessibilità positiva	12	Banca Intesa	6
accordo sindacale sottoscritto	21	modalità collegata	12	ministero del Lavoro	5
area aziendale	21	parte di azienda	12	Consiglio comunale	5
ora 3 flessibilità positiva	20	pattuizione contenute	12	posti di lavoro	5
singolo lavoratore	20	raggiungimento di obiettivi	12	decreto legislativo	5
conseguente ricorso	20	parte aziendale	12	amministratore delegato	5
modelli organizzativo	20	flessibilità negativa	12	lavoratori dipendenti	4
rapporto di lavoro	19	modo efficace	12		
reparto di assemblaggio	19	modalità previste	12		



## Appendice 5 - Anni per cluster

**Tabella 6 Anni per cluster: ordinamento rispetto alla distanza dal centroide del cluster**

Cluster 1 / 6 Count: 3

Rank	Distance to cluster's center	Case identifier
1	0,04282	2014
2	0,15952	2016
3	0,38647	2013

Cluster 2 / 6 Count: 4

Rank	Distance to cluster's center	Case identifier
1	0,03882	2012
2	0,05473	2011
3	0,09721	2015
4	0,12936	2008

Cluster 3 / 6 Count: 12

Rank	Distance to cluster's center	Case identifier
1	0,00960	2004
2	0,01538	1995
3	0,05033	2003
4	0,07543	2007
5	0,07907	1999
6	0,11672	1998
7	0,12587	2005
8	0,12711	1996
9	0,20155	2006
10	0,20199	1997

Cluster 4 / 6 Count: 15

Rank	Distance to cluster's center	Case identifier
1	0,01386	1991
2	0,03892	1987
3	0,05609	1990
4	0,05670	1985
5	0,08455	1977
6	0,09224	1973
7	0,16565	1979
8	0,22470	1980
9	0,25184	1992
10	0,28730	1986

Cluster 5 / 6 Count: 3

Rank	Distance to cluster's center	Case identifier
1	0,00237	2010
2	0,01018	2009
3	0,29909	2002

Cluster 6 / 6 Count: 5

Rank	Distance to cluster's center	Case identifier
1	0,03499	1972
2	0,08762	1968
3	1,41028	1971
4	1,49644	1969
5	2,56203	1970

Il 1978 non entra nell'analisi cluster perché è un documento anomalo

## Appendice 6 - Risultati cluster

Termini caratteristici, test value, probabilità di non appartenenza al cluster (coda della curva di probabilità), percentuale occorrenze nel cluster e numero di occorrenze nel corpus

CLUSTER 1 / 6									
Termine	Test-value	probabilità	% di occ. nel cluster	n. occ. nel corpus	Termine caratteristico	Test-value	probabilità	% di occ. nel cluster	n. occ. nel corpus
target annuo	10,42	0,000	81,36	59	finizione	4,19	0,000	58,33	24
istruzione	10,29	0,000	86,00	50	membri	4,17	0,000	50,00	36
verbale	9,97	0,000	46,64	238	aziendale	4,13	0,000	27,01	374
università	9,25	0,000	100,00	27	siglato	4,10	0,000	46,51	43
commissione tecnica bilaterale	9,24	0,000	55,65	124	comitato centrale	3,96	0,000	100,00	6
metodo	8,84	0,000	58,59	99	punteggi	3,96	0,000	100,00	6
trasferta	8,74	0,000	68,75	64	direttiva	3,96	0,000	100,00	6
operatore	8,34	0,000	96,00	25	database	3,95	0,000	80,00	10
scolastico	8,29	0,000	100,00	22	medi riparimetrato	3,95	0,000	80,00	10
consuntivo annuo	7,97	0,000	86,67	30	diploma	3,91	0,000	87,50	8
difetti	7,86	0,000	67,27	55	rischio	3,91	0,000	87,50	8
ducato motor	7,73	0,000	95,45	22	misurazione	3,91	0,000	87,50	8
consuntivo progressivo	7,60	0,000	79,41	34	alternanza	3,91	0,000	87,50	8
Commissione	7,53	0,000	53,19	94	accordo sindacale	3,91	0,000	44,44	45
abbigliamento	7,29	0,000	95,00	20	azioni correttivo	3,89	0,000	66,67	15
addetto	6,86	0,000	45,53	123	carbonio	3,89	0,000	66,67	15
criticità	6,80	0,000	76,67	30	indicatore di produttività	3,82	0,000	61,11	18
riunita	6,57	0,000	69,44	36	flessibilità positiva	3,81	0,000	40,00	60
Emilia Romagna	6,29	0,000	88,89	18	prestate	3,81	0,000	41,51	53
scheda	6,29	0,000	88,89	18	sottoscritto	3,80	0,000	29,50	200
graduatoria	6,26	0,000	70,97	31	punti	3,78	0,000	57,14	21
regionale	6,09	0,000	93,33	15	equivalenti	3,78	0,000	69,23	13
raggiunto	5,83	0,000	54,72	53	struttura aziendale	3,78	0,000	69,23	13
duale	5,82	0,000	92,86	14	vettura	3,76	0,000	32,79	122
verbale di accordo sindacale	5,78	0,000	87,50	16	attenta	3,69	0,000	62,50	16
campionamento	5,66	0,000	100,00	11	obiettivo	3,69	0,000	39,66	58
accordo sindacale siglato	5,59	0,000	67,86	28	viaggio	3,65	0,000	57,89	19
valore	5,51	0,000	43,16	95	laurea	3,58	0,000	77,78	9
target	5,49	0,000	47,83	69	manifestazione	3,58	0,000	77,78	9
linea	5,41	0,000	40,35	114	maturate	3,56	0,000	64,29	14
lavaggio	5,36	0,000	100,00	10	parte sindacale	3,56	0,000	64,29	14
missione	5,36	0,000	100,00	10	cumulabile	3,54	0,000	100,00	5
system	5,36	0,000	100,00	10	adulto	3,54	0,000	100,00	5
Regione	5,23	0,000	85,71	14	ringraziamento	3,54	0,000	100,00	5
redditività	5,06	0,000	43,59	78	polo	3,54	0,000	100,00	5
correlati	4,96	0,000	80,00	15	eccezioni	3,54	0,000	100,00	5
valle	4,96	0,000	80,00	15	titolo di studio	3,52	0,000	85,71	7
condiviso	4,90	0,000	47,37	57	critiche	3,52	0,000	85,71	7
lordi	4,75	0,000	45,16	62	specificati	3,52	0,000	85,71	7
media	4,73	0,000	45,76	59	inteso	3,52	0,000	48,28	29
pantalone	4,71	0,000	100,00	8	rilevati	3,51	0,000	58,82	17
tuta	4,71	0,000	100,00	8	ergonomia	3,51	0,000	58,82	17
bacino	4,68	0,000	66,67	21	test	3,50	0,000	50,00	26
viaggi	4,62	0,000	90,00	10	profilo	3,49	0,000	55,00	20
selleria	4,62	0,000	83,33	12	intesa	3,48	0,000	38,60	57
pattuizione contenute	4,62	0,000	83,33	12	produttività	3,46	0,000	35,00	80
Ministero	4,62	0,000	83,33	12	parte aziendale	3,43	0,000	66,67	12
proposto	4,62	0,000	83,33	12	conseguimento	3,43	0,000	66,67	12
confermato	4,62	0,000	34,46	148	analisi	3,40	0,000	37,93	58
reparto di assemblaggio	4,59	0,000	68,42	19	significativo	3,37	0,000	48,15	27
valutazione	4,50	0,000	41,67	72	voto	3,35	0,000	50,00	24
firmato	4,50	0,000	70,59	17	commissioni tecniche bilaterale	3,34	0,000	55,56	18
collegato	4,46	0,000	46,94	49	accordo sindacale sottoscritto	3,33	0,000	52,38	21
scuola	4,46	0,000	60,00	25	citato	3,33	0,000	52,38	21
votanti	4,35	0,000	100,00	7	progetto	3,32	0,000	30,53	131
resina	4,35	0,000	100,00	7	parametro	3,32	0,000	44,12	34
assessorato	4,35	0,000	100,00	7	sicurezza	3,31	0,000	36,51	63
premio di risultato	4,34	0,000	32,72	162	fibra	3,30	0,000	70,00	10
punteggio	4,30	0,000	81,82	11					
votazione	4,30	0,000	81,82	11					
situazione straordinario	4,30	0,000	81,82	11					
presenti	4,28	0,000	45,10	51					

CLUSTER 2 / 6					CLUSTER 3 / 6				
Termine	Test-value	probabilità	% di occ. nel cluster	n. occ. nel corpus	Termine	Test-value	probabilità	% di occ. nel cluster	n. occ. nel corpus
tempo determinato	10,75	0,000	76,29	97	quota	7,37	0,000	62,60	131
premio di risultato	6,60	0,000	48,15	162	produzione indiretto	6,06	0,000	100,00	18
parti	6,28	0,000	36,33	523	miglioramento	6,01	0,000	65,33	75
somministrazione	6,22	0,000	64,81	54	scatti	5,63	0,000	94,74	19
lavoratore interinale	6,11	0,000	100,00	15	aspettativa	5,55	0,000	87,50	24
lavoro interinale	5,69	0,000	93,75	16	rilievo	5,43	0,000	94,44	18
sistema	5,59	0,000	51,65	91	gamma	5,43	0,000	94,44	18
indicatore	4,88	0,000	45,22	115	bilanciamento	5,26	0,000	100,00	14
tedesco di gruppo	4,84	0,000	100,00	10	operazione	5,10	0,000	67,35	49
principi	4,82	0,000	65,63	32	livello	5,07	0,000	50,00	168
gruppo	4,76	0,000	39,79	191	contrattuale	5,03	0,000	55,34	103
flessibilità positiva	4,76	0,000	53,33	60	contributo	4,97	0,000	76,67	30
tempo indeterminato	4,70	0,000	60,00	40	variabile	4,71	0,000	81,82	22
disciplina	4,61	0,000	64,52	31	tabella	4,65	0,000	64,58	48
contratto	4,44	0,000	39,53	172	caso	4,60	0,000	47,31	186
accordo aziendale	4,38	0,000	57,50	40	holding	4,54	0,000	59,68	62
automobile	4,33	0,000	32,49	514	riduzione	4,49	0,000	60,34	58
qualità	4,18	0,000	37,97	187	meccanismo	4,46	0,000	78,26	23
Euro	4,14	0,000	38,79	165	attività	4,40	0,000	46,93	179
eccezionale	4,10	0,000	59,38	32	ente	4,35	0,000	83,33	18
relazioni industriale	4,09	0,000	72,22	18	lavorazione	4,32	0,000	63,64	44
monitoraggio	4,05	0,000	83,33	12	strutturale	4,30	0,000	80,00	20
calendario	4,00	0,000	43,16	95	retributivo	4,29	0,000	64,29	42
approfondito	3,96	0,000	57,58	33	retribuzione	4,17	0,000	52,13	94
sollevatore	3,91	0,000	100,00	7	clemento	4,16	0,000	59,26	54
spatola	3,91	0,000	100,00	7	fabbricazione	4,13	0,000	82,35	17
appartenente	3,88	0,000	58,06	31	pausa	4,05	0,000	76,19	21
flessibilità	3,84	0,000	44,74	76	banca	4,05	0,000	100,00	9
cartella	3,78	0,000	88,89	9	tipo	4,03	0,000	67,74	31
personale addetto	3,77	0,000	54,05	37	indiretto	4,03	0,000	68,97	29
relazioni sindacale	3,74	0,000	63,64	22	priorità	3,90	0,000	81,25	16
accantonate	3,66	0,000	56,67	30	versamento	3,83	0,000	90,91	11
obbiettivo	3,61	0,000	66,67	18	amministrazione	3,83	0,000	90,91	11
crescita professionale	3,57	0,000	57,14	28	delega	3,83	0,000	90,91	11
periodo di flessibilità positiva	3,57	0,000	60,87	23	retribuita	3,83	0,000	75,00	20
bonus	3,55	0,000	100,00	6	corsi	3,82	0,000	69,23	26
interni	3,55	0,000	68,75	16	indicato	3,81	0,000	70,83	24
contratti	3,54	0,000	47,17	53	mercato	3,79	0,000	50,00	96
appalti	3,44	0,000	87,50	8	quarto	3,76	0,000	100,00	8
seno	3,44	0,000	87,50	8	vacanza	3,76	0,000	100,00	8
tipologia	3,41	0,000	50,00	40	documentate	3,76	0,000	100,00	8
competitività	3,40	0,000	58,33	24	ramo	3,76	0,000	100,00	8
implementazione	3,33	0,000	64,71	17	clausola	3,72	0,000	84,62	13
area produzione	3,32	0,000	50,00	38	firmatario	3,65	0,000	65,52	29
confermato	3,31	0,000	36,49	148	annuo	3,62	0,000	54,10	61
					strategia	3,62	0,000	76,47	17
					deposito	3,56	0,000	90,00	10
					regimi	3,56	0,000	90,00	10
					figli	3,56	0,000	90,00	10
					ciclo	3,46	0,000	58,97	39
					marini	3,46	0,000	100,00	7
					cronometrico	3,46	0,000	100,00	7
					organizzativo	3,46	0,000	52,31	65
					rivalutazione	3,45	0,000	83,33	12
					mondiale	3,45	0,000	83,33	12
					sviluppo	3,41	0,000	48,39	93
					impiegato	3,40	0,000	78,57	14
					previdenza	3,40	0,000	78,57	14
					fisiologico	3,40	0,000	78,57	14
					schema	3,37	0,000	70,00	20

CLUSTER 4 / 6									
Termine	Test-value	probabilità	% di occ. nel cluster	n. occ. nel corpus	Termine caratteristico	Test-value	probabilità	% di occ. nel cluster	n. occ. nel corpus
fabbrica	14,38	0,000	83,70	92	trim	4,18	0,000	100,00	6
giovane	8,63	0,000	75,00	44	riproposizione	4,18	0,000	100,00	6
borsa di studio	8,07	0,000	91,67	24	turnista	4,18	0,000	61,11	18
Consiglio	7,51	0,000	46,36	110	divisione	4,16	0,000	87,50	8
chiusura	7,23	0,000	62,50	48	coordinata	4,16	0,000	87,50	8
nuova	7,18	0,000	53,62	69	attuale	4,12	0,000	32,08	106
turno	7,17	0,000	40,69	145	letto approvato	4,09	0,000	69,23	13
giovane studente	6,80	0,000	100,00	14	difficoltà	4,09	0,000	69,23	13
borsista	6,80	0,000	100,00	14	servizio	4,04	0,000	29,50	139
scolastica	6,53	0,000	100,00	13	rischi	3,96	0,000	72,73	11
insegnanti	6,24	0,000	100,00	12	zona	3,96	0,000	72,73	11
verifica	6,12	0,000	46,58	73	quantità	3,91	0,000	50,00	26
completa	6,04	0,000	73,91	23	parziale	3,88	0,000	64,29	14
permanenza	5,87	0,000	82,35	17	sciopero	3,86	0,000	55,00	20
auto	5,70	0,000	56,41	39	maestranza	3,86	0,000	55,00	20
unità	5,60	0,000	53,49	43	festività	3,86	0,000	55,00	20
costruzione	5,34	0,000	68,18	22	grave	3,84	0,000	77,78	9
straordinario	5,32	0,000	42,86	70	progetto	3,78	0,000	29,01	131
feria	5,27	0,000	36,70	109	volontarietà	3,75	0,000	85,71	7
composta	5,25	0,000	84,62	13	Consiglio comunale	3,74	0,000	100,00	5
programma	5,12	0,000	54,29	35	argomento	3,74	0,000	100,00	5
estivo	5,07	0,000	66,67	21	prevedibile	3,73	0,000	66,67	12
lira	5,06	0,000	44,07	59	pagamento	3,71	0,000	52,38	21
produzione	4,99	0,000	30,73	179	preparazione	3,71	0,000	52,38	21
macchina utensile	4,98	0,000	78,57	14	rientro	3,69	0,000	55,56	18
automatica	4,96	0,000	100,00	8	meccanica	3,69	0,000	60,00	15
segnale	4,96	0,000	100,00	8	approvato	3,62	0,000	48,00	25
riconversione	4,96	0,000	100,00	8	mondo del lavoro	3,57	0,000	70,00	10
borsaro	4,90	0,000	90,00	10	strada	3,57	0,000	70,00	10
direzione	4,81	0,000	31,76	148	attrezzatura	3,53	0,000	52,63	19
interna	4,75	0,000	73,33	15	carattere	3,47	0,000	37,78	45
organico	4,73	0,000	57,69	26	cadenti	3,43	0,000	75,00	8
lezione	4,66	0,000	66,67	18	fine anno	3,43	0,000	75,00	8
connessi	4,66	0,000	76,92	13	Tribunale	3,43	0,000	75,00	8
rotazione	4,58	0,000	44,68	47	officina	3,43	0,000	75,00	8
persiceto	4,58	0,000	100,00	7	utilizzazione	3,43	0,000	75,00	8
rigido	4,58	0,000	100,00	7	lavori	3,34	0,000	63,64	11
sistemazione	4,58	0,000	100,00	7	scolastiche	3,34	0,000	63,64	11
assicurati	4,54	0,000	88,89	9	periodo	3,33	0,000	24,24	231
mezzo	4,52	0,000	50,00	34	ampliamento	3,33	0,000	57,14	14
inizio	4,50	0,000	43,75	48	tempistico	3,33	0,000	57,14	14
problema	4,49	0,000	46,34	41	permessi	3,32	0,000	40,00	35
funzionamento	4,49	0,000	51,61	31	assenza	3,31	0,000	45,83	24
montaggio	4,45	0,000	44,44	45	detto	3,31	0,000	45,83	24
reparto	4,37	0,000	32,46	114	lastratura	3,30	0,000	83,33	6
detti	4,35	0,000	64,71	17	struttura	3,24	0,001	40,63	32
consiglio	4,35	0,000	64,71	17	pieno	3,19	0,001	50,00	18
azienda	4,35	0,000	22,33	618	prototipo	3,16	0,001	66,67	9
stabilito	4,31	0,000	56,52	23	deroga	3,16	0,001	66,67	9
ripresa	4,23	0,000	80,00	10	pomeriggio	3,15	0,001	53,33	15
delegazione sindacale	4,22	0,000	66,67	15	innovazione	3,13	0,001	58,33	12
investimento	4,20	0,000	36,62	71	possibilità	3,12	0,001	30,99	71
dialettico	4,18	0,000	100,00	6	direzione aziendale	3,06	0,001	25,15	163

CLUSTER 5 / 6										
Termine	Test-value	probabilità	% di occ. nel cluster	n. occ. nel corpus	Termine caratteristico	Test-value	probabilità	% di occ. nel cluster	n. occ. nel corpus	
partecipazione	9,60	0,000	66,00	50	preferiale	4,79	0,000	64,29	14	
sospensione	8,55	0,000	62,22	45	garantito	4,78	0,000	52,38	21	
conseguente ricorso	8,27	0,000	90,00	20	rappresentata	4,66	0,000	46,15	26	
rispettivo	8,19	0,000	69,70	33	premessso	4,62	0,000	32,73	55	
cassa integrazione guadagni	8,05	0,000	57,45	47	congiunturale	4,62	0,000	60,00	15	
rappresentanza	7,74	0,000	55,32	47	periodicità	4,59	0,000	77,78	9	
ordinario	7,67	0,000	47,62	63	atto	4,51	0,000	27,06	85	
dipendenti	7,17	0,000	31,25	144	comunicato	4,50	0,000	40,63	32	
collegati	6,83	0,000	53,85	39	sottoscrizione	4,39	0,000	36,84	38	
calo	6,78	0,000	100,00	11	causa	4,33	0,000	44,00	25	
convenuto	6,51	0,000	34,78	92	contrazione	4,30	0,000	47,62	21	
verbale di accordo sottoscritto	6,07	0,000	90,91	11	odierno	4,27	0,000	40,00	30	
importo lordo onnicomprensivo	6,07	0,000	90,91	11	sviluppo di competenza	4,18	0,000	50,00	18	
retribuzione mensile lorda	6,07	0,000	90,91	11	processi evolutivo di organizzaz	4,14	0,000	63,64	11	
sospensione di lavoro	6,07	0,000	90,91	11	signore	4,13	0,000	75,00	8	
sospensione lavorativo	6,07	0,000	90,91	11	massimo	4,10	0,000	25,00	88	
costretta	6,06	0,000	100,00	9	formativo	4,08	0,000	22,81	114	
automobile	5,93	0,000	18,09	514	fabbrica europeo	4,06	0,000	53,33	15	
scadenza retributivo	5,79	0,000	83,33	12	ordini	4,05	0,000	47,37	19	
parti coinvolte	5,70	0,000	90,00	10	dichiarazione	4,03	0,000	39,29	28	
supplemento di trattamento di in	5,70	0,000	90,00	10	parti	3,99	0,000	15,11	523	
normale decorso di istituto	5,70	0,000	90,00	10	orientamento	3,96	0,000	58,33	12	
maturazione differita	5,70	0,000	90,00	10	modo efficace	3,96	0,000	58,33	12	
comprese	5,70	0,000	90,00	10	modalità collegata	3,96	0,000	58,33	12	
suddetto	5,56	0,000	36,67	60	modalità previste	3,96	0,000	58,33	12	
procedura	5,50	0,000	37,50	56	settimanale	3,94	0,000	27,87	61	
assistita	5,49	0,000	50,00	30	complesso produttivo	3,69	0,000	60,00	10	
determinata	5,42	0,000	81,82	11	narrativa	3,69	0,000	60,00	10	
dipendenti interessati	5,42	0,000	81,82	11	politica	3,68	0,000	37,04	27	
seguenti modalità	5,35	0,000	71,43	14	stabilimento	3,68	0,000	27,78	54	
collaboratore	5,26	0,000	100,00	7	gruppo	3,64	0,000	18,32	191	
persistente	5,26	0,000	100,00	7	consultazione	3,64	0,000	50,00	14	
trattamento	5,26	0,000	33,85	65	confermato	3,62	0,000	19,59	148	
danno	5,25	0,000	57,14	21	numero massimo	3,61	0,000	39,13	23	
stabilità	5,18	0,000	75,00	12	volta	3,55	0,000	30,77	39	
sociale	5,03	0,000	31,88	69	attività produttivo	3,51	0,000	37,50	24	
fabbrica mondiale	4,99	0,000	48,15	27	formazione professionale	3,37	0,000	30,56	36	
situazione economica	4,84	0,000	58,82	17	internazionale	3,37	0,000	43,75	16	
questioni	4,81	0,000	100,00	6	tosse	3,34	0,000	50,00	12	
sede	4,80	0,000	29,11	79	lavoratore interessati	3,33	0,000	32,26	31	

CLUSTER 6 / 6				
Termine	Test-value	probabilità	% di occ. nel cluster	n. occ. nel corpus
categoria	16,59	0,000	57,50	80
premio di produzione	11,77	0,000	72,41	29
operai	11,33	0,000	47,06	51
impiegati	11,31	0,000	36,49	74
aumento	7,38	0,000	35,29	34
delegazione	7,36	0,000	64,29	14
mensile	6,49	0,000	16,87	83
intermedio	5,33	0,000	62,50	8
orario	5,31	0,000	9,86	142
mensa	5,22	0,000	21,62	37
aumenti	5,17	0,000	38,10	21
passaggio di categoria	5,17	0,000	46,15	13
superminimo	5,09	0,000	33,33	18
apprendista	5,09	0,000	50,00	10
passaggio	5,04	0,000	31,82	22
rappresentanti	5,01	0,000	15,52	58
attuale	4,78	0,000	10,38	106
provinciale	4,59	0,000	33,33	15
cifra	4,47	0,000	50,00	8
fini	4,32	0,000	14,89	47
merito	4,11	0,000	12,96	54
corrisposte	3,66	0,000	42,86	7
maestranza	3,50	0,000	20,00	20
paga	3,45	0,000	19,05	21
lira	3,42	0,000	10,17	59

## Appendice 7 - Flessibilità positive, 2011-2015

**Tabella 7 Numero di entità nei documenti**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Totale</b>
ora 8 flessibilità positiva	0	1	0	0	0	1
ora 7 flessibilità positiva	0	0	12	10	38	60
ora 6 flessibilità positiva	0	2	10	4	7	23
ora 5 flessibilità positiva	2	2	0	0	0	4
ora 4 flessibilità positiva	7	4	0	0	0	11
ora 3 flessibilità positiva	9	3	7	1	0	20
ora 2 flessibilità positiva	10	1	0	1	0	12
ora 1 flessibilità positiva	1	0	0	0	21	22

**Tabella 8 Numero di documenti**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Totale</b>
ora 8 flessibilità positiva	0	1	0	0	0	1
ora 7 flessibilità positiva	0	0	1	3	3	7
ora 6 flessibilità positiva	0	1	3	2	3	9
ora 5 flessibilità positiva	1	1	0	0	0	2
ora 4 flessibilità positiva	2	2	0	0	0	4
ora 3 flessibilità positiva	4	2	3	1	0	10
ora 2 flessibilità positiva	2	1	0	1	0	4
ora 1 flessibilità positiva	1	0	0	0	3	4