

Una parentela di lavoratori

Etnografia di un Comitato Aziendale Europeo (CAE) di Audi-Volkswagen in tempo di crisi

Fulvia D'Aloisio

Abstract. In the frame of a three-years ethnographic research project in Auomobili Lamborghini car factory (Sant'Agata Bolognese, Italy), this paper starts from a participant observation inside an important moment of the organizational system of VW Group (property owner of Lamborghini since 1998, under the holding Audi): the meeting of the Audi European Works Council (Ingolstadt, July 2018). The anthropological analysis includes a participant objectivation, finalized to enucleate the particular conditions of this unusual ethnography, and then it analyzes the shape of solidarity between workers, realized inside and around the meeting. Using the metaphor of kinship, it shows the lines of an international relativeness, supported by the institutional pillars and the values of the German *mitbestimmung*, that produces new shapes of cohesion and mutual exchange between plants and workers.

Keywords: Metalworkers; *Mitbestimmung*; Participation; Solidarity; Ethnography

1. Lavoro e sindacato in una multinazionale dell'auto. Alcune ipotesi sul senso della rappresentanza

Questo scritto ha come oggetto le forme della rappresentanza dei lavoratori all'interno di uno dei più grandi gruppi automobilistici mondiali, il Gruppo Volkswagen, attraverso un lavoro di ricerca triennale effettuato all'interno di Automobili Lamborghini (Sant'Agata Bolognese), proprietà di Audi-

VW dal 1998.¹ La ricerca, centrata sulle forme del lavoro in Automobili Lamborghini, ha sviluppato un focus sul sistema di relazioni industriali, dal momento che l'azienda applica i principi del sistema della co-determinazione, la *mitbestimmung*, proveniente dalla casa madre, in una traduzione effettuata secondo la cornice legislativa e le prassi aziendali e sindacali italiane.² La ricerca, caratterizzata da un'etnografia interna alla fabbrica e al contempo multi-situata, si è estesa in ambito tedesco, attraverso l'osservazione partecipante effettuata nei due istituti internazionali, prodotti entro il sistema della co-determinazione, ovvero i meeting del Comitato Aziendale Europeo e del Comitato Aziendale Mondiale del Gruppo VW, nel corso del 2018.³

L'aspetto più interessante di questo sistema di relazioni industriali è che la matrice tedesca, per così dire, della *mitbestimmung*, viene propagata in maniera incisiva dalla casa madre nei siti esteri di proprietà, dal momento che essa rappresenta parte integrante, in Germania, dell'organizzazione aziendale e del business. Allo scopo di rafforzarne la diffusione, il Gruppo VW ha promulgato nel 2009 un documento internazionale, la Carta dei lavoratori in seno al Gruppo Volkswagen (Zwickau, 29 ottobre 2009), tradotta a livello centrale in tutte le lingue dei siti mondiali del gruppo.

In Italia si è soliti differenziare, dal punto di vista giuridico, la partecipazione economica (le varie forme di azionariato) e la partecipazione gestionale dei lavoratori, e tuttavia, come sottolineato dal giurista Santagata, in realtà tali forme si collocano su un continuum, che non sempre le prospetta rigidamente separate [Santagata 2008]. L'assunto implicito è che nel sistema tedesco di co-determinazione, detto anche sistema partecipativo nelle sue declinazioni internazionali, e più ancora nel sistema VW che ne rappresenta la forma più spinta, le due forme sostanzialmente coincidono. Nel caso di VW, infatti, alla partecipazione economica (azionariato dei lavoratori),

¹ Il Gruppo VW include 12 marchi, conta circa 650.000 dipendenti, con 122 stabilimenti produttivi in Europa, Asia, Africa e Americhe. Automobili Lamborghini ha attualmente 1754 dipendenti (al dicembre 2018: fonte Automobili Lamborghini), con una percentuale di donne del 20 per cento. Produce due modelli di super-sportcar, Uracàn e Aventador, e un SUV denominato Urus. Ad aprile 2018 registrava il suo record di vendite, con complessive 5750 vetture vendute, il 51% in più dell'anno precedente [Focus 2019, 11].

² La ricerca Multinazionali Tedesche in Emilia è stata svolta con un accordo di ricerca triennale (2016/2019) con Automobili Lamborghini, per i primi due anni in partenariato con l'economista Margherita Russo, del Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università di Modena-Reggio.

³ Desidero esprimere un accorato ringraziamento a Klaus Mittermaier, capo del Consiglio di fabbrica Audi, a Ralf Mattez, responsabile delle relazioni esterne di Audi, per la loro disponibilità, per il tempo dedicatomi. Ringrazio inoltre Volker Telljohann dell'IRES CGIL di Bologna. Da ultimo, ma non da meno, ringrazio il Direttore di Automobili Lamborghini Ranieri Niccoli, il direttore HR Umberto Tossini, il coordinatore delle RSU Alberto Cocchi e il responsabile HR per le relazioni sindacali Giuseppe Nardacchione, con loro i rappresentanti sindacali (RSU), tutti i lavoratori e le lavoratrici che hanno collaborato e hanno reso possibile lo svolgimento dell'etnografia.

ha fatto seguito l'istituzione di importanti istituti di co-determinazione, cioè partecipazione decisionale, come i consigli di fabbrica (a livello dei singoli stabilimenti) e i Comitati aziendali europei e mondiale (European and World Works Councils), quali sistemi di coordinamento tra stabilimenti. Al contrario, fuori della Germania, e quindi anche in Italia, la partecipazione economica, pur non essendo vietata, non è di fatto praticata, se non nelle forme dell'attribuzione di piccole quote azionarie delle società datrici di lavoro. Più in generale, fuori dell'ambito tedesco dove il sistema è nato, le modalità di partecipazione decisionale dei lavoratori sono mediate, necessariamente, dalle locali tradizioni sia gestionali e sia sindacali. Le forme della cosiddetta partecipazione si sono così tradotte in una molteplicità di esperienze variegata, molto eterogenee per forme e risultati [Carcano, Ferrari, Volpe, 2017; Carrieri, Nerozzi, Treu 2015; Cipriani 2018].

Dal punto di vista antropologico, la dimensione del sindacato e della rappresentanza dei lavoratori, nella fase attuale delle trasformazioni del lavoro e del capitalismo globale, assume una notevole importanza. I pochi studi antropologici dedicati all'argomento non mancano di rimarcare come il sindacato contemporaneo sia lacerato da alcune contraddizioni di fondo. Partendo dall'idea che la sua riduzione costituisca un elemento centrale della spogliazione dei lavoratori, come individuato da Harvey [2010], possiamo rintracciare poi, nella prospettiva tracciata da Durrenberger e Reichart [2010], una linea di riflessione che analizza come il ruolo dei sindacati si scontri oggi con il senso stesso dell'azione collettiva. Nell'idea degli autori, questo vuol dire che la capacità di perseguire fini collettivi, tipica dell'azione sindacale, viene ostacolata da un lato dall'azione politica, volta a privare i sindacati di questo potere, e dall'altro dalla contraddizione interna al sindacato stesso tra interessi individuali e interessi collettivi, che non sono necessariamente coincidenti o consequenziali.

L'analisi di Durrenberger e Reichart in realtà è prevalentemente ispirata, anche sotto il profilo etnografico, alla realtà sindacale statunitense e alla sua configurazione nella storia recente, quando, a partire dalla grande depressione e poi fino alla seconda guerra mondiale, si stabilì una crescente collaborazione tra lavoro e capitale, prima durante la crisi economica e poi con gli specifici obiettivi di guerra. Infine, dopo il '47, negli Stati Uniti si è giunti ad una serie di misure che hanno trasformato radicalmente il sindacato. In questo modo, nell'opinione di Durrenberger, il sindacato si sarebbe qui risolto in una sorta di assicurazione dei lavoratori, più che in un'organizzazione vera e propria dell'azione collettiva [Durrenberger 2017]. Al di là del quadro storico di partenza, tuttavia, la distinzione individuata dagli autori sembra avere una sua valenza anche fuori del contesto statunitense, come il confronto con ricerche a più ampio raggio sembra sostenere. E' il caso ad esempio della ricerca di Richardson sullo stabilimento Visteon di fornitura elettronica automobilistica, new company creata dalla Ford nel 2000, e del locale

sindacato Sylvania, entro cui si è sviluppato un modello globale che ha progressivamente depotenziato il valore del sindacato dell'auto UAW (United Auto Workers), prima con pratiche di buyout e poi anche attraverso la concessione di posti di lavoro per i figli dei sindacalisti [Richardson 2010].

Come dimostra la storia sindacale, non solo statunitense, la forza dei sindacati nell'ottenere una buona contrattazione dipende soprattutto dalla capacità di controllare precisi segmenti di lavoratori sul mercato. Spesso, per rafforzare questo, i sindacati devono investire denaro ed energie per rafforzare la dimensione sindacale stessa, come accade negli USA tra uno stato e l'altro. La dimensione critica, di cui parlano Durrenberger e Reichart, si articola allora nella biforcazione tra due forme diverse di azione sindacale: un sindacato ispirato al modello di servizio, cioè rivolto principalmente alla negoziazione e ai contratti di policy, qui ed ora – per così dire –, e un sindacato ispirato al modello organizzativo, con fini più astratti e a lungo termine, come la crescita del sindacato stesso e del suo consenso, che traccia anche una linea immaginaria di demarcazione tra leader e membri del sindacato stesso (i primi più vicini al modello organizzativo a lungo termine, i secondi più inclini al modello di servizio, volto maggiormente a fini contrattuali immediati) [Durrenberger e Reichart 2010].

In questo scritto, partendo dal caso studio di un sistema di relazioni industriali che ha origine in Germania, la locale *mitbestimmung*, e che viene propagato nelle aziende del Gruppo VW attraverso la diffusione e la formazione operata dalla casa madre, si intende esplorare il senso e il valore dell'agire sindacale entro questo sistema, ricostruirne i principi di fondo e la metodologia operativa, attraverso un'etnografia alquanto inusuale. Si tratta infatti dell'osservazione partecipante effettuata al meeting internazionale dei lavoratori Audi, la Commissione Audi del luglio 2018 a Ingolstadt, che riproduce a scala più ridotta il CAE (Comitato Aziendale Europeo) del Gruppo VW. Mentre la commissione Audi raggruppa infatti i rappresentanti dei lavoratori e i direttori HR (Human Resource) di tutti i siti di proprietà Audi (la holding Audi), i CAE raggruppano invece tutti i siti europei del Gruppo VW. Oltre a questi organismi di livello europeo, o di holding – come nel caso della Commissione Audi qui analizzata - il Gruppo VW dispone anche di un CAM (Comitato Aziendale Mondiale), fondato nel 1998 [Telljohann 2014].

Attraverso una osservazione partecipante autorizzata dal Consiglio di fabbrica di Audi-Ingolstadt e di Wolfsburg, chi scrive ha avuto la possibilità di prendere parte agli incontri della commissione Audi, presso la sede di Ingolstadt (Baviera), nel luglio del 2018, cui ha fatto seguito anche la partecipazione al CAM del Gruppo VW a Wolfsburg, nel dicembre 2018. Per ragioni di spazio si analizza qui il primo di questi incontri. A questo scopo, un'autoriflessione preliminare, nei termini di una oggettivazione partecipante [Bourdieu 2003b], costituisce una componente necessaria, con

l'obiettivo di esplicitare e rendere comprensibili le determinanti che hanno configurato la possibilità stessa, per la ricercatrice, di prendere parte a riunioni esclusivamente intra-aziendali, interdette al pubblico e alla stampa, nonché agli stessi componenti delle aziende che non siano i membri designati da queste. Da ultimo, si intende anche restituire un'osservazione delle forme della socialità che accompagnano e contornano gli incontri ufficiali, sempre nel caso del meeting Audi 2018, e a partire da questo insieme di osservazioni interpretare il tipo di coesione sovranazionale tra lavoratori che sembra profilarsi, attraverso le metodologie proprie dei CAE e dei CAM. Utilizzando quindi la metafora della parentela (o della *relatedness*), si ipotizza qui di poter descrivere e restituire elementi della struttura di un network di lavoratori, che ha precise funzioni e finalità, pur nelle distanze e nelle differenze che caratterizzano i molteplici siti industriali sotto la proprietà VW.

All'intenso dibattito sulle trasformazioni del lavoro cosiddetto cognitivo [Boutang 2002, Fumagalli 2007, Negrelli 2013], sembra aver fatto seguito, negli ultimi anni, una parallela riduzione dell'attenzione verso la produzione industriale manifatturiera, e il lavoro nella grande industria pesante sembra rappresentare un tema, se non proprio di vecchio stampo, quanto meno superato. Come sottolineato efficacemente da Mollona, in realtà ad onta dell'annunciata scomparsa dell'industria manifatturiera e della sua classe lavoratrice, rilevata da Bell [Bell 1973], il mondo dell'industria 'old fashioned' non è affatto scomparso, piuttosto ha assunto nuove configurazioni spaziali e temporali [Mollona 2009: XIII]. Come argomenta l'autore, da un lato la Cina, l'India e il Brasile hanno mostrato aggressivi sistemi industriali, in grado di erodere l'egemonia americana e di proporre nuovi modelli di industrializzazione e proletarianizzazione. Dall'altro, sempre secondo Mollona, i vecchi processi di stratificazione di classe sembrano riproporsi anche nel nuovo proletariato dell'economia dei servizi e dei lavoratori creativi. Dal nostro punto di vista, anche dal caso della Germania e di un'impresa multinazionale, come il Gruppo VW, è possibile guardare a modelli di capitalismo divergenti da quello statunitense o asiatico, e a forme della rappresentanza dei lavoratori e di democrazia industriale poco comparabili, ancora una volta, con i sistemi più diffusi a livello mondiale.

Entrando alla scala più minuta dei sistemi lavorativi, dal canto suo Herod, in un recente studio dedicato appunto al lavoro, demistifica la distinzione, invalsa a partire dagli anni 90, tra una *old economy*, fatta di attività sporche e ad alta intensità di lavoro, e una *new economy*, fatta di lavoro 'salubre' della conoscenza [Herod 2018]. Secondo l'autore, il supposto passaggio dall'una all'altra, anche per lui ben lontano dall'aver spazzato via la manifattura, ha forti implicazioni sui processi del lavoro, come pure sulle forme di management. La domanda sul senso e sul valore della rappresentanza, in questa particolare fase di trasformazione dell'industria manifatturiera, e dell'*automotive* in particolare, appare dunque particolarmente pregnante, e

porta alla ribalta, da un lato, quelle specifiche forme ibride del lavoro che concorrono a superare questa dicotomia; dall'altro lato, le trasformazioni consentono, ancora una volta, di chiederci che posto abbia la rappresentanza e quali margini di democrazia industriale siano realizzabili, all'interno di un contesto di lavoro che funziona 'alla tedesca'.

Negli intenti di questo articolo, l'ipotesi qui condotta concerne i modi in cui il sistema di relazioni industriali a marchio VW ha condotto il sindacato e HR di Automobili Lamborghini a partecipare ad importanti organismi sovranazionali di relazioni industriali, ad accrescere il potenziale di integrazione e posizionamento entro questo sistema e, non da ultimo, a farne un punto di forza del posizionamento complessivo dello stabilimento. Infine, esso realizza un originale sincretismo, che mette insieme principi provenienti da VW, tradizione sindacale e manageriale locale, dando vita a un efficace sistema di organizzazione del lavoro e a un buon livello di democrazia industriale. A partire dunque da alcuni spunti provenienti dall'etnografia, svolta all'interno della Commissione Audi 2018, si intende ricostruire taluni aspetti dei network relazionali e delle solidarietà sovralocali, sperimentati da lavoratori, e formulare alcune ipotesi sugli esiti a più lungo termine, cioè sul senso e sul valore che tali solidarietà assumono nel presente e nel futuro per i lavoratori di Automobili Lamborghini.

2. Il sistema tedesco della co-determinazione e i CAE. Origini e funzionamento

Dal punto di vista storico, è importante chiarire che il primo Comitato Aziendale Europeo (European Works Council, nel linguaggio internazionale), è stato istituito dal Gruppo VW nel 1990, quattro anni prima che il Consiglio dell'Unione Europea adottasse la direttiva 94/45/CE, riguardante, come la direttiva recita, l'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie. La direttiva si rivolgeva ad imprese con più di mille dipendenti entro l'Unione Europea, di cui almeno 150 dipendenti in due stati membri. Otto anni dopo, cioè nel 1998, sempre il Gruppo VW ha istituito una analoga struttura di rappresentanza a livello mondiale, ovvero il CAM (Comitato Aziendale Mondiale – World Works Council) [Telljohann 2014]. Nel 2009, la direttiva europea sulla formazione dei CAE ha ricevuto una riformulazione, volta a rafforzarne la portata. Dal canto suo VW ha rinforzato, con la diffusione della Charta dei diritti dei lavoratori nei suoi siti, i principi di informazione, consultazione e co-determinazione, propri della cosiddetta *mitbestimmung*.

La letteratura che, a partire dalla fine degli anni 90, si è interessata ai CAE, alla loro diffusione e al loro funzionamento, a livello europeo, riconosce nei CAE e nei CAM «un pilastro tra i più significativi e qualificanti di un modello sociale che mette al centro l'informazione e la consultazione dei lavoratori». Inoltre, si riconosce che «non sono molte le occasioni e le leve internazionali ed europee mediante le quali esercitare un'azione di argine e contenimento minimamente adeguate», di fronte ai cambiamenti indotti dalla globalizzazione [Leonardi 2014, 29-30]. Questo è facilmente verificabile se guardiamo ai CAE nel più generale quadro della riduzione del potere di sovranità degli stati sulle politiche economiche e sociali, e più ancora del progressivo deterioramento dei diritti dei lavoratori, segnato da congelamenti dei salari minimi nel pubblico impiego, dalla riduzione del potere dei contratti collettivi nazionali, dall'annullamento o congelamento delle indicizzazioni salariali [Gallino 2007, 2013; Harvey 2010; Atkinson 2013].

Sulle origini del sistema tedesco della co-determinazione, dal quale i CAE nascono negli anni 90, per i brevi cenni possibili qui, si può dire che la cosiddetta *mitbestimmung* ha radici legislative molto antiche, che risalgono agli anni della repubblica di Weimar (1918-1922) e anche prima, come fanno notare gli storici, già dalla metà del XIX secolo, quando la contrattazione improntata alla co-determinazione era diffusa in tutta la Germania [Mc Gaughey 2015]. L'organizzazione più spinta del sistema (detto anche duale) deriva poi come diretta conseguenza della fondazione hitleriana della fabbrica Volkswagen. Nelle intenzioni del fuhrer, Volkswagen doveva rappresentare la grande scommessa della Germania sulla motorizzazione, nonché la possibilità di avvicinarla al modello di società consumistica americana, nell'idea (non priva di ambivalenze) di “fare come Ford”, cioè imitare ma anche competere con il grande costruttore americano [Konig 2004]. Nel 1937, la nascente fabbrica RDA venne trasferita dall'associazione per la manifattura automobilistica al fronte nazista del lavoro, sotto il controllo diretto hitleriano, che si rivolse direttamente al grande progetto di una produzione automobilistica di massa. Una infelice decisione, presa nell'imminenza dello scoppio della guerra, nel pieno del declino dell'economia, e che mirava alla costruzione di una società di massa, senza parallelamente considerare i prerequisiti necessari per un mercato di massa [Konig 2004, 249]. In questo modo, il mentre il totalitarismo travolgeva la Germania, la situazione industriale assumeva, pur nella generale contrazione produttiva, caratteristiche diverse di anno in anno e da città a città, lasciando spazio al variare di decisioni imprenditoriali meramente individuali [Mason 1966]. Solo dopo la seconda guerra mondiale, nel tentativo di riparare ai guasti causati del nazismo, cominciò a svilupparsi una serie di leggi che si concentra all'incirca dal 1965 agli anni 2000, con cui il sistema di fabbrica assume la forma della cosiddetta co-determinazione. Gli anni fondamentali dell'evoluzione del sistema duale sono poi il 1951, in cui

vengono istituiti i consigli di sorveglianza, a livello centrale delle corporation, e poi il 1952, in cui vengono istituiti i consigli di fabbrica a livello di ogni stabilimento, a partire dall'industria del carbone, del ferro e dell'acciaio [Page 2011, 7-8]. Entrambi questi organismi prevedono partecipazione paritaria di datori di lavoro e lavoratori, con diritto di voto su molte questioni centrali della gestione aziendale. Stando alla Guida Internazionale sulla co-determinazione in Germania, il sistema articola le sue finalità attorno a quattro punti fondamentali: l'eguaglianza tra capitale e lavoro, la democrazia nell'economia, lo sviluppo sociale, il controllo del potere economico [Page 2011, 10].

Nella sua declinazione internazionale, fuori dell'ambito della Germania e in particolare nel caso italiano, la cosiddetta partecipazione ha alimentato posizioni contrastanti, a partire dal secondo dopoguerra: posizioni che si sono spesso infrante sull'ostilità della grande impresa, riverberata sulla maggioranza democristiana e sui dubbi di una parte del PCI, circa le reali prospettive [Carrieri, Nerozzi 2015]. Come ha osserva Leonardi, in realtà il tema della partecipazione dei lavoratori copre un ambito semantico, e quindi un insieme di principi e di pratiche, molto variegato. Ad essa si sono dunque ispirate culture politiche, sindacali e manageriali di orientamenti molto eterogenei, che vanno dai programmi tradizionali del movimento operaio socialista, alle tecniche dello *human resource management*, ma possiamo includere anche la dottrina sociale della chiesa e persino il corporativismo di matrice fascista [Leonardi 2014]. Sul piano giuridico invece, si è soliti distinguere, come si è detto sopra, la partecipazione economica dei lavoratori all'impresa (cioè l'azionariato), da varie forme di partecipazione decisionale [Santagata 2014], a proposito della quale Carrieri e Nerozzi ci ricordano i risultati limitati del caso italiano. Secondo gli autori, «le esperienze realizzate all'interno del nostro paese, su basi contrattuali, si sono mosse prevalentemente nella sfera dei diritti di informazione, all'inizio, e successivamente in quella della consultazione più o meno estesa, senza arrivare a configurare nella sostanza, salvo forse limitate eccezioni, un processo condiviso di decisioni su materie importanti» [Carrieri, Nerozzi 2015, 16].

Quanto al dibattito che ne valuta gli esiti, in estrema sintesi, possiamo individuare due posizioni principali, di cui la prima è quella che possiamo definire scettica, cioè più orientata a vedere una contraddizione poco sanabile tra i processi di globalizzazione dell'economia e l'affermazione di forme di partecipazione. Alcuni studi italiani, negli anni 90, analizzavano prospettive e possibilità del sistema partecipativo, tenendo conto di resistenze interne, strutturate storicamente sia a livello manageriale sia a livello della tradizione della CGIL, e infine anche da parte del vecchio PCI [Baglioni 1995; Accornero, 1999]. Così si esprimeva ad esempio Guido Baglioni: «La nostra convinzione, ritenuta scettica, di considerare la partecipazione

come un fenomeno non destinato a manifestarsi generalmente, a divenire un modo consueto e costante di regolazione delle relazioni fra impresa e lavoratori, viene sensibilmente rafforzata dalla logica e dai meccanismi della globalizzazione. I tempi, i modi, gli obiettivi dell'economia globalizzata, per ciò che oggi è possibile intravedere, sembrano prescindere dalla prospettiva della partecipazione» [Baglioni 2000, 26].

In tempi più recenti, però Baglioni stesso ha mitigato la sua posizione scettica originaria, constatando che l'idea della partecipazione come strumento in grado di migliorare il rapporto di lavoro, piuttosto che di modificarne la sostanza, è ormai invalsa nella maggioranza dei sindacati occidentali, nei partiti riformisti, nei governi che questi partiti esprimono, come pure nei partiti comunisti e da parte degli ideologi progressisti [Baglioni 2017]. Parallela a questa visione della partecipazione, vi è anche – sempre secondo Baglioni – una progressiva riduzione del conflitto, che implica una revisione della fiducia in esso quale strumento esclusivo di azione, pur evitando l'idea di un suo mero superamento. Si tratterebbe, piuttosto, di un mutamento di prospettiva «nel senso di un oggettivo avvicinamento nel reciproco riconoscimento. La separazione tradizionale - il padrone fa i suoi interessi e noi lavoratori i nostri - significa l'opposto della partecipazione, significa meri rapporti di forza, significa conflitto facile» [Baglioni 2017, 357]. Insomma, in termini, antropologici, una certa cultura della partecipazione sembrerebbe circolare con maggiore facilità, di fronte ad una serie di trasformazioni storiche che hanno concorso a modificare in parte il modo di intendere il rapporto dialettico capitale/lavoro, consentendone letture e pratiche non orientate esclusivamente al conflitto aperto. Questo ha così condotto, in anni recenti, alla formulazione di vere e proprie proposte operative per realizzare una partecipazione più incisiva [Carrieri, Nerozzi, Treu 2015, Zoppi, Santagata, 2015].

L'origine dei CAE va dunque ricondotta allo sviluppo e all'efficienza crescenti del sistema di co-determinazione nel suo complesso, tanto che, come detto in apertura, è all'interno di VW Group che vengono costituiti i primi CAE (EWC, European Works Councils, nella denominazione internazionale). Per quanto attiene all'efficacia complessiva dei CAE realizzati in Europa, dobbiamo individuare attorno ad essi tanto l'entusiasmo e la coagulazione di notevoli speranze, quanto forme di delusione. Infatti la realizzazione dei CAE e i CAM, espressione e somma della logica della partecipazione, non ha avuto percorsi semplici, come dimostrano alcune criticità oggettivamente rilevabili. Tra queste vi è il complesso iter legislativo all'interno dell'UE, e poi innanzitutto il dato numerico, e cioè il fatto che, al 2014, solo il 35 per cento delle aziende che avrebbero avuto i requisiti aveva provveduto a realizzare un CAE [Leonardi 2014, 33]. Inoltre, anche dopo la riformulazione, nel 2009, della originaria direttiva europea (*Recast Directive 38/2009*), la Commissione europea deputata a indagarne gli effetti ha rilevato che il risultato è stato meno

efficace di quanto ci si aspettasse, avendo coinvolto per lo più aziende di piccole dimensioni [European Commission 2016].⁴

Come indicato sempre da Leonardi, fattori di ambiguità nell'applicazione e nell'efficienza dei CAE possono essere riscontati a tutt'oggi nella mancanza di una definizione precisa della nozione di informazione, come pure di quella di consultazione dei lavoratori; ancora nel fatto che la consultazione non preveda necessariamente esiti che confluiscono nella forma dell'accordo, o nell'uso a volte improprio che, da parte delle aziende, veniva fatto della riservatezza delle informazioni; da ultimo, anche a causa dell'insufficienza degli incontri previsti e praticati [Leonardi 2014].

A partire da queste brevi premesse storiche, e dai cenni inerenti al dibattito sul funzionamento dei CAE, passiamo a descrivere in termini etnografici il meeting della Commissione Audi 2018, una sorta di CAE, appena più ristretto alle sole aziende sotto la proprietà Audi.

3. Osservazione partecipante e oggettivazione partecipante. Spunti etnografici dal meeting di Ingolstadt

La possibilità di partecipare al CAE di Audi (Ingolstadt 3-7 luglio 2018), si è aperta per me a partire da una serie di circostanze che necessitano di essere esplicitate. Va innanzitutto chiarito che il meeting a cui ho partecipato non era un CAE in senso stretto, ma piuttosto meeting internazionale denominato Audi Commission, di cadenza annuale, che raggruppava cioè i rappresentanti di tutti i siti (europei e non) di proprietà Audi. Come è stato ribadito nel corso del meeting stesso, e poi mi è stato spiegato dal capo del locale Consiglio di fabbrica, Klaus Mittermaier, a margine della nostra intervista, queste riunioni più ristrette, che riproducono fedelmente lo schema e la metodologia del CAE, sono state sollecitate e attivate proprio per rendere più efficiente il loro funzionamento. Questo includeva, nei propositi dichiarati, maggiori possibilità di esprimere questioni e problemi da parte dei singoli siti, e di conseguenza la possibilità di affrontare meglio le questioni stesse. La diretta presenza di tutti i siti interpellati, inoltre, sembra essere rivolta anche a rafforzare la trasmissione di principi e valori ispirati alla co-determinazione da parte di casa madre. Infine, la forma più snella presenta una maggiore efficacia anche nei termini delle forme di solidarietà che, secondo l'analisi qui proposta, gli incontri mirano a costruire e a rafforzare, oltre che nel merito dei

⁴ La Recast Directive 2009/38 dell'Unione Europea ha riguardato, in media, aziende più piccole in termini di numero di dipendenti e di fatturato medio rispetto alle società con CAE stabilite ai sensi degli articoli 13 e 6 della direttiva 94/45. Ciò influisce sul numero di rappresentanti dei dipendenti nei CAE, che è inferiore nei CAE di fusione (16 delegati) rispetto ai CAE che operano ai sensi degli articoli 13 e 6 (23 delegati). Tra i provvedimenti migliorativi, vi è senz'altro un programma di incontri plenari più numerosi [European Commission 2016, V].

livelli di intervento che, come pure si vedrà, queste riunioni si prefiggono: per tutte queste ragioni è lecito supporre una maggiore agilità ed efficacia entro riunioni di più piccola scala.

L'elemento più importante al fine di consentire la mia presenza è stato sicuramente costituito dalla presentazione e dal supporto fornitomi da un ricercatore dell'IRES CGIL di Bologna, Volker Telljohann, esperto del sistema duale tedesco, che ha molta dimestichezza e credibilità negli ambienti del Gruppo VW in Germania. Egli ha presentato la mia ricerca alle relazioni esterne di Audi, queste a loro volta al capo del Consiglio di Fabbrica, Klaus Mittermaier, nei confronti del quale ho inoltrato una richiesta formale per effettuare un'intervista. Nei termini di una oggettivazione partecipante, così come intesa da Bourdieu [2003b], alcune dinamiche vanno dunque esplicitate. Con questo termine l'autore fa sì riferimento al ben noto processo di oggettivazione del soggetto [Bourdieu 1992, 2003a], ma precisa che non si tratta di una pratica di riflessione critica che si riduce al testo, al discorso e ai pretesti per la scrittura, centrale soprattutto del dibattito statunitense. Piuttosto, egli si riferisce «alle condizioni sociali di possibilità – e quindi agli effetti e ai limiti – di quella esperienza e, più precisamente, dell'atto di oggettivazione stesso» [Bourdieu 2003b, 282].

Avevo espresso più volte ai miei interlocutori di Automobili Lamborghini, a scopo puramente esplorativo, il desiderio di partecipare con loro ai CAE e ai CAM, e la volontà di formulare almeno un tentativo di richiesta nella sede Audi, ma mi era stato risposto che era impossibile, dal momento che nella loro esperienza, nei molti anni della loro frequentazione, nessun esterno aveva mai partecipato a quei meeting, solo qualche ingegnere con funzioni di supporto in questioni tecniche. Ho pertanto deciso di bypassare Automobili Lamborghini, nella convinzione che non potessero essere i miei referenti aziendali a farsi carico, verso la loro holding, dei miei intenti di ricerca, inevitabilmente invasivi, e di una richiesta così impegnativa. La presentazione di Telljohann, ricercatore tedesco spesso in contatto con Audi, è stata per me determinante, e tuttavia anche altri fattori hanno giocato in senso favorevole, come la disponibilità e l'apertura del consiglio di fabbrica Audi e del responsabile dei lavoratori, Klaus Mittermaier, verso gli studiosi, sgombra da pregiudizi e, viceversa, la curiosità e anche una certa convinzione dell'utilità di un progetto rivolto verso la partecipazione. Le relazioni industriali orientate in senso partecipativo costituiscono un punto che sta molto a cuore ad Audi e al suo consiglio di fabbrica, secondo pratiche che ne promuovono la formazione e che ne monitorano l'effettiva realizzazione nei vari siti. Vale la pena ribadire che un'efficiente partecipazione è considerata nel Gruppo VW parte del business e dell'efficienza organizzativa e produttiva. Pertanto, la disponibilità a spiegarmi principi e prassi, secondo le curiosità da me espresse nella lista di temi per l'intervista, va inquadrata anche a partire questo interesse comune,

per così dire: ovviamente diverso nelle finalità, ma convergente nelle linee di riflessione.

Oltre a questo, un certo grado di serendipità ha giocato a favore degli esiti positivi della mia visita ad Ingolstadt. La serendipità, infatti, interviene nella costruzione del campo almeno quanto le determinanti oggettive, quanto le scelte dell'antropologo, oltre a quelle dei suoi interlocutori nel rapportarsi all'antropologo e al suo progetto: e tuttavia, come rimarcato da Herzfeld, si è meno disposti a darne conto, mentre l'indeterminatezza, resa nella scrittura etnografica attraverso l'alternarsi di fasi ricche di dettagli e di fasi più nebulose e imprecise, rende vividamente il senso del carattere indefinito della vita sociale in cui l'antropologo è immerso con il suo lavoro [Herzfeld 2014].

Fuori da ogni mitizzazione della "scoperta", spesso collegata o anche usata come sinonimo della serendipità, Fabietti ha precisato che la nozione di serendipità va calibrata, nel quadro della metodologia etnografica, tanto su una definizione più precisa della scoperta etnografica, quanto su un'analisi più attenta del senso stesso della serendipità. In merito alla prima, egli definisce la scoperta etnografica come «l'individuazione di qualcosa che consente, a chi la individua, di mutare la propria prospettiva su un certo tema o problema e, naturalmente, di farlo avanzare nella conoscenza del suo oggetto» [Fabietti 2019, 16]. Per tornare invece alla serendipità, egli rifugge dal considerarla una mera scoperta accidentale e piuttosto si richiama al ben noto paradigma indiziario dello storico Ginsburg [1979], dove l'intuizione basata sull'inferenza si richiama piuttosto, sempre nei termini di Fabietti, a «scoperte casuali non intenzionali», ma sempre basate «sull'intuizione abduktiva» [ivi, 19]. Come dire che nell'etnografia può accadere che ci si imbatta in "scoperte", ma sempre a partire da una ricostruzione paziente e minuziosa di indizi coerenti. Nel caso specifico, la mia consapevolezza dell'importanza di una osservazione di questo tipo era chiara sin da subito, così come la difficoltà nel praticarla, e l'idea di proporre l'intervista, di recarmi sul posto e di attendere gli eventi era in realtà parte di una strategia etnografica, fondata sullo stare nei pressi, sull'aspettare ai margini, sull'essere presenti senza invadere, nella speranza che questo avesse poi prodotto i risultati prefissati.

Sono partita il 2 luglio del 2018, a seguito della delegazione bolognese, composta dal coordinatore delle RSU Lamborghini e dalla coordinatrice delle RSU Ducati (anch'essa di proprietà di Audi-VW dal 2012), con in agenda il solo appuntamento per l'intervista a Klaus Mittermaier, da svolgersi a latere del meeting. Arrivati a Ingolstadt, ho usufruito (con regolare autorizzazione), assieme ai miei 'colleghi', del transfer Audi, che ci ha prelevati all'aeroporto e condotti a Ingolstadt, dove aveva luogo il meeting, nella sede di Audi Academi, il centro di formazione aziendale. Ci siamo recati in albergo, dove i miei compagni di viaggio sono ripartiti immediatamente per il loro

meeting, mentre io mi concentravo a preparare ulteriormente la mia intervista per l'indomani. Tuttavia una serie di eventi fortuiti e imprevedibili si sono succeduti, quali la garbata richiesta del coordinatore Lamborghini di potermi aggregare alla loro cena di lavoro (disattesa in un primo momento), e più ancora un mio casuale incontro con Mittermaier nel bar dell'albergo, in cui ci siamo reciprocamente riconosciuti, a partire dall'accoglienza riservata a lui da tutti gli astanti con affetto e deferenza, e a partire (suppongo) dalla mia postura di persona concentrata ad un tavolo, a lavorare al computer. Pur senza parlarci, perché il nostro incontro era fissato per il giorno dopo, ci siamo scambiati un cenno di saluto, nel timore da parte mia di rivolgergli un qualunque approccio, convinta che anche la barriera linguistica, oltre alla struttura della nostra agenda, non ci avrebbe agevolato in una conversazione. Quella sera, quando il mio referente aziendale è rientrato dalla sua prima giornata di incontri in Audi, ho ricevuto la bella notizia che, per l'indomani, sarei stata ammessa a partecipare come uditrice, senza possibilità di intervento, al meeting e che, alla fine della prima sessione, ci saremmo allontanati, con il capo del consiglio di fabbrica e una delle traduttrici ufficiali, per effettuare la nostra intervista.

Nell'atrio della sala al primo piano di Audi Academi, dove si tengono i meeting dei comitati e delle commissioni, era allestito un buffet per la colazione; vi erano poi dei tavolini da appoggio, alti e tondi, dove era possibile appoggiare i piattini per consumare qualcosa. C'era anche acqua, bibite e un distributore per il latte e per il caffè. La sala era composta da piccole scrivanie bianche in tre file di due scrivanie affiancate, che mi hanno ricordato i banchi di scuola per la loro disposizione spaziale, ma per la forma e le attrezzature (microfono per ogni tavolo, cuffia per traduzione, block-notes e penne), definivano invece un'efficiente aula da convegni, internazionale e multilinguistica. Al fondo della ampia stanza, infatti, vi erano le cabine per la traduzione simultanea, ciascuna con sopra le bandiere dei paesi di provenienza e due traduttori che si alternavano, per ciascuna lingua, nella densa discussione della giornata, mentre alle spalle della grande scrivania due ampi schermi consentivano la visione delle presentazioni. Erano presenti le RSU (Rappresentanze sindacali Unitarie) di Spagna (Barcellona), Messico, Belgio, Ungheria, di tre siti italiani di VW Group, ovvero Ital-Design (Torino), Ducati e Lamborghini (entrambe di Bologna), oltre a due rappresentanti della sede Audi di Neckarsulm. Al tavolo dei lavori sedevano Klaus, un uomo in giacca e cravatta che poi si è rivelato essere il responsabile medico di Audi, e Sabine, una giovane formatrice che svolgeva anche funzioni di coordinamento e organizzazione.

Il meeting è stato molto denso e interessante, una prima relazione del medico Audi ha affrontato la questione dell'invecchiamento dei lavoratori e dei problemi connessi alla loro salute. La presentazione prendeva in considerazione gli aspetti di trasformazione delle capacità lavorative nel tempo, l'insorgere di patologie legate all'invecchiamento e aggravate dalle

attività produttive, sia sul piano fisico che su quello psichico, a mano a mano che il lavoratore, nel tempo, comincia a non sentirsi più utile. Il medico ha ricordato anche che la salute dei lavoratori si traduce in costi per l'azienda, perché l'assenza dei lavoratori per malattia crea problemi organizzativi, sia per le assenze da lavoro, sia per la necessità di trovare le sostituzioni. Pertanto egli ha rimarcato che la salute è un'importante variabile nel bilancio aziendale, ma è anche una questione di responsabilità sociale dell'azienda, che è chiamata a prendersi cura dei lavoratori e a garantire loro le migliori condizioni possibili di salute e sicurezza. Alla fine si è aperto e il dibattito, i lavoratori dai vari siti hanno posto domande e sollevato problemi. Un lavoratore dal Belgio ha esplicitato la difficoltà di ricollocare i lavoratori anziani in mansioni meno onerose, dal momento che le funzioni di servizio (come ad esempio la raccolta differenziata o la mensa) sono spesso esternalizzate. Lo stile del dibattito si è contraddistinto per i toni pacati, le domande venivano poste senza provocazioni, e le risposte sono state sempre puntuali e nel merito, prospettando anche possibili cambiamenti, come ad esempio, nel caso specifico dell'invecchiamento dei lavoratori, l'internalizzazione (cioè il rientro in azienda) di alcune funzioni di servizio. L'impressione che si percepiva non era quella di un dibattito a sé stante, di un parlare fine a sé stesso, e del resto la discussione si svolgeva alla presenza del capo del consiglio di fabbrica, e quest'ultimo è appunto l'organo dove vengono discusse e prese le decisioni che riguardano Audi e, a cascata, i siti della holding. Pertanto, si intuiva come le questioni lì discusse passassero poi al consiglio di fabbrica e quindi all'attenzione del management. Il meeting Audi ha poi anche la funzione di selezionare e costituire un'agenda di punti, da sottoporre, oltre che al consiglio di fabbrica locale, all'agenda del CAM del Gruppo VW, che ha luogo annualmente a Wolfsburg.

Il dibattito aperto e circolare, che ha seguito ciascuno dei punti all'ordine del giorno, mirava a favorire soprattutto l'esplicitazione di piccole grandi criticità che ciascun sito può avere, da problemi più specificamente legati all'assetto della produzione, a problemi di relazioni industriali, riguardanti il ruolo del sindacato e, soprattutto, gli atteggiamenti del management e di HR. Ovviamente, non tutte le questioni sono risolvibili nella sede Audi, con l'intervento di questa: in alcuni casi, la questione può essere demandata alla sede locale, con suggerimenti o proposte di soluzione che vengono dal centro, in altri casi, come per le resistenze o l'ostracismo nei confronti del sindacato, ovviamente giocano molto le cornici politiche e le normative del lavoro a livello locale, nei vari paesi. Tuttavia, va anche precisato che il meeting ha due differenti livelli di incontro e operatività: uno in cui si incontrano tutti i rappresentanti sindacali dei lavoratori con i rappresentanti e il capo del Consiglio di Fabbrica Audi (K. Mittermaier); l'altro livello di incontri riguarda invece il direttore HR di Audi con i singoli direttori HR di ogni sito, incontro a sua volta scorporato in due sottolivelli, e cioè un incontro

faccia a faccia tra i soli direttori e uno alla presenza del sindacato. E' lecito supporre che in questi incontri si sorvegli, per così dire, da parte di Audi la corretta realizzazione dei principi di partecipazione dei lavoratori. A questo livello di incontri, come si può comprendere, non ho assistito. Si comprende però che, sebbene si possa arrivare a decisioni estreme come la rimozione qualche manager o addirittura di qualche direttore HR, anche in questo caso è lecito ritenere che la declinazione delle indicazioni partecipative di Audi sia molto differenziata nelle sue applicazioni, a seconda dei siti e dei contesti politici, giuridici e sindacali ove ciascuno insiste. Il caso più eclatante era quello dello stabilimento ungherese, ad esempio, che ha lamentato ritardi e gravi restrizioni nelle prassi aziendali improntate alla partecipazione e nel riconoscimento dell'azione sindacale.

In sostanza, la Commissione Audi ribadisce, in una forma più ristretta e più aderente al modello della proprietà, un ruolo di condivisione di problemi ma anche di ricerca di soluzioni, discusse in sede collettiva e poi sottoposte al consiglio di fabbrica Audi. Il ruolo di Mr. Mittermaier, in questo senso, si è davvero distinto, agli occhi di una osservatrice italiana, per la sua capacità di comprensione di problemi di natura e di scala differenti, nonché per la prontezza nel prospettare soluzioni. Tutto questo, al di là della personalità sicuramente carismatica, rimanda però ad una precisa funzione del leader del consiglio di fabbrica, ovvero quella di rendersi interprete e portavoce delle difficoltà di ogni sito e di far sì che esse, per questa via - la via del meeting e della discussione collettiva - possano pervenire al consiglio di fabbrica, cioè sotto gli occhi diretti della casa madre. Il tipo di connessione tra problemi periferici, nel quadro della corporation, e centro decisionale, sembra essere in questo modo diretto e rapido, secondo una modalità formalizzata e istituzionalizzata dagli incontri del CAE e delle commissioni, in una maniera non consueta nell'ambito della struttura delle grandi multinazionali.

Ho trascorso complessivi tre giorni in Audi, assistendo alle relazioni e ai dibattiti, pranzando e cenando con i rappresentanti dei lavoratori, visitando la fabbrica: una piccola parte di una delle tre linee di montaggio, assieme al responsabile delle relazioni esterne, poi il tunnel luci, atto alla verifica dei fari delle vetture, assieme alle delegazioni di tutti i siti. Alla fine dell'ultima giornata, dopo i ringraziamenti e i saluti, durante il buffet che ci rifocillava tutti, prima delle partenze, il gentile responsabile delle relazioni esterne, che si era a lungo dedicato a me mostrandomi parte della fabbrica, mi ha avvicinato nuovamente e mi ha fatto cenno di seguirlo, mentre chiamava velocemente un interprete, affinché ci accompagnasse. Mi sono chiesta come mai, dal momento che, per tutto il tempo, avevamo comunicato in inglese. Ci siamo avvicinati al fondo della sala, su di un piedistallo che reggeva un busto in materiale ferroso scuro, e mi ha chiesto se sapessi di chi si trattava. Gli ho risposto di no, ed egli mi ha precisato, con molto orgoglio e con gli occhi che gli brillavano, che si trattava del primo capo del Consiglio di fabbrica Audi, ed

ha subito aggiunto che nessuno, nemmeno il fondatore né un amministratore delegato, aveva mai avuto in azienda una statua così. Ho capito subito, allora, perché non volesse parlare in inglese, e perché gli fosse necessario esprimersi in tedesco, nella sua lingua madre: lo scopo era quello di mostrarmi il simbolo più forte ed esemplificativo della *mitbestimmung* all'interno della fabbrica.

4. Reciprocità e solidarietà internazionali. Parentela e relatedness tra lavoratori

Allo scopo di integrare le informazioni dell'osservazione partecipante, effettuata al meeting *Audi Commission* del 2018, è utile corredare le notizie etnografiche riguardanti la riunione interna con i risultati di una osservazione fatta a latere del meeting di Ingolstadt, nell'albergo in cui alloggiavano buona parte dei rappresentanti dei siti industriali coinvolti e dove alloggiavo anche io. L'incontro iniziale nella hall dell'albergo, il ritrovarsi da parte di lavoratori che provenivano da varie parti del mondo, il modo di entrare in contatto e rapportarsi reciprocamente assume infatti una valenza antropologica: questo nella direzione di provare a comprendere che tipo di legami – in via di ipotesi delle forme di solidarietà- i lavoratori stabiliscono tra di loro, e con quali esiti. Il meeting di quella mattina (4 luglio 2018) era fissato intorno all'ora di pranzo, proprio per consentire, nell'arco della mattinata, l'arrivo di tutti i lavoratori dall'aeroporto di Monaco di Baviera, dove anche il sindacalista di Lamborghini ed io eravamo sbarcati. Sul piazzale dell'albergo c'era già un certo traffico di minibus VW Shuttle neri, come quello che noi stessi avevamo preso, che trasportavano gruppi di lavoratori provenienti dall'aeroporto. Siamo andati ai piani superiori nelle rispettive stanze, abbiamo depositato i bagagli e siamo scesi giù nella hall per fare quattro chiacchiere, in attesa che i rappresentanti sindacali si recassero in Audi, mentre io sarei rimasta, per quel primo giorno, in albergo.

Proprio in questo frangente ho avuto modo di assistere ad una situazione collettiva, che ha colpito non poco la mia attenzione. Mentre eravamo seduti in una terna di poltrone circolari, a mo' di salottino, con i miei amici di Lamborghini e di Ducati, sono via via arrivate altre persone che, di volta in volta, si avvicinavano a salutare Alberto (Lamborghini) e Bruna (Ducati). Erano gli altri componenti delle rappresentanze aziendali provenienti dalle fabbriche Audi, europee e non: baciavano e abbracciavano Alberto e Bruna, parlavano lingue diverse, il tedesco alcuni, lo spagnolo, ma c'erano anche Ungheresi e Messicani. La prima ad arrivare è stata proprio una simpatica signora che mi ha detto di essere l'interprete dei Messicani, e mi ha saluta con due baci. Così si è aperto un vero e proprio turbine di saluti, i lavoratori hanno preso a scambiarsi baci, abbracci, pacche sulle spalle, sorrisi e qualche battuta. Si chiamavano per nome, con divertenti pronunce che modificano i suoni di

nomi propri di diverse nazionalità. Si vedeva con chiarezza che si trattava di un gruppo stabile, consuetudinario, che si conosceva da molto, e che su questa base manifestava confidenza e affettuosità: la cosa singolare è che, essendo io seduta con Alberto e Bruna, ciascuno, dopo aver salutato i due sindacalisti, si allungava con la stessa naturalezza a salutare, con baci confidenziali, anche me. Alberto ha spiegato ad un lavoratore tedesco, ed anche ad un sindacalista italiano proveniente da *Ital Design* (azienda di Torino, sempre del gruppo WV) chi fossi, io mi sono affrettata ad aggiungere che stavo svolgendo una ricerca in Lamborghini. In realtà nessuno parlava inglese, al contrario, ciascuno salutava usando la sua lingua, eppure tutti sembravano comprendersi a perfezione, anche perché la prossemica e le tecniche del corpo, fatte di gesti calorosi e confidenziali, rafforzavano gran parte dell'atto comunicativo, al di là del linguaggio parlato.

Il gruppo mi ha trasmesso l'impressione di qualcosa di simile a un gruppo parentale: gli incontri aziendali di questi tipo (CAE e Commissione Audi), sono generalmente almeno un paio all'anno, quindi i lavoratori non si vedevano da circa sei mesi, eppure, come accade per i parenti, non importa da quanto tempo non ci si vede. La confidenza e l'affettuosità al contrario stavano proprio a rimarcare un legame stabile che non si è interrotto, pur col passare del tempo, proprio come il legame di parentela, che sussiste e travalica le distanze spaziali e temporali, fraposte agli incontri. Inoltre, essendo lì presente nel gruppo, non potevo che appartenere anch'io al gruppo stesso, agli occhi dei più ero forse una nuova arrivata e, come in un rito di parentela che si rispetti, tutti i lavoratori (in maggioranza uomini ma anche donne) mi hanno salutata con calore e confidenza, come una parente dei parenti.

Un semplice evento di saluto potrebbe sembrare un po' poco per stabilire un'analogia, o per meglio dire usare la metafora della parentela. E tuttavia il legame tra questi gruppi di lavoratori del gruppo VW, tutti rappresentanti sindacali eletti nei rispettivi siti, ha anche altri livelli di interrelazioni stabili e di scambi. Innanzitutto la "comunanza" si basa su precisi vincoli di appartenenza, all'azienda e al sindacato. I sindacati, superfluo dire, hanno connotazioni diverse e agiscono in quadri legali e in contesti differenti, ma la maggior parte di questi si riconosce nell'aggregazione europea dei sindacati di sinistra. Soprattutto, però, all'interno del Gruppo VW sono stabiliti dei cicli di visite reciproche, di anno in anno, in cui delegazioni sindacali di Lamborghini, per restare al nostro caso, si recano a visitare il sito VW-Audi in Ungheria, ma anche quello in Polonia, quello in Messico, in Thailandia (è il caso di Ducati), oltre ad alcuni dei molti stabilimenti tedeschi. Gli altri siti, a loro volta, fanno altrettanto, ricambiando la visita nei siti delle delegazioni che hanno in precedenza ricevuto. Converremo che non è usuale, entro una multinazionale, impiegare tempo e denaro per scambi reciproche di visite, della durata di qualche giorno, entro cui i lavoratori visitano gli impianti industriali, discutono di questioni connesse al lavoro, osservano (i visitatori) o fanno

osservare (coloro che ospitano ai visitatori) parti del processo produttivo. Al di là degli aspetti più strettamente inerenti alla produzione, i rappresentanti sindacali si scambiano poi soprattutto le esperienze sindacali, i problemi legati alla realizzazione dei principi partecipativi nei vari siti, le forme di resistenza incontrate, le strategie possibili per migliorare e rendere più efficienti le relazioni industriali, secondo i principi di casa madre, sanciti nella Carta dei lavoratori in seno al Gruppo VW.

Lo scambio di saperi, esperienze, problemi e criticità, stando a quanto raccontati in Lamborghini, si accompagna anche a piccoli momenti ludici, costituiti dalle cene in cui si assaggiano prodotti, vini, birre locali. Più volte ho ascoltato il racconto, con accento di orgoglio, di come i visitatori stranieri in Lamborghini abbiano apprezzato la cucina e i salumi emiliani, oltre alle bellissime macchine supersportive. Ogni incontro è inoltre suggellato da un piccolo dono, oggetti materiali giustappunto simbolici, piccoli gadget che ricordano la produzione dei siti industriali, i luoghi, le specificità locali. Ma c'è di più. Lo scambio tra siti industriali può spingersi fino a spostare manodopera, sulla base di esigenze contingenti, da uno stabilimento all'altro, per occasioni formative o anche per sopperire a qualche momento di rallentamento della produzione. I lavoratori di Lamborghini ricordano alcune occasioni in cui essi hanno ospitato lavoratori, che erano temporaneamente in esubero in uno stabilimento, e di frequente, nelle interviste, sono emersi ricordi piacevoli di questi incontri, scambi di competenze, curiosità sui siti di provenienza, momenti gradevoli di coesione, di sera dopo il lavoro, all'insegna di una buona birra o di un buon bicchiere di vino. La possibilità dello scambio di lavoratori, del resto, è emersa esplicitamente in entrambi i meeting cui ho assistito, soprattutto a fronte delle importanti riconversioni produttive che conseguono al diesel gate. Questa è una prassi diffusa nelle multinazionali, e tuttavia nel caso di Audi essi sono rivolti anche a contenere eventuali tagli di manodopera, che creano sempre problemi complessi, dal momento che i consigli di fabbrica, nel sistema della co-determinazione vigente in Germania, possono operare come forti agenti di resistenza a questi processi, esprimendosi formalmente con il voto contrario.

Questa particolare forma di scambio e reciprocità, incoraggiata e rafforzata dalla politica interna la Gruppo, mira a stabilire tra i rappresentanti sindacali, e più in generale tra i lavoratori dei diversi siti produttivi una forma di solidarietà, regolamentata dai principi classici dello scambio individuato da Mauss, nella sua piena valenza di meccanismo di costruzione e mantenimento del legame sociale [Mauss 1924]. Tuttavia, a guardare bene all'interno del caso qui descritto, la forma di reciprocità stabilita all'interno dei lavoratori del Gruppo VW, suggerita e sollecitata da casa madre, presenta tutte le caratteristiche dell'intersezione e dell'ambiguità tipica della pratica del dono, che tiene insieme, al contempo, gratuità e interesse, obbligo di reciprocità e assenza di restituzione: una questione che, come sottolineato di recente da

Aria, ha costituito il fulcro delle prospettive differenti nel dibattito che ha fatto seguito al classico saggio di Marcel Mauss [Aria 2016].

Se ovviamente la struttura delle visite, dell'ospitalità e degli scambi materiali (siano essi esperienze, competenze, fasi di lavoro, oggetti che il tutto sugellano), può ragionevolmente essere fatta rientrare nei circuiti di scambi, individuati da Malinowski e Mauss [Malinowski 1922, Mauss 1924], parimenti questo circuito sembra essere portatore di due tipi di logica: innanzitutto di una logica non direttamente economica, che nel caso dei lavoratori può essere finalizzata alla costruzione di una forma di coesione e solidarietà, solo in apparenza fine a se stessa, che però non è e non può essere avulsa dal legame col piano economico. Si tratta infatti di ribadire i principi della partecipazione, sanciti nella Carta, di mutuare le esperienze per ottenere risultati migliori, e ottenere risultati migliori sul piano delle relazioni industriali, nel cosiddetto sistema tedesco improntato alla co-determinazione, è considerato un elemento centrale del business aziendale: in altri termini, un requisito stesso della produttività. Si può trattare dunque di un tipo di reciprocità del tipo che Shalins definisce bilanciata (1965), dove cioè il dono e il contro dono hanno tempi brevi e meglio definiti (rispetto alla reciprocità generalizzata) e dove, secondo quanto rimarcato da Aria, le relazioni sociali dipendono più dal flusso materiale che non viceversa [Aria 2016, 41].

Le forme di saluto, divengono quindi la visibile espressione dei legami stabiliti attraverso il circuito della reciprocità e allo stesso tempo simboleggiano le relazioni che le veicolano. La metafora della parentela, allora, ci può aiutare a comprendere il tipo di solidarietà espressa da questi lavoratori. Come dimostrato dagli studi recenti in materia di parentela, la nozione di *relatedness* (relazionalità parentale) sembra essere più adeguata a descrivere le mutevoli forme della parentela oggi [Solinas 2010]. Secondo Grilli, in tale nozione «sono possibilmente ricomprese tutte le estensioni relazionali che si generano nell'esperienza relazionale delle persone, le quali possono trovarsi relate per via di sangue, (...) per adozione, per vicinanza affettiva ecc.» [Grilli 2018, 28]. Una definizione che chiaramente mira a denaturalizzare la nozione di parentela, a rendere più fluido e meno esclusivo il vincolo di sangue quale suo fondamento, mentre pone l'accento sul carattere deliberato e volontario delle relazioni, articolate nel quadro stesso della parentela.

In questo caso la parentela, o per meglio dire la relazionalità parentale, tra i lavoratori del Gruppo VW, socialmente acquisita attraverso l'appartenenza aziendale/sindacale e soprattutto la condivisione (a vari gradi) del sistema della co-determinazione, viene ribadita negli incontri sovra-nazionali, e assolve alcune delle funzioni tipiche della parentela, quale la condivisione, il mutuo supporto, l'assistenza in caso di bisogno. I lavoratori che partecipano a questi meeting, nel numero di uno e due, scelti nei diversi siti per il

loro ruolo di leadership sindacale nei rispettivi stabilimenti, provengono da paesi (Est Europa, Asia, America Latina), da realtà di fabbrica, da relazioni industriali e da organizzazioni sindacali assai diverse, ed è lecito supporre che sia proprio la comune appartenenza all'azienda e al suo sistema organizzativo (la *mitbestimmung* e i suoi principi, propagati e rafforzati nei meeting internazionali) a creare una coesione orizzontale, in grado di superare, almeno temporaneamente, le differenti realtà che possono sussistere nei vari siti, anche al di là del sistema aziendale complessivo. Difficile comprendere come questa solidarietà temporanea sia poi vissuta e praticata, a cascata, nei siti di provenienza, ove i lavoratori non partecipano direttamente e sono informati solo di riflesso. E tuttavia, dovrebbe essere abbastanza noto e diffuso che a questa parentela, in caso di necessità, si può far ricorso, come risultava evidente quando, nel dibattito generale dei convenuti, ciascun sito portava alla luce difficoltà e criticità specifiche, anche nei rapporti col management.

Da ultimo, è lecito supporre che l'effetto della partecipazione a scala globale al contesto decisionale e alle sue ricadute, si abbia anche di fronte al ben noto processo di alienazione della merce e di alienazioni dei lavoratori, realizzatosi con il passaggio dalla produzione domestica alla produzione industriale e su larga scala. A questo proposito, un saggio di Carrier degli anni 90 faceva il punto sul progressivo *disembeddedness* delle relazioni economiche produttive da quelle sociali, di fronte alla crescita del capitalismo industriale e alla progressiva scomparsa dell'economia domestica (Carrier 1992). Più che pensare a una duplice modellizzazione oppositiva, che contrappone relazioni economiche spersonalizzate a relazioni personali, le prime improntate all'individualismo e le seconde a forme di reciprocità, Carrier propone, sulla scorta di una serie di studi degli anni 80, una compenetrazione anche nel pieno della produzione capitalistica, dove relazioni sociali di solidarietà sul lavoro, piccole strategie di contrapposizione alla produzione seriale e al suo controllo temporale, concorrono a generare forme di resistenza contro gli aspetti crescenti di alienazione tipici della produzione della fabbrica seriale [Mars 1982, Granovetter 1985]. In questa stessa direzione, gli effetti delle solidarietà sovranazionali, della consultazione e dell'informazione dei lavoratori quali caposaldi delle prassi partecipative nel Gruppo VW, concorrono senza dubbio a rendere i lavoratori più partecipi e consapevoli dei processi in atto, e a mitigare gli effetti di alienazione e distanziamento della produzione dalla relazionalità sociale.

Infine, come per la parentela, può essere utile far riferimento a quella che il demografo Micheli ha definito la regola d'oro, ovvero «un ampio ventaglio di doveri che hanno a che fare con quei passaggi critici e quelle situazioni di vulnerabilità, che gli individui sperimentano nella loro vita», una regola di base che si colloca nel più ampio quadro di «un processo secolare di pratiche sociali economicamente razionali» [Micheli 2006, 19]. Come pure diversi studiosi hanno rimarcato, questa regola tipica della parentela è tanto spontanea

e volontaria, quando dovuta e obbligata, e oscilla tra queste due dimensioni in maniera costante e contraddittoria [Micheli 2006, Grilli e Zanotelli 2010, D'Aloisio 2016, Grilli 2019].

Difficile stabilire realmente se e quanto questa forma di relazionalità sia in grado di compensare l'inevitabile dinamica della competizione interna tra i siti, che, come in tutte le corporation, porta a fiancheggiarsi per la collocazione e l'upgrading nelle catene globali di valore; come pure, gli spostamenti di manodopera da un sito all'altro, anche all'interno della stessa nazione, non sono sempre e solo ben visti o graditi ai lavoratori. Tuttavia, tra i fini del rafforzamento della relazionalità reciproca, c'è anche la previsione di una redistribuzione dei lavoratori e delle competenze, in base ad esigenze critiche temporanee. Non si tratterebbe dunque di un principio di solidarietà che elimina la competizione interna, né che risolve una volta e per tutte le tensioni legate alle criticità produttive e ai conseguenti spostamenti, ma forse di una possibilità che mira a mitigarne gli esiti. Questo stile cooperativo e solidale, l'idea di una familiarità delle relazioni tra lavoratori non appare, in questo caso, come il frutto di un paternalismo aziendale di vecchio stampo, ma piuttosto come una forma cooperativa, fortemente finalizzata allo scopo, ovvero rendere più efficiente il sistema di produzione nella sua complessa suddivisione multinazionale, contribuire col supporto solidale alle performance e ai risultati complessivi dei siti, e soprattutto rassicurare i lavoratori attraverso due fattori chiave: la conoscenza degli altri siti e di quanto accade al loro interno e la consapevolezza che, in caso di necessità, produzioni e lavoratori potranno essere spostati non solo con l'intento di accrescere la produzione, contenere i costi, ridurre i salari, ma anche, eventualmente, con l'intento di supportare stabilimenti le cui esigenze produttive sono cambiate. A questo proposito, proprio come nella regola d'oro della parentela, se ciò che è stato donato verrà poi restituito, l'effetto di rassicurazione, di supporto verso il futuro e in caso di difficoltà diviene chiaramente comprensibile.

Dal canto di Lamborghini, essendo il solo coordinatore delle RSU a partecipare ai meeting, possiamo fare riferimento alla sua testimonianza per avere uno spaccato del senso e del valore dell'inclusione nel circuito dei CAE e dei CAM:

Era nel 2006...Passarono 8 anni prima di essere ricevuti, convocati come sindacato... Il capo della finanza, per un periodo di vacanza appunto del capo del personale, fece lui il capo del personale ad interim. E lui disse: «No vabbè, che cosa andiamo a fare là...» insomma prese la cosa sotto gamba. Bene, io gli ho risposto: «No, grazie, cioè ci invitano, io vado». Fra l'altro era il primo anno che veramente Lamborghini dava dei risultati molto positivi. Non a caso ci hanno convocati. Dico: «No, io piuttosto prendo la mia Skoda e ci vado da solo, se non vuole venire lei, ma io vado». Ci vado perché quando ti chiamano bisogna andarci, e soprattutto per la prima volta siamo invitati al tavolo dove qualcuno insomma, conta, e dove si possono raccontare le nostre...

i nostri temi, e naturalmente nel frattempo, questo era probabilmente fine agosto, a settembre ricevo la notizia che si insediò il nuovo capo del personale, e infatti penso che ci siamo conosciuti in maniera fuggitiva qui, un minuto in Lamborghini, ma sicuramente il luogo dove siamo riusciti a scambiare due chiacchiere è stato in aeroporto e in aereo, siamo andati insieme (A.C., 59 anni, laureato, in Lamborghini dal 1985 coordinatore RSU FIOM).

Come si può comprendere dal breve stralcio riportato qui, l'importanza della partecipazione al CAE viene compresa dal sindacalista in tutta la sua pregnanza, quale fondamentale salto di qualità, che fornisce la possibilità di stare nelle sedi che contano. Si intuisce anche l'inizio di una relazione col capo del personale che, sempre in base a quanto prescritto da casa madre, prevede forme di comunicazione, di dialogo e di intesa non consuete nelle prassi italiane. Ed è su questa strada, quella prescritta dal sistema della *mitbestimmung*, che Lamborghini e le sue RSU si sono incamminati, a partire proprio dagli imput inizialmente ricevuti e poi dalle periodiche verifiche, realizzate negli incontri internazionali.

5. Conclusioni

In questo articolo si è voluto analizzare, dal punto di vista etnografico, il meeting internazionale, strutturato alla stregua di un CAE, tenuto da Audi nella sede di Ingolstadt, nel luglio del 2018, strutturato attraverso la presenza dei rappresentanti di tutti i siti sotto la holding. L'attenzione alle relazioni industriali, nel caso delle ricerche antropologiche sull'industria pesante, è un tema ricorrente e di crescente interesse, ai fini di comprendere le trasformazioni della produzione e del lavoro nella fase attuale della globalizzazione. Un noto studio, da parte di Khasmir, sullo stabilimento General Motors di Spring Hill (Tennessee), denominato Saturno Plant e fondato negli anni 90, ha messo in evidenza il transito di lavoratori GM verso lo stabilimento e la forte spoliatura spaziale e temporale, che diverse ondate di lavoratori hanno subito nella necessità di spostarsi, esortati dagli incentivi, da diverse città statunitensi, dove la produzione era in calo, mentre al contempo lo stabilimento Saturno veniva consegnato ad una dimensione di stallo e ad una lenta dismissione [Kasmir 2014]. Questo accadeva, come rimarca Kasmir, entro la cornice di un sindacato e più in generale di un movimento per il lavoro fortemente fiaccato nella sua unità dai localismi, dalla competizione tra stati e dai movimenti di capitali tra questi, che hanno eroso fortemente il potere del sindacato stesso.

Il caso dei CAE europei, ispirati ai principi di informazione e consultazione dei lavoratori, sospinti dalla *soft law* dell'Unione europea del 1994, rappresenta una serie di istituti in grado di rafforzare la partecipazione dei lavoratori, cercando di mitigarne - negli intenti - le forme di spoliatura e

sfruttamento. I CAE hanno trovato nel Gruppo VW, e nel suo sistema di co-determinazione, non solo il luogo ove sono stati per la prima volta varati, ma ancor più una costante attenzione alla loro perpetuazione e al rafforzamento della loro efficacia. La modalità di applicazione che si realizza nel Gruppo VW testimonia di una volontà di incrementarli in numero e qualità, creando organismi più piccoli e più direttamente collegati alla proprietà, ove applicare i medesimi principi di informazione e consultazione e ancor più far circolare, a livello più ristretto, i principi basilari della co-determinazione. Questo è appunto il caso della Commissione e Audi, brevemente descritta in questo articolo.

Nel caso italiano, gli ultimi dati dell'UE testimoniano, dopo la decrescita degli anni 2007/2009, un incremento del valore aggiunto lordo dell'industria nel suo complesso, entro cui spicca l'incremento del settore manifatturiero, mentre anche il numero dei posti di lavoro dell'industria ha segnato un incremento di un milione e mezzo, a partire dal 2013 [Eurostat 2019]. La presenza crescente di multinazionali, soprattutto nell'area emiliana ove Lamborghini produce e dove il Gruppo VW si è rivolto per l'acquisto di Lamborghini, porta alla ribalta il ruolo che la manifattura italiana ricopre negli investimenti diretti esteri verso l'Italia.⁵ In particolare, l'attrattività che talune nicchie produttive possono rappresentare per grandi gruppi multinazionali è ben esemplificata dal caso Lamborghini, e di conseguenza induce a ragionare sul ruolo che queste imprese locali possono ricoprire all'interno delle catene di valore, dislocate dalle corporation entro i loro molteplici territori e centri di produzione. Per Automobili Lamborghini, il suo ruolo a scala internazionale non è indipendente dal sistema di relazioni industriali che i lavoratori e l'area manageriale Risorse Umane (HR), sono in grado di realizzare, quale supporto e correlato di una produzione di superlusso e di eccellenza, che vede accrescere le vendite sul mercato internazionale.

Se, nella tesi di Durrenbergere e Raichart descritta in apertura, la divaricazione tra modelli di sindacato ispirati al servizio o all'organizzazione sembra ripercuotersi a livello globale, la declinazione del sistema VW di co-determinazione sembra creare attraverso i CAE, in quanto organismi di dialogo e confronto diretto tra parte datoriale e lavoratori, un'efficace sintesi tra i due. La possibilità di un confronto diretto, di una discussione aperta e circolare, tanto tra lavoratori quanto tra lavoratori e responsabili HR, come sistematicamente avviene nei due livelli di comunicazione individuati entri

⁵ I dati ISTAT relativi al 2014 riportano un totale di 13.596 aziende a controllo estero presenti in Italia, delle quali più della metà (circa il 61%) sono rappresentate da capitale di provenienza europea. In questo contesto, la Germania risulta prima in classifica in Europa, seguita solo dalla Francia, e seconda a livello mondiale solo agli Stati Uniti. Nel 2014 in Italia operavano circa 1.976 aziende partecipate a controllo tedesco, principalmente distribuite nelle aree economicamente più sviluppate (oltre un terzo nella sola provincia di Milano e un ulteriore 33% tra Piemonte, Emilia-Romagna, Veneto e Lazio) [Camera di Commercio Italo-Germanica, 2017].

i CAE e i CAM, realizza importanti diritti di informazione e consultazione faccia a faccia. Secondo uno studio dell'European Trade Union Institute, questa modalità consultiva non sembra produrre sostanziali sbilanciamenti, ma anzi ampi benefici per tutte le parti coinvolte: azionisti, creditori, manager e lavoratori [Vitolt 2009]. Oltretutto, il CAE si pone, è bene ricordarlo, come organismo orizzontale e verticale, nella misura in cui i siti hanno anche la possibilità di effettuare richieste, e dunque farsi ascoltare, direttamente dalla casa madre.

Se e quanto questo sistema di democrazia industriale possa perpetuarsi, nel comparto dell'automotive, a seguito delle radicali trasformazioni della produzione sotto la spinta della produzione di auto elettriche, se esso possa risultare fiaccato dalla lunga dinamica del diesel gate nel Gruppo VW, è una questione aperta, che richiede ulteriori analisi. Quel che si può concludere è che, nell'esperienza di migliaia di lavoratori, la fuoriuscita dai confini nazionali e la possibilità di parola entro organismi aziendali internazionali segna un passo in avanti e una grossa occasione, quanto più si proviene, è lecito supporre, da paesi entro cui la rappresentanza sindacale è osteggiata. Il coordinatore RSU Lamborghini, nonché i rappresentanti sindacali di vari siti osservati nella Commissione Audi, appaiono consapevoli di questa occasione, che intendono tenersi stretta, essendo convinti, e a tratti orgogliosi, della loro utilità.

6. Riferimenti bibliografici

Accornero A. 1999, La partecipazione come prospettiva emancipatoria del nuovo secolo?, «Impresa Plurale ISMO, Quaderni della Partecipazione», 3/4, 31.

Aria M. 2016, *I doni di Mauss. Percorsi di antropologia economica*, CISU: Roma.

Atkinson A. 2015, *Disuguaglianza. Che cosa si può fare?*, Raffaello Cortina: Milano (ed.or. 2015).

Automobili Lamborghini 2019, *Focus*, Rivista Aziendale, 12.

Baglioni G. 1995, *Democrazia impossibile? Il cammino e i problemi della partecipazione nell'impresa*, Il Mulino: Bologna.

Baglioni G., 2000, La partecipazione nel tempo della globalizzazione, «ISMO Impresa Plurale-Quaderni della Partecipazione», 5, 13-43.

Baglioni G. 2017, Postfazione. Ripensare alla partecipazione, in Carcano M. et al. (ed.), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next: Milano, 355-359.

Bell D. 1973, *The Coming of Post-Industrial Society: a Venture in Social Forecasting*, Basic Books: New York.

Bourdieu P. 1992, *Risposte. Per un'antropologia riflessiva*, Bollati Boringhieri: Torino (ed. or. 1992).

Bourdieu P. 2003a, *Il mestiere di scienziato*, Feltrinelli: Milano (ed. or. 2001).

Bourdieu P. 2003b, Participant Objectivation, «Journal of Royal Anthropological Institute», 9, 281-294.

Boutang Y.M. 2011, *Cognitive Capitalism*, Polity: Cambridge.

Camera di Commercio Italo-Germanica 2017, *Aziende tedesche in Emilia Romagna. Investimenti, Sviluppi e performance*, Milano.

Carcano M., et al. (ed.) 2017, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next: Milano.

Carrier J.G. 1992, Emerging Alienation in Production: a Maussian History, «Man», 27, 3, 539-558.

Carrieri M. et. Al. 2015, *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Il Mulino: Bologna.

Carrieri M., Nerozzi P. 2015, Introduzione. Partecipazione e democrazia nelle imprese. Un'altra via è possibile, in Carrieri M. et al. (ed.), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Il Mulino: Bologna, 7-42.

Cipriani A. (ed.) 2018, *Partecipazione creativa dei lavoratori nella fabbrica intelligente*, University Press: Firenze.

D'Aloisio F. 2016, Un approccio etnografico ai legami generazionali e al supporto della parentela. Necessità e contraddizioni a confronto tra Napoli e Bologna, in Fornasin A., Lorenzini C. (ed.). *Per una storia della popolazione italiana del 900*, Forum: Udine, 369-377.

Durrenberger E.P. 2017, *Uncertain Times. Anthropological Approaches to Labor in a Neoliberal World*, University Press of Colorado: Boulder.

Durrenberger E.P., Reichart K.S. (ed.) 2010, *The Anthropology of Labor Unions*, University Press of Colorado: Boulder.

European Commission 2016, *Evaluation study on implementation of Directive 2009/38/EC on the establishment of a European Works Council. Final Report*, Brussels.

Fabietti U. 2019, Un'erranza etnografica e teorica: sul ruolo (e significato) della «scoperta» nella ricerca antropologica, «Antropologia», 6, 1, 13-30.

- Fumagalli A. 2007, *Bioeconomia e capitalismo cognitivo*, Carocci: Roma.
- Gallino L. 2007, *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Laterza: Roma-Bari.
- Gallino L. 2013, *Il colpo di stato di banche e governi. L'attacco alla democrazia in Europa*, Einaudi: Torino.
- Ginzburg C. 1979, Spie. Radici di un paradigma indiziario, in Gargani A. (ed.), *Crisi della ragione*, Einaudi: Torino.
- Granovetter M. 1985, Economic action and social structure: the problem of embeddedness, «*American Journal of Sociology*», 91, 481-510.
- Grilli S. 2019, *Antropologia delle famiglie contemporanee*, Carocci: Roma.
- Grilli S., Zanotelli F. (ed.) 2010, *Scelte di famiglia. Tendenze della parentela nella società contemporanea*, ETS: Pisa.
- Harvey D. 2010, *La crisi della modernità*, Il Saggiatore: Milano (ed. or. 1990).
- Herod A. 2018, *Labor*, Polity: Cambridge.
- Herzfeld M. 2014, Serendipitous Sculpture: Ethnography Does and Ethnography Goes, «*Anthropology and Humanism*», 39, 1, 3-9.
- Kasmir S. 2014, The Saturn Automobile Plant and the Long Dispossession of US Autoworkers, in Kasmir S., Carbonella A. (ed.). *Blood and Fire. Toward a Global Anthropology of Labor*, Berghahn: New York-Oxford, 203-249.
- Konig W. 2004, Adolf Hitler vs. Henry Ford: The Volkswagen, The Role of America as a Model and the Failure of a Nazi Consumer Society, «*German Studies Review*, 27, (2), 249-268.
- Leonardi S. 2010, *Modelli e forme della partecipazione dei lavoratori: le promesse non mantenute della democrazia industriale?* Working paper del Seminario IRES/Informia, Roma.
- Leonardi S. 2014, I Comitati aziendali europei: fra ricerca empirica e formazione dei delegati, in Leonardi S. (ed.), *La lezione dei Comitati aziendali europei a vent'anni dalla loro nascita. Una ricerca empirica in alcuni casi di CAE multisettoriali*, Ediesse: Roma, 25-67.
- Malinowski B., 1922, *Argonauts of the Western Pacific. An account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*, Routledge & Kegan Paul: London.
- Mars G. 1982, *Cheats at work: an anthropology of workplace crime*. London: George Allen & Unwin.
- Mason T.W. 1966, *Labour in the Third Reich*, «*Past & Present*», 33, 112-141.
- Mauss M. 1922, Essai sur le done. Frome et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, «*L'Année Sociologique*», 1, (1923/24), 30-186.

McGaughey E. 2015, *The Codetermination Bargains: The History of German Corporate and Labour Law*, «Law Society Economy Working Papers», 10, 2015.

Micheli G. 2006, Introduzione. Il modello mediterraneo di famiglia e i suoi pilastri, in Micheli G. (ed.), *Strategie di family formation. Cosa sta cambiando nella famiglia forte mediterranea*, Franco Angeli: Milano, 11-24.

Mollona M. 2009, General Introduction, in Mollona M. et al. (ed.), *Industrial Work and Life. An Anthropological Reader*, Berg: Oxford-New York, XI, XVIII.

Negrelli S. 2013, *Le trasformazioni del lavoro*, Laterza: Roma-Bari.

Page R., 2011, *Co-determination in Germany: A Beginner's Guide*, Arbeitspapier, 33, Hans-Böckler-Stiftung: Dusseldorf.

Richardson P. 2010, Buying Out the Union: Jobs as Property and the UAW, in Durrenbergere E.P., Reichart K.S. (ed.), *The Anthropology of Labor Unions*, University Press of Colorado: Boulder, 79-101.

Santagata R. 2008, Partecipazione azionaria dei lavoratori, in «Enciclopedia del Diritto», Giuffrè: Milano, 1011-1031.

Solinas P. 2010, *La famiglia. Un'antropologia delle relazioni primarie*, Carocci, Roma-Bari.

Shalins M. 1965, On the Sociology of Primitive Exchange, in Banton M. (ed.), *The Relevance of Models for Social Anthropology*, Tavistock: London, 139-186.

Telljohann V. 2014, Il CAE del Gruppo Volkswagen, in Leonardi S. (ed.), *La lezione dei Comitati aziendali europei a vent'anni dalla loro nascita. Una ricerca empirica in alcuni casi di CAE multisettoriali*, Ediesse: Roma, 97-119.

Vitolt S. 2009, *European Works Councils: an assessment of their social welfare impact*, Working paper 4 of ETUI- European Trade Union Institute, Brussels.

Wills J. 2000, Great Expectations: Three Years in the Life of a European Works Council. «European Journal of Industrial Relations», 6 (1), 85–107.

Zoppoli L., Santagata R. 2015, Il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione delle imprese e l'azionariato su base collettiva, in Carrieri M. et al. (ed.), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Il Mulino: Bologna, 299-325.

