



## Le nuove frontiere del sistema industriale tedesco

Jacopo Pepe\*

### 1. Introduzione

In un lungo articolo apparso di recente, dal titolo *Germany, the miraculous machine*, l'autorevole *Financial Times* (2012) ha descritto con chiarezza e ammirazione tre motivi per i quali la Germania – come suggerisce il sottotitolo – è «un caso di studio per come contenere la crisi»: la larghissima base industriale del paese; l'internazionalizzazione dell'economia che non rende il paese dipendente da un solo mercato, neanche da quello interno europeo, e che si caratterizza per uno spiccato orientamento all'espansione «continentale» verso i mercati eurasiatici; il modo «rilassato» con cui le imprese guardano a un possibile ritorno della crisi.

Da un lato l'internazionalizzazione dell'economia ha garantito, ad esempio, che la recente contrazione della domanda cinese e il calo conseguente delle esportazioni verso Pechino fosse più che compensato dal boom di esportazioni verso la Russia, evidenziando come il pur ancora preminente mercato interno europeo sia per la Germania sempre meno insostituibile (lo scorso anno la Grecia, ad esempio, costituiva solo lo 0,5 per cento dell'export tedesco). Come sostiene nello stesso articolo Dirk Schumacher di Goldman Sachs Germania, «le imprese esportatrici tedesche sono alquanto differenziate. Esse hanno le loro nicchie e non importa da dove arrivi la crescita globale, sin tanto che vi è crescita globale».

Dall'altro lato, il clima di ottimismo delle imprese tedesche deriva – secondo l'articolo – dall'esperienza acquisita nel gestire la crisi del 2008-2009, e fa riferimento direttamente al tema della nuova organizzazione del lavoro flessibile (*kurzarbeit*, banche orarie, corridoi orari, lavoro di gruppo e degerarchizzazione) e partecipata (coinvolgimento dei sindaca-

\* Dottorando nel Centro di eccellenza per gli studi sulla regione caspica dell'Università libera (Fu) di Berlino.

ti, garanzie occupazionali), quale strumento principale per gestire crisi brevi e acute.

Dal punto di vista sindacale, dunque, vale la pena di discutere dei fattori strutturali che hanno condotto il sistema Germania prima a uscire dalla crisi più rapidamente e meglio degli altri Stati, poi ad affermarsi come il sistema economico-industriale di maggior successo del continente. Seppur consapevoli che la Germania, quale maggiore potenza economica del continente e media potenza geo-economica a scala globale, abbia tratto vantaggio più di altri, e anche a scapito di altri, dal processo di unificazione monetario e dall'introduzione dell'euro, sarebbe un errore confondere le cause con gli effetti. Non tanto l'unificazione monetaria e l'euro hanno comportato di per sé vantaggi diretti per Berlino, quanto il modo con cui Berlino, negli ultimi venti anni, ha risposto a quattro sfide geo-economiche: la sfida globale dell'internazionalizzazione del suo sistema industriale; quella europea della cessione di sovranità monetaria in cambio della sovranità politica; quella angloamericana della terziarizzazione, finanziarizzazione e orientamento allo *shareholder-value*; quella giapponese, proveniente appunto dalla rivoluzione produttiva, manageriale e dell'organizzazione del lavoro.

E proprio l'analisi di quest'ultimo punto, ossia le trasformazioni avvenute, a livello di imprese grandi e medie, nell'organizzazione del lavoro, e il ruolo degli istituti di partecipazione e integrazione degli interessi del lavoro nei processi decisionali, propri del modello tedesco, ci sembra uno dei modi per meglio comprendere come il sistema delle imprese tedesche abbia potuto rispondere alle altre tre sfide cui si è fatto riferimento, spiegando – nella prospettiva degli altri paesi europei – le ragioni storiche del distacco «sistemico» del paese dal resto dell'Europa.

## **2. 1980-2000. La recezione e la trasformazione del modello giapponese di organizzazione del lavoro: l'offensiva del management, la risposta sindacale e il ruolo della co-decisione**

Ciò comporta un'analisi che leghi indissolubilmente organizzazione del lavoro e partecipazione dei lavoratori, la revisione (in corso di riformulazione dagli anni ottanta e novanta) dell'organizzazione del lavoro, e del ruolo non più esclusivo del management nella gestione dell'impresa e

della forza lavoro, con il sistema della co-decisione istituzionalizzata a più livelli, quale strumento per mantenere – attraverso la partecipazione all’organizzazione diretta (il singolo lavoratore) e indiretta (consigli di fabbrica) del lavoro – il carattere «produttivo» delle imprese tedesche, arginare la deriva angloamericana dello *shareholder-value* e garantire l’occupazione. La «nuova» organizzazione del lavoro diviene dunque elemento strategico determinante, e la co-decisione elemento non solo di controllo e indirizzo, ma anche di partecipazione all’elaborazione strategica dell’impresa proprio nella fase di internazionalizzazione più acuta (a partire dalla metà degli anni novanta).

Con una forma specificatamente tedesca di nuova organizzazione del lavoro il sistema industriale ha risposto, a partire dagli anni ottanta e novanta, alla sfida lanciata dal toyotismo e dal Giappone ai paesi industriali e manifatturieri europei e americani, nella fase di uscita dal fordismo e di approdo al post-fordismo, facendo di essa la strategia vincente per rispondere con successo alle esigenze, apparentemente inconciliabili, di internazionalizzazione, efficienza produttiva e mantenimento dell’occupazione nazionale (Horst, Schumann, 1984). La co-decisione è stata a propria volta in grado di ancorare il lavoro nazionale alle imprese internazionalizzate e vincolare queste ultime al territorio; ha svolto funzioni di innovazione produttiva e organizzativa; ha risposto (per ora con successo) alla trasformazione del ruolo del management da organo di decisione unico, orientato alla massimizzazione del profitto e sottrattosi sempre più al controllo proprietario, a struttura di direzione d’impresa più complessa che, per la natura articolata dello spazio geo-economico nel quale si trova a operare, ha bisogno di un orizzonte che comprenda, ma vada oltre la sola logica del profitto, integrando le organizzazioni dei lavoratori, gli azionisti e lo Stato a livello di elaborazione strategica.

Già all’inizio degli anni novanta numerosi studi (tra gli altri Womack, Jones, Roos, 1992) avevano dimostrato, utilizzando l’esempio dell’industria automobilistica, le ragioni del successo giapponese che permettevano di ridurre i costi di produzione e aumentare la produttività: rapporto stretto con i fornitori, sistemi *just-in-time*, produzione a errore zero, processi di miglioramento continuo e spiccata propensione al *customer care* (l’attenzione al cliente) sembravano spiegare il vantaggio dell’industria giapponese su quella europea e americana. Tuttavia, come sottolineano Kiessler, Greifenstein e Schneider (2011), il vero motivo del successo

nipponico risiede nelle condizioni organizzative della produzione, sulla produzione snella e sul *lean-management*. Questo presuppone una maggiore concentrazione sul lavoro di gruppo e di team, e la destrutturazione del processo decisionale e produttivo: i gruppi di lavoro assumono su di sé quasi tutte le mansioni del settore a loro affidato, comprese quelle di riparazione degli impianti di produzione e di prova, che vengono così riallocati all'interno stesso del processo produttivo. I «circoli qualitativi», a loro volta, rappresentano una forma di lavoro di gruppo temporanea che si forma per avanzare proposte volte a ottimizzare i processi produttivi, migliorare l'ambiente di lavoro o gli strumenti e gli impianti, introdurre nuovi metodi per aumentare la produttività, per poi essere sciolta.

Il sistema tedesco (inteso come insieme degli attori d'impresa e sindacali) ha dapprima subito, poi assorbito, infine riformulato in modo originale e in sintonia con le proprie tradizioni il modello giapponese. Il passaggio dall'una all'altra fase, sino all'attuale assetto di compromesso e per nulla conclusivo, è stato caratterizzato da un confronto anche aspro fra le concezioni del management e quelle sindacali.

Negli anni novanta, dopo che nel decennio precedente le imprese giapponesi (con il toyotismo) avevano condotto a una pesante crisi l'industria tedesca, particolarmente quella dell'auto (si pensi alla Volkswagen, di cui parleremo più avanti), il management delle medie e grandi imprese è rimasto effettivamente affascinato dal metodo di organizzazione del lavoro nipponico e ha mutuato il concetto di partecipazione del lavoro all'organizzazione del processo produttivo, superando le modalità gerarchiche di gestione, favorendo la responsabilizzazione individuale e la autoregolazione del lavoratore, affidando a gruppi di lavoro mansioni di controllo, di integrazione in attività esterne al proprio settore, di formazione continua. Non c'è dubbio che l'offensiva «partecipativa» del management delle medio-grandi imprese tedesche abbia tentato di applicare integralmente e senza compromessi la lezione nipponica al sistema tedesco di organizzazione del lavoro, volendo così ampliare concetti sviluppati in Europa già dalla metà degli anni ottanta, orientati alla flessibilizzazione della produzione, all'aumento della qualità, all'applicazione immediata delle innovazioni tecnologiche e al migliorato orientamento al cliente.

L'uscita dal fordismo verso un sistema di lavoro post-fordista sembra così avvenire, nei nuovi concetti del management, non attraverso l'uma-

nizzazione e la democratizzazione dell'organizzazione del lavoro, ma attraverso la sua funzionalizzazione esclusiva agli obiettivi economici dell'impresa (Dörre, 2002). Ad esempio, l'introduzione dei «circoli qualitativi» anche in Germania, nel periodo tra la fine degli anni settanta e l'inizio degli ottanta, quale prima forma di recezione dell'esperienza giapponese, avviava forme di comunicazione più aperte e utilizzava le capacità tecnico-organizzative dei singoli lavoratori, integrando in modo partecipativo il lavoratore nell'organizzazione delle sue mansioni. Ma proprio l'esperienza dei circoli qualitativi mostrava che essi creavano una forma parallela di partecipazione, che non influiva sull'organizzazione e sulle condizioni di lavoro né intaccava strutture decisionali e di gestione (Grefenstein, Jansen, Kiessler, 1992).

Ed è qui che l'esperienza della co-decisione istituzionalizzata a più livelli del modello tedesco, la cui cornice legislativa complessa trova il suo coronamento non a caso nella seconda metà degli anni settanta con l'approvazione della *Mitbestimmungsgesetz* (legge sulla co-decisione), l'azione e la pressione sindacale e delle rappresentanze del lavoro (favorite dalla legislazione weimariana e federale) e la lungimiranza del management tedesco si incontrano per sussumere e superare la «forma pura» del toyotismo d'importazione, creando una forma più avanzata di organizzazione del lavoro e della produzione che è, sì, una variante trasformata rispetto al sistema renano puro di *Konfliktpartnerschaft* (Müller-Jentsch, 1999), ma rimane iscritta comunque nella tradizione europea di rappresentanza distinta dei diversi interessi.

È da parte dei sindacati che giunge la percezione che il modello giapponese, rivolto a una vita armonica d'impresa, non è solo figlio delle norme e dei valori della società nipponica, ma implica un'idea di integrazione e partecipazione del lavoratore che è de-gerarchizzata solo nella forma operativa del momento produttivo, ma non partecipativa nel momento di co-decidere e co-gestire le pianificazioni e gli obiettivi strategici in cui si iscrive l'organizzazione del lavoro. Dunque appare incompatibile con il concetto renano di *Mitbestimmung*, inteso appunto come co-decisione ex ante sui temi strategici dell'organizzazione del lavoro, frutto della mediazione istituzionalizzata di interessi distinti e autonomi (consigli di fabbrica, sindacati nei consigli di sorveglianza e management), non concessione unilaterale top-down (Hoepner, 2003)

La fidelizzazione del lavoratore e la sua integrazione individuale nei

processi decisionali, sotto forma di concessioni e incentivi da parte del management, ha posto in effetti gli istituti della co-decisione a dura prova. La partecipazione all'organizzazione del lavoro nella concezione manageriale coglieva un punto vulnerabile nella struttura della co-decisione tedesca, ancora oggi non del tutto risolta: l'assenza di diritti di partecipazione del lavoro al di sotto del livello (collettivo) di consiglio di fabbrica. La partecipazione e fidelizzazione su modello nipponico, nonché la parcellizzazione della forza lavoro in gruppi e perfino in individui, sottraeva così sempre più spazio di manovra strategica al consiglio di fabbrica, rendendone viepiù obsoleta la funzione di controllore, co-decisore su organizzazione di fabbrica, turni, mansioni, orari, occupazione, così come di rappresentanza collettiva dei lavoratori nel quadro dei vasti diritti di co-decisione garantiti dalla legge sulla costituzione d'impresa.

Sindacati e consigli, ben lungi dall'essere messi fuori gioco da questa evoluzione e rafforzati dal quadro legislativo-istituzionale delle relazioni industriali tedesche, hanno tuttavia raccolto la sfida proveniente dal modello giapponese e risposto alla pressione del management nazionale favorevole a un'assunzione acritica della variante paternalistico-fidelizzante, facendo leva su un'interpretazione della co-decisione quale strumento di democrazia economica, intendendo la partecipazione del lavoratore all'organizzazione del lavoro come partecipazione alla *pianificazione* dell'organizzazione del lavoro, e questa partecipazione quale estensione della co-decisione a livello del singolo posto di lavoro. L'intento di democratizzare, umanizzare e permettere l'autorealizzazione attiva del singolo lavoratore non era d'altronde nuovo all'interno del sindacato tedesco. Il concetto su cui si basava la contro-proposta sindacale prevedeva un aumento dell'influenza dei lavoratori alla definizione dell'organizzazione, attraverso il miglioramento del livello di qualificazione, l'eliminazione di controlli e gerarchie, i diritti di proposta sull'organizzazione del lavoro, la creazione di gruppi di lavoro all'interno e non al di fuori dei consigli di fabbrica. Le forme di partecipazione nipponiche dovevano essere sostituite dalla «co-decisione di base», che non si istituzionalizzava come struttura parallela al consiglio di fabbrica, ma ponendo al centro quest'ultimo, attraverso la sua mediazione e delega ne derivava, e con ciò integrava, le forme di co-decisione già esistenti (Kiessler, Greifenstein, Schneider, 2011).

Per capire la trasformazione dell'organizzazione del lavoro non è tut-

tavia possibile prescindere dal ruolo del management, soprattutto delle medie-grandi imprese. Esso si è trovato, a partire dagli anni novanta, a fare i conti con una duplice sfida: un contesto macro-economico nazionale caratterizzato da crescente disoccupazione, bassa crescita e crisi aziendali, si è accompagnato a una trasformazione del ruolo stesso del management da decisore unico e autonomo a organo che necessitava di un supporto interno all'impresa e di un'integrazione «sistemica» dell'impresa stessa nel complesso della strategia geo-economica del paese, che, per la Germania, assumeva dopo l'unificazione, l'apertura dello spazio Est-europeo e il processo di creazione del mercato unico europeo, i duplici contorni di un'espansione interna all'Europa dal suo centro e di una proiezione geo-economica al di fuori di essa, soprattutto nello spazio euroasiatico (Kundnani, 2011).

La reazione lungimirante è stata una proposta di compromesso che tiene insieme nuove esigenze organizzative in un contesto di internazionalizzazione, attenzione all'occupazione, nuovo ruolo del consiglio di fabbrica nei suoi rapporti con il management e ruolo esteso del consiglio di sorveglianza. Manager e sindacati giungono così all'inizio degli anni Duemila a un compromesso che regola la forma di organizzazione del lavoro nelle imprese tedesche: con la modifica della legge sulla costituzione d'impresa del 2001 viene garantita una maggiore autonomia decisionale e organizzativa diretta del singolo lavoratore, così come la possibilità di costituirsi in gruppi di lavoro de-gerarchizzati. Tuttavia questo è possibile solo nell'ambito delle deleghe concesse dalle rappresentanze elette dei lavoratori, che mantengono il diritto di iniziativa. A questa riforma si affianca l'estensione dei diritti di co-decisione, rafforzata anche sui temi dei turni e degli orari, nonché il diritto di audizione e proposta sui temi legati alla gestione del personale (Wassermann, Rudolph, 2005).

### **3. Il co-management dei consigli di fabbrica e il nuovo ruolo strategico del consiglio di sorveglianza: la fine del dominio manageriale**

La novella della legge apporta dunque modifiche che si differenziano sostanzialmente rispetto ai concetti manageriali di partecipazione all'organizzazione del lavoro quale concessione unilaterale, non istituzionalizzata

e – per questo – in ogni momento rinegoziabile. Questo riconoscimento di ulteriori ampi diritti di co-decisione in materia di organizzazione del lavoro (cui si aggiungono, come detto, i diritti di co-decisione piena su orari e turni) si accompagna, però, a un necessario processo di specializzazione e professionalizzazione del consiglio di fabbrica stesso. Tale processo, già in atto dalla fine degli anni ottanta, vede affermarsi una particolare tipologia di consiglio di fabbrica, il «co-manager» (Müller-Jentsch, 1999), a oggi la forma più diffusa in Germania. La funzione di co-manager si deve senza dubbio all'introduzione dei nuovi concetti produttivi e organizzativi, alle trasformazioni della struttura d'impresa e della composizione della forza lavoro. Il trend verso la modernizzazione e tecnicizzazione ha senza dubbio assegnato ai consigli il duplice ruolo di rappresentanza degli interessi distinti del lavoro e di co-decisione e co-responsabilità nelle decisioni strategiche del management, cosicché il consiglio è divenuto una «organizzazione intermedia» (Mueller-Jentsch, 1999).

Tuttavia le nuove conoscenze tecnico-economiche e organizzative che i consigli hanno acquisito non hanno portato a una loro «fidelizzazione collettiva», ma hanno permesso di arricchire le strategie di rappresentanza degli interessi distinti del lavoro attraverso una maggiore comprensione dei processi di innovazione, ottimizzazione e ristrutturazione interna delle imprese. È stato questo nuovo ruolo e le nuove conoscenze acquisite a permettere di far fronte in maniera innovativa alla crisi: garanzie occupazionali e di investimenti in cambio di flessibilizzazione concordata dei turni di lavoro a parità di salario, corridoi salariali e orari, settimana corta, prefigurano una modalità di organizzazione innovativa del lavoro e ridisegnano le priorità e le capacità decisionali del management, limitandone anche sul piano tecnico-funzionale i poteri puramente burocratici.

In questo nuovo ruolo il consiglio di fabbrica è stato sicuramente aiutato dalla trasformazione dell'altro istituto tipico della co-decisione tedesca, il consiglio di sorveglianza, che svolge così la doppia funzione di «supporto» al consiglio di fabbrica e di costruzione di una cultura del dialogo e della partecipazione nell'impresa (Kiessler, Greifenstein, Schneider, 2011). Esso si è viepiù trasformato da organo di controllo e indirizzo in organo di direzione strategica dell'impresa. Nelle imprese medio-grandi (a partire dai 500 dipendenti), anche la funzione dei rappresentanti del lavoro che siedono nel consiglio è mutata: da controllori sono divenuti co-strateghi specializzati in questioni finanziarie, micro- e macroeconomiche



e di settore. L'allargamento dei compiti di pianificazione organizzativa del personale e del lavoro da parte del consiglio di fabbrica, e la sottrazione al management di compiti esclusivi di pianificazione e strategia da parte dei rappresentanti degli azionisti e dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza, ha sì reso più difficile per i rappresentanti dei lavoratori mantenere un equilibrio fra interessi del lavoro e quelli d'impresa – e in questo senso richiede un processo continuo di adattamento alle nuove pratiche del consiglio di sorveglianza (Gerum, 2007) – ma ha altresì sanzionato di fatto la fine del ruolo del manager quale guida unica dell'impresa.

È solo tenendo presente questo quadro di virtuosa collaborazione fra *nuovi* consigli di fabbrica, sindacati, *nuovo* consiglio di sorveglianza e «imbrigliamento» del potere decisionale del management che è possibile comprendere come la nuova organizzazione del lavoro «partecipata» abbia garantito soluzioni condivise negli anni più difficili della crisi.

#### **4. 2000-2009. La nuova organizzazione del lavoro alla prova dei fatti: l'industria meccanica e chimica, e il caso di Auto 5000**

Alla luce di quanto detto, la nuova organizzazione del lavoro in questi anni e sino al momento attuale può essere descritta analizzando due forme diverse di gestione dei diritti di partecipazione dei consigli: una «minima», volta alla difesa occupazionale e alla garanzia sugli investimenti, che ha utilizzato la leva degli orari e dei turni e che è tipica dell'industria elettromeccanica e chimica; l'altra «estesa», che ha utilizzato le nuove forme di partecipazione del lavoro introducendo l'auto-organizzazione e la gerarchia zero, e che rappresenta un po' il modello di riferimento di nuova organizzazione avanzata del lavoro per tutto il sistema industriale delle medio-grandi imprese: l'esperienza «Auto5000» della Volkswagen.

Nell'industria elettromeccanica, metalmeccanica e chimica, il cui caso viene analizzato dallo studio di Haipeter (2010), da noi già citato in un precedente articolo per questa rivista, risulta chiaro come l'influenza del consiglio di fabbrica sulle questioni dell'organizzazione del lavoro sia indirizzata più ai temi classici della regolamentazione innovativa di turni e orari, come strumento per garantire l'occupazione e gli investimenti, che non al tema di un'innovativa forma di organizzazione del lavoro. Così

nell'industria chimica ed elettromeccanica, per permettere al consiglio di fabbrica di contrattare a livello di impresa l'aumento o la diminuzione dell'orario di lavoro in base alle esigenze aziendali, sono stati introdotti «corridoi orari» da gestire in deroga all'accordo nazionale. Lo schema, utilizzato tuttora, prevede un corridoio di aumento o diminuzione di 2,5 ore dell'orario di lavoro con compensazione salariale, garanzia preventiva di investimenti e non licenziabilità per motivi economici. I corridoi orari sono stati la forma maggiormente usata nella fase subito precedente allo scoppio della crisi (2005-2007), con un impiego nel 58-60 per cento delle imprese analizzate (Haipeter, 2010). Nel periodo della crisi il loro uso si è stabilizzato intorno al 50 per cento. È da notare come la flessibilizzazione dell'organizzazione dei tempi di lavoro si è accompagnata a un parallelo aumento delle garanzie occupazionali dell'impresa, passate dal 61,7 per cento del 2004 al 79,7 del 2006, così come a un aumento delle garanzie sugli investimenti (dal 10,2 al 33,9 per cento), a dimostrazione di un legame diretto fra razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro decisa con i sindacati e i consigli di fabbrica, e funzionalizzazione della stessa agli obiettivi occupazionali e d'investimento.

Altro strumento fondamentale è stato la creazione di banche orarie per gestire il *kurzarbeit* (settimana corta): lo schema prevede il ricorso massiccio ai conti-ore nei quali vengono registrati straordinari e ore non lavorate dei singoli lavoratori (comprese malattie, vacanze, aspettative). La gestione flessibile e individuale di queste banche orarie, che è un concetto introdotto dal management e dalle divisioni del personale per gestire in modo flessibile l'organizzazione del lavoro, è affidata ai consigli di fabbrica e non alle divisioni del personale. In Germania la diffusione di questa forma di flessibilizzazione dell'orario è passata dal 25 per cento a Ovest e 4 per cento a Est nel 1991 a oltre il 50 per cento nel 2012<sup>1</sup>. Durante la crisi questo sistema ha permesso di mantenere l'occupazione della forza lavoro qualificata, riducendo il monte ore di lavoro a parità di salario nella fase acuta della crisi e con gli ordinativi in caduta, recuperando le ore non lavorate nella fase di ripresa (Haipeter, 2010).

Un'ulteriore forma diffusa di flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro alla cui elaborazione partecipano i consigli di fabbrica, diffusa soprattutto nell'industria automobilistica (in particolare Volkswagen, Mer-

<sup>1</sup> *Jeder zweite Beschäftigte hat Arbeitszeitkonto*, in *Handelsblatt*, 21 febbraio 2012.

cedes e Bmw) e funzionale alla garanzia occupazionale, è quella della «concorrenza interna» (*internes Bietsystem*) fra impianti per assicurarsi la produzione e impedire la delocalizzazione al di fuori dell'impresa, con conseguente perdita occupazionale (Haipeter, Lehndorff, 2004).

L'esempio di maggior rilevanza per comprendere l'applicazione della nuova organizzazione del lavoro partecipata «alla tedesca», e contemporaneamente valutare il ruolo di co-decisore del consiglio di fabbrica, è tuttavia l'esperienza di Auto 5000. Per necessità di spazio ci concentreremo più specificatamente su questa esperienza. Nonostante il suo carattere in un certo senso «unico» anche nel panorama tedesco, in essa si ritrovano numerosi elementi paradigmatici dell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro in Germania e del rapporto tra essa e gli istituti di co-decisione, che si sono diffusi, in differente forma e grado di applicazione, poi anche al di fuori della Volkswagen e del settore automobilistico, trovando applicazione anche nelle imprese medie (*mittelstand*), in questi ultimi dieci anni.

L'esempio si presta soprattutto per l'analisi di forme di organizzazione del lavoro di gruppo che offrono al lavoratore nuove chance occupazionali, di partecipazione democratica e autorealizzazione, senza perdere di vista esigenze di economicità ed efficienza, in un quadro di recezione, ma anche di sostanziale alterità dalle pratiche del modello nipponico-toyotista. Soprattutto il legame fra innovazione organizzativa ed esigenze di mantenimento dell'occupazione e della produzione sul territorio nazionale, cioè per risolvere anche una questione di sostenibilità sociale, presenta punti di estremo interesse dalla visuale sindacale

L'Auto 5000 GmbH è stata, fra il 2002 e il 2009, un'impresa-sorella della Volkswagen AG che, istituita nel 2001, ha prodotto i modelli Touran e Tiguan presso lo stabilimento centrale di Wolfsburg. Lo scopo dichiarato dell'impresa era garantire e creare occupazione sulla base dell'iniziativa «politica del lavoro innovativa», contenuta nel modello contrattuale Volkswagen 5000X5000 elaborato da Ig-Metall, consiglio di fabbrica e management, sotto l'impulso dell'allora capo del personale Hartz e del futuro presidente del consiglio di sorveglianza Piech, per venire incontro alle esigenze di ristrutturazione dell'impresa di fine anni novanta.

Questo contratto (Ig-Metall, 2001) aveva come obiettivo di assicurare la produzione a Wolfsburg e impedirne la delocalizzazione all'estero. Se-

condo lo schema di accordo sarebbero dovuti essere impiegati 5 mila nuovi lavoratori per un salario di 5 mila marchi lordi al mese, da reclutare principalmente fra disoccupati o lavoratori minacciati da licenziamento che, dopo una fase di sei mesi di formazione e qualificazione professionale, sarebbero stati assunti sulla base di un salario fisso (4.500 marchi) e di una parte variabile legata ai risultati (500 marchi). A un salario inferiore a quello dei lavoratori impiegati direttamente con salario Volkswagen e a un orario di lavoro estremamente flessibilizzato (settimana lavorativa media di 35 ore, con possibilità di arrivare a 42, il sabato come giorno di lavoro regolare, tre ore al giorno di qualificazione in più rispetto all'orario di lavoro retribuite per metà) (Schumann et al., 2006) corrispondeva tuttavia un'innovativa organizzazione del lavoro. Attraverso queste nuove forme di occupazione e organizzazione interna di lavoro e produzione sarebbe dovuto essere possibile costruire in maniera vantaggiosa una monovolume compatta in Germania. I dati hanno dato ragione alla Volkswagen, al management e al sindacato, soprattutto se si guarda agli anni più duri della crisi globale (2008-2009).

Il numero dei dipendenti che producono la Volkswagen Touran è salito a ottobre 2006 a circa 4 mila dipendenti. Nel dicembre del 2007, 4.200 persone erano impiegate presso Auto 5000. Dal novembre 2002 fino ai primi dell'ottobre 2006 sono state prodotte a Wolfsburg 650 mila Touran. Dalla metà di ottobre 2006 la Touran ha subito un cosiddetto «lifting», continuando a essere prodotta da Auto 5000 GmbH sino alla conclusione del progetto. Nel 2008, 180 mila Touran e 16 mila Tiguan sono state prodotte da Auto 5000 (Schumann et al., 2006). Il progetto si è concluso nel 2009, con l'assunzione da parte di Volkswagen di tutti i dipendenti di Auto 5000.

Al di là dei dati, caratteristica innovativa di questa esperienza è stata soprattutto la sperimentazione nell'organizzazione del lavoro dell'utilizzo sistematico dei processi di ottimizzazione e integrazione di attività pratiche e di pianificazione in capo ai singoli gruppi di lavoro. Si è creata la cosiddetta *lernfabrik* (fabbrica di apprendimento), costruita a partire da una nuova struttura decentralizzata, attraverso la quale tutti i settori non direttamente legati alla produzione (manutenzione, pianificazione, controllo, sviluppo del personale) vengono integrati in maniera disciplinata nello spazio fisico del momento produttivo. Al singolo lavoratore vengono offerti durante l'orario di lavoro corsi di qualificazione, mentre le

sue competenze vengono estese «sul posto» al fine dell'ottimizzazione del processo produttivo. La cooperazione «fra i livelli», ossia fra ingegneri, tecnici e operai, è rafforzata.

L'organizzazione del lavoro si caratterizza, cioè, in larga parte come un'estensione del concetto di autorganizzazione, responsabilizzazione, abbattimento delle gerarchie proprio del modello nipponico, senza tuttavia rinunciare al ruolo e alle funzioni della rappresentanza collettiva degli interessi, specifici del modello tedesco. Come scrivono con ancora chiarezza Schumann et al. (2006), «Toyota utilizza una mescolanza di incentivi materiali e condizionamenti mentali legati alle tradizioni culturali giapponesi. I diversi interessi nell'impresa si armonizzano all'interno di una "comunità". Domina la prospettiva comune dell'impresa, in cui ognuno deve dare il massimo. Il modello di Auto 5000, invece, è attento alla tradizione delle relazioni industriali tedesche. Piuttosto che sul livello mentale si agisce su quello delle strutture: meno gerarchia, cooperazione più stretta verticale e orizzontale, de-specializzazione, partecipazione con accresciuta autonomia e responsabilizzazione, relazioni di fabbrica che riconoscono le differenze di interessi, le rendono trasparenti e tentano di risolvere le stesse attraverso compromessi».

Le precondizioni perché questo potesse avvenire, tuttavia, sono state due: l'inserimento di Auto 5000 nel sistema di contrattazione collettivo tedesco, dunque il riconoscimento del potere sindacale di contrattazione, e il riconoscimento ad Auto 5000 dei diritti di co-decisione attraverso la rappresentanza nel consiglio di sorveglianza, l'elezione di portavoce dei vari gruppi di lavoro all'interno del consiglio di fabbrica, e grazie all'impiego di delegati sindacali di contatto fra Auto 5000 e la casa madre Volkswagen. Si realizza così un bilanciamento adeguato fra diritti istituzionalizzati di co-decisione del consiglio di fabbrica e auto-organizzazione del team di lavoro, ottimizzazione della produzione, flessibilizzazione dell'organizzazione e assicurazione del ruolo istituzionale delle rappresentanze elette del lavoro e dei sindacati.

I risultati di questa esperienza, scrivono ancora Schumann et al. (2006), hanno dimostrato: «1. che i lavoratori possono essere legati alla struttura aziendale quali "co-modernizzatori" attraverso una maggiore valorizzazione del loro ruolo, assicurato e concordato tuttavia per contratto dal consiglio di fabbrica e dal sindacato; 2. che la rappresentanza degli interessi rimane costitutiva nella sua forma istituzionale, deve essere però

estesa e riadattata con elementi di auto-rappresentanza». Auto 5000 si inserisce così nel solco del concetto – di cui si è parlato in precedenza – di estensione della co-decisione e dei suoi istituti al di sotto del livello del consiglio di fabbrica sino a giungere al singolo lavoratore, senza per questo snaturare istituti e pratiche precipue del sistema di relazioni industriali e sindacali tedesche.

## 5. Lezioni per l'Italia

Dall'esame, sicuramente parziale, dell'organizzazione del lavoro nel sistema industriale tedesco, dal dibattito sul nuovo modello produttivo-organizzativo per uscire dal fordismo, dall'analisi specifica di attori, funzioni e casi di studio, ci sembra di poter concludere che l'esperienza tedesca presenti un'innovativa ed eccezionale ibridazione fra pratiche giapponesi e tradizioni nazionali, che ha permesso al sistema produttivo del paese (sia nella variante delle grandi imprese sia in quella delle medie) di rispondere con successo alle quattro sfide geo-economiche di cui si è scritto in precedenza: mantenere la base produttiva del paese e resistere alla pressione del capitalismo finanziario; sfruttare i vantaggi dell'internazionalizzazione anche per garantire l'occupazione; rispondere alla sfida produttiva e manageriale giapponese; imporsi in Europa quale il sistema produttivo-industriale che meglio ha saputo creare le precondizioni strutturali per affrontare la crisi in corso.

L'aver identificato negli istituti di co-decisione la precondizione per veicolare e declinare le nuove forme di organizzazione del lavoro «partecipata» nel sistema nazionale, nonché l'elemento sul quale agire per coordinare le strategie occupazionali e produttive delle imprese, garantendo il consenso sociale nelle fabbriche e nel paese, rappresenta un tema sul quale gli altri Stati europei, in particolare l'Italia, dovrebbero seriamente interrogarsi.

Se il ruolo della co-decisione è stato – ed è – centrale anche per capire le innovazioni organizzative del sistema industriale tedesco, nonché la sua capacità sistemica di tenuta produttiva e occupazionale, non può non essere notato che in Italia un dibattito, anche e soprattutto nel sindacato, sull'introduzione di forme specifiche di co-decisione istituzionalizzata appare non più rinviabile e colpevolmente mancante, anche alla luce dei

continui richiami da parte di governo e forze politiche a un modello tedesco sempre furbescamente nominato ma mai seriamente studiato, capito e conseguentemente dibattuto. Senza co-decisione non vi è alcun modello tedesco, come affermano ripetutamente i sindacalisti e gli stessi imprenditori tedeschi: solo nell'ambito della co-decisione sono pensabili riforme serie e condivise del sistema di welfare e degli ammortizzatori sociali, così come del mercato del lavoro sull'esempio di quanto avvenuto in Germania.

A chi considera impensabile per l'Italia iniziare anche solo a discutere di forme istituzionalizzate di co-decisione a causa dell'assenza di grandi imprese e la presenza di un tessuto produttivo frastagliato e «polverizzato», sia permesso notare che l'Italia è l'unico paese in Europa (insieme a Inghilterra e paesi baltici) in cui non è prevista alcuna forma di co-decisione istituzionalizzata e di partecipazione di sindacati e rappresentanze del lavoro alle decisioni strategiche di impresa. Istituti simili, modulati sulla base delle caratteristiche nazionali e con differente grado di estensione, applicazione ed efficacia, sono tuttavia presenti anche in paesi con basi industriali molto inferiori a quella italiana e con una struttura di piccole e medie imprese simile, quali Spagna, Grecia, Portogallo, Repubblica Ceca e Belgio (Kluge, Stollt, Conchon, 2010). Una seria analisi del sistema della co-decisione rappresenterebbe dunque un contributo decisivo per uscire dalle «secche» dell'attuale dibattito politico-sindacale e offrire, al contempo, un orizzonte strategico e una base di discussione con cui far confrontare governo, partiti e naturalmente la nuova Confindustria di Giorgio Squinzi, se vuole veramente aprire una stagione innovativa nelle relazioni industriali e nei rapporti con il sistema politico-istituzionale.

### **Riferimenti bibliografici**

- Dörre K. (2002), *Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und Industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*, Wiesbaden, VS Verlag.
- Financial Times (2012), *Germany, the miraculous machine*, in *Financial Times*, 19 aprile.
- Gerum E. (2007), *Das deutsche Corporate Governance System. Eine empirische Untersuchung*, Stoccarda, Schäffer-Poeschel.
- Greifenstein R., Jansen P., Kiessler L. (1992), *Gemanagte Partizipation. Qualitätszirkel in der deutschen und französischen Automobileindustrie*, Monaco di Baviera, Mering.

- Haipeter T. (2010), *Betriebsräte als neue Tarifakteure- Zuma Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen*, Berlino, Sigma.
- Haipeter T., Lehndorff S. (2004), *Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte: Erfahrungen mit neuartiger Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierungen*, Berlino, Sigma.
- Hoepner M. (2003), *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*, Francoforte sul Meno-New York, Campus.
- Horst K., Schumann M. (1984), *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*, Monaco di Baviera, C.H. Beck Verlag.
- Ig-Metall (2001), *Das Verhandlungsergebnis*, in [www.igmetall-nieder-sachsen-anhalt.de/fileadmin/user/Dokumente/Themen/Auto5000/20010830\\_TV\\_vw5000.pdf](http://www.igmetall-nieder-sachsen-anhalt.de/fileadmin/user/Dokumente/Themen/Auto5000/20010830_TV_vw5000.pdf).
- Kiessler L, Greifenstein R., Schneider K. (2011), *Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland*, Wiesbaden, VS-Verlag.
- Kluge N., Stollt M., Conchon A. (2006/2010), *The European Company- Prospects for board level participation in enlarged EU*, Bruxelles, Social Development Agency Asbl (Sda) and European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (Etui-Rehs).
- Kundnani H. (2011), *Germany as a Geoeconomic Power*, in *The Washington Quarterly*, 3, estate.
- Müller-Jentsch W. (a cura di), (1999), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, Monaco di Baviera, Mering.
- Schumann M., Kuhlmann M., Sanders F., Sperling H.J. (a cura di) (2006), *Auto 5000-ein neues Produktionskonzept. Eine deutsche Antwort auf den Toyota-weg?*, Am-burgo, VSA-Verlag.
- Wasermann W., Rudolph W. (2005), *Betriebsräte nach der Reform. Eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetz 2001 in der Praxis*, Münster, Westfälisches Dampfboot.
- Womack J.P., Jones D., Roos D. (1992), *Die zweite Revolution in der Automobile-industrie*, 7, Francoforte sul Meno-New York, Campus.