

TEMA

*Contrattazione transnazionale*

# L'implementazione della Carta globale dei rapporti di lavoro in Volkswagen

*Volker Telljohann\**

## 1. Introduzione

La crescente globalizzazione dell'economia è caratterizzata, tra altri elementi, da fusioni, acquisizioni e joint venture. Sullo sfondo di processi d'internazionalizzazione le organizzazioni sindacali devono fare i conti con la loro limitata capacità di azione, principalmente circoscritta entro i confini nazionali. Alla luce della scarsa possibilità di fissare norme a livello transnazionale, l'opzione più incisiva a disposizione per creare un quadro di riferimento di diritti e standard di lavoro sembra consistere nel fare pressione per estendere processi di auto-regolamentazione attraverso la conclusione di Accordi aziendali transnazionali (Aat), che possono essere firmati a livello sia europeo sia globale.

Negli ultimi anni, di conseguenza, gli Aat hanno visto una diffusione e una crescita sempre crescente. Il fatto che all'inizio del 2012 erano stati firmati 224 Accordi in 144 aziende (European Commission, 2012), suggerisce che gli Aat stanno diventando un nuovo strumento per le relazioni industriali a livello transnazionale. Man mano che i contenuti degli Accordi diventano più significativi, la questione della loro applicabilità a livello nazionale diventa viepiù urgente. Attualmente gli Aat sono caratterizzati da uno stato giuridico incerto, di conseguenza il problema è come assicurarne l'effettiva applicazione in tutti gli stabilimenti di un gruppo transnazionale.

Per comprendere meglio l'impatto effettivo degli Accordi sulle relazioni industriali nazionali è necessario cercare di capire se gli Aat siano stati applicati a livello nazionale e, in caso affermativo, in quale modo l'applicazione sia avvenuta. In questo studio analizzeremo l'implementazione della «Carta globale dei rapporti di lavoro» firmata nel 2009 nel gruppo Volkswagen. Lo studio di caso suggerisce che ciò che conta è il coinvolgimento at-

\* Volker Telljohann è responsabile Area Relazioni industriali dell'Ires Emilia Romagna.

tivo dei diversi attori ai vari livelli. Da un lato, i firmatari dell'accordo giocano ovviamente un ruolo importante; dall'altro, l'applicazione effettiva del medesimo richiede anche l'impegno del management locale, dei rappresentanti dei lavoratori e delle organizzazioni sindacali. Questo articolo attinge a interviste con manager, rappresentanti dei lavoratori e sindacalisti direttamente coinvolti nell'implementazione dell'accordo aziendale transnazionale in Volkswagen<sup>1</sup>.

## 2. Profilo del gruppo Volkswagen

Il gruppo Volkswagen, con sede a Wolfsburg (Germania), è uno dei leader mondiali nella produzione di automobili e il maggiore in Europa. Nel 2011 il gruppo ha aumentato il numero di veicoli consegnati a 8.265 milioni di unità, contro i 7.203 milioni del 2010, il che equivale al 12,3 per cento del mercato globale delle autovetture per trasporto passeggeri. In Europa Occidentale più di un quinto delle nuove automobili (23 per cento) è prodotto dal gruppo Volkswagen. Nel 2011 il fatturato totale del gruppo è stato di 159 miliardi di euro, contro i 126,9 miliardi del 2010, con un utile netto per l'anno fiscale 2011 di 15,8 miliardi di euro, contro i 7,2 del 2010. Il gruppo possiede 12 marchi provenienti da sette diversi paesi europei: Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Veicoli commerciali Volkswagen, Scania, Man, Porsche e Ducati. Ciascun marchio ha le sue caratteristiche peculiari e opera autonomamente sul mercato.

Il gruppo Volkswagen gestisce 96 impianti produttivi in 18 paesi europei e otto paesi tra America, Asia e Africa. Nel mondo più di 500 mila addetti producono approssimativamente 34.500 vetture al giorno, forniscono i relativi servizi o lavorano in altre aree di business. Le strutture di vendita del gruppo coprono 153 paesi.

La distribuzione del diritto di voto nel 2011 era la seguente: Porsche Automobil Holding SE (Stuttgart) deteneva il 50,73 per cento dei voti, il secondo azionista era lo Stato della Bassa Sassonia con il 20 per cento dei vo-

<sup>1</sup> Questo studio è stato svolto nell'ambito della ricerca europea Euroacta, coordinata dall'Ires nazionale e realizzata nel corso del 2011-2012. Vorrei ringraziare in particolare Pere J. Beneyto (Fundacion 1° de Mayo), Slawomir Adamczyk (Solidarnosc) e Marina Monaco (Ces) per le preziosissime informazioni fornite all'autore sull'implementazione della Carta alla Volkswagen Spagna, Polonia e Italia.

ti, il terzo era Qatar Holding LLC con il 17, di seguito Porsche GmbH (Salzburg) con un 2,37; il rimanente 9,9 per cento delle 295.089.817 azioni era attribuibile ad altri azionisti.

Grazie alla competitività e alla forza innovativa del gruppo, nel 2011 il numero dei posti di lavoro è aumentato in maniera rimarchevole di 103 mila unità, in virtù non solo dell'acquisizione di Man e Porsche-Holding (Salzburg), ma anche di una crescita strutturale: il gruppo Volkswagen ha creato 28 mila posti di lavoro nel mondo, tra i quali 11 mila nella sola Germania.

### **3. Rispetto degli standard lavorativi a livello transnazionale**

I principi che stanno alla base delle politiche aziendali di Volkswagen sono in linea con la sostenibilità e la responsabilità del gruppo. In Volkswagen la responsabilità sociale di impresa è considerata un contributo allo sviluppo sostenibile: dal punto di vista della Volkswagen, il gruppo persegue obiettivi ecologici, economici e sociali che diventano parte integrante degli sforzi per contribuire a uno sviluppo sostenibile. In Volkswagen la sostenibilità è considerata un elemento fondante della politica aziendale; vale a dire che è integrata in tutto il percorso della catena del valore del gruppo. In termini di dimensione sociale, la sostenibilità consiste nel tentativo di conciliare la sicurezza del posto di lavoro con l'efficienza a livello economico.

Negli anni, il gruppo Volkswagen ha intrapreso una serie di passi nell'esercizio della responsabilità globale e locale. Nel 2010 è stato introdotto un «Codice di condotta» che garantisce il rispetto delle convenzioni internazionali, delle leggi e delle regole interne. I valori del gruppo, che dovrebbero comprendere attenzione al consumatore, prestazioni di prim'ordine, creazione di valore, rinnovabilità, rispetto, responsabilità e sostenibilità, sono considerate le fondamenta della collaborazione all'interno del gruppo e sono state incluse nel Codice di condotta. Vale a dire che Volkswagen rispetta i diritti umani riconosciuti a livello internazionale e ne sostiene l'osservanza; inoltre, l'obiettivo dichiarato del gruppo è di agire in accordo con i requisiti richiesti dall'Organizzazione internazionale del lavoro.

Questo implica che Volkswagen riconosce il diritto basilare di tutti i lavoratori di associarsi in organizzazioni sindacali e di rappresentanza, e rifiuta sia il lavoro minorile sia quello forzato o coatto; il gruppo dichiara inol-

tre di tener conto dei requisiti dell'età minima per l'impiego in accordo con gli obblighi di legge. Per favorire l'applicazione di queste norme, Volkswagen cerca di aumentare la consapevolezza tra i propri dipendenti attraverso misure preventive e l'integrazione nel sistema di gestione esistente. A tal fine Volkswagen ha creato al proprio interno una rete di responsabili che dovrebbero garantire l'osservanza delle norme a livello di gruppo. Questa rete unisce le competenze dei responsabili della conformità dei vari marchi, delle aziende e dei vari organismi del gruppo.

#### **4. Sostenibilità sociale e Accordi aziendali transnazionali**

L'orientamento del gruppo nell'ambito della sostenibilità sociale ha comportato altresì una serie di Accordi aziendali transnazionali. Nel 2002 il management, il Comitato aziendale mondiale del gruppo e la Federazione internazionale dei sindacati metalmeccanici (Fism) ha firmato una «Dichiarazione sui diritti sociali e le relazioni industriali in Volkswagen» (Carta sociale). Questa Dichiarazione fa riferimento alle Convenzioni dell'Organizzazione internazionale del lavoro. L'ambito di autorità di questo accordo è costituito da tutti i paesi e le regioni rappresentate nel Comitato aziendale mondiale del gruppo Volkswagen. I diritti sociali fondamentali e i principi descritti in questa Dichiarazione rappresentano la base della politica aziendale di Volkswagen. Una versione rivista della Carta sociale è stata siglata l'11 maggio 2012: nella nuova versione si invitano anche le aziende che collaborano con il gruppo a prendere in considerazione la Dichiarazione. In più, nel 2004 è stato siglato un accordo sulla «Politica di salute e sicurezza», seguito nel 2005 da una «Dichiarazione d'intenti relativa alla cooperazione e agli scambi d'informazioni con i rappresentanti dei lavoratori di Volkswagen Cina».

Nel 2006 fu siglato un accordo sui «Requisiti per uno sviluppo sostenibile in rapporto alle relazioni con i partner in affari»: in questo caso l'ambito di riferimento è rappresentato da tutti i fornitori di primo livello del gruppo Volkswagen. L'accordo prevede che i fornitori abbiano l'obbligo di garantire misure adeguate di protezione ambientale e standard per quanto riguarda i diritti dei lavoratori. Il contenuto di questi requisiti per i fornitori, relativi a uno sviluppo sostenibile, è basato sulle linee guida interne al gruppo, sulle politiche ambientali e sui conseguenti obiettivi, sulla politi-

ca in materia di salute e sicurezza, sulla dichiarazione sui diritti sociali e le relazioni industriali; allo stesso tempo, fa riferimento agli standard internazionali esterni che la Volkswagen ha accettato in quanto gruppo multinazionale.

Poi nel 2009 è stata siglata la «Carta globale dei rapporti di lavoro», finalizzata al miglioramento delle relazioni tra azienda e lavoratori, da applicarsi a tutte le sedi del gruppo Volkswagen. Infine, è stato firmato un altro accordo transnazionale sul tema di somministrazione di lavoro all'interno del gruppo.

È importante notare che, in generale, tutte le negoziazioni avvengono a livello globale, pertanto gli accordi sono siglati dalla Federazione internazionale dei sindacati metalmeccanici e, dal 2012, da IndustriALL Global Union. Gli organi di rappresentanza dei lavoratori che siglano gli accordi sono il Comitato aziendale europeo e il Comitato aziendale mondiale.

Il processo di negoziazione a livello transnazionale iniziato nel 2002, entro la fine del 2012 aveva prodotto sei testi. Possiamo pertanto concludere che nel gruppo Volkswagen le negoziazioni transnazionali siano diventate un'attività consolidata. È inoltre necessario sottolineare come il contenuto degli accordi, nel corso degli ultimi dieci anni, sia diventato sempre più specifico. Partendo da una dichiarazione sui diritti sociali fondamentali, gli accordi successivi hanno trattato questioni più particolari, quali la salute e sicurezza dei lavoratori, i rapporti con i partner, la partecipazione, la somministrazione di lavoro. Il fatto di trattare questioni più specifiche fino a oggi è stata considerata una caratteristica degli Accordi quadro europei (Aqe) (Telljohann et al., 2009), ma nel caso di Volkswagen caratterizza i processi di negoziazione a livello globale.

## **5. I contenuti della Carta globale dei rapporti di lavoro in Volkswagen**

La Carta globale dei rapporti di lavoro, siglata il 29 ottobre 2009 nel gruppo Volkswagen, rappresenta un pilastro importante per la sostenibilità sociale, poiché vi si stabiliscono diritti di partecipazione di vasta portata per i rappresentanti dei dipendenti. La Carta stabilisce le linee guida della partecipazione degli organi di rappresentanza dei lavoratori in tutti i singoli stabilimenti dell'intero gruppo. Concordato tra gli organismi di rappresentanza dei dipendenti a livello europeo e globale, il management centrale e la Fe-

derazione internazionale dei sindacati metalmeccanici, è stato siglato nel corso del meeting del Comitato globale del gruppo. All'incontro hanno partecipato i rappresentanti dei lavoratori del gruppo provenienti da oltre 60 sedi diverse dislocate in 15 paesi, il management centrale del gruppo Volkswagen e i manager delle risorse umane responsabili a livello internazionale. La Carta ha lo scopo di migliorare gli standard delle relazioni industriali in tutte le sedi della Volkswagen. Nell'ottica del gruppo, la Carta costituisce un'espressione di quella specifica cultura della codeterminazione propria di Volkswagen.

I diritti di partecipazione sono articolati su tre livelli: diritto a ricevere le informazioni, diritti di consultazione e diritti di codeterminazione. Il diritto all'*informazione*, si legge nella Carta, «significa che i rappresentanti locali dei lavoratori hanno diritto a ricevere informazioni esaurienti e tempestive in maniera da essere in grado di assimilare i fatti di una data circostanza e formarsi un'opinione in merito. "Tempestivamente" significa che le informazioni devono essere fornite all'inizio di un qualsiasi processo di pianificazione, mentre 'esauriente' significa che tutti gli aspetti e i dati rilevanti debbono essere trasmessi in forma comprensibile. Le informazioni, inoltre, debbono essere state fornite preventivamente, vale a dire prima che una qualsiasi misura sia applicata».

Il diritto alla *consultazione*, precisa la Carta, «si riferisce alla necessità di un dialogo attivo tra i rappresentanti locali dei lavoratori e il management. Lo scopo della consultazione è di fornire ai rappresentanti dei lavoratori la possibilità di prendere iniziative o di contestare una data questione, argomento o circostanza e, se del caso, discutere su come prevenirne gli effetti negativi. La consultazione deve avvenire prima che una qualsiasi misura sia applicata». Il diritto alla *codeterminazione*, infine, «significa che i rappresentanti locali dei lavoratori possono approvare, controllare e prendere iniziative nell'ambito di qualsiasi attività decisionale o responsabilità condivisa. L'approvazione deve essere richiesta prima che una qualsiasi misura sia applicata» (Volkswagen, 2009).

Al fine di garantire reali processi di partecipazione, l'azienda è tenuta a fornire informazioni regolari e tempestive ai rappresentanti dei lavoratori relativamente a situazione economica, pianificazione delle strategie, singolo prodotto, programmazione a medio termine, prodotti e investimenti. L'accordo prevede inoltre assemblee annuali nelle varie sedi, dove il management e i rappresentanti dei lavoratori discutono dello sviluppo dello stabi-

limento in questione rispetto al periodo di programmazione, con particolare riferimento alle prospettive occupazionali.

La Carta globale dei rapporti di lavoro stabilisce i diritti di partecipazione degli organismi di rappresentanza dei lavoratori nelle seguenti aree:

- risorse umane e questioni sociali;
- organizzazione del lavoro;
- sistemi salariali;
- informazione e comunicazione;
- formazione ai vari livelli: iniziale e avanzato;
- sicurezza e salute;
- *controlling*;
- sostenibilità sociale ed ecologica.

È necessario sottolineare che relativamente ai primi sei punti, riguardo gli argomenti specifici, la Carta prevede altresì diritti di codeterminazione. Solamente ai punti sette e otto la partecipazione è limitata ai diritti di consultazione.

Per garantire processi di partecipazione basati su competenze, la Carta prevede anche il diritto dei consigli di fabbrica di avvalersi di consulenze esterne. Inoltre, garantisce agli organi di rappresentanza dei lavoratori il diritto a tenere assemblee con i lavoratori fino a un massimo di quattro volte l'anno. In almeno uno di questi incontri il management è tenuto a informare i lavoratori relativamente alla situazione economica, allo sviluppo della sede in questione e agli sviluppi sui temi delle risorse umane e delle questioni sociali.

Tutte le spese relative all'attuazione e all'applicazione della Carta debbono essere sostenute dall'azienda, inclusi i costi del materiale e delle attrezzature necessarie ai consigli di fabbrica, compresi i costi di formazione e i servizi di consulenza esterna ai consigli medesimi.

## 6. La filosofia fondante della Carta

Sebbene non ci sia l'intenzione di esportare il modello tedesco di codeterminazione, pare che ci sia almeno l'intenzione di promulgarne lo spirito. La Carta fornisce una struttura vincolante entro la quale sviluppare ulteriormente le relazioni industriali esistenti in uno spirito di gestione collaborativa del conflitto, partendo dal presupposto che i rappresentanti del

management e quelli dei lavoratori si impegnano, da un lato, ad accettare responsabilità condivise, dall'altro, a esercitare una partecipazione basata sulla fiducia.

In quest'ottica si riconoscono e si prendono in considerazione i legittimi interessi di entrambe le parti per stabilire forme di collaborazione fattibili. Questo criterio implica, inoltre, che entrambe le parti in causa debbano avere un approccio costruttivo con l'obiettivo di perseguire, da un lato, il successo economico, dall'altro, la sicurezza occupazionale e il welfare dei lavoratori. In questo contesto la Carta sottolinea l'importanza del ruolo di una politica di consenso sociale e della necessità di risolvere i problemi attraverso processi di negoziazione.

La Carta si basa sull'opinione condivisa che lo sviluppo futuro dovrebbe essere caratterizzato da un approccio responsabile alle attività del gruppo basato su un'ampia partecipazione. Ciò implica un alto livello di competenza e uno spiccato senso di responsabilità sia da parte dei rappresentanti del management sia da parte dei rappresentanti dei lavoratori. Ne consegue che la crescita delle professionalità diventa un elemento centrale per uno sviluppo ulteriore della partecipazione dei lavoratori anche nelle sedi fuori dalla Germania.

## 7. L'implementazione della Carta

Nelle varie sedi del gruppo la Carta è applicata sulla base di accordi specifici raggiunti tra il management e i rappresentanti dei lavoratori dello stabilimento in questione. In questo contesto è importante sottolineare che le parti in causa riconoscono le tradizioni sindacali specifiche dei rispettivi paesi all'interno del gruppo. Vale a dire che non c'è l'intenzione di limitarsi a esportare *tout court* il modello tedesco di codeterminazione.

La procedura di negoziazione di tali accordi prevede cinque punti fondamentali. Il primo passo prevede che i rappresentanti dei lavoratori e il management di quello specifico stabilimento debbano formulare una valutazione dello stato attuale della collaborazione, compresi i diritti e i doveri esistenti per entrambe le parti. Sulla base della valutazione, i rappresentanti dei lavoratori debbono identificare i diritti di partecipazione che desiderano siano inclusi nelle negoziazioni relative all'*accordo di partecipazione* per quello stabilimento specifico.

Il passo successivo è di concordare tra le parti in causa il contenuto dettagliato di regole. L'accordo di partecipazione per le rispettive sedi dovrebbe contenere una scaletta di contenuti con relative tempistiche di attuazione delle varie fasi, comprese le date di attuazione dei diritti di partecipazione concordati e le condizioni necessarie per l'implementazione. Secondo la Carta la scaletta di contenuti dovrebbe altresì specificare le strutture di lavoro e di coordinamento necessarie a livello di sito affinché i diritti di partecipazione possano essere esercitati.

Per far sì che i diritti di partecipazione vengano esercitati, i rappresentanti dei lavoratori debbono frequentare regolari corsi di formazione. Le parti in causa debbono anche concordare specifici processi di formazione – forniti direttamente da, o comunque a carico dell'azienda – per i rappresentanti dei lavoratori, in maniera che possano acquisire le competenze necessarie.

I lavoratori in forza ai vari stabilimenti debbono essere informati sui contenuti della Carta e dell'accordo di partecipazione concordati localmente. Per informare le maestranze, le strutture di rappresentanza degli interessi dei lavoratori hanno la possibilità di tenere e presiedere riunioni di informazione alle quali partecipa anche il management.

Al fine di monitorare il processo di implementazione si prevede la costituzione di un gruppo di controllo che comprende il presidente e il segretario generale del Comitato aziendale europeo e del Comitato aziendale mondiale, il direttore del lavoro (ovvero il responsabile del personale e degli affari sociali nel Consiglio di amministrazione del gruppo) e il direttore delle risorse umane a livello internazionale. Il compito principale del gruppo di controllo è di assicurare un sistema di resoconti regolari sui progressi nei siti e nei vari paesi. Inoltre, il gruppo di controllo sostiene il processo di implementazione mediante l'organizzazione di misure di formazione e l'installazione di una piattaforma elettronica sulla quale vengono postati gli accordi siglati e i regolamenti di ciascuna sede.

## **8. Esperienze di implementazione**

Nel 2010 in alcune sedi si è iniziato a elaborare dichiarazioni d'intenti e bozze di accordi di implementazione tra il management e i rappresentanti dei lavoratori. In questi casi i soggetti della contrattazione collettiva locale concordarono un'implementazione graduale delle bozze in questione, ga-

rantendo in questo modo che i diritti alla partecipazione stabiliti nella Carta potessero entrare in vigore.

In particolare, Volkswagen Slovakia, Volkswagen Auto Europa e Volkswagen Motor Polska, Volkswagen Group Italy, Lamborghini, Italdesign-Giugiaro, come pure Volkswagen Spain, hanno iniziato a mettere in atto la Carta globale dei rapporti di lavoro, con il risultato che nel maggio del 2010, in un incontro tra il Comitato aziendale europeo e i manager delle risorse umane per l'Europa del gruppo Volkswagen, entrambe le parti hanno giudicato positivamente il progresso di implementazione della Carta.

### **8.1. Spagna**

Nello stabilimento di Navarra negli ultimi anni si è verificata una svolta nelle relazioni industriali. La firma dell'accordo per il periodo 2007-2009 ha rappresentato l'inizio di un cambiamento verso relazioni industriali più collaborative, basate sulla concertazione e sulla responsabilità condivisa delle parti, volto a migliorare la competitività dello stabilimento, la qualità della produzione, la sicurezza dei posti di lavoro e i diritti dei lavoratori.

L'accordo seguente, siglato il 25 ottobre 2010 e valido fino al 2012, ha rappresentato il consolidamento delle relazioni industriali basate sulla collaborazione, comprendendo impegni importanti in termini d'investimenti, occupazione, prepensionamenti, formazione e benefit. In base alla discussione tra il management e i rappresentanti delle organizzazioni sindacali, l'accordo per i prossimi tre anni avrà lo scopo di garantire i posti di lavoro, migliorare la produttività e contribuire alla «Strategia del gruppo Volkswagen 2018».

In questa prospettiva, l'azienda e le organizzazioni sindacali concordano sulla necessità di consolidare e migliorare il sistema di relazioni industriali costruito negli ultimi anni, sia mediante la contrattazione collettiva a livello aziendale sia attraverso accordi tematici trasversali e la volontà di rendere uniformi i diritti e il coinvolgimento dei lavoratori all'interno del gruppo Volkswagen.

In relazione a quest'ultimo punto, la sedicesima disposizione addizionale dell'accordo siglato nel 2010 stabilisce l'impegno a uniformarsi alla Carta globale dei rapporti di lavoro. I rappresentanti sindacali intervistati nel corso del presente studio ritengono che questa Carta, che definisce e regola i diritti e le procedure d'informazione, consultazione e codeterminazione, rappresenti un quadro generale per le aziende del gruppo, basato

su standard già in vigore nelle aziende localizzate in Germania, ma che il livello di sviluppo e di attuazione del medesimo sia ancora disomogeneo, in termini sia di sistema di rappresentanza sindacale sia di legislazione nazionale, in molti degli stabilimenti Volkswagen sparsi in oltre 20 paesi nel mondo.

Ciò nonostante, il fatto di aver adottato la Carta è considerato in maniera assai positiva, poiché contribuisce alla modernizzazione delle relazioni industriali e al dialogo con le organizzazioni sindacali nei vari paesi. La Carta è vista come un tentativo di parificare le condizioni di lavoro e i relativi indicatori principali (competenze, diritti, vantaggi per i lavoratori ecc.), stipendi esclusi, in quanto correlato al processo di uniformazione di produzione e organizzazione del lavoro sviluppati dal gruppo, comprese persino le strategie di competizione interna tra stabilimenti, che talvolta sono utilizzate dal gruppo come meccanismo di pressione a livello locale per raggiungere obiettivi complessivi.

Nel caso della Spagna, a metà del 2012 l'accordo di partecipazione locale al quale si fa riferimento nell'articolo 6 della Carta non era ancora stato formalizzato, ma il suo spirito, che consiste nella *cultura della partecipazione e del rendimento*, e che contiene molti altri obiettivi, tra i quali diritti del lavoro, formazione, salute e sicurezza, sostenibilità sociale ed ecologica, è stato perseguito con regolarità nel corso degli ultimi anni, caratterizzando il modello attuale delle relazioni industriali in Volkswagen Navarra, quantomeno in relazione allo sviluppo dei diritti di informazione e consultazione, mentre lo sviluppo dei diritti di codeterminazione risulta più difficile e meno generalizzato, tant'è che l'accordo siglato nel 2010 comprende tra gli impegni una parte significativa degli argomenti elencati nella Carta.

Al momento il giudizio delle principali organizzazioni sindacali (Comisiones obreras e Ugt) è generalmente positivo. In ogni modo, l'attuazione della Carta sarà trattata in maniera più dettagliata nel contesto della negoziazione del nuovo accordo triennale.

## 8.2. Polonia

Volkswagen è stata una delle prime aziende a integrare fattivamente i propri stabilimenti dell'Europa dell'Est nel Comitato aziendale europeo. Il gruppo è molto attivo in quest'area, in particolar modo in Polonia, Slovacchia, Ungheria e Repubblica Ceca. In Polonia, Volkswagen ha impianti di produzione a Polkowice e Poznan.

Secondo l'opinione degli intervistati polacchi, l'implementazione della Carta nello stabilimento di Polkowice al momento si è rivelata un processo difficile e impegnativo. In Polonia, infatti, l'implementazione implica un cambiamento culturale profondo, dato che non c'era alcuna tradizione precedente di partecipazione dei lavoratori, pertanto il management non era abituato a coinvolgere i rappresentanti dei lavoratori nei processi decisionali.

Dal novembre del 2009 al maggio del 2010 si è portato avanti il confronto interno tra i rappresentanti dei lavoratori a livello aziendale. L'implementazione della Carta è stata discussa anche nell'ambito delle riunioni del gruppo di lavoro che si occupa di solidarietà internazionale e che viene coordinato dall'Ig Metall di Wolfsburg<sup>2</sup>. In questo gruppo la Carta è stata analizzata in profondità e si è portata avanti la discussione sulle opportunità e le sfide della sua implementazione, coinvolgendo i rappresentanti dei lavoratori di Volkswagen Wolfsburg, Polkowice, Poznan, dello stabilimento slovacco, così come dello stabilimento della Skoda di Mlada Boleslav (Repubblica Ceca). Il risultato degli incontri consisteva nella valutazione dell'effettivo livello di coinvolgimento dei lavoratori. Allo stesso tempo i delegati polacchi hanno ricevuto un sostegno tangibile sotto forma di seminari organizzati da parte del Comitato aziendale mondiale.

Nel maggio del 2010, probabilmente a causa della pressione esercitata dal Comitato aziendale mondiale, i rappresentanti dei lavoratori e il management dello stabilimento di Polkowice hanno iniziato un processo di analisi dello stato attuale del coinvolgimento dei lavoratori in modo da determinare le condizioni per sviluppare i diritti d'informazione, consultazione e co-determinazione. In seguito a quest'analisi, sempre nel maggio del 2010 le parti hanno siglato una lettera d'intenti sull'attuazione della Carta in Volkswagen Polkowice.

Relativamente all'atteggiamento del management, i rappresentanti dei lavoratori hanno ravvisato crescente comprensione e sostegno nel processo di implementazione della Carta; uno sviluppo positivo che, secondo i rappresentanti dei lavoratori, è l'effetto di aver costruito con successo un rapporto di fiducia reciproca<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Il gruppo di lavoro viene coordinato dall'Ig Metall di Wolfsburg perché è qui che si trova la sede centrale della Volkswagen.

<sup>3</sup> Un esempio di come alla Volkswagen viene implementata la cultura della collaborazione a livello internazionale è il premio «Employee-Friendly Employer», assegnato a Volkswagen Poznan nell'ottobre del 2011. Questo premio nazionale è stato consegnato dal presi-

Nel complesso, pare che l'implementazione della Carta comporti, da un lato, una crescente partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori, dall'altro, l'assunzione di maggiori responsabilità da parte dei medesimi. Dato che questo coinvolgimento più stretto dei rappresentanti dei lavoratori richiede maggiori competenze e conoscenze, il management ha concordato che siano prese misure di formazione per i rappresentanti dei lavoratori. In virtù di un coinvolgimento maggiore e della crescita della fiducia reciproca, i rappresentanti dei lavoratori considerano la Carta un importante valore aggiunto sia per le relazioni industriali a livello di stabilimento sia per la produttività aziendale.

### **8.3. Italia**

Il processo di implementazione della Carta ha coinvolto, in una prima fase, l'azienda produttrice di automobili Lamborghini a Bologna e l'organizzazione di vendita con sede a Verona. Coinvolgendo, così, sia le organizzazioni sindacali dei metalmeccanici sia quelle del commercio. Nel caso della Lamborghini il processo è iniziato con una disamina approfondita della Carta, nella quale sono state coinvolte la Rappresentanza sindacale unitaria (Rsu) e le organizzazioni sindacali esterne.

Tuttavia, alla fine del processo di analisi e di discussione interna, le organizzazioni sindacali e i rappresentanti dei lavoratori decisero di siglare un primo accordo con il management con l'intenzione di implementare la Carta globale dei rapporti di lavoro. Nell'accordo, siglato in Lamborghini il 2 febbraio 2011, si concordava di sviluppare ulteriormente le relazioni industriali introducendo i principi della Carta. Allo stesso tempo si è evidenziato che le nuove relazioni industriali avrebbero dovuto essere compatibili con il contratto collettivo nazionale applicato in Lamborghini e che la contrattazione collettiva rappresenta lo strumento principale delle relazioni industriali a livello aziendale. Vale a dire che nell'accordo del febbraio 2011 si riconoscono esplicitamente le tradizioni delle relazioni industriali nazionali.

Dopo la firma dell'accordo si decise di organizzare corsi di formazione per tutti i rappresentanti dei lavoratori del gruppo Volkswagen in Italia. Durante la formazione, che ebbe luogo all'inizio del 2011, i rappresentanti te-

dente polacco e ricevuto congiuntamente dai rappresentanti del management della Volkswagen di Poznan e dal sindacato locale, Solidarnosc.

deschi del Comitato aziendale mondiale hanno illustrato nel dettaglio ai delegati italiani i contenuti e lo spirito della Carta.

Nel caso di Lamborghini si decise di prevedere un'estensione dei diritti di partecipazione nell'accordo collettivo aziendale per il periodo 2012-2014. Inizialmente le organizzazioni sindacali e i rappresentanti dei lavoratori hanno portato avanti la discussione su quali diritti chiedere nel processo di contrattazione collettiva. Si decise di estendere i diritti di partecipazione nei settori seguenti:

- premio di risultato;
- organizzazione del lavoro e tempi e metodi;
- inquadramento e formazione;
- salute, sicurezza ed ergonomia.

In questi casi furono introdotte le cosiddette commissioni tecniche bilaterali paritetiche, con una netta divisione del lavoro tra queste commissioni e la Rsu. L'accordo stabilisce che le commissioni hanno «funzioni consultive, informative, istruttorie e propositive su temi specifici». La funzione negoziale è invece una prerogativa del tavolo sindacale aziendale. Questo significa che i risultati e le proposte delle commissioni bilaterali rappresentano un input per il processo di negoziazione tra il management, da un lato, e la Rsu e il sindacato, dall'altro lato. Si è inoltre riconosciuto che i membri della commissione hanno diritto di avvalersi di formazione e di esperti esterni, e che i costi della formazione e delle consulenze devono essere a carico dell'azienda.

In Lamborghini l'accordo è stato firmato il 4 luglio 2012 dalla direzione aziendale, dalla Rsu e dalla Fiom Cgil, che in Lamborghini è il sindacato largamente maggioritario. Anche nel caso delle strutture di vendita del gruppo Volkswagen Italia, il contratto collettivo aziendale per il periodo 2012-2013 ha contribuito all'implementazione della Carta e a estendere i diritti di partecipazione.

Dal punto di vista degli intervistati la Carta ha contribuito in tutti e due i casi a rafforzare la posizione dei rappresentanti dei lavoratori a livello locale. In questo contesto è stato anche sottolineato come questo rafforzamento fosse motivato anche dal notevole sostegno che le Rsu e i sindacati italiani avevano ricevuto dai rappresentanti dei lavoratori della sede centrale in Germania.

In entrambi i casi è diventato chiaro che quando si arriva a un crescente coinvolgimento dei lavoratori nei processi di cambiamento a livello azien-

dale si crea una maggiore necessità di sviluppare competenze trasversali, quali pensiero critico, risoluzione dei problemi, creatività, capacità di lavorare in team, competenze interculturali e linguistiche, oltre che capacità di innovazione. Tuttavia, l'estensione dei diritti di partecipazione richiede non solo un livello maggiore di competenze, ma anche che si instauri tra tutte le parti in causa un nuovo rapporto basato sulla fiducia reciproca.

## 9. Il ruolo delle competenze per una reale partecipazione

Il caso Volkswagen sembra confermare che oggi la competitività europea dipende da una forza lavoro altamente qualificata e forme innovative di partecipazione dei lavoratori. Rapporti di ricerche pubblicati, ad esempio, dalla European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2009), sottolineano come in futuro saranno richiesti sempre maggiori competenze e un aggiornamento continuo da parte dei lavoratori. Una forza lavoro altamente qualificata sarà sempre di più di fondamentale importanza per il successo dei processi di cambiamento. Riconoscere l'importanza strategica delle competenze dei lavoratori implica, tra l'altro, la necessità di investire sulla forza lavoro per tutta la durata della vita lavorativa e il coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti nella gestione dei cambiamenti. Pertanto è necessario che i lavoratori siano coinvolti a livello aziendale attraverso forme avanzate di partecipazione, un altro aspetto che caratterizza una strategia basata sulla qualità del lavoro.

I rapporti tra partecipazione, qualità del lavoro, produttività e competitività sono messi in luce anche dallo European Economic and Social Committee (Cese) (2001). Diversamente dalla Commissione europea, il Cese focalizza sul ruolo dell'innovazione del posto di lavoro per il miglioramento della produttività e della qualità del lavoro. Processi produttivi, organizzazione del lavoro, metodi e strumenti di lavoro, ambiente di lavoro, competenze professionali, pratiche di lavoro e coinvolgimento attivo dei lavoratori e dei loro rappresentanti, sono tutte aree di possibile futuro miglioramento. Nonostante il concetto di *posto di lavoro innovativo* non trovi menzione nel documento della Commissione, il Cese lo considera il nocciolo della strategia Europa 2020, in quanto uno dei prerequisiti chiave per il suo successo, pertanto raccomanda che il concetto di *posto di lavoro innovativo* dovrebbe essere incluso nella strategia Europa 2020. In questo contesto il ca-

so Volkswagen e l'implementazione della Carta possono diventare un importante punto di riferimento per la diffusione del concetto di *posto di lavoro innovativo*.

## 10. Conclusioni

Dopo la firma della Carta globale dei rapporti di lavoro sono stati siglati diversi accordi a livello di marchi, aziende o stabilimenti, al fine di implementare la Carta a livello decentralizzato. In generale questi accordi, conclusi in vari stabilimenti in diversi paesi, hanno contribuito a sviluppare e a estendere diritti e pratiche di codeterminazione nelle realtà locali.

Tutti i casi analizzati hanno confermato che, poiché attualmente non c'è alcuna struttura legale per la contrattazione collettiva transnazionale, solamente gli Accordi aziendali transnazionali (Aat) sottoscritti congiuntamente dalle organizzazioni sindacali nazionali, oppure replicati in una serie di accordi nazionali identici, possono avere effetti legali vincolanti (Ales et al., 2006; Telljohann et al., 2009).

Gli accordi forniscono la possibilità di un'introduzione o un'estensione per gradi dei diritti di partecipazione; allo stesso tempo, hanno lo scopo di garantire l'equilibrio tra diritti e responsabilità. In tutti i casi analizzati, gli accordi hanno contribuito a una svolta verso relazioni industriali più collaborative.

Dal 2010 l'implementazione della Carta ha implicato in molti casi un miglioramento dei diritti di partecipazione, incluse le assemblee generali a livello aziendale e i convegni tenuti in vari stabilimenti al di fuori della Germania. In alcuni casi il lavoro dei rappresentanti locali dei lavoratori oggi è coordinato o sviluppato all'interno di comitati speciali, assicurando così che i diritti di partecipazione stabiliti nella Carta siano resi più efficaci.

I casi analizzati hanno mostrato che la Carta ha il potenziale per migliorare gli standard delle relazioni industriali in tutti gli stabilimenti. Il fatto che i datori di lavoro, i rappresentanti dei lavoratori e i sindacati stiano negoziando sul futuro delle relazioni industriali, in questi tempi di crisi economica, dimostra l'importanza che entrambe le parti vi attribuiscono. La Carta può essere considerata un'espressione della particolare cultura di codeterminazione in Volkswagen, cultura che, a giudizio delle parti in causa, ha contribuito al successo del gruppo.

Sebbene la Carta sia caratterizzata da un forte imprinting del modello tedesco di codeterminazione, non si è mai cercato di esportare tout court il modello tedesco. In tutti i casi analizzati i processi di implementazione sono stati caratterizzati dal rispetto delle relazioni industriali nazionali.

I casi di implementazione della Carta a livello locale hanno altresì dimostrato l'importanza della forza del consiglio di fabbrica della sede centrale a Wolfsburg nel sostenere i rappresentanti dei lavoratori fuori dalla Germania. Inoltre, anche le misure di formazione si sono confermate uno strumento importante a sostegno del processo di implementazione della Carta.

[Traduzione dall'inglese di Manuela Cobbe]

### Riferimenti bibliografici

- Ales E., Engblom S., Jaspers T., Laulom S., Sciarra S., Sobczak A., Valdes Dal-Re F. (2006), *Transnational Collective Bargaining. Past, Present and Future*, final report, Bruxelles, European Commission Directorate General Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- European Commission (2012), *Transnational Company Agreements: Realising the Potential of Social Dialogue*, Commission staff working document, Bruxelles, European Commission.
- European Economic and Social Committee (2011), *Innovative Workplaces as a Source of Productivity and Quality Jobs*, Opinion of the European Economic and Social Committee SC/034 Innovative Workplaces, Bruxelles, European Economic and Social Committee.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2009), *Restructuring in Recession. ERM Report 2009*, Lussemburgo, Publications Office of the European Union.
- Leonardi S. (a cura di) (2012), *Transnational Company Agreements*, Roma, Ediesse.
- Telljohann V., da Costa I., Muller T., Rehfeldt U., Zimmer R. (2009), *European and International Framework Agreements - Practical Experiences and Strategic Approaches*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities (in [www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/102/en/2/EF08102EN.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/102/en/2/EF08102EN.pdf)).
- Volkswagen (2009), *Charter on Labour Relations within the Volkswagen Group*, Wolfsburg, Volkswagen.

ABSTRACT

*Sullo sfondo di processi di internazionalizzazione le organizzazioni sindacali devono fare i conti con la loro limitata capacità di azione che è principalmente circoscritta entro i confini nazionali. Alla luce delle possibilità limitate di fissare delle norme giuridiche a livello transnazionale, l'opzione più incisiva a disposizione per creare un quadro di riferimento di diritti e standard di lavoro sembra consistere nelle forme di auto-regolamentazione attraverso la conclusione di Accordi aziendali transnazionali (Aat). Per comprendere meglio l'impatto effettivo di questi accordi sulle relazioni industriali nazionali è necessario cercare di capire se e in quale modo gli Aat siano stati applicati a livello nazionale. In questo articolo analizzeremo l'implementazione della Carta globale dei rapporti di lavoro firmata nel 2009 nel Gruppo Volkswagen. Lo studio di caso suggerisce che ciò che conta nel processo di implementazione è il coinvolgimento attivo dei diversi attori ai vari livelli.*

*Against the background of processes of internationalization trade unions have to face their own limited capacity to act, which is largely circumscribed by national boundaries. In the light of the limited capacity for legal regulation at transnational level, one of the best options available to create a social framework seems to consist in forms of self-regulation through the conclusion of Transnational Company Agreements (TCAs). In order to better understand the real impact of these agreements on national industrial relations it is necessary to investigate whether and in which way TCAs have been implemented at national level. In this article we will analyze the implementation of the Global Labour Charter which was signed in 2009 at the Volkswagen Group. The case study suggests that what matters in the process of implementation is the active involvement of the various actors at the different levels.*