



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Economia Marco Biagi
CAPP Centro di Analisi delle Politiche Pubbliche



Sant'Anna
Scuola Universitaria Superiore Pisa

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

DEMB Working Paper Series N. 130

Armanda Cetrulo, Pasquale Pavone e Margherita Russo

Policy Seminar

Dipartimento di Economia e Management | Università di Ferrara | 27 novembre 2018

Traccia della presentazione

1. Le domande della ricerca **Margherita Russo**
 - trasformazioni societarie e produttive di Lamborghini
2. Dati e metodi **Pasquale Pavone**
 - Introduzione ai metodi di analisi testuale
 - caratteristiche della base documentale
 - strumenti e fasi dell'analisi automatica dei testi, specifiche analisi sulle parole e sui lemmi, risultati dell'analisi cluster dei documenti lemmatizzati
3. Risultati **Armanda Cetrulo**
 - periodizzazione delle tematiche oggetto della contrattazione aziendale
4. Spunti per la discussione **Margherita Russo**
 - lettura sincronica dei cambiamenti nella proprietà dell'impresa, nella direzione delle risorse umane e della rappresentanza sindacale della Fiom a livello provinciale
 - sviluppi della ricerca

1_Domande di ricerca_premessa

1968-2018: trasformazioni nelle relazioni industriali

- **Il processo di contrattazione a livello nazionale:** fortemente indebolito
- **Il dialogo sociale tra le parti:** messo in discussione in diverse occasioni
- **La quota dell'occupazione manifatturiera** (sull'occupazione totale) diminuita significativamente in Italia: dal 35% al 26,3%, tra il 1991 e il 2017
- **La contrattazione dei lavoratori metalmeccanici a livello nazionale**
 - sottoscrizione di contratti separati
 - FIAT esce da Confindustria nel 2012
- **La contrattazione aziendale nel gruppo automobilistico Fiat**
 - sviluppo economico **vs.** rinuncia ai diritti dei lavoratori
 - dimensione globale delle relazioni industriali in un'impresa multinazionale **vs.** contrattazione aziendale
- **La contrattazione aziendale in Lamborghini:**
 - sviluppo economico **e** diritti dei lavoratori: modello di co-determinazione
 - dimensione globale delle relazioni industriali in un'impresa multinazionale **a sostegno** della contrattazione aziendale:
Carta globale dei rapporti di lavoro in VW

Domande di ricerca

- **Cambiamenti nelle relazioni industriali 1968-2018:**
 - **quali condizioni** (sociali, economiche, organizzative) **hanno favorito l'affermarsi di sentieri divergenti?**
- **In che modo analizzare le diverse dimensioni del cambiamento?**
 - studio di caso [Lamborghini]**
 - prospettiva storica | il contesto locale | ricerca empirica*
 - cinquanta anni
 - Emilia-Romagna & distretti industriali → automotive
 - analisi automatica dei testi della contrattazione aziendale

Da Ferruccio Lamborghini ad Audi VW

Anno	Proprietà	Nazionalità
1963	Ferruccio Lamborghini	Italia
1964		
1965		
1966		
1967		
1968		
1969		
1970		
1971		
1972	Rossetti-Lamborghini	Italia- Svizzera
1973	Rossetti- René Leimer	Svizzera
1974		
1975		
1976		
1977		
1978	Amministrazione controllata: fallimento	Italia
1979		
1980	Liquidazione	Italia
1981	Patrick e Jean-Claude Mimran	Francia
1982		
1983		
1984		
1985		
1986		
1987	Chrysler	Usa
1988		
1989		
1990		
1991		
1992		
1993		
1994	Megatech	Indonesia-Bermuda
1995		
1996		
1997		
1998		
1999		
2000		
2001		
2002		
2003		
2004		
2005		
2006		
2007		
2008	Audi VW	Germania
2009		
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		
2015		
2016		
2017		
2018		

Da Ferruccio Lamborghini ad Audi VW

modelli in produzione [20] e prototipi [15]: 1963-2017



1963_350 GT

Da Ferruccio Lamborghini ad Audi VW

modelli in produzione [20] e prototipi [15]: 1963-2017



2014_HURACAN

Da Ferruccio Lamborghini ad Audi VW

proprietà, produzione, occupati, sindacalizzazione

numerosi cambiamenti:

- assetto proprietario
- produzione e risultati commerciali, es.
 - 350 GT: 120 unità
 - Gallardo: più di 14000 esemplari
- occupazione
 - qualche decina di lavoratori all'inizio degli anni sessanta,
 - 310 lavoratori, nel 1998 (169 operai, 136 impiegati e 5 dirigenti)
 - quasi 1500 lavoratori, nel 2017 (744 operai, 749 impiegati)
- tasso di sindacalizzazione:
 - alto, nonostante una flessione dal 1992 al 2001, negli anni di instabilità proprietaria, si attesta sotto il 50% del totale dei lavoratori

Da Ferruccio Lamborghini ad Audi VW

cambiamenti nelle relazioni industriali

In quali **condizioni** e con quali **specifici strumenti** un diverso **modello di relazioni sindacali** viene adottato in un contesto che è caratterizzato da norme e attori sociali differenti da quello in cui ha avuto origine.

→ il coinvolgimento degli attori diventa determinante per ottenere un'efficace adozione di pratiche innovative

Dati e metodi

[Introduzione]

Le ***Tecniche Automatiche di Analisi del Testo***, in una prospettiva di **analisi qualitativa e quantitativa** dei contenuti, proprietà e caratteristiche, **permettono di non leggere il testo** ma delle **rappresentazioni** delle **informazioni contenute** in esso.

Tali tecniche rappresentano il contesto naturale per l'applicazione degli strumenti di Text Mining

Il ***Text Mining*** è un'area di ricerca multidisciplinare che combinando con uguale importanza, strumenti della ***Linguistica Computazionale***, del ***Information Retrieval*** e della ***Statistica***, mira all'estrazione dell' **informazione di interesse** presente nei testi scritti in linguaggio naturale.

Dati e metodi

[Introduzione]

Generalmente una filiera di lavoro di **Text Mining (TM)** prevede i seguenti passaggi:

Fase di pre-processing dei testi, che consiste nel reperimento delle fonti testuali digitalizzate, nella loro **tokenizzazione**, per il riconoscimento delle unità d'analisi essenziali, e nella costituzione del **document warehouse**.

Fase di Lexical processing, consistente nell'individuazione delle **unità di analisi lessicali** e nel riconoscimento dei vocaboli a cui è possibile attribuire **meta-informazioni di tipo grammaticale o semantico**, ma anche di tipo **probabilistico** riuscendo a distinguere fra essi le **parole chiave**, ovvero i termini **significativi** o **peculiari**.

Fase di estrazione dell'informazione:

- **Information retrieval**, ovvero il recupero mirato dell'informazione in formato elettronico, dove per informazioni di volta in volta si può intendere le forme grafiche, i concetti, i metadati, i documenti presenti in un database.
- **Analisi Multidimensionale dei dati**,
- Per produrre delle dimensioni (fattori) attraverso le quali semplificare, sintetizzare e rappresentare il fenomeno studiato.
- **Cluster Analysis/Categorizzazione automatica di documenti** per raggruppare i documenti sulla base della loro similarità e il recupero ulteriore d'informazione

Dati e metodi

[Caratteristiche DB Lamborghini]

IL DB è composto da

270 documenti

su un orizzonte temporale di 48 anni (dal 1968 al dicembre del 2016)

Riguardanti:

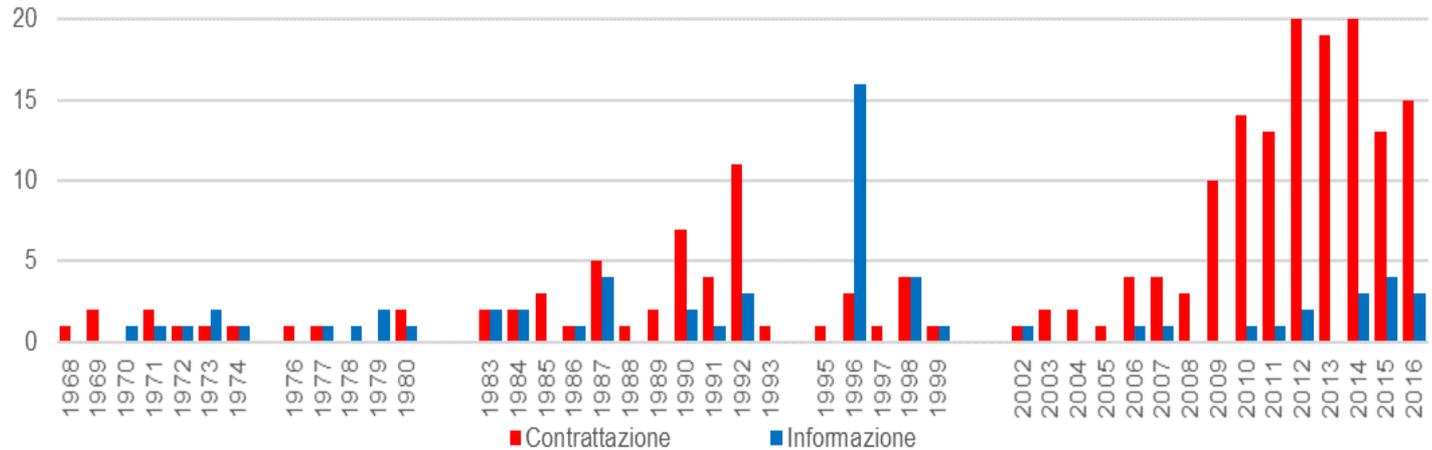
- Contrattazione (206 documenti)
 - Accordo sindacale – 132 documenti
 - Verbale di Incontro – 36 documenti
 - Verbali della Commissione Tecnica Bilaterale – 38 documenti

- Informazione (64 documenti)
 - Comunicazione aziendale – 32 documenti
 - Comunicazione congiunta – 2 documenti
 - Comunicazione sindacale – 30 documenti

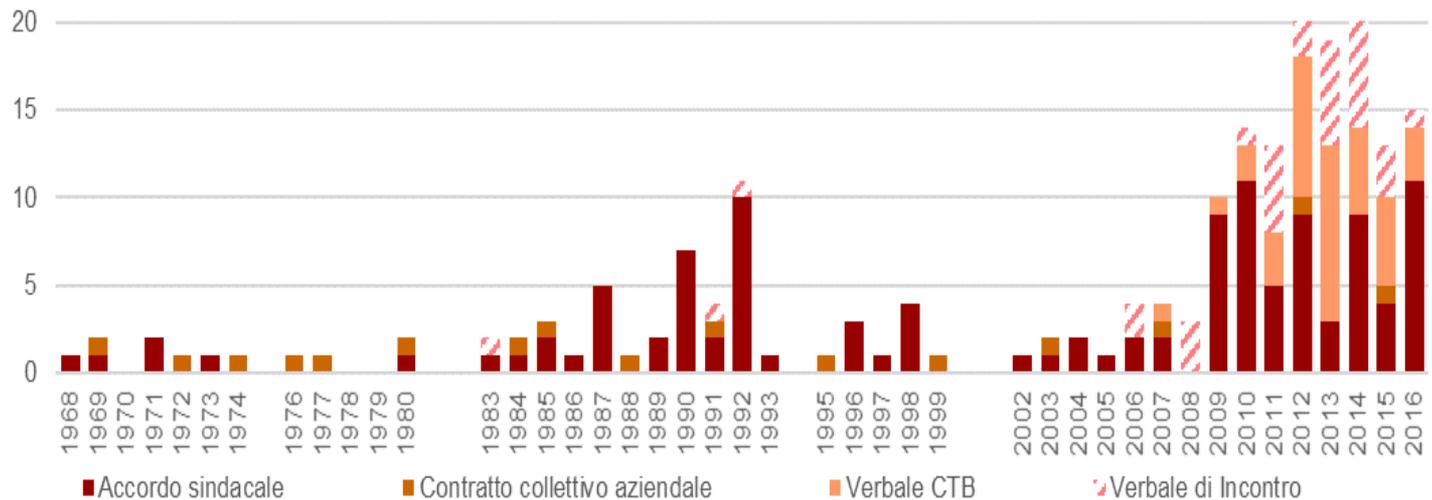
Dati e metodi

[Caratteristiche DB Lamborghini]

Documenti per categoria (contrattazione e informazione), per anno



Documenti di contrattazione per tipo e per anno



Dati e metodi

[Analisi Lessico-Testuale]

- **Corpus Lamborghini**

- **270 documenti**
- **13.455 forme grafiche** diverse
- **141.533 occorrenze totali** (283 pagine di testo)

- **Analisi Lessico-Testuale**

- Lemmatizzazione
 - 9.778 forme grafiche diverse (Lemmi)
- Identificazione delle **unità lessicali di contenuto**
 - **Selezione 1.637 lemmi di sostantivi e aggettivi** (43.427 occorrenze) di cui
 - **151 Multiword Expression**
 - » *premio di risultato, commissione tecnica bilaterale, orario di lavoro, tempo determinato, flessibilità positiva, cassa integrazione guadagni.*
- Definizione della Matrice testuale **Anno** × **Unità Lessicali** (42 × 1637)

Dati e metodi

[Analisi Temporale]

Matrice testuale **Anno** × **Unità Lessicali** (42 × 1637)

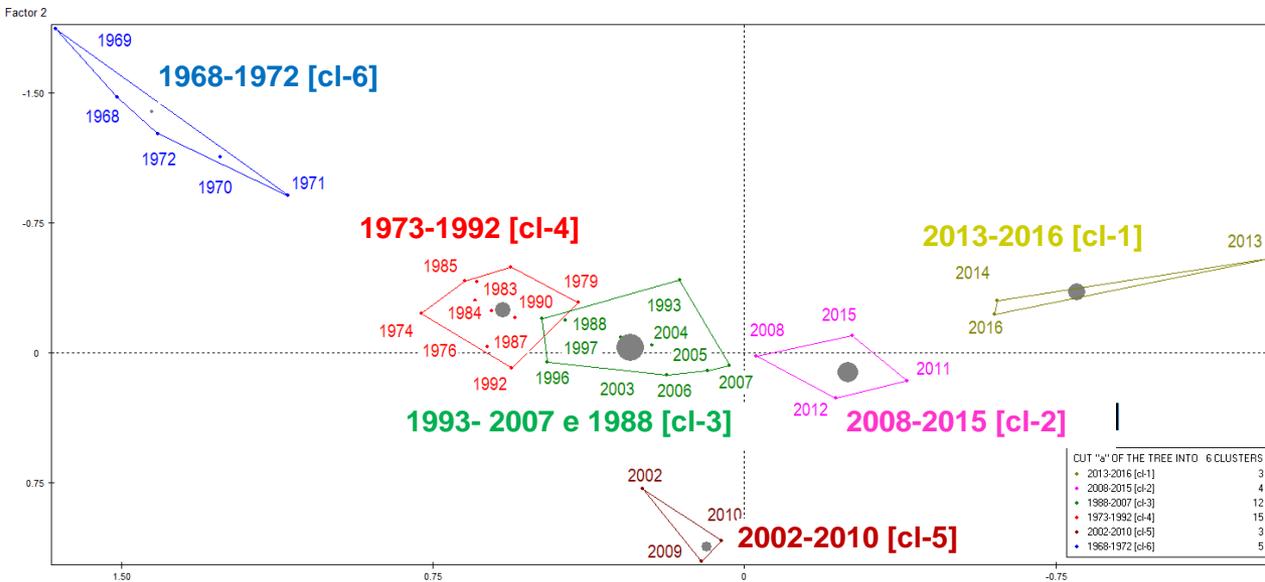
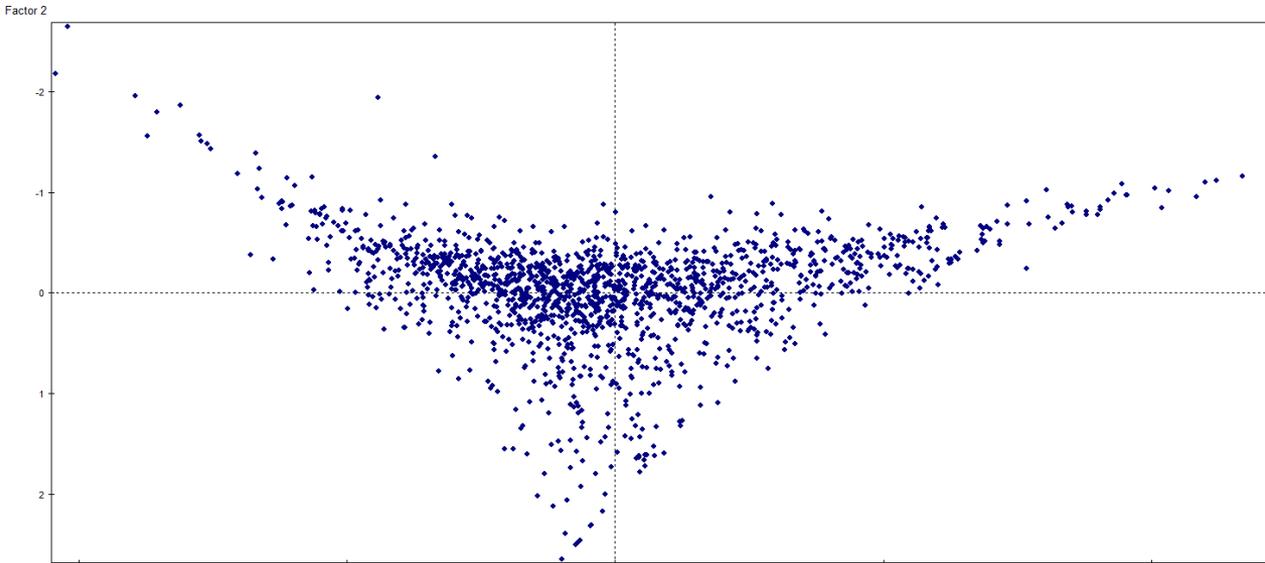
- Analisi Multidimensionale + Cluster Analysis

Classificazione non-supervisionata

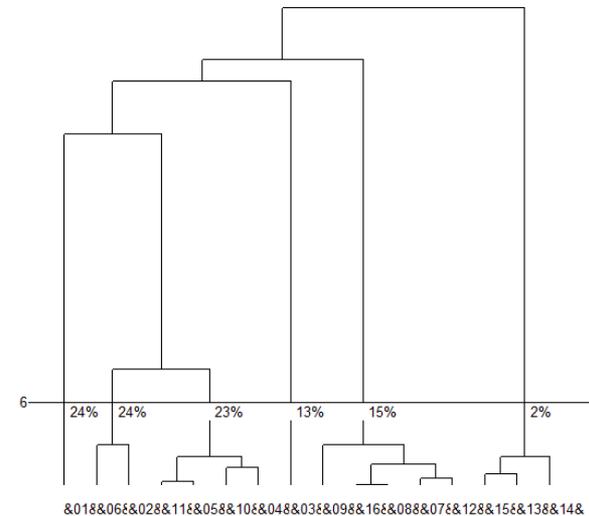
cluster analysis (CA) – applicata sui risultati dell' **Analisi Fattoriale**, consente di raggruppare gli **Anni** in base alla loro similarità in termini dei contenuti, espressi dalle **unità lessicali**.

Dati e metodi

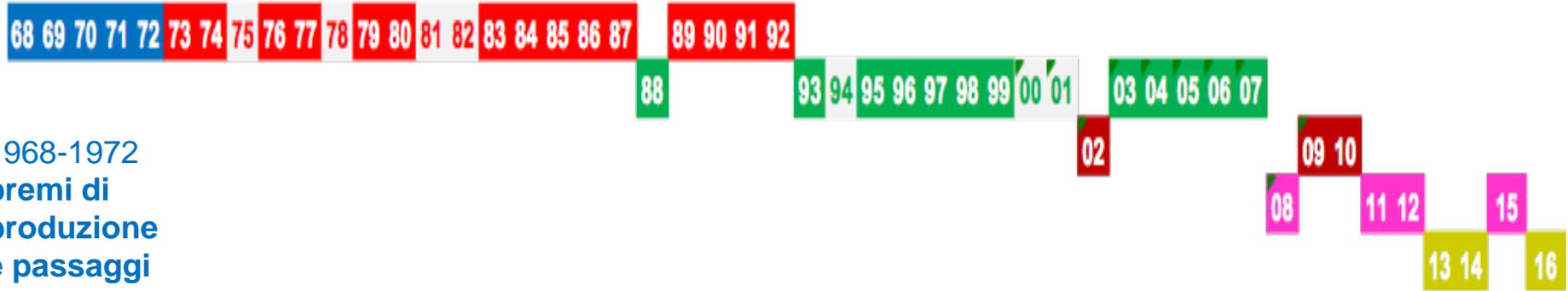
[Analisi Temporale]



Mixed Clustering



Tematiche al centro della contrattazione: un'analisi temporale



1968-1972
premi di
produzione
e passaggi
di categoria

1973-1991
incontro scuola e mondo del lavoro,
riconversione produttiva

1993- 2007 e 1988
retribuzioni

ultimo decennio

- **sospensione del lavoro e cassa integrazione, formazione, partecipazione, 2002-2010**
- **lavoro interinale, premio di risultato e flessibilità positiva, 2008-2015**
- **commissioni tecniche bilaterali, 2013-2016**

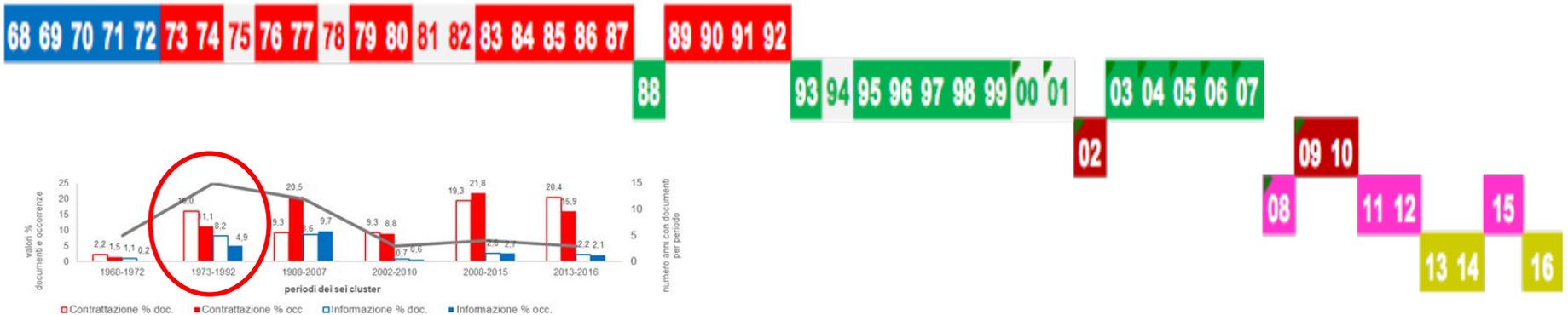
Tematiche al centro della contrattazione: 1968-1972 premi di produzione e passaggi di categoria



- Contratti brevi e frequenti (durata spesso annuale).
- Tematiche principali: **premio di produzione**, **ambiente di lavoro** (i.e. mensa), e **passaggi di categoria**.
- Piena aderenza alla linea del sindacato metalmeccanico bolognese durante gli anni successivi all'autunno caldo.
- Nasce il Consiglio di Fabbrica nel 1970, riconosciuto ufficialmente dall'azienda nel 1972.

Tematiche al centro della contrattazione:

1973-1991 scuola e mondo del lavoro, riconversione produttiva



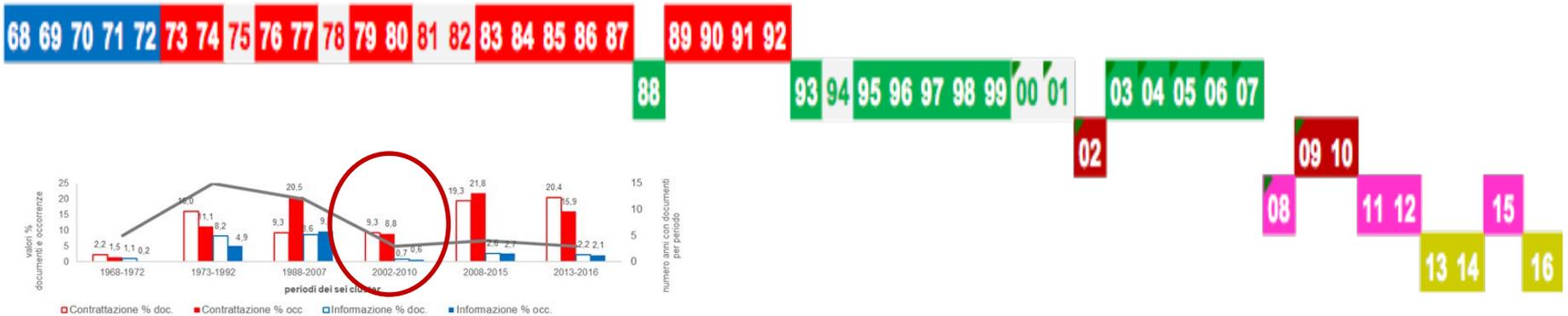
- Periodo di grande instabilità (4 cambi di proprietà e 1 amministrazione controllata) ed incertezza che si riflette nella discontinuità della contrattazione.
- Si introduce il tema del rapporto tra **la scuola e la fabbrica** con lo stanziamento nel 1983 di una borsa di studio per i mesi estivi rivolta agli studenti del territorio. Nel 2014, il tema ritorna di grande attualità con il progetto DESI.
- Sindacato e lavoratori si interrogano sulle prospettive produttive-occupazionali dell'azienda, ma anche sul ruolo delle **innovazioni tecnologiche** e dell'**organizzazione del lavoro**.

Tematiche al centro della contrattazione: 1993- 2007 e 1988 retribuzioni



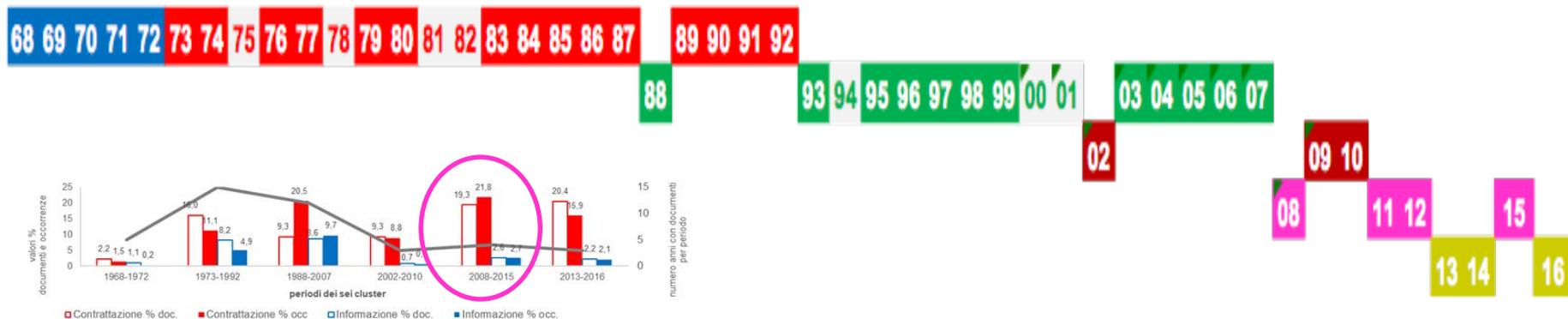
- Cluster più lungo: copre vent'anni di storia Lamborghini.
- Focus di molti documenti è la **retribuzione** nella definizione delle sue componenti (scatti di anzianità, straordinario, quota fissa,...).
- Attenzione crescente ai diritti dei lavoratori: recepimento dell'istituto della **banca ore** e riconoscimento di 40 e 80 ore aggiuntive rispetto al CCNL per gli esami e la laurea.
- Inizio periodo AUDI-VW nel 1998.
- Contratto collettivo aziendale nel 2007 che anticipa lo scoppio della crisi economica, avvantaggiando così i lavoratori.

Tematiche al centro della contrattazione: cassa integrazione, formazione, partecipazione, 2002-2010



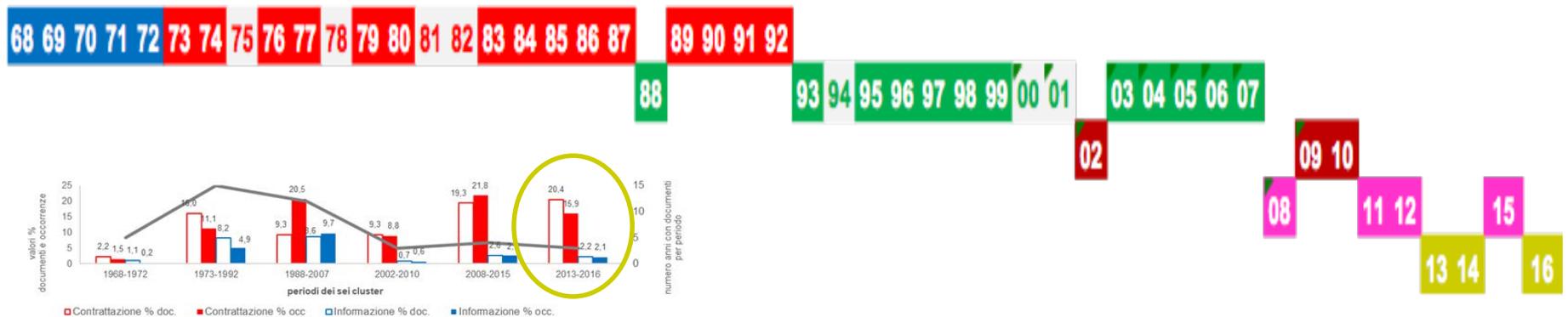
- 25 documenti nei 3 anni 2002-2009-2010 (soprattutto accordi sindacali)
- Cassa Integrazione nel periodo di crisi 2009-2010.
- Formazione del personale (i.e. accordi su competenze trasversali).
- CHARTA del gruppo Volkswagen ispirata al modello “Mitbestimmung”:
Dichiarazione sui diritti sociali e i rapporti industriali presso VW del 2002
Charta sui rapporti di lavoro per tutte le società e i siti produttivi appartenenti al gruppo VW del 2009, recepita ufficialmente in Lamborghini nel 2011

Tematiche al centro della contrattazione: lavoro interinale, premio di risultato e flessibilità positiva, 2008-2015



- 59 documenti, di cui circa un terzo appartenenti alle Commissioni tecniche bilaterali.
- Regolazione **lavoro interinale** e imposizione di alcuni vincoli all'uso di forme di lavoro atipiche (i.e. soglia massima del 10% sul totale degli occupati).
- Istituzione della Commissione tecnica bilaterale sul **premio di risultato**.
- Ricorso crescente e sistematico alla **flessibilità positiva**, regolamentata per la prima volta nell'era Chrysler nel 1988.

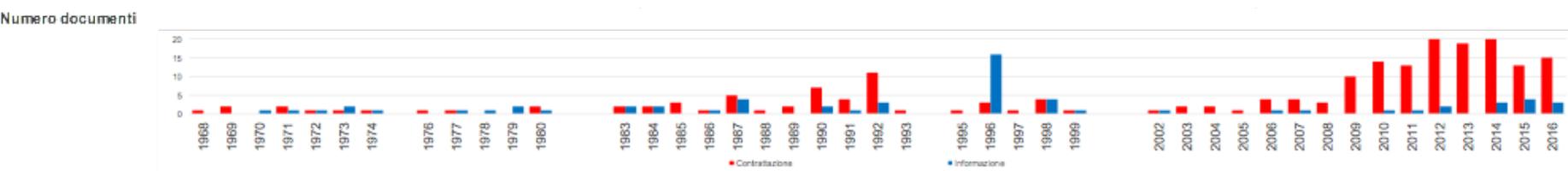
▪ Tematiche al centro della contrattazione: commissioni tecniche bilaterali , 2013-2016



- 61 documenti in 3 anni: 55 appartenenti alla contrattazione, di cui 18 verbali delle commissioni tecniche bilaterali.
- Avvio lavori di tutte le 4 commissioni: Tempi e Metodi, Salute e Sicurezza, Formazione e Inquadramento, Premio di Risultato.
- Progetto DESI di alternanza scuola lavoro (2014-2016).
- Accordo sul plusvalore cognitivo nel 2016.
- URUS e ampliamento del sito produttivo da 80mila a 150mila mq e del numero di occupati (+300).

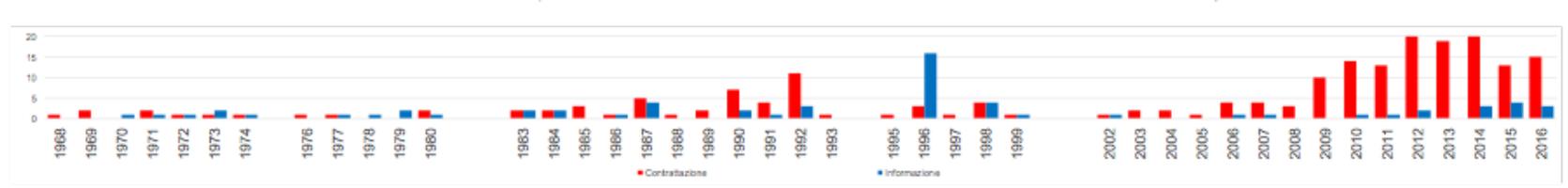
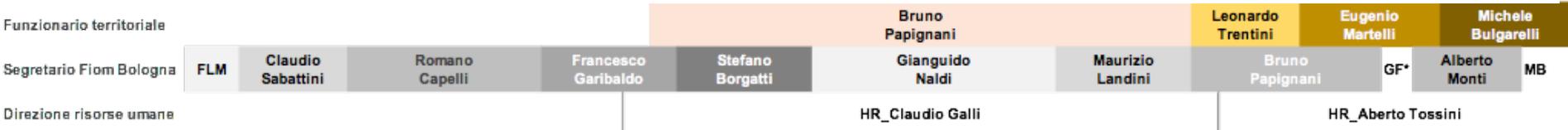
Spunti per la discussione

lettura sincronica dei cambiamenti: proprietà, direzione, rappresentanze



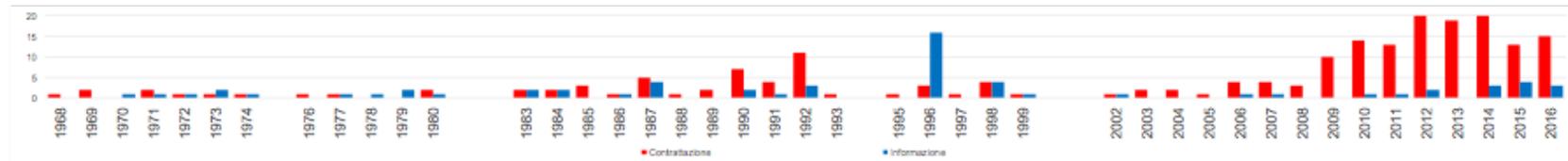
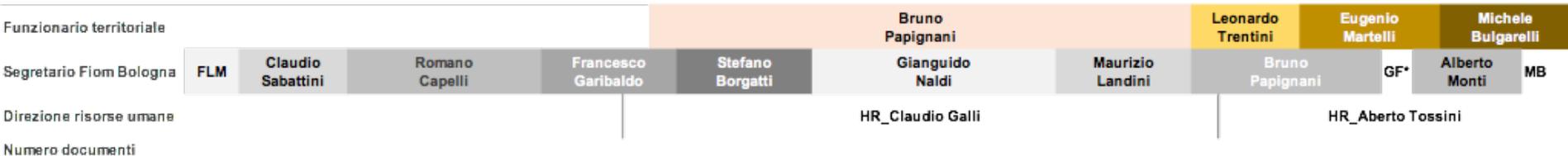
Spunti per la discussione

lettura sincronica dei cambiamenti: proprietà, direzione, rappresentanze



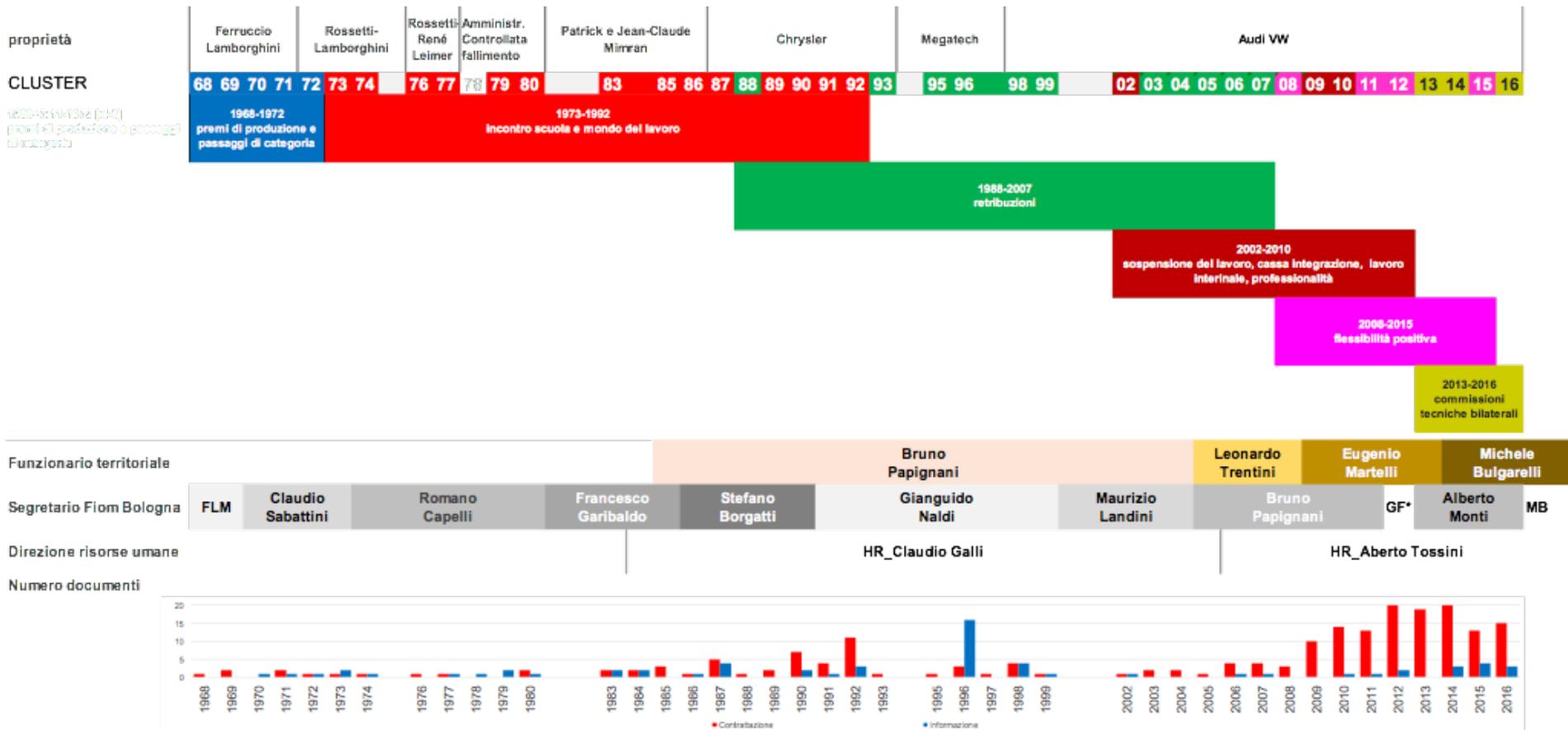
Spunti per la discussione

lettura sincronica dei cambiamenti: proprietà, direzione, rappresentanze



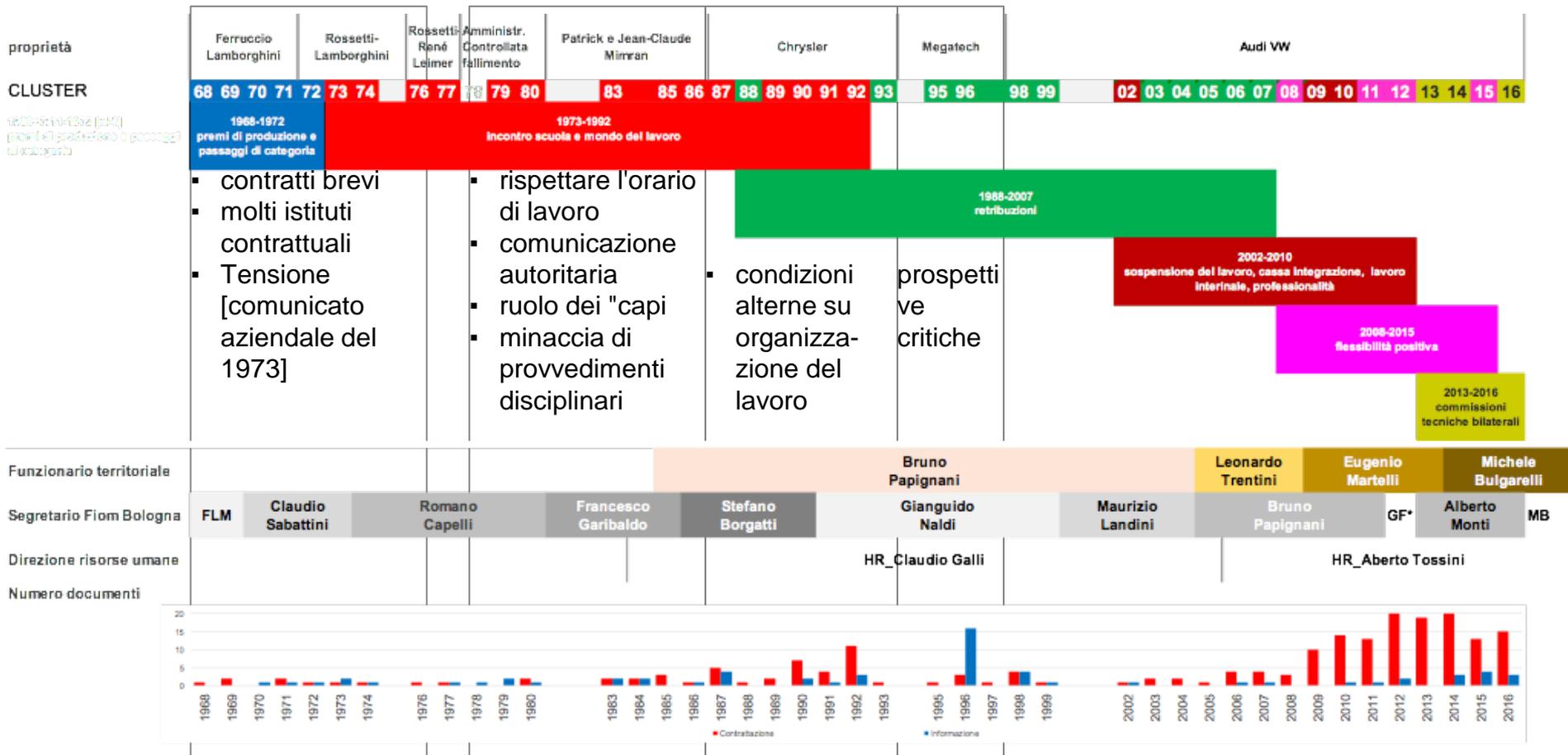
Spunti per la discussione

lettura sincronica dei cambiamenti: proprietà, direzione, rappresentanze



Spunti per la discussione

lettura sincronica dei cambiamenti: le relazioni sindacali



Spunti per la discussione

conflitto e partecipazione

- crescente presa di coscienza da parte degli operai e senso di appartenenza della fabbrica
 - conflittualità e forti rivendicazioni
(aumento salari, migliore organizzazione del lavoro, istituzione del servizio mensa)
 - collaborazione e disponibilità
ad accettare ore di straordinario, programmi di ristrutturazione e periodi di flessibilità per garantire e soddisfare le esigenze produttive dell'azienda

- un processo virtuoso che migliora l'organizzazione del lavoro:
eredità del pensiero di rappresentanti sindacali della Fiom bolognese
(Claudio Sabattini, Francesco Garibaldo)

Sviluppi della ricerca

- contrattazione nazionale e contrattazione aziendale: temi a confronto
- contrattazione aziendale nella rete di imprese Lamborghini
- contrattazione aziendale in altre imprese automotive (Ferrari, Maserati)
- applicazione della Charta
- dinamica economico-finanziaria e dinamica delle relazioni industriali.



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Economia Marco Biagi
CAPP Centro di Analisi delle Politiche Pubbliche



Sant'Anna
Scuola Universitaria Superiore Pisa

Armanda Cetrulo*

| armanda.cetrulo@santannapisa.it

Pasquale Pavone**

| pasquale.pavone@unimore.it

Margherita Russo**

| margherita.russo@unimore.it

* Studente PhD, Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa

** Dipartimento di Economia Marco Biagi, e CAPP (Centro Analisi Politiche Pubbliche), Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia