anno XX (2017), n. 19 (2) ISSN 2038-3215

ARCHIVIO ANTROPOLOGICO MEDITERRANEO





# ARCHIVIO ANTROPOLOGICO MEDITERRANEO on line

anno XX (2017), n. 19 (2)

Semestrale di Scienze Umane ISSN 2038-3215

# Direttore responsabile Gabriella D'Agostino

Comitato di redazione

Daniela Bonanno, Sergio Bonanzinga, Ignazio E. Buttitta, Gabriella D'Agostino, Ferdinando Fava, Alessandro Mancuso, Vincenzo Matera, Matteo Meschiari, Rosario Perricone, Davide Porporato (website)

Segreteria di redazione

GIANPAOLO FASSINO, SERENA GARBOLINO, LUCA GHIARDO, SEBASTIANO MANNIA

Impaginazione

ALBERTO MUSCO (OFFICINA DI STUDI MEDIEVALI)

Comitato scientifico

Marlène Albert-Llorca

Département de sociologie-ethnologie, Université de Toulouse 2-Le Mirail, France

Antonio Ariño Villarroya

Department of Sociology and Social Anthropology, University of Valencia, Spain

Antonino Buttitta (†)

Università degli Studi di Palermo, Italy

IAIN CHAMBERS

Dipartimento di Studi Umani e Sociali, Università degli Studi di Napoli «L'Orientale», Italy

ALBERTO M. CIRESE (†)

Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Italy

JEFFREY E. COLE

Department of Anthropology, Connecticut College, USA

João de Pina-Cabral

Institute of Social Sciences, University of Lisbon, Portugal

Alessandro Duranti

UCLA, Los Angeles, USA

KEVIN DWYER

Columbia University, New York, USA

David D. Gilmore

Department of Anthropology, Stony Brook University, NY, USA

José Antonio González Alcantud

University of Granada, Spain

**ULF HANNERZ** 

Department of Social Anthropology, Stockholm University, Sweden

MOHAMED KERROU

Département des Sciences Politiques, Université de Tunis El Manar, Tunisia

MONDHER KILANI

Laboratoire d'Anthropologie Culturelle et Sociale, Université de Lausanne, Suisse

Peter Loizos (†)

London School of Economics & Political Science, UK

Abderrahmane Moussaoui

Université de Provence, IDEMEC-CNRS, France

Hassan Rachik

University of Hassan II, Casablanca, Morocco

JANE SCHNEIDER

Ph. D. Program in Anthropology, Graduate Center, City University of New York, USA

Peter Schneider

Department of Sociology and Anthropology, Fordham University, USA

Paul Stoller

West Chester University, USA



# Editoriale

# **5** Editoriale

# Managing Global Social Water

- 9 Elena Bougleux, Nadia Breda, Managing Global Social Water. Ethnography of Emerging Practices in the Anthropocene
- 13 Elena Bougleux, A River that Divides. Climate Change Perspectives and Historical Accounts in Southern India
- **27** Nadia Breda, *The two Hydrogens. Water in an Anthroposophical view, facing up to the Anthropocene* 
  - **47** Linda Johnson-Bell, Wine or Water? Viticulture's Global Water Footprint and Irrigation: an Unaffordable Luxury
- **69** Paolo Gruppuso, Geologic and Historical, Surface and Depth. Entanglement of Water and Temporality in a contested Wetland of Agro Pontino
  - **81** Rita Vianello, Global Climate Changes in Venice Lagoon. The Phenomenon of "acqua alta" and the Perception of the Safeguards Works
    - 97 Silvia Lelli, Fourth Landscape in the Anthropocene. Artethnographic Findings from a Mediterranean Waterfront

# Lavoro e vita nella contemporaneita'. Una prospettiva antropologica fra trasformazioni globali e strategie di resistenza

123 Fulvia D'Aloisio, Introduzione.

Lavoro e vita nella contemporaneità: note antropologiche sulla crisi di un valore fondante

135 Simone Ghezzi, L'artigiano flessibile. Note sul lavoro nel distretto della produzione del mobile in Brianza

**143** Francesco Bogani, *Autotrasporto*, supply chain *e democrazia*. *Il caso etnografico di un'azione sindacale nel campo della logistica* 

151 Tommaso India, Il processo di deindustrializzazione della FIAT di Termini Imerese.
Potere, sindacato e trasformazioni identitarie

161 Franco Lai, Spazi del lavoro, spazi del tempo libero. Una riflessione sulla trasformazione dei luoghi della produzione industriale in luoghi per il tempo libero in Sardegna

173 Fulvia D'Aloisio, Tra la Germania, l'Abruzzo e l'Emilia. Transiti di lavoro e competenze nell'insourcing della scocca in carbonio in Automobili Lamborghini

**185** Sabrina Perra, *Trasformazioni del lavoro, Jobs Act e disuguaglianze sociali in Italia.* Riflessioni critiche

197 Massimiliano Delfino, Stabilità, flessibilità e precarietà del lavoro. Il Jobs Act nel contesto europeo

# Leggere - Vedere - Ascoltare

205 Etnografie del contemporaneo III: le comunità patrimoniali, AM Antropologia Museale, Rivista della società Italiana per la Museografia e i Beni Demoetnoantropologici, anno 13, numero 37/39, 2015-2016

**208** Antonello Ricci, *Il secondo senso. Per un'antropologia dell'ascolto*, Milano, Franco Angeli 2016

211 Abstracts

In copertina: *Planet* (2015 Silvia Lelli photo ©)

Fulvia D'Aloisio

# Tra la Germania, l'Abruzzo e l'Emilia. Transiti di lavoro e competenze nell'insourcing della scocca in carbonio in Automobili Lamborghini

Insourcing e lavoro. La prospettiva antropologica sulle dinamiche di un'azienda globale

In questo articolo si propone uno spaccato che ripercorre, attraverso l'etnografia, il processo di insourcing della produzione di alcune parti in carbonio della scocca (lo scheletro) della vettura (all'epoca il modello Murciélago), operato da Automobili Lamborghini a partire dalla originaria azienda abruzzese ATR, dove tale produzione avveniva in outsourcing; questo processo ha comportato l'assunzione, da parte di Lamborghini, di circa 200 lavoratori del sito abruzzese, con la creazione di un nuovo reparto nel sito di Sant'Agata Bolognese, ove Lamborghini insiste. L'azienda di cui si parla produce vetture del segmento denominato supersportcar (sportive di lusso), attraverso una storia di più di 50 anni che, nelle origini, si lega al suo famoso fondatore, l'imprenditore della pianura padana emiliana (Cento, Ferrara) Ferruccio Lamborghini. Da lui fondata nel 1963, quale gemmazione dalla Lamborghini Trattori avviata nel 1948, e condotta fino agli anni del boom con la creazione e l'esportazione di un marchio divenuto famoso a livello internazionale, l'azienda fu poi ceduta nel 1972 (Foresti, Facchinato 1993); da questo momento e per un ventennio si sono susseguiti vari passaggi di mano e periodi critici, fino all'acquisizione da parte del gruppo Volkswagen-Audi nel 19981.

Il processo di insourcing qui analizzato è iniziato nel 2009 con il pendolarismo di alcuni gruppi di lavoratori provenienti dall'ATR; esso si è concluso poi nel 2010, con la costruzione di un nuovo reparto denominato CFK, con la produzione di un nuovo modello (Aventador), dalla scocca interamente in fibra di carbonio, e con l'assunzione definitiva dei lavoratori, prima in distacco, provenienti dalla vecchia azienda ATR, ormai sull'orlo del fallimento. Il nuovo reparto rappresenta attualmente l'unico in ambito automobilistico in grado di produrre scocche interamente in fibra composita di carbonio e utilizza tecnologie innovative, in buona parte brevettate dall'azienda. L'insourcing, quindi, non ha riguardato soltanto il rientro nelle mura aziendali del processo produttivo della scocca, bensì lo

spostamento da un'azienda all'altra di lavoratori e lavoratrici, sia manodopera sia ingegneri (quadri e dirigenti), a cui sono stati assegnati importanti funzioni prima nella costruzione del reparto e poi nella produzione. Come si comprende, questo ha comportato l'integrazione di lavoratori esterni e interni di diversa provenienza, con diverse esperienze di lavoro, diversi percorsi, con una conseguente riorganizzazione complessiva attorno, e dentro, alla nuova unità produttiva.

L'esternalizzazione di parti del processo produttivo fuori dell'azienda madre (ciò che è designato nella teoria economica aziendale come *outsourcing*), o anche in maniera diffusa in aziende fuori dei confini nazionali, ha costituito uno dei tratti tipici del superamento del capitalismo fordista e dell'attuale fase del capitalismo globale; tale processo ha condotto progressivamente a interrogarsi, dal punto di vista economico e sociale, sia sul ruolo occupato da ciascuna impresa nella catena di produzione sia sulla complessiva configurazione della produzione su scala globale. Entro una vasta letteratura, non solo economica, alcuni autori si sono interrogati sui nuovi indicatori che funzionano da attrattori per la localizzazione delle attività produttive (Moretti 2013), altri hanno insistito sugli aspetti sociali di subalternità economica e precarizzazione del lavoro che outsourcing e delocalizzazione della produzione comportano (Dore 2005; Gallino 2007; Standing 2011; Ngai et al. 2015). L'insourcing, viceversa, designa la tendenza alla concentrazione interna all'azienda delle diverse fasi e attività produttive (anche detta verticalizzazione): fortemente scossa dalla crisi del 2007/2008, la verticalizzazione risponde a precise strategie economico-aziendali, ed entrambe le modalità (*outsourcing* e *insourcing*), che possono darsi in sequenza o alternarsi, comportano ovviamente spostamenti, scomposizioni e ricomposizioni di processi produttivi, di competenze e talvolta, come nel caso qui analizzato, anche di lavoratori.

La teoria delle catene globali di valore ha prestato attenzione alla struttura reticolare del capitalismo globale creata dai processi di *outsourcing*, tenendo conto sia della mole crescente di aree del mondo e di lavoratori coinvolti in tal modo nei processi di

produzione di beni, sia della natura asimmetrica delle relazioni che all'interno di tali reticoli si vengono a creare (Gereffi, Korzeniewicz 1994; Gereffi 1999, 2005; Greco 2016; Borghi, Dorigatti, Greco 2017). Come rimarcato di recente da Sacchetto, all'insegna di questa teoria l'attenzione si è spesso concentrata sulle forme assunte dal lavoro attraverso il suo scorporo e la sua distribuzione lungo le catene di valore, segnando spesso in questa distribuzione nuove disuguaglianze (Alberti, Sacchetto, Vianello 2017); questo tanto nelle aree di destinazione dell'outsourcing dei processi produttivi quanto nelle aree centrali della produzione, dove insite cioè l'impresa madre e il core-business. Qui le sperequazioni si configurano maggiormente attraverso le variabili "etniche" e di genere della forza lavoro, cioè attraverso le fasce di lavoratori (più spesso lavoratrici e immigrati) designati a svolgere le mansioni più basse, a essere inquadrati in rapporti di lavoro temporanei, a essere espulsi per primi nelle fasi di contrazione della produzione (Sherif-Trask 2014). Oltre a questi aspetti, nella prospettiva della teoria qui considerata, è importante notare che la posizione di centralità/perifericità all'interno delle catene di valore non è statica, ma al contrario più o meno dinamica: attraverso l'upgrading, cioè il processo con cui gli attori economici (principalmente imprese) sono in grado di spostarsi da attività a basso contenuto di valore aggiunto ad attività ad alto contenuto di valore aggiunto, imprese e territori possono muoversi nella configurazione internazionale della produzione e raggiungere posizioni diverse da quelle di partenza (Gereffi 1999). Come indicato da Greco, lo sviluppo economico e l'upgrading si realizza quando gli attori di una regione riescono a appropriarsi di surplus e trattenerlo nel territorio sotto forma di profitti, salari, tasse e occupazione, o quando riescono a stimolare nell'area lo sviluppo di altri settori (Greco 2016: 17 e segg.).

Nella prospettiva antropologica, la ricerca recente sull'industria pesante fornisce alcune linee di riflessione, utili per la formulazione dell'ipotesi qui condotta. Secondo quanto proposto da Mollona (2009), il lavoro manifatturiero non è scomparso, ma, al contrario, continua a conservare una sua presenza e pregnanza per l'analisi che intende cogliere le trasformazioni del lavoro su scala globale. Tenendo sullo sfondo la distinzione tra lavoro manuale e cognitivo (Rullani 2004; Fumagalli 2007), che vede crescere il secondo nella fase attuale della globalizzazione ma anche sfumare progressivamente il confine tra i due, Mollona rimarca che l'attenzione va comunque rivolta a quell'industria che egli definisce «old fashioned» (Mollona 2009: XIII), connotata cioè da forte presenza di lavoro manifatturiero: qui infatti si generano nuove gerarchie interne al lavoro, che obbligano a ripensare le vecchie, proprio sulla base di nuove riconfigurazioni spazio-temporali. Mentre a suo avviso i colletti bianchi subiscono la stessa standardizzazione e dequalificazione del lavoro prima riservate ai lavoratori manuali, al contempo questi ultimi divengono più eterogenei e frammentati. In maniera non dissimile, con una prospettiva più strettamente marxiana che mette al centro in modo critico la nozione di spoliazione di Harvey (2003, 2005), Carbonella e Kasmir (2014) insistono sul modo in cui i lavoratori producono nuove divisioni e nuove alleanze, quindi nuove configurazioni di classe, all'interno di una costante fluidità delle relazioni sociali che rende più contingente e mutevole la stessa esperienza di classe.

In linea con queste prospettive, qui si propone la ricostruzione etnografica del processo di *insourcing* che ha riguardato una specifica classe di lavoratori manifatturieri del carbonio, maestranze e ingegneri (quadri e dirigenti), che hanno trasformato la propria condizione di precarietà, esposta all'imminente perdita del lavoro, conservando e riproponendo le proprie competenze in una nuova situazione lavorativa di riqualificazione, economica e professionale (con stipendi più alti e condizioni di lavoro migliori), entro la cornice di un'azienda con prospettive future di una certa solidità. Un processo complesso e dalle molte sfaccettature, che si analizza dal punto divista dei protagonisti.

L'etnografia utilizzata in questo scritto deriva da una convenzione triangolare che include Automobili Lamborghini<sup>2</sup>; l'ipotesi qui formulata tenta di delineare le caratteristiche e il senso del lavoro tanto alla scala locale, attraverso il punto di vista dei/delle lavoratori/lavoratrici, quanto alla scala globale, attraverso il ruolo che il sito va assumendo progressivamente entro il gruppo Volkswagen, processo per cui l'insourcing ha segnato una tappa fondamentale. Se l'antropologia si pone infatti l'obiettivo di cogliere questioni ampie in spazi restretti (Eriksen 2001), allora dall'interno del caso Lamborghini e dalle testimonianze etnografiche è possibile cogliere il modo in cui lavoratori, di diversa provenienza e con specifiche competenze e abilità, si stanno posizionando all'interno di una grande multinazionale e del più generale scenario globale dell'auto.

### La genesi del reparto CFK. Dall'Abruzzo all'Emilia

Sono ingegnere meccanico, ho studiato a Milano al Politecnico, sono di Pescara di origine[...] Sono in Emilia perché ho lavorato[...] ho fatto due anni dopo la laurea, sono rimasto in università, all'interno del politecnico, come ricercatore, per la scuola

di master del politecnico [...]. Dopo di che, nel frattempo, essendo di origine abruzzese, avendo comunque famiglia ancora in Abruzzo e sentendo le voci di quelli che son là, i miei amici legati un po' all'infanzia, c'era in Abruzzo un'azienda che era nata da pochissimo e stava prendendo piede, e si era specializzata nella progettazione e produzione di soluzioni in fibra di carbonio, che si chiamava ATR Group. [...] Questa ATR Group era diventata famosissima perché nel giro di forse un paio d'anni era passata sostanzialmente dall'attività di una ventina di persone, una ventina di artigiani che lavoravano nel classico scantinato, con un paio di forni elettrici "rubati", ad acquisire commesse importanti, tipo Ferrari, Lamborghini, Porsche eccetera eccetera. E quindi, in una delle occasioni, tornando a casa per le vacanze di Natale, avevo comunque provato, perché no, a mandare un curriculum, a sondare quella che avrebbe potuto essere una possibilità per me all'interno di questa nuova realtà che si stava consolidando [...] E quindi ho cominciato la mia esperienza lì, con i materiali compositi, è durata all'incirca 5 o 6 anni, finché ATR, che era cresciuta poi a dismisura, non è stata in grado di gestire il business dal punto di vista finanziario; Lamborghini era cliente, uno dei committenti di ATR, Lamborghini per salvaguardare la fine produzione per Murciélago – allora il modello che era prodotto era quello della Murciélago - aveva deciso di affittare un ramo d'azienda, che era quello che lavorava per la produzione dei pezzi Lamborghini. Sostanzialmente hanno fatto una task-force, per cui hanno scelto nominalmente alcuni personaggi che gli avrebbero poi potuto garantire una mini-fabbrica completa, quindi partendo da un paio di ingegneri di processo, impiantista, uomini della qualità, produzione, eccetera eccetera, per portare a termine la commessa. Fondamentalmente già durante l'attività operativa, Lamborghini aveva subodorato la ricchezza o la potenzialità del mercato della fibra di carbonio. [...] Io sono venuto subito qui a Sant'Agata, perché hanno colto subito le potenzialità del settore dei compositi come sviluppo per i nuovi modelli, quindi sostanzialmente alcuni di noi, eravamo 5 o 6 ingegneri dell'ATR, sono stati portati subito a Sant'Agata, per cominciare a lavorare già sul progetto del modello nuovo. E io sono tra questi qua. Come impiantista in realtà mi sono occupato proprio del progetto di tutta la parte del CFK: il building, i singoli impianti, farne la definizione tecnica più l'acquisto, più seguire l'istallazione e la messa in servizio per l'avvio della produzione. Questa è stata la grande avventura dell'Aventador e del carbonio.

(P.T., 43 anni, ingegnere CFK, quadro, coniugato)

Nello stralcio del racconto di questo ingegnere è contenuta una sintesi delle fasi che hanno preceduto la nascita del nuovo reparto, così come vissute da un quadro di ATR poi transitato in Lamborghini. ATR era sorta dall'iniziativa di un imprenditore abruzzese, con un assetto complessivamente padronale, che nel giro di pochi anni dalla sua fondazione si è globalizzata, non tanto dal punto di vista gestionale, quanto dal punto di vista del prodotto: pezzi in carbonio per vari tipi di produzioni di alta specializzazione, tra cui quella aerospaziale e automobilistica. L'ingegnere narrante, invece, che dal politecnico di Milano è tornato a casa, in Abruzzo, ha sperimentato, come narrerà oltre, una dimensione produttiva estremamente avanzata relativa a questo complesso materiale, trovandola più stimolante della pregressa esperienza di lavoro milanese.

Nella memoria di alcuni lavoratori ora in Lamborghini, l'originario proprietario di ATR, Umberto Pierantozzi, viene descritto come un «padrone» tanto appassionato all'azienda quanto orientato al paternalismo, che, col crescere delle dimensioni aziendali e delle commesse, incontrava sempre più difficoltà nella gestione. Dalle cronache si può invece risalire alle tappe principali della articolata vicenda del declino, delineando la cornice entro cui, dalla crisi dell'azienda abruzzese ATR, Lamborghini procede prima alla creazione di un ramo d'azienda e poi all'insourcing. Fondata nel 2000 come una piccola azienda artigianale e giunta progressivamente fino a circa 1200 dipendenti, ATR conclude nel 2008 l'avventura industriale, quando il tribunale teramano ne decreta il fallimento, assieme ad altre quattro imprese dello stesso Pierantozzi. Il ricorso in appello ribalta però la sentenza di fallimento, per cui nel 2009 l'impresa viene ammessa a commissariamento (Barchiesi 2015, Formisano 2015)<sup>3</sup>. In questo scenario di declino e instabilità Lamborghini prima affitta il ramo d'azienda e poi procede, nel 2009, al definitivo *insourcing*, reclutando una parte dei lavoratori e fornendo così la speranza di evitare il baratro ad alcuni lavoratori di ATR.

Dal punto di vista di Lamborghini, esisteva un'avanzata attività pregressa di ricerca sul carbonio nel locale *Research & Development Center*. Nel centro di ricerca, già nel 1984, un audace ingegnere (così ricordato da coloro che ne hanno memoria) proveniente dall'azienda statunitense Boeing, leader mondiale del carbonio, aveva infatti stabilito con questa un contatto e poi un accordo per l'apprendimento delle tecniche produttive su larga scala. Sperimentazioni e prototipi di vario tipo non erano però sfociati nella produzione seriale.

Dal versante di ATR, come ricordano i protagonisti, già nel periodo migliore (la prima metà degli anni 2000), quando ATR aveva circa 1200 dipen-

denti e undici capannoni dediti alla produzione di svariati tipi di prodotto (per molteplici marchi), un team di tecnici più anziani, con maggior esperienza, e giovani ingegneri, di più recente assunzione, venne preposto allo sviluppo di nuove tecnologie e ingegnerizzazioni di processi, grazie alla forte attenzione dell'azienda per gli sviluppi innovativi del carbonio. Ouesto team di tecnici dal carattere innovativo, che poi si è diffuso, con la crisi aziendale, nelle più avanzate aziende aereonautiche e automobilistiche mondiali, comincia a produrre una carrozzeria (ma non ancora il telaio) per il modello Murciélago di Lamborghini, e poi nel 2004 il telaio della Bugatti, sempre del gruppo VW. Nel 2005, quando ATR è invece nel pieno della crisi aziendale, era in corso una commessa importante per il gruppo VW-Audi.

Il passaggio delle tecnologie produttive da ATR, il loro progressivo affinamento e la creazione del processo produttivo interno, finalizzato ad un nuovo modello Lamborghini, non vede come attori coinvolti solo ATR e Lamborghini ma, necessariamente, il gruppo Volkswagen, e in particolare il marchio Porsche, che già intorno al 2000 aveva cominciato a interessarsi al materiale composito in fibra di carbonio, originariamente prodotto da ATR per le sole vetture di formula uno (Ferrari e anche Lotus); nel frattempo Porsche verificava le molte difficoltà legate alla committenza esterna di componenti così delicati e problematici. Intorno al 2003 in Porche comincia a maturare l'idea di utilizzare la scocca in carbonio per volumi di vetture molto più alti che le sole vetture di formula uno. Questa premessa concorre a spiegare l'interesse più ampio del gruppo VW per la produzione del carbonio e per una sua diversa applicazione nella produzione automobilistica, destinata a numeri più grandi e al mercato dei privati, e quindi, implicitamente, predispone al grosso investimento necessario per l'insourcing, realizzato in Lamborghini.

Difficile ricostruire a pieno, anche dai racconti, il mix di fattori e decisioni che ha determinato l'insourcing: nel 2006, attraverso una combinazione di decisioni strategiche interne al gruppo, ma anche dell'area acquisti e della direzione industriale di Lamborghini (all'epoca assegnata ad un manager della holding Audi in cui Lamborghini è collocata), sotto un AD fortemente orientato a far crescere il sito di Sant'Agata e, infine, con l'ausilio della collaborazione sindacale si comincia a immaginare il nuovo modello Aventador (che presenta per la prima volta una scocca interamente in composito di carbonio)4; contestualmente nasce l'idea della creazione di un ramo d'azienda con lo scopo di fronteggiare la crisi di ATR (e completare la commessa Murcièlago), ma le difficoltà incontrate nella

realizzazione, con ATR già sulla china fallimentare, conducono ad optare per l'insourcing.

Gli ingegneri di ATR che attualmente sono in Lamborghini ricordano lucidamente il 2005 come un anno difficile, con cinque mesi senza stipendio, cui fece seguito un grosso sciopero dei lavoratori ATR, che vedevano seriamente minacciato il loro futuro. Essi conservano anche la consapevolezza della criticità di questo lungo passaggio, delle trattative e delle mediazioni in ATR, oltre che nel consiglio di amministrazione del Gruppo VW e nel sito di Lamborghini, dove una selezione mirata di manager ATR ha operato a cascata sulla selezione dei lavoratori, non senza dolorose contraddizioni nelle scelte di personale: queste infatti creavano inevitabilmente un bacino di "fortunati" neoassunti, a fronte di un maggior numero di lavoratori destinato alla perdita del posto di lavoro.

Ouesto complesso processo di inclusione e di riorganizzazione ha prodotto, nell'immediato, almeno tre primi effetti: in primo luogo, il recupero di parte di un'azienda in via di fallimento e dunque il salvataggio di alcune centinaia di suoi lavoratori; in secondo luogo, dal punto di vista dell'azienda madre Lamborghini, la risoluzione del problema che l'instabilità di ATR causava alla produzione della vettura di punta; in terzo luogo, l'ampliamento del sito produttivo di Sant'Agata. Il risultato è confluito dunque nella realizzazione di un reparto estremamente avanzato, innovativo nelle tecnologie (con 12 brevetti operati dall'azienda), che, negli anni successivi all'insourcing, è stato in grado di incrementare progressivamente le vendite della vettura Aventador e di rappresentare un'implementazione per certi versi strategica per l'intero stabilimento<sup>5</sup>.

Com'è facile intuire, la creazione del nuovo reparto CFK e la "fusione" di lavoratori di diversi siti non è stata né rapida né priva di difficoltà. Il nuovo reparto si è configurato sin da subito come un reparto complesso, sia dal punto di vista dei processi ingegneristico-produttivi sia dal punto di vista della composizione e dell'organizzazione, che ha messo insieme lavoratori provenienti da ATR, tutti dotati di esperienza pluriennale nella produzione in carbonio per il comparto automobilistico, e lavoratori del sito emiliano, dove esisteva la competenza di ricerca ma non una prassi produttiva consolidata.

Dal punto di vista degli operai, il passaggio è descritto dai lavoratori e dalle lavoratrici (queste ultime presenti in netta maggioranza nella fase della laminazione) come un miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, con l'uscita da una lunga fase di incertezza legata al timore del licenziamento, conclusasi invece con l'approdo alla stabilizzazione; nel complesso, però, le valutazioni si estendono anche alle più generali condizioni di lavoro. Giulia,

un'operaia che ha fatto la pendolare per due anni tra la famiglia in Abruzzo e la nuova occupazione in Lamborghini, così si esprime:

Qua abbiamo lavorato per tanto tempo in trasferta. Sì, infatti inizialmente io avevo la famiglia giù, e ogni week-end tornavo, però era stressante, perché i miei figli erano piccoli, avevano bisogno, nel senso di controllo, la scuola andava come andava [...]. Era stressante anche dal punto di vista che tante persone continuavano a fare questo. E ancora tuttora, e io non so come fanno, perché io mi sono trasferita con tutta la famiglia e arrivederci e grazie. Perché se no diventavo pazza! (Giulia, 36 anni, licenza media, laminatrice, coniugata, due figli).

Quando le si chiede di esprimersi sulla situazione lavorativa attuale, nel confronto con quella vecchia, così la rappresenta:

Meglio qua. Sia dal punto divista economico, sia dal punto di vista organizzativo[...] anche la gente, cioè, tu chiedevi prima se c'è la pressione, da sopra: no, io direi di no, per lo meno io non la sento. La gestione lì era diversa, diciamo più democratico qua l'ambiente, ecco, più corretto, anzi, in alcuni casi forse pure troppo, ci fanno fare le cose, la gente riesce pure a imporre qualcosa all'azienda: io questo non lo voglio fare, là non esisteva una cosa simile, tu devi fare questo, è questo, non rompere le scatole, come si suole, dire. Non esiste proprio. Non ti piace? Vai a casa, c'è la porta. Quindi da questo punto di vista non c'è che dire.

Le considerazioni di Giulia riguardo all'organizzazione e al controllo del lavoro, sono utilmente confrontabili con la fatica del pendolarismo condotto nei primi anni di lavoro, quando lavoratori di origine abruzzese, i primi a dare vita al reparto insieme con i colleghi del sito emiliano, hanno vissuto la difficoltà di spostarsi, dividendosi tra le famiglie e le reti di relazioni ai paesi d'origine e la nuova sede lavorativa. Come si evince però dal commento successivo, analogo a molti altri raccolti nelle interviste, il bilancio è nettamente positivo. Questo è solo in parte ascrivibile alla stabilità occupazionale e al miglioramento stipendiale, perché ciò che è evidente è anche il passaggio ad un clima lavorativo completamente diverso: la prima, ATR, un'azienda a carattere padronale non priva di accenti di autoritarismo, con scarsa presenza del sindacato e, sempre stando ai racconti, una certa compromissione di questo nelle cattive scelte operate per il futuro dell'azienda; la seconda, invece, che applica sin dalla proprietà VW (1998) il cosiddetto modello partecipativo alla tedesca, che ha condotto

negli anni ad una singolare traduzione del modello di relazioni industriali vigente nel Gruppo in Germania. Nei limiti di spazio del presente articolo non è possibile analizzare questo aspetto, che è però centrale nell'organizzazione di Lamborghini (e anche nella ricerca in corso). Basti qui ricordare che il passaggio dei lavoratori da ATR a Lamborghini ha consentito loro di usufruire del locale vantaggioso contratto di secondo livello, e di trasformare la loro posizione da lavoratori di *outsourcing* in quella di *core workers*, quelli «nelle cui teste e abili mani vi siano le competenze distintive dell'impresa», e che in quanto tali usufruiscono di salari, garanzie e sicurezze maggiori (Dore 2005: 49, Standing 2011).

# Percorsi di lavoro e rifrazioni di sguardi

Io sono entrato nel 2010, quando il CFK era ancora in fase di ultimazione, stavano ancora finendo di sistemare fisicamente. Un numero più basso di lavoratori, buona parte dei lavoratori che c'erano venivano da questa realtà abruzzese, da Colonnella [...]. La Lamborghini si era appoggiata a loro per diversi anni, successivamente quando ATR fallì, la parte del ramo d'azienda fittato da Lamborghini, questa Motori Marini Lamborghini, MML, cessò di esistere e l'azienda pensò di internalizzare, portandosi con sé questi lavoratori, che però comunque non erano dipendenti Lamborghini. Erano dipendenti ATR, erano in cassa integrazione, c'era la possibilità per i lavoratori in cassa di essere esternalizzati da altre parti, l'azienda gli pagava vitto, alloggio, parte dello stipendio veniva pagata dalla gestione[...] dal commissario, della gestione fallimentare di ATR, e appunto vennero a lavorare qui. Nel frattempo una parte dei lavoratori di qui [di Lambroghini: N.d.R.], quando ci fu il fermo della Murcièlago, gli fu chiesto se volevano venire a lavorare al CFK, quindi di riconvertirsi da lavoratori metalmeccanici di linea, montatori meccanici, a operatori del carbonio.

D. E come l'hanno presa questa cosa?

R. Alcuni l'hanno presa bene, altri l'hanno presa in maniera molto coattiva, l'hanno vista quasi come una forzatura. Infatti ce ne sono alcuni che dicono: ma questa non è Lamborghini, questa è ATR.

(P.G., 37 anni, impiegato CFK, diplomato)

La breve descrizione fornita da questo impiegato già interno al sito Lamborghini fornisce uno spaccato di come la formazione del nuovo reparto sia stata percepita dall'interno, e soprattutto delle discrepanze di aspettative e percezioni tra i lavoratori provenienti dall'azienda ATR e, viceversa, i lavoratori interni, provenienti da altri reparti. Per questi ultimi, infatti, l'adattamento ad un reparto nuovo è risultato più difficile, sia dal punto di vista della nuova organizzazione del reparto, sia delle nuove procedure di lavoro, concernenti il prodotto. La lavorazione del carbonio comporta innanzitutto processi delicati e complicati, che prevedono, nella forma del carbonio pre-impregnato di resina, un'adeguata conservazione climatica (crioconservazione), con problemi di elevata deperibilità; una lavorazione con un'elevata e per certi versi raffinata manualità (soprattutto nella fase della laminazione); al contempo sofisticate tecnologie di cottura, delicate fasi di smerigliatura, controlli di qualità ripetuti e tecnicamente elevati (secondo gli standard di Audi), dal momento che il minimo difetto può pregiudicare l'assetto della vettura e dunque la prosecuzione dell'intero processo produttivo (in particolare il passaggio della scocca finita al montaggio, per il completamento del ciclo).

Per quanto attiene alla formazione lavorativa, va innanzitutto considerato che l'affiancamento è stato effettuato secondo una modalità inversa a quella che ci si aspetterebbe: sono stati infatti gli operai provenienti dall'esterno, già avvezzi alla lavorazione del carbonio, che hanno fatto da formatori ed apripista per quelli interni, provenienti da altre aree tecnico-produttive. Al contempo, i lavoratori provenienti da fuori sono stati sin da subito portatori di esigenze specifiche, innanzitutto quelle inerenti i turni di lavoro, data la necessità, per molti di essi, di rientrare in Abruzzo il fine-settimana, laddove le famiglie erano residenti<sup>6</sup>. Nonostante la duttilità che caratterizza l'azienda (ispirata al modello tedesco), maggiormente incline per la struttura delle relazioni industriali e sindacali a tenere conto delle esigenze dei lavoratori, attriti e dissapori hanno caratterizzato i rapporti tra lavoratori esterni ed interni, provocando divergenze di vedute e recriminazioni (le agevolazioni d'orario ai lavoratori esterni vissute come inique dal punto di visto degli interni, già dipendenti Lamborghini).

Analogamente, la disposizione ad accettare gli adattamenti sempre necessari in un reparto in fase di partenza, il peso del varo di un nuovo modello automobilistico e della messa a regime di tecnologie sperimentali hanno assunto significati e valenze differenti, sempre a partire dai percorsi e dalle esperienze pregresse dei lavoratori: ad esempio, l'assenza della mensa nel reparto, nei primi mesi di operatività, e la sua sostituzione con un servizio di catering esterno che forniva i pasti caldi, è stata percepita dai nuovi operai provenienti da ATR come un servizio molto efficiente, mentre per molti operai interni si è trattato di una riduzione dei servizi forniti, quindi di una sorta di declassamento, data l'esistenza di una mensa

confortevole e efficiente per i lavoratori degli altri reparti. Oltre a ciò, le caratteristiche di lavoro manuale, di precisione, molto diverso dalle procedure del montaggio, hanno reso l'adattamento dei lavoratori interni oggettivamente più difficile, rispetto agli operai dell'ex-ATR, già specializzati nel trattare il carbonio. Quanto a tecnici ed ingegneri di provenienza ATR, il termine di sfida e di avventura ricorre nelle interviste, dal momento che, pur nella consapevolezza delle difficoltà iniziali e della fatica gestionale, emerge la consapevolezza di aver dato vita a qualcosa di totalmente nuovo e importante per i destini lavorativi personali e del sito industriale nel suo insieme, non senza, ovviamente, una certa diffidenza rivolta loro dai quadri interni.

Le immagini reciproche ironicamente etnicizzate, che, tra il serio e il faceto, le due categorie di lavoratori talvolta si sono rivolti sulla base delle origini, sono molto interessanti nell'ambito delle osservazioni che qui stiamo conducendo, e di certo hanno avuto un loro ruolo nella delicata "fusione" interna al reparto: dall'indole più silente e riservata, legata all'origine "rude" e "pastorale" degli abruzzesi, alla generosità accompagnata da "testa dura" e dalla "tipica rigidità contadina" dei "padani", questi stereotipi hanno esercitato un ruolo di sintesi cognitiva, di mediazione con la realtà, di organizzazione semplificata del mondo che molta letteratura riconosce loro, ivi inclusa una certa funzione di facilitare la coesione sociale (Kilani 2001; Goffman 2003). Nel contesto specifico, l'utilizzo degli stereotipi sembra aver agevolato una dinamica di integrazione e affiatamento lavorativo, aiutando ad esorcizzare, sul piano dell'ironia, alcune importanti differenze sedimentate nelle rispettive storie regionali e lavorative: parliamo infatti di realtà imprenditoriali, quella di provenienza e quella di approdo, dove il senso del lavoro e la costruzione dei diritti hanno avuto configurazioni assai diverse, creando inevitabilmente reciproche incomprensioni. Tra le differenze, innanzitutto la militanza sindacale e il ruolo svolto del sindacato, storicamente sedimentato in Emilia e strutturato in Lamborghini con un'antica preminenza della Fiom, maggioritaria e attiva in azienda, che ha segnato nel complesso una palese discrepanza rispetto alla realtà di ATR, dove il sindacato costituiva una realtà marginale e poco condivisa, oltre che scoraggiata dall'assetto autoritario dell'azienda.

Se dal punto di vista della storia organizzativa e della coscienza sindacale si può individuare il solco profondo che distingue le due realtà lavorative, la vecchia ATR e Lamborghini, quando ci spostiamo a livello delle competenze la questione cambia aspetto, e in questo caso il rapporto può dirsi inverso: il solco è stato di fatto trasformato, non senza fatica e attriti, in una sorta di utile incastro tra la competenza specialistica sulla produzione di carbonio, sviluppata in ATR tra maestranze e tecnici, e la ricerca sperimentale e le peculiarità di prodotto, tipiche di Lamborghini, il tutto con alle spalle i capitali e la forza tecnico-organizzativa disponibili in seno al gruppo VW-Audi.

Sentiamo ancora dal racconto di un ingegnere alcuni aspetti salienti dell'*insourcing*. Dopo il periodo più buio della crisi in ATR, con circa sei mesi di blocco degli stipendi, in cui l'ingegnere in questione ricorda bene il senso di responsabilità dei lavoratori di tutti i livelli nello stringere i denti e rimboccarsi le maniche, risulta chiaro che non c'è futuro per l'azienda, almeno nel vecchio assetto:

[...] A questo punto fu frazionata l'azienda. Una parte fu data in affitto a Lamborghini sotto la ragione sociale MML, una parte andò in affitto alla Ferrari e all'Alfa Romeo per la produzione di Ferrari e dell'Afla 4C, e una parte rimase all'aeronautica [...]. E una parte piccolina rimase come ATR, ma molto piccolina e sempre in difficoltà economica. Da qui nacque la grande opportunità, sia per Lamborghini, ma anche, a mio avviso, per l'Abruzzo, come rilancio dell'industria locale. E anche come sviluppo del know-how volto ad evidenziare le competenze che c'erano in quella valle. Ci fu anche un momento in cui si pensò di poter creare un polo di Lamborghini in quell'area. [...] E quindi si è deciso di internalizzare e portare la produzione della nuova vettura direttamente in Lamborghini, in modo da avere nel tempo un'infiltrazione - chiamiamola così - di personale esterno specifico e formato all'interno di Lamborghini per iniziare una nuova avventura verso una tecnologia, un nuovo mondo che in Lamborghini era sconosciuto. Sconosciuto perché erano solamente clienti, avevano i pezzi che arrivavano, ma tutto lo sforzo che serviva per varare questo grande know-how, con la grande qualità che loro richiedevano ha un suo peso. (L.G., 39 anni, Ingegnere, Reaprto PSC-Pre-serie

Più avanti, a proposito del transito, se così si può dire, delle competenze produttive da un sito all'altro e della riorganizzazione di queste competenze in funzione delle nuove esigenze di Lamborghini, l'ingegnere in questione così si esprime:

Center, quadro, coniugato, due figli).

[...] E quindi ci fu la cosiddetta scelta di chi doveva avviare questo reparto. E io sono uno dei fautori che ha creato questa lista cercando di mettere le persone che potevano dare più valore aggiunto non solo in termini di competenze, ma anche in termini di comunicazione.

### D. Che intende?

R. Intendo: non è necessario alcune volte, nel momento in cui si fa un transfer know-how, avere la competenza tecnica al cento per cento e poi non avere la capacità di trasmetterla. Quindi bisognava trovare anche persone che avevano caratterialmente la capacità di gestire momenti difficili, anche a scapito di una competenza inferiore, però ti riuscivano a gestire situazioni di difficoltà delle persone. Perché quello che Lamborghini ha fatto è una cosa grande, secondo me, portare qui un nuovo mondo: però le persone non sono abituate qui ad essere unità produttive, qui sono unità produttive di assemblaggio. Quindi ci sono condizioni del lavoro molto differenti.

Da questo discorso si comprende tutta la complessità del passaggio dei lavoratori e delle loro competenze da un sito industriale all'altro, soprattutto come la competenza tecnica non potesse risultare sufficiente se non abbinata a capacità di adattamento e di trasformazione all'interno del nuovo sito lavorativo; si comprende anche il balzo, molto importante per lo stabilimento, dal punto di vista della produzione: dall'esercizio del solo assemblaggio, realizzato nel reparto montaggio per uno dei due modelli in produzione, il modello Huracàn, che usufruisce di scocca e componenti in prevalenza provenienti da Audi, alla produzione completa della nuova vettura Aventador, che è prodotta interamente, dalla scocca in carbonio all'assemblaggio finale, nel sito Lamborghini.

La mescolanza di lavoratori, in funzione di nuovi progetti produttivi, ancora una volta, non poteva configurarsi come una mera giustapposizione, ma al contrario come un delicato incastro sincretico, fatto di storie, di competenze, di abilità destinate a mettersi insieme attraverso una co-costruzione di nuovi processi lavorativi, nel presente, e di nuovi obiettivi aziendali, per il futuro. Tutto questo ha generato un processo di reciproco riadattamento tra lavoratori di diverse provenienze ed esperienze, che nel corso di questo adattamento hanno vissuto trasformazioni di diverso tipo e percepito i cambiamenti con coloriture e accenti diversi; fatto sta che essi hanno dato vita al nuovo reparto, la cui funzione e i cui esiti complessivi devono essere guardati però, oltre che nei miglioramenti e nei disagi per i singoli, ad una scala più ampia e a livello globale, cioè quello che riguarda il sito industriale e il suo posizionamento.

Conclusioni. L'insourcing come esito e motore della globalizzazione

La posizione di Lamborghini all'interno del mercato automobilistico, per il segmento di pro-

dotto che le compete, può dirsi in netta ascesa. Ma ancor più sembra interessante la posizione dello stabilimento all'interno del gruppo VW complessivamente considerato: a seguito della fondazione di CFK, tra il 2016 e il 2017 è stato varato il montaggio di un nuovo modello (il SUV di gamma alta Urus, assegnato dal Gruppo allo stabilimento di Sant'Agata), nonché l'insourcing della verniciatura (attualmente esternalizzata), previsto per il 2018. Tale crescita ha visto sicuramente nella creazione di un prodotto completo (l'Aventador con la sua scocca in composito di carbonio) un tassello fondamentale del posizionamento dello stabilimento nella catena complessiva del valore del Gruppo. Attualmente il reparto Research & Development produce e brevetta pezzi che Audi acquista da Lamborghini. È legittimo ritenere che, dopo la produzione di Aventador e con un nuovo modello in preparazione (coperto da segreto industriale), Lamborghini si candidi ad assumere un ruolo di spicco per la produzione di componentistica in composito di carbonio all'interno del Gruppo nel suo insieme.

Il mix di fattori che ha consentito, partendo dall'insourcing, questi risultati in termini di upgrading, direttamente connessi al futuro del sito industriale nei mercati e nel gruppo di appartenenza, è stato brevemente delineato; il contesto entro cui lo stabilimento insiste e si sviluppa è, ovviamente, un prerequisito di capitale importanza. L'area entro cui Lamborghini sta realizzando un upgrading della sua posizione sullo scenario globale, è quella del distretto meccanico collocato tra Bologna, Modena e Reggio, storicamente un'eccellenza italiana del settore (Bigarelli, Russo 2012). Le tre province, accomunate dalla produzione di macchine e componenti meccaniche, che si differenziano nelle specializzazioni, vedono tra Modena e Bologna una concentrazione del settore dell'automotive, con una spiccata specializzazione nel segmento supercar, che ha meritato per l'area l'appellativo diffuso di *motor valley* emiliana<sup>7</sup>. Accanto a ciò, una tradizione sindacale che storicamente si è contraddistinta per forza e compattezza nelle conquiste di democrazia aziendale, sembra aver sposato efficacemente la partecipazione ispirata al modello tedesco, nella declinazione operata all'interno di VW Group. Come pure, da ultimo ma non da meno, lo storico "civismo" locale, che rinvia alla memoria del vecchio studio di Putnam (1993) sulle regioni italiane (pur nei limiti oggi noti, non discutibili qui), ha di certo un ruolo nei livelli di efficienza, nell'etica del lavoro e in questi complessi equilibri che vengono realizzati da azienda e lavoratori. Il tutto subordinato alla potenza economica e alla forza produttiva del gruppo automobilistico di origine tedesca, i cui capitali e la cui cultura organizzativa, efficacemente "imbricati" nel contesto emiliano, stanno

producendo quanto descritto. I prodotti di Lamborghini, le vetture super-sportcar che si collocano nella fascia più alta del mercato, sono anch'essi un tassello del mosaico, che di per sé però non spiega la sintesi delle condizioni organizzative e delle forme del lavoro localmente realizzate. Tutti questi elementi, nel loro complesso e nel peso di ciascuno in questa delicata interrelazione, sono ancora da indagare, ma il percorso in atto e gli esiti osservabili presentano certamente una loro specificità.

Dal punto di vista di taluni economisti, la stagnazione dell'economia italiana si lega anche alla difficoltà di reagire allo scenario di crescente concorrenza sui mercati, sia da parte delle economie emergenti sia di quelle domestiche avanzate; come reazione a questo, viene prospettato il necessario riposizionamento nelle catene globali di valore da parte di una più estesa platea di imprese, soprattutto per le aree produttive ad alta specializzazione come quella di cui parliamo (Corò 2013; Lanza, Colacurcio 2013). Ciò è quanto Lamborghini sembra stia realizzando. Dal punto di vista antropologico, l'interesse è analizzare come lavoratori di diversa origine e provenienza si stiano posizionando sullo scenario globale, con quali strumenti e con quale efficacia abbiano agito, più o meno consapevolmente, nel creare una sintesi positiva entro lo scenario globale: accettando una accentuata flessibilità interna, fatta di riqualificazione delle mansioni, per i lavoratori interni, e di spostamento geografico e pendolarismo, per gli esterni, che hanno lasciato alle spalle anche la tragedia dell'ennesimo fallimento industriale nel territorio italiano. Il risultato del transito di lavoratori e i nuovi adattamenti realizzati in CFK, nel complesso, trovano riscontro sia nell'esperienza e nella rappresentazione dei protagonisti sia nei dati della produzione aziendale. Lavoratori con storie diverse hanno affrontato una serie di difficoltà e di progressive trasformazioni, realizzando posizioni più stabili e meglio remunerate, avanzamenti gerarchici più veloci (per gli operai), nuove opportunità di ricerca e sviluppo, per le competenze di tecnici di vario tipo.

Nei suoi scritti sulle contraddizioni della globalizzazione, Herod ha illustrato che le dimensioni del locale e del globale si configurano spesso, nell'agire dei protagonisti, come categorie duttilmente utilizzate, allo scopo di finalizzare sforzi diversi, che possono condurre a diversi risultati (Herod 2001a, 2001b); egli in particolare ha inteso rimarcare un ruolo meno passivo dei lavoratori nei processi di globalizzazione, illustrando come in taluni casi «siano essi stessi capaci in maniera proattiva di dare forma a paesaggi economici attraverso il loro diretto intervento a scala globale nella geografia del capitalismo» (Herod 2001a: 131). Tenendo conto

delle modalità specifiche per ciascun sito e per ciascuna classe di lavoratori, la sua riflessione ci riconduce direttamente al caso qui brevemente trattato: a come cioè competenze, esperienze e lavoro del sito automobilistico emiliano si stiano collocando entro la prima multinazionale dell'auto, in un momento difficile del mercato globale, producendo una di quelle «esperienze singolari di lavoro globalizzato» (Didry *et al.* 2004: 9) che la prospettiva antropologica si prefigge di indagare.

Alla metà degli anni 2000, Didry e altri autori così si esprimevano: «Contrariamente alla credenza popolare, confrontarsi con il processo di globalizzazione capitalista non è cercare un nuovo pensiero dell'omogeneo. Questo processo porta a una raffinata percezione del multiplo, per cogliere, sotto la diversità delle forme fenomenologiche del lavoro, una libertà e un'inventiva che resistono irrevocabilmente alla modellazione e forniscono ai lavoratori le risorse necessarie, spesso insospettabili, talvolta oscurate nelle scienze sociali, per scuotere i lacci del capitalismo» (Didry et al. 2004: 10). Le riflessioni antropologiche sul lavoro globalizzato convergono sempre meno verso modelli unificati, e viceversa incentivano la ricerca sulle molteplici sfaccettature dei percorsi e delle strategie locali, rimarcandone specificità e differenze (Vignato 2010; D'Aloisio, Ghezzi 2016; Narotzky, Goddard 2017). L'etnografia del lavoro globalizzato in Lamborghini intende collocarsi in questa direzione.

# Note

- <sup>1</sup> Volkswagen Group detiene 12 marchi nel mondo, tra autovetture e veicoli commerciali, ed è attualmente il primo costruttore mondiale, superando Toyota (Malan 2017). Lamborghini si colloca sotto la holding Audi, ed è attualmente in fase di ampliamento 1.494 dipendenti ad ottobre 2017 (fonte: Lamborghini): tra la fine del 2016 e i primi mesi del 2017 è stato costruito un nuovo reparto, che ha assunto circa 500 nuovi dipendenti, per l'assemblaggio di un terzo modello SUV denominato Urus, oltre ai due modelli di super-sportcar già in produzione (Hurcàn e Aventador). Quest'ultima presenta la scocca interamente in composito di fibra di carbonio, materiale leggero e resistente, ed è prodotta appunto dal reparto CFK (Carbon Faserverstärkte Kunststoffe, fibra di carbonio rinforzata di materie plastiche). Il modello Huracan è progettato e assemblato in Lamborghini, con pezzi in prevalenza prodotti in Audi.
- <sup>2</sup> Il progetto titolato "Multinazionali tedesche in Emilia" si basa su un accordo di ricerca con Margherita

- Russo, docente di Economia dei distretti Industriali del Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università di Modena-Reggio e con Automobili Lamborghini. Tale accordo autorizza l'antropologa a svolgere interviste all'interno dell'azienda e a partecipare, nel ruolo di osservatrice, a momenti come le Commissioni Tecniche Bilaterali, alcuni eventi formativi, i *Welcome* (incontri di saluto e accoglienza) destinati ai nuovi assunti, le assemblee sindacali. Tale accordo, tra l'altro, consente di intervistare quadri e top manager, com'è noto difficilmente raggiungibili dagli studiosi. La riflessione metodologica su questi aspetti non è possibile qui, ma verrà destinata a successivi articoli dedicati.
- <sup>3</sup> I giornali riportano la vicenda, dopo una nuova ripresa delle attività avvenuta a ridosso del 2015: nel 2010 molte delle maestranze occupate nella vecchia ATR traghettano verso una nuova realtà industriale, in provincia di Ascoli Piceno, la HP Composites, creata con capitali francesi, che lavora anche per Ferrari. Nel 2013 ATR viene rilevata dall'imprenditore Valter Proietti, in una situazione perdurante di grande incertezza e di riduzione del personale da 600 a 60 dipendenti. Nel 2015 si procede invece a nuove assunzioni di personale, facendo finalmente sperare nella ripresa.
- <sup>4</sup> Come si spiega brevemente più avanti, il modello di relazioni industriali di tipo partecipativo alla tedesca vigente in Lamborghini consente ampi margini di discussione e partecipazione sindacale in talune scelte d'impresa, soprattutto quelle sul futuro dello stabilimento.
- <sup>5</sup> Il modello Aventador, il più costoso, si attestata su 1003 modelli venduti in un anno al 2015, che diventano 1104 al 2016 (Dati Lamborghini, *Focus* n. 4 e 7). La produzione giornaliera di scocche nel CFK era di 5.5 al 2016, passa a 6 nel 2017. Sul processo di produzione, che per esigenze di spazio non si può descrivere qui, si rimanda a D'Aloisio 2017.
- <sup>6</sup> Il reparto CFK effettua tre turni giornalieri, mattutino, pomeridiano e notturno. Unico reparto ad effettuare il terzo turno, questo coinvolge pochi lavoratori ed è articolato dalle 20 alle 2 a.m. (6 ore e non 8); prevede una maggiorazione stipendiale. Le richieste dei lavoratori pendolari concernono soprattutto la possibilità di uscire prima il venerdì, per raggiungere i paesi di origine in Abruzzo.
- <sup>7</sup> La meccanica costituisce il primo settore manifatturiero dell'Emilia Romagna, dà occupazione alla metà degli addetti manifatturieri, rappresenta quasi la metà delle esportazioni (48,5%) e dà un contributo molto importante anche alla bilancia commerciale (il 73,7 per cento del saldo attivo del settore manifatturiero al 2011, Bigarelli, Russo, 2012: 9). Nel complesso il distretto presenta un panorama eterogeneo per filiere e per rapporti tra filiere, dove non si riscontra un unico modello rela-

zionale tra committente e fornitore per quanto attiene a commesse, tipo di collaborazioni, forme di controllo. La *motor valley* è così denominata proprio per la presenza di marchi prestigiosi a livello internazionale, quali Lamborghini, Ferrari, Maserati, Pagani, Dallara, Ducati.

# Riferimenti bibliografici

Alberti G., Sacchetto D., Vianello F.A.

2017 «Spazio e tempo nei processi produttivi e riproduttivi», in *Sociologia del Lavoro*, 146: 7-23.

### Automobili Lamborghini

2016 Focus, a. V, 4.

2017 Focus, a. VI. 7.

#### Barchiesi A.

2015 «HP composites. Capitali francesi per il distretto ascolano del carbonio», in *La Repubblica Economia & Finanza*, 25 maggio.

# Bigarelli D., Russo M.

2012 Effetti della crisi internazionale sulla subfornitura meccanica in Emilia-Romagna, Dipartimento di Economia Marco Biagi, Modena.

# Borghi V., Dorigatti L., Greco L.

2017 *Il lavoro e le catene globali del valore*, Ediesse, Roma.

# Carbonella A., Kasmir S. (eds)

2014 «Introduction. Toward a Global Anthropology of Labor», in Carbonella A., Kasmir S. (eds), *Blood* and Fire. Toward a Global Anthropology of Labor, Berghan, New-York-Oxford.

# Corò G.

2013 «I sistemi locali nelle catene globali del valore», in *Economia Italiana*, 1: 51-77.

#### D'Aloisio F.

2017 «Tra le faglie della crisi. Un'analisi antropologica delle caratteristiche del lavoro e dell'organizzazione temporale nel reparto lastratura (CFK) di Automobili Lamborghini», in Sociologia del Lavoro, 146: 106-121.

# D'Aloisio F., Ghezzi S. (a cura di)

2016 Antropologia della crisi. Prospettive etnografiche sulle trasformazioni del lavoro e dell'impresa in Italia, Harmattan Italia, Torino.

### Didry C. et al..

2004 «La mondialisation n'existe pas: regards sur les expériences singulières du travail globalisé», in *L'Homme et la Société*, 152/153: 9-16.

#### Dore R.

2005 Il lavoro nel mondo che cambia, il Mulino, Bologna.

#### Eriksen T.H.

2001 Small Places, Large Issues. An Introduction to Social Anthropology, Pluto Press, London.

### Foresti F., Facchinato D.

1993 La fucina del toro. Uomini, macchine, saperi, Cappelli, Bologna.

#### Formisani A.

2015 «L'ATR risorge. Da 60 a 240 dipendenti», in *Il Centro - Edizione Teramo*, 10 dicembre.

#### Fumagalli A.

2007 Bioeconomia e capitalismo cognitivo. Verso un nuovo paradigma di accumulazione, Carocci, Roma.

#### Gallino L.

2007 Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità, Laterza, Roma-Bari.

#### Gallissot R., Kilani M., Rivera A. (a cura di)

2001 L'imbroglio etnico in quattordici parole chiave, Dedalo, Bari.

#### Gereffi G.

1999 «International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain», in *Journal of International Economics*, 48, 1: 37-70.

2005 «The Global Economy. Organization, Governance and Development», in Smelser N., Swedberg N. (eds), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton.

#### Gereffi G., Korzeniewicz M. (eds)

1994 Commodity Chains and Global Capitalism, Praeger, Wetsport.

# Goffman E.

2003 Stigma. L'identità negata, Ombre Corte, Verona.

# Greco L.

2006 Capitalismo e sviluppo nelle catene globali del valore, Carocci, Roma.

#### Harvey D.

2003 *The New Imperialism*, Ofxord University Press, Oxford-New York.

2005 A Brief History of Neo-liberalism, Oxford University Press, Oxford-New York.

#### Herod A.

2001a Labor Geographies. Workers and the Landescapes of the Capitalism, The Guilford Press, London.

2001b «Labor Internationalism and the Contradictions of Globalization: or, Why the Local is Sometimes Still Important in a Global Economy», in Waterman P., Willis J. (eds), *Place, Space and the New Labour Internationalism*, Blackwell Publishers, Oxford-Malden: 103-122.

#### Kilani M.

2001 «Stereotipo (etnico, razziale, sessista)», in Gallissot R., Kilani M., Rivera A. (a cura di), *L'imbroglio etnico in quattordici parole chiave*, Dedalo, Bari: 337-358.

#### Lanza A., Colacurcio C.

2013 «Le catene del valore nel commercio internazionale e il ruolo dell'Italia», in *Economia Italiana*, 1: 33-49.

#### Malan A.

2017 «Volkswagen batte Toyota e diventa il primo costruttore al mondo», in *Il Sole 24 ore*, 30 gennaio.

# Mollona M.

2009 «General Introduction», in Mollona M., De Neve G., Parry J. (eds), *Industrial Work and Life. An Anthropological Reader*, Berg, Oxford-New York: XI-XXVIII.

# Mollona M., De Neve G., Parry J. (eds)

2009 Industrial Work and Life. An Anthropological Reader, Berg, Oxford-New York.

#### Moretti E.

2013 *The New Geography of Jobs*, Mariner Books, New York.

# Narotzky S., Goddard V. (eds)

2017 Work and Livelihoods. History, Ethnography and Models in Times of Crisis, Routledge, New York-London.

#### Ngai P. et al.

2015 Nella fabbrica globale. Vite al lavoro e resistenze operaie nei laboratori della Foxconn, Ombre Corte, Verona.

#### Putnam R.

1993 *La tradizione civica delle ragioni italiane*, Mondadori, Milano.

## Rullani E.

2004 Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti, Carocci, Roma.

#### Sherif Trask B.

2014 Women, Work and Globalization. Challenges and Opportunities, Routledge, New York-London.

#### Standing G.

2011 Precari. La nuova classe esplosiva, Il Mulino, Bologna.

# Vignato S.

2010 Soggetti al lavoro. Un'etnografia della vita attiva nel mondo globalizzato, UTET, Novara.

#### Waterman P., Willis J., (eds)

2001 Place, Space and the New Labour Internationalism, Blackwell Publishers, Oxford-Malden.