

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: MISURE COLLEGATE AI BENEFICI DI LEGGE



SEMINARIO TECNICO SULLA LEGGE DI STABILITÀ, ROMA 20 APRILE 2016
Intervento del Prof. Luciano Pero, Consulente Italia Lavoro

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: MISURE COLLEGATE AI BENEFICI DI LEGGE

SEMINARIO TECNICO SULLA LEGGE DI STABILITÀ, ROMA 20 APRILE 2016 - INTERVENTO DEL PROF. LUCIANO PERO

Io propongo delle riflessioni generali sul concetto di produttività e di partecipazione, che sono il cuore del dibattito, di attualità e anche del Decreto. E Poi cerco di entrare, di portare un contributo tecnico aiutandovi a definire un po' quali sono le forme tecniche della partecipazioni oggi, come si attua oggi nelle aziende reali il sistema di partecipazione di fatto. Quindi vi proporrò quindi una tipologia cosiddetta empirica, cioè basata su tirata fuori dai **casì esemplari**.

Come si può leggere dal punto di vista del concetto della partecipazione, il Decreto e la Legge finanziaria?

Intanto c'è un forte orientamento a **premiare i risultati** e non soltanto a sostenere gli sforzi, come era stato negli anni passati.

La cosa, secondo me, molto interessante è che finalmente si mette fine alla detassazione degli straordinari. A mio avviso l'enorme diffusione dello straordinario nel sistema produttivo italiano, non solo manifatturiero ma anche dei servizi, tra il 1995 ed il 2007 è stata indubbiamente una causa della caduta della produttività globale del sistema.

I motivi sono molto semplici. Chiunque si occupi di imprese sa che le ore straordinarie sono effettuate quando l'azienda è mezza vuota, non ci sono tutti, mancano dei servizi, c'è poca efficienza, si approfitta qualche volta dell'ora straordinaria, le cose che sono fatte sono sempre incomplete. Si va addirittura a ingarbugliare a quelli che arrivano il lunedì mattina e devono rimediare ai "pasticci" fatti nello straordinario del sabato pomeriggio. Questa è un'esperienza molto concreta. E quindi è stato un grave errore, a mio avviso, nelle finanziarie precedenti detassare lo straordinario e quindi incentivare l'uso di questa leva.

Il sistema produttivo italiano deve imparare ad aumentare la flessibilità con delle leve molto più appropriate e potenti, come gli orari strutturali flessibili, gli orari a menu, le banche ore, e via dicendo. Abbandonare questo sistema è un'esigenza fondamentale. Mi auguro che sindacati e imprese riescano a superare questo strumento perverso e dannoso.

Inoltre il Decreto precisa, non solo in termini di parole (qualità, efficienza, flessibilità e produttività), e prevede, come diceva giustamente prima il professor Del Conte, una sorta di **monitoraggio**. Le Aziende devono dichiarare i criteri di misura di questi grandi indicatori e devono metterli [*ndr. all'interno dei contratti*]. Questo è un invito anche alle organizzazioni sindacali: gentilmente non firmate più contratti fotocopia, dove queste cose sono messe in termini generalissimi, ma individuate degli indicatori che misurino effettivamente gli incrementi di produttività, qualità, efficienza e livello di servizio.

Poi c'è l'**innovazione partecipata**, e anche questa monitorata con dei piani di innovazione organizzativa. Il Decreto prevede che l'estensione del tetto a 2.500,00 euro detassato sia accompagnato dall'elaborazione di un piccolo piano di innovazione organizzativa. Più avanti presenterò una piccola ipotesi, un suggerimento che abbiamo elaborato all'interno del progetto EQUIPE.

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: MISURE COLLEGATE AI BENEFICI DI LEGGE

SEMINARIO TECNICO SULLA LEGGE DI STABILITÀ, ROMA 20 APRILE 2016 - INTERVENTO DEL PROF. LUCIANO PERO

E' anche interessante la **detassazione degli utili**, anche questa una novità nata da un'esigenza di una piccola azienda bresciana, che si chiama OMB (Officine Meccaniche di Brescia), molto innovativa, dove c'è una partecipazione molto forte e dove l'imprenditore cercava inutilmente di distribuire gli utili, scoprendo poi che la tassazione, nel vecchio sistema, [ndr. di quelli] distribuiti ai dipendenti era elevatissima. Il tutto in accordo ovviamente con la RSU, tra l'altro a maggioranza FIOM CGIL in questo caso. È una novità molto interessante, nata dall'esperienza concreta e suggerita dall'andamento reale delle relazioni di lavoro nelle nostre imprese.

Il nuovo ruolo della contrattazione

L'altro punto, secondo me, molto interessante è l'orientamento alla **contrattualizzazione** e alla **personalizzazione**.

Questa è una spinta alla contrattazione che voglio sperare le organizzazioni sindacali coglieranno e apprezzeranno. È un notevole impulso alla contrattazione aziendale poter negoziare contrattualmente, apertamente, tutto il sistema di welfare. Ma è anche la possibilità del singolo lavoratore, e questo è straordinario in un Decreto della finanziaria, bisognerà vedere come sarà attuato dal punto di vista dei contratti e degli accordi, di scegliere il premio di risultato e di produttività in formula monetaria, così come calcolato attraverso il contratto, oppure in servizi di welfare. E questa è una forma di personalizzazione molto forte.

Noi abbiamo bisogno di regolazioni più personalizzate negli orari di lavoro, nel lavoro agile, nello smart working e anche nel welfare. Perché l'altro vantaggio del welfare è che cerca di cogliere i problemi delle persone. Noi abbiamo una forza lavoro che ormai non è più uniforme come era negli anni '60 '70, in cui erano tutti uguali, la stessa età, lo stesso genere, lo stesso tipo di vita. Abbiamo forza dei lavoratori molto differenziati tra loro: giovani/anziani, uomini/donne, con figli/senza figli, italiani/stranieri e la diversità degli stili di vita è molto forte. Bene, da questo punto di vista il Decreto viene effettivamente incontro ad esigenze profonde dei nostri lavoratori, dei nostri sistemi produttivi e, a mio avviso, finisce per incentivare le tendenze più buone, più innovative e che vanno verso lo sviluppo.

Lo scenario internazionale

Ecco, un accenno allo scenario internazionale.

Il nostro sistema produttivo è ormai parte di un sistema produttivo non solo europeo, in cui siamo fortemente integrati, ma [ndr. inserito] all'interno di una internazionalizzazione fortissima. Se voi guardaste i dati sull'esplosione del commercio mondiale tra il 1995 e il 2008 c'è da restare esterrefatti. Mai nella storia dell'umanità i commerci tra i grandi continenti, tra i grandi popoli del mondo, hanno raggiunto i livelli che hanno raggiunto negli scorsi anni, negli scorsi decenni.

Ciò si è portato dietro la **rivoluzione dei network globali**. Questo è uno scenario che noi dobbiamo tener presente.

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: MISURE COLLEGATE AI BENEFICI DI LEGGE

SEMINARIO TECNICO SULLA LEGGE DI STABILITÀ, ROMA 20 APRILE 2016 - INTERVENTO DEL PROF. LUCIANO PERO

Le aziende, non solo quelle manifatturiere, ma anche i servizi, i supermercati, i grandi servizi di trasporti, le compagnie aeree, la stessa sanità, il turismo, il sistema agroalimentare, sono leggibili come grandi trasformazioni da singole imprese, per quanto grandi.

Perché? Perché sono nate delle grandi piattaforme produttive (le più note sono le piattaforme industriali, ma anche quelle logistiche e dei servizi). Per non parlare, poi, delle piattaforme di vendita on line, del tipo Ali Babà. I volumi che intermedia una piattaforma [*ndr, di questo tipo*], non solo Amazon ma anche Ali Babà, sono veramente enormi, inimmaginabili.

Che cos'è una piattaforma? Una piattaforma è un sistema produttivo integrato molto più complesso delle reti e delle filiere a cui eravamo abituati negli anni '80 e negli anni '90 nelle nostre regioni, in cui centri aziendali di governo della rete logistica, di governo della supply chain, di unica governance della supply chain (dove supply chain non è solo la produzione ma è anche il trasporto, la vendita, l'adattamento del prodotto al mercato), che riesce a unire diversi poli produttivi e diversi sistemi di filiere.

Io faccio sempre questo esempio che è tratto da una schematizzazione estrema dell'industria automobilistica tedesca, dove poli di produzione di componenti, differenziati a seconda della qualità, della criticità del componente nel prodotto finale. Perché un conto sono i cerchi delle ruote, i bulloni, un conto sono componenti critici, come quelli elettronici. Quindi una rete, estremamente complicata di produzione di componenti, viene assemblata e riconsegnata in produzioni di diversi marchi, quindi di diverse famiglie di prodotti e governata da un'unica catena logistica. Queste reti sono in grado di produrre oggetti anche di elevatissima qualità a costi relativamente contenuti. Le automobili tedesche non avrebbero la qualità e il costo che hanno [*ndr. senza questa rete*] perché l'80% dei componenti di un'automobile tedesca è prodotto all'estero, non in Germania. Sono prodotti in Polonia, Repubblica Ceca, in Albania e in gran parte in Italia. L'Italia, ad esempio, è un gran produttore di componenti critici, come i freni, le frizioni, le guarnizioni, le testate, e via dicendo.

Perché il nostro Paese è indietro?

Perché abbiamo difficoltà a costruire sistemi di questo genere, ad avere governi unitari delle catene logistiche, a riuscire a differenziare e non perché ci manca la testa! Io ricordo sempre che Walter Da Silva, che è stato il designer per 15 anni della Audi della Volkswagen, si è laureato al Politecnico di Milano e che è stato il direttore del centro di progettazione dell'Alfa Romeo, quando è arrivata la Fiat. [*ndr. Ebbene*] Il sistema di multiplatforma che ha fatto il successo della Volkswagen e dell'Audi l'ha portato lui [*ndr. in Germania*].

I network globali e la gestione della complessità tecnico-produttiva

Allora, questi network globali, che hanno l'assetto che vi ho detto, che cosa devono gestire?

Devono gestire una complessità tecnico-produttiva enorme per diversi motivi.

Il primo è l'**esplosione di gamma**, per servire i diversi mercati mondiali e vendere in diversi Paesi: anche aziende che fanno scarpe, moda, intimo, oggetti semplici, i pelati, la pasta o roba del genere, devono ampliare la gamma, devono adattare la propria gamma ai diversi mercati mondiali.

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: MISURE COLLEGATE AI BENEFICI DI LEGGE

SEMINARIO TECNICO SULLA LEGGE DI STABILITÀ, ROMA 20 APRILE 2016 - INTERVENTO DEL PROF. LUCIANO PERO

L'ampliamento di gamma, se voi lo misurate in qualsiasi media impresa, anche in imprese di 200 addetti, ha dei salti di scala: non è che aumenta del 10-15%, aumenta di 2, 3, 4, 5 volte fra la fine degli anni '90 ed i primi anni del 2000. L'ampliamento di gamma è micidiale perché vuol dire moltiplicare i prodotti, i colori, i pezzi, i componenti, i magazzini, a questo si aggiunge la pressione sul tempo, la competizione sul tempo, che è il tempo di consegna e quindi va a toccare il timing, la tempestività, non è il tempo di produzione del lavoratore, non è che si tagliano i tempi della singola operazione. Il problema è la gestione, la compressione dell'e-time, quindi dall'ordine alla consegna.

E poi c'è la **volatilità dei mercati**: ci sono decine di esempi in cui la somma di diverse volatilità, di diversi mercati, non produce una curva piatta, una curva più prevedibile dei consumi e quindi delle vendite, ma produce una gran volatilità. Con il fatto che la gran parte dei sistemi di programmazione della produzione vanno in tilt, i sistemi diciamo automatici di previsione della domanda basati su modelli matematici, e bisogna affidarsi alla solita vecchia storia: che le strutture più flessibili sono le persone, e quindi i lavoratori, e la polivalenza il lavoro in team e gli orari flessibili a menu.

Per competere ci vogliono queste cose, perché i modelli matematici non ce la fanno molto.

Lo scenario italiano

In particolare, le industrie italiane, il sistema italiano non solo industriale ma anche dei servizi, non riesce a fare queste tre cose:

- A. **Rete di vendita dimensioni globali**: qui certo la dimensione piccola del nostro sistema produttivo è uno svantaggio, questo è facile da capire. Però anche il sistema Paese non ha fatto molto, non ha aiutato. E comunque siccome è questo il problema, di creare reti di vendita a dimensione globale bisogna che le nostre aziende si unifichino, si aggregino, facciano gruppo, si sommino, si acquistino, insomma tante modalità per crescere e creare reti globali. Oppure usare bene Internet, perché si vende anche attraverso Internet evidentemente, però bisogna saperlo fare.
- B. Poi nella **catena logistico produttiva** siamo molto indietro nei modelli lean. Anche qui la frammentazione della catena, che è stato un vantaggio competitivo negli anni '80-'90 perché ha ridotto i costi di transazione e nei distretti si mettono d'accordo con una telefonata senza tanti contratti, tanti orpelli, è diventato invece un fattore negativo, perché la lean è stata resa difficile dalla frammentazione della catena logistica, ma ancora di più è stata resa difficile dall'eccesso di gerarchia. Abbiamo un paese di capi, capetti, piccoli imprenditori, piccoli ducetti, tanti generali, comandanti, i sergenti e i caporali e pochi che lavorano. Abbiamo bisogno di ridurre le catene gerarchiche, di aumentare la responsabilizzazione dei lavoratori, di aumentare la delega ai lavoratori, il coinvolgimento e il lavoro attivo.
- C. E poi **innovazione di prodotto**, anche qui nasce dalla debolezza: curiosamente abbiamo dei prodotti straordinari, abbiamo dei marchi mondiali, non c'è solo la Ferrari che è il marchio più forte al mondo secondo le ricerche della McKinsey, ma tantissimi marchi nell'alimentare nell'abbigliamento, in tantissime cose, da soli valgono tantissimo. Non siamo neanche in grado di valorizzare questi marchi. E questa difficoltà ha prodotto una nuova spaccatura nel nostro sistema di produzione.

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: MISURE COLLEGATE AI BENEFICI DI LEGGE

SEMINARIO TECNICO SULLA LEGGE DI STABILITÀ, ROMA 20 APRILE 2016 - INTERVENTO DEL PROF. LUCIANO PERO

Questa è una sintesi del ritratto che l'ISTAT impietoso ha fatto nel 2014: vincenti/perdenti, crescenti all'interno/crescenti all'esterno.

Sapete che la valutazione nella gran parte degli Osservatori, anche nella Banca d'Italia, che noi abbiamo un sistema produttivo in cui un 25-30% di imprese va bene perché sia è internazionalizzato, perché si è dato tutte quelle catene internazionali, e queste sono imprese che assumono, che lavorano tanto, che crescono. Mentre il restante 70% arranca, e ce n'è una parte che è ancora in cassa integrazione, dove ci sono crisi aziendali aperte, tavoli al Ministero, e via dicendo.

Tra l'altro i sindacati si trovano di fronte a due realtà molto diverse, dove il sistema tira, dove cresce, dove assumono, si chiedono certe cose, c'è necessità di certe relazioni industriali, certe attività, dove invece c'è cassa integrazione, c'è crisi aziendale, il contesto è completamente diverso. Quindi alla spaccatura Nord-Sud, c'è oggi una grossa spaccatura: il sistema che tira e il sistema che è indietro. Guardate che noi abbiamo drammaticamente bisogno per far ripartire il Paese di far passare una parte di questo 70% col 30%, bisogna andare a metà, al 60% dico io. E per far questo bisogna "staffilare" l'innovazione, bisogna incentivare l'innovazione. Solo con questo modo il sistema Italia ripartirà. Noi non possiamo continuare con un 70% che va male e solo un 30% che tira, non si va da nessuna parte, siamo sempre a crescita 0 e 1, 1 e 1, cioè ci arrabatteremo continuamente nella situazione difficile in cui ci troviamo.

Quindi è una specie di imperativo categorico, a mio avviso, questo di riuscire ad aumentare la velocità dell'innovazione e spostare molte imprese che oggi si trovano dalla parte del 70% dall'altra parte.

Come recuperare produttività con l'innovazione

Ecco il problema è come recuperare produttività con l'innovazione...

Oggi l'aumento di produttività non si ottiene con i sistemi tradizionali, quelli che abbiamo conosciuto nell'epoca cosiddetta fordista, cioè con l'intensificazione del lavoro di quelli che già ci sono, con le macchine che già ci sono, e neanche con l'investimento in qualche robot, in qualche automazione in più. Quello che si ottiene è poco, è l'aumento di qualche punto.

Gli strumenti, diciamo gli esperimenti più avanzati, il 30% delle aziende che va bene, ci ha invece insegnato che cambiando modello produttivo, passando a un modello produttivo sistematico, dove i principi giapponesi sono applicati in modo esteso, dove c'è un nuovo rapporto tra tecnologia e persone, ma soprattutto dove c'è una nuova organizzazione con più deleghe, meno gerarchia, più coinvolgimento dei lavoratori, si possono ottenere guadagni di produttività e riduzione dei costi diretti che oscillano fra il 20, 30, 35% in 4-5 anni e che tendono ad accumularsi.

E la produttività è di sistema, nasce dal sistema, dal sistema organizzativo, dal sistema di gestione delle tecnologie, dal fare innovazioni tecnologiche mirate. Bisogna togliersi dalla testa che mettendo tutti robot automatizzati, solo così sale la produttività: questa è una mitologia.

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: MISURE COLLEGATE AI BENEFICI DI LEGGE

SEMINARIO TECNICO SULLA LEGGE DI STABILITÀ, ROMA 20 APRILE 2016 - INTERVENTO DEL PROF. LUCIANO PERO

La produttività sale solo se sappiamo usare meglio le macchine che ci sono e comprandone poche altre, le nostre imprese sono già piene di macchine, macchine che non vengono usate, macchine ferme, macchine comprate, l'ultimo modello sta lì e non serve a niente perché nessuno sa usarlo, piene come la P.A. piene di computer, ci sono più computer che creature viventi nella Pubblica Amministrazione, sono statistiche, c'è una 1,2 stampanti a testa, ma per fare che?

Ci sono i palazzi dei Comuni cablati in fibra ottica dove ogni secondo passa l'intera letteratura italiana, forse ogni decimo di secondo, ma per fare che? Per passare il rapportino del vigile urbano che segnala la buca o la cosa.

Dobbiamo imparare a usare meglio le tecnologie che ci sono in primis e adottare le nuove tecnologie in modo puntuale.

Quindi: **lotta allo spreco, orari parzialmente scelti, zero difetti, zero sprechi, zero incidenti**, con **più responsabilità delle persone**.

Io ricordo a tutti, voi sindacalisti lo sapete benissimo, che nelle aziende dove si applicano questi principi, si sta realizzando un obiettivo che negli anni '70 veniva giudicato impossibile: zero incidenti. Quante volte ci hanno detto negli anni '70 che è impossibile in una fabbrica dove la gente non si fa male. Ebbene applicando queste cose succede. Voi andate in Luxottica, ci sono aziende dove è 4 anni in cui non si fa nemmeno un graffio. Andate a Pomigliano è 4 anni che non è successo niente, se qualcuno si fa male è perché inciampa nel gradino andando in mensa.

Quindi, **intelligenza collettiva, innovazione organizzativa e tecnologica**, ecco tutto questo, è questa la morale della favola, si porta dietro la necessità di risorse cooperative, di persone intelligenti che sono pagate non per obbedire o per fare, ma pure per pensare e partecipare al processo produttivo.

E questa non è un'opzione ideologica, come dico sempre, ma è una necessità dell'industria moderna, dei sistemi di produzione moderni.

Il tema della partecipazione

Parliamo di coinvolgimento. Ecco, cominciamo a entrare nel tema partecipazione.

Guardate, abbiamo sperimentato negli anni 2.000 tanti progetti lean di innovazione, io ne ho seguiti tantissimi come docente al Politecnico, molti miei studenti sono direttori di stabilimento, direttori di produzione, attori di questi progetti. E la verità è questa qui, che tantissimi di questi progetti si sono bloccati a metà, e le vostre rappresentanze sindacali lo sanno benissimo, non hanno raggiunto tutti i loro obiettivi, non perché fossero immaginati male o pensati male dagli ingegneri, ma per lo scarso coinvolgimento dei lavoratori.

Possiamo portare dei numeri, la mia media è il 50%, con scarso coinvolgimento si raggiunge solo la metà degli obiettivi che ci proponevamo, misurati in termini di lead time, di produttività e di qualità: sto parlando di numeri, i miei studenti i conti li fanno benino.

Non hanno la cultura del coinvolgimento. Viviamo in un sistema produttivo dove non c'è la cultura del coinvolgimento dei lavoratori.

Gli operai vedono con sospetto i progetti degli ingegneri e gli ingegneri, i manager e gli imprenditori sospettano sempre dell'operaio che gli metta il bastone tra le ruote. Ergo non si parlano, non si comunicano, i progetti non vengono presentati, i sistemi di informazione, peraltro previsti dai contratti nazionali e dall'informazione europea, sono sistematicamente delle barzellette, si fanno dei piccoli riti di comunicazione ma gli effetti sostanziali non vengono comunicati.

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: MISURE COLLEGATE AI BENEFICI DI LEGGE

SEMINARIO TECNICO SULLA LEGGE DI STABILITÀ, ROMA 20 APRILE 2016 - INTERVENTO DEL PROF. LUCIANO PERO

Laddove siamo riusciti, invece, o l'impresa ha fatto, i sindacati hanno ottenuto, una comunicazione sostanziale, un coinvolgimento reale dei lavoratori si raggiunge il 100% dei risultati. E la produttività e gli altri indicatori che al massimo è del 5-15% nei progetti a basso coinvolgimento, sale al 25-30% nei progetti ad alto coinvolgimento.

Basta leggere le relazioni ai Consigli di Amministrazione di Luxottica, di Ferrero e della fabbrica nuova di Pomigliano perché queste cifre sono date anche nei Consigli di Amministrazione e sono scritte anche nei bilanci aziendali, quindi non ce le siamo inventate al Politecnico di Milano.

Innovazione di impresa e crescita del lavoro

Un altro tema è: a cosa servono l'innovazione di impresa e la crescita del lavoro?

Io ho detto dobbiamo recuperare il gap di produttività col passato. Abbiamo perso un milione di posti di lavoro, il 20% della produzione industriale, il PIL ristagna, questa innovazione io credo che a breve ci può fare recuperare alcuni di questi posti perduti. C'è molto scetticismo, guardate che nel nostro Paese un sacco di gente pensa che un milione di posti di lavoro non si possa recuperare più. Secondo me si può fare, non lo so, francamente non saprei quale delle due tesi [ndr. sposare], però non vedo ostacoli, né nel commercio mondiale né la possibilità di export, le possibilità ci sono, il difetto è culturale principalmente. Guardate neanche tanto di soldi, certo c'è il problema bancario, c'è il problema dei fallimenti, delle sofferenze e via dicendo, ma è più una questione di cultura secondo me.

C'è alle porte la famosa **quarta rivoluzione industriale**, l'Industry 4.0, alcuni la chiamano smart factoring, ci sono studi, in Germania la Confindustria tedesca ha puntato tantissimo su questo, il governo ha finanziato pesantemente questo tipo di innovazione.

In Italia anche ci sono anche gruppi di studi, sono uscite alcune pubblicazioni, alcuni sindacati hanno attivato dei gruppi, la Confindustria opera, eccetera. Attenzione! La quarta rivoluzione industriale può essere un'opportunità per noi, l'alta conoscenza tecnica anche nella piccola e media impresa, anche i nostri artigiani sono molto tecnologici, i nostri giovani. Potrebbe essere una grossa opportunità di cogliere questo salto tecnologico che si annuncia. Ma attenzione, è anche una minaccia! Abbiamo perso il 20%, potremmo perderne un altro 20% se non siamo adeguati a questo salto tecnologico! Quindi è a doppio taglio questa questione.

E la mia idea è che per evitare di perdere un altro 20%, perché se succedesse andrebbe veramente male, e invece per cogliere l'opportunità la cosa principale non è solo ovviamente adottare le nuove tecnologie, diffonderle, farle conoscere, la cultura digitale come si dice, insegnarle ai giovani, nelle università, le imprese e via dicendo, ma c'è un passaggio obbligato che è il **cambio di professionalità** e di **nuove forme organizzative**.

Perché se qualcuno si illude che queste nuove tecnologie possano essere adottate in strutture artigianali, con una cultura anni '70, con una strumentazione gerarchica, piena di capi e capetti, dove gli operai sono pagati solo per eseguire, obbedire, non per pensare, dove non c'è delega, dove non c'è cultura della collaborazione, signori queste tecnologie non funzionano.

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: MISURE COLLEGATE AI BENEFICI DI LEGGE

SEMINARIO TECNICO SULLA LEGGE DI STABILITÀ, ROMA 20 APRILE 2016 - INTERVENTO DEL PROF. LUCIANO PERO

E perché non funzionano? Perché non è una macchina o una tecnologia, come la stampante 3D che va per la maggiore, è una somma di tecnologie integrate fra loro, e queste tecnologie (qui avete un elenchino, preso dal modello del Politecnico, a sette classi). Smart robot sono i robot collaborativi, cioè non è l'automazione che lavora dietro il vetro di cristallo, gli operai di qua, le macchine automatiche di là, ma robot che lavorano con noi, robot collaborativi cioè i robot che imparano dall'operaio e operano insieme all'operario.

E guardate che ci sono già, se voi guardate questi bracci che spostano, questi aggeggi che supportano, che allungano le mani dei lavoratori, ci sono già! Interfacce intelligenti uomo-macchina, i robot che capiscono la parola dell'operaio, i robot che ti obbediscono, i comandi vocali, la realtà aumentata, i visori che ti dicono che pezzo prendere, che ti suggeriscono l'operazione da fare, i famosi Big data, cioè un'altra mitologia, che poi non sono altro che sistemi di ricerca molto evoluti e sistemi di Data mind molto evoluti, l'internet delle cose, quindi che tutti gli oggetti che girano in fabbrica sono riconoscibili e controllabili dal sistema, la manifattura additiva (e quindi la famosa stampante 3D) cioè non quella che asporta ma quella che aggiunge, la nuova connettività e cioè il fatto che tutte le macchine della fabbrica e tutti i lavoratori sono connessi in rete.

Se voi andate a Pomigliano e a Melfi, già adesso ogni postazione di lavoro ha il suo ipad, ogni team leader ha il suo cellulare collegato tutto in rete, la prototipazione virtuale, e così via.

Ma più interessante di qui, utilizzare al meglio una sintesi di queste tecnologie richiedono nuove forme organizzative a bassa gerarchia e molto più coese dell'organizzazione attuale. **Team, comunità di pratiche, neo artigianato** e quant'altre forme vengono diffuse e questo richiede un salto. Se non c'è questo, quelle tecnologie ve le sognate di poterle adattare. Sì, si mette la stampante 3D e ogni tanto facciamo la forma della scarpa o l'ingranaggio fatto per aggregazione, il pezzo di ricambio e morta lì, ma non è solo questo. E poi **professionalità**: si parla di cross cultural, altroché interfunzionali o interdisciplinari, addirittura interculturali, queste sono le parole usate dagli studiosi tedeschi.

La sostanza è un pochino questa qui (e mi avvio al secondo pezzetto), noi dobbiamo attivare nelle aziende il circolo virtuoso che funziona già in quelle più innovative. Meno gerarchia e più coinvolgimento dei lavoratori; aumento della produzione, della qualità, della riduzione dei tempi, della flessibilità; innovazione; lavoro migliore e sviluppo dell'impresa.

Guarda che i lavoratori in queste aziende percepiscono molto fisicamente che lo sviluppo dell'impresa porta ad una qualità del lavoro migliore, che vuol dire meno incidenti, meno fatica, meno malattie, meno mal di schiena, meno mal di testa! Questa è una percezione forte che voi potete toccare con mano in queste imprese. Non sono parole che noi diciamo ai convegni, i lavoratori toccano con mano queste cose. Quando gli incidenti scompaiono, quando fai meno fatica, quando vedi un ambiente pulito, eh signori, la fabbrica è diversa, non è più quella di una volta, Quindi risorse da distribuire, quindi accordi distributivi e anche di welfare.

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: MISURE COLLEGATE AI BENEFICI DI LEGGE

SEMINARIO TECNICO SULLA LEGGE DI STABILITÀ, ROMA 20 APRILE 2016 - INTERVENTO DEL PROF. LUCIANO PERO

Forme e livelli della partecipazione

La partecipazione, qui avete la classica tipologia che credo tutti conosciate della Fondazione Dublino e poi elaborata dal prof. Baglioni, dalla sua scuola, che distingue fra partecipazione strategica, come la partecipazione azionaria, la co-determinazione alla tedesca, gli accordi americani fra Fiat Chrysler e sindacato americano, i Consigli di Sorveglianza. Alcuni Enti bilaterali nella nostra esperienza si avvicinano. Noi avevamo l'esperienza del Banco Popolare di Milano, ad esempio, dove le rappresentanze sindacali erano non solo l'assemblea ma il Consiglio di Amministrazione. La partecipazione strategica, da noi ci sono stati molti disegni di legge ma come sapete nessuna legge è stata seriamente mai approvata e non ha mai avuto nessuna esperienza.

Un po' meglio è andata alla **partecipazione organizzativa**. Cos'è la partecipazione organizzativa?

Ecco qui nel testo ad esempio del documento sindacale, "partecipazione organizzativa" è usata per indicare tutte e due queste cose, nel documento di gennaio della CGIL CISL e UIL, invece in questa tipologia di Bruxelles Baglioni distingue tra la partecipazione operativa che coinvolge tutto il gruppo del lavoratore, e quindi i gruppi di miglioramento, il lavoro di gruppo, il coinvolgimento eccetera, da una "partecipazione in commissioni" o gruppi dove ci stanno alcuni lavoratori, spesso sono le RSU, i rappresentanti locali.

Ecco, come sapete, noi abbiamo in Italia una tradizione di partecipazione organizzativa, ad esempio la Commissione Ambiente, la Commissione Mensa, la Commissione Part time, le Commissioni Organizzazione del lavoro, ci sono accordi della fabbrica integrata, la FIAT degli anni '90, gli accordi dell'Electrolux degli anni 2000, l'accordo di Luxottica del 2009 con le Commissioni Organizzazione del lavoro e questa è una tradizione un po' ondeggiante, con luci e ombre, senza infamia e senza lode uno potrebbe dire: perché? Perché in queste Commissioni spesso si riproduceva la conflittualità e la contrattazione, cioè spesso si demandava a queste Commissioni quello che non si riusciva a sbrogliare nel tavolo delle trattative, allora si attivavano Commissioni tecniche che cercavano di sbrogliare, ma con una forte contrapposizione. Secondo me queste Commissioni possono, per carità, essere assolutamente riprese, però bisognerebbe evitare la contrapposizione di interessi ed evitare di fare dei mini tavoli contrattuali perché non si va da nessuna parte.

E poi invece c'è la **partecipazione operativa**. Curiosamente nel nostro Paese invece di partire dall'alto, come aveva immaginato a suo tempo il professor Baglioni, si sta oggi realizzando partendo dal basso, perché girando per le fabbriche c'è più partecipazione operativa e diretta e un pochino di partecipazione organizzativa piuttosto che la questione strategica.

Nella **partecipazione diretta**, ecco vi propongo la famosa tipologia empirica.

Oggi che cosa possiamo osservare, abbiamo osservato con il progetto EQUIPE e osserviamo in generale dalle ricerche?

C'è una partecipazione all'innovazione e c'è una partecipazione alla gestione ordinaria delle fabbriche, delle imprese, del lavoro.

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: MISURE COLLEGATE AI BENEFICI DI LEGGE

SEMINARIO TECNICO SULLA LEGGE DI STABILITÀ, ROMA 20 APRILE 2016 - INTERVENTO DEL PROF. LUCIANO PERO

Nella **partecipazione all'innovazione** ci sono tantissime forme di **gruppi innovativi**, di **gruppi di miglioramento**. Le imprese sono piene di queste cose. Ogni progetto, innovazione si porta dentro qualche lavoratore, magari scelto dall'impresa così, qualche volta preso invece bene, con criteri, ci sono molti team di miglioramento e si diffondono anche i social network innovativi, ad esempio le comunità di pratica nel gruppo ENI, ma anche in altri gruppi, in altri sistemi, nell'ABB e via dicendo esistono queste forme molte evolute che usano i social network.

A livello individuale troviamo nelle imprese tantissime **campagne di informazione** sulla lean, sull'innovazione, sui nuovi prodotti, la **formazione mirata** di innovazione che io distinguo nettamente dalla formazione che so sull'inglese, sulle lingue straniere, sull'informatica, sulla sicurezza, che spesso è formazione sui principi generali, oppure formazione sulla comunicazione, su altre tematiche manageriali ma astratte dal contesto di impresa.

No, qui è formazione, il progetto che facciamo qui è questo, qui il cambiamento che si sta immaginando è questo, ti aiutiamo a capirlo e tu devi partecipare.

E poi il tema dei **suggerimenti**, questa è un'altra cosa strabiliante. Il successo del modello di team nel mondo Fiat Chrysler, e anche nel mondo Luxottica il successo delle isole, è legato all'attivazione di sistemi strutturati con cui i lavoratori suggeriscono dei cambiamenti all'organizzazione del lavoro che vanno nella direzione della sicurezza, non farsi male, del ridurre la fatica, e poi del ridurre gli sprechi e qualche volta trovano soluzioni che, in un botto solo portano risparmi notevolissimi. I suggerimenti dei lavoratori, l'ho detto svariate volte scusate, solo la miniera d'oro a costo zero di questo Paese. Perché nascono nel sistema di produzione, non costano niente perché nella maggior parte dei casi sono suggerimenti dati gratuitamente e con del riconoscimento formale, anche se successivamente i sindacati possono negoziare la divisione della torta creata da questi suggerimenti, ma i lavoratori li danno perché ritengono opportuno darli, perché vedono un miglioramento del loro posto di lavoro, perché ritengono giusto produrre meglio, e questo è una ricchezza straordinaria che non costa niente, che c'è solo il problema di attivarla. Perché dove non si danno è perché c'è semplicemente il sospetto da parte dei lavoratori che non saranno usati a fin di bene, o viceversa c'è la consapevolezza che l'azienda è incapace di applicarli perché non ha delle strutture tecniche in grado di realizzare dei suggerimenti.

Questa è la classica cosa che con niente si può portare a casa un sacco di risparmi, ovvero sia un sacco di soldi.

Poi la **partecipazione alla gestione**: team operai, team di progetto, team di condivisione di gestione, comunità di pratiche. A livello individuale, la famosa delega, l'empowerment, la rotazione, la polivalenza.

Ecco un altro tema strabiliante e misconosciuto nelle nostre azioni industriali: la **polivalenza**. Non è ancora stata sbrogliata la questione della polivalenza, della rotazione. Mentre invece sappiamo, perché lo abbiamo studiato in Luxottica, a Pomigliano e a Melfi, che la rotazione aumenta il livello di suggerimenti. Quindi la rotazione non solo fa bene alla salute, ma fa bene alla professionalità, rende più flessibile il sistema aziendale, aumenta mostruosamente il livello dei suggerimenti perché se tu vai in un posto dove non lavoravi prima ti vengono più idee e ti immagini come si può fare diversamente e quindi la rotazione aumenta la produttività. Non si capisce perché non si è ancora incentivata la rotazione, è un altro mistero, ci vogliamo male, mentre è chiarissimo questo fenomeno.

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: MISURE COLLEGATE AI BENEFICI DI LEGGE

SEMINARIO TECNICO SULLA LEGGE DI STABILITÀ, ROMA 20 APRILE 2016 - INTERVENTO DEL PROF. LUCIANO PERO

Le forme tecniche della partecipazione diretta in Italia (tipologia empirica)

Ecco, qui li ho descritti, la stessa tipologia descritta, qui avete 4 forme di innovazione partecipata, le **campagne di informazione**, che non sono banali ma sono alla base di tutto, perché danno trasparenza, smontano il pregiudizio. La prima cosa da fare è informazione sistematica ai lavoratori di quello che succede, è un'educazione anche per i manager a spiegare le diavolerie che hanno in testa. Che cos'è questa lean che non si capisce? Devono imparare a spiegarla.

Gruppi di progetto per migliorare, perché per cambiare bisogna sperimentare. L'ho detto mille volte, a tavolino anche il migliore progettista, lo dicono i grandi progettisti delle facoltà di ingegneria, non trova la soluzione migliore, qui è tutto un esperimento. A tavolino si fanno delle ipotesi, neanche avendo sistemi di equazioni di 4 grado differenziali si riesce a trovare la soluzione. La soluzione si trova solo nella sperimentazione pratica.

La **formazione mirata** e i **suggerimenti**.

Ecco la gestione partecipata, oltre al lavoro in team con polivalenza a rotazione autogestita, ecco il team non è informale!

In Italia il team informale c'è dappertutto, perché dovunque si parla di fare squadra, dobbiamo volerci bene, lavorare tutti, eccetera. Il problema è passare ai **team formalizzati**, signori, che hanno il loro dominio che hanno dei poteri ben definiti, limitati ma precisi, e su cui il team decide ed è totalmente autonomo e garantisce i risultati, tra cui i suggerimenti. E qui la contrattazione può fare molto. Non c'è nessun accordo se non, lo ripeto nelle aziende di proprietà tedesca, sui team working, dove si copiano gli accordi della Germania. I sindacati in Italia non li hanno mai proposti. E' anche vero che le aziende in Italia cercano di farlo scavalcando il sindacato, certo, però il risultato è che i team formalizzati non ci sono e che la produttività ristagna proprio per questo motivo.

E poi io ci ho messo gli **orari a menu** e lo **smart working**.

Guardate che gli orari menu e il lavoro agile è una forma di condivisione fra azienda e lavoratore dello spazio tempo. Orario a menu del tempo, il lavoro agile dello spazio, ma l'uno si riferisce all'altro perché poi il tempo di lavoro è anche una forma di spazialità, sono in fabbrica o sono a casa o sono fuori. Quindi bisogna andare a forme di personalizzazione e condivisione evolute dello spazio e del tempo del lavoro, superando la regolazione fordista, e anche la regolazione giuridica che vedeva il lavoro subordinato come quello che cede lo spazio e il tempo del lavoro nel luogo di proprietà dell'imprenditore.

Va superato anche giuridicamente perché queste robe ormai sconvolgono questo tipo di cose, c'è poco da fare. Se posso lavorare da casa, se scelgo gli orari, eccetera eccetera, i cardini della definizione giuridica devono essere francamente aggiornati.

Ultimo le **comunità professionali**, ma su questo non vi trattengo perché è una forma molto evoluta, bisognerebbe studiare il gruppo.

Il caso IKEA

Una delle sperimentazioni più interessanti in corso in questo momento, dopo accordo con i sindacati è l'*orario scelto*, nel caso IKEA.

Ikea non è proprio un piccolo call center, come sapete ha 23 grandi centri nel nostro Paese, alcuni e migliaia di dipendenti.

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: MISURE COLLEGATE AI BENEFICI DI LEGGE

SEMINARIO TECNICO SULLA LEGGE DI STABILITÀ, ROMA 20 APRILE 2016 - INTERVENTO DEL PROF. LUCIANO PERO

L'accordo sindacale prevede la diffusione della sperimentazione attuata nel negozio di Bologna, in accordo con le RSU (tutto fatto in accordo con le rappresentanze sindacali) dove il meccanismo, l'ipotesi è questa qui: l'azienda propone ogni 8 settimana l'orario richiesto dall'azienda per le 8 settimane successive e mettendo una matrice dei turni, quindi il sistema dei turni che deve erogare la programmazione e l'apertura dei supermercati, vuoto, cioè senza nome, cioè ci sono tutti i turni possibili ma senza nome, in modo tale, naturalmente, che tutti i turni proposti coincidono con i lavoratori, i contratti che ci sono.

Ma la collocazione precisa nelle ore del giorno, nelle 8 settimane successive, è scelta dai lavoratori. Come?

In base a certe regole, ad esempio che prima o poi uno deve fare anche le fasce disagiate, ad esempio la sera, deve garantire due domeniche ogni 4, il sabato, insomma ci sono delle regole minime di galateo, però è il lavoratore che sceglie.

Naturalmente accade che una parte di turni abbia 2-3 nomi perché più persone scelgono quella ora e ci resti qualche casella vuota. Scatta a quel punto un meccanismo di sbrogliatura che, dopo diverse esperienze nella sede di Bologna, è quello basato sulla rotazione.

Cioè i lavoratori sono divisi in gruppi, A B C D, nel mese di gennaio la priorità è quella del gruppo A, quindi quelli del gruppo A quello che scelgono va sempre bene e gli altri vengono dopo, nel mese di febbraio quelli del gruppo B, e così via a rotazione.

Questo sistema funziona molto bene per le casse, che sono a polivalenza totale, è un po' più complicato per gli altri reparti dove la polivalenza è minore, però sempre essere funzionale al sistema e viene incontro anche alle esigenze di personalizzazione dei lavoratori. Vi ricordo che i lavoratori Ikea sono all'80% in diverse formule part time e il 20% soltanto a tempo pieno, a full time.

Ecco questi sono i risultati della sperimentazione del negozio di Bologna. Un gradimento molto elevato, sopra il 90%; una riduzione del cambio turno, il cambio turno è la classica valvola di sfogo con cui la gente fa fronte alle esigenze familiari; una modifica delle scelte, le prime scelte da parte dei lavoratori, che è contenuta nel 12%, cioè vuol dire che solo il 12% dei lavoratori si è visto modificare la propria scelta di orario, quindi una percentuale non banale ma neanche eccezionale. L'azienda dichiara un aumento di produttività del negozio, insieme ad altri fattori, come la qualità del servizio perché la gente va a lavorare più tranquilla, una riduzione limitata ma presente dell'assenteismo ed una maggiore vicinanza tra curve di carico e curve di presenza.

Il caso di Pomigliano (FIAT)

Cito un secondo caso importante che ho già citato ed è la svolta di FIAT.

Ora il caso FIAT si può citare in tanti modi ed è un caso lungo, però va preso atto che la direzione generale di FIAT Europa ha preso il modello di team working di Pomigliano, con drastica riduzione della gerarchia di fabbrica, e che questo è un salto rispetto a un "tiro secco" del 900. Dal 1929 non si vedeva un salto nell'organizzazione del lavoro di questo genere, è un salto epocale, un salto storico comunque lo si prenda. E' come tale va giudicato.

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: MISURE COLLEGATE AI BENEFICI DI LEGGE

SEMINARIO TECNICO SULLA LEGGE DI STABILITÀ, ROMA 20 APRILE 2016 - INTERVENTO DEL PROF. LUCIANO PERO

L'adozione del team operaio come forma centrale di organizzazione, del team leader, un operaio specializzato, ma un operaio, uno che lavora che è tirato su dagli operai, che ha mezza categoria in più degli operai, nessun potere gerarchico se non quello di coordinamento e di leadership rispetto ai suoi 6 collaboratori, è un salto storico nel sistema industriale italiano che è in qualche modo la punta dell'iceberg del cambiamento in quel 30% di imprese che vi dicevo prima. Perché lì ci sono forme di ruffa e di raffa, di lavoro in team, di team leader e di cooperazione evoluta.

Ipotesi di schema di Piano (Progetto EQUIPE)

Vi dicevo lo schema di piano. Ecco qui avete un'ipotesi per accedere ai 2.500 euro di beneficio fiscale, di defiscalizzazione, bisogna presentare un piano.

Nel progetto EQUIPE è stata elaborata questa ipotesi, può essere un foglietto con cui si fanno le croci. Ad esempio qui dichiarare le finalità e gli obiettivi del piano, miglioramento della qualità del prodotto, riduzione degli sprechi, aumento della produttività, aumento della flessibilità di risposta al mercato, aumento del livello di servizio, altro.

Qualità del lavoro: la contropartita ed il vantaggio per il lavoratore. Salute, sicurezza, ergonomia, ambiente (rumore, pulizia, illuminazione), aumento responsabilità e competenze dei lavoratori (ad esempio controllo della qualità, della polivalenza, del team), più conciliazione vita lavoro nel caso di orario a menu o di lavoro agile.

Quali sono gli indicatori previsti per monitorare quelle finalità? Si elencano e potrebbero essere tranquillamente messe anche nell'accordo sindacale.

Poi le azioni previste dal piano. Si distingue azioni sulle macchine, le tecnologie e i sistemi tecnico-gestionali, diciamo in generale i sistemi informatici, sul personale e sugli addetti. Le macchine ed i sistemi possiamo avere azioni di miglioramento, di innovazione incrementale e di innovazione radicale. Innovazione incrementale si intende innovazione di pezzi, parti, componenti o blocchi; innovazione radicale si intende un cambiamento dell'intera macchina o sistema.

Sul personale, il classico escalation: informazione, formazione, coinvolgimento attivo. Solo su alcuni ruoli, sul gruppo pilota o sulla generalità del personale di quell'area coinvolta.

La composizione del gruppo di progetto, il Decreto fa riferimento proprio alla costituzione di un gruppo di progetto.

E poi qualche dato sul funzionamento: gli incontri previsti, quelli effettuati, se ci sono delle consulenze, se ci sono delle metodologie di riferimento (la lean, il BPR) e altre tecniche di carattere manageriale.

L'ultimo punto gli indicatori di performance. Come si misurano i risultati dell'innovazione, quindi la classica distinzione fra gli indicatori che dicono la prestazione del sistema di produzione, quindi l'aumento di produttività, la qualità di lead time, di livello di servizio o di riduzione dei costi, oppure indicatori di sforzo, chiamati anche K.P.A., Key Performance Activities, gli indicatori di attività.

Quindi quante soluzioni sono state inventate? Quanti miglioramenti sono stati effettuati (ad esempio il numero dei suggerimenti)?

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: MISURE COLLEGATE AI BENEFICI DI LEGGE

SEMINARIO TECNICO SULLA LEGGE DI STABILITÀ, ROMA 20 APRILE 2016 - INTERVENTO DEL PROF. LUCIANO PERO

Lavoratori e Manager: il ruolo delle rappresentanze

Concludo ricordando che tutto questo è una sfida culturale alle imprese e ai sindacati.

Quello che ci sta davanti è un cambiamento organico dell'impresa. Il management deve essere meno boss che comanda e più leader che sviluppa e dirige. Gli operatori da esecutori passivi a collaboratori propositivi e responsabili. L'azienda più snella e più piatta, meno gerarchica e con più empowerment. Il sindacato da soggetto che tutela principalmente per contrapposizione, vincoli, paletti ecc. a soggetto che tutela anche favorendo lo sviluppo delle forze produttive.

Siamo di fronte a un'epoca in cui è necessario sviluppare e aprire le forze produttive. L'idea del sindacato che io propugno è fundamentalmente questa, penso che la contrattazione possa dare un grande supporto all'innovazione organizzativa e tecnologica. Perché l'innovazione organizzativa e tecnologica così come si configura oggi, con un grosso coinvolgimento dei lavoratori, non può essere calata né per via gerarchica, né per ordine dell'imprenditore, né per via tecnologica. Guardate, anche nel pubblico impiego. Calare la riforma della Pubblica Amministrazione per via giuridica, è 20 anni che ci si prova ma con risultati molto modesti. Ci vuole un'apertura ai lavoratori, un nuovo protagonismo dei lavoratori.

La contrattazione può aprire la porta a un nuovo protagonismo dei lavoratori pubblici e privati. Perché solo un nuovo protagonismo dei lavoratori può consentire di usare al meglio le tecnologie e di trovare le soluzioni organizzative di cui abbiamo bisogno. Quindi la contrattazione non è che deve portare i sindacati a capo delle imprese, o come in Germania nei Consigli di Amministrazione, anche quello se lo si desidera per carità mi sembra auspicabile, ma in questo momento quello che sembrerebbe essere essenziale è che la contrattazione apra la strada alla spinta dei lavoratori. Quindi io dico questa cosa come procedure di partecipazione, il cuore della contrattazione può essere un pochino questo, così come peraltro viene suggerito dal Decreto.

Premi di risultato, la contrattazione del Welfare, la personalizzazione del Welfare vanno in questa direzione. Quindi la mia idea non è tanto di dare più poteri ai sindacati, piuttosto che ai manager, piuttosto che all'imprenditore, a un'associazione B ecc., la mia idea è che tutte queste forze devono convergere ad aprire la strada alla forza innovativa, dal lato delle tecnologie e dall'altro dei lavoratori, ovviamente con adeguata cultura manageriale. E quindi la contrattazione può, e la Legge fra l'altro, possono favorire ex ante la diffusione dell'innovazione, con incentivi, come fa il Decreto, con lo sblocco di vincoli normativi e legali, come bisognerebbe fare ancora di più, con nuovi modelli formativi, basta formazione generica, a pioggia su tutti, generalizzata con prediche astratte e irreali, tutta formazione on the job, legata all'innovazione sul tuo posto di lavoro, hic et nunc, accordi sulle procedure di partecipazione, accordi per sbloccare risorse economiche. E poi ex post, ovviamente premi di risultato vero, perché risultati ci sono, regolazione nuovo sistema professionale.

CREDITI

Materiale a cura di Italia Lavoro S.p.A.

Realizzazione: EQUiPE 2020, a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nell'ambito del PON-SPAO, Asse 1 "Occupazione"

Diritti: Italia Lavoro S.p.A.

Contenuti a cura di: Prof. Luciano Pero

Sviluppo a cura di: E-CO e-learning studio Srl

Licenza Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0



Aggiornamento: Aprile 2016

Per informazioni: worklifebalance@italialavoro.it

