

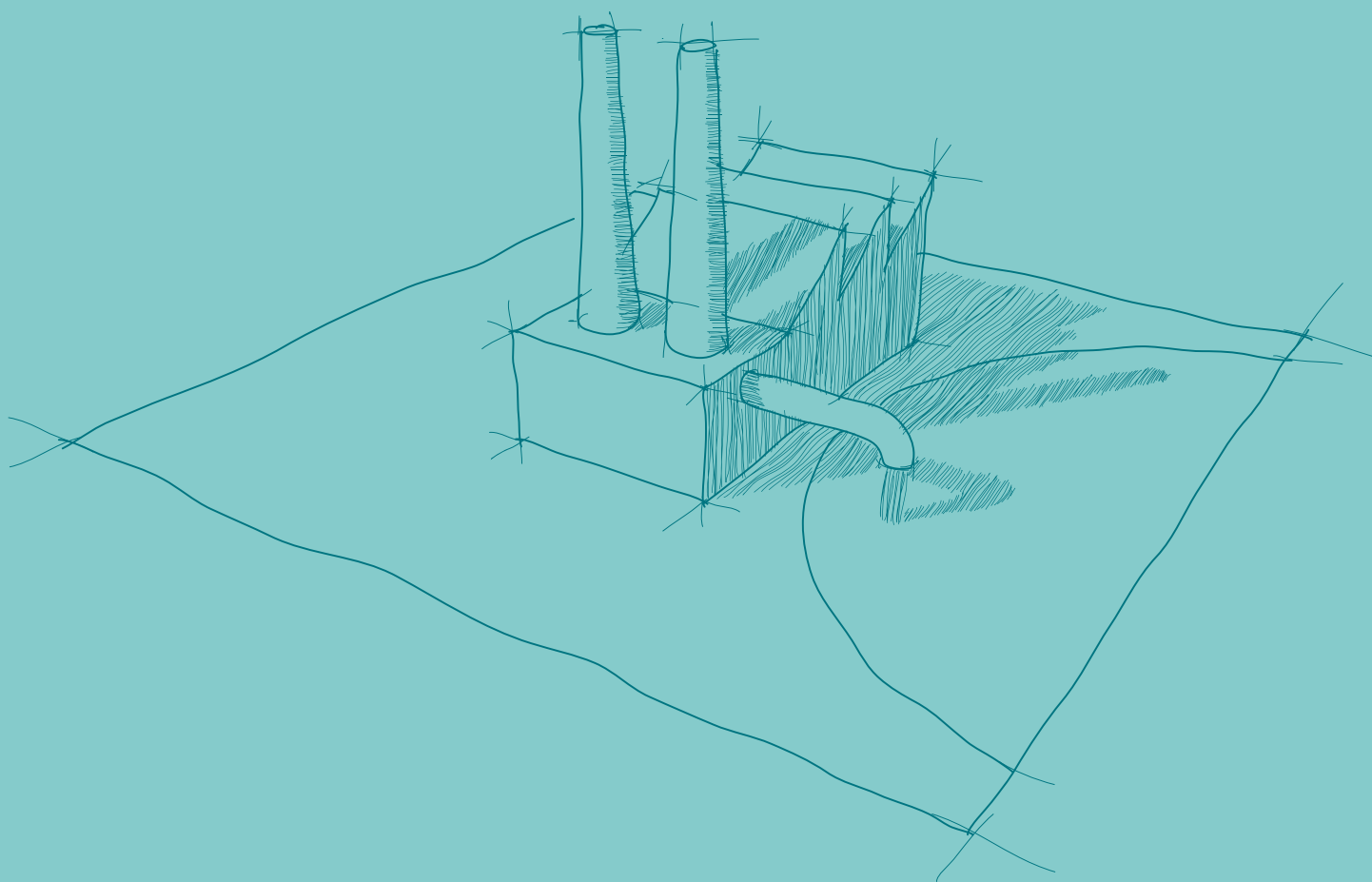
n.2

04 | 2016

BELLAFACTORY

| FOCUS |

LA BELLA FABBRICA E IL BUON PRODOTTO
IL NUOVO MESSAGGIO CULTURALE PER L'IMPRESA ITALIANA



fondazione**ergo**

Si parlerà di un nuovo modello di Fabbrica il 14 aprile a Torino, il primo evento nazionale con il marchio #BellaFactory. Un nuovo modo di pensare all'azienda che produce. Il termine è volutamente innovativo e vuole indicare una nuova via: BellaFactory. La bella fabbrica è una unità produttiva BELLA, non architettonicamente, ma nei più profondi contenuti: modello operativo, produttività, sicurezza sul lavoro e relazioni azienda-sindacato.

www.fondazioneergo.it

COMITATO SCIENTIFICO

COORDINATORE:
SANDRO TRENTO

CONSIGLIERI:
GIUSEPPE BERTA
PAOLO BRICCO
LUISA CORAZZA
LUCIANO PERO
DIODATO PIRONE
PAOLO REBAUDENGO
GIANFRANCO VIESTI

CHI HA CONTRIBUTITO A QUESTO
NUMERO

- GIUSEPPE BERTA
*Professore di Storia Contemporanea
all'Università Bocconi di Milano*

- GABRIELE CARAGNANO
*Direttore Generale Fondazione Ergo
e PwC Partner Operations*

- IVAN LAVATELLI
*Executive Director PwC Advisory
Supply Chain Management and
Operational Excellence*

- DIODATO PIRONE
Giornalista del Messaggero

- FRANCESCO PROTA
*Ricercatore in Economia Politica
presso l'Università di Bari*

- GIANFRANCO VIESTI
*Professore di Economia Applicata
all'Università di Bari*

EDITING A CURA DI:
GIULIA NICORA
DARIO CERUTTI
RACHELE SESSA

SEDE OPERATIVA
VIA PROCACCINI N. 10
21100 VARESE
TEL. +39 0332 239 979

PER INFORMAZIONI:
CENTRO STUDI
RACHELE SESSA
E-MAIL R.SESSA@ERGO-MTM.IT

INDICE

PREMESSA

DI COSA PARLIAMO IN QUESTO NUMERO

P4

EVENTO BELLAFACTORY AWARD 2016

P5

BELLAFACTORY INTERVIEW

IL PROGRAMMA BELLAFACTORY VISTO DA VICINO.
INTERVISTA ALL'AUDIT COORDINATOR, ANGELO GALLIANO

P6

AUDIT BELLAFACTORY

ANALISI DELLA SOSTENIBILITÀ INDUSTRIALE DELLA FABBRICA
RISPETTO A STANDARD GLOBALI - GABRIELE CARAGNANO E IVAN LAVATELLI

P8

BF1 FOCUS

IL 2016 SARÀ L'ANNO DEL DECENTRAMENTO NEGOZIALE - GIUSEPPE BERTA

P16

È IL BUON PRODOTTO, NON PIÙ UN CONTRATTO CHE TI GARANTISCE UNA BUSTA
PAGA PIÙ PESANTE - DIODATO PIRONE

P20

BF2 FOCUS

COSÌ TI CATAPULT L'IMPRESA - GIANFRANCO VIESTI, FRANCESCO PROTA

P26

IL PERIODICO "BELLAFACTORY FOCUS"

Prima di tutto un invito speciale all'evento a cui la Fondazione Ergo tiene moltissimo, il 14 aprile 2016, presso il Centro Convegni dell'Unione Industriali di Torino. Di cosa si tratta?

Del primo evento nazionale BellaFactory con tema "Competitività ed Umanesimo industriale per le PMI", un vero e proprio Think Tank Event sulla competitività industriale delle PMI italiane.

Manager, sindacalisti e professori universitari interverranno proponendo le proprie soluzioni. La nostra Fondazione presenterà BellaFactory, un programma concreto di crescita manageriale e organizzativa per indirizzare le PMI su un percorso controllato di miglioramento continuo. In questo contesto, verranno anche consegnati i primi Certificati ed Awards agli stabilimenti già coinvolti negli audit BellaFactory.

Si parla di Bella Fabbrica, ma in questo numero emerge anche un nuovo messaggio, quello del buon prodotto come elemento chiave nel contratto integrativo o anche detto di secondo livello. Come e perché? Nel numero di novembre, il primo numero del BellaFactory Focus, abbiamo fatto un'analisi sul tema del decentramento contrattuale, in un momento in cui l'Italia sembrava in fase di stallo.

Oggi la situazione è un po' cambiata, qualcosa si è mosso, ma in che direzione?

Ne parla per noi il Prof. Giuseppe Berta che propone un approfondimento come sempre molto preciso e puntuale, ponendo un quesito: il 2016 sarà l'anno del decentramento negoziale?

Sempre sul tema "Distributori di ricchezza", Diodato Pirone è riuscito in una esclusiva intervista a Pietro de Biasi, manager delle risorse umane in FCA, dove viene affrontato il tema del premio produttività non come l'esito di una relazione sindacale, ma piuttosto come l'emergere di un nuovo messaggio culturale, la qualità del prodotto e la collaborazione nella riduzione dei costi portano all'individuo un salario più alto.

L'altro focus che proponiamo è firmato dal Prof. Viesti che racconta l'esperienza dei Catapult Centres nel Regno Unito, portando in primo piano il tema dell'innovazione di prodotto e del sostegno allo sviluppo industriale ed imprenditoriale.

DI COSA PARLIAMO IN QUESTO NUMERO

SULLA DESTRA

EVENTO BELLAFACTORY AWARD 2016

Il 14 aprile 2016 presso il Centro Congressi Unione Industriale di Torino avrà luogo un Think Tank Event sulla competitività delle PMI italiane, durante il quale saranno premiate tre eccellenze del panorama industriale del nostro Paese. Manager, sindacalisti e professori universitari proporranno le proprie soluzioni, mentre la nostra Fondazione presenterà "BELLAFACTORY", un programma concreto di crescita manageriale e organizzativa per indirizzare le PMI verso un percorso controllato di miglioramento continuo. Per info e accrediti: fondazione@fondazioneergo.it

www.fondazioneergo.it

BELLAFACTORY AWARD

PREMIAMO

PER UN LAVORO MIGLIORE

BELLAFACTORY AWARD

Con il patrocinio di

In partnership con

Ministero dello Sviluppo Economico

REGIONE PIEMONTE

Regione Lombardia

pwc

fondazioneergo

04 | 2016 • LA BELLA FABBRICA E IL BUON PRODOTTO

L'INAUGURAZIONE DI BELLAFACORY:
LA RIVOLUZIONE DEI SISTEMI OPERATIVI AZIENDALI

IL PROGRAMMA BELLAFACORY VISTO DA VICINO. INTERVISTA ALL'AUDIT COORDINATOR, ANGELO GALLIANO

**Il programma BellaFactory secondo l'Auditor Coordinator Angelo Galliano:
Audit, Certificazione e la formula per il miglioramento di una produttività
destinata a diventare sempre più di qualità.**

Fondazione Ergo ha da poco lanciato il programma BellaFactory, un ambizioso progetto di audit e certificazione, al fine di identificare e misurare le opportunità di miglioramento del sistema produttivo delle aziende italiane. Nel 2015 è partita la fase pilota di questo ambizioso progetto; sono stati condotti 4 audit pilota presso gli stabilimenti Maserati AGAP di Grugliasco (FCA), Denso Thermal Systems di Avellino, Fincantieri Isotta Fraschini Motori di Bari e Magneti Marelli di Melfi. Tuttavia, è nell'anno 2016 che il programma si realizzerà in tutta la sua portata e verrà inaugurato il 14 aprile 2016 con un evento nazionale di lancio che vedrà il coinvolgimento di primarie Aziende italiane, delle Segreterie nazionali dei Sindacati, nonché di manager ed esperti dei temi dell'organizzazione aziendale. In questa occasione verranno anche consegnati i primi Certificati ed Awards agli stabilimenti già coinvolti negli audit.

MA IN COSA CONSISTE IL PROCESSO DI CERTIFICAZIONE? COME SI SVOLGE E QUALI OBIETTIVI SI PONE?

Lo abbiamo chiesto ad **Angelo Galliano, Auditor Manager** e coordinatore dei primi quattro progetti pilota. Rispondendo alle nostre domande ha provato a fare chiarezza attorno ad alcuni temi, il primo dei quali è questo: *"Il più importante aspetto da comprendere è che non si tratta di uno dei classici e conosciuti audit di natura finanziaria. Lo definiamo più propriamente un audit di produttività."*

COSA SI INTENDE CON QUESTA FORMULA?

L'idea è quella di verificare, tramite rilievi sul campo, quali siano i metodi più efficaci per il ciclo di lavoro specifico di questo o quello stabilimento produttivo. Cerchiamo di capire, attraverso analisi qualitative e quantitative, quali siano ad esempio i costi associati al processo di trasformazione, al coordinamento di squadre e di team, ai controlli e alla gestione della qualità e ad altre funzioni che lo stabilimento ha predisposto per supportare la produzione. Allo stesso tempo, si verifica quale sia la sostenibilità sul lungo periodo dei livelli di produttività misurati andando a valutare la situazione della Sicurezza, dell'Ergonomia. In sostanza, si valuta la **maturità del Production System aziendale**, ovvero il suo "Sistema Operativo": quell'insieme di processi,

regole e strumenti che consentono di operare con efficienza ed efficacia implementando un processo di miglioramento continuo.

PERCHÉ LA CERTIFICAZIONE BELLAFACORY È RITENUTA UN CASO UNICO IN TUTTA ITALIA?

A mio parere, perché per la prima volta si applica un approccio olistico alla produttività, condotto da un team neutrale ed indipendente dalle realtà aziendali. La produttività viene valutata come parte di un "Sistema-stabilimento" che deve saper coniugare il raggiungimento di obiettivi di volume e qualità (efficacia) con il contenimento dei costi (efficienza) e la salvaguardia del benessere delle persone che lavorano in stabilimento (sicurezza ed ergonomia).



Angelo Galliano, Audit
Coordinator (PwC)

PROVANDO AD ENTRARE NEL CONCRETO, IN COSA CONSISTE OPERATIVAMENTE L'ATTIVITÀ DI AUDIT? QUALI SONO I PASSAGGI PRINCIPALI?

Prima di tutto, per rendere l'audit il più efficiente possibile sono state

predisposte delle agende di attività standard che vanno dai 3gg per gli stabilimenti più piccoli (100-150 lavoratori diretti) sino ai 5gg per gli stabilimenti con oltre 1000 lavoratori; le agende sono poi concordate e adattate allo specifico stabilimento da auditare. Questa prima fase è necessaria in quanto l'audit è pervasivo e coinvolge molte delle risorse dello stabilimento. In seguito, durante una prima riunione si spiega l'approccio, si scelgono le postazioni e le aree che costituiranno il campione per le rilevazioni, si raccoglie tutta la documentazione e si confermano i gruppi di lavoro.

IN SEGUITO COSA SUCCEDERÀ?

Le attività vere e proprie procedono poi in parallelo a coprire 4 aspetti dell'organizzazione produttiva. Il primo aspetto è il Production System; esso viene valutato attraverso interviste, rilievi documentali e sopralluoghi sulle aree di lavoro per verificare l'operatività quotidiana e l'attività dei cantieri o dei team di miglioramento. Il secondo ed il terzo aspetto, riguardati in specifico la Produttività e l'Ergonomia sono valutati contemporaneamente attraverso rilievi nei reparti di lavorazione o sulle linee di assemblaggio, andando poi ad esaminare il ciclo di lavoro, la sua rispondenza con quanto visto e rilevato nei reparti, la congruenza dei tempi indicati rispetto agli standard internazionali e il livello di ergonomia delle singole postazioni esaminate. Il quarto punto riguarda le relazioni Azienda-Sindacati ed è coperto tramite una o più interviste con le RSU di stabilimento: coinvolge aspetti quali la trasparenza nella comunicazione azienda-sindacati, il livello di informazione e di formazione delle controparti sindacali. I rilievi e i risultati sono condensati in un report in cui il tutto viene tradotto in un punteggio che arriva ad un massimo di 4, considerato il livello di eccellenza, senza lacune da colmare. Il report non contiene solo il risultato preliminare dell'audit e l'eventuale raggiungimento della certificazione BellaFactory, ma anche una lista di spunti di miglioramento e di aree dove focalizzarsi per colmare le lacune riscontrate. Resta poi all'azienda il compito di applicare i suggerimenti e le indicazioni contenuti nell'audit report.

I PUNTI DI FORZA DELLA CERTIFICAZIONE SONO SENZA DUBBIO L'OGGETTIVITÀ E L'INDIPENDENZA DELLA VALUTAZIONE. QUALI SONO I CRITERI A CUI LE ANALISI SI ISPIRANO?

I criteri di valutazione dipendono dall'aspetto valutato: a seconda del tipo di processo produttivo analizzato si sono stabiliti dei "livelli obiettivo", anche inferiori al massimo, che rappresentano le best-performance/benchmark per quella specifica situazione, al fine di poter evidenziare non solo le aree ove lo stabilimento performa al di sotto del riferimento, ma anche quelle ove il riferimento è superato - queste aree potrebbero infatti rappresentare uno spreco di risorse da destinare invece ad aree ove lo sforzo pagherebbe di più. L'aspetto relazionale Azienda-Sindacati è stato studiato per rispondere all'esigenza delle RSU di avere un punto di vista indipendente sulle modalità di applicazione delle tecniche Ergo-UAS nelle aziende e, come parte di questa valutazione, è nata l'esigenza di valutare come/quanto le RSU siano parte del processo e siano quindi formate ed informate in modo adeguato per poter operare in azienda. Per quanto riguarda invece Produttività ed Ergonomia si utilizzano riferimenti e standard riconosciuti e diffusi a livello internazionale quali l'MTM per la definizione dei tempi ciclo e l'EAWS per la valutazione Ergonomica. Da ultimo, per poter valutare i livelli di produttività e consentire il confronto tra realtà diverse - e anche tra ambiti industriali diversi - si è messo a punto un benchmark di produttività che ricostruisce la situazione ideale per una serie di settori industriali. Questo consente di misurare la distanza tra quanto viene rilevato in stabilimento ed il riferimento; questa distanza rappresenta ad tutti gli effetti una perdita di competitività dello stabilimento rispetto al benchmark e contribuisce alla determinazione del punteggio nell'area produttività.

IN BASE ALL'ACCOGLIENZA RICEVUTA IN FABBRICA, COME LE SEMBRA CHE VENGA RECEPITO IL LAVORO DEGLI AUDITOR? AVETE TROVATO

COLLABORAZIONE?

Tutti i rilievi, le analisi e le interviste sono svolte con la piena partecipazione del personale dello stabilimento e sono completamente trasparenti, con la stessa modalità di svolgimento delle domande, degli approfondimenti e delle verifiche. Essendo il tutto rivolto al miglioramento dello stabilimento, l'accoglienza è decisamente buona ed il livello di collaborazione fornito da tutte le persone incontrate in stabilimento elevato. Gli operativi dello stabilimento hanno visto l'audit come una possibilità di miglioramento personale; il fatto stesso di porre domande ed evidenziare aspetti che non sono ottimali costituisce una possibilità di cambiare, ridurre le perdite e migliorare la qualità del modo di lavorare. Inoltre, il report di audit, oltre ad evidenziare le carenze e i punti deboli rilevati, comprende anche alcuni suggerimenti puntuali per porre rimedio agli stessi; cosa che viene apprezzata sia dalla direzione di stabilimento sia da quella aziendale.

IN DEFINITIVA, CHE RUOLO PUÒ GIOCARE IL PROGRAMMA BELLAFACORY NEL MIGLIORAMENTO DEL MANIFATTURIERO ITALIANO?

Credo che la diffusione dell'audit BellaFactory possa dare contributo al miglioramento della competitività degli stabilimenti, fornendo alla direzione e alle risorse operative degli stessi indicazioni puntuali, certe e misurabili sulle aree di miglioramento e su quanto queste siano distanti dalle migliori prestazioni della concorrenza. Inoltre, questo approccio consente di dimostrare che i temi di sicurezza ed ergonomia, a volte considerati come semplici elementi di costo necessari per il rispetto di norme e regolamenti, se affrontati in maniera corretta ed integrata sono sinergici ai progetti di miglioramento della produttività e ne amplificano i benefici. La Certificazione BellaFactory stessa potrebbe rappresentare un vantaggio competitivo a livello di azienda, in quanto permetterebbe di distinguersi sul mercato e dalla concorrenza.

Un Modello Operativo da costruire come un tempio, luogo-simbolo di efficienza ed efficacia; un ecosistema basato su un processo di sviluppo logico e razionale; un programma di Audit e di Certificazione solido, oggettivo ed indipendente, fondamentale strumento di miglioramento aziendale.

BELLAFACTORY E LA COSTRUZIONE DEL TEMPIO DELLA PRODUTTIVITÀ

AUDIT BELLAFACTORY: ANALISI DELLA SOSTENIBILITÀ INDUSTRIALE DELLA FABBRICA RISPETTO A STANDARD GLOBALI

Gabriele Caragnano e Ivan Lavatelli

BellaFactory è un programma di certificazione degli stabilimenti produttivi che va oltre le tipiche finalità di compliance. Nasce dall'esigenza di fare chiarezza attorno al tema dell'organizzazione industriale, mettendo a disposizione delle fabbriche italiane un'esperienza internazionale molto profonda, che ha il suo fondamento nell'analisi lavoro e che beneficia di tanti anni di collaborazione con i più importanti

Modello Operativo

Il modello operativo di una fabbrica è solitamente chiamato Production System. Il più famoso è certamente quello di Toyota (TPS: Toyota Production System), che vede la propria nascita alla fine degli anni Quaranta nel tentativo di competere contro i giganti americani produttori di automobili senza poter disporre di ingenti risorse finanziarie. Mentre in America si spingeva sugli

notevolmente nel TPS: tutto ciò che veniva eseguito senza un legame diretto con ciò che il cliente chiedeva venne definito "muda", ovvero spreco. Quindi, ad esempio, produrre un pezzo non richiesto dal cliente per metterlo in magazzino in attesa che nascesse una richiesta è da considerarsi spreco. Non voglio qui fare una trattazione sui concetti che hanno ispirato il TPS. Gli americani, come sono soliti fare, con grande acume di business ci hanno ricavato un prodotto da vendere: il **Lean Manufacturing**, ovvero la produzione snella, divenuto uno dei mantra più diffusi nella comunità internazionale delle industrie. Il punto su cui mi voglio focalizzare è che l'applicazione dei principi del TPS non si può ridurre ad una mera applicazione di un set di strumenti, sarebbe davvero banale, dato che il modello operativo lean ha consentito a Toyota di risorgere dalle ceneri della seconda guerra mondiale e di diventare in cinquant'anni il primo gruppo automobilistico al mondo!

MA ALLORA QUALE È IL SEGRETO? C'È DELLA MAGIA? È MATERIA RISERVATA AL PAESE DEL SOL LEVANTE?

No, decisamente no. In 25 anni di professione consulenziale nelle aziende industriali più evolute nel mondo sono giunto alla conclusione che il modello operativo lean può funzionare nel nostro Paese ancora meglio che in Giappone od in qualunque altro luogo. Si tratta di imparare la gestione di uno stabilimento, che non significa semplicemente amministrare e produrre, ma **creare un eco-sistema**

La certificazione è rilasciata dalla Fondazione Ergo, che è parte di un network internazionale di organizzazioni nazionali non profit dedite alla diffusione di standard riconosciuti e utilizzati in tutto il mondo (25.000 certificazioni rilasciate nel periodo 2005-2012). La certificazione BellaFactory si fonda su una procedura di audit volontario che analizza in profondità quattro macro componenti dell'organizzazione della fabbrica:

1. IL MODELLO OPERATIVO

ovvero l'insieme di processi, competenze, strumenti e standard che coordinano e sincronizzano il percorso di miglioramento continuo

2. LA PRODUTTIVITÀ

ovvero la misura dell'efficacia del processo di trasformazione rispetto a riferimenti best in class

3. L'ERGONOMIA

ovvero la misura della qualità del processo produttivo rispetto alle persone che lavorano nella fabbrica

4. LE RELAZIONI AZIENDA-SINDACATO

ovvero la valutazione del livello di condivisione e partecipazione del modello operativo

gruppi manifatturieri globali. In questo primo articolo descriverò il primo punto, quello relativo al Modello Operativo (MO), riservandomi di trattare il tema degli altri tre in successivi articoli che pubblicheremo su questa rivista.

investimenti in automazione per massimizzare la capacità produttiva, in Giappone (di necessità virtù) si guardava alla domanda e ci si organizzava per rispondere ad essa nel modo più rapido e puntuale possibile, senza generare sprechi. Il concetto stesso di spreco si evolve

coordinato, sincronizzato ed agile, in cui la tanto vantata creatività italiana è finalmente al servizio di processi ben definiti e misurabili. Ma come raggiungere questo obiettivo? Il problema è che un ecosistema non si crea in tempi brevi e presuppone una evoluzione ben guidata attraverso fasi di sviluppo logiche e sequenziali. Pensare che la semplice applicazione di strumenti gestionali e operativi sia sufficiente è come credere che per cucinare un piatto gourmet basti acquistare un ricettario, gli ingredienti richiesti e disporre di una cucina attrezzata. La costruzione di un modello operativo di fabbrica è simile a quella di un tempio: solide fondamenta, robusti pilastri, una spessa soletta su cui far poggiare un ampio tetto, che punti maestoso verso il cielo, luogo etereo in cui immaginiamo i nostri dei, che rappresentano l'ultima ragione per cui gli uomini costruivano i templi. Per questa ragione, anche il modello operativo BellaFactory viene rappresentato da un tempio. La tentazione di ricercare una forma più originale non supera l'efficacia della sintesi espressiva di tale architettura. Detto ciò, vediamo ora di far calare queste immagini nella cruda realtà del manufacturing.

La costruzione del Tempio

Molti production system vengono ancora oggi rappresentati da templi, più o meno simili, che ricordano la forma originale del TPS. Generalmente i grandi gruppi industriali hanno sviluppato strutture

Il punto che qui voglio evidenziare è che sia nei casi di scopiazzatura di templi sia in quelli di applicazione inorganica di strumenti i risultati sono parziali e poco sostenibili. Per intraprendere il cammino virtuoso della produzione snella sono fondamentali i seguenti aspetti:

1. DISEGNO STRATEGICO DELLA STRUTTURA DEL TEMPIO

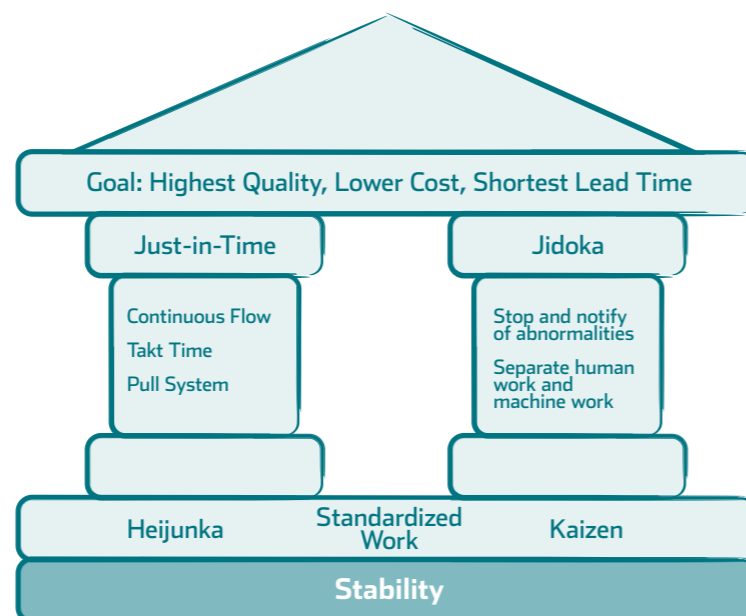
(fondamenta, pilastri, soletta e tetto), pensato sulle specifiche ed uniche esigenze del proprio business (clienti, prodotti, canali distributivi, fornitori, mercati serviti, supply chain)

2. CHIARA DEFINIZIONE E COMPrensIONE

degli stadi evolutivi lungo il percorso che congiunge l'oggi al domani (visione)

3. DISPONIBILITÀ DI UN SISTEMA DI AUDIT

oggettivo ed indipendente per misurare l'evoluzione, i risultati raggiunti e il loro collegamento ai sistemi premianti



Toyota Production System "House"

rappresentative personalizzate, dando origine a numerosi XPS, dove la X solitamente è l'iniziale del nome dell'azienda (es. BPS: Bosch Production System; WPS: Whirlpool Production System; APS: Audi Production System). Non bisogna tuttavia sottovalutare le apparentemente piccole differenze delle varie rappresentazioni grafiche, poiché queste di norma sottointendono logiche di sviluppo ed applicazione differenti, che potrebbero dar vita a risultati molto diversi. Certamente la rappresentazione del modello operativo, qualora non venisse semplicemente scopiazzato da altri modelli, presuppone una fase progettuale fondamentale ed indispensabile. Il modello operativo, infatti, dovrebbe racchiudere le

conoscenze e gli strumenti utili alla conduzione dello specifico business, altrimenti, ancora una volta, si genererebbe uno spreco, che significherebbe ottenere un risultato esattamente opposto a quello per cui il modello operativo è stato creato. La mancanza di un progetto complessivo (il tempio) è solitamente indice di una carenza di visione. Questi sono i classici casi in cui l'imprenditore o il management, attratto dalla grancassa dell'offerta di servizi consulenziali "lean", si butta sul tema a capofitto, applicando i classici strumenti proposti dalla ricchissima letteratura specializzata (chi non ha mai visto o addirittura acquistato in autogrill un testo che contenesse la magica parola "lean"?): i più noti strumenti sono SMED, 5S, Kaizen e Kanban.

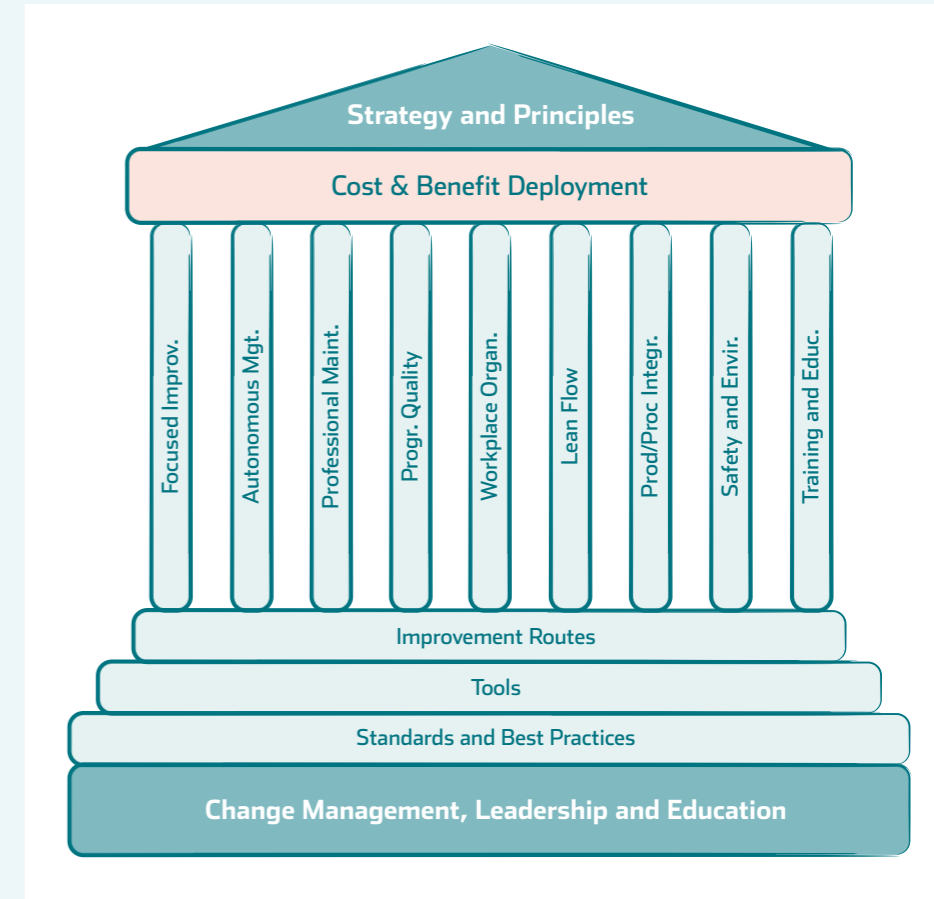
IL MODELLO OPERATIVO BELLAFACTORY

Il modello operativo BellaFactory è il risultato della sintesi di 30 dei più evoluti production system nel mondo, a partire dal TPS. E' una struttura neutra, pronta ad essere adattata alle specifiche esigenze di un dato business. I Production System più efficaci hanno dimostrato di poter contribuire al miglioramento della competitività delle aziende in cui sono stati implementati grazie al fatto di essere stati personalizzati alle esigenze specifiche, come un abito su misura. Ciononostante, il nostro studio ci ha permesso di constatare che gli approcci di successo condividono un set di regole di base che possono essere astratte per generare gli ingredienti fondamentali di un modello operativo adatti potenzialmente ad ogni azienda, fatte salve le specifiche dimensioni di business e le peculiarità della realtà industriale in esame.

LE FONDAMENTA

• Change Management, Leadership and Education:

è la parte soft del modello, quella che riguarda il cambiamento dei comportamenti delle persone. Se non cambiano i comportamenti tutta la struttura non regge. Spesso questo aspetto è sottovalutato e la resistenza delle persone alla lunga prevale facendo crollare il modello, generando o il rigetto o, ancor peggio, l'effetto "pink factory". Tale termine indica la condizione in cui la fabbrica viene resa artificiosamente conforme al rispetto delle evidenze "esteriori" del Production System. In realtà, grattando la superficie, ci si rende conto che è tutto un mondo di cartapesta: tabelloni aggiornati solo nella settimana precedente agli audit, grafici che tendono a mostrare solo la parte buona dei risultati



con indicatori parziali o addirittura "orientati", insomma una fabbrica solo apparentemente in ordine, come se fosse vista attraverso lenti che facciano sembrare tutto colorato di rosa. Conseguenza: aumento dei costi e mancanza dei reali benefici di medio lungo termine.

• **Standards and Best Practices:** per misurare i risultati effettivi ed evitare il rischio "pink factory" è indispensabile disporre di solidi riferimenti e di procedure di misura oggettive. Le best practice aiutano a trovare i necessari esempi interni e a vincere la sindrome del "qui non si può fare".

• **Tools:** gli strumenti sono la parte più semplice da reperire, data l'ampiezza dell'offerta formativa. Uniche raccomandazioni: scegliete gli strumenti necessari alle vostre esigenze ed ordinarli in base all'applicazione, coerentemente con

il grado di maturità delle vostre risorse. Gli strumenti "sono usati" nel Production System, non "sono" il Production System, che comprende molti altri elementi (visione strategica, meccanismi organizzativi, percorsi strutturati, modalità di implementazione, gruppi cross-funzionali, benchmark)

• **Improvement routes:** i percorsi di miglioramento sono strutturati in "passi" in modo da guidare l'evoluzione capacitiva delle risorse e l'adozione di strumenti di miglioramento coerenti.

I PILASTRI

Il pilastro è un team cross-funzionale la cui missione è quella di supportare l'organizzazione a cambiare nella realizzazione del modello operativo e nel raggiungimento dei risultati. Le principali attività di un pilastro

sono le seguenti:

- **Analisi delle perdite di propria competenza** (*Loss analysis and deployment*)
- **Supporto ai team dei progetti di miglioramento** (training, coaching e auditing)
- **Mantenimento e miglioramento continuo** (es. miglioramento continuo dell'ergonomia)

Ciascun pilastro è responsabile dell'andamento di prestabiliti indicatori di performance (KPI) e di guidare i team di progetto lungo gli specifici percorsi di miglioramento (*improvement route*). L'evoluzione dei pilastri attraversa tre macro fasi (*loss identification - loss elimination - loss prevention*) seguendo un percorso strutturato in 7 passi.

autonomi nella manutenzione di base.

- **Professional Maintenance:** applica tutti i sistemi e le attività richieste per assicurare la massima disponibilità e prestazione degli impianti al costo ottimale.
- **Progressive Quality:** identifica i requisiti qualitativi specifici, li definisce e introduce sistemi ed attività atti a irrobustire e mantenere sotto controllo i processi produttivi, prevenendo ogni possibile deviazione dalle specifiche.
- **Lean Flow:** ottimizza il flusso produttivo e dei materiali rispetto alle richieste di mercato (domanda), occupandosi della sincronizzazione dei processi lungo l'intero processo di trasformazione.

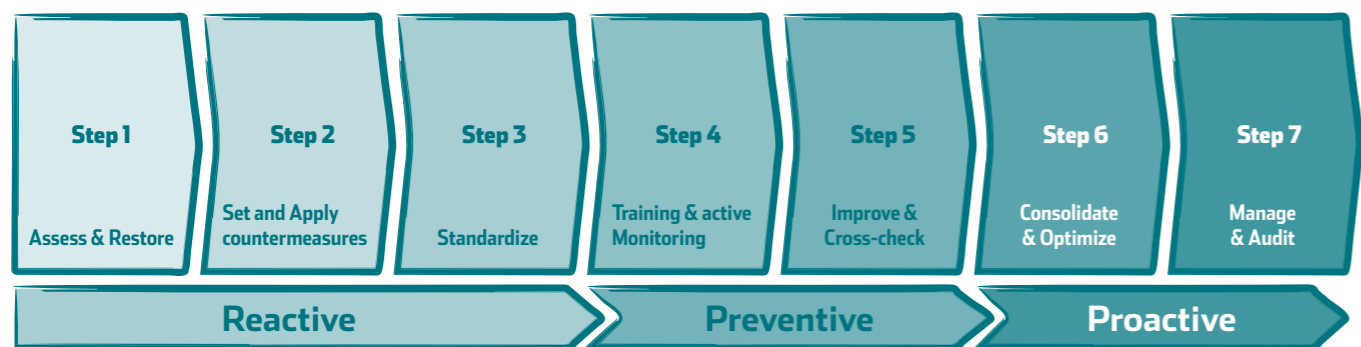
operativo in ciascun pilastro

LA SOLETTA DEL COST & BENEFIT DEPLOYMENT

È uno strumento scientifico per mettere in relazione le attività di miglioramento con il conto economico di stabilimento, prospettico (budget) e consuntivo. Esso spinge a convertire le perdite in costi, a misurare la redditività degli investimenti atti alla loro eliminazione, a definirne le priorità e a controllarne l'effettivo impatto sul conto economico.

IL TETTO: STRATEGY & PRINCIPLES

In testa al nostro modello riponiamo i principi generali e i macro obiettivi



Fasi evolutive di un pilastro

I pilastri BellaFactory sono definiti in questo modo

- **Focused Improvement:** mira ad assicurare il miglioramento nelle aree chiave dell'organizzazione, focalizzandosi sulle principali cause di spreco, instabilità e criticità, implementando strutture e competenze per la risoluzione di problemi a tutti i livelli.
- **Autonomous Management:** permette agli operatori di assumersi la responsabilità della cura degli impianti che conducono, attraverso operazioni standardizzate di pulizia, ispezione e lubrificazione e di rendersi

- **Product/Process Integration:** crea le condizioni ottimali a supporto di una robusta fase di introduzione/dismissione prodotto/processo, seguendo i principi dell'approccio *First Time Right* e della minimizzazione del *Life Cycle Cost*.
- **Safety & Environment:** mira a sviluppare un ambiente di lavoro e sicuro e sostenibile. Comprende non solo le procedure e le norme ma anche i comportamenti e gli atteggiamenti di tutti i dipendenti.
- **Training & Education:** si occupa dello sviluppo bilanciato delle competenze richieste dal modello

strategici. La costruzione di un modello operativo deve essere finalizzata alla generazione di valore e non deve certamente rispondere alla voglia di "fare qualcosa alla moda". Non vi è nulla di peggio di dare avvio ad un programma di cambiamento radicale per poi accorgersi a metà strada di aver sbagliato il disegno, fermare tutto e ritornare alle origini. Tutto ciò costa, distrugge valore e la fiducia dei lavoratori.

Audit BellaFactory

Per assicurare l'aderenza al piano di sviluppo del modello operativo e la sua manutenzione nel tempo è di fondamentale importanza disporre di una procedura di audit solida, robusta, indipendente ed oggettiva. A queste esigenze risponde la proposta di Audit e Certificazione BellaFactory. Solidità e robustezza sono garantite dall'adozione di una procedura di audit sistematica ed ingegnerizzata negli anni da esperti internazionali di competitive manufacturing; l'indipendenza è garantita dalla neutralità della Fondazione, ente in cui sono equamente rappresentate tutte le parti sociali, nonché dall'adozione di rigidi standard di indipendenza; l'oggettività è assicurata dalla qualità degli auditor, esperti certificati dalla Fondazione stessa secondo criteri

promulgati dall'International MTM Directorate.

Certificazione BellaFactory

Il punteggio generato dall'audit è misurato su una scala che va da 0 a 4 punti. Al raggiungimento della soglia minima di 2 punti si ottiene la certificazione BellaFactory, che è strutturata in quattro "sfumature di blu":

BLU Factory:

primo livello di certificazione (score compreso tra 2,0 e 2,5 punti) → il modello operativo è avviato in tutte le sue componenti e incomincia a generare risultati

BLU ADVANCED Factory:

secondo livello di certificazione (score compreso tra 2,5 e 3,0

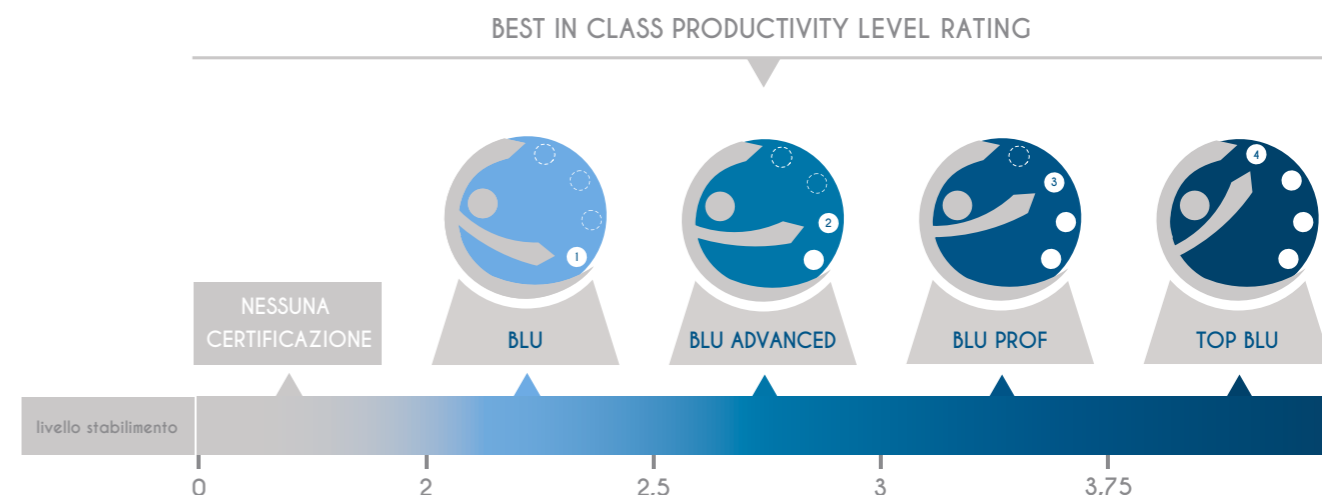
punti) → il modello operativo è robusto, sostiene il miglioramento continuo ed autofinanzia le attività di miglioramento

BLU PROFESSIONAL Factory:

terzo livello di certificazione (score compreso tra 3,0 e 3,75 punti) → il modello operativo raggiunge livelli di eccellenza quasi in tutte le aree e sono presenti numerosi processi best in class; risultati finanziari eccellenti che generano vantaggio competitivo

TOP BLU Factory:

quarto livello di certificazione (score > 3,75 punti) → il modello operativo raggiunge livelli di eccellenza in tutte le aree e sono presenti processi best in class nelle aree strategiche; risultati finanziari eccellenti che generano vantaggio competitivo permanente



La procedura di audit viene completata nel corso di una settimana ed ha una durata che può impegnare lo stabilimento per tre o quattro giorni in funzione della dimensione e della complessità. Il team di auditor è composto da un master auditor, da un auditor e da uno o due esperti patentati di analisi lavoro e di ergonomia. Tutti i componenti dell'audit team sono certificati dalla Fondazione Ergo e condividono la medesima conoscenza e le definizioni dei sistemi di misura utilizzati nella procedura di audit.

Da parte della fabbrica l'impegno è concentrato soprattutto sulla funzione responsabile dell'attività di definizione e gestione dei cicli di lavoro (tempi standard e controllo dell'efficienza) e, su appuntamento, l'audit richiede un impegno di circa due ore per ciascun responsabile funzionale (produzione, capi reparto, ingegneria di prodotto, ingegneria di processo, manutenzione, gestione risorse umane, qualità, sicurezza e logistica). A conclusione della settimana, di norma il venerdì, l'audit team fornisce alla direzione dello

stabilimento una breve anticipazione sui principali risultati, riservandosi di produrre un report ufficiale nel giro di qualche giorno. La procedura di audit prevede la verifica di tutti i pilastri solo nel primo audit, in modo da mappare lo stabilimento in tutte le sue dimensioni. Nei successivi audit (l'idea è quella di proporre un audit annuale) il master auditor selezionerà a caso solo 3 pilastri oggetto di audit e su quei pilastri le verifiche e le analisi saranno molto approfondite.

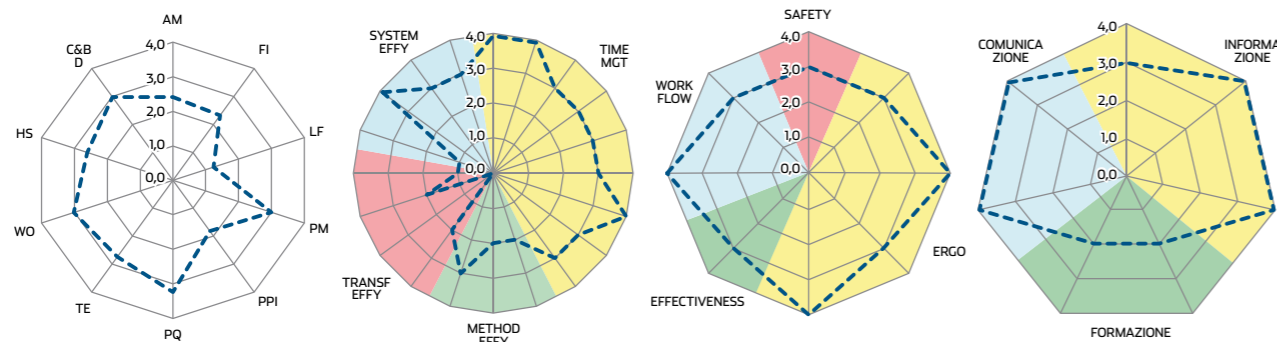
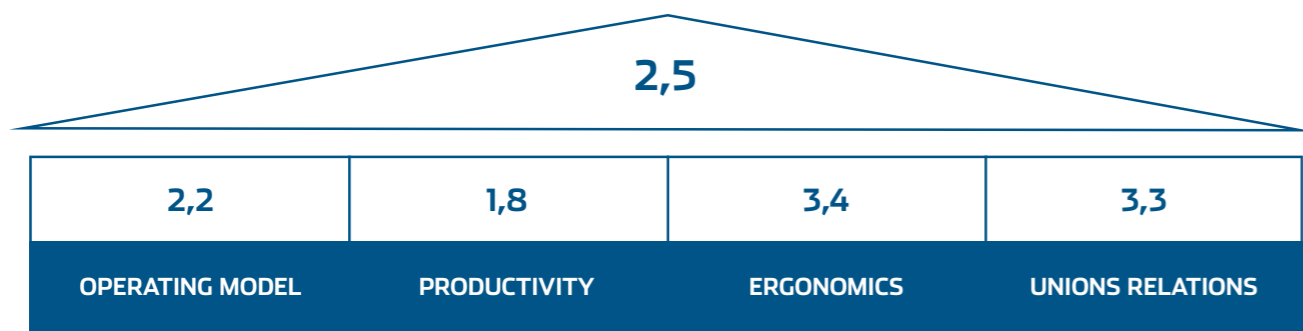
La struttura dell'audit report è la seguente:

1. Management Summary
2. Processo e aree oggetto di audit
 - a. Processo di Audit
 - b. Agenda attività e referenti
 - c. Aree oggetto di audit
3. Sintesi dei Risultati
 - a. Modello Operativo
 - b. Produttività
 - c. Ergonomia
 - d. Relazioni Azienda/Sindacato
4. Dettagli Aree oggetto di Audit
 - a. Modello Operativo
 - b. Produttività ed Ergonomia
 - c. Relazioni Azienda/Sindacato

Il Management Summary è graficamente riassunto nel seguente modo:

IL MODELLO OPERATIVO

La valutazione complessiva della maturità del modello operativo viene espressa con una radar chart, in cui a ciascun raggio corrisponde uno dei 10 pilastri (9 pilastri + Cost & Benefit Deployment). Il punteggio che esprime la maturità del pilastro va da un minimo di zero punti ad un massimo di quattro punti. Dietro a ciascun pilastro vi è una valutazione di dettaglio, in cui vengono considerati sia gli aspetti organizzativi sia il grado di maturità letto sulla tipica scala evolutiva dei 7 passi.



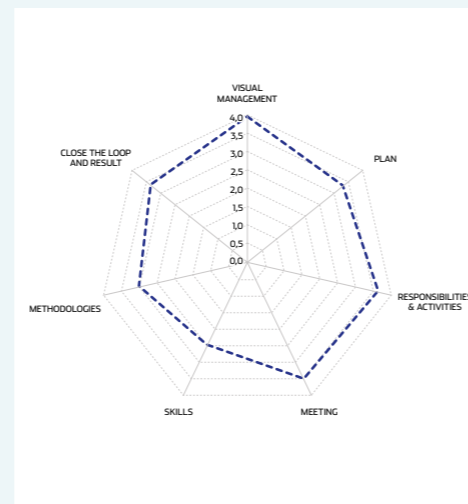
Vengono riportati i punteggi di audit di ciascuna delle quattro dimensioni e, sul tetto del tempio, è espresso l'indice di valutazione complessivo, media pesata dei quattro indici sottostanti. I pesi delle dimensioni sono rispettivamente:

- 30% per il modello operativo
- 30% per la Produttività
- 20% per l'Ergonomia
- 20% per le Relazioni Azienda-Sindacato

Qui di seguito riportiamo un esempio di valutazione relativo ad un pilastro nelle suddette dimensioni (organizzazione e grado di sviluppo):

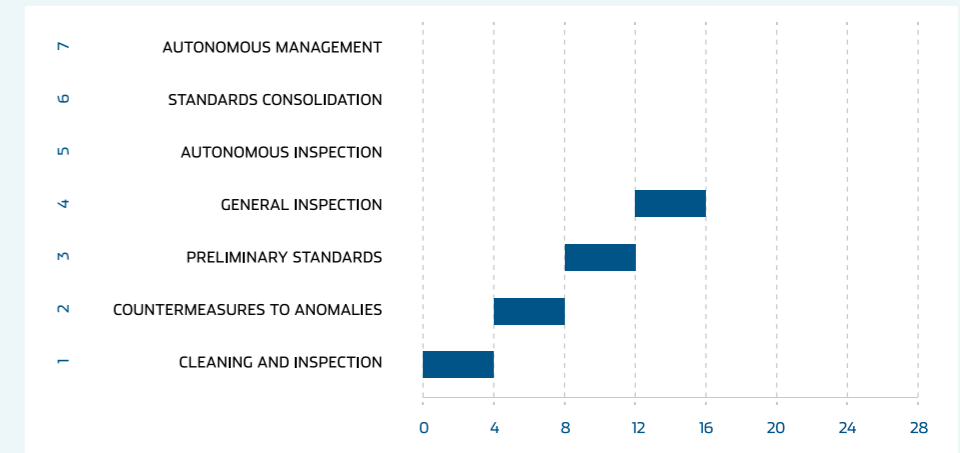
Valutazione organizzazione del pilastro (esempio Autonomous Management):

- Visual management
- Pianificazione
- Responsabilità e attività
- Meeting
- Capacità
- Metodologie
- Efficacia e Continuità



Valutazione grado di maturità del pilastro (Esempio Autonomous Management)

1. Pulizia e ispezione
2. Contromisure vs anomalie
3. Standard preliminari
4. Ispezione generale
5. Ispezione autonoma
6. Consolidamento standard
7. Gestione autonoma



A conclusione della sezione vengono poi identificate delle azioni concrete per migliorare i punteggi nel corso dei successivi 12 mesi. Tali azioni sono coerenti con i gradi di maturità definiti per ciascun pilastro, in modo da assicurare una crescita sostenibile

e percepita come raggiungibile dallo stabilimento. Nella figura seguente viene rappresentato un estratto dal questionario di self-assessment che viene consegnato al management della fabbrica oggetto dell'audit

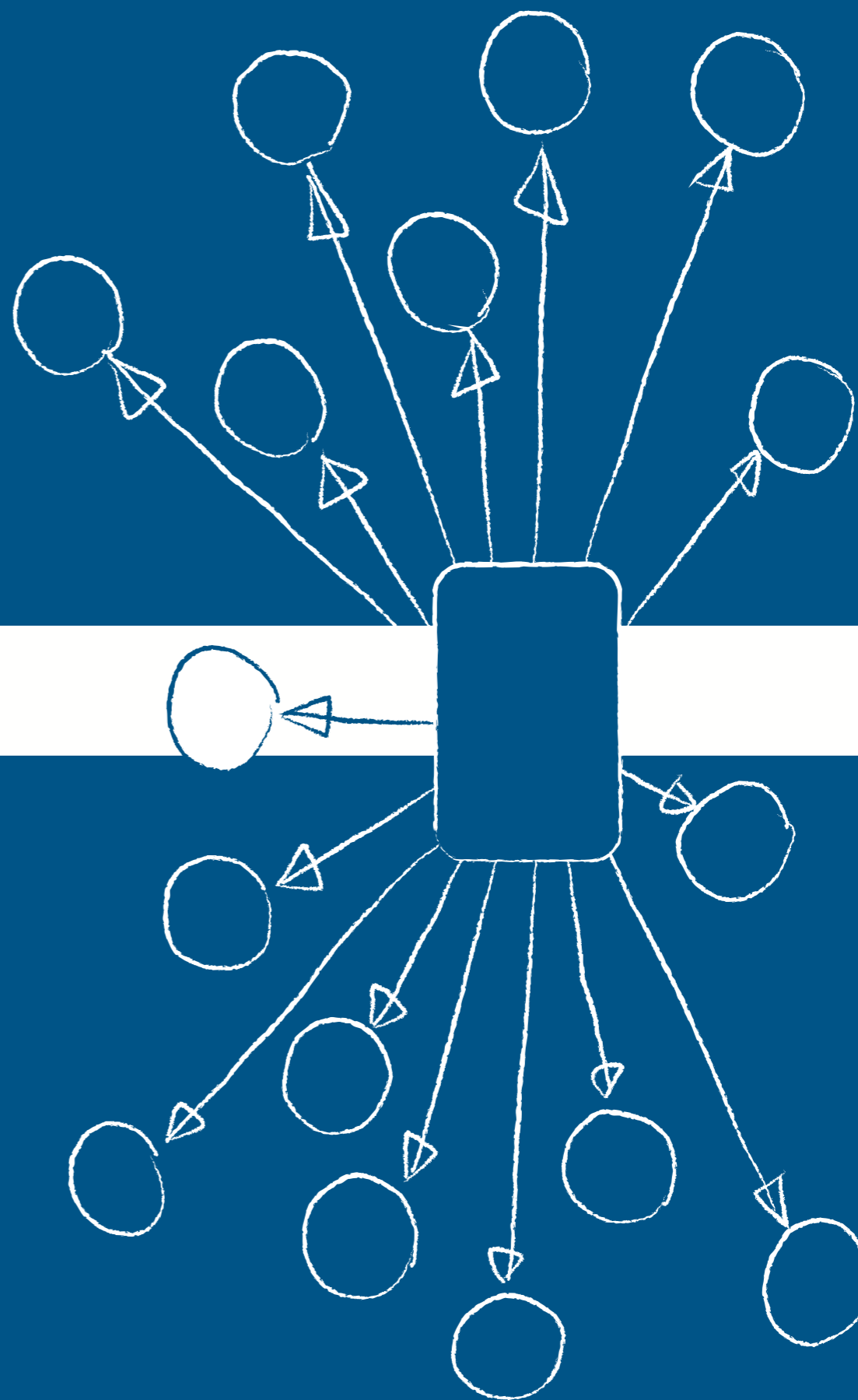
BellaFactory con qualche giorno di anticipo, in modo da consentire una certa preparazione ed una raccolta dati preliminare, al fine di accelerare la procedura di audit durante la settimana di sopralluoghi ed interviste.

#	Self Assessment questions	Score	Note
Autonomous Management			
3	Are Activities correctly defined, according to KPIs, and responsibilities assigned?		
	No assignment defined.	0	
	Activities and KPIs responsibilities assigned without systematic approach.	1	
	Activities and KPIs responsibilities assigned according to competences. Losses identified.	2	
	Activities and KPIs responsibilities assigned according to competences and in line with improvement plan. Still some problems with resources overload.	3	
	Activities and KPIs responsibilities assigned according to competences and in line with improvement plan. Monitoring system running.	4	
4	Is Meeting System organized and structured?		
	No meeting done.	0	
	Few meetings during the year. No fix calendar.	1	
	Weekly meetings with fix calendar. Monitored participation. Some space available.	2	
	Weekly meetings with fix calendar. Monitored participation and constant activity follow up. Specific space available.	3	
	Weekly meetings with fix calendar. Monitored participation and constant activity follow up. Direct link with Improvement Plan. Specific and equipped space available.	4	
5	How are Skills managed?		
	No structured management.	0	
	Skill matrix not aligned with targets. Only specific resources are able to work on improvements.	1	
	Skill matrix aligned with targets and recovery plan defined. Improvement team available to support activities.	2	
	Skill matrix aligned with targets. Some team members skilled. Improvement team available to support activities.	3	
	Skill matrix aligned with targets. Specialist available at shop-floor level.	4	
6	How structured is the use of Methodologies?		
	Nothing in use.	0	
	Unstructured problem solving approach.	1	
	Losses attacked with specific routes. Application of some tools (Ishikawa, 5Why...)	2	
	Losses attacked with standardized routes. Application of advanced problem solving methodologies.	3	

BF1 FOCUS

**IL 2016 SARÀ L'ANNO DEL DECENTRAMENTO
NEGOZIALE**

GIUSEPPE BERTA



Come evolve il dialogo tra le parti sul contratto collettivo nazionale? Per ritrovare un ruolo incisivo nella contrattazione al sindacato servono delegati di base formati all'applicazione delle nuove tecnologie nelle postazioni di lavoro.

CONTRATTARE ALL'INTERNO DELLA FABBRICA INTELLIGENTE

IL 2016 SARÀ L'ANNO DEL DECENTRAMENTO NEGOZIALE

Giuseppe Berta

IL 2016 sarà un anno importante per le prospettive dello sviluppo della contrattazione decentrata. Nel senso che negli passati se ne è parlato molto, ma alla prova dei fatti il decentramento contrattuale non ha compiuto passi avanti. È rimasto confinato nel limbo delle buone intenzioni che stentano a tradursi in realtà. Adesso si vedrà finalmente se ci sono possibilità effettive che si produca una svolta nelle relazioni industriali.

Essa dipende in buona misura dall'efficacia dell'interazione che si stabilirà fra le rappresentanze delle imprese e dei lavoratori e il governo. L'esecutivo ha annunciato la sua intenzione di definire una cornice legislativa atta a premiare il rapporto tra lo sviluppo della produttività e della performance a livello aziendale e la dinamica retributiva, garantendo i necessari sgravi fiscali ai risultati che verranno stabiliti per via negoziale dalle imprese. A quanto è dato comprendere dai primi annunci, si tratterà di misure abbastanza estese, orientate a incentivare non solo i premi di risultato in senso stretto, ma anche la loro traduzione in strumenti di welfare e l'adozione di procedure partecipative sul luogo di lavoro.

Questa cornice legislativa è evidentemente una *conditio sine qua non* in direzione del cambiamento del sistema di relazioni industriali. Ma da sola non è sufficiente, se non si coniugherà anche a un nuovo approccio delle rappresentanze degli interessi, che hanno la necessità di reagire ai segni sempre più accentuati di crisi da cui sono incalzate. E una reazione positiva implica la capacità di rimodulare approcci e strumenti della contrattazione collettiva, rendendoli

in grado di corrispondere, da un lato, al mutamento nella struttura e nelle articolazioni delle imprese e, dall'altro, ai cambiamenti in atto nel mondo del lavoro e nelle sue segmentazioni.

Il documento sul rinnovamento della politica contrattuale presentato da Federmeccanica nel dicembre dell'anno scorso costituisce la mossa più decisa in questa direzione perché ha spostato l'asse della negoziazione salariale dal contratto nazionale alla contrattazione aziendale. Inoltre, Federmeccanica ha aperto su nuovi fronti, come quelli del welfare integrativo e della formazione per i lavoratori, destinati a rafforzare e a caratterizzare la spunta verso il decentramento.

La risposta delle tre confederazioni non si è rivelata all'altezza dei problemi, giacché il documento unitario che è stato presentato e che avrebbe dovuto essere la leva dell'innovazione non individua, al di là dei titoli dei molti capitoli che lo strutturano, una direzione di marcia che marchi uno stacco rispetto al passato.

Non a caso, il documento sindacale non è stato in grado di suscitare una vera discussione, con la conseguenza che, dopo la sua presentazione, il dialogo tra le parti si è di fatto interrotto.

Nel concreto, ora toccherà al negoziato per il contratto dei metalmeccanici verificare lo stato delle cose. Anche se al momento la situazione è ancora di stallo, non sfuggono alcuni segnali indicativi di un'embrionale revisione di attitudini. Per esempio, traspare l'intenzione della Fiom di rientrare in gioco: il sindacato di Maurizio Landini non può permettersi un ulteriore scivolamento ai margini del processo contrattuale. Sa di dover tornare in campo per legittimare la sua funzione negoziale.

Ma, appunto, un nuovo schema di contrattazione deve prevedere che cambino anche i ruoli dei suoi attori. La questione di ridefinire ruolo e spazio di azione delle rappresentanze sindacali resta uno dei nodi cruciali per imprimere una vera spinta al decentramento negoziale. Rappresentatività, competenze, responsabilità delle rappresentanze sono questioni determinanti per lo sviluppo dell'iniziativa decentrata.

Per il momento, il governo sembra voler lasciare il problema in sospeso, preoccupandosi in primo luogo di creare la cornice normativa e fiscale. Ma è palese che la definizione delle regole della rappresentanza (e dei suoi margini di responsabilità) resta sullo sfondo e non può essere rinviata all'infinito. Sicché è su questo terreno che le parti sociali dovranno tornare, se vorranno dare efficacia al decentramento.

Più in generale, permane un altro problema che non può essere eluso a lungo, un problema di cultura e di formazione. Negoziare all'interno della fabbrica intelligente significa inevitabilmente mobilitare competenze, attitudini e responsabilità che chiamano in causa la formazione dei lavoratori e di chi li rappresenta direttamente sul luogo di produzione. Ciò implica un rilevante investimento, soprattutto in termini organizzativi, in attività formative volte a consolidare gli skills degli uni e degli altri. Per contare in maniera effettiva, l'azione sindacale non trova dinanzi a sé che una strada: quella dell'investimento formativo delle sue rappresentanze di base, che dovranno animare le esperienze negoziali a livello aziendale. Senza di esso, il margine a disposizione del sindacato sarà costretto a restringersi.

Per la prima volta parla Pietro de Biasi, responsabile delle relazioni industriali di Fiat: sindacato unico, premi, team leader, rapporto fabbrica/dipendente e scomposizione del lavoro quali esempi del cambiamento nelle fabbriche del Lingotto.

IL 2016 E LE NUOVE OPPORTUNITÀ DI CONTRATTAZIONE PER FCA

È IL BUON PRODOTTO, NON PIÙ UN CONTRATTO CHE TI GARANTISCE UNA BUSTA PAGA PIÙ PESANTE

“ **Intervista a Pietro de Biasi, di Diodato Pirone**

A prima vista distribuire ricchezza sotto forma di premi di produttività ai propri dipendenti è fra le opzioni più facili e “popolari” che un’azienda possa fare. Tuttavia l’operazione non è così scontata se il premio riscopre quella che un tempo si sarebbe chiamata la “centralità della fabbrica” e quindi è diverso da stabilimento a stabilimento perché calcolato sulla base dell’efficienza del singolo plant e del coinvolgimento dei “suoi” dipendenti. Se poi l’intero progetto porta la firma Fiat, pardon Fca, primo gruppo manifatturiero italiano sia pure in mondo qualitativamente e quantitativamente diverso dal passato, è legittimo domandarsi se un premio così articolato possa diventare o meno un punto di riferimento metodologico per l’intera industria italiana.

Novità nella novità, a gestire questa nuova fase del Lingotto è poi un manager delle risorse umane poco più che cinquantenne, Pietro de Biasi, in Fca da neanche quattro anni dopo una lunga esperienza in Alitalia e all’Ilva e cinque anni in Germania a contatto con un sindacato potente e colto come quello tedesco.

La nuova centralità della fabbrica de Biasi, come egli stesso ha “confessato” in un convegno, l’ha “scoperta” all’inizio della sua esperienza in Fiat visitando Pomigliano. “Da napoletano ero pieno di pregiudizi - disse - Mi aspettavo, sì, una fabbrica moderna, ma pensavo che la leggenda sulla sua efficienza fosse figlia delle solite chiacchiere aziendali. E invece...”. Da allora, dalla rinascita nel 2010 di una fabbrica passata da un tasso di assenteismo

del 15% all’1,7%, molta acqua è passata sotto i ponti. Fca è uscita dal contratto Confindustria e ne ha uno proprio, le sue fabbriche sono tutte misurate sulla base dell’aderenza ad un unico sistema produttivo, il Wcm (World Class Manufacturing), ovunque le postazioni lungo le linee di montaggio sono affidate a squadre di 7 operai di cui uno, il team leader, non lavora con le mani ma coordina i suoi colleghi e risolve i problemi appena si presentano, il lavoro è misurato sulla base dei parametri computerizzati dell’Ergo-Uas che hanno enormemente ridotto la fatica in linea velocizzando le operazioni e soprattutto il lavoro lungo le catene di montaggio viene progettato assieme da ingegneri e operai in apposite strutture che si chiamano “pilotini”.



Pietro de Biasi, Head of Industrial Relations (FCA Emea)

Insomma il premio di produttività è solo uno dei frutti di un enorme lavoro di riposizionamento del lavoro nelle fabbriche Fiat.

Di tutto questo e di altro De Biasi ha accettato di parlare per la prima volta in una intervista.

DOTTOR DE BIASI, FCA HA PAGATO A FINE FEBBRAIO IL PREMIO DI PRODUTTIVITÀ MENTRE SONO IN CORSO LE TRATTATIVE PER IL RINNOVO DEL CONTRATTO DEI METALMECCANICI FEDERMECCANICA-CONFINDUSTRIA. E ALLORA PARTIAMO DA UNA DOMANDA PROVOCATORIA: IL VOSTRO CONTRATTO AZIENDALE FUNZIONA MENTRE LA CLASSICA CONTRATTAZIONE NAZIONALE SEMBRA IMPANTANATA, DUNQUE AVEVATE RAGIONE VOI?

“Mettiamola così: la crisi del sistema contrattuale italiano non nasce con l’uscita di Fiat da Confindustria, ma in questi anni i nodi sono arrivati al pettine e sarebbe assai opportuno cominciare a scioglierli.”

A COSA SI RIFERISCE IN PARTICOLARE?

“Il doppio livello di contrattazione ha funzionato finché c’era il paravento dell’inflazione. L’inflazione ha preservato il ruolo del contratto nazionale ed ha tenuto in piedi il doppio livello di contrattazione. Ma ora che l’inflazione è sparita e che probabilmente non tornerà a livelli alti nei prossimi anni, l’equivoco si è dissolto. Ed è fatale riscrivere il patto fra imprese e lavoratori, cercando di guardare oltre il giardino di casa e prendendo così atto che il doppio livello di contrattazione, come declinato in Italia, non esiste in alcun paese avanzato.”

QUALE PATTO, DUNQUE?

“Fca ne ha proposto uno chiaro: più soldi ai lavoratori, anche sostanziosamente in più perché i nostri premi equivalgono ad aumenti che possono superare il 6% della paga base, a patto che cresca la produttività.”

COME GIUDICA IL DOCUMENTO PRESENTATO DA FEDERMECCANICA SULLA CONTRATTAZIONE?

“Positivamente: c’è l’idea di uscire dalle contraddizioni attuali legando il salario alla produttività.”

E QUELLO DEI TRE SINDACATI CONFEDERALI?

“Le tre Confederazioni invece di proporre un modello realistico hanno pensato a mediare le loro reciproche posizioni, rivelando ancora una volta un’autoreferenzialità che le allontana sempre di più dall’evoluzione delle cose. La Cisl, sintonizzandosi sostanzialmente sulle posizioni tradizionali di Cgil e Uil, ha fatto una scelta miope.”

IL VOSTRO CONTRATTO PUÒ COSTITUIRE UN PUNTO DI RIFERIMENTO PER LE**ALTRE IMPRESE ITALIANE?**

“La contrattazione per noi è uno strumento di politica aziendale, un investimento. Il nostro punto di riferimento è la contrattazione per obiettivi. Il contratto Fca, Ccsl in termini tecnici, ruota su un pilastro: impegna azienda e dipendenti a lavorare su buoni prodotti e su buoni modelli di business. Sono questi gli elementi che garantiscono la distribuzione di ricchezza in misura percepibile. Si tratta di un passaggio culturale, non tecnico: è il buon prodotto, non più un contratto formale che ti garantisce una busta paga più pesante.”

IL CCSL, TRA L'ALTRO, PREVEDE AUMENTI DIVERSI FABBRICA PER FABBRICA. UNA VERA RIVOLUZIONE PER LE ABITUDINI ITALIANE CHE SI BASANO SULLA DISTRIBUZIONE A PIOGGIA DEI PREMI AZIENDALI. INFATTI I LAVORATORI DI POMIGLIANO HANNO PRESO CIRCA 1.500 EURO MENTRE ALTRI MENO DELLA METÀ. IL 3% DEI DIPENDENTI FCA NULLA. EPPURE I GIORNALI HANNO TITOLATO SULLA CIFRA

MEDIA: 990 EURO. GLIELO AVETE DETTO VOI: AVETE PAURA DELLA VOSTRA STESSA RIVOLUZIONE?

“Tutt’altro. Ma sulla presentazione dell’operazione si trattava di semplificare il messaggio e di segnalare all’opinione pubblica che Fca era fuori dalla lunga fase di ristrutturazione. All’esterno è passato il messaggio del premio medio di 990 euro ma i dipendenti sanno bene come stanno le cose.”

E CIOÈ?

“Abbiamo fatto dei corsi di formazione ai delegati sindacali, in accordo con i sindacati, per spiegare bene tutti i dettagli del contratto.”

HO CAPITO BENE? AVETE “INSEGNATO” IL CONTRATTO AI SINDACALISTI INTERNI?

“Certo, e non solo ai sindacalisti. Io stesso sono andato in molte fabbriche e ho fatto riunioni con centinaia di team leaders e ho percepito la complessità della trasformazione in corso nelle fabbriche Fiat: in alcuni siti fiocavano le domande, in altri molto meno. Il rapporto fra Fca e i suoi dipendenti non è ovunque della

stessa qualità ma il tutto è in grande movimento.”

ASSEMBLEE DI UN ALTO DIRIGENTE CON I TEAM LEADERS? UN TEMPO UNA VISITA DEI DIRIGENTI DI TORINO IN UNA FABBRICA FIAT ERA CONSIDERATA UNA STRANEZZA...

“Erano stili di lavoro di un’altra epoca”.

COSA RISPONDE A CHI DEFINISCE GLI STABILIMENTI FIAT COME “FABBRICHE DELLA PAURA” E A CHI VI TACCIA DI NEOPATERNALISMO?

“La strumentalizzazione politica ignora la realtà: qualunque azienda che riposizioni verso l’alto i propri prodotti, come sta facendo Fca, non potrebbe farlo senza il coinvolgimento dei dipendenti. Un esempio? Nelle nostre fabbriche non si registrano seri incidenti sul lavoro da anni perché la cultura della sicurezza è diventato un patrimonio collettivo. Il paternalismo? In una struttura distribuita su una cinquantina di fabbriche sarebbe goffo. Non sapremmo come applicarlo.”

E DUNQUE?

“Dunque il nostro modello di business, una scelta aziendale, si basa sull’ingaggio cognitivo dei dipendenti e sulla contrattazione con i sindacati. Ci guadagnano - e molto - sia l’azienda che i lavoratori.”

L’AZIENDA DUNQUE È MOLTO CAMBIATA IN QUESTI ANNI. E I SINDACATI?

“Io la vedo così: è possibile che esistano più piattaforme sindacali, ma se più sindacati accettano una piattaforma strategica comune la divisione fra loro non ha senso. In Italia, così come in Francia e Spagna, durante la guerra fredda sono nate diverse confederazioni per ragioni legate al quadro politico e culturale di quella fase. Ma oggi quelle divisioni in grandissima misura non hanno più ragione.”

FCA HA FIRMATO IL CONTRATTO CON CINQUE SIGLE (FIM, UILM, FISMIC, UGL E QUADRI). TROPPE?

“Non spetta a me dirlo. Non è necessario scomodare i grandi sociologi per sapere che tutte le organizzazioni umane hanno una

grande capacità di autoconservazione. Noto fra i sindacati italiani - in Fca e fuori Fca - molti personalismi e una grande capacità di resistenza passiva. Tuttavia il mondo è cambiato e senza identità precise l’attuale profilo organizzativo dei sindacati non potrà durare all’infinito.”

DOPO L’ANNUNCIO DEL PATTO FEDERATIVO FRA FIM E ASSOQUADRI LEI SI ASPETTA LA NASCITA DI UNA SOLA STRUTTURA SINDACALE IN GRADO DI CONFRONTARSI CON L’AZIENDA OLTRE A QUELLE CHE ALL’AZIENDA SI “OPPONGONO”? OPPURE L’AZIENDA PUNTERÀ AD AVERE UN RAPPORTO DIRETTO CON I DIPENDENTI?

“Non so cosa accadrà fra i sindacati firmatari. So invece che il modello aziendale Fca sta fatalmente progredendo. Le assunzioni del 2015, circa 2.700 e dunque non solo a Melfi, ci hanno consentito anche un rinnovamento generazionale. A Melfi ora moltissimi operai sono diplomati, qualcuno ha la laurea. Si tratta di persone che hanno un rapporto con la tecnologia molto diverso da

Come funziona il contratto Fiat?

Il contratto Fiat, diverso da quello Federmeccanica Confindustria, è molto complesso. In questa sede interessa segnalare alcuni aspetti:

1. in buona parte esso è figlio della decisione del 2010 di escludere lo stabilimento di Pomigliano dal circuito contrattuale Fiat per applicarvi regole ad hoc. In quell’occasione furono introdotti nel mondo Fiat alcuni elementi che oggi sono applicati ovunque: pause ridotte da 40 a 30 minuti (i 10 minuti in più di lavoro comportano una maggiorazione degli stipendi di 30 euro mensili lordi); pausa mensa di 30 minuti (in pratica i dipendenti Fiat lavorano 7 ore al giorno

pagate 8) spostata a fine turno con possibilità per il dipendente di lasciare la fabbrica prima; obiettivi di stabilimento anti-assenteismo (con commissioni incaricate di verificare singoli casi di anomalia); introduzione sulla catena di montaggio delle misurazioni ergonomiche del lavoro legate al sistema Ergo-Uas.

2. a quest’impianto lo scorso anno sono stati aggiunti nuovi tasselli. Due in particolare: lo sciopero in fabbrica può essere indetto solo dalla maggioranza dei delegati eletti nella stessa fabbrica e non più dai sindacati inoltre i neoassunti vengono inquadrati su tre livelli e non più su otto.

3. sempre a luglio sono state introdotte le regole per il premio quadriennale (scade nel 2018) di produttività. Il premio è diviso in tre parti: una minima (308 euro annui per gli operai) uguali per tutti; la seconda che varia da fabbrica a fabbrica sulla base dell’efficienza raggiunta da ogni stabilimento e dalla riduzione dei costi ottenuta anche con il coinvolgimento dei dipendenti; la terza che sarà legata al livello degli utili che FCA raggiungerà nel 2018, anno di scadenza del piano di sviluppo. Il premio può comportare aumenti che vanno dal 6 fino ad oltre il 10% del salario lordo.

Elaborazione FIM-CISL

Il reddito annuale lordo (senza premi) di un operaio Fca è di € 22 / 23.000

Fabbriche FCA 2015	% aumento	Operai (5° gruppo professionale)		
		Per efficienza	Per utili	Totale
Mirafiori Carrozzeria	3,75	€ 768,75	€ 308,00	€ 1.076,75
Mirafiori Presse	4,5	€ 922,50	€ 308,00	€ 1.230,50
Cassino	6	€ 1.230,00	€ 308,00	€ 1.538,00
Pomigliano	7,2	€ 1.476,00	€ 308,00	€ 1.784,00
Melfi	6	€ 1.230,00	€ 308,00	€ 1.538,00
Sevel	3,75	€ 768,75	€ 308,00	€ 1.076,75
Termoli Powertrain	3,75	€ 768,75	€ 308,00	€ 1.076,75
Mirafiori Powertrain	5	€ 1.025,00	€ 308,00	€ 1.333,00
Verrone	7,2	€ 1.476,00	€ 308,00	€ 1.784,00
Pratola Powertrain	6	€ 1.230,00	€ 308,00	€ 1.538,00
VM Motori	4,5	€ 922,50	€ 308,00	€ 1.230,50
Agap Grugliasco	4,5	€ 922,50	€ 308,00	€ 1.230,50
Maserati Modena	4,5	€ 922,50	€ 308,00	€ 1.230,50
Mopar	4,5	€ 922,50	€ 308,00	€ 1.230,50
Media settore AUTO	4,5	€ 922,50	€ 308,00	€ 1.230,50

quello delle generazioni precedenti. Questi elementi determinano un rapporto diverso del lavoratore sia con l'azienda che con il sindacato. Per semplificare: un tempo il delegato rappresentava anche i colleghi che, ad esempio, avevano difficoltà ad esprimersi. Oggi il delegato deve essere innanzitutto un esperto di organizzazione del lavoro e delle tecnologie che la coadiuvano altrimenti corre il rischio di venire bypassato. Il sindacato "problem solver" non è un'invenzione della Fca."

NON TROVA CHE I LAVORATORI AMERICANI GODANO DI UN PUNTO DI FORZA CON IL LORO SINDACATO UNICO MENTRE I LAVORATORI ITALIANI STANNO CORRENDO IL RISCHIO DI ESSERE SOTTORAPPRESENTATI NELL'EVOLUZIONE DI UNA MULTINAZIONALE COME FCA?

"Al di là del caso Fca, il tema va inquadrato nei diversi rapporti di forza del sistema americano rispetto a quelli europei".

TORNIAMO AI PREMI FIAT PER LA PRIMA VOLTA ALTI IN ALCUNE FABBRICHE E BASSI IN ALTRE. GLI OPERAI HANNO CAPITO?

"Se devo essere onesto mi aspettavo qualche segnale negativo in alcuni stabilimenti che lavorano molto ma che non sono ancora al massimo dell'efficienza anche a causa delle

caratteristiche tecniche dei loro prodotti. Invece il messaggio culturale di fondo è passato ovunque: attenzione alla qualità del prodotto, collaborazione alla riduzione dei costi, salari più alti."

VISITANDO MELFI E POMIGLIANO HO NOTATO CHE GLI IMPIEGATI VESTONO LA STESSA TUTA DEGLI OPERAI E LAVORANO IN APPOSITI SPAZI VICINO LE LINEE DI MONTAGGIO. NELLE POSTAZIONI OPERAIE, INVECE, CI SONO COMPUTER SUI QUALI GLI OPERAI SMANETTANO DOPO AVER MONTATO I LORO PEZZI. C'È UN RIMESCOLAMENTO DI CARTE DELLE MANSIONI IN FABBRICA? PENSA CHE IL TEMA DEL RICOMPOSIZIONE DEL LAVORO CRESCERÀ NEI PROSSIMI ANNI?

"Sicuramente sì, i salti tecnologici e culturali sono ormai evidenti, le relazioni industriali, e l'intero diritto del lavoro devono attrezzarsi per recuperare il gap che si è aperto tra la realtà ed i loro schemi sociologici e cognitivi di riferimento."

ULTIMO PUNTO. A MELFI ACCADE CHE INTORNO ALLO STABILIMENTO FIAT SI CONTINO UNA QUINDICINA DI ALTRE FABBRICHE E ALMENO TRE AZIENDE ADDETTE ALLA

LOGISTICA (TRASPORTO E SCANSIONAMENTO DEI PEZZI DA MONTARE).

ACCADE DUNQUE CHE I LAVORATORI CON FUNZIONI ANALOGHE ED ENTRO POCHE CENTINAIA DI METRI VENGANO ASSUNTI SULLA BASE DI TRE CONTRATTI: IL VOSTRO, QUELLO FEDERMECCANICA E QUELLO DI ALTRE CATEGORIE. NON SOLO: MENTRE FCA HA EFFETTUATO QUASI 2.000 ASSUNZIONI CON IL JOBS ACT I CIRCA 1.000 DIPENDENTI DELLE TRE AZIENDE DELLA LOGISTICA SONO QUASI TUTTI INTERINALI E DUNQUE PRECARI. NON LE SEMBRA ABBASTANZA ASSURDO?

"Se andiamo in Sassonia o attorno agli stabilimenti Mercedes in Germania troviamo casi analoghi. Il problema c'è, comunque. Tanto è vero che i fornitori della Fiat di Melfi raccolti in consorzio hanno adottato sostanzialmente regole contrattuali simili alle nostre. Penso sia questione di tempo e poi giocoforza l'organizzazione del lavoro Fca scendendo per li rami diventerà sempre più un punto di riferimento per la filiera dei fornitori."

ACCADRÀ LO STESSO PER IL SISTEMA INDUSTRIALE ITALIANO?

"Fca ha avuto il coraggio di affrontare alcuni problemi irrisolti. Il resto ce lo dirà il tempo."



DECENTRAMENTO NEGOZIALE

BF2 FOCUS

**L'ESPERIENZA DEI CATAPULT CENTRES NEL
REGNO UNITO**

**GIANFRANCO VIESTI
FRANCESCO PROTA**



La Gran Bretagna inventa i “centri catapulta” per il lancio intelligente di innovazioni tecnologiche ed economiche, nuovi luoghi di incontri e scambi di competenze tra ricercatori ed imprese.

**LA RIVOLUZIONE DEI CATAPULT CENTRES:
I NUOVI LUOGHI DI ORIGINE DI IDEE E CONOSCENZE**

COSÌ TI CATAPULT L'IMPRESA

Gianfranco Viesti, Francesco Prota

Nel Regno Unito, a partire dal 2011 e ad opera di Innovate UK, è stata messa in atto una strategia di supporto al settore della ricerca e sviluppo applicata che prevede la nascita di “centri catapulta” di innovazione tecnologica. Lo scopo dei Catapult Centres è quello di creare una massa critica per la nascita di innovazioni in grado di far sviluppare nuove attività economiche e rafforzare aree di business già esistenti. L'idea di fondo è quella di far convergere su queste ‘piattaforme dell'innovazione’ investimenti e idee su specifici settori tecnologici di frontiera.

Ciascun centro è specializzato in una determinata area di competenza e permette l'incontro del mondo accademico e imprenditoriale. Ricercatori e imprese, lavorando fianco a fianco, puntano a far sì che i) le capacità scientifiche di cui il Regno Unito è dotato siano sfruttate appieno e che ii) le innovazioni tecnologiche siano immediatamente “commercializzabili”. Quest'ultima necessità è particolarmente avvertita poiché molte volte tecnologie di frontiera sviluppate nei centri di ricerca, impiegano troppo tempo prima di diventare “spendibili” sul mercato. I Catapult Centres favoriscono il trasferimento di conoscenza attraverso contratti di ricerca, licenze e brevetti sviluppati all'interno di istituzioni pubbliche, accademiche e non-profit, oltre a mettere a disposizione di chi vi partecipa infrastrutture di supporto ed un ambiente cooperativo per lo sviluppo di progetti congiunti.

L'idea dei Catapult accoglie diverse delle proposte contenute nella cosiddetta Hauser Review del 2010, che pose l'accento sulla necessità di disporre velocemente delle tecnologie ideate nel settore della ricerca, e di ridurre le distanze tra università e industria attraverso la creazione di interfacce in grado di fornire capacità e specifiche al mondo imprenditoriale e creare così un ponte tra la ricerca accademica ed il mercato, sulla scorta delle esperienze di successo in altri paesi europei, su tutte quella dei Fraunhofer Gesellschaft in Germania. Altri aspetti dell'Hauser Review accolti nel progetto riguardano anche la tipologia di finanziamento e l'individuazione di alcuni dei settori di azione.

Il progetto ha avuto inizio nell'Ottobre del 2010 all'interno della strategia di stimolo all'innovazione e crescita voluta da Cameron e ed è stato posto sotto il controllo dell'allora Technology Strategy Board che, già ad inizio 2011 ha pubblicato un programma contenente i principi chiave circa l'azione dei Catapult Centres. Il primo centro, l'High Value Manufacturing Catapult, è nato nell'ottobre del 2011 e ha unito in un unico network sette dei technology centres precedentemente esistenti.

Per l'avvio del progetto, il governo britannico ha stanziato circa 200 milioni di sterline per il periodo 2011 - 2015. Successivamente, il governo ha fornito un ulteriore finanziamento da 239 milioni di sterline al fine di accrescere le capacità a disposizione dei primi sette centri in costruzione e

per avviare la creazione di ulteriori due catapulte. Una volta avviati, i network dei Catapult Centres sono finanziati in maniera bilanciata da i) fondi pubblici per gli investimenti a lungo termine, ii) da fondi per ricerca e sviluppo ottenuti dai Catapult in collaborazione con le aziende e iii) da contratti di ricerca per enti privati. Si stima che in totale, nel primo quinquennio di attività, i sette centri catapulta otterranno un totale di circa 1 miliardo di sterline di finanziamento. La scelta del modello di finanziamento, ispirato alle simili esperienze tedesche (Fraunhofer), olandesi (TNO) e finlandesi (VTT), è stato studiato di modo da fornire le condizioni ottimali affinché imprese e ricercatori lavorino condividendo parte dei rischi ma al tempo stesso ottenendo un potenziale commerciale non raggiungibile in maniera isolata. Perché il progetto sia sostenibile, è necessario che ciascun centro, negli anni a venire, riesca ad attrarre dai 10 ai 15 milioni di sterline l'anno da enti privati. Ciascuna Catapulta è una Company Ltd Guarantee (CLG), legalmente separata da Innovate UK e controllata da un proprio board guidato da un Executive Management team responsabile della gestione quotidiana. Il management supervisiona i programmi di attività e fornisce l'indirizzo su tutti gli aspetti dell'attività del Centro. Tutti i Catapult Centre sono responsabili della pianificazione della propria attività, delle proprie attività e passività, della proprietà e gestione delle strutture, attrezzature e delle proprietà intellettuali.

La cosiddetta “prima ondata” di Catapult Centres ha visto la graduale introduzione di 7 centri di eccellenza su tutto il territorio britannico. Il primo network inaugurato è stato quello dell’High Value Manufacturing Catapults (che vuole essere motore della crescita e del successo del settore manifatturiero britannico) in diversi punti del Paese (Strathclyde, Wilton, Sedgefield, Rotherham, Coventry, Ansty e Bristol) seguito in breve tempo dal Cell Therapy Centre di Londra nel 2012 (che ha l’obiettivo di rendere il Regno Unito leader mondiale nello sviluppo, rilascio e commercializzazione di terapie con cellule staminali). Gli altri centri sono l’Offshore Renewable Energy Catapult (che ha lo scopo di coordinare, guidare e favorire il rapido sviluppo e la commercializzazione di tecnologie e soluzioni innovative nel campo delle energie rinnovabili in alto mare) con sedi a Glasgow e Blyth, il Satellite Applications Catapult di Harwell (che punta a sostenere l’industria britannica attraverso l’accelerazione nella crescita delle applicazioni satellitari), la Connected Digital Economy Catapult di Londra (con l’obiettivo di permettere agli imprenditori britannici di sfruttare appieno le opportunità di crescita derivanti dall’economia digitale), la Transport Systems Catapult a Milton Keynes (per sfruttare l’enorme potenziale mercato destinato a nuovi prodotti e servizi in grado di supportare l’integrazione dei sistemi di trasporto) e la Future Cities Catapult di Londra (per aiutare le imprese britanniche a creare prodotti e servizi integrati che incontrino i bisogni futuri delle città del mondo). Sono in avvio due ulteriori centri: la Precision Medicine Catapult e la Energy Systems Catapult.

Trattandosi di un progetto con orizzonte temporale di almeno 15 – 20 anni, è prematuro effettuare delle valutazioni. Tuttavia, nel 2014, una “Review of the catapult network” ha mostrato come la loro creazione abbia

prodotto molti risultati desiderabili, non ottenibili in diverse condizioni. Da un punto di vista generale il governo britannico ha assunto un ruolo attivo nell’incoraggiare l’innovazione, riducendo i costi sociali derivanti da un livello di investimento che sarebbe naturalmente sub-ottimale se lasciato al libero mercato: vi è evidenza che gli investimenti pubblici in Ricerca e Sviluppo abbiano avuto un effetto leva sugli investimenti privati. I Catapult hanno fornito attrezzature e strutture in alcuni casi uniche nel Regno Unito, fruibili anche per le Piccole e Medie Imprese. Con la loro azione è aumentata la scala, la velocità e il raggio di commercializzazione di nuovi prodotti.

Guardando ad alcuni casi specifici, all’interno del crescente portafoglio di progetti facenti capo alla Cell Therapy Catapult, l’azienda ReNeuron è riuscita ad ottenere un pacchetto di finanziamenti da 33 milioni di sterline l’hanno resa leader mondiale nello sviluppo di cellule staminali. Nella Digital Catapult, l’esempio della Copyright Hub Company è indicativo. In questo caso, infatti, la catapult ha permesso di stabilire le specifiche per la creazione di una piattaforma pilota che, nel tempo, consentirà una più semplice autorizzazione dei contenuti, che permetterà di ottenere un più semplice accesso a materiale coperto da copyright, con un beneficio atteso per l’economia del Regno Unito quantificabile – entro il 2020 – in circa 2 miliardi di sterline. L’High Value Manufacturing Catapult Centre presenta diversi casi di successo e un livello di investimenti considerabilmente superiore rispetto al progetto iniziale, con finanziamenti provenienti dal settore privato che coprono il 45% del totale. Caso interessante è rappresentato dalla PolyPhotonix, una piccola – media impresa che ha sviluppato un dispositivo terapeutico per la degenerazione maculare: il National Health Service ha reso noto che i dispositivi ottici sviluppati

dall’impresa con la collaborazione del Centre for Process Innovation, faranno risparmiare al sistema sanitario circa 1 miliardo di sterline all’anno. L’utilizzo della strumentazione e delle strutture del Catapult ha permesso alla PolyPhotonix di non dover investire in strumenti sicuramente troppo costosi per una start-up e di raggiungere un risultato significativo sia per l’azienda che per il sistema nazionale.

Le principali raccomandazioni della Review del 2014 riguardano il mantenimento dell’impegno a lungo termine da parte del governo di sovvenzionare i Catapult, la conservazione dello schema di finanziamento “one-third - one-third - one-third”, la crescita del numero di network ogni anno di una o due unità, con l’obiettivo di raggiungere nel 2030 il numero di 30 Catapults ed un totale di finanziamento pubblico del valore di 400 milioni di sterline all’anno; l’attuazione di strategie più efficaci di coinvolgimento delle piccole – medie imprese.

CATAPULT CENTRES

FONDAZIONE ERGO LAVORIAMO PER UN FUTURO MIGLIORE

La Fondazione Ergo è l'ente che riunisce imprese, sindacati e università in un progetto di ricerca, formazione e certificazione dei sistemi di misurazione del lavoro e del controllo dei carichi biomeccanici. La Fondazione, che opera nell'assoluta neutralità nelle relazioni tra impresa e sindacato, ha l'obiettivo di armonizzare produttività e sicurezza sul lavoro. Il metodo MTM (Methods-Time Measurement), al centro dell'attività della Fondazione, è il sistema di predeterminazione dei tempi di esecuzione del lavoro con la più ampia distribuzione mondiale. MTM assegna il tempo in funzione del metodo di lavoro progettato sulla base di standard di rendimento internazionali. Il modello ERGO-MTM, da noi definito, consente la progettazione e la gestione ergonomica e produttiva delle postazioni di lavoro.

IL CENTRO STUDI

Il Centro Studi svolge, nel quadro degli obiettivi della Fondazione Ergo, un'attività scientifica autonoma e sistematica di indagine, analisi e ricerca su argomenti di carattere economico-industriale, organizzativo, ergonomico e tecnico. Il ruolo del Centro Studi è quello di delineare e sviluppare le linee dell'attività culturale della Fondazione oltre che consentire una maggior conoscenza, diffusione e interpretazione dei fenomeni generali del mondo dell'industria italiana.



RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano tutti coloro che hanno collaborato alla realizzazione di questo numero.

SEGUI E CONDIVIDI #BellaFactory



FONDAZIONE ERGO

VIA PROCACCINI, 10 . 21100 VARESE . TEL. +39 0332 239 979

CENTRO STUDI

RACHELE SESSA . E-MAIL R.SESSA@ERGO-MTM.IT

PROGETTO CREATIVO:

YOU CAN LAB

CORSO MATTEOTTI 53 . 21100 VARESE . WWW.YOUCANLAB.IT

DIRITTI: © COPYRIGHT - ALL RIGHTS RESERVED. RIPRODUZIONE RISERVATA.

