

Seminario CGIL
La co-determinazione
22 Marzo 2018

La partecipazione progettuale

Sintesi dell'intervento di Federico Butera¹

I diversi livelli di partecipazione

Di che cosa non parlerò

- della **partecipazione istituzionale**, come rappresentata dal modello tedesco della Mitbestimmung e richiamata dalla 5° direttiva europea del 1972 che prevedeva l'instaurazione della codeterminazione in tutti i paesi membri, co-determinazione che prevede una presenza dei lavoratori nei Consigli di Amministrazione e Consigli di sorveglianza. Modello applicato in molti paesi europei ma non in Italia.
- della **partecipazione finanziaria** dei lavoratori al capitale delle imprese, che ebbe il suo culmine nell'abortito progetto svedese di usare i fondi pensione per modificare la struttura del capitale delle imprese
- dei **diritti di informazione**, una importante esperienza italiana che nella prima parte di e contratti prevedevano accesso alle aree strategiche dei piani e della condotta delle imprese

Quello di cui parlerò viene chiamata - con un termine che non mi piace molto- **partecipazione sul posto di lavoro** o **partecipazione organizzativa**, termine ambiguo che include cose fra loro molto diverse: il **coinvolgimento** dei lavoratori nelle attività e nel miglioramento continuo dell'impresa attivato dalla direzione dell'impresa; la **partecipazione diretta** che la EUFOUND chiama **High Performance Work Practices (HTWP)** è basata su modalità modellate e proposte ai lavoratori di informazione, formazione e miglioramento continuo; la **partecipazione progettuale** dei lavoratori legittimata e modellizzata, concordata fra impresa, sindacato e istituzioni educative, partecipazione che impegna i lavoratori e le loro rappresentanze nei processi di cambiamento e innovazione profonda dell'impresa. La prima è stata quella attivata unilateralmente dalla prima fase del WCM della Fiat; la seconda è riportata da molti casi virtuosi riportati nell'indagine di Pero e Ponzellini; la terza è stata alla base negli anni 70 dei progetti di Industrial Democracy norvegese e dei tentativi italiani di costruire insieme nuovi modelli di organizzazione che superassero il taylor-fordismo: e -come dirò- torna ad essere enormemente attuale in questa fase.

Che cosa è la partecipazione progettuale

Che cosa era quel tipo di partecipazione che io ora definisco come **partecipazione progettuale** ?

Trentin in quegli anni l'aveva proposta nel convegno dell'Istituto Gramsci del 1973 all'interno di una prospettiva di trasformazione profonda dei modi di produzione basata su lavoro, conoscenza, libertà e su un metodo che partiva dall'analisi e dalla progettazione approfondita dei singoli contesti produttivi: questa

¹ Federico Butera, Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione, Università Bicocca di Milano e Sapienza di Roma. Presidente Fondazione Irso-Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi

proposta e questa prospettiva fu combattuta e negli anni seguenti e sconfitta. Non l'aveva chiamata **partecipazione progettuale** ma la natura era quella di cui parleremo.

Intorno agli anni 70 si scopriva pian piano che il taylor-fordismo non faceva più bene né alle aziende né ai lavoratori. In USA e in Europa il potente modello del taylor fordismo cominciava ad andare in crisi, per la sua rigidità e per la sua insostenibilità sociale. In Europa avevano avuto luogo alcune esperienze di riorganizzazione del sistema di lavoro di stabilimenti di produzione, con una forte partecipazione dei lavoratori e dei sindacati. I progetti di Hunsfos, a Norske Hidro, della Volvo di Kalmar, associati al progetto di "democrazia industriale" scandinava. In Italia, nel 1969 con una forte presenza dei sindacati, venivano realizzate le isole di montaggio della Olivetti (UMI, Unità di Montaggio Integrate), che implicavano una profonda trasformazione dell'organizzazione del lavoro di fabbrica in concomitanza con il passaggio dalle macchine per ufficio meccaniche a quelle elettroniche e che decretò il superamento delle lunghe catene di montaggio e introdusse i gruppi di produzione, avviando un processo formativo per tutta la popolazione operaia.

A partire dagli anni '70, si svilupparono in Italia a macchia di leopardo forme di organizzazione e di lavoro che tendevano a andare oltre il modello taylor fordista: in siderurgia, nella chimica, in alcune aziende metalmeccaniche, nel settore del legno arredo, spesso con metodologie di partecipazione attiva dei lavoratori e delle sue rappresentanza. Oltre al caso Olivetti ricordo quelli della Honeywell Bull di Pregnana, alla Dalmine, alla Cerestar.

Occorreva una modalità per far partecipare i lavoratori e le loro rappresentanze a progetti che si ponevano l'obiettivo di cambiare i modelli di organizzazione e di lavoro sviluppando professionalità e valore del lavoro, potenziando produttività dell'azienda e migliorando la qualità della vita di lavoro dei lavoratori. Questi esempi partivano dal miglioramento del contesto del lavoro che i lavoratori conoscevano bene ma si allargava –come scrisse Trentin- a sfidare *la rigida divisione tecnica delle mansioni e delle funzioni costruita sulla loro estrema parcellizzazione.... e la rigida divisione gerarchica del lavoro, con la requisizione di saperi e di autonomia decisionale ad opera dei vertici manageriali*. Questo apriva riflessioni su cosa, dove, come produrre e consentiva a un gran numero di lavoratori e quadri sindacali di comprendere il processo produttivo e il suo cambiamento, di influire, di delegare con cognizione a chi (rappresentanti sindacali o esperti delegati da essi) avrebbe potuto sedere nei contesti istituzionali dove si prendono decisioni strategiche, saldando così la partecipazione progettuale con la partecipazione istituzionale che avrebbe dovuto essere instaurata come in Germania o in Olanda. Una rivoluzione democratica.

Ma a differenza della Scandinavia, della Germania non nasce in Italia né un programma nazionale di riorganizzazione né un nuovo assetto delle relazioni industriali né un modello di partecipazione istituzionale peraltro richiesto dall'Europa, aree di partecipazione che proteggesse e diffondesse quelle soluzioni e quel metodo che si andava sviluppato nelle singole aziende. La Confindustria era contraria; gran parte del sindacato tranne Trentin, FLM era contraria; l'accademia era contraria; le brigate rosse colpirono gravemente Carlo Castellano, dirigente dell'Ansaldo e docente di organizzazione del lavoro all'Università di Genova. Gli esperimenti di partecipazione progettuale lentamente si interruppero.²

² Una illustrazione è contenuta nel volume Federico Butera (a cura di) *Le ricerche per la trasformazione del lavoro industriale*, Franco Angeli, Milano, 1981, pp. 407 (scritti di S. Bagnara, G. Bonazzi, G. Della Rocca, A. De Maio, S. Del Lungo, A. Fantoli, F. Ferrarotti, M. Follis, L. Gallino, G.F. Lanzara, M. La Rosa, Marri, A. Masiero, R. Misiti, S. Negrelli, I. Oddone, M. Rollier, S. Zara e altri). Franco Angeli, Milano, 1981 e una recente valutazione di quegli anni in "La ricerca-intervento sull'organizzazione. Rivoluzionare modelli e metodi", in *Sviluppo e Organizzazione*, Maggio Giugno, 2017, con commenti di G. De Michelis, G. Dioguardi, G. Rebora, M. Martinez

Il protocollo IRI del 1984 , che non si limitava a prevedere la partecipazione istituzionale ma avrebbe avuto anche la funzione di rilanciare quelle trasformazioni e il loro metodo, sembrò riaprire la strada ma ebbe difficoltà di attuazione, non si diffuse e presto l'IRI si disciolse.

E' andata così.

Ma oggi quella **partecipazione progettuale** - connessa/premessa/coassiale con una possibile nuova **partecipazione istituzionale**- , ossia non solo è desiderabile ma forse necessaria. Essa è a mio avviso il primo livello fondante di quella **partecipazione incisiva**, di cui parlano Carrieri , Nerozzi e Treu³.

La partecipazione progettuale parte dalla modellizzazione di un percorso condiviso fra azienda, sindacato e istituzioni (soprattutto formative) avente per oggetto il ridisegno e il miglioramento della organizzazione e del lavoro, con una partecipazione attiva dei lavoratori che valorizzi le loro esperienze, creatività, capacità di risolvere i problemi e le loro visioni positive. Tutto ciò con il proposito di migliorare la produttività e le condizioni di lavoro e possibilmente sviluppare insieme nuovi modelli di sistemi socio-tecnici e di lavoro

E' possibile. E' una utopia? Le imprese che non hanno voluto farlo nel passato, il sindacato che ha espresso soprattutto riluttanze, il legislatore che si è rifiutato di normare questa o altri tipi di partecipazione, dopo 40 anni da quando la partecipazione progettuale ha cominciato ad essere sperimentata anche in Italia, davvero lo vorranno fare ora?

In quegli anni i movimenti e le organizzazioni progressiste volevano cambiare il taylor-fordismo, un sistema di organizzazione e di lavoro produttivamente e socialmente efficiente, consolidato da oltre 50 anni: qui ora occorre reinventare nuovi modelli di organizzazione e lavoro, di cui nessuno ha la ricetta.

La partecipazione dei lavoratori e delle loro rappresentanze infatti a differenza di quegli anni oggi è desiderabile anche dalle imprese e dalle istituzioni, serve al sindacato per qualificarsi in questa nuova fase, può essere potenzialmente sostenuta da una nuova fase dei processi educativi. Imprese , istituzioni e sindacato devono affrontare fasi drammatiche che del nostro sistema socio-economico :

- i fenomeni di **crisi di impresa e di crisi di intere aree territoriali** in cui i lavoratori da vittime spesso si trasformano in soggetti proponenti soluzioni positive: ristrutturazioni, riduzioni di attività, procedure concorsuali, fallimenti
- **crescita e riconversione produttiva**: il Corriere della Sera ha censito 500 imprese medie che hanno avuto aumenti di fatturato e di margini di oltre il dieci per cento costanti negli ultimi 5 anni. Il sistema dei distretti nell'Italia del Nord ha conseguito risultati sorprendenti, come rilevato dal Centro Studi di Intesa. Patti di sviluppo territoriale come il Patto per il Lavoro dell'Emilia Romagna hanno spesso conseguito risultati straordinari. Qual è stato e quale sarà il ruolo dei dirigenti, dei tecnici, degli impiegati , degli impiegati in questi processi di crescita del sistema produttivo italiano?
- **nuove forme di imprese e piattaforme**: Facebook, Airbnb, Uber, Amazon e altre sono aziende di concezione nuova con un livello di occupazione sproporzionato in basso rispetto al livello di fatturato e degli utili. Sono invenzioni sociali e tecniche, nuovi sistemi socio-tecnici: chi le ha progettate e gestite? Probabilmente sono state inventate e realizzate dallo stesso tipo di lavoratori della conoscenza che in tutto il mondo tentano di avviare start up di nuova concezione e che sono esponenti di forme di lavoro di nuova concezione

³ Mimmo Carrieri, Paolo Nerozzi, Tiziano Treu (a cura di) *La partecipazione Incisiva* , Il Mulino, 2015

- e soprattutto , la **4° rivoluzione industriale** farà nascere e sviluppare sistemi imprese, organizzazioni, lavori nuovi che ancora non esistono.

Perché partecipazione allora?

- a. Questi eventi drammatici toccano profondamente gli interessi e la qualità della vita dei lavoratori e di chi non ha lavoro
- b. Questi eventi richiedono di progettare o riprogettare sistemi in anticipo e non solo difendersi o negoziare la distribuzione dei salari e di profitti
- c. Nessuno in queste fasi drammatiche possiede la piena conoscenza delle soluzioni
- d. E' indispensabile non solo il consenso e la sinergia ma soprattutto le modalità di risoluzione dei conflitti fra i diversi portatori di interessi
- e. E soprattutto in questi processi è indispensabile la conoscenza esplicita o tacita dei lavoratori e spesso degli utenti dei prodotti o servizi.

Dalla gara delle macchine contro il lavoro alla collaborazione fra persone e tecnologie

Vorrei concentrarmi sulla quarta rivoluzione industriale che sta avanzando a grande velocità trascinata dalle nuove tecnologie. La mia tesi è che **le nuove tecnologie sconvolgono l'esistente ma solo la progettazione disegnerà le nuove organizzazioni, imprese, città, società e soprattutto la qualità e quantità del lavoro. Questo approccio ribalta l'attuale dibattito: dagli effetti delle tecnologie alla progettazione.**

Per i pessimisti la ***race against the machine*** – la gara degli uomini contro le macchine – è persa: le tecnologie potranno sostituire quasi tutti i compiti umani. Per esempio

- McKinsey valuta che il 49% delle ore lavorate potrebbero essere **teoricamente computerizzate** (- 11.900 miliardi di dollari di salari)
- In Europa il saldo fra operai e impiegati esecutivi che perderanno il lavoro da una parte nuovi lavori qualificati dall'altra, potrebbe essere di - 30% complessivi, con oltre 4 milioni di disoccupati e gravi problemi di riconversione

E' in atto un vero panico. ***Robocalypse now e jobless society.***

Ma le cose non devono andare necessariamente così

La gara contro le macchine in realtà è tutt'altro che perduta e può trasformarsi in una collaborazione potente. Perché

1. molte sono le cose che le macchine **non sanno fare**
2. **tutti i lavori possono essere valorizzati**
3. **il lavoro può essere riprogettato** congiuntamente alle tecnologie per creare «lavoratori aumentati»
4. **le PMI, anche se digitalizzate, non sostituiranno molti lavori; la PA non ridurrà organici**
5. le grandi e medie imprese dell'Industry 4.0 avranno crescente bisogno di **lavoro qualificato (operai, artigiani qualificati)**
6. vi sarà una forte crescita del personale che **progetterà, gestirà, manterrà quelle tecnologie** e i sistemi socio-tecnici

Ma soprattutto

7. **la torta dell'offerta di beni e servizi** può e deve crescere

Politiche e progettazione congiunta dei tre pilastri della Quarta Rivoluzione Industriale

Ma per far ciò occorrerà sviluppare politiche e progetti

a) Le politiche

- Politiche pubbliche e private
- Politiche fiscali per la generazione di risorse
- Investimenti infrastrutturali
- Politiche industriali di sostegno alla innovazione tecnologico-organizzative
- Programmi cornice per la attivazione di cantieri di progettazione di nuovi sistemi tecnico-organizzativi e di nuovi lavori
- Massicci investimenti nella istruzione e formazione tecnica
- Programmi di qualificazione e formazione di chi ha perso il lavoro
- Piani sociali per chi perde il lavoro
- Defiscalizzazione del lavoro giovanile
-

b) La progettazione multilivello e multistakeholders

Vari soggetti

Industria 4.0 è principalmente una arena sociale e politica. Essa ha come protagonisti soggetti diversi che giocano e rischiano in prima persona in un gioco però che nessuno può condurre in isolamento: nessuno *vince da solo*.

La progettazione si fa a vari livelli

- Il lavoro
- L'organizzazione operativa e del lavoro della fabbrica o dell'ufficio
- L'impresa
- Le reti d'impresa
- Le piattaforme industriali
- Le Pubbliche Amministrazioni
- Le economie e le società regionali
- L'economia e la società italiana
- L'economia globale

Progettazione vuol dire disegnare qualcosa che prima non c'era o era diversa , farlo con tutti i portatori di interessi e ottimizzare obiettivi e parametri diversi

- Innovazione
- Durevolezza
- Produttività
- Sostenibilità ambientale e sociale
- Qualità della vita di lavoro (integrità fisica, psicologica, professionale, economica e dignità e identità)
- Bilanciamento fra vita e lavoro

Possibile? Dato il crescente livello di VUCA (volatilità, incertezza, complessità, ambiguità) ragionevolmente non si può fare diversamente

Le tecnologie

Le nuove tecnologie digitali sono trasversali ad ogni settore manifatturiero e di servizi: robotica avanzata, tecnologie additive, automazione integrata dei processi produttivi, internet delle cose, virtual reality, messa in rete di attività produttive e progettuali, impiego dei big data, cloud, intelligenza artificiale e molto altro.

Sono chiamate abilitanti perché consentono ad ogni sistema di disintermediare; di gestire e generare la conoscenza; connettere operazioni; accelerare le decisioni; essere il nucleo di prodotti e servizi di qualità nuovi e personalizzati allo stesso costo della produzione di massa.

Ma perché tutto questo avvenga, la tecnologia non basta. Occorre attivare gli altri due fattori della quarta rivoluzione industriale: l'organizzazione e il lavoro, anch'essi di nuova concezione.

Organizzazione

- a. Strategie. Nuovi business model basati su nuovi prodotti e servizi e centrati sui clienti.
Personalizzazione e servizio
- b. Macro-organization design. Reti organizzative planetarie; ecologia della conoscenza. *Il caso di Bonfiglioli e di H Farm*
- c. Funzionamento organizzativo. Organizzazioni organiche e unità organizzative flessibili. Sistemi di coordinamento e controllo non gerarchici. *Organizzazioni post gerarchiche; team, comunità di pratica, 4 C*
- d. Impresa integrale. *Nuova cultura ed etica dell'impresa. L'impresa olivettiana*

Lavoro

Una nuova idea di lavoro nella 4° Rivoluzione Industriale: dopo il taylorismo

La nuova idea di lavoro che già si profila sarà basata su conoscenza, responsabilità dei risultati e richiederà competenze tecniche e sociali.

Un lavoro che suscita impegno e passione.

Un lavoro fatto di relazioni positive tra le persone e le macchine.

Un lavoro che include anche il «workplace within», ossia il posto di lavoro che è dentro le persone: storie lavorative e personali, la loro formazione, aspirazioni, potenzialità

I nuovi “mattoni del lavoro”

1. Progettare ruoli aperti

Il componente di base delle mestieri e professioni di nuova concezione sarà il “ruolo aperto” basato su

- responsabilità di risultati misurabili
- processi e contenuti di lavoro migliorabili e perfezionabili
- autorità e capacità nella gestione delle relazioni con le persone e con la tecnologia
- acquisizione di adeguate competenze tecniche e sociali.

Questi ruoli non sono le mansioni prescritte nel taylor-fordismo ma “copioni” che divengono «ruoli agiti» quando vengono animati, interpretati e arricchiti dalle persone vere all’interno delle loro organizzazioni o del loro. Con le mansioni (e il loro apparato giuridico e di relazioni industriali) il concetto di ruolo entra in profondo contraddizione.

2. Le broadband professions

Le nostre ricerche ci inducono a dire che il paradigma dominante del lavoro nell’Industria 4.0 potrà essere quello dei **mestieri e professioni dei servizi a banda larga (broadband service professions)**

- servizi, quelli resi al cliente finale o alle strutture interne dell’organizzazione
- a banda larga, perché questi mestieri e professioni devono poter contenere un gran numero di attività e ruoli diversi per contenuto, livello, background formativo.

Se le cose stanno così che ne facciamo delle mansioni, posizioni, livelli? Si apre un terreno di ripensamento che deve coinvolgere le discipline del lavoro e dell’organizzazione (ingegneria, scienze dell’organizzazione, economia, diritto del lavoro, scienze della formazione) e chi ha la responsabilità di progettare e gestire il lavoro (imprese, istituzioni, sindacati, scuole)

Alcune professioni a banda larga nell’industria 4.0

Architetti dei nuovi sistemi tecnologico-organizzativi

Gli architetti dei nuovi sistemi tecnologico-organizzativi non possono essere i tecnologi da soli: ci vogliono architetti multidisciplinari di sistemi socio-tecnici, capaci cioè di concepire e ingegnerizzare insieme modelli di business, mercati, obiettivi, tecnologie, processi, organizzazione, lavoro, cultura

Con molta probabilità il soggetto organizzativo che potrà svolgere questa funzione non è un ruolo singolo ma è un team di progetto. Riemerge forse l’idea di professionalità collettiva

Chi svolge questa professione dovrà avere una formazione universitaria multidisciplinare e dovrà operare sulla base del design thinking

Tecnici e i professional integratori che accompagnano la crescita di sistemi sociotecnici

- ❖ ad elevata complessità,
- ❖ interazione fra tecnologie e organizzazione
- ❖ frequenza di variazioni e fenomeni inaspettati
- ❖ esigenze di monitoraggio e
- ❖ esigenze di coinvolgimento e guida delle persone.

Oggi queste figure sono identificate come esperti di dominio, manutentori, venditori, team leader e altri. Nella formazione di queste professioni il ruolo degli ITS e delle Università insieme alle imprese sarà cruciale

Artigiani, operai e addetti ai servizi

Nell’Industria 4.0 un posto rilevante avranno le figure di *artigiani digitali del saper fare italiano*, il 10% degli occupati impegnati nelle aziende del made in Italy, che sono caratterizzate dalla qualità, bellezza, personalizzazione del prodotto: scarpe, abiti, mobili, cibo ma anche software “fatti apposta per il singolo utente finale”.

E gli *operai*? Certamente una parte delle attività operative di pura manipolazione saranno sostituite dalle tecnologie, molte operazioni saranno eliminate per l'impiego di tecnologie. Ma rimarranno necessarie figure di operatori di processo, manutentori avvezzi ad usare tecnologie informatiche e a controllare variazioni. Il loro livello di formazione sarà molto più elevato: saranno "operai aumentati".

Gli *addetti ai servizi* cresceranno di numero: sanità, banche, turismo, istruzione etc. Il tema è quello della loro qualificazione e della protezione delle condizioni di lavoro.

La collaborazione potente fra uomini e macchine: o lavoratori aumentati

- L'operatore della Tenaris
- Watson e i medici
- Il tassista e il navigatore
- L'operaio e l'esoscheletro
- Il REP evoluto di call center
- Watson e i medici
- Il chirurgo e il robot
- Il consulente INPS

La prospettiva di un "professionalizzazione di tutti"

E' una prospettiva plausibile non solo per i manager e professionisti. La quarta rivoluzione industriale richiede infatti che la conoscenza appartenga anche alla persona che deve dividerla e in cui la dedizione al servizio prevale sul rispetto della gerarchia.

L'operaio di produzione, l'addetto al call center, il cameriere di ristorante, l'addetto all'assistenza tecnica, l'impiegato pubblico, la badante possono avere, un lavoro dignitoso, a good job, ed essere aiutati ad apprendere, a contribuire a rafforzare la propria identità lavorativa e l'identità umana.

Questi ruoli visti come «copioni» verranno animati, interpretati e arricchiti dagli attori reali, ossia dalle persone vere all'interno delle loro organizzazioni o del loro contesti.

Come creare contenuti di lavoro professionalizzanti e dignitosi

- Attività che consentano qualche grado di giudizio, maestria, decisioni e apprendimento
- Possesso di competenze tecniche (hard skills) ossia le conoscenze di dominio e di tecnologia; competenze sociali (soft skills) ossia le capacità di cooperazione, comunicazione, condivisione, senso della comunità.
- Risultati misurabili
- Responsabilità sui servizi al cliente interno o esterno
- Controllo dei processi
- Controllo delle variazioni
- Autonomia nei processi di cooperazione
- Possibilità di apprendimento
- Possibilità di condivisione della conoscenze
- Formazione
- Far parte attivamente di comunità di pratiche

**I parametri della progettazione:
La qualità della vita di lavoro**



Vita fisica

- Antinfortunistica
- Eliminazione di fonti di nocività
- Ergonomia fisica
- Welfare

Vita cognitiva

- Ergonomia cognitiva
- Formazione ai compiti

Vita emotiva

- No stress and strain
- Dignità e rispetto

Vita professionale

- Contenuti: Responsabilità e visibilità sui risultati; Controllo dei processi e delle varianze; autonomia
- Retribuzione
- Formazione continua

Vita sociale

- Orari e work life balance

Vita riflessiva

- Identità professionale
- Idea di futuro

Quattro approcci e metodologie di progettazione di sistemi socio-tecnici 4.0

a) *Gestione del cambiamento tecnologico-organizzativo, professionale e culturale di una singola impresa o amministrazione , avendo come oggetto condiviso*

- Processi produttivi e di servizio
- Contenuti di lavoro, ruoli, mestieri, competenze
- Condizioni di lavoro (orari, incentivi, sistemi di controllo)
- Team e comunità di pratiche e relativi modelli di cooperazione, comunicazione, condivisione delle conoscenze, comunità
- Forme organizzative non gerarchiche, reti organizzative
- Sistemi distrettuali e cluster
- Piattaforme

b) *Progettazione e sviluppo di reti di organizzazioni*

c) *Pianificazione strategica territoriale*

d) *L'“approccio processuale nazionale”* basato su programmi nazionali concepiti e promossi centralmente e realizzati localmente

Che organizzazione può proporre il sindacato per fare tutto ciò?

- i. *Accordi framework fra sindacato dei lavoratori e dei datori di lavoro , istituzioni*
- ii. *Tavoli negoziali per le politiche*
- iii. *Strutture condivise per la progettazione (sheltered experiments)*
 - Steering committee a cui partecipa l'azienda, il sindacato, la scuola
 - I progetti con la partecipazione delle dei dipendenti
 - Il miglioramento continuo
- iv. *Area contrattuale come adesso su salario, orario, diritti, welfare*