



## **Tutelare l'autonomia, Contrattare l'innovazione, Qualificare lo sviluppo**

**Roma, 17 e 18 ottobre 2012**

*Documento programmatico presentato alla Conferenza di Programma, integrato con i contributi emersi dalle discussioni nei workshop (Allegati 1, 2, 3).*

### **1. La 1° Conferenza di Programma di Agenquadri**

Il Congresso di Genova del 2010 “Il lavoro dei quadri e delle alte professionalità per una politica del cambiamento” ha rappresentato un punto di svolta nella storia di Agenquadri.

Mantenendo fermi alcuni punti strategici che hanno da sempre caratterizzato la nostra organizzazione, a partire dal ruolo dei quadri, dall’organizzazione del lavoro, dalla centralità della conoscenza e dell’innovazione, il 3° Congresso ha messo al centro i temi fondamentali della rappresentanza e della contrattazione, assegnando a tutti noi, nel nostro agire quotidiano, una maggiore responsabilità sia verso le lavoratrici e i lavoratori che rappresentiamo, sia verso la CGIL. Contemporaneamente, il Congresso ha sancito l’allargamento della nostra rappresentanza a tutte le alte professionalità che operano con rapporti individuali di lavoro autonomo o parasubordinato, consegnandoci una nuova sfida, complessa, strategica, urgente.

Su questi mandati Agenquadri ha costruito la sua azione sindacale e il suo percorso di sviluppo organizzativo.

A distanza di due anni, caratterizzati da una crisi economica senza precedenti, riteniamo necessario un momento di confronto e di riflessione sui cambiamenti avvenuti nella nostra società, sui risultati della nostra azione e sulle priorità che intendiamo darci per il prossimo periodo.

La 1° Conferenza di Programma di Agenquadri è il momento più ampio di un percorso di analisi, elaborazione e sperimentazione iniziato subito dopo il Congresso del 2010 e che coinvolge tutta la nostra organizzazione, numerose strutture CGIL e interlocutori esterni.

Con questa iniziativa non vogliamo segnare un punto di arrivo, ma **un’occasione di apprendimento collettivo**, che consenta a tutti noi di fare un passo avanti lungo la strada che abbiamo tracciato all’ultimo Congresso.

## 2. Immagini di una crisi: se il *greed market* prende il posto del libero mercato

Siamo al quinto anno di crisi, ma le condizioni che l'hanno determinata e che la caratterizzano hanno radici più lontane. Quella che con un'espressione molto calzante è stata definita *greed economy*<sup>1</sup>, è il risultato di un processo che si è avviato alla fine degli anni '70 e che è riassumibile in pochi elementi essenziali:

- il mutamento radicale del rapporto tra finanza e produzione di beni e servizi;
- lo stravolgimento del nesso tra reddito da lavoro e reddito da attività finanziaria, dando l'illusione che la crescita del secondo potesse compensare la contrazione del primo e inducendo anche i piccoli risparmiatori a diventare speculatori (spesso, per ovvi motivi, poco accorti);
- la diffusione a livello di cultura di massa dell'ethos dell'efficienza come criterio neutrale e definitivo di giudizio e la correlata visione dell'impresa come merce e non più come bene in sé; la *deregulation* del settore finanziario e del credito, anche attraverso l'abolizione della separazione tra banche commerciali e banche d'investimento, unita alla creazione e legittimazione di strumenti finanziari poco trasparenti e difficilmente valutabili<sup>2</sup>;
- la debolezza della politica rispetto a questi cambiamenti.

In questa fase di crisi globale, i cui effetti sono ampiamente noti, le risposte dei diversi Paesi sono state differenti. In particolare l'area Euro, diversamente da altri Paesi industrializzati come gli USA o il Giappone, ha scelto la via dell'*austerity*. Alla base di questa politica c'è l'opzione economica verso l'ipotesi che esistano effetti espansivi come conseguenza di politiche restrittive. Un'ipotesi, appunto, che secondo molti economisti non ha valore sul piano teorico né tantomeno riscontri empirici, ma che ha guidato le scelte politiche degli ultimi anni:

- mettere al centro la riduzione del debito pubblico, sottovalutando altri elementi come, ad esempio, l'andamento della bilancia dei pagamenti e i suoi effetti sullo *spread*;
- assumere il postulato che la fiducia sia legata al rigore e non ad altri fattori come la capacità di crescere e innovare o la costruzione di capitale sociale, compreso il rapporto di fiducia tra cittadini, imprese e rappresentanza sociale e politica;
- negare di fatto il ruolo delle politiche industriali.

Questo approccio rigido, coerente sul piano del metodo con quello che ha costruito le condizioni delle crisi e presentato all'opinione pubblica come indiscutibile e necessario, ha tra le tante drammatiche conseguenze, anche quella di ridurre gli spazi del dibattito democratico, sia a livello politico che sociale. Se le scelte vengono presentate come necessarie e inevitabili, non c'è spazio per opzioni alternative e qualsiasi tentativo di discussione viene identificato come una minaccia e rifiutato. Questo mette in dubbio l'interpretazione del principio di libertà cui storicamente i nostri sistemi democratici hanno fatto riferimento, come diversi intellettuali, sia di area progressista che di area cattolica, hanno sottolineato negli ultimi tempi.

---

<sup>1</sup> *Greed is good, greed is healthy* (l'avidità è buona, l'avidità è sana) diceva il famoso uomo d'affari Ivan Boesky a Berkeley nel 1986, pochi mesi prima di essere arrestato per reati finanziari.

<sup>2</sup> Il caso più eclatante è quello degli strumenti che consentono di trasformare le passività in attività come, ad esempio, le *Collateralized Debt Obligations* (CDO) introdotte negli USA nel 1977 e in Italia con la legge 130/99 sulle cartolarizzazioni.

Sulla base di un'ipotesi non confermata, dunque, il sistema di governo dell'area Euro sta condizionando fortemente e spesso con effetti drammatici la vita di diverse centinaia di milioni di persone, senza che questo abbia peraltro determinato effetti rilevanti sul superamento della fase di crisi. In molti casi, anzi, le politiche di *austerity* portate avanti dai governi europei e dalla stessa UE hanno determinato un generale impoverimento dell'intero sistema economico e il peggioramento delle condizioni di vita dei cittadini.

Noi riteniamo che bisogna cambiare strada. **La crisi determinata dal gioco della *greed economy* non si supera continuando a giocare allo stesso tavolo, con le stesse regole.** Non è sufficiente costruire un sistema capace di reagire alle dinamiche di mercato, sulla base degli andamenti "di giornata". Questa logica che sembra ispirare buona parte del dibattito europeo, non solo è incapace di costruire una prospettiva, ma mantiene governi, cittadini e imprese imprigionati in quella logica dell'alternanza tra euforia e panico che, come è noto, sono due condizioni entro le quali è molto difficile ragionare lucidamente.

Il superamento della crisi richiede, dunque, anche un investimento di medio-lungo periodo, per modificare le condizioni che l'hanno generata e la supportano. Se, infatti, al netto delle dinamiche politiche, sarebbe possibile agire in breve tempo sul contesto normativo, modificare la cultura che trent'anni di *greed economy* hanno determinato è un processo più lungo e complesso, ma quanto mai necessario. E siccome la cultura è fatta di parole, abbiamo bisogno di costruire un nuovo vocabolario.

Per invertire il percorso che ci ha precipitato nella crisi bisogna prima di tutto **rimettere al centro la parola democrazia.** La finanziarizzazione dell'economia ha portato all'estremo la contraddizione che c'è tra governi politici basati su logiche democratiche e capacità di governo reale di soggetti economici non democraticamente controllati. Questo vale per le dinamiche globali, così come per le relazioni industriali e il governo dell'impresa.

Il ritardo nello sviluppo dell'Unione Europea verso un assetto completamente democratico va superato al più presto. Un'Europa democratica è una condizione essenziale di garanzia, oltre che di sviluppo. La scarsa incisività delle istituzioni comunitarie, in particolare del Parlamento e della Commissione, è in questa fase un fattore di estrema debolezza per tutta l'Europa, dovuta in parte agli stessi assetti istituzionali, ma di fatto anche alla scelta politica del Presidente Barroso e dalla Commissione di tenere un comportamento poco visibile, lasciando più ampio spazio alle dinamiche intergovernative.

Ma, per chi ritiene che il principio democratico debba essere la guida di tutta la società e non solo della sfera politica, c'è la necessità di fare ancora un passo in avanti. Bisogna superare l'idea dissociante per cui si possa essere democratici quando si è cittadini elettori e vivere modelli e culture non democratiche quando si è lavoratori o utenti e consumatori: **i principi democratici devono guidare anche il governo dell'impresa.**

Per intraprendere questa strada è necessario che l'agenda politica e sindacale, italiana ed europea, metta al centro parole diverse da quelle imposte dalla *greed economy*, a partire dai concetti di responsabilità sociale e partecipazione.

Allo stesso tempo, la priorità nell'azione di regolazione pubblica va data alla regolazione dei mercati finanziari e del sistema del credito, alla lotta alla corruzione e al sommerso, al riconoscimento della rappresentanza sociale, alla costruzione di un sistema di welfare universale basato su una visione unitaria del lavoro, alla piena attuazione del principio di sussidiarietà.

### 3. Cosa succede in Italia: le competenze in crisi

Dopo aver negato per diversi anni l'esistenza stessa della crisi, l'ultimo Governo Berlusconi ha tirato la testa fuori dalla sabbia e ha riconosciuto la propria incapacità politica a gestire la difficile fase. Il Governo Monti, nato con l'obiettivo di far uscire l'Italia dalla crisi, ha deciso di giocare la partita allo stesso tavolo degli speculatori, cioè dentro i mercati finanziari. In questo ha fatto una scelta di coerenza con la linea dettata dal FMI e dalla BCE, ma quando si gioca a un tavolo truccato e senza le necessarie risorse, è molto difficile che si riesca a vincere. Anzi, c'è il rischio che le puntate diventino troppo alte e che non si riesca più a far fronte alle sfide degli speculatori, così come è tragicamente successo in Grecia. Va indubbiamente riconosciuto al Governo Monti di essere riuscito a star seduto al tavolo da gioco dei mercati finanziari, anche con alcuni successi. Ma questo a fronte di una sostanziale incapacità di guidare un'uscita strutturale dalla crisi per il sistema economico e sociale italiano e scaricando i costi del *gioco* su cittadini, lavoratori e pensionati.

L'Italia, come l'Europa, ha bisogno di un Governo che sia capace di incidere sulle condizioni che hanno portato alla crisi e di **costruire e guidare un progetto di sviluppo del Paese che metta al centro, in maniera non conflittuale, competitività e qualità della vita, del lavoro e dell'ambiente**. Diversamente da quanto sostenuto da alcuni, noi riteniamo che la partecipazione alle decisioni pubbliche, da parte delle organizzazioni di rappresentanza sociale, sia un elemento essenziale e qualificante per tutto il Paese.

Le scelte politiche, di regolazione e di indirizzo, hanno un ruolo fondamentale e necessario, ma non sufficiente. Per il superamento della fase attuale serve il coinvolgimento e la responsabilità di tutti, a partire da lavoratori e imprese.

Non è più accettabile l'idea, propagandata da molti, che le scelte delle imprese debbano essere sempre indipendenti e riguardino solo l'impresa. Questa affermazione è l'esatta negazione del principio di responsabilità sociale. Non si tratta di mettere in discussione la libertà di fare impresa, ma di assumere che se le conseguenze dei comportamenti dell'impresa hanno impatti rilevanti sul territorio e sulla comunità, questi riguardano tutti e rappresentano un elemento di rilevanza politica e sociale. Esempi di questi casi sono oggi in Italia molto numerosi e riguardano diversi settori, dal metalmeccanico alla chimica, dall'alimentare ai servizi. Ma l'esempio forse più evidente è quello dell'ILVA. È possibile affermare che la chiusura di una produzione che vale 4,5 miliardi di euro sulla bilancia commerciale è questione che riguarda solo l'impresa? È possibile accettare l'idea che possa esistere una contrapposizione tra diritto al lavoro e diritto alla salute? Noi crediamo di no e chiediamo che la politica e le istituzioni pubbliche non si sottomettano a queste logiche.

L'idea dominante che la competitività dell'Italia nel mondo si possa basare su **riduzione dei costi e precarizzazione delle condizioni di lavoro**, con il corollario che cultura e conoscenza facciano parte dei costi da abbattere, non rappresenta una strada praticabile. Essa non è sostenibile sul piano sociale né su quello economico.

Sul piano sociale, questa impostazione tende ad incrementare le disuguaglianze, a polarizzare la società tra ricchi e poveri, appiattendosi verso il basso il ceto medio e i redditi da lavoro in generale e spingendo verso l'alto una porzione molto piccola di popolazione. Questa tendenza ha effetti anche sulla mobilità sociale e sull'accesso alle risorse, fisiche e intellettuali. Di fatto, essa conduce a una forma di neo-elitarismo.

Il 13° Rapporto sulle Retribuzioni in Italia, curato dalla OD&M Consulting, mostra chiaramente questa tendenza: nel 2011, le retribuzioni dei dirigenti sono aumentate del 1,6% e quelle degli operai del 2,2%, le retribuzioni dei quadri sono invece diminuite dello 0,2% e quelle degli impiegati dello 0,6%. Per avere un'idea del valore reale di queste variazioni, bisogna inoltre tenere presente che l'inflazione nel 2011, secondo l'Istat, è stata del 2,8%. È evidente che su questi andamenti incide soprattutto la parte variabile

della retribuzione. Ma, contrariamente a quanto sostiene certa retorica aziendalista, il mancato raggiungimento dei risultati viene fatto pagare principalmente, e in qualche caso esclusivamente, ai quadri e agli impiegati. Se il management intermedio paga più del top management, questo è significativo dell'interpretazione che viene data alla differenziazione delle retribuzioni, che appare inversamente proporzionale al livello di responsabilità formale, e della diffusa cultura ad attribuire le responsabilità sostanziali partendo dal basso.

Un altro indicatore significativo di questa tendenza è quello relativo alla popolazione in età 30-34 anni che ha conseguito un titolo di studio universitario, che è anche uno degli indicatori individuati dalla Commissione Europea nella *Strategia Europa 2020*. L'obiettivo per il prossimo decennio è raggiungere un valore di almeno il 40%. In Italia, nel 2010, solo il 19,8% dei giovani 30-34enni è in possesso di un titolo di studio universitario o equivalente. Da questo punto di vista, l'Italia si colloca al terzultimo posto tra i Paesi UE, seguita solo da Malta e Romania. Ma il dato più preoccupante è quello che riguarda la tendenza negli ultimi anni. Nel periodo 2004-2010, dopo una fase di crescita tendenziale durata fino al 2007, il valore dell'indicatore è sostanzialmente stabile: la percentuale di giovani laureati non cresce. E la situazione sembra destinata a peggiorare, dato che nello stesso periodo si è registrato un calo delle iscrizioni all'università di ben il 15%. Parallelamente, la contribuzione complessiva a carico degli studenti, per il mantenimento del sistema universitario, è aumentata di circa il 60%. Il finanziamento statale all'università è diminuito di circa 1 miliardo di euro in tre anni, il costo medio di iscrizione sfiora ormai i 1000€ all'anno per studente e la *spending review* lascia mano libera agli atenei per ulteriori aumenti. Il continuo aumento dei costi e la diminuzione dei fondi per il diritto allo studio, che incidono soprattutto sugli studenti che vivono maggiori condizioni di disagio come i fuorisede e gli studenti lavoratori, rendono l'università sempre meno accessibile alle famiglie che non hanno un reddito alto. Questo fenomeno incide negativamente (e di fatto, per censo) sul processo di selezione della futura classe dirigente, ci tiene lontani dal raggiungimento degli standard europei, ma sembra essere funzionale a un modello produttivo e di competizione globale basato su produzioni a basso costo economico. Tutto questo, evidentemente, incide direttamente sulla già bassa mobilità sociale, riducendola ancora di più e, come ha sottolineato tra gli altri proprio il Presidente della BCE Mario Draghi, significa anche che **nella selezione della classe dirigente del Paese, le caratteristiche e le condizioni sociali della famiglia di provenienza contano più delle caratteristiche individuali della singola persona.**

In pratica, **la bassa mobilità sociale e i limiti posti alla formazione universitaria rappresentano l'opposto della meritocrazia.** In Italia, dunque, competenze, merito e responsabilità sembrano contare meno dello status sociale, nella formazione come nel lavoro.

**Sul piano economico, processi formativi e di costruzione della classe dirigente che non tengono conto delle capacità, potenzialità e competenze di tutti gli individui, creano una cattiva allocazione delle risorse e, di conseguenza, non consentono al sistema nel suo complesso di esprimere a pieno le proprie capacità di innovazione e competitività, riducendo anche i target di efficienza e produttività.**

Accanto a questo, esiste per il nostro sistema economico un ulteriore fattore che condiziona negativamente la capacità di innovazione e la produttività: la precarizzazione delle condizioni di lavoro.

Ma dopo anni di una retorica che ha osannato la precarietà come fattore di crescita (spacciandola per flessibilità e confondendola ideologicamente con questa), un numero sempre maggiore di studiosi sta mettendo in evidenza la negatività di questi fattori, per favorire un armonico e moderno sviluppo del paese.

Perché, essere precari vuol dire non avere certezza della continuità del rapporto di lavoro, in una condizione in cui quasi mai questa dipende dal merito e con un mercato del lavoro caratterizzato da regole poco trasparenti. Questo significa essere sottopagati e senza i più elementari diritti.

Come possono, in queste condizioni, una lavoratrice o un lavoratore, sentirsi motivati a esprimere il massimo delle loro possibilità? Eppure, per anni, molti “esperti” hanno sostenuto il contrario, tanto che la stessa riforma del lavoro, voluta dal Governo Monti, sembra non comprendere questi semplici nessi logici. Ma lo stesso Mario Draghi ha dichiarato che «senza la prospettiva di una pur graduale stabilizzazione dei rapporti di lavoro precari, si indebolisce l’accumulazione di capitale umano specifico, con effetti alla lunga negativi su produttività e profittabilità.»

#### 4. Oltre la crisi: creare le condizioni, cogliere le opportunità

Se il modello di competitività che si è consolidato in questi anni in Italia non è più sostenibile, né sul piano economico né su quello sociale, quali sono le possibili alternative?

Come Agenquadri, da tempo e non da soli, sosteniamo che la via per uscire dalla crisi e indirizzarci su un percorso di sviluppo che coniughi competitività e sostenibilità sia quella di **mettere al centro del nostro sistema economico e produttivo la conoscenza, la qualità e l'innovazione**, sia nei processi sia nei prodotti.

D'altronde la stessa Unione Europea, a partire dal processo di Lisbona fino alla strategia Europa 2020, si propone di «diventare un'economia intelligente, sostenibile e solidale». Invece, come evidenzia anche l'Istat nel suo Rapporto annuale 2012 sulla situazione dell'Italia, «il Paese non sembra avere colto le opportunità offerte dalla trasformazione in atto verso l'economia della conoscenza, con conseguente perdita di efficienza di sistema».

Per poter cogliere le opportunità, prima di tutto, occorre **modificare alcune condizioni di contesto**, a partire da quelle che, a nostro avviso, più di tutte fanno da zavorra alla crescita economica e sociale del nostro Paese: **la corruzione e l'evasione fiscale, la scarsità di investimenti in formazione e innovazione, l'inadeguatezza dei modelli organizzativi di molte imprese, l'assenza di una politica industriale.**

«Un sistema in cui c'è corruzione non funziona, la competizione non è trasparente. Un sistema così premia chi bara» sostiene il vicepresidente del CSM Michele Vietti, riprendendo le dichiarazioni del Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano.

In Italia, secondo il Servizio Anticorruzione e Trasparenza del Dipartimento della Funzione Pubblica (SAeT), il valore monetario della corruzione è di **60 miliardi di euro all'anno**, un valore pari al 3,8% del PIL del 2011. Il triplo di quanto il nostro paese investe in ricerca. Un valore enorme, che appare davvero gigantesco se paragonato ai numeri del resto d'Europa. Secondo la Commissione UE, infatti, l'entità monetaria annuale della corruzione in tutta l'Unione è di 120 miliardi di euro (circa l'1% del PIL europeo). Questo vuol dire che, se da un lato il problema non è solo italiano, dall'altro l'Italia detiene da sola, in termini di valore monetario, il 50% della corruzione di tutta Europa.

Un fenomeno di dimensioni così rilevanti incide su molte delle dinamiche economiche e finanziarie del nostro Paese, dall'incremento dei costi di produzione all'evasione fiscale e all'esportazione di capitali all'estero. Ma esso rappresenta anche una barriera agli investimenti. La Banca Mondiale, sfatando alcuni miti nostrani, sostiene ad esempio, che uno dei maggiori ostacoli all'incremento degli investimenti esteri in Italia sia proprio la corruzione, che rappresenta, secondo le stime dell'Istituto, una tassa aggiuntiva del 20%.

Uno studio condotto da un'importante società di consulenza sulla gestione dei rischi, la Kroll Advisory, sostiene che la corruzione coinvolga **il 20% delle imprese italiane**, con un'incidenza più alta tra quelle medie e grandi. Il numero di individui direttamente coinvolte in questo tipo di attività, sempre secondo la Kroll, è davvero impressionante: circa 1 milione di persone.

Non esiste, a livello ufficiale, una classificazione delle imprese o dei singoli manager e politici inquisiti per reati connessi alla corruzione, ma le notizie apparse sui media nell'ultimo anno ci dicono che sono coinvolti alcuni tra i maggiori protagonisti del sistema Italia: dalle grandi imprese industriali ai principali istituti bancari e assicurativi, dalle aziende pubbliche nazionali che operano in settori strategici a quelle che gestiscono i servizi locali, dalle ASL alle aziende della sanità privata, le grandi e piccole imprese dell'edilizia, le società di calcio, alcune società portuali, ecc. E spesso le inchieste coinvolgono politici di tutto l'arco parlamentare e di molte amministrazioni regionali e locali.

Stranamente però, su questo fenomeno esistono poche statistiche ufficiali, il *mainstream* sembra continuare a considerarlo un problema secondario e ci sono enormi resistenze in Parlamento all'approvazione di una normativa anticorruzione. D'altronde, visti i numeri, è davvero difficile capire quali siano i confini dentro i quali si muovono questi enormi interessi. L'unico dato certo è che durante il ventennio berlusconiano, che ha legittimato e diffuso una cultura della irresponsabilità, il fenomeno ha raggiunto livelli di molto superiori a quelli emersi nel periodo di Mani Pulite.

Se è vero, come di fatto emerge dagli scandali sui test di ingresso, che anche per accedere all'Università è più efficace corrompere che essere competenti, questo vuol dire che a volte essere capaci di corrompere è la prima *competenza* che viene richiesta per entrare a far parte della classe dirigente.

Oggi, **la lotta alla corruzione è il primo e più necessario passo per creare in Italia le condizioni per uscire dalla crisi su una strada di qualificazione, innovazione e competitività.** C'è bisogno di un cambio di paradigma culturale, con investimenti forti sulla diffusione di un'etica della responsabilità sociale e sugli strumenti per praticarla.

È urgente una normativa anticorruzione vera ed efficace. Serve un maggiore rigore sui conflitti di interessi tra i diversi livelli del sistema economico, finanziario e politico, con un sistema di controllo che deve coinvolgere, come avviene in molti paesi sviluppati, anche i lavoratori. Anche per questo motivo serve una normativa nazionale a tutela del *whistleblowing*, cioè a protezione di coloro che decidono di segnalare casi di illegalità di cui sono venuti a conoscenza durante lo svolgimento del proprio lavoro, come abbiamo sollecitato anche nel nostro documento sulle proposte contrattuali per i quadri e le alte professionalità.

Se eliminare il meccanismo per cui chi bara viene premiato è la prima condizione per una più giusta competitività, il secondo fattore è **garantire a tutti la possibilità di competere**, favorendo l'emergere dei talenti e limitando le rendite di posizione.

Questo vale per il sistema formativo, in tutte le sue articolazioni, ma vale anche, e soprattutto in questa fase, per l'accesso al credito. Garantire a tutti la possibilità di accedere alle risorse economiche necessarie a fare impresa, sulla base del valore delle loro competenze e dei progetti, consentirebbe di liberare le dinamiche sociali di mobilità e di valorizzazione dei talenti. Il contributo in termini di capacità produttiva, di innovazione e qualità, per il nostro Paese, sarebbe enorme.

È possibile avere una piccola idea degli effetti delle restrizioni alla possibilità di creare imprese innovative, in Italia, a partire dalle competenze possedute e dai progetti dichiarati, andando a guardare le *start-up* nate nella Silicon Valley per volontà o su idee di giovani talenti italiani, che spaziano dai settori di attività tipici del web, alle ecoindustrie, alle *life sciences*, ecc. Questa "fuga di cervelli" costituisce, per altro, un costo economico altissimo per il sistema Italia. Secondo le stime dell'Istituto per la Competitività (I-com) **i laureati italiani che emigrano all'estero sono più di 25mila all'anno, con una perdita economica per il Paese di circa 1,2 miliardi di euro all'anno in termini di costi diretti e di 20 miliardi come mancato PIL.**

Quello che si vede meno e di cui si parla poco, a meno che non si abbia l'abitudine di frequentare le giovani alte professionalità, sono invece i numerosi talenti italiani sprecati in attività a basso valore aggiunto nel nostro paese. Per avere un'idea del fenomeno, basti pensare che **la retribuzione media dei laureati in Italia, negli ultimi sei anni, è diminuita del 17%.** Questo vuol dire che non solo in Italia ci sono pochi laureati, rispetto alla media e alle strategie UE, ma che il nostro sistema sociale, economico e produttivo ha grandi difficoltà a valorizzare adeguatamente anche quei pochi che ci sono o ad attrarne altri dall'estero.



**Mettere al centro la ricerca e l'innovazione deve diventare una priorità**, sia sul piano politico-economico che su quello culturale. Perché se, come ci mostrano i dati, **oggi l'Italia spende più soldi per la corruzione che per la ricerca** questo, evidentemente, vuol dire anche che tra gli attori del sistema economico e politico del nostro Paese c'è la credenza diffusa che, per vincere la competizione, sia meglio truccare il gioco che non essere più bravi e giocare meglio. Bisogna dunque intervenire sul sistema di regole, modificando il *trade off* tra illegalità e innovazione. Ma bisogna farlo anche investendo le risorse economiche necessarie al raggiungimento dell'obiettivo di Lisbona, di una spesa per la ricerca pari al 3% del PIL nazionale.

Affinché le potenzialità del nostro sistema sociale e produttivo possano esprimersi e indirizzarsi verso un modello competitivo basato su qualità e innovazione è però necessario che le amministrazioni pubbliche, a partire dal Governo nazionale si rendano protagoniste di una nuova stagione di *policy*. **Serve una politica industriale che abbia chiari gli obiettivi strategici e metta in atto strumenti adeguati al loro raggiungimento.** Una strategia innovativa anche nel metodo, fondata sul dialogo con le parti e che sia capace di incorporare gli elementi culturali della responsabilità sociale, di coniugare crescita e diritti, di valorizzare gli effetti competitivi della qualità della vita, del lavoro e dell'ambiente.

Una politica di sostegno allo sviluppo del sistema produttivo che sia coerente con la strategia Europa 2020, incentivi l'innovazione di processo e di prodotto, gestionale e tecnologica, valorizzi la presenza e la crescita del lavoro, soprattutto di quello ad alta professionalità.

In Italia esistono **filieri produttive consolidate** con importanti valori di fatturato e numero di addetti, che avrebbero oggi grandi possibilità di crescita e di competitività, anche sui mercati internazionali, se solo facessero consistenti investimenti in conoscenza, ricerca e innovazione. Questo vale sia per i settori tradizionalmente *work-intensive*, come l'agribusiness, le costruzioni, la moda e il turismo (le prime quattro filiere in Italia per numero di addetti), sia per quelli a più alto valore aggiunto per addetto, come l'energia, l'ICT e l'aeronautica.

Oggi, in coerenza con le tendenze strategiche e di mercato, la crescita economica di tutti questi settori può passare efficacemente attraverso **l'adozione di modelli di sostenibilità ambientale e sociale**, sia per i processi di riconversione ecologica di produzioni esistenti, sia per lo sviluppo diretto delle eco-industrie. Secondo la definizione proposta da Eurostat e OCSE sono classificate eco-industrie tutte le imprese le cui attività sono finalizzate a produrre beni e servizi che producono un effetto positivo diretto sull'ecosistema: innovazione nelle tecnologie pulite, nei prodotti e servizi che riducono i rischi ambientali, l'inquinamento e l'uso di risorse materiali. Secondo il Wuppertal Institute, questa tipologia di industria pesa sul PIL dei Paesi europei, in media, il 14%. In Germania il suo peso è pari al 31% del PIL nazionale, in Francia al 21%. In Italia solo al 9%. I margini di crescita del settore sono dunque molto ampi e un investimento pubblico sulle ecoindustrie avrebbe un valore enorme per il nostro sistema produttivo, anche in termini di innovazione e diversificazione delle attività, e costituirebbe un importante volano alla crescita e alla qualificazione delle imprese degli altri settori.

**Queste le priorità, a nostro avviso, alle quali si aggiungono, dal punto di vista delle condizioni di sistema, la necessità di una vera riforma del lavoro che contribuisca a superare la precarietà e a rendere il mercato del lavoro più trasparente e accessibile, oltre a una riforma dell'università che rimetta al centro il sapere e l'universalità, la ricerca e l'apprendimento.**

## 5. Per un sindacato protagonista del cambiamento

Scegliere di uscire dalla crisi costruendo un nuovo modello di competitività, fondato su un sistema produttivo capace di esprimere qualità e innovazione, garantendo i diritti e la sostenibilità, richiede un grande investimento nel lavoro e un deciso cambio di rotta. Un nuovo progetto di sviluppo dell'Italia che deve comprendere tra i suoi obiettivi, la creazione di nuova e buona occupazione e deve darsi gli strumenti e le risorse necessari, in un quadro di coerenza complessiva. Qualità del lavoro e diritti di chi lavora sono la chiave per produrre innovazione e incrementare la competitività del nostro sistema produttivo. Il "Nuovo Piano per il Lavoro" che la CGIL ha deciso di presentare ci sembra un passo importante in questa direzione e Agenquadri non farà mancare il proprio contributo alla sua elaborazione e realizzazione.

Un progetto che vada nella direzione proposta richiede un ruolo forte da parte delle organizzazioni di rappresentanza del lavoro ma anche la presa di coscienza che, come per le imprese e per le amministrazioni pubbliche, anche il sindacato deve essere pronto e disponibile a innovare se stesso, la propria cultura, le proprie pratiche. Innovare non significa mettere in contrapposizione il futuro con il passato, ma significa fare dei passi avanti lungo un percorso evolutivo coerente nei suoi presupposti e nei suoi valori, dimostrandosi capaci di adattare metodi e strumenti alle mutate condizioni.

Partendo dal punto di vista di chi rappresenta le lavoratrici e i lavoratori quadri, professionisti e alte professionalità, riteniamo che questo percorso di crescita debba proseguire lungo tre assi principali.

Prima di tutto, **bisogna rimettere al centro la contrattazione collettiva**, che andrebbe anche vista in una prospettiva più ampia e attuale. Le posizioni di Agenquadri su questo tema sono quelle contenute nel documento "Verso un nuovo modello contrattuale: proposte per i quadri, i professionisti e le alte professionalità" presentato a giugno del 2011. A partire da quelle riflessioni e da quelle proposte, riteniamo che oggi la priorità debba essere quella di rendere i contratti collettivi strumento di regolazione e garanzia non solo delle condizioni di subordinazione del lavoratore all'impresa, ma anche dell'autonomia dello stesso lavoratore. **I contratti collettivi devono continuare ad essere strumento di garanzia di uguaglianza di diritti, ma devono allo stesso tempo garantire la possibilità di espressione delle differenze e delle diversità, coniugando la tutela dell'autonomia professionale con l'equità dei trattamenti.**

Queste condizioni devono essere il principio guida per reinterpretare tutti i diversi istituti contrattuali, a partire dal sistema di classificazione, la conciliazione dei tempi, i sistemi di gestione per obiettivi e di valutazione, la formazione, la retribuzione, ecc. Solo attraverso un'innovazione di questo tipo, per altro, sarà possibile riportare i quadri e le alte professionalità dentro una dimensione collettiva di contrattazione del rapporto di lavoro, riducendo quel fenomeno di relazione individuale con la controparte dentro cui molti di loro si sono rifugiati in questi anni, isolandosi e perdendo gradualmente potere contrattuale.

**La sfida più grande e più urgente, che oggi si pone di fronte alla nostra capacità di essere ancora soggetti capaci di determinare collettivamente le condizioni di lavoro, è quella di includere nella contrattazione quelle lavoratrici e quei lavoratori che ne sono totalmente esclusi.**

È una sfida che cammina parallela alla lotta all'abuso delle forme contrattuali flessibili per nascondere lavoro genuinamente subordinato.

L'estensione della contrattazione ai professionisti e alle alte professionalità che lavorano in maniera legittimamente autonoma per una controparte aziendale, con un rapporto individuale e non in forma d'impresa, con forme contrattuali diverse da quelle di lavoro dipendente, è l'obiettivo prioritario per riunificare il lavoro e la sua rappresentanza, oltre che per dare risposte a quell'enorme insieme di lavoratrici e lavoratori che da anni chiedono rappresentanza e tutele.

Ma includere queste lavoratrici e questi lavoratori nella contrattazione collettiva non può essere un atto meccanico, non può realizzarsi con una semplice previsione normativa. **Come per i quadri, i professionisti e le alte professionalità dipendenti, i contratti collettivi devono prima di tutto essere capaci di incorporare e declinare in termini contrattuali il principio di autonomia.**

Agenquadri è impegnata da tempo su questo fronte. La nascita del PIC-AP (il Pronto Intervento Contrattazione per le Alte Professionalità) è solo una delle azioni più recenti e innovative, concordate con le categorie e messe in campo per supportarle nelle diverse fasi dei percorsi di rinnovo contrattuale.

In questa fase, che sappiamo essere non facile per la contrattazione collettiva, il nostro impegno deve comunque proseguire con l'elaborazione e la sperimentazione di proposte operative, che possano facilitare il lavoro delle categorie, per rendere i contratti degli efficaci strumenti di inclusione, in cui tutte le lavoratrici e tutti i lavoratori, dipendenti e non, possano insieme riconoscersi, come comunità di donne e di uomini, diversi nelle loro specificità ma uguali nei diritti e uniti e partecipi nel loro sindacato.

**Riunificare il lavoro, tutelare l'autonomia, estendere la contrattazione, sono oggi le nostre parole d'ordine più importanti.**

Il secondo asse principale, su cui la nostra azione dovrà continuare a svilupparsi, riguarda **la costruzione di un rinnovato rapporto tra le lavoratrici e i lavoratori ad alta professionalità, dipendenti e non, e le organizzazioni di rappresentanza.**

Il sindacato ha bisogno, prima di tutto, di elaborare una nuova e più profonda consapevolezza sulle condizioni di lavoro e sulle specificità di queste categorie di lavoratrici e lavoratori. È evidente oggi la necessità di acquisire prima di tutto informazioni più ampie e profonde sulla loro presenza, varia e complessa, all'interno delle imprese, delle amministrazioni pubbliche, nonché del loro livello di coinvolgimento nel sindacato, spesso poco visibile.

Le difficoltà che il sindacato ha mostrato lungo tutta la sua storia, a rappresentare gli interessi di queste particolari categorie di lavoratrici e lavoratori, devono essere superate. La loro definitiva presa in carico richiede però un nuovo atteggiamento di apertura, disponibilità all'innovazione e capacità di sperimentare nuove modalità organizzative.

In questa difficile fase di crisi, il bisogno e la richiesta di rappresentanza dei quadri, dei professionisti e delle alte professionalità sta emergendo con una forza mai vista prima. Essere capaci di dare loro una rappresentanza forte e unitaria è una sfida essenziale e strategica per tutto il sindacato. Costruire una nuova dimensione collettiva di rappresentanza vuol dire favorirne e valorizzarne la partecipazione, sia all'interno delle rappresentanze aziendali che nella vita delle organizzazioni sindacali.

Il sindacato non può più permettersi di rinunciare alle energie e alle conoscenze delle lavoratrici e dei lavoratori ad alta professionalità, dipendenti e non dipendenti, se vuole comprendere appieno cosa succede all'interno delle imprese ed avere la forza e le competenze per indirizzare i processi di cambiamento.

Allo stesso tempo, è sempre più urgente e necessaria una nuova regolamentazione della rappresentanza, che oltre ad andare nella direzione indicata dall'Accordo Interconfederale del 28 giugno 2011, avviando la certificazione della rappresentatività, consenta attraverso meccanismi democratici la rappresentazione unitaria di tutti gli interessi, inclusi quelli dei quadri, dei professionisti e delle alte professionalità, dipendenti e non dipendenti.

**Costruire un nuovo rapporto con queste categorie di lavoratrici e lavoratori significa anche essere capaci di incrementare la loro presenza tra gli iscritti al sindacato.** Questa oggi è una delle nostre priorità.

Il contesto di crisi e di cambiamento ci offre l'opportunità di parlare in modo nuovo ai quadri, ai professionisti e alte professionalità che non hanno ancora riconosciuto l'esigenza di una dimensione collettiva, come anche a quanti sono ancora esclusi dai contratti collettivi.

Per farlo, abbiamo bisogno di mettere in campo nuove campagne di sindacalizzazione, dando a questo termine un significato ampio, che vada oltre la pur importante dimensione quantitativa.

**La sindacalizzazione non è solo un risultato numerico: è un processo che ha a che fare con la vita delle persone, che qualifica la vita dei lavoratori, nei loro rapporti umani e professionali, nella consapevolezza che la loro condizione di vita e di lavoro non è unica, ma è condivisa da altri, tanti altri, e che su questa condivisione si possono costruire azioni comuni.** La sindacalizzazione è un processo capace di produrre capitale sociale, quel tipo particolare di capitale fatto di comunità, di partecipazione, di relazioni e di solidarietà. E soprattutto oggi, per molti lavoratori, per quelli che vivono in condizioni di precarietà, sindacalizzazione significa prima di tutto non sentirsi più soli.

Questo tema è oggi molto sentito, anche fuori dal sindacato, come dimostra la vitalità del dibattito tra le associazioni professionali e tra i gruppi giovanili, compreso quello dei giovani della CGIL. Ma la questione è oggi anche al centro del dibattito europeo. Eurocadres, associazione europea di *professional&managerial staff*, di cui Agenquadri è parte attiva, ha dedicato nel 2011 una linea di attività proprio alla sindacalizzazione dei giovani *professional*, arricchita nel 2012 da un progetto sul rafforzamento della presenza nei sindacati, dei quadri e delle donne lavoratrici autonome. Agenquadri è protagonista di questo progetto europeo, partecipando allo *steering committee* e organizzando, anche insieme alla Consulta delle professioni e al Segretariato Europa della CGIL, le attività previste in Italia.

Abbiamo avviato un progetto congiunto Agenquadri e Camera del lavoro di Milano, con la condivisione di CGIL Lombardia, per la realizzazione della **prima campagna di sindacalizzazione** di lavoratrici e lavoratori quadri, professionisti e alte professionalità, dipendenti e non dipendenti. Le caratteristiche di novità, come anche le specificità dei destinatari, ci hanno fatto ritenere necessario un approccio di tipo sperimentale. Stiamo quindi portando avanti un intervento di tipo "riflessivo", che è partito da una significativa attività di preparazione e condivisione e che prevede, sin dall'avvio, un'attività di monitoraggio e valutazione dei risultati.

Allo stesso tempo, **i coordinamenti aziendali dei quadri e delle alte professionalità**, costituiti quasi sempre in accordo con le categorie e che sono cresciuti in questi ultimi anni sia per numero che per qualità, si stanno dimostrando un eccezionale strumento di sindacalizzazione, oltre che di rafforzamento dell'azione di rappresentanza specifica e unitaria del lavoro.

Ma perché il sindacato rafforzi il suo ruolo di attore protagonista del cambiamento, non è sufficiente rimettere al centro la contrattazione e dare nuova voce a quelle lavoratrici e a quei lavoratori che non hanno finora avuto adeguata rappresentanza. **Occorre che la contrattazione riprenda in mano il tema fondamentale dell'organizzazione del lavoro**, qualificandolo però in modo nuovo e affrontando le questioni relative ai modelli organizzativi, ai sistemi di gestione, al management.

Da anni siamo spettatori di una retorica aziendalista che parla di produttività e di innovazione, spesso declinandone strumentalmente i significati e, contemporaneamente, assistiamo al permanere di modelli organizzativi tradizionali, rigidi e statici, anche se abbelliti con parole nuove.

Tutti noi sappiamo che **esiste un nesso inscindibile tra organizzazione del lavoro e dei processi produttivi, innovazione, produttività e competizione**. Un legame che passa anche attraverso il riconoscimento del ruolo dei quadri e delle alte professionalità e l'esigibilità di quei diritti e di quelle tutele che garantiscono alle lavoratrici e ai lavoratori la tranquillità e la sicurezza per poter esprimere appieno e in autonomia le proprie competenze, sapendo che con il proprio lavoro possa contribuire al miglioramento dell'azienda e allo sviluppo del Paese, senza la paura di ritorsioni, sicuri di trattamenti equi e senza rischi per la salute.

Quest'ultimo è un tema troppo spesso sottovalutato nel dibattito attorno al lavoro intellettuale. Solo per citare un esempio, la recente ricerca presentata dal sindacato internazionale UNI Professionals and Manager mette in evidenza una media di 36 giorni di lavoro persi all'anno, per ogni lavoratore, a causa di stress lavoro correlato. Un dato significativo e preoccupante per la salute delle lavoratrici e dei lavoratori ad alta professionalità e che dovrebbe far riflettere meglio le aziende sul rapporto che c'è tra benessere organizzativo, salute e produttività.

Con l'entrata nella fase di crisi che stiamo vivendo, l'innovazione è rimasta sempre più spesso una parola vuota, mentre il discorso sulla produttività viene svuotato dei suoi significati e ridotto a mera richiesta di aumento dell'orario di lavoro. Sul piano organizzativo, stiamo assistendo a diffusi processi di inasprimento delle rigidità. Molte imprese, private e pubbliche, cedendo all'illusione che incrementare le forme di controllo, utilizzare il lavoro precario e ridurre i costi siano le basi su cui recuperare produttività e competitività, stanno di fatto ottenendo il risultato opposto. Gli eccessi di rigidità e di controllo gerarchico diventano in molti casi negazione dell'autonomia dei quadri e delle alte professionalità, con impatti negativi, per queste categorie di lavoratori, sulla capacità di esprimere la propria professionalità e con il risultato di negare qualsiasi possibilità di cambiamento e di sviluppo innovativo.

L'autoritarismo e la pratica del ricatto, sempre più diffusi in questa fase e favoriti da una contrattazione individuale non tutelata, per i quadri dipendenti e ancora di più per le alte professionalità non dipendenti, uccide la motivazione, mortifica i progetti sviluppo, nega ogni possibilità di cambiamento innovativo e riduce la produttività.

Se, come ci dicono molti studi (e come ci viene raccontato da tantissimi quadri, professionisti e alte professionalità), queste sono le condizioni organizzative diffuse in molte delle imprese italiane, noi dobbiamo avere allora la consapevolezza che **incidere sull'organizzazione del lavoro è la battaglia per mettere al centro, coniugandoli, i diritti e l'innovazione**.

A partire da un'analisi critica dei modelli manageriali più diffusi, un sindacato come il nostro deve essere capace di proporre un nuovo modello di organizzazione dell'impresa e del lavoro.

Noi siamo convinti che un modello organizzativo orientato ai diritti e all'innovazione debba incorporare i principi di democrazia, di partecipazione alle decisioni che riguardano l'organizzazione e i processi produttivi (non agli utili), di flessibilità organizzativa come strumento di conciliazione tra le esigenze dell'impresa e i bisogni e i progetti delle lavoratrici e dei lavoratori, di valorizzazione delle professionalità e delle competenze, di riconoscimento della persona nel lavoro.

Inoltre, il confronto sui modelli organizzativi non può prescindere dal confronto preventivo sui piani industriali e di sviluppo delle imprese. Per le imprese multinazionali, questo significa prima di tutto ampliare e rafforzare il ruolo dei Comitati Aziendali Europei, valorizzando al loro interno la presenza dei quadri e delle alte professionalità.

Un approccio di questo tipo apre nuovi e ampi spazi sul piano contrattuale, richiedendo allo stesso tempo un grande impegno e la capacità di nuove elaborazioni.

È possibile, come abbiamo già provato e stiamo continuando a fare, rendere le previsioni contrattuali capaci di incorporare questi principi. Ma abbiamo bisogno, oggi, di uno sforzo più ampio, congiunto e condiviso, che parta da una nuova concezione dei sistemi di inquadramento e classificazione, che dovranno essere basati su professionalità, competenze e il loro rapporto con la struttura organizzativa e i processi produttivi. La stessa logica deve essere alla base dei criteri che regolano la formazione, i processi di selezione e di carriera, i sistemi di valutazione, sapendo che l'equità del metodo e la correttezza e trasparenza dell'applicazione sono garanzie per ogni equa differenziazione.

Bisogna affermare, con forza, il principio che non si possono dare responsabilità alle lavoratrici e ai lavoratori, senza l'adeguata autonomia e le necessarie risorse.

**Diventare capaci di contrattare l'innovazione**, questo è il nostro terzo asse principale di attività, interrogandosi su quali sono le condizioni organizzative che favoriscono l'innovazione. Sapendo già che la prima di queste condizioni è la valorizzazione e la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori ad alta professionalità, ed elaborare nuove proposte contrattuali, questa è la nostra priorità.

**Tutelare l'autonomia e contrattare l'innovazione sono gli obiettivi strategici che i quadri, i professionisti e le alte professionalità pongono oggi di fronte al sindacato.**

Scegliere la strada dell'innovazione implica che il sindacato si renda consapevole che non si può produrre cambiamento, se non si è capaci di accettare questo cambiamento. Per contrattare l'innovazione servono nuove competenze. Il sindacato non deve aver timore di affrontare le questioni manageriali, di comprenderne i linguaggi e le dinamiche. Essere capaci di rappresentare compiutamente le lavoratrici e i lavoratori quadri, professionisti e alte professionalità è una condizione che rafforza enormemente questo percorso e le possibilità di vincere la sfida del cambiamento.

Per usare le parole di Bruno Trentin, giungere a un'organizzazione del lavoro coordinatrice dei saperi, fondata sulla creazione di spazi decentrati, orizzontali di decisione creatrice, tende a destabilizzare, nell'impresa innanzitutto, gli assetti gerarchici esistenti. Ma il risultato di questo processo non sarà scontato né spontaneo. La valorizzazione del lavoro e delle professionalità, in termini di diritti, prerogative e poteri è un risultato che si ottiene solo con la forza di una grande azione collettiva, consapevole e intenzionale.

## **Allegato 1.**

- **Workshop: La sindacalizzazione dei quadri e delle alte professionalità.**

**Moderatori: Claudia Pratelli – FLC e Domenico Severino – Agenquadri**

La lunga crisi di questi anni ha colpito e colpisce fortemente anche quadri, professionisti e alte professionalità, mettendo in chiaro, a volte in modo drammatico, da una parte la solitudine e la fragilità di quei quadri che hanno scelto la strada della contrattazione individuale, ritrovandosi esclusi da percorsi collettivi che non sono solo contrattuali, ma anche sociali ed esistenziali e dall'altra la condizione, ancor più drammatica, di quelle alte professionalità e di quei professionisti che questa condizione l'hanno subita.

Questo stato di crisi, di cambiamento e il basso tasso di sindacalizzazione ci offrono però anche l'opportunità di parlare in modo nuovo a queste categorie di lavoratori e lavoratrici, a partire da quelli con cui fino ad oggi abbiamo fatto più fatica, le alte professionalità ancora escluse dai contratti collettivi o i quadri che non hanno riconosciuto l'esigenza di una dimensione collettiva.

La sindacalizzazione dei quadri e delle alte professionalità è un tema costitutivo per Agenquadri e fondamentale per il sindacato tutto.

Questo workshop, infatti, rientra a nella fase di elaborazione e preparazione della prima campagna di sindacalizzazione di lavoratrici e lavoratori quadri, professionisti e alte professionalità, dipendenti e non; un progetto congiunto Agenquadri e Camera del lavoro di Milano, con la condivisione di CGIL Lombardia che vede attualmente coinvolte anche le categorie Filcams, Fiom, Fisac e Filt . Ma tutte le categorie dovranno avere un ruolo centrale nella realizzazione di questa campagna, che nella sua organizzazione e realizzazione, privilegerà il contesto aziendale e l'articolazione sindacale all'interno dell'impresa, valorizzando il rapporto CGIL-Categoria-RSA/RSU-lavoratrici e lavoratori. Proprio i rappresentanti sindacali aziendali, con il supporto di Agenquadri Lombardia e della Camera del Lavoro di Milano, saranno il vero motore della Campagna.

Abbiamo provato a immaginare nuove strategie pratiche di sindacalizzazione da applicare in coerenza con quelli che sono i nostri principi, rivolgendoci a figure sicuramente molte volte fuori dai nostri schemi e tenendo conto che abbiamo a che fare con una complessa interazione tra lavoratori dipendenti e lavoratori non dipendenti dove il discrimine, per noi sostanziale, per quanto riguarda le alte professionalità non dipendenti è non solo l'elevata professionalità e autonomia nello svolgimento del ruolo, ma la presenza di una controparte aziendale.

La discussione si è sviluppata ed è entrata nel vivo anche dopo l'illustrazione della campagna "**conilcontratto.it**", promossa da Filcams, dalla campagna CGIL "Giovani non più" e da NidiL , rivolta alle lavoratrici e ai lavoratori degli studi professionali, riguardo il nuovo contratto collettivo nazionale che per la prima volta comprende la previsione di tutele e regole anche per tirocinanti, praticanti, partite IVA e collaboratori a progetto. Un mondo che finora non ha conosciuto alcun diritto e a cui finalmente il nuovo contratto potrà cominciare a dare risposte.

Anche qui la centralità dei diritti e dei bisogni, affiancata da sperimentazioni in ambito comunicativo con un occhio alla partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori alle piattaforme sindacali.

Equo compenso, diritti come maternità e malattia, welfare contrattuale sono gli strumenti con cui la campagna vuole cominciare a dare piena cittadinanza a questa platea di lavoratrici e di lavoratori normalmente costretti a condizioni e ritmi di lavoro indecenti, senza alcuna tutela o possibilità di coinvolgimento sindacale. È appunto il coinvolgimento di queste figure, insieme alla comunicazione e informazione, il punto centrale di questa campagna. Oltre alle più tradizionali assemblee, agli aperitivi di

confronto e informazione, per ovviare alla mancanza di un luogo di lavoro condiviso e ai vademecum per informare sulle varie tipologie di contratto, una piattaforma web e quindi: la compilazione di questionari, che può aiutare il sindacato a fotografare meglio le condizioni e la complessità di questo mondo; la possibilità di lasciare proposte, che può arricchire e rendere sempre più puntuali e pregnanti le richieste durante la contrattazione collettiva; la possibilità di denunciare forme di abuso, le condizioni di lavoro ecc. Tutti strumenti in mano al sindacato per coinvolgere e quindi tutelare queste tipologie di lavoratori.

Qualunque campagna di sindacalizzazione non può prescindere da un'attenta analisi dei bisogni di queste tipologie di lavoratori. La nuova legittimazione che questo tema ha acquisito nel sindacato deve tradursi in maggior partecipazione e maggior coinvolgimento. Quadri, professionisti e alte professionalità devono essere eletti nelle Rsu, devono entrare nelle delegazioni trattanti, devono partecipare alla vita e alla linea del sindacato. Lavoro di accoglienza per queste figure, rinnovare cultura e mentalità del sindacato, un serio sforzo organizzativo le priorità. Bisogna immaginare anche nuove forme organizzative che affrontino la mancanza della dimensione collettiva nei luoghi di lavoro in cui spesso operano queste tipologie di lavoratori, come ad esempio il delegato di bacino. Sportelli informativi e punti di incontro nelle camere del lavoro sul territorio.



## **Allegato 2.**

- **Workshop: Le condizioni organizzative che favoriscono l'innovazione.**

**Moderatori: Ilaria Lani – Politiche giovanili CGIL naz. e Marco Immordino – Agenquadri**

Durante questo workshop abbiamo affrontato un tema che può essere definito, in questo periodo storico, allo stesso tempo spinoso e molto delicato. La realtà quotidiana che stanno vivendo lavoratori, quadri e alte professionalità, ormai da diverso tempo, è costituita da forti condizionamenti operativi e da limitati spazi di azione. Subiscono, quindi, l'organizzazione del lavoro.

Tale amara consapevolezza nasce soprattutto da condizioni organizzative non adeguate e dalla difficoltà (e in molti casi dall'impossibilità) di poter agire per migliorarle, causando frustrazione e stress e quindi sconforto e senso di solitudine. Quadri e alte professionalità, infatti, vivono condizioni organizzative che possiamo definire inversamente proporzionali allo stato di crisi in cui versano la maggior parte delle aziende, dovuto da un mix di difficoltà economiche, disorganizzazione e carenze strategiche. Il numero elevato di disoccupati conferma questa crisi e ci mostra quanti lavoratori sono stati espulsi dal mercato del lavoro, ma non ci racconta cosa succede a chi resta in azienda. Molto spesso alle posizioni lasciate vacanti dagli "esuberanti", non è seguita una vera riorganizzazione del lavoro, per cui attività e responsabilità appese, ricadono su chi rimane, senza che questo gli venga riconosciuto o peggio ancora senza tutelare nel merito il lavoro che viene svolto. Ovviamente le cose si amplificano per coloro che sono in possesso di una competenza elevata, questi spesso si trovano ad affrontare, nel quotidiano, problematiche che erano di competenza del capo. Per cui si trovano costretti ad assumersi nuove responsabilità, senza però avere adeguate autonomia, risorse e tutele.

Come mai ci si trova in questo contesto e così soli? Una gran parte delle motivazioni possiamo evidentemente attribuirle agli effetti della crisi: il prevalere delle logiche avidi della finanza sulle logiche proprie dell'economia reale. Ma con un'analisi più approfondita, emerge un altro aspetto fondamentale e più critico e che ha radici ancora più lontane rispetto all'origine della crisi economica che stiamo vivendo: il centro del sistema produttivo non è più la produzione di beni materiali, ma la produzione di beni immateriali come informazioni, know-how, ricerca, servizi, valori, estetica. Il sistema produttivo si è modificato e questo fatto è testimoniato dal rapporto tra il numero di occupati che svolge un lavoro manuale, il 33%, e quello dei lavoratori che svolgono lavori concettuali e cioè il restante 67%. Per produrre beni immateriali e quindi idee ci vogliono: università, ricerca scientifica, formazione, competenze e specializzazione elevate. In pratica negli ultimi 15 anni, tutto ciò che serviva è stato trascurato, per cui la situazione che abbiamo oggi è la seguente: stipendi stratosferici per gli i vertici (Marchionne guadagna 1117 volte in più di un suo operaio); lo stipendio medio di un operaio è tra i più bassi in Europa, mentre il suo costo risulta almeno il doppio di un operaio che lavora in Cina, a Taiwan o a Singapore; gli stipendi degli ingegneri e dei ricercatori, invece, sono più alti a Pechino che a Milano. Ne consegue che ricerca e innovazione hanno, da noi, davvero poco valore senza comprendere che se continuiamo a produrre "semplici" Panda perdiamo, se invece produciamo Ferrari vinciamo.

Questa nuova tendenza produttiva è iniziata quindici anni fa e di fatto, politica, aziende e sindacato è come se non se ne fossero accorti. Questo è il motivo per cui i lavoratori che più stanno pagando oggi questo immobilismo sono appunto i quadri e le alte professionalità, che assistono inermi ai tentativi di gestire questa nuova condizione con delle regole che però sono vecchie.

Ma con le vecchie regole, nate nell'era della società industriale (standardizzazione, massificazione task management, "one best way", ecc.) inadeguate per affrontare il futuro, si entra in crisi e quando si entra in crisi si smette di progettare il futuro. Non vi è dubbio, dunque, che l'organizzazione del lavoro è rimasta indietro e, considerate la scarsa capacità di progettare il futuro che le aziende hanno dimostrato di avere, il risultato cui stiamo assistendo è una collisione invisibile e pericolosissima: i quadri e le alte professionalità

non riescono a progettare il loro futuro, mentre altri lo stanno facendo per loro, per cui si trovano nelle condizione di essere “costretti a” e non riescono ad essere “attori di”.

Ma cosa serve per essere “attori di” e quali sono o potrebbero essere i meccanismi che consentirebbero alle organizzazioni e ai lavoratori di favorire l’innovazione?

Sentiamo la necessità di effettuare una **autocritica da parte del Sindacato**, in quanto non viene ancora percepito come pronto ad affrontare questo stato di cose e quindi non abbastanza reattivo nel saper tutelare e/o rappresentare in modo adeguato i quadri e le alte professionalità. Siamo convinti che esista una carenza di rappresentatività che andrebbe velocemente recuperata: quadri e alte professionalità non sono sempre considerati come “normali” lavoratori e vengono lasciati soli dai colleghi e dal sindacato. (La solitudine del quadro)

In una situazione sociale e organizzativa di forte incertezza come quella attuale, **al quadro servirebbero maggiori capacità e/o competenze organizzative**: acquisire tecniche innovative di pianificazione, gestione e controllo delle risorse può far incidere maggiormente nel raggiungimento degli obiettivi. Per avere una maggiore e incisiva presenza nei processi decisivi, occorrerebbe anche di poter scegliere ed effettuare più formazione sui temi dell’organizzazione del lavoro e dei Sistemi di Gestione che garantiscono efficienza ed efficacia manageriale. Occorrerebbe, in tal senso, una forte dose di formazione manageriale e di formazione alla qualità: elementi fondamentali e strategici per l’azienda quanto per il Sindacato che, se ben sviluppati e trattati, possono far superare la percezione, ancora diffusa tra questa “nuova” popolazione da tutelare, di non essere ancora pronti ad affrontare tali temi e quindi riuscire a far sentire meno in solitudine le figure con alti profili. Non solo, scegliere di affrontare e quindi interfacciarsi in modo serio e definitivo su questi temi vuol dire dimostrare di aver scelto davvero la strada dell’innovazione, perché solo se pienamente accettato, il cambiamento può essere affrontato con serietà.

Sviluppare maggiormente la “qualità della formazione” e la “formazione alla qualità”, vuol dire iniziare a recuperare principi di democrazia nel mondo del lavoro, ma anche saper indirizzare la gestione dell’impresa e dei rapporti di lavoro verso il “diritto alla qualità nel proprio lavoro” che recupera, di fatto, una maggiore partecipazione nei processi decisionali e quindi maggiore partecipazione nella vita organizzativa stessa.

I quadri e le alte professionalità avvertono, dunque, la necessità di **“capire di più l’organizzazione” e i nuovi strumenti che consentono di poter essere innovatori nel proprio ambito lavorativo**; la necessità di **avere una visione più chiara dell’andamento dell’azienda, di non dover vivere necessariamente “alla giornata” e di reclamare il diritto alla partecipazione e al coinvolgimento nella definizione di obiettivi e programmi e alla verifica degli stessi**. Di avere obiettivi più chiari e condivisi assieme all’azienda, attraverso l’acquisizione di competenze che permettano di effettuare analisi dei processi lavorativi e di verificarne l’andamento, determinando quindi la possibilità di misurare il conseguimento dei risultati in modo trasparente ed oggettivo.

Quali conclusioni? I quadri e le alte professionalità avvertono in modo deciso la necessità di un cambiamento rispetto alle condizioni organizzative attuali; percepiscono che il modello organizzativo che gestisce dall’alto e attribuisce i compiti in modo prefissato e meccanico (command and control) non è più valido (non è più valido nemmeno per gli operai che lavorano in fabbrica, figuriamoci per chi produce ed eroga un servizio). I quadri che hanno partecipato al tentativo di lanciare programmi di miglioramento *spot*, hanno vissuto il fallimento degli stessi, perché la sola modifica agli organigrammi e l’introduzione di programmi di facciata che hanno l’unico scopo di migliorare il processo produttivo non servono a cambiare realmente.

Se si vuole realmente cambiare, c’è bisogno della partecipazione di tutti. A partire dal coinvolgimento attivo dei lavoratori, soprattutto quadri e alte professionalità. Pertanto, fin quando non si tenterà di adottare modelli organizzativi alternativi a quelli usati nel passato, sarà difficile poter cambiare davvero. Il nuovo centro del sistema produttivo è sociale nel senso che i lavoratori rispondono positivamente al cambiamento solo quando avvertono l’esistenza di un sistema di obbligo reciproco tra azienda e dipendenti; quando cioè hanno la concreta percezione che la proprietà deleghi la responsabilità fino

all'ultimo operaio, ne apprezza effettivamente il lavoro svolto, ma soprattutto è disposta a fare sacrifici per trattenerli. In questo modo si avrà la certezza che l'azienda voglia ottenere il massimo dalle sue risorse, che è intenzionata ad accrescere la loro capacità, approfittando della loro esperienza e delle loro competenze, non solo dei loro muscoli.

I quadri e le alte professionalità, infatti, avvertono con lucidità che il divario tra ottime e pessime prestazioni non può essere imputato solo ai lavoratori, i quali, paradossalmente, si trovano a pagare in prima persona per problemi che non possono risolvere; infatti si possono mettere in campo tutte le migliori del caso, ma nessuno di questi miglioramenti renderà l'azienda del tutto competitiva se questa non investirà nella progettazione e se non cercherà con tutte le forze di ottenere il massimo dalla sue risorse.

Produttività, legalità e qualità, non sono aspetti distinti dell'organizzazione del lavoro, ognuno di questi ha esigenze diverse, ma ha anche analogie nella gestione quotidiana assolutamente comuni e con puntuali collegamenti tra essi. Oggi il discorso sull'organizzazione del lavoro dovrebbe andare di pari passo con quello sui sistemi di gestione: qualità dei processi produttivi e dei benefici economici, tutela della salute e della sicurezza sul posto di lavoro, rispetto dell'ambiente. Forse questa è la strada che può far uscire da **quell'immobilismo, che aziende e sindacato hanno avuto** rispetto all'innovazione nell'organizzazione del lavoro, e far aumentare la percezione di non considerare le organizzazioni come portafoglio di competenze e di sapere.

Il diritto alla qualità del lavoro rimette al centro il lavoratore e il rispetto democratico tra le parti; può aprire una nuova stagione nell'azione del sindacato e nell'organizzazione d'impresa. Una strada possibile è quella di riportare nella contrattazione collettiva alcuni elementi dei modelli di organizzazione e di gestione anche recependo le norme vigenti: quali ad esempio i D.lgs **231/01, 81/2008 e 123/2007** e il pacchetto delle norme volontaria, **ISO 9000, 14001 e OHSAS 18001**. Intraprendere questo percorso permetterebbe di uscire dall'immobilismo, di garantire legalità e maggiore produttività per tutti, ma soprattutto di essere propositivi nei confronti dello sviluppo del Paese.

## **Allegato 3.**

- **Workshop: L'estensione della contrattazione: diritti e autonomia.**

**Moderatori: Serena Morello – FILLEA e Augusto Palombini – Agenquadri**

L'idea dell'estensione della contrattazione non è affatto nuova per la CGIL. La ritroviamo come punto nevralgico della riflessione di Bruno Trentin, ma se ne potrebbero persino rintracciare le radici nell'ansia di inclusività che caratterizzò sempre lo spirito di Giuseppe Di Vittorio. A valle di tutto ciò, si delinea oggi una strada da seguire nell'avanzamento delle nostre analisi e riflessioni sull'estensione della contrattazione, e dei significati che siamo in grado di declinare ed attuare, su più fronti.

Nella discussione siamo partiti da alcune domande che dovevano indicare una traccia su cui sviluppare la discussione, che ha restituito riflessioni originali e piuttosto definite:

- Nell'ambito dell'allargamento della contrattazione al lavoro autonomo, chi è il soggetto che dà mandato al sindacato e con quali modalità?
- Quale lo stato dell'arte del rapporto, se è stato instaurato, con i professionisti – dipendenti e non – nelle varie categorie e ambiti di lavoro?
- Quale cornice dare all'avvio di una discussione nel merito con la controparte, per ricondurre a un'ottica collettiva la contrattazione individuale, e quali i temi in base ai vari livelli di contrattazione?

Anzitutto va sottolineata la necessità di procedere su due strade parallele, da un lato combattendo – con tutte le strutture della CGIL – l'uso improprio di forme d'impiego di tipo autonomo e parasubordinato, dall'altro costruendo le basi per un'inclusione e una tutela contrattuale di quelle figure che sono a tutti gli effetti impiegate come personale autonomo e che necessitano però di maggior definizione e riconoscimento delle loro prerogative professionali e lavorative.

È evidente che lo sforzo verso l'estensione della contrattazione è imprescindibile dallo sviluppo di una nuova visione della rappresentanza, che coinvolga progressivamente i soggetti che ne sono oggi esclusi rendendoli attori partecipi delle proprie rivendicazioni. Pur considerando quindi la necessità che le due direzioni siano perseguite in stretta relazione reciproca, emerge con forza la chiara titolarità del sindacato a occuparsi di tutte le forme d'impiego, e questo perché non si può sostenere la totale autonomia del comportamento di un'impresa, ignorandone le ricadute. Il sindacato ha necessità e legittimità di avere un controllo sul panorama complessivo del contesto di lavoro, sulle politiche d'impresa, sulle relazioni industriali a tutti i livelli, sulle situazioni legate alle presenze nel luogo di lavoro ed alla sicurezza, sul ciclo produttivo e sull'utilizzo delle risorse umane interne ed esterne, in quanto le condizioni di queste ultime impattano anche sulle prime e l'espansione dell'utilizzo di figure non dipendenti, negli anni, ha di fatto drasticamente depotenziato la stessa forza contrattuale del personale dipendente.

Tutto ciò, naturalmente, senza considerare l'irrinunciabile tensione verso una solidarietà e una giustizia sociale che sono storicamente fra i cardini della nostra cultura sindacale.

Lo stato dell'arte del rapporto con i professionisti – dipendenti e non – nelle varie categorie e ambiti di lavoro mostra situazioni estremamente varie, con peculiarità e problematiche complesse, specifiche dei diversi contesti. È necessario, quindi, procedere impostando un rapporto imprescindibile con le categorie per sollecitare e monitorare l'analisi interna e le possibili soluzioni da far confluire in un dibattito confederale, e per estrapolarne punti di sintesi che permettano di dare risposte collettive e sappiano armonizzarsi con le situazioni di criticità specifiche dei singoli ambiti e delle filiere produttive.

È auspicabile un proficuo dialogo con le associazioni professionali e le realtà di settore – pur con l'attenzione ai soggetti che avvicinano il sindacato per semplici scopi lobbistici – e riconoscendo loro soprattutto l'apporto fondamentale in termini di approfondimento e di conoscenza.

Tra gli elementi che possono essere generalizzati vi è l'inserimento nei CCNL di modelli standard per le lettere di incarico e di schemi di riferimento per il contratto individuale, un protocollo d'azione per la contrattazione dei quadri, la revisione e l'aggiornamento di inquadramenti, declaratorie, parametrizzazioni, la presenza di figure sui luoghi di lavoro con il compito di gestire i rapporti con le professionalità "esterne", in grado di fungere anche da *tutor* per l'approccio sindacale, in considerazione del fatto che la titolarità di questa nuova contrattazione deve essere comunque delle categorie.

Per quanto riguarda i livelli di contrattazione, va sottolineato che anche per quei temi il cui svolgimento trova migliore sviluppo nell'ambito della contrattazione decentrata, occorre comunque prevedere dei richiami sui livelli nazionali, poiché il secondo e il terzo livello non sempre sono garantiti.

Infine, occorre che il sindacato si doti di modalità di comunicazione e affini strumenti idonei a intercettare i quadri e le alte professionalità e a comprenderne nel profondo le esigenze. Infatti oggi le figure delegate alla contrattazione non sempre sono consapevoli della complessità delle rivendicazioni delle figure professionalmente più elevate e delle loro esigenze.

Queste riflessioni potranno trovare un respiro più ampio e un'opportunità in più, se ricondotte ai livelli più alti del sindacato, nonché a quelli internazionali, quali CES ed Eurocadres.