

Care compagne e cari compagni, care amiche e cari amici,

nel darvi anch'io il benvenuto alla prima Conferenza di Programma di Agenquadri, vi devo chiedere di essere pazienti, perché i mali di stagione non tengono conto delle agende e dovrete sopportare questo tono di voce un po' basso e rauco.

Avviamo i lavori di questa due giorni in un momento molto complicato per tutti noi. Il perdurare della crisi e il modo in cui essa viene affrontata stanno determinando effetti drammatici, non solo sul piano economico e sociale generale, ma stanno contribuendo a determinare conseguenze molto pesanti anche sull'andamento dei rinnovi contrattuali e delle relazioni industriali complessivamente.

Uno dei nostri grandi maestri, Giuseppe Di Vittorio, sosteneva che i momenti di grande difficoltà sono anche quelli in cui bisogna investire di più sul cambiamento.

Vogliamo provare a fare tesoro di questo insegnamento, concentrando la discussione di questi due giorni proprio sui temi del cambiamento, in una dimensione programmatica. Questo non significa ignorare le difficoltà dell'oggi, ma immaginarle come contingenti e superabili; rappresentarci e rappresentare la strada del cambiamento, consapevoli del presente ma senza per questo restarne prigionieri.

In un mondo che sembra vivere su un'altalena di emozioni, oscillando ogni giorno tra euforia e panico in base all'andamento dei mercati finanziari, crediamo nella necessità di una dimensione progettuale e programmatica.

Il documento che vi è stato consegnato stamattina segue questa strada, nella sua impostazione e nei suoi contenuti. E' un documento aperto e siamo sicuri che i vostri contributi, in plenaria come nei gruppi di lavoro, sapranno arricchirlo nell'analisi e nelle proposte.

Nel documento non ci troverete i numeri della crisi, i 500mila disoccupati in più solo nell'industria o il lunghissimo elenco di crisi aziendali, che ognuno di noi conosce ormai bene.

Parliamo, certo, della crisi, ma vogliamo inserire nel ragionamento sui numeri e sulle tecniche una dimensione che oggi ci sembra quasi sempre esclusa dal dibattito pubblico: la dimensione umana, individuale, collettiva e culturale. Per questo abbiamo scelto di utilizzare l'immagine molto calzante e poco diffusa della *greed economy*, l'economia dell'avidità.

"L'avidità è buona, l'avidità è sana" non è la battuta del cattivo di un film, ma il principio del "buon" business spiegato agli studenti dell'Università di Berkeley da Ivan Boesky, banchiere e uomo d'affari americano che ha guadagnato 200milioni di dollari scommettendo sul fallimento delle imprese, celebrato sulla prima pagina del Time e poi arrestato per reati finanziari.

Questa è una parte della cultura che si nasconde dietro la retorica tecnicista della razionalità economica. Una retorica che non ha certo mancato di influenzare in questi anni gran parte della politica italiana e dei suoi "maestri di pensiero".

Di questa retorica fa parte anche l'idea, propagandata da molti, che le scelte delle imprese debbano essere sempre indipendenti e riguardino solo l'impresa. Di fatto, un'affermazione di "non responsabilità" sociale. Chiariamoci, non si tratta di mettere in discussione la libertà di fare

impresa, che anzi è una questione centrale e sottovalutata rispetto alla sua reale praticabilità, ma questo concetto lo riprenderò successivamente.

Si tratta di stabilire se è accettabile che i comportamenti dell'impresa che hanno impatti rilevanti sull'economia nazionale, sul territorio e sulla comunità, non debbano avere rilevanza politica e sociale. La crisi ci offre diversi esempi di casi di questo genere, ne faccio solo uno: l'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.

Il ragionamento, drammatico per le situazioni di crisi, riguarda però anche le aperture di nuovi impianti, le riorganizzazioni, le ristrutturazioni, i riposizionamenti. Vale per le imprese industriali come per i centri commerciali, per le banche come per il turismo e per tanti altri settori.

Il corollario di questo sorta di "principio di indipendenza" è che non c'è nessuna necessità di avere politiche industriali e di sviluppo.

Con specificità sicuramente diverse, i governi berlusconiani e quello attuale sono sicuramente ascrivibili a questa cultura. Così come è il portato di questa cultura la politica dell'*austerità*.

Anche una parte consistente delle imprese, fortunatamente non tutte, si sono mosse in questi anni dentro questo logiche.

I risultati sono davanti agli occhi di tutti.

In Italia sembra prevalere un modello di competizione basato su tre fattori: la corruzione e non il rispetto delle regole, la riduzione dei costi, la precarizzazione delle condizioni di lavoro.

La corruzione vale in Italia 60mld di euro, il triplo di quanto il nostro Paese investe in ricerca.

Un sistema così premia chi bara, come sostiene il vicepresidente del CSM Michele Vietti, riprendendo le dichiarazioni del Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano.

Questo modello di competizione è accompagnato da processi sociali coerenti, sostenuti da una parte dell'economia e della politica, che vanno in una direzione che possiamo sintetizzare con una sola espressione: neo-elitarismo.

Come ci raccontano molte statistiche recenti, in Italia in atto un processo di polarizzazione tra le classi sociali che aumenta la quantità delle diseguaglianze e ne modifica la qualità. Il ceto medio viene spinto verso il basso, insieme ai redditi da lavoro, mentre una parte molto piccola della popolazione viene spinta sempre più in alto.

E' un processo che viene sostenuto culturalmente e che inizia già dentro il sistema formativo.

Il nostro sistema universitario, che dovrebbe consentirci di raggiungere il valore minimo del 40% di laureati, nella fascia di età 30-34 anni, oggi non raggiunge neanche la metà dell'obiettivo posto da Europa2020. E' la tendenza è peggiorativa, visto che tra il 2004 e il 2010 gli iscritti all'università

sono diminuiti del 15%, soprattutto a causa del numero chiuso e dell'aumento dei costi di iscrizione. Tutto questo non solo mette in discussione il diritto costituzionale all'istruzione, ma incide su due dinamiche fondamentali: riduce la mobilità sociale, distorce il processo di selezione della classe dirigente. E ci riporta alla mente quel modello di società basata sul censo, che pensavamo di aver definitivamente superato.

Gli effetti sono talmente evidenti da indurre il Presidente della BCE, Mario Draghi, che "nella selezione della classe dirigente dell'Italia, le caratteristiche e le condizioni sociali della famiglia di provenienza contano più delle caratteristiche individuali della singola persona."

Tutto quello che ci è stato spacciato per meritocrazia, è di fatto l'opposto della meritocrazia: non un sistema che consente ai talenti di emergere, ma un sistema che non consente a una parte dei talenti di partecipare, pur di tutelare un'élite.

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.

Questi stessi effetti, al di là della propaganda ideologica, vengono determinati anche della precarizzazione delle condizioni di lavoro.

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, oltre agli stessi lavoratori, sta infatti mettendo in evidenza gli effetti negativi della precarietà sul piano economico (oltre che su quello umano e sociale, s'intende).

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. 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.»

Al Congresso di Genova del 2010, che ha segnato il rilancio di Agenquadri, abbiamo sostenuto che le crisi possono trasformarsi in opportunità.

Dopo due anni dobbiamo constatare che non solo non si sono colte le opportunità, ma ci sono stati dei decisi peggioramenti. Ma nonostante questo non possiamo smettere di credere che l'Italia e l'Europa abbiano le possibilità e le capacità per una uscita positiva dalla crisi.

Dopo la crisi saremo diversi, indubbiamente nessuno può pensare che tornerà tutto come prima, ma nessuno può dire con certezza come saremo e quindi non possiamo abbondare la speranza e l'impegno. Dipende anche da noi.

In questi giorni che abbiamo immaginato come un momento di apprendimento collettivo, proviamo a tracciare in modo più preciso la nostra strada, prima di tutto per il ruolo che ci compete all'interno della confederazione. Ma ci assumiamo anche la responsabilità di dire la nostra, sulle questioni più generali come su quelle specifiche, parlando alle lavoratrici e ai lavoratori che rappresentiamo, al sindacato nelle sue complesse articolazioni, alla politica, alla società.

Vogliamo farlo proprio a partire dalle parole e della cultura, cioè da quegli elementi che orientano i nostri comportamenti.

Non basta più conoscere una parola più della controparte, bisogna ricondurre le parole al loro significato e stabilire quali sono quelle più importanti e quelle da rifiutare, per noi, per il mondo che rappresentiamo e per il progetto di società e di lavoro che abbiamo in mente e per i quali lavoriamo.

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 come noi 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 di 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.

Quello che abbiamo in mente è un modello di competizione che punti su qualità e innovazione, e che sia capace di coniugare tutto questo con i diritti e la responsabilità sociale. Anzi noi crediamo che oggi proprio questi ultimi due elementi possano diventare fattori competitivi e non ostacoli, come qualcuno vorrebbe farci credere.

Quello che abbiamo in mente è anche un modello sociale che, nella formazione come nel lavoro e nell'impresa, consenta a tutti di partecipare con pari opportunità.

L'azione regolativa è necessaria ma non sufficiente.

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 e risorse 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.

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.

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 va nella direzione proposta richiede un ruolo forte da parte del sindacato 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**. Le nostre posizioni 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 quei contenuti, riteniamo che oggi la priorità sia 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.**

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 non facile per la contrattazione collettiva, il nostro impegno prosegue con l'elaborazione e la sperimentazione di proposte operative per rendere i contratti strumenti efficaci 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.

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.

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.

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.

Abbiamo bisogno di mettere in campo nuove campagne di sindacalizzazione.

**Ma 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.

Insieme alla Camera del Lavoro di Milano abbiamo avviato un percorso per la realizzazione della **prima campagna di sindacalizzazione** di lavoratrici e lavoratori quadri, professionisti e alte professionalità, dipendenti e non dipendenti. Ci auguriamo che possa diventare una buona pratica da diffondere.

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 **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.

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.

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.

**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.

**Diventare capaci di contrattare l'innovazione** è il nostro terzo asse principale di attività, di questo ragioniamo nel documento e di questo continuiamo a ragionare in uno dei gruppi di lavoro di oggi pomeriggio, sapendo che abbiamo un gran lavoro da fare.

**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.

**Concludo**, prendendo in prestito le parole del professor John Keating: “Qualunque cosa si dica in giro... parole e idee possono cambiare il mondo”

Ma questo, aggiungo io, può succedere solo se ognuno di noi si impegna a fare la propria parte.

Buon lavoro.