



AGENQUADRI CGIL
*Associazione Generale Quadri,
Professionisti e Alte Professionalità*



**ASSEMBLEA NAZIONALE QUADRI, PROFESSIONISTI E ALTE PROFESSIONALITÀ
VERSO IL CONGRESSO DELLA CGIL
31 Marzo 2014**

Documento finale

Premessa

Il documento approvato dall'Assemblea Nazionale Quadri, Professionisti e Alte Professionalità, tenuta a Roma il 31 marzo 2014, vuole essere un contributo specifico al Congresso della CGIL, con l'obiettivo di arricchire il dibattito confederale e continuare a costruire insieme la casa comune del lavoro.

Una casa grande, aperta e accogliente, per tutte le lavoratrici e i lavoratori, una comunità che costruisce l'unità nel rispetto dell'autonomia e l'uguaglianza nel rispetto delle differenze.

1. Immagini da una crisi: come stanno i *Professional&Managerial Staff*?

Si può cercare di capire gli effetti della crisi sulle condizioni di lavoro dei quadri, dei professionisti e delle alte professionalità guardando i numeri.

I dati Eurostat¹ dicono che nel periodo 2007-2012 l'insieme di *professionals* e *managers* sono aumentati, nell'Europa a 28 paesi, di circa 3,8 milioni di unità, con un incremento pari al 8,2%. L'andamento non è però omogeneo per le due categorie: mentre i *professionals* fanno segnare un aumento molto consistente (circa il 30%, pari a 9 milioni di addetti), le figure manageriali segnano un altrettanto significativo decremento (poco superiore al 29%, con una perdita di oltre 5 milioni di *managers*).²

Dentro questa media esistono però differenze anche molto rilevanti tra i singoli paesi. Se la Grecia perde oltre il 20% dei suoi *professionals e managers* (225mila unità), le grandi economie europee fanno segnare incrementi occupazionali superiori alla media UE28: Gran Bretagna +17,8%, Francia +13,2%, Germania +11,6%. Sono incrementi importanti, soprattutto perché si verificano in mercati del lavoro sostanzialmente stabili³ e sembra rappresentare una dinamica, comune in questa fase e significative delle modificazioni dei sistemi produttivi: il lavoro a bassa qualificazione viene sostituito da lavoro ad elevata professionalità.

L'Italia rappresenta un'eccezione in questo scenario. Il nostro Paese, tra il 2007 e il 2012, perde oltre 260mila *professionals e managers* (una riduzione pari al 6,5%). Con ogni evidenza, non tutti questi lavoratori e lavoratrici sono andati ad ingrossare le fila dei disoccupati: alcuni hanno avviato attività d'impresa, altri sono passati al lavoro di consulenza (o al finto lavoro autonomo), una buona parte sono semplicemente rimasti a lavorare nella stessa azienda, ma con livelli di inquadramento inferiori. Il ricatto della scelta tra accettazione di un inquadramento inferiore – oppure di una consulenza con partita IVA – e il licenziamento è ben conosciuto dai quadri italiani, essendo diventato una pratica molto diffusa negli ultimi anni, nel nostro Paese.

Rimane il dato incontrovertibile che, mentre le più importanti economie europee investono sulle alte professionalità (e quindi sulla qualificazione del sistema produttivo), l'Italia fa esattamente l'opposto: su un saldo complessivo di 365mila posti di lavoro persi tra il 2007 e il 2012, il 71% riguardano le alte professionalità, siano esse di profilo tecnico o manageriale.

¹ La classificazione Eurostat fa riferimento alla International Standard Classification of Occupations (ISCO). In questa sede si utilizzano i livelli Isco1 (managers) e Isco2 (professionals) che rappresentano la platea complessiva delle figure professionali rappresentate da Eurocadres e da Agenquadri.

² Per correttezza e chiarezza di informazione, si segnala che nessuna delle due categorie corrisponde perfettamente alla classificazione italiana di dirigenti e quadri. In particolare, i livelli di inquadramento "quadro" dei Ccnl italiani sono presenti in entrambi i livelli Isco, in base al fatto che abbiamo profili più tecnici o direttivi.

³ Tutti complessivamente a saldo zero, tranne la Germania che fa segnare nel periodo un +5,0% di occupati.

Dentro la dinamica europea, l'Italia si distingue anche per altre due condizioni. È uno dei paesi con il più basso tasso di alte professionalità sul totale degli occupati: i circa 3,8 milioni di *professionals* e *managers* italiani rappresentano il 16,9% degli addetti, contro una media europea del 23,8%. Per avere un termine di paragone, è significativo evidenziare che la Gran Bretagna ha un tasso del 34,4%, la Francia del 24,5%, la Germania del 20,9%. Peggio dell'Italia, in termini di qualificazione degli occupati, fanno solo due paesi: la Romania e la Slovacchia. L'Italia è anche il Paese con il management più anziano d'Europa. L'Italia, infatti, ha la percentuale più bassa d'Europa di *professionals* e *managers* sotto i 40 anni e solo un *manager* su 3 ha meno di 50 anni (la media europea mostra invece un rapporto uno a uno).

I quadri italiani non stanno meglio per quanto riguarda l'andamento della retribuzione.

Secondo il 13° Rapporto sulle Retribuzioni in Italia, curato dalla OD&M Consulting, 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. Su questa componente della retribuzione, che raggiunge ormai in molti contesti aziendali quote molto significative del salario (fino al 30% in alcuni casi) i quadri stanno pagando in questi anni un prezzo molto salato. I motivi sembrano essere almeno due: il primo riguarda la storica difficoltà a contrattare collettivamente le parti della retribuzione che stanno fuori dal CCNL (soprattutto quelle individuali), la seconda riguarda invece l'organizzazione del lavoro. Contrariamente a quanto sostiene certa retorica aziendalista, nei fatti, 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.

Se già solo da queste cifre appare una chiara condizione di difficoltà dei quadri e delle alte professionalità dipendenti, le condizioni sono ancora peggiori per tutti i *professionals* non dipendenti, siano essi veri lavoratori autonomi o, peggio, lavoratrici e lavoratori subordinati mascherati attraverso un abuso contrattuale.

Secondo i dati elaborati dalla Consulta delle professioni della CGIL, i lavoratori autonomi individuali⁴ sfiorano i 3,5 milioni. I dati a disposizione non consentono in questo caso un'analisi puntuale in base al livello di qualificazione, ma una parte delle condizioni di lavoro e di vita di queste lavoratrici e lavoratori sono principalmente legate alle caratteristiche del rapporto contrattuale, più che al livello di professionalità.

I redditi medi lordi dei collaboratori a progetto sono inferiori di circa il 60% rispetto alla media del lavoro dipendente, quelli delle partite Iva iscritte alla gestione separata INPS sono inferiori alla media di circa il 35%. Neanche le storicamente più ricche professioni ordinarie riescono a superare il reddito medio dei lavoratori dipendenti, almeno per quanto riguarda gli autonomi under 40. In aggiunta, la maggior parte di queste lavoratrici e lavoratori deve attingere alla retribuzione lorda per la totalità dei propri contributi previdenziali, di conseguenza le retribuzioni nette risultano decisamente inferiori a quelle di un lavoratore dipendente di pari reddito. A questo si aggiunge la non ancora risolta disparità di accesso alle tutele sociali.

⁴ Si intende con questa definizione i lavoratori autonomi che non hanno dipendenti, non hanno carattere di impresa e non hanno fonti di reddito da lavoro differenti.

Sono dati pieni di significato, ma il racconto di quello che succede nelle aziende, nei territori, nelle vite delle lavoratrici e dei lavoratori quadro, professionisti e alte professionalità, dipendenti e non dipendenti, offre elementi di comprensione che la semplificazione dei numeri non è capace di esprimere. Sempre più spesso, in tutti i settori produttivi, i quadri raccontano di pressioni aziendali che tendono a comprimere il ruolo del quadro, attraverso processi di centralizzazione e riduzione dell'autonomia professionale. Pressioni che vanno di pari passo con quelle sulle riduzione delle retribuzioni, l'aumento degli orari di lavoro, l'incremento e inasprimento dei sistemi di controllo, in molti casi finalizzati più a elargire punizioni che a valutare correttamente le competenze e i risultati.

Queste dinamiche sono il prodotto diretto di precise scelte imprenditoriali, in molti casi legate alla difficoltà o incapacità delle imprese (ma sarebbe più corretto dire degli imprenditori e del top management) di affrontare la crisi in termini di sviluppo, attraverso la qualificazione e l'innovazione del lavoro e della produzione.

Anche i giovani che puntano a diventare *professionals* o *manager*, o anche imprenditori innovativi, non godono di condizioni e speranze migliori. Il diffondersi del numero chiuso, insieme all'aumento dei costi delle università e alla riduzione dei fondi per il diritto allo studio, rappresentano di fatto una pratica che riduce non solo le opportunità individuali, ma anche quelle generali di sviluppo del Paese.

Dal punto di vista occupazionale, nel 2011 per la prima volta il tasso di disoccupazione dei giovani laureati ha superato quello dei giovani diplomati⁵. Una condizione che, tra i paesi più industrializzati d'Europa si verifica solo in Italia e che ci porta molto lontano da quello che succede in Francia o in Germania, dove il tasso di disoccupazione tra i giovani laureati è la metà di quello presente tra i giovani diplomati.

Non meraviglia dunque l'esplosione del fenomeno comunemente chiamato "fuga dei cervelli", che sta assumendo dimensioni sempre più preoccupanti: i giovani laureati italiani che andavano all'estero erano circa 3.000 l'anno tra il 1989 e il 1999; nel 2010 sono stati 8.200, nel 2011 oltre 10.000.

Secondo l'Ocse, ogni laureato italiano costa allo Stato 124mila euro. Dal 2002 al 2011 sono più di 68mila i laureati over 25 che sono andati a cercare lavoro all'estero. Dieci anni di fuga dei cervelli sono costati allo Stato 8,5 miliardi di euro, senza contare l'impatto negativo sulla qualità del sistema produttivo e sul PIL.

La mobilità europea ed internazionale degli studenti e delle alte professionalità è una pratica che va indubbiamente sostenuta, anche migliorando il sistema di riconoscimento professionale e di tutela sociale (ad esempio, riformando il Coordinamento europeo dei sistemi di sicurezza sociale, che appare oggi inadeguato⁶ e introducendo il contratto collettivo europeo di lavoro). Ma essa assume un valore positivo solo quando soddisfa due requisiti: è una pratica volontaria per il singolo individuo; consente uno "scambio" di conoscenze, competenze e cultura tra diversi paesi. In Italia essa sembra invece assumere le caratteristiche opposte e questo va considerato un enorme fallimento collettivo.

⁵ Fonte Eurostat

⁶ cfr. INCA, *Il "posto" del lavoro atipico nel coordinamento dei sistemi di sicurezza sociale in Europa*, Progetto Accessor, Londra 2014

A differenza delle altre grandi economie europee, dunque, non solo la classe imprenditoriale e politica italiana non investe sulle alte professionalità, ma tende anche a ridurre il ruolo all'interno delle imprese e della società. È una scelta evidentemente difensiva, che mostra timore più che propensione allo sviluppo e alla competizione. Ma è anche una scelta perdente. Nell'immediato soprattutto per gli effetti sociali sulle condizioni di vita delle lavoratrici e dei lavoratori e del mercato del lavoro, ma che nel medio periodo rischia di essere nefasta per le imprese che la praticano e per il sistema economico e produttivo del nostro Paese.

2. Innovare le imprese: politica economica per una nuova imprenditorialità

Cosa rende le imprese italiane meno competitive? La retorica *mainstream* ha ormai abituato gli italiani a sentirsi dire che le responsabilità sono, indubbiamente, delle lavoratrici e dei lavoratori: troppi costi, troppe rigidità, bassa produttività. Ci si interroga poco, o nulla, sui nodi strutturali del sistema produttivo e sulle strategie di competizione della classe imprenditoriale. Uno studio realizzato sui dati della Rilevazione sulle Imprese e i Lavoratori (RIL) condotta dall'Isfol nel 2010 mette invece in luce una importante relazione. Si tratta di un'analisi empirica della relazione tra il livello di istruzione degli imprenditori italiani e il comportamento competitivo, organizzativo e produttivo delle aziende che essi gestiscono⁷. I risultati si concentrano su tre questioni. La prima è che esiste una relazione positiva forte tra un elevato livello di istruzione dell'imprenditore e un'organizzazione del lavoro che valorizza il capitale umano, le professionalità delle lavoratrici e dei lavoratori, le relazioni industriali cooperative, le scelte di internazionalizzazione, la propensione a fare rete e, anche in conseguenza di tutto questo, la *performance* produttiva dell'impresa. Il secondo risultato è che imprenditori con un titolo di studio basso sono tipicamente legati a una struttura proprietaria di tipo familiare, allo scarso ricorso a figure manageriali esterne e ai rapporti di rete, alla bassa presenza di professionalità elevate. Al contrario, ed è il terzo risultato, gli imprenditori con un livello di studio universitario sono maggiormente propensi alla selezione di professionalità manageriali esterne, alle operazioni di rete, all'elevata presenza di forza lavoro qualificata, a una specializzazione produttiva nei settori più innovativi. In sintesi, i risultati rivelano che il diffuso basso livello di istruzione della classe imprenditoriale italiana si accompagna a un modello di competizione basato su relazioni industriali conflittuali e sulla compressione del costo del lavoro. Non è difficile riconoscere in questi risultati scientifici la storia e le vicende di molte aziende italiane, anche rispetto alla qualità e alle caratteristiche delle relazioni sindacali. Ma è anche evidente che questa condizione ha (ed ha già avuto) implicazioni nel declino produttivo del nostro Paese.

Questi risultati, inoltre, aiutano a comprendere il comportamento che emerge dai dati sull'occupazione di *professionals* e *manager* in Italia e le differenze con il resto d'Europa, stabilendo un legame tra questi la struttura tipica di molte imprese italiane.

Il futuro produttivo ed economico dell'Italia, e di conseguenza quello delle lavoratrici e dei lavoratori, dipende anche dalla capacità del nostro Paese di favorire l'innalzamento del capitale umano della classe imprenditoriale.

⁷ A. Ricci, *Istruzione degli imprenditori e comportamento delle imprese*, in Osservatorio Isfol n. 3/2012

Una possibile soluzione sta nella capacità di mettere in atto adeguate misure di politica economica. Lo stesso studio propone un *policy mix* di tre linee di intervento: un piano strategico di politica industriale e innovativa; una politica di accesso al credito per gli investimenti innovativi; l'introduzione di un quadro normativo specifico per la nuova imprenditorialità. Il Piano per il Lavoro presentato dalla CCGIL rappresenta già una chiara prospettiva di crescita economica e occupazionale basata su qualità e innovazione. Una chiave di lettura innovativa, che tende ad agire anche direttamente sulla qualità della classe imprenditoriale può essere, all'interno di quello schema, un ulteriore contributo per incrementarne l'efficacia.

3. Rappresentare le differenze per riunificare il lavoro

I mutamenti nell'organizzazione della produzione e nel mercato del lavoro che hanno prodotto una grande frammentazione sociale e rafforzato le spinte corporative sono noti da tempo. Le pressioni innescate dalla crisi, insieme alle inadeguate risposte politiche e imprenditoriali, hanno rafforzato queste dinamiche. La base di rappresentanza del sindacato non ne è stata immune. Le forze sociali che rappresentano il lavoro si sono opposte a questi processi, giocando la propria partita in difesa dei diritti, nel campo da gioco storicamente più familiare. Intanto il cambiamento del lavoro si è consolidato: la grande impresa si sta frantumando, le filiere si allungano, i mercati sono sempre più globali, lo sfruttamento si è intensificato, le tipologie contrattuali si sono moltiplicate. Contemporaneamente nuove competenze, nuove professionalità, nuovi bisogni, nuovi settori sono emersi e si stanno consolidando.

Il bisogno e la richiesta di rappresentanza di queste tipologie di lavoratrici e lavoratori, quadri, professionisti e alte professionalità, dipendenti e non dipendenti, stanno emergendo con una forza mai vista prima. Il sindacato deve rendersi protagonista nel costruire una nuova dimensione collettiva di rappresentanza, forte e unitaria, che riconosca, rispetti e rappresenti la complessità degli interessi di chi vive del proprio lavoro. In particolare, 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 a pieno i mutamenti che avvengono dentro e fuori dall'impresa ed avere la forza e le competenze per indirizzare i processi di cambiamento.

Per affrontare il cambiamento, il sindacato deve cambiare se stesso, perché questo è l'unico modo per non subire le trasformazioni ed essere invece capaci di orientarle. Innovare se stessi non significa mettere in contrapposizione il futuro con il passato, ma vuol dire fare passi avanti lungo un percorso evolutivo coerente nei suoi presupposti e nei suoi valori, dimostrandosi capaci di adattare metodi e strumenti alle mutate condizioni.

Il ritardo di questo cambiamento, nonostante le buone pratiche che pure si sono realizzate, ha invece reso più difficile e faticosa l'azione sindacale e non è stato possibile evitare che le contraddizioni si scaricassero su chi era contrattualmente più debole.

In questo quadro, la sottoscrizione del Testo Unico sulla Rappresentanza Sindacale, firmato da CGIL-CISL-UIL e Confindustria il 10 gennaio 2014 e tra CGIL-CISL-UIL e Confservizi il 10 febbraio 2014 è un evento di valore storico. Esso rappresenta prima di tutto un passo fondamentale nella direzione più volte auspicata: una maggiore democrazia sindacale; un maggiore riconoscimento del valore delle lavoratrici e dei lavoratori, degli iscritti e delle Rappresentanze Sindacali Unitarie; la conferma del valore del Contratto Collettivo Nazionale e un maggiore riconoscimento della contrattazione di secondo livello; la conferma dell'unitarietà nella rappresentanza del lavoro, a prescindere dal livello professionale e di inquadramento contrattuale.

Il Testo Unico assegna al sindacato nuovi importanti impegni e prospettive, ma gli consegna anche fondamentali sfide:

- praticare l'unità della rappresentanza come la capacità di esprimere collettivamente e unitariamente soggetti uguali per diritti ma con diverse caratteristiche e condizioni, garantendo a tutti i livelli professionali il giusto riconoscimento in termini di partecipazione, coinvolgimento e rappresentanza degli interessi.
- estendere i principi dell'accordo a tutti i settori produttivi, industriali e non industriali, con criteri di adeguamento ai diversi contesti settoriali e ai diversi livelli professionali, anche attraverso una legge nazionale sulla rappresentanza che sia ispirata e tenga conto degli accordi tra le parti sociali.
- estendere la rappresentanza, con regole e strumenti adeguati, a tutti i lavoratori che operano all'interno di un contesto aziendale, a prescindere dalla forma contrattuale con cui lo fanno.

Sono queste le tre principali sfide che il sindacato dovrà affrontare per essere capace di rappresentare paritariamente tutte le lavoratrici e tutti i lavoratori.

4. Innovare la contrattazione: garantire l'uguaglianza tutelando l'autonomia

Il lavoro del sindacato si misura dalla sua capacità di rappresentanza, ma soprattutto dalla sua capacità di determinare collettivamente le condizioni di lavoro: la contrattazione collettiva rimane l'elemento centrale.

Per le proposte contrattuali relative alle lavoratrici e ai lavoratori quadri, professionisti e alte professionalità, il riferimento rimane il documento presentato da Agenquadri nel giugno 2011⁸.

A partire da quei contenuti, la priorità deve essere oggi 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.

⁸ Agenquadri, *Verso un nuovo modello contrattuale: proposte per i quadri, i professionisti e le alte professionalità*, disponibile su www.agenquadri.it

Queste condizioni devono essere il principio guida per reinterpretare tutti i diversi istituti contrattuali, dando priorità al sistema di classificazione, all'orario di lavoro e alla conciliazione dei tempi, ai sistemi di gestione per obiettivi e di valutazione, alla formazione, alla retribuzione, alla salute e sicurezza, ai sistemi di riconoscimento e tutela della responsabilità sociale dei quadri. 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 la fuga verso le relazioni individuali con la controparte aziendale, dentro cui molti di loro si sono rifugiati in questi anni, isolandosi e perdendo gradualmente potere contrattuale.

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

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.

Occorre riaffermare l'ovvio: un lavoro stabile deve avere un contratto stabile. Il lavoro oggettivamente subordinato deve avere un contratto di lavoro subordinato. Per quella parte di lavoratori che opera con più committenti, con prestazioni genuinamente autonome e discontinue, è necessario immaginare diritti fondamentali a partire dai diritti sindacali, dalla salute e sicurezza sul lavoro, da un equo compenso e da una regolamentazione contrattuale. Per tutti, subordinati e autonomi, occorre negoziare collettivamente regole e spazi, limiti e diritti, per l'esercizio dell'autonomia individuale e professionale all'interno dell'organizzazione del lavoro: i contratti diventerebbero così strumenti più efficaci di regolazione delle condizioni reali di lavoro di tutti.

Nel quadro peggiorativo delle legge 92/2012 si trova quanto meno la sponda legislativa per determinare, nei contratti collettivi, compensi e condizioni di utilizzo del lavoro a progetto. Occorre puntare con decisione a questo obiettivo, declinandolo e costruendo prime sperimentazioni, come alcuni contratti stanno già cercando di fare. È evidente che si tratta di una battaglia difficile, ma il sindacato non può permettersi di aspettare tempi migliori.

Per respingere l'attacco alla contrattazione occorre inoltre individuare nuove frontiere di ricomposizione, siano esse nella dimensione della filiera, del territorio, del sito produttivo, delle tipologie a termine e autonome. Contrattazione inclusiva significa anche respingere i tentativi delle imprese di utilizzare strumentalmente gli appalti, i subappalti e le esternalizzazioni come strumenti peggiorativi delle condizioni di lavoro o l'introduzione di doppi o tripli regimi, che in molti casi scaricano sulle nuove generazioni i costi della mediazione, facilitando la frammentazione della rappresentanza e diventando una leva per erodere le tutele e il potere della contrattazione collettiva.

Disparità di trattamento tra le diverse tipologie di lavoro esistono anche rispetto all'inclusione nelle prestazioni degli enti bilaterali. La bilateralità, se ben utilizzata, nei settori più frammentati può essere una delle chiavi per ricomporre i diritti e le tutele.

Agenquadri è impegnata da tempo su questi fronti e 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.

La scelta della CGIL di andare nella direzione della contrattazione inclusiva va perseguita con grande decisione, innovando la contrattazione, e va sostenuta rendendo questa scelta patrimonio comune della Confederazione, a partire dall'investimento sulla informazione e formazione dei quadri sindacali e dei delegati. Le esperienze di formazione dei delegati sindacali sui temi delle alte professionalità, come quella fatta insieme alla Filcams di Piemonte, Lombardia e Veneto e quella confederale realizzata insieme alla Camera del Lavoro di Milano e al Centro di Cultura e Formazione Sindacale "Luciano Lama" sono delle buone pratiche che andrebbero estese a tutti i territori e a tutte le categorie.

L'impegno sulla rappresentanza e sulla contrattazione deve essere affiancato da quello sulla cultura dell'organizzazione e del personale sindacale, solo così il sindacato può rafforzarsi e tornare ad essere vissuto come comunità di donne e di uomini, in cui tutte le lavoratrici e tutti i lavoratori, dipendenti e non, possano insieme riconoscersi, diversi nelle loro specificità, ma uguali nei diritti e uniti e partecipi nel loro sindacato.

5. Contrattare l'innovazione: l'organizzazione del lavoro come luogo di congiunzione tra diritti e cambiamento

Da anni la retorica aziendalista parla di produttività e di innovazione, spesso declinandone strumentalmente i significati e senza che questo modifichi realmente i modelli organizzativi delle imprese, che rimangono quasi sempre tradizionali, rigidi e statici, anche se abbelliti con parole nuove.

Tutti sanno che esiste un nesso inscindibile tra organizzazione del lavoro e dei processi produttivi, innovazione, produttività, competizione, condizioni di lavoro. 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 possono 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 e la sicurezza.

Con l'entrata nella fase di crisi, 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, si assiste in tutti i settori 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 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 di sviluppo e riduce la produttività. Se, come dicono molti studi e come raccontano tantissime alte professionalità, queste sono le condizioni organizzative diffuse in molte delle imprese italiane, il sindacato deve 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 la CGIL deve essere capace di proporre un nuovo modello di organizzazione dell'impresa e del lavoro: un modello organizzativo orientato ai diritti e all'innovazione, capace di 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. 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. L'introduzione di un contratto collettivo europeo di lavoro dovrebbe essere il passaggio ulteriore per consentire alle lavoratrici e ai lavoratori di negoziare le proprie condizioni a livello dell'Unione.

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 rendere le previsioni contrattuali capaci di incorporare questi principi, partendo da una nuova concezione dei sistemi di inquadramento e classificazione, basata su professionalità, competenze e il loro rapporto con la struttura organizzativa e i processi produttivi. La stessa logica può 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. La legislazione europea relativa al riconoscimento delle qualifiche professionali sta già da tempo andando in questa direzione. Non affrontare il tema potrebbe produrre un ritardo difficilmente sanabile, con un conseguente ulteriore indebolimento di tutta la contrattazione collettiva.

Scegliere la strada dell'innovazione e dell'inclusione 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.

6. Investire sul capitale sociale: il sindacato organizza il cambiamento

La scelta della CGIL di assumere in maniera forte e determinata la direzione dell'inclusione contrattuale va nel giusto senso della ricostruzione di una rappresentanza generale e unitaria del lavoro in tutte le sue espressioni. Più complesso è trovare la strada giusta per trasformare questo percorso in rivendicazione generalizzata, sostenuta e partecipata insieme dal sindacato e dalle lavoratrici e dai lavoratori, compresi quelli fino adesso esclusi, come ad esempio le alte professionalità non dipendenti, e quelli che sono stati contrattualmente più deboli, come i quadri.

L'esperienza della CGIL nel rapportarsi con i quadri, i professionisti e le alte professionalità, dipendenti e non, attraverso le diverse istanze organizzative (Categorie, Nidil, Agenquadri, ecc.) e strumenti aggregativi (come la Consulta delle professioni), offre preziosi spunti di valutazione degli aspetti positivi e di quelli problematici. La ricchezza di queste esperienze è stata preziosa in questa fase e potrà continuare ad esserlo solo superando l'attuale frammentazione.

Per costruire una rappresentanza forte di queste categorie di lavoratrici e lavoratori occorre investire decisamente sulla sindacalizzazione: se è vero che i *professional&managerial staff* hanno bisogno del sindacato per migliorare le proprie condizioni di vita e di lavoro, è altrettanto vero che le competenze e le energie che essi possono offrire al sindacato sono oggi sempre più fondamentali.

Il contesto di crisi e di cambiamento, insieme all'emergere di una forte domanda di rappresentanza e tutela, offrono 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 a quanti sono ancora esclusi dai contratti collettivi.

Per farlo serve mettere in campo nuove campagne di sindacalizzazione, con un approccio che integri le dimensioni della comunicazione con quella dell'organizzazione.

La sindacalizzazione non è solo consenso e non è solo un risultato numerico: è un processo che ha a che fare con la vita delle persone, che qualifica la vita delle lavoratrici e 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 molte lavoratrici e lavoratori, per quelli che vivono in condizioni di precarietà, sindacalizzazione significa prima di tutto non sentirsi più soli.

Sindacalizzare vuol dire entrare a far parte di una comunità che rende le lavoratrici e i lavoratori più forti e convinti della necessità di difendere collettivamente i propri interessi. Sindacalizzare è innanzitutto una pratica organizzativa. Lo stanno dimostrando bene i coordinamenti aziendali dei quadri e delle alte professionalità, che Agenquadri costituisce in accordo con le categorie e che sono cresciuti in questi anni sia per numero, sia per qualità. Così come, anche sul piano della tutela individuale, lo sta dimostrando il lavoro degli sportelli dedicati ai quadri, ai professionisti e alte professionalità che Agenquadri ha istituito e sta istituendo nelle principali camere del lavoro, e che si stanno evolvendo attraverso processo di integrazione con la Consulta delle professioni.

Un investimento organizzativo consistente, in questa direzione, da parte della CGIL produrrebbe anche un effetto importante sulla rappresentatività del sindacato, perché potrebbe produrre nel medio periodo un

incremento del numero degli iscritti di oltre 400mila, un numero pari a circa il 15% degli attivi iscritti al 31 dicembre 2012⁹.

Una risposta forte del sindacato alla domanda di rappresentanza e tutela dei quadri, dei professionisti e delle alte professionalità deve anche essere capace determinare modifiche su due diverse dimensioni: la percezione, ampiamente diffusa nella società, che il sindacato non si occupa di queste categorie di lavoratrici e lavoratori; le viscosità e le resistenze al cambiamento tipiche di tutte le organizzazioni complesse.

Anche per questi motivi appare sempre necessario offrire a queste tipologie di lavoratrici e lavoratori un interlocutore unico, che sappia dialogare in maniera univoca con questa nuova domanda sociale riconnettendola, allo stesso tempo, con le dinamiche sindacali territoriali e di categoria, nonché consolidando il rapporto con i sindacati europei e globali dei *professional&managerial staff*.

Serve un soggetto che dia una risposta forte e innovativa, ricomponendo l'attuale frammentazione, valorizzando e portando a sintesi le esperienze fatte in questo ambito dai diversi soggetti, rispettando le prerogative delle categorie, rispondendo alle esigenze di quelle lavoratrici e di quei lavoratori che, oltre ad essere oggi sotto rappresentati, hanno in comune le caratteristiche dell'autonomia (professionale o nel rapporto di lavoro), della non continuità del lavoro (per tipologia di contratto o per rapida evoluzione del suo contenuto), della competenza come elemento determinante nel mercato del lavoro e nel rapporto con l'impresa (privata o pubblica che sia): lavoratori autonomi e non dipendenti in genere, professionisti, quadri, e alte professionalità.

Uno strumento trasversale, capace di relazionarsi all'esterno e di elaborare proposte, che abbia il compito principale di supportare le categorie nell'organizzazione delle lavoratrici e dei lavoratori e nelle pratiche negoziali, ma che non metta in discussione l'unitarietà della rappresentanza né tanto meno le titolarità contrattuali delle categorie.

Offrire un interlocutore unico produrrà, all'esterno e all'interno, una migliore capacità di organizzare i lavoratori nei territori e nei luoghi di lavoro, una politica sindacale più incisiva e coerente, una più efficiente gestione delle risorse, favorendo il cammino verso la riunificazione del lavoro.

Approvato all'unanimità.

⁹ Stima Agenquadri su dati CGIL