

Paolo Terranova¹

Oggi parliamo di contrattazione per i quadri, i professionisti e le alte professionalità. È un tema che riguarda qualche milione di lavoratori. È anche un tema di cui sentiamo forte la necessità di parlare e di discutere perché forse, fino adesso, ne abbiamo discusso un po' poco. È per questo che voglio prima di tutto ringraziare tutti quelli che hanno ritenuto utile e opportuna questa discussione. E ringrazio anch'io Franco Martini, Agostino Megale, Alberto Morselli e il segretario generale della CGIL, Susanna Camusso e tutti quelli che hanno ritenuto di essere qui con noi oggi in questa sala. Un grazie anche alla nostra moderatrice, Angelica Gatti, che è il responsabile organizzativo della Rete degli Studenti Medi. La sua partecipazione ci fa particolarmente piacere, perché sentiamo la necessità di un rapporto solido e costante tra il mondo della scuola e della formazione e il mondo del lavoro, perché è dentro i processi formativi che si formano, appunto, i futuri lavoratori e la futura società. Così come è giusto che il sindacato si occupi dei problemi della scuola, dell'università e della formazione, riteniamo fondamentale che anche gli studenti imparino per tempo cosa significa mondo del lavoro e quali strumenti hanno per crescere e per tutelarsi nel mondo che li aspetta. Voglio ringraziare anche tutti i quadri, i professionisti e le alte professionalità che hanno contribuito alla costruzione delle riflessioni e delle proposte che ho il compito di presentare e che sono racchiuse in un documento di lavoro che vi sarà distribuito a breve². È un documento di lavoro, il frutto di una riflessione collettiva. Lo presentiamo oggi con l'idea e con l'obiettivo che questo non sia un punto di arrivo, ma che sia un punto di partenza per ulteriori approfondimenti e ulteriori riflessioni. E allo stesso tempo con l'augurio che possa essere uno strumento utile per tutti coloro che si occupano direttamente di contrattazione, che pensiamo potranno trovare nelle nostre elaborazioni spunti e proposte utili, da utilizzare o da adeguare alle specificità dei diversi settori e dei diversi contratti. È anche un documento molto denso, lo vedrete, per cui cercherò di presentarvene i contenuti più salienti, rimandando alla lettura del testo per gli approfondimenti sui singoli temi.

Ogni momento contrattuale va inquadrato nel contesto politico, economico, sociale e deve avere l'obiettivo di coniugare le scelte e le necessità del presente, dell'oggi, con le prospettive di futuro. Il contesto attuale lo conosciamo, lo abbiamo discusso molto, è quello di una crisi lunga, una crisi scatenata dalle dinamiche speculative dei mercati finanziari ma che ha la sua origine, e deve trovare le sue vie d'uscita, nelle politiche industriali e nelle politiche della ricerca, nei sistemi di redistribuzione della ricchezza e nei sistemi di welfare. E deve essere sostenuta, l'uscita dalla crisi, anche da investimenti adeguati. È una crisi che viene pagata prevalentemente dai lavoratori e che ha colpito e colpisce fortemente i quadri, i professionisti e le alte professionalità, mettendo in luce un fenomeno che chi in questi anni si è occupato di questi temi conosce molto bene: è la drammatica debolezza e la solitudine di quanti, per scelta o in molti casi per imposizione, hanno seguito la via della contrattazione individuale, ritrovandosi esclusi da percorsi collettivi, che non sono solamente contrattuali ma anche sociali ed esistenziali. Ma le crisi possono diventare opportunità, se si è capaci di cogliere l'occasione della crisi come occasione di avvio di percorsi di innovazione. Da questo punto di vista, il contesto attuale ci presenta l'esigenza e l'opportunità di rapportarci in modo nuovo ai lavoratori che vogliamo rappresentare, cominciando proprio da quelli che abbiamo fatto più fatica ad includere nelle politiche contrattuali e di rappresentanza: i professionisti e le alte professionalità ancora escluse dai contratti collettivi; quei quadri che non hanno riconosciuto l'esigenza di una dimensione collettiva. Il rapporto con questi ultimi, in particolare, deve partire dalla consapevolezza che oggi i quadri non sono più la vecchia figura gerarchica della fabbrica fordista, come qualcuno ancora tende a rappresentarli, ma sono attori principali del cambiamento, con le loro competenze e le loro responsabilità. E, allo stesso tempo, sono essi stessi oggetto di cambiamento, in un processo continuo di apprendimento e di evoluzione professionale.

Per tutte le professionalità che oggi vivono rapporti di lavoro con una controparte aziendale, a prescindere dalla loro condizione contrattuale, è necessario adeguare il modello contrattuale,

¹ Presidente Agenquadri

² Il documento completo è disponibile sul sito www.agenquadri.it

rendendolo principalmente più inclusivo. Come Agenquadri vogliamo confermare la necessità di un modello contrattuale universale e unitario. E sosteniamo, prima di tutto, la necessità di una maggiore attenzione, da parte di tutte le organizzazioni sindacali, ai capitoli relativi ai quadri e alle alte professionalità, in tutte le frasi della contrattazione. Come dimostra la ricerca che abbiamo condotto nel 2010, e che è stata in qualche modo un aggiornamento di una precedente ricerca realizzata insieme alla FISAC nel 1998, nell'arco degli ultimi quindici anni le aree dei contratti nazionali relative ai quadri sono rimaste, per la gran parte, sostanzialmente invariate. Stiamo parlando di sedici anni, dal 1994 al 2010, caratterizzati da grandi cambiamenti: l'affermarsi di un'economia sempre più globalizzata, l'introduzione della moneta unica e la nascita dell'area Euro, la diffusione di internet e il consolidamento delle tecnologie digitali, il progressivo imporsi delle questioni energetiche e ambientali, solo per citarne alcuni. L'immutabilità dei contratti contrasta non solo con i cambiamenti di contesto, ma anche con i cambiamenti che sono avvenuti all'interno dell'organizzazione del lavoro, nel mondo dei quadri e delle alte professionalità, a partire già dagli inquadramenti e dai profili professionali, e che rendono i contratti tendenzialmente inadeguati a rappresentare il mondo reale.

Questo fenomeno, inevitabilmente, è una delle cause che hanno favorito la via della contrattazione individuale. Una pratica che si è ampiamente diffusa soprattutto negli ultimi anni: fuori dai contratti collettivi e in assenza delle parti sociali. Con il risultato che se in una fase di crescita questa pratica ha consentito, per i quadri di alcuni settori, retribuzioni di fatto superiori a quelle contrattuali anche del 20%, di contro ha favorito comportamenti di grande discrezionalità da parte delle aziende: ha favorito le discriminazioni, ha posto i quadri nella condizione di dover subire l'azienda e di essere difficilmente tutelati nei momenti di difficoltà. In pratica, una condizione estremamente simile a quella di quei professionisti e di quelle alte professionalità che invece, a causa delle loro condizioni contrattuali, sono rimasti fuori, fino adesso e fin dall'inizio, dalla possibilità di una dimensione collettiva.

La fuga dei quadri dalla contrattazione collettiva, insieme all'esclusione dalla stessa di molte alte professionalità e di molti professionisti che lavorano con contratti diversi da quelli di lavoro dipendente, non solo comportano una disparità, e quindi una discriminazione in termini di condizioni di lavoro e in termini di capacità di tutela, ma comportano oggi un rischio rilevante anche per la tenuta stessa di tutta la contrattazione collettiva. Perché anche la dimensione quantitativa di questo spostamento verso la contrattazione individuale comincia a diventare rilevante e, di conseguenza, quel fortino che abbiamo ritenuto sicuro fino ad un certo periodo della nostra storia adesso comincia ad indebolirsi. Perché? Perché il mancato adeguamento del modello contrattuale determina esattamente questo: una graduale e progressiva riduzione della nostra capacità di rappresentanza e di contrattazione e indebolisce sempre più il nostro ruolo, e quando dico "nostro" non mi riferisco esclusivamente ad Agenquadri, ma a tutto il sindacato. Quindi la domanda che emerge da tutto questo è come riportiamo i quadri, i professionisti e le alte professionalità all'interno della contrattazione collettiva, preservando il contratto a tempo indeterminato come forma preferibile di rapporto di lavoro ma accettando, quindi contrattando e regolando, anche le altre forme contrattuali, con la consapevolezza che il tempo indeterminato oggi non può più essere l'unico elemento di prospettiva, se quello che ricerchiamo è l'unità del mondo del lavoro.

Riunificare il mondo del lavoro significa, prima di tutto, perseguire l'obiettivo di tutelare contemporaneamente i diritti di tutti e l'autonomia di ognuno.

I due aspetti vanno sicuramente trattati insieme, estendendo il campo di applicazione dei contratti collettivi, innovando la contrattazione e riconducendo la negoziazione individuale all'interno di un sistema di regole collettivamente condiviso e tutelato. La contrattazione individuale è un fenomeno che esiste da anni e che si è ampiamente diffuso. Noi riteniamo che pensare di negare l'esistenza della contrattazione individuale, rifiutarla, riproponendo una contrapposizione netta tra la contrattazione collettiva e la contrattazione individuale, oggi non sia una strada percorribile per chi vuole rappresentare tutto il mondo del lavoro. Per questo facciamo una proposta esattamente sul superamento di questa contrapposizione, almeno per quanto riguarda i

quadri, i professionisti e le alte professionalità. Quello che proponiamo è un modello nuovo, un modello innovativo, che tende a superare questa contrapposizione. Nella consapevolezza e con la scelta chiara che la contrattazione collettiva deve rimanere, anzi deve tornare a essere, lo strumento principale di regolazione delle condizioni di lavoro. Dico “deve tornare a essere” perché sappiamo che in molti casi oggi non è così. Questo però deve avvenire senza negare l'autonomia professionale, perché il concetto di autonomia sta nella definizione stessa di “quadro”, così come sta nella definizione di “professionista” e di “alta professionalità”. Dobbiamo consentire ai singoli di poter valorizzare la propria professionalità, il proprio sapere, le proprie competenze, che sono quegli elementi che, insieme al tempo, rappresentano l'oggetto di scambio tra il lavoratore ad alta professionalità e l'impresa. Affinché questa direzione di cambiamento sia perseguibile, c'è la necessità che il contratto nazionale si consolidi sempre di più, principalmente come strumento di fissazione delle regole: del sistema delle relazioni, di sostegno e valorizzazione del potere di acquisto per tutti i lavoratori, di contrasto alle discriminazioni, di unificazione del mondo del lavoro e di garanzia rispetto ai diritti fondamentali. Con riferimento ai quadri, ai professionisti e alle alte professionalità, che sono le categorie che rappresentiamo, oggi si rende necessario soprattutto che all'interno di questo primo livello di contrattazione sia presente un capitolo relativo agli strumenti di valorizzazione, agli strumenti di bilancio professionale, di formazione, di sviluppo di carriera, di riconoscimento delle competenze, anche in funzione della mobilità internazionale delle alte professionalità. Nell'ottica che abbiamo posto, che è quella di un'estensione della contrattazione e di inclusione di quelle alte professionalità oggi escluse dalla contrattazione collettiva, i contratti nazionali debbono anche prevedere e stabilire le regole generali per consentire e facilitare la contrattazione individuale dei quadri, delle alte professionalità e dei professionisti, all'interno di vincoli certi, condivisi e inderogabili. In particolare, all'interno del primo livello di contrattazione riteniamo che debbano essere definite norme chiare e forti, molto più di quanto non lo siano oggi, per consentire e rafforzare la contrattazione di secondo livello, anche sui temi dell'organizzazione del lavoro e della produttività. Devono essere definite regole esplicite per garantire ai quadri, ai professionisti e alle alte professionalità un adeguato spazio contrattuale all'interno del secondo livello, perché i risultati delle indagini che abbiamo fatto, in due diverse fasi, ci dicono che questo adeguato spazio contrattuale fino adesso non c'è stato. La diffusione della contrattazione decentrata va sostenuta e va rafforzata, non solo quantitativamente ma anche qualitativamente, a tutti i livelli. Non possiamo più parlare soltanto di contrattazione aziendale. Le nuove politiche di sviluppo a cui pensiamo e la particolare configurazione industriale del territorio italiano ci spingono a sostenere che oggi, quando parliamo di contrattazione decentrata, dobbiamo sì parlare di contrattazione aziendale, ma dobbiamo sostenere in maniera più forte la necessità della diffusione di una contrattazione di gruppo, di una contrattazione di filiera, di una contrattazione di sito; cioè di livelli di contrattazione che siano adeguati a rappresentare realmente le configurazioni produttive, siano esse legate al territorio o legate a filiere. Anche per consentire questo e per consentire risposte adeguate è importante ribadire che la contrattazione deve partire sempre da un confronto preventivo con l'azienda sulle strategie aziendali e con le pubbliche amministrazioni sulle strategie di contesto: sulle strategie di settore, sulle strategie di filiera, sulle strategie di territorio e dei riflessi che queste strategie hanno sull'organizzazione del lavoro, sull'occupazione, sull'ambiente e sulla sicurezza, sulle professionalità, sugli orari, sulla flessibilità, ecc.

Noi riteniamo che oggi ci siano una serie di elementi che vadano definitivamente delegati alla contrattazione di secondo livello. Chiaramente non in deroga, ma all'interno di un sistema di regole che sia fissato, in maniera chiara, dai contratti nazionali. Al secondo livello deve essere demandata la definizione dei profili professionali, la definizione delle modalità attuative e di verifica dei contratti nazionali. Il secondo livello va anche potenziato rispetto alla capacità di contrattare le condizioni di lavoro, l'organizzazione del lavoro, l'orario e la conciliazione dei tempi, la flessibilità e, in particolare, le componenti variabili del salario, che sono un elemento estremamente rilevante soprattutto per i quadri.

I risultati emersi dalle indagini ci dicono che questa innovazione, questa rilettura del modello contrattuale deve coinvolgere prima di tutto il sistema di classificazione. Quello fin qui adottato è

inadeguato a rappresentare l'attuale mondo del lavoro, che è cambiato e che continua a cambiare. Abbiamo parlato di fordismo, di post fordismo, di economia dell'informazione, oggi parliamo di economia della conoscenza. Tutto questo genera dei cambiamenti all'interno del mondo del lavoro e, se questo è vero, dobbiamo modificare anche lo schema interpretativo che utilizziamo per rappresentarlo. Abbiamo bisogno di un nuovo schema interpretativo, uno schema interpretativo comune e condiviso. Certo non abbiamo la soluzione in tasca, ma riteniamo necessario avviare una riflessione che sia la più ampia possibile, perché sappiamo che se il territorio è cambiato bisogna cambiare anche la mappa, perché altrimenti rischiamo di smarrirci. Non abbiamo una soluzione in tasca, ma riteniamo che questa nuova mappa debba avere alcune caratteristiche essenziali. Ne cito quattro, poi chi lo ritiene potrà approfondirle sul nostro documento. La prima è che il sistema di classificazione, o meglio lo schema interpretativo che utilizziamo per costruire il sistema di classificazione, debba essere capace di considerare il peso specifico dei singoli contesti produttivi, mettendo in relazione il livello locale con il livello globale. Quindi il livello locale dell'organizzazione produttiva e del lavoro con il livello globale che spesso è anche il livello del mercato di riferimento delle aziende. Deve rendere esplicito il rapporto tra la definizione delle figure professionali, dei profili professionali e le competenze: competenze tecniche e competenze trasversali che il lavoratore deve possedere per ricoprire il ruolo. Questo non serve solo, per usare uno slogan che non è soltanto uno slogan, a mettere le persone giuste al posto giusto (e sappiamo, perché lo vediamo tutti i giorni, quali sono i risultati di avere un sistema che spesso mette le persone sbagliate nel posto sbagliato), ma serve anche perché dobbiamo essere capaci di abbandonare la pura logica dei titoli, per approdare a un sistema di competenza che consenta finalmente di integrare le politiche e le pratiche contrattuali con le politiche e gli strumenti di gestione del personale. Questo significa fare in modo che ci sia uno schema interpretativo capace di mettere insieme il sistema di classificazione con la definizione degli strumenti di selezione del personale, di formazione, di valorizzazione delle competenze, di progressione di carriera, eccetera. Perché soltanto questo ci può garantire appunto un'integrazione, un'armonizzazione e quindi la riduzione del rischio di discriminazioni. Terzo elemento: lo schema interpretativo, pur valorizzando le specificità, deve essere capace di individuare standard minimi, che devono essere unitari su tutto il territorio nazionale e devono anche essere raccordati a livello europeo, perché devono garantire la riconoscibilità della professionalità, non solo all'interno del contesto nazionale, ma anche all'interno dei contesti internazionali e nei diversi mercati del lavoro. Ultimo elemento, ultimo tratto che deve secondo noi essere distintivo di questo nuovo schema interpretativo, è che esso deve essere inclusivo di tutte le professionalità. Di tutte le professionalità che operano individualmente in rapporto con l'impresa, a prescindere dalla forma contrattuale che lo regola. Questo perché le mutate condizioni di contesto e del mondo del lavoro ci costringono oggi a volgere lo sguardo verso alcuni territori per noi storicamente meno frequentati e a guardare con occhi nuovi fenomeni che ormai esistono da qualche decennio. Mi riferisco particolarmente ai professionisti, alle alte professionalità che lavorano con contratti diversi dal tempo indeterminato e che oggi vivono condizioni di forte disagio e condizioni di precarietà che impongono, a tutto il sindacato, la necessità di affrontare il tema della loro rappresentanza e della contrattazione.

Riteniamo che per affrontare questi temi e per garantire condizioni di lavoro e salario adeguati e un futuro migliore a quelli che oggi chiamiamo precari, e che domani speriamo di non dover più chiamare in questo modo, in un mondo del lavoro riunito, la condizione imprescindibile sia la loro inclusione nella contrattazione collettiva. Non c'è un'altra via, almeno così la pensiamo noi. Bisogna quindi partire da un assunto. Provo a sintetizzarlo così: qualsiasi soggetto, qualsiasi persona, ovviamente non organizzata in forma di impresa, che entra in rapporto con un soggetto economico (impresa o pubblica amministrazione che sia) per svolgere un'attività lavorativa o professionale, a prescindere dalla forma contrattuale che questo rapporto assume oggi, questa persona è una lavoratrice o un lavoratore, e come tale va considerato e va rappresentato, tutelato e incluso nelle politiche e nelle pratiche contrattuali.

Noi riteniamo che questo sia un assunto fondamentale e imprescindibile e ci sembra necessario, visto lo stato del dibattito attuale, cercare di presentare con forza e di diffondere il più possibile

questo punto di vista. La contrattazione collettiva va estesa a tutte le alte professionalità e a tutti i lavoratori che operano in rapporto di committenza. Questo va fatto proseguendo, nello stesso tempo e con la stessa forza, nella lotta contro l'utilizzo di lavoro subordinato mascherato da consulenza o da collaborazione. Abbiamo bisogno di strumenti che ci consentano di stabilire quale è la discriminante tra un lavoratore che svolge l'attività di lavoro dipendente, ma viene sfruttato attraverso l'utilizzo improprio delle forme contrattuali e quali sono invece attività professionali di consulenza e di collaborazione, dove il problema non è la flessibilità della forma contrattuale ma l'attuale mancanza di tutele. Noi riteniamo che per fare questo non si possa fare un ragionamento basato esclusivamente su questioni nominali o su concetti rigidi ed eccessivamente semplificatori, come quello della dipendenza economica, che rischiano di negare l'autonomia del professionista.

Bisogna, prima di tutto, ricostruire quella mappa del lavoro di cui parlavamo prima. Una mappa del lavoro inclusiva, che sia adeguata a rappresentare il ruolo che le persone svolgono in relazione all'organizzazione aziendale, a prescindere dalla forma contrattuale che regola il rapporto: la loro posizione all'interno dell'organizzazione del lavoro, il tipo di attività lavorativa, la posizione rispetto alla catena di responsabilità, il grado di autonomia. È la capacità di lettura di queste condizioni, prima di tutto, che ci dà la capacità di discernimento.

Il primo passo, dunque, è quello di fornire alle parti sociali gli elementi di conoscenza indispensabili, attraverso l'obbligo di informazione e di formalizzazione di tutti gli incarichi. Uno dei problemi più rilevanti, oggi e soprattutto per quanto riguarda le partite IVA, è che non c'è l'obbligo di un incarico scritto, ma basta fare una fattura periodica e si viene pagati. L'assenza di contratti scritti ci mette nella condizione di non essere neanche capaci di sapere quanti incarichi di consulenza vengono dati da un'azienda, dove si posizionano, che cosa fanno, come sono retribuiti, eccetera. Senza questo primo passo, peraltro, qualsiasi previsione di tutela diventa difficilmente praticabile. Quindi, ogni incarico professionale deve essere assegnato in forma scritta, deve essere rese esplicite tutte le condizioni che lo regolano (il ruolo e la posizione rispetto all'assetto organizzativo, la retribuzioni, ecc.) e ne devono essere informate le organizzazioni sindacali, tempestivamente e puntualmente. Le stesse informazioni devono essere fornite per l'attivazione degli stage e dei tirocini, per i quali va preservato il ruolo formativo.

Per ogni incarico attivato, a prescindere dalla forma contrattuale, che sia di collaborazione o di prestazione professionale, noi riteniamo che debba essere individuato il livello di inquadramento contrattuale corrispondente. Il sistema che proponiamo, dunque, è quello di un agganciamento delle forme flessibili di contratto di lavoro con il contratto collettivo, attraverso il sistema di inquadramento. Un vincolo a questo meccanismo deve essere che le forme contrattuali diverse da quello di lavoro dipendente siano consentite solamente per quei profili che prevedono un grado elevato di competenze professionali e di autonomia nello svolgimento dell'attività.

Chiaramente questo agganciamento deve andare anche nella direzione di una maggiore sincronia tra le modificazioni emergenti nell'organizzazione del lavoro e le modificazioni del sistema di classificazione.

Come per i quadri, anche per le alte professionalità con incarico professionale o di collaborazione, il contratto collettivo deve rappresentare quella cornice di regole e di garanzie, quel sistema inderogabile di vincoli entro cui si può svolgere la contrattazione individuale. Quella contrattazione individuale su temi specifici che vanno individuati, penso ad alcune componenti della retribuzione, all'organizzazione dell'orario e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, e che consentono la giusta autonomia e la giusta valorizzazione professionale. Quindi una differenziazione legata alla contrattazione individuale, che non deve essere più fonte di discriminazione ma fonte di valorizzazione delle professionalità. In nessun caso, proprio perché dei vincoli forti vanno comunque posti, la retribuzione contrattata individualmente può essere inferiore a quella stabilita, al secondo livello della contrattazione, per l'inquadramento corrispondente. E questo ci conduce anche nella direzione di ridurre la pratica, ormai estremamente diffusa, di utilizzo delle forme contrattuali diverse dal lavoro dipendente non per coerenza con il ruolo, ma semplicemente per diminuire il costo del lavoro, anche attraverso una riduzione del salario.

La costruzione di questa nuova mappa del lavoro ci consentirà, noi crediamo, anche una più

efficace ricostruzione delle catene di responsabilità. È un tema oggi molto sentito, sia dai quadri che dai professionisti; penso soprattutto ai professionisti che lavorano all'interno dei cantieri, come anche all'interno di impianti produttivi, con contratti di consulenza a partita IVA, per i quali non è chiaro e non è definito chi ha la responsabilità su cosa. Da questo punto di vista, l'inclusione di tutte le forme contrattuali deve riguardare anche le tutele legali e assicurative per chi svolge incarichi di responsabilità, come previste dai contratti collettivi per gli inquadramenti corrispondenti.

Le scelte che proponiamo in tema di contrattazione hanno chiaramente a che fare con il futuro che immaginiamo per il nostro Paese. Dalle dichiarazioni che stiamo ascoltando in questo periodo, soprattutto da parte di diversi ministri come Brunetta, Sacconi e Gelmini, ma purtroppo non solo da loro, ci sembra che il futuro che immaginano sia quello di un'Italia a bassa scolarizzazione e fatta principalmente di lavoro manuale, possibilmente non tutelato e sottopagato. Questa è l'immagine che ci viene rimandata. Bene, noi vogliamo immaginare un futuro diverso. Vogliamo provare a immaginare un futuro migliore, dove al centro ci siano le persone con le loro competenze, le loro professionalità; ci sia l'innovazione e ci sia la solidarietà. Perché queste due sono le parole che noi dobbiamo riuscire a mettere insieme e sono le parole che fanno, secondo noi, da collante per la riunificazione del lavoro. Innovazione e solidarietà. In questa prospettiva abbiamo elaborato alcune proposte su temi specifici, che sono i temi che più spesso ci vengono proposti e sottoposti dai quadri, dai professionisti e dalle alte professionalità che rappresentiamo. Provo a raccontarvele, cercando di essere sintetico.

Il primo tema è quello della formazione. Una formazione che deve essere intesa come strumento finalizzato a supportare i percorsi professionali e di carriera. La formazione, come la flessibilità, la gestione dell'orario e altri temi, non solo deve trovare più spazio nella contrattazione, ma non deve più essere uno strumento lasciato esclusivamente nelle mani dell'impresa. Non deve essere una concessione che l'impresa fa ai lavoratori; non deve essere uno strumento che serve soltanto ad adeguare le professionalità alle necessità dell'impresa, ma deve essere anche uno strumento che i quadri, le alte professionalità e i professionisti possono utilizzare, con un certo grado di autonomia, in maniera coerente con il modo in cui loro stessi immaginano il loro futuro. Che può essere un futuro di valorizzazione all'interno della stessa azienda, così come può essere un futuro di valorizzazione sul mercato del lavoro. Noi riteniamo che tutto il tema della formazione vada riletto in questo senso e che all'interno della contrattazione vada posto il tema di come la formazione e la valorizzazione delle competenze si legano con le altre politiche di gestione del personale e con il mercato del lavoro. Per questo chiediamo l'introduzione, dentro i contratti, di uno strumento come il bilancio delle competenze. Pensiamo a questo strumento specifico, perché in questo momento è quello più utilizzato anche a livello internazionale e quindi consente una riconoscibilità della professionalità. Un bilancio di competenze che sia in grado di rappresentare realmente la carta di identità del lavoratore dove siano riconoscibili non soltanto i titoli, il percorso curriculare, ma sia riconoscibile l'apprendimento fatto nei percorsi formativi formali, non formali e informali, l'esperienza lavorativa, ecc.

Il secondo tema è quello del rapporto tra la vita e il lavoro. Con questa espressione voglio sintetizzare due dimensioni fondamentali: quella dell'orario, o meglio della gestione del tempo, e quella del riconoscimento e valorizzazione delle diversità. Sappiamo che, per loro funzione, i quadri e le alte professionalità non sono tendenzialmente soggetti ad orario di lavoro. Questo è vero, in teoria, ma nella pratica lo è sempre meno. Non è più vero neanche per chi ha forme contrattuali flessibili, perché quello che sta succedendo in questi anni è che le aziende tendono sempre più a irrigidire l'orario, a ricominciare a chiedere ai quadri di firmare o di timbrare in entrata o in uscita. Noi riteniamo che questo sia poco coerente rispetto al riconoscimento dell'autonomia del quadro e del professionista anzi, questo avviene proprio a discapito dell'autonomia. Su questo punto impatta anche un altro elemento, che è quello dell'uso che le aziende fanno delle nuove tecnologie dell'ICT. Su questo tema, nel 2010, abbiamo fatto una ricerca, come Agenquadri insieme alla Facoltà di Scienze della Comunicazione della Sapienza, da cui è emerso che se l'uso di queste tecnologie, che in teoria potrebbe favorire una gestione autonoma del tempo, non viene regolamentato e quindi non viene in qualche modo negoziato, diventa uno strumento ad uso esclusivo dell'azienda: da

strumento che può mettere la flessibilità nelle mani del lavoratore, diventa un ulteriore strumento di sfruttamento e di controllo dell'azienda sul lavoratore.

Il tema dell'orario è uno di quelli su cui c'è bisogno di riprendere una forte iniziativa contrattuale, che in questi anni è stata debole e poco incisiva, almeno in Italia. Di contro, a livello internazionale e principalmente a livello europeo, il dibattito sull'orario di lavoro dei *Professional & Managerial Staff* è estremamente ampio ed è anche un dibattito a cui Agenquadri e diverse categorie CGIL partecipano in maniera molto attiva. Riteniamo che il tema della gestione dell'orario vada affrontato attraverso tre ambiti prevalenti di intervento. Il primo è quello della flessibilità, che deve essere governata e regolamentata, non deve essere uno strumento di sfruttamento, ma deve diventare uno strumento nelle mani dei lavoratori, finalizzato alla valorizzazione dell'autonomia. Il secondo: un effettivo controllo sull'orario di fatto. Perché oggi misurare l'orario di fatto dei quadri e delle alte professionalità è una pratica estremamente complessa e, spesso, particolarmente difficile. Il terzo ambito è quello secondo noi più importante, perché coglie contemporaneamente la dimensione culturale e contrattuale: il passaggio definitivo dalla logica tradizionale, della gestione rigida dell'orario di lavoro, alla logica della conciliazione dei tempi, tra il tempo di vita e il tempo di lavoro. Perché è questo passaggio che ci consente di rileggere, in maniera integrata, i temi dell'orario di lavoro, della flessibilità, dell'utilizzo delle nuove tecnologie.

Da questo punto di vista, diventa anche più chiaro qual è il rapporto tra il tema della gestione dell'orario di lavoro e della conciliazione dei tempi di vita con il tema delle pari opportunità.

La condizione delle donne, nel mercato del lavoro e all'interno delle imprese, deve rimanere un tema centrale nelle politiche contrattuali. Nonostante i dati ci dicano che, nell'ultimo decennio e fino all'inizio della crisi, l'aumento dell'occupazione ha riguardato più le donne che gli uomini, noi sappiamo che nel mondo dei quadri la presenza femminile è intorno al 25%, quindi è estremamente bassa. Sappiamo anche che questo 25% di lavoratrici quadro scontano difficoltà di gran lunga maggiori rispetto agli uomini, in termini di posizioni organizzative, possibilità di carriera, retribuzione, ecc. Difficoltà che diventano tragiche, se guardiamo le alte professionalità e i professionisti che lavorano con contratti diversi dal tempo indeterminato. Allo stesso tempo, affinché ci sia la possibilità di una piena attuazione del principio di pari opportunità, noi dobbiamo essere capaci di affrontare questo tema in un'ottica più ampia. Per le pari opportunità non riguardano soltanto i rapporti di genere.

La contrattazione deve giocare un forte ruolo per l'inclusione e il riconoscimento di principi e strumenti di rispetto e valorizzazione delle diversità, siano esse dovute a caratteristiche o a libere scelte, siano esse legate al genere, alla religione, alle preferenze sessuali, alla provenienza geografica, ecc.

Soltanto se, parafrasando il tema, riunifichiamo il mondo delle pari opportunità, allora saremo capaci di avere una grande forza su questo tema. Se, invece, lo affrontiamo in maniera frammentata, riproduciamo una frammentazione che continuerà a tradursi in debolezza.

Un punto ulteriore, forse il più complesso e anche il più sentito dai nostri quadri, è quello delle politiche retributive e dei sistemi di gestione e di valutazione. Sono tre aspetti che vanno trattati insieme. Perché, se è vero che in questi anni si è determinata una graduale diminuzione del valore delle retribuzioni e uno spostamento dalla parte contrattata collettivamente a quella contrattata individualmente, è anche vero che il tema va affrontato sia nella sua dimensione quantitativa che in quella qualitativa a partire, prima di tutto, dalla struttura della retribuzione. Noi riteniamo che vada confermata e potenziata la strutturazione della retribuzione su tre dimensioni fondamentali: l'inquadramento contrattuale, le caratteristiche del ruolo, i risultati. Sono necessari un potenziamento e un rafforzamento, all'interno dei contratti collettivi, di quella che viene chiamata in diversi modi, ma che per sintetizzare possiamo chiamare retribuzione di posizione o indennità di posizione. La retribuzione del quadro deve essere maggiormente legata al ruolo che esso effettivamente svolge all'interno dell'azienda, alle professionalità che manifesta e alle responsabilità che gli sono assegnate. Le organizzazioni sindacali devono anche assumere un ruolo più forte rispetto alla contrattazione dei criteri che regolano la parte variabile della retribuzione. Tali

criteri devono essere condivisi, trasparenti e devono garantire, allo stesso tempo, la valorizzazione professionale del singolo quadro e l'equità. È necessario costruire un nuovo rapporto tra la retribuzione legata alla prestazione o al risultato, le politiche e i sistemi di gestione dell'azienda, i sistemi di valutazione. Questo rapporto deve essere esplicito, visibile, chiaro. La progettazione, la definizione e il monitoraggio del sistema devono essere partecipate dalle organizzazioni sindacali, la retribuzione variabile dei quadri deve essere realmente legata a un sistema di gestione per obiettivi, che sia trasparente, che consenta una rinegoziazione degli obiettivi durante l'anno, che consenta al quadro di avere chiari quali sono i suoi gradi di autonomia e di responsabilità.

Autonomia e responsabilità, due concetti su cui dobbiamo fare estrema attenzione. Se voi prendete un qualsiasi manuale di economia aziendale, uno di quelli dove studiano i manager che poi dirigono le aziende, ci troverete sempre un principio, scritto in maniera estremamente chiara: "Non si dà responsabilità senza autonomia, non si dà autonomia senza risorse". È scritto su tutti i manuali di management, ma spesso le direzioni aziendali questo assunto tendono a dimenticarlo. Sono sempre di più i quadri che denunciano il fatto che all'attribuzione di responsabilità non corrisponde il riconoscimento di adeguata autonomia, oppure che viene loro attribuita un'autonomia finta, che non può essere di fatto praticata, perché priva di risorse. I sistemi di gestione per obiettivi devono essere costruiti sul corretto rapporto responsabilità-autonomia-risorse e sul principio di trasparenza e di partecipazione; i sistemi di valutazione devono essere coerenti e adeguati a questi sistemi di gestione. È da tutto questo che deve risultare, come prodotto, quella parte variabile della retribuzione. È sicuramente un tema molto ampio e, ce ne rendiamo conto, non facile da affrontare nella pratica della contrattazione, ma è ampiamente trasversale e strategico, coinvolge i settori privati e, in maniera diversa, anche i settori pubblici e della conoscenza. Per questo chiediamo, lo chiediamo a tutti e con forza, prima di tutto alle categorie che sono qui oggi insieme a noi, che su questi temi si apra un tavolo di confronto e di elaborazione, che coinvolga tutto il mondo del lavoro e tutto il sindacato. Il quarto tema, e mi avvio a concludere, è quello dei comportamenti etici e della responsabilità sociale. Non credo ci sia bisogno di spiegare quanto sia rilevante questo tema: non solo per le lavoratrici e i lavoratori, ma per l'intera società. Basta ascoltare i telegiornali, o leggere i giornali, per capire e per vedere quali siano gli effetti nefasti dei comportamenti irresponsabili o poco responsabili che diverse imprese assumono. Effetti il cui prezzo non viene quasi mai pagato dalle imprese o dall'imprenditore, ma viene molto più spesso pagato dai lavoratori e dai cittadini. Agire in modo responsabile e diffondere un'etica della responsabilità deve essere il punto, sul piano culturale. Ma non è sufficiente. Dobbiamo dare ai lavoratori, e ai quadri prima di tutto, strumenti per poter praticare comportamenti responsabili. Vi faccio solo un esempio, per dare un'idea di quello che è successo in questi anni. Ci sarebbero tantissimi casi da raccontare, in tutti i settori, mi limiterò a raccontarvene uno che riguarda il mondo delle banche. È un fenomeno che ci hanno raccontato molti quadri e tanti direttori di filiali e di agenzie. Nel periodo in cui si diffondevano e venivano venduti quelli che poi abbiamo chiamato "prodotti finanziari spazzatura", diversi venditori, ma anche diversi direttori di ufficio, si sono rifiutati di vendere questi tipi di prodotto. Con la consapevolezza che si trattava di prodotti non buoni, di prodotti spazzatura, appunto, hanno deciso di non proporli ai loro clienti. Hanno assunto un comportamento estremamente responsabile, un comportamento per cui la società dovrebbe ringraziarli, perché probabilmente hanno salvato ed evitato di mettere in difficoltà famiglie e imprese. Nella realtà, non solo questi lavoratori non hanno avuto nessun riconoscimento, né tanto meno gli onori della cronaca, ma hanno pagato personalmente il prezzo della loro responsabilità sociale, perché non hanno raggiunto gli obiettivi di vendita. Hanno pagato direttamente un prezzo economico, ma si sono anche messi in condizioni di rischio di ritorsione da parte dell'azienda.

In Italia, il dibattito sulla responsabilità d'impresa è stato molto vivo, almeno prima della crisi, anche grazie a progetti unitari promossi dalle parti sociali, come il Premio Etica Impresa. Ma raramente si sono prodotti strumenti efficaci, sia a livello legislativo sia a livello di contrattazione collettiva. A livello internazionale, invece, esistono diversi strumenti che sono utilizzati per tutelare i comportamenti socialmente responsabili. Ce n'è uno in particolare che abbiamo scelto di proporre, perché è già stato sperimentato in molti paesi dell'area OCSE, con risultati anche molto buoni. È

quello che in inglese viene chiamato col nome di Whistleblower, letteralmente “colui che soffia nel fischiotto”. Whistleblower è quel lavoratore che, dalla sua posizione all’interno dell’organizzazione del lavoro, si accorge di comportamenti scorretti da parte dell’impresa, di altri lavoratori o di dirigenti, che possono riguardare truffe, frodi, danni ai clienti, danni all’erario, irregolarità, mancato rispetto di norme sulla sicurezza, ecc. Nel momento in cui si accorge di casi di questo tipo, “soffia nel fischiotto” e segnala, alle parti sociali e alle autorità competenti, l’esistenza di questi fenomeni. Oggi questa figura non solo non esiste in Italia, ma la sua istituzione andrebbe in conflitto con alcune norme sulla privacy. In Inghilterra, ad esempio, hanno affrontato un problema simile includendo, all’interno dei contratti, delle clausole di deroga rispetto alla riservatezza del trattamento delle informazioni. Noi riteniamo, avendo anche visto i risultati a livello internazionale, che questo sia uno strumento quasi immediatamente utilizzabile. Uno di quegli strumenti già consolidati a livello internazionale, per cui si tratterebbe solo di capire come adeguarlo al contesto italiano.

Concludo, sapendo di non essere stato breve ma, probabilmente, non era possibile esserlo, vista la densità dei contenuti. Voglio concludere su due parole simbolo. Due parole che per noi, per la nostra storia, per la storia di Agenquadri, hanno un significato particolarmente importante e che nel dibattito complessivo passano a volte un po’ sottotono, vivendo fasi alterne. La prima parola è “Europa”. Sentiamo la necessità di sollecitare tutte le organizzazioni comunitarie, sindacali e politiche, affinché assumano un ruolo più incisivo sui temi europei e un ruolo più incisivo di intervento economico e sociale, per andare verso un superamento delle logiche nazionali. Allo stesso modo sentiamo l’urgenza di una discussione più incisiva sul tema del contratto europeo di lavoro e di un’armonizzazione comunitaria, a partire dai diritti fondamentali e dagli strumenti di partecipazione per lo sviluppo e l’occupazione. Sosteniamo inoltre la necessità di estendere e migliorare gli strumenti di partecipazione dei lavoratori, all’interno delle imprese che operano a livello internazionale. Anche a partire da una riflessione sugli strumenti che abbiamo già, anche se sono oggi più strumenti di informazione che di partecipazione. Mi riferisco ai CAE, che sono uno strumento importante, ma che va potenziato. All’interno degli stessi Comitati, noi riteniamo, va ricercata anche una presenza maggiore e più forte dei quadri e delle alte professionalità.

La seconda parola, anche questa è una parola che ci sta molto a cuore, è “partecipazione”. È una parola di cui dobbiamo appropriarci definitivamente e lo dobbiamo fare spostando la priorità che viene data a questa parola. La priorità non deve essere la partecipazione agli utili, come qualcuno sostiene, ma deve essere la partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori ai processi decisionali, a partire da quelli che riguardano l’organizzazione del lavoro. È un tema che ha una relazione forte con il ragionamento che facciamo sulle politiche retributive, sulla gestione per obiettivi, sui sistemi di valutazione, sull’esplicitazione e il confronto sulle strategie e sul modo in cui vengono attuate. È su questa linea che noi dobbiamo portare avanti il tema e l’esigenza della partecipazione. Anche la flessibilità, come opportunità non solo per l’impresa ma per il lavoro, deve essere governata in maniera partecipata, proprio affinché non sia strumento di sfruttamento a uso esclusivo dell’azienda. La presenza dei quadri, dei professionisti e delle alte professionalità va in ogni caso rafforzata nella partecipazione, sia a livello dell’azienda che all’interno delle politiche e delle pratiche contrattuali. Valorizzare il livello d’informazione e il livello di competenza che i quadri, i professionisti e le alte professionalità sono capaci di esprimere genera benefici non soltanto per le stesse categorie di lavoratori, ma genera benefici per tutto il sindacato.

Il sindacato, e concludo davvero, deve essere sempre più protagonista: un protagonista non subordinato all’azienda, come oggi qualcuno fuori di qui vorrebbe, ma un protagonista capace di partecipare, capace di negoziare, ricorrendo al conflitto quando è necessario. Abbiamo un grande bisogno, anche in questa fase di difficoltà che tutti conosciamo bene, di rilanciare la contrattazione. Su questo Agenquadri, nel rispetto del proprio ruolo e delle prerogative di tutti i soggetti, a partire da quelle che sono tipiche delle categorie, è decisa e pronta a svolgere il proprio compito, che è quello di offrire un supporto, di fornire un contributo all’attività delle categorie e della Confederazione, affinché la contrattazione sia davvero lo strumento con cui realizzare una vera democrazia economica e una vera democrazia sociale. Grazie.