

**ALTE PROFESSIONALITA'**  
**Una risorsa per lo sviluppo, tra competizione e solidarietà**

**Seminario Unitario di**  
**Agenquadri CGIL - Progetto Quadri CISL - Confederazione Italiana Quadri UIL**  
**Introduzione di Romeo Scarpari**  
**Presidente CIQ - UIL**

**Roma - 26 ottobre 2005**

**QUADRI E ALTE PROFESSIONALITA'**  
**DONNE E UOMINI CHE RAPPRESENTANO LA COMPONENTE PIU' QUALIFICATA DEL "CAPITALE LAVORO" PERCHE' SONO DETENTORI DI CONOSCENZE, DI ESPERIENZA, DI CAPACITA' E, SOPRATTUTTO, DI COMPETENZE.**  
**COMPETENZE CHE SONO CENTRALI NEL GOVERNO DEI PROCESSI DI CAMBIAMENTO E NEI PROCESSI DI SVILUPPO E COMPETIZIONE DEL SISTEMA DELLE IMPRESE, ALL'INTERNO DELLE QUALI - QUESTE DONNE E QUESTI UOMINI - OCCUPANO, RICONOSCIUTE E NON, POSIZIONI E FUNZIONI DI RESPONSABILITA'.**

**UNA PARTE DI QUESTE DONNE E DI QUESTI UOMINI SONO ANCHE IMPEGNATI E RICOPRONO INCARICHI NELLE STRUTTURE SINDACALI, A PARTIRE DA QUELLE AZIENDALI.**

**GLI SCENARI CHE VERRANO DELINEATI DAI RELATORI RAPPRESENTANO ALCUNI DEI RIFERIMENTI FONDAMENTALI ALL'INTERNO DEI QUALI COLLOCHIAMO LA NOSTRA PROGETTUALITA' POLITICA E LE NOSTRE PROPOSTE DI INIZIATIVA.**

**DA QUESTE EMERGE CON CHIAREZZA CHE LE SFIDE DEL FUTURO HANNO BISOGNO ANCHE DELLA PARTECIPAZIONE, DEL CONTRIBUTO E DEL RUOLO DI QUESTE DONNE E DI QUESTI UOMINI.**

**UN CONTRIBUTO CHE SI VUOLE INSERIRE E RAPPORTARE AL LAVORO E ALL'IMPEGNO DEL SINDACALISMO CONFEDERALE, IN ITALIA E IN EUROPA, PER DIFENDERE, CONSOLIDARE E RICOSTRUIRE QUEL TESSUTO DI VALORI LAICI, DEMOCRATICI E DI PARTECIPAZIONE CHE LE TENDENZE IN ATTO METTONO FORTEMENTE IN DISCUSSIONE.**

**LA LACERAZIONE DI QUESTO TESSUTO - CHE CI RIGUARDA COME CONTESTO NAZIONALE NELLA SUA INTERDIPENDENZA CON LO SCENARIO EUROPEO - INVESTE INNANZITUTTO IL RAPPORTO TRA INDIVIDUO E SISTEMI, NELLA LORO DIMENSIONE COLLETTIVA ORGANIZZATA, DEGLI INTERESSI E DELLA LORO RAPPRESENTANZA.**  
**IN PARTICOLARE NELLA DIMENSIONE AZIENDA.**

**L'OBIETTIVO, A CUI TENDIAMO ATTRAVERSO IL RINNOVAMENTO E L'ADEGUAMENTO DEGLI STRUMENTI, E' QUELLO DI DIFENDERE E DI CONSOLIDARE QUEL "PONTE" CHE UNISCE L'ITALIA ALL'EUROPA**  
**E CHE NECESSITA ANCHE DELLE PERSONE CHE RAPPRESENTIAMO POICHE' SONO PARTE INTEGRANTE DEL SISTEMA DI IMPRESA E DELLA SOCIETA'.**  
**MODELLO DI SVILUPPO, CONSOLIDAMENTO E RILANCIO DELLA COESIONE E DEL DIALOGO SOCIALE, SI CONIUGANO INNANZITUTTO CON **PARTECIPAZIONE**.**

**DA LISBONA 2000 IN POI E' EMERSO CON CHIAREZZA CHE LE SFIDE DELLA COMPETITIVITA' E DELL'OCCUPAZIONE NON SI AFFRONTANO CON L'ESASPERAZIONE DEL LIBERISMO, CON IL TAGLIO INDISCRIMINATO DEL COSTO DEL LAVORO, CON LA DEREGOLAMENTAZIONE, CON LA FLESSIBILIZZAZIONE UNILATERALE DEL CAPITALE LAVORO, COME VORREBBERO IL PADRONATO ITALIANO ED EUROPEO.**

**AL CONTRARIO OCCORRE MANTENERE E RILANCIARE GLI OBIETTIVI DI LISBONA 2000, CHE PONGONO LA CENTRALITA' DELLA ECONOMIA DELLA CONOSCENZA, DELLA QUALITA' DELLA PRODUZIONE E DEL LAVORO, DELLA COESIONE E DEL DIALOGO SOCIALE.**  
**E IN QUESTO SERVE UNA CONFEDERAZIONE EUROPEA DEI SINDACATI PIU' FORTE NELLA SUA AUTONOMIA STRATEGICA E NEGOZIALE E, PER QUANTO CI RIGUARDA, UN RUOLO ALTRETTANTO PIU' INCISIVO DI EUROCADRES.**

TUTTO CIO' E' ANCORA PIU' VERO SE SI GUARDA AL PROCESSO DI TERZIARIZZAZIONE IN UNA LOGICA DI GOVERNO E INDIRIZZO DELLE SUE OPPORTUNITA' E PROSPETTIVE:  
LE POTENZIALITA' DEI DISTRETTI INTEGRATI, FUNZIONALI ALLO SVILUPPO LOCALE DEL TERRITORIO E DELLE AREE INNOVATIVE DI DOMANDA COME SALUTE, SICUREZZA, AMBIENTE, TURISMO E CULTURA;  
LE OPPORTUNITA' PER LA CREAZIONE DI NUOVE IMPRESE E PER L'IMPIEGO E LA VALORIZZAZIONE DI VECCHIE E NUOVE PROFESSIONALITA', IN PARTICOLARE DI QUELLE CON COMPETENZE AD ALTO VALORE AGGIUNTO, PRESENTI SIA NEL MONDO DEL LAVORO DIPENDENTE SIA NELLA VASTA AREA DEI SERVIZI PROFESSIONALI PER LE IMPRESE.

TUTTO CIO', PER L'IMPRESA – SIA ESSA UNA COMPAGNIA DI ASSICURAZIONE, UNA AZIENDA MANIFATTURIERA O CHIMICA, UNA IMPRESA DI TRASPORTI, O UNA STRUTTURA TURISTICA – SIGNIFICA INVESTIRE IN INNOVAZIONE, INTESA NON SOLO IN CHIAVE TECNOLOGICA, MA ANCHE E SOPRATTUTTO COME EVOLUZIONE DELLA PROPRIA MISSION E DEL CORE BUSINESS, DEI PRODOTTI E SERVIZI OFFERTI, IN UNA PROSPETTIVA ECONOMICA PIU' AMPIA:  
CAPACE DI RAPPORTARSI ALLA QUALITA' DELL'IMPATTO SOCIALE E AMBIENTALE,  
CAPACE DI PORRE AL CENTRO UNA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO SI' FLESSIBILE, MA ANCHE FONDATA SULLA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE DEL CAPITALE LAVORO, IN PARTICOLARE DI QUELLE CHE SONO PROPRIE DELLE ALTE PROFESSIONALITA',  
CAPACE DI GUARDARE AL CAPITALE LAVORO NON COME A UN COSTO DA TAGLIARE, MA COME AL PRIMO INTERLOCUTORE CON CUI CONFRONTARSI, DIALOGARE E FARE ACCORDI A SOSTEGNO DELLE STRATEGIE AZIENDALI.

PER NOI QUESTO SIGNIFICA PARTECIPARE E CONCORRERE ALLA INNOVAZIONE DELLA CULTURA DI IMPRESA IN TERMINI DI “**CULTURA DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE**”, COLLOCATA ALL'INTERNO DEL DIALOGO SOCIALE EUROPEO, COMPLEMENTARE E INTEGRATA CON LE NORME CHE TUTELANO I DIRITTI SOCIALI E AMBIENTALI, COMPLEMENTARE E INTEGRATA CON LE NORME DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA.

**QUESTA NOSTRA IDEA DI QUALITA'** NON E' CERTO QUELLA RAPPRESENTATA DALLE IMPRESE CHE, CONTRARIE A QUALSIASI FORMA DI REGOLAMENTAZIONE CONTRATTATA E CONDIVISA, SPACCIANO PER RESPONSABILITA' SOCIALE LE PROPRIE CAMPAGNE DI MARKETING O PRESUNTI CODICI ETICI.

E' QUI CHE ENTRANO IN CAMPO L'ADEGUAMENTO E L'USO DEGLI STRUMENTI PREVISTI NEL QUADRO DEL RECEPIMENTO DELLE DIRETTIVE EUROPEE, E, QUINDI, IL POSSIBILE RUOLO DELLE ALTE PROFESSIONALITA'.

DA UN LATO, LA LEGISLAZIONE DELLA “**SOCIETA' EUROPEA**” PER LO SVILUPPO DELLE IMPRESE TRASNAZIONALI, IL CUI STATUTO DOVRA' PREVEDERE PRASSI E PROCESSI ADEGUATI DI COINVOLGIMENTO E PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI.

DALL'ALTRO, IL RAFFORZAMENTO DEL RUOLO E DELL'AZIONE DEI **COMITATI AZIENDALI EUROPEI**, SOPRATTUTTO SUL TEMA DEI DIRITTI DI INFORMAZIONE, FONDAMENTALI PER LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA E LO SVILUPPO DELLA PARTECIPAZIONE.

PER DARE FORZA A QUESTE CONVINZIONI STIAMO COSTRUIENDO - INSIEME A FEDERMANAGEMENT, ALLA ASSOCIAZIONE NAZIONALE DEI DIRETTORI DEL PERSONALE E CON IL CONTRIBUTO DI UN COMITATO SCIENTIFICO QUALIFICATO - UNA INIZIATIVA COMUNE, VISIBILE E TANGIBILE CHE PREMI QUEGLI ACCORDI AZIENDALI E QUELLE PRATICHE PARTECIPATIVE CHE ABBIANO UN FORTE VALORE SIMBOLICO ED EMBLEMATICO IN MATERIA DI PARTECIPAZIONE CONCERTATA, CONDIVISA E REALIZZATA.

COMPETITIVITA' E QUALITA' SI CONIUGANO, DUNQUE, CON PARTECIPAZIONE.

TUTTE INSIEME, DEVONO PERO' CONIUGARSI, IN MODO ALTRETTANTO CERTO, CON **COMPETENZE E FORMAZIONE**, DENTRO MODELLI INNOVATIVI DI RELAZIONI INDUSTRIALI E DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO.

DIAMO PER NOTI GLI ELEMENTI DEL RAPPORTO TRA INNOVAZIONE TECNOLOGICA E CAMBIAMENTO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI IMPRESA E DELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO.

CON UNA ANNOTAZIONE, CHE RIGUARDA SOPRATTUTTO IL TERZIARIO.

L'ACCELERAZIONE DEI RITMI E DELLA QUALITA' DELLA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA E DELLA DIFFUSIONE INVASIVA DEI SISTEMI ON LINE, STA RENDENDO PRATICAMENTE VIRTUALI INTERE AREE, GESTIONALI E OPERATIVE, DELLA STRUTTURA AZIENDALE, CON RICADUTE

SISTEMATICHE E PERMANENTI SU FLESSIBILITA' INTERNE E COMPETENZE, SU MODALITA' E ORARI DI LAVORO.

LA REGOLA PRIMA PER LE AZIENDE - UNA REGOLA CHE ORMAI VARRA' PER SEMPRE - E' CHE PER NON USCIRE DI SCENA OCCORRE ESSERE PRONTI AL CAMBIAMENTO E ALLA INNOVAZIONE.

MA CIO' NON VUOL DIRE RISOLVERE SOLO IL COSA E IL COME PRODURRE E VENDERE.

CIO' CHE CONTA E' ANCHE COME SI ORGANIZZA E SI GESTISCE L'AZIENDA.

E SE "FARE SQUADRA" E' INDISPENSABILE, ALLORA IN QUESTA "SQUADRA" DIVIENE ALTRETTANTO INDISPENSABILE LA COMPETENZA, IL RUOLO, LA RESPONSABILITA', LA VALORIZZAZIONE E LA TUTELA DI CHI GOVERNA O CONCORRE A GOVERNARE E GESTIRE I PROCESSI E LE STRATEGIE.

SE DUNQUE L'EQUAZIONE PRIMARIA DA RISOLVERE E' FLESSIBILITA' INTERNA / EFFICIENZA / PRODUTTIVITA' / CRESCITA,

LA PAROLA CHIAVE DELLA NOSTRA DISCRIMINANTE ALL'INTERNO DELLA EVOLUZIONE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI E' **COMPETENZE**.

UN CONCETTO CHE RITENIAMO POSSA E DEBBA AVERE ALCUNE TRADUZIONI CONCRETE.

INNANZITUTTO RICONOSCIMENTO, VALORIZZAZIONE E TUTELA DELLA SOGGETTIVITA' PROFESSIONALE, ATTRAVERSO SCELTE CHIARE E CERTE DI INVESTIMENTO.

CIO' VUOL DIRE DEFINIZIONE CONCERTATA E CONDIVISA DI OBIETTIVI FORMATIVI – COSA, A CHI E PERCHE' – NELLA CONTRATTAZIONE DEI PIANI FORMATIVI AZIENDALI.

CONTRATTAZIONE, NON SOTTOSCRIZIONE, CHE QUALIFICA E ATTIVA LA MESSA A REGIME DEI FONDI INTERPROFESSIONALI.

CIO' AL FINE DI ALIMENTARE IN MODO SISTEMATICO E PERMANENTE LE DOTAZIONI PROFESSIONALI INDIVIDUALI, UTILI NON SOLO ALL'AZIENDA, MA ANCHE ALLA LORO OCCUPABILITA' COMPETITIVA SUL MERCATO.

MA CIO' – NEL RAPPORTO CON IL SISTEMA CONTRATTUALE E CON LA SUA UNICITA' COLLETTIVA – VUOL DIRE ANCHE RIPENSARE E ADEGUARE IN MODO GRADUALE I CRITERI ED I SISTEMI DI APPROCCIO E IDENTIFICAZIONE.

LA ATTUALE RAPPRESENTAZIONE DELLA REALTA' LAVORATIVA AD ELEVATA COMPETENZA PROFESSIONALE – GIA' DIVERSIFICATA NEL PASSATO E ANCORA PIU' COMPLESSA OGGI – DI FRONTE ALLE ESIGENZE DELLE AZIENDE MA ANCHE E SOPRATTUTTO DEI LAVORATORI, MOSTRA TENSIONI ED INADEGUATEZZE, CHE POSSONO E DOVREBBERO TROVARE UNA RISPOSTA, SI' GRADUALE, MA DI SISTEMA.

INFATTI LA RIFLESSIONE SUL PASSAGGIO DALLE DECLARATORIE E PROFILI ALL'APPROCCIO PER COMPETENZE

PUO' ATTIVARE PROCESSI DI RIDEFINIZIONE E RICOMPOSIZIONE DEL SISTEMA ATTRAVERSO LA EMERSIONE DEL VALORE DELLA POSIZIONE E DEL RUOLO;

PUO' ATTIVARE PROCESSI DI AMPLIAMENTO DI MANSIONI E FUNZIONI;

PUO' ATTIVARE PROCESSI SIA DI ADEGUAMENTO E MIGLIORAMENTO RETRIBUTIVI, SIA DI RIORGANIZZAZIONE DEI CRITERI IN MATERIA DI CARICHI E TEMPI DI LAVORO.

IL SENSO DI QUESTO PERCORSO IMPLICA LA NECESSITA' DI FARE UN PASSO IN PIU' CONIUGANDOLO ALLA QUESTIONE DELLA **RAPPRESENTANZA**.

CI VERRA' RICORDATO DA QUANTO TEMPO DIBATTIAMO E LAVORIAMO AL RAPPORTO TRA ALTE PROFESSIONALITA' E RAPPRESENTANZE SINDACALI, QUALI SONO I PROBLEMI E LE PROSPETTIVE.

QUI VA DETTO CON MOLTA CHIAREZZA CHE DI FRONTE AL "**CAMBIAMENTO**" E A TUTTO CIO' CHE ESSO COMPORTA, SONO I QUADRI E LE ALTE PROFESSIONALITA' – LE DONNE IN PARTICOLARE ALLA LUCE DI PROGETTAZIONI E SPERIMENTAZIONI CERTIFICATE - A COSTITUIRE LA PRIMA LINEA DI CONFRONTO, DI RICERCA E DI GOVERNO DELLE SOLUZIONI, LA RISORSA CHE SPESSO FA LA DIFFERENZA IN TERMINI DI QUALITA'.

INVESTIRE SULLE RISORSE UMANE NON E' UN PROBLEMA SOLO DELL'AZIENDA.

**E' UN PROBLEMA ANCHE NOSTRO.**

**E QUESTO SIGNIFICA INVESTIRE IN ATTENZIONE, RIFLESSIONE COMUNE E RISPOSTE ORGANIZZATIVE.**

**RISPOSTE CHE CONSENTANO DI IDENTIFICARE E SOSTENERE AUTENTICI "TERMINALI" IN GRADO DI OPERARE SU GRANDI AREE DI INIZIATIVA E DI TUTELA:**

**LA FORMAZIONE CONTINUA,**

**L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E LE PARI OPPORTUNITA',**

**LA PARTECIPAZIONE E IL DIALOGO SOCIALE.**

**DUNQUE UN INVESTIMENTO CONCRETO, IN TERMINI DI RUOLO E DI RAPPRESENTANZA, IN TRE DIMENSIONI DEFINITE:**

**DA UN LATO LE RAPPRESENTANZE SINDACALI UNITARIE,**

**DALL'ALTRO I COMITATI AZIENDALI EUROPEI E LA SOCIETA' EUROPEA.**

**INFINE, A QUEL "PONTE" CHE HO RICHIAMATO ALL'INIZIO SERVE UN ULTIMO PILASTRO.**

**PER SOSTENERE LA CENTRALITA' DEL SISTEMA CONTRATTUALE, NELLA SUA UNICITA' COLLETTIVA, NEL SUO RIADeguAMENTO IN CHIAVE DI RAPPRESENTANZA E DI TUTELA DEGLI INTERESSI, SCELTE DI "RITOCCHO" LEGISLATIVO NON SONO SUFFICIENTI.**

**OCCORRE UNA NUOVA IMPALCATURA NORMATIVA,**

**CHE AGEVOLI LA EFFETTIVA RAPPRESENTAZIONE PROFESSIONALE E SOCIALE DEI LAVORATORI DELLA CONOSCENZA;**

**CHE AGEVOLI PROCESSI DI RICOMPOSIZIONE DELLE FRAMMENTAZIONI SUL MERCATO DEL LAVORO E NEI RAPPORTI DI LAVORO.**

**DI QUESTA NUOVA IMPALCATURA E' PARTE INTEGRANTE L' OSSERVATORIO NAZIONALE SULLE ALTE PROFESSIONALITA'.**

**UNA INIZIATIVA CHE ABBIAMO ASSUNTO ALLO SCOPO DI ISTITUIRE E ATTIVARE UNO STRUMENTO NAZIONALE, IN CUI PARTI SOCIALI RAPPRESENTATIVE E ISTITUZIONI POSSANO CONFRONTARSI E CONCERTARE INDIRIZZI E SCELTE POLITICHE.**

**UNA INIZIATIVA CHE, IL 6 DICEMBRE, PORTEREMO ALL'ATTENZIONE DEL QUADRO POLITICO ED ISTITUZIONALE.**