

Il Quadro chiave di volta dell'impresa: la continuità nell'innovazione

Relazione della Segreteria Nazionale APQ

al 2° Congresso

Firenze 20/22 maggio 2005.

1. IL 2° CONGRESSO

Siamo giunti al momento di tenere il 2° Congresso dell'Associazione Progetto Quadri e Alte Professionalità.

La scommessa lanciata quattro anni fa, per certi versi presuntuosa, poggiava su elementi ragionevolmente corrispondenti all'esigenza di rappresentanza e di sviluppo della categoria in cui convergono i lavoratori di forte competenza.

Quattro anni zeppi di iniziative, come riassume la pubblicazione su "**Le nostre attività**", predisposta dalla segreteria nazionale per dare testimonianza morale dei mezzi e delle risorse impiegate.

Il congresso cade proprio nel momento più opportuno per compiere un esame del lavoro svolto, dei risultati ottenuti, per aggiornare il contesto in cui si sviluppa la nostra azione, per prendere respiro, utile per perseguire gli obiettivi di cui selezioneremo priorità, appunto, in quest'occasione.

Quattro anni sono il tempo giusto per traguardare un impegno operativo anche in una stagione di rapide trasformazioni, come quella che viviamo, soprattutto perché l'APQ è un luogo in cui forti sono i valori di fondo che la ispirano e che informano le norme e le procedure di vita interna. L'adesione alla CISL è una scelta innervata sui valori di solidarietà, partecipazione, uguaglianza, libertà che costituiscono le stelle polari necessarie per una navigazione sicura anche nei marosi turbolenti del nostro tempo.

Il Congresso costituisce una sosta privilegiata, in cui, come ad un bivio, monitorare il cammino intrapreso e scrutare quello da compiere. È un lavoro importante che c'impegnerà nell'esame retrospettivo, nello sforzo

di individuazione degli obiettivi futuri e nella messa a punto degli strumenti e delle strutture operative per perseguirli.

Capita in un momento delicato del Paese, dove si registra che tutti i fattori dell'economia mostrano dati minimi: nell'industria, nell'innovazione, nell'esportazione, negli investimenti. Crisi legata sicuramente a cause internazionali, ma che rivelano i limiti della capacità nazionale di stare dentro un sistema globale a forte competitività.

Eloquente è il rapporto sullo stato del Paese presentato a fine aprile dall'associazione degli imprenditori dove si segnala che il reddito procapite nazionale è tornato ai livelli degli anni settanta, che i nostri servizi sono più cari di quelli degli altri paesi della comunità, che si allarga la forbice della produzione industriale italiana, in picchiata e quella europea, in salita, che il numero dei nostri ricercatori e dei neo laureati è il più basso d'Europa.

Di questo, le tesi che abbiamo predisposto all'atto della convocazione del 2° Congresso, ne fanno una puntuale disamina che si conclude con una generosa offerta di collaborazione da parte della categoria.

A Bergamo, infatti, in un convegno apposito, la segreteria nazionale ha evidenziato ai massimi dirigenti della CISL il valore che il contributo dei quadri può avere nel diffondere la cultura della partecipazione nella vita dell'impresa e l'apporto inedito che essi possono aggiungere nella gestione degli istituti partecipativi. Terza Corsia di questo trimestre né da ampia testimonianza e vi si legge, per noi con una certa soddisfazione, l'accoglienza positiva alla proposta di ruolo attivo dei quadri nella strategia della partecipazione che la Confederazione vuole assumere al suo congresso.

Sul tema che la Confederazione ha individuato per marcare il dibattito congressuale, l'APQ ha svolto una profonda riflessione. L'elaborazione che ne è scaturita e che è stata offerta all'attenzione dell'intera organizzazione, è il frutto di un lavoro a più mani, in altre parole della rappresentanza più ampia della categoria dei lavoratori di forte competenza.

La particolarità del tema congressuale e la dimensione culturale dei quadri, hanno imposto all'Associazione confederale di spingersi un po' più in là di questa doverosa adempienza.

Le tesi APQ si sono rivolte direttamente alla CISL, al suo insieme, perché convinti che il ruolo di questa categoria nelle aziende e nel mondo del lavoro in genere, può costituire l'elemento di successo alla strategia della partecipazione.

Questa strategia impone notevoli cambiamenti anche al sindacato. Pensiamo che nessuno si ritenga immune dal cambiamento che la scelta richiede alle politiche sindacali, alle dimensioni organizzative e agli approcci relazionali e comportamentali.

La CISL così com'è non basta più, bisogna rafforzare la propensione all'innovazione, alla managerialità, allo sviluppo della capacità di apprendere, alla responsabilità.

Da questi lavoratori la Confederazione può aspettarsi l'impegno a trasferire l'attitudine ad affrontare in modo ordinato i problemi e risolverli con un ampio ventaglio di conoscenze, approfondire con strumenti analitici e con studi di casi di elevato contenuto di valutazioni oggettive, i temi dell'inedita responsabilità.

Il ruolo dei quadri, all'interno della CISL, può rispondere anche all'esigenza di interagire in modo equilibrato e consapevole fra tutela e sviluppo aziendale.

Può qui, infatti, essere utile la lunga esperienza dei quadri abituati a temperare, risorse ed indicazioni strategiche al fine di pervenire ai più alti risultati

Il Quadro qualifica la sua partecipazione con le sue conoscenze, con la sua autonomia e con gli elementi d'imprenditorialità che ne caratterizzano la professionalità. Il suo contributo di partecipazione è una risorsa che il sindacato deve valorizzare per incidere efficacemente sui processi e sugli obiettivi della produzione; le loro competenze, indubbiamente, sono in grado di agire dentro l'innovazione di processo e di prodotto per coniugare i risultati della ricerca tecnologica e l'umanizzazione del lavoro. In sintesi per far avanzare la democrazia economica.

Con questo congresso dobbiamo compiere un ulteriore sforzo per aiutare il sindacato a recuperare un certo ritardo, rappresentato dalla politica del "no" sistematico alle proposte aziendali che modificano le strategie produttive, l'organizzazione e la condizione del lavoro. L'arroccamento difensivo è sterile e, allora, bisogna proporre alternative realistiche,

capaci di incidere sul come realizzare i necessari cambiamenti, ma anche sui fini che perseguono.

Questa è l'impostazione che proponiamo al congresso di assumere quale azione strategica dell'associazione dei quadri.

1. IL PAESE

Rispetto alle questioni esaminate dalle tesi congressuali dell'associazione, poco c'è da aggiungere se non un aggiornamento sulle condizioni di difficoltà del contesto generale, del malessere mostrato anche dalla recente tornata elettorale, che conferma lo stato d'insicurezza rilevato dall'ultimo rapporto annuale del CENSIS.

Sempre una ricerca condotta dal CENSIS su "le ragioni del voto", di questi giorni, rileva due anime nell'area dello scontento:

?? la protesta dei ceti impauriti dalle nuove povertà e alla ricerca di nuove tutele;

?? la disillusione di quote consistenti di ceti medi, che credevano nella riforma fiscale.

Sulla prima ha sicuramente influito il diffondersi delle formule contrattuali flessibili di accesso al mercato del lavoro (66% degli accessi del 2004), che sottolinea una sorta di ristagno sociale. Conforta questo giudizio anche la ricerca che APQ ha promosso sui ceti medi (pubblicata all'interno de "**Le nostre attività**"), dove a fronte di un'obiettiva condizione di mantenimento della condizione, forte è la crescita dell'insicurezza sul futuro. Il timore, poi, che il decentramento istituzionale comporti, oltre ad uno scollamento di tipo balcanico, costi aggiuntivi e rari benefici per l'ampliarsi di una dimensione burocratica, ha fatto il resto. La deriva nominalista (i Presidenti diventano Governatori, le costituzioni regionali fanno Statuti, la vertenzialità Stato / Regioni) ha portato ad un policentrismo istituzionale di difficile interpretazione. Ciò rende arduo il compito di chi deve operare con le istituzioni e che si attende invece maggiore rappresentanza nelle istituzioni stesse perché, indica sempre il CENSIS, il 61,9% degli elettori dichiara di non avere fiducia nel decisionismo della classe politica.

L'implementazione del federalismo derivante dalle modifiche costituzionali del 2001, costituiscono a proposito un valido riferimento di cosa potrà essere l'ulteriore fase devolutiva delle competenze statali.

Il rapporto, infatti, dell'Istituto di Studi e Analisi Economica (ISAE) del febbraio scorso sull'attuazione delle regole del nuovo Titolo V della Costituzione, conclude che: *"non c'è un destino già scritto in base al quale il trasferimento di competenze, risorse e personale si traduca per forza di cose in incrementi indesiderati delle spese pubbliche."*

Un attimo prima aveva, però, segnalato che: *"L'insegnamento da trarre - soprattutto in fase preventiva, cioè ben prima che il personale delle amministrazioni statali venga trasferito a livello regionale e locale - è che l'ambiente delle strutture decentrate sembrerebbe più incline a favorire una crescita complessiva delle retribuzioni."*

Non possiamo dichiararci contrari ad interventi anche di natura costituzionale se rendono veramente più efficace, efficiente e produttiva la macchina istituzionale. Servono ritocchi al sistema pubblico, in armonia con la crescita dell'Europa, e alla sua nuova carta costituzionale, per renderlo più adeguato alle esigenze dei cittadini ed in grado di essere forte sostegno al sistema produttivo. Vanno ammodernate quelle strutture dello Stato che frenano e disperdono invece di accumulare, che non elaborando interessi generali hanno il consenso di alcuni particolarismi o di soggetti tradizionali, ma numericamente declinanti. Pur tuttavia l'ammodernamento della Costituzione non può significare l'abbandono dei principi di solidarietà nazionale per pervenire ad un assetto democratico costituito da sole competenze e procedure, perché, come alcuni esempi ammoniscono, queste formule non possono funzionare.

La riforma delle tasse non ha realizzato l'obiettivo del meno tasse per tutti. Ognuno ha scoperto direttamente che la maggior parte degli italiani non guadagna nulla da questa riforma ed i pochi ricchi guadagnano troppo rispetto ai lavoratori dipendenti e pensionati. Nel nostro Paese, per molti, purtroppo, è l'evasione la forma migliore della riduzione delle tasse.

C'identifichiamo pienamente nella posizione che la CISL ha assunto su questa materia.

L'aspetto fondamentale per la nostra confederazione è di realizzare un percorso di politica fiscale che, nel perseguire nel lungo periodo una riduzione graduale ed economicamente sostenibile dell'imposizione fiscale, mantenga i principi di equità e solidarietà ed apra un confronto più ampio sulle politiche di sostegno alle famiglie e di crescita qualitativa dello stato sociale in generale.

Definite le priorità sociali ed economiche si può progettare una politica fiscale capace di perseguire gli obiettivi. Per la CISL le priorità sono:

- liberare risorse per incentivare occupazione e sviluppo (agendo sul cuneo fiscale e contributivo del costo del lavoro);
- la riduzione del carico fiscale sui redditi più bassi;
- ridistribuzione dei redditi verso gli incapienti;
- sostegno economico alle famiglie.

Rispetto alle tesi, oltre alla questione sulla regolarità dei conti pubblici del nostro paese aperta dal Commissario europeo Almunia e la richiesta di modifica dell'IRAP, va segnalata l'ulteriore maglia nera attribuita all'Italia.

Negli ultimi tre anni il nostro è stato il Paese della zona euro che ha visto deteriorarsi maggiormente l'andamento complessivo delle esportazioni di beni e servizi, a causa di una netta perdita di competitività.

Il focus trimestrale sulle esportazioni della Commissione pubblicato in aprile, recita per quanto riguarda l'Italia: *"il Paese ha fatto i conti con l'apprezzamento del cambio in termini reali più ampio nell'eurozona, sia se misurato in prezzi all'esportazione, sia in costi per unità di lavoro. Questi fattori contrari negli sviluppi della competitività hanno prodotto: "perdite significative di pure quote di mercato". La diagnosi diventa poi impietosa quando gli economisti aggiungono che: " sebbene in misura inferiore, la crescita dell'export dell'Italia è stata danneggiata da una sfavorevole specializzazione delle esportazioni."*

2. RAPPORTO FRA: COMPETITIVITA', IMPRESA, PARTECIPAZIONE

Nella società globale il polo italiano ha le pile scariche e non appaiono sufficienti per ripartire le misure contenute nel decreto legge in discussione in Parlamento e denominato: *" Disposizioni urgenti nell'ambito del Piano d'azione per lo sviluppo economico, sociale e territoriale."*

La crisi dell'industria italiana è dentro una crisi globale, che impone assolutamente una nuova politica, basata su un progetto strategico per i prossimi anni, con l'obiettivo di recuperare competitività e guidare il sistema produttivo nelle grandi trasformazioni del mercato internazionale.

"L'Italia " scrive il Prof. Giulio Sapelli " è, oggi, nel complesso di interdipendenze delle relazioni mondiali tra le nazioni, all'incirca dove si collocava nel periodo immediatamente precedente la prima guerra mondiale: al confine tanto del centro quanto della periferia dei meccanismi dell'accumulazione allargata su scala mondiale."

Non ci sono più le condizioni che hanno fatto uscire nel passato la nostra economia da questa collocazione: non c'è il capitalismo monopolistico di stato, le grandi famiglie hanno orientato i loro affari sui servizi dismessi dal pubblico, il sistema delle piccole imprese è privo del fattore strategico fondamentale, quale le coalizioni strategiche che riescono ad esprimere e dilatare il valore competitivo dell'impresa.

L'Osservatorio della CISL sull'Industria, dove collaborano anche alcuni esperti dell'APQ, indica con chiarezza che le difficoltà si possono superare seguendo linee specifiche per l'emergenza, per i grandi gruppi e per i settori. Va insieme riformato il sistema degli incentivi alle imprese per raggiungere gli obiettivi di politica industriale, evitando la sovrapposizione degli interventi e, quindi, promuovendo un loro coordinamento fra il livello nazionale e regionale.

Serve, inoltre, coraggio ma non possono più essere rimandati interventi netti sul lavoro maturo, su quel lavoro che in altre parti del mondo ha costi non compatibili con la nostra società.

Qui veniamo al punto dell'innovazione, dove il sindacato non ha saputo spingere, dove si è registrata l'assenza di un motore che l'impresa avrebbe dovuto attivare e dove la politica non ha risposto al proprio dovere di vedere il cambiamento mondiale e di guidare la trasformazione del nostro sistema.

Abbiamo già avuto modo di segnalare come le illusioni generate dal modello d'impresa anglosassone abbiamo causato un circolo vizioso che ha alla fine impoverito le nostre aziende.

La capacità del sindacato di trovare soluzioni sociali agli esuberi aziendali, quella delle aziende di ridurre costi, quella della politica di generare forti conflitti sulle utilità marginali per prevalere sullo schieramento opposto, hanno impedito il formarsi di un'idea di paese e l'individuazione delle radici dei problemi e, su questa base, di indicare i rimedi possibili.

Volendo cogliere sinteticamente il senso della trasformazione in atto, possiamo affermare che tutte le misure assunte per uscire dalla crisi non

potranno prescindere da un equilibrio, dice la strategia di Lisbona, fra flessibilità e sicurezza, dal dialogo sociale, la concertazione e la partecipazione per affrontare la ristrutturazione degli apparati produttivi.

L'impresa ha reagito in questi anni puntando soprattutto sulla riduzione del costo del lavoro, meno su vie alternative alle produzioni tradizionali, molto meno su innovazione e sulla qualità dei prodotti.

L'innovazione va orientata verso il cambiamento dei prodotti e la loro eccellenza, ma sicuramente con un approccio diverso sulle risorse umane.

"Oggi", dice il Prof. Zamagni " l'input del lavoro è cresciuto rispetto al passato, perché diventa meno facilmente sostituibile, è, quindi critico per determinare il successo dell'impresa. "

Jeffrey Pfeffer, docente di comportamento organizzativo alla Stanford University, aggiunge: *"C'è una schiacciante evidenza: le prestazioni aziendali sono fortemente influenzate dal modo in cui le persone vengono trattate. Le aziende comprese nella lista dei migliori ambienti di lavoro crescono più rapidamente e hanno performance negli indici finanziari superiori ai benchmark di mercato. Le regole possono essere: la sicurezza del posto di lavoro, far circolare le informazioni, non trattare bene l'alta direzione mentre il resto dei dipendenti soffre, permettere alle persone di avvalersi delle loro conoscenze per prendere decisioni, investire nella capacità e nello sviluppo dei dipendenti e non trattare la formazione come qualcosa da tagliare alle prime difficoltà, legare la retribuzione e il riconoscimento non solo alle prestazioni individuali, ma anche a quelle dell'organizzazione, assumere persone in sintonia con il tipo di cultura d'impresa esistente, cercare di coprire le posizioni direttive con promozioni dall'interno. Tutto questo perché il vantaggio competitivo non si origina da fattori replicabili. La tecnologia può essere imitata, come anche il marketing e la pubblicità. La capacità d'innovazione, di essere leader nel proprio settore, di creare una clientela fedele attraverso servizio e qualità eccellenti dipende dalle persone, dalla loro capacità e volontà di portare l'azienda al successo."*

Non è un problema filantropico, si tratta di migliorare veramente il clima aziendale per aggiungere un di più alle aziende italiane e europee, affinché evitino il soffocamento dalla stretta di chi, fra i competitori, sfrutta il vantaggio della tecnologia da una parte e di chi quello di un

costo del lavoro impraticabile per le nostre società. Introdurre il valore della partecipazione e declinarlo in sobrietà ed etica nei comportamenti delle imprese, al di là della certificazione, seppur rilevante, attesta il loro lavorare in modo ottimale. La pratica della partecipazione germina, poi, una forte motivazione alla creatività d'innovazione e consente ai lavoratori di dare il meglio di sé e segnala intrinsecamente la forte rilevanza sociale e territoriale dell'impresa, perché anche le sue soluzioni possono migliorare la qualità della vita dell'intera comunità.

La svolta, allora, passa nel cambiare rendendo partecipe il lavoro.

La nostra riflessione su quest'aspetto non può che richiamare con forza le tesi dell'Associazione quando articolano gli altri vantaggi di relazioni partecipative, del ruolo che i lavoratori di forte competenza possono avere nello sviluppo di queste pratiche e del peso che possono addurre all'iniziativa del sindacato.

3. IL LAVORO

La componente lavoro abbiamo visto che diventa più importante rispetto al passato, ma si è profondamente modificata negli ultimi tempi. Esiste sempre il vecchio lavoro che durava tutta la vita, ma si sta passando dal lavoro ai lavori, per intendere posti di lavoro iperflessibili, atipici, intermittenti, a chiamata, ecc.. In sostanza il mercato del lavoro è particolarmente frammentato e generatore di fenomeni quali l'aumento del tasso di disoccupazione per alcune fasce d'età, soprattutto adulti, aumento generale del tasso di occupazione, persistenza dell'alto tasso di inoccupazione giovanile e femminile, aumento dell'occupazione degli immigrati. Nel quadriennio dal 1998 al 2002 chi era occupato ad un dato momento lo era ancora ad un anno di distanza; solo il 6% aveva perso il lavoro. Mentre il 53% dei disoccupati dell'anno scorso, lo è ancora oggi.

Questo sta cambiando gli stili di vita, i modi di comportarsi e anche i caratteri delle persone, ma, sostiene il Prof. Franco Cassano, docente di Sociologia all'Università di Bari " *soprattutto allarga le distanze tra i lavoratori che spesso ricalcano le differenze di sesso e di generazione. L'area del lavoro stabile, che si sta riducendo, è prevalentemente appannaggio dei maschi adulti, mentre i precari sono nella stragrande*

maggioranza giovani e donne. È un quadro, da più punti di vista, estremamente preoccupante."

Non è vero che il lavoratore cerca solo il posto fisso. Ci stiamo abituando all'idea che fisso dovrebbe essere il lavoro e non il posto, ma dalle contraddizioni sopra accennate sembra che ciò non sia sufficiente.

C'è chi usa questa disponibilità allora per introdurre un arretramento delle condizioni generali del lavoro e per confinare il lavoro nella precarietà.

La differenza fra precarietà e flessibilità, pur volendo rappresentare la stessa cosa, è notevole.

Per precarietà è chiarificatrice la sua etimologia: che si ottiene con preghiera. Ciò è terribile perché mantiene una condizione di incertezza e d'insicurezza, che genera una ricostruzione costante e al ribasso della dipendenza. Definisce poi tutta un'altra serie di precarietà che precludono lo sviluppo ordinato di una vita privata e sociale degna di questo nome.

Flessibilità è la disponibilità a seguire le rapide dinamiche delle trasformazioni nei processi, nelle procedure e nell'organizzazione del lavoro. Ci soccorre la metafora del salice, che è flessibile, si piega, si flette, ma sta radicato al terreno.

Con il progetto di rete di servizio di formazione continua (RSFC) abbiamo usato un nuovo termine che corrisponde a pieno a ciò che intendiamo dal nostro punto di vista per flessibilità: **adattività**, capacità di adattamento attivo ai mutamenti.

Pensiamo ad una sorta di agilità culturale che permetta al lavoratore di essere all'altezza dell'innovazione tecnologica e organizzativa. Deve essere una qualità, una capacità di tenere viva l'intelligenza, condizione indispensabile per il lavoro della conoscenza, la cui diffusione nel nostro continente è riconfermata dalla rivisitazione della strategia di Lisbona.

La crescita della deriva di precarietà rispetto a quella della flessibilità contraddice l'impegno di fare dell'Europa l'area più grande del lavoro della conoscenza, anzi costituisce l'esatto contrario di questa prospettiva, perché chi è precario non è nemmeno nelle condizioni di raccapezzarsi nel quotidiano e nella sua difficile gestione.

4. L'INNOVAZIONE

L'economia cresce poco, l'industria è in crisi e la sfida competitiva si arricchisce di due nuovi competitori, quali l'India e la Cina.

La sfida competitiva è un tormentone che ci assilla quotidianamente: giornali, riviste, telegiornali non fanno altro che inondarci con il tema della scarsa o nulla competitività della nostra industria e del nostro commercio (per non parlare della parte dei servizi).

Alla nostra assemblea organizzativa di Gubbio, dove presentammo uno studio sulla condizione della ricerca e l'innovazione nel nostro paese, rilevammo che ricerca e sviluppo sono un problema europeo, ma in Italia hanno connotati di maggiore gravità. Aggiungevamo che stavamo pagando lo scotto della paralisi politica generata dal dualismo secco che ha limitato gravemente la capacità interpretativa dei partiti. A due anni di distanza la condizione non ci sembra per niente migliorata. Non si può nemmeno sostenere che la causa siano le parti sociali, che su questo tema, da qualche tempo, hanno comuni priorità e proposte.

La via della competitività per stare al centro dello sviluppo e non alla periferia, è solo quella dell'innovazione. Serve innovazione a 360 gradi, ha detto il Presidente della CONFINDUSTRIA al convegno di Parma nella "giornata dell'innovazione", per far crescere prodotti e marketing, per migliorare i processi ed essere competitivi.

Se così è e lo è, le risorse messe a disposizione dal Governo nel citato decreto sulla competitività, riescono a fatica a scaldare le gomme per avviare il cammino.

L'innovazione è utile se vogliamo far crescere la qualità dei nostri prodotti e servizi, per fare lavori più difficili che producano più valore aggiunto. Sono necessarie invenzioni, cultura e scienza, pena il declino della nostra prosperità.

Gli aggiornamenti del nostro studio citato confermano il nostro paese nella retroguardia e che incombono ulteriori peggioramenti, perché scarsi gli investimenti.

Sarebbe, inoltre, necessario migliorare ad ogni livello la qualità della ricerca e sviluppo, introdurre un coordinamento per eliminare la duplicazione degli sforzi e l'istituzione di un servizio di consulenza a favore del tessuto connettivo costituito da piccole e medie aziende, che non sono in grado di promuovere in proprio la ricerca, ma nemmeno di

favorire cooperazioni, alleanze e laddove necessario vere e proprie aziende virtuali.

L'appassionato intervento di Pistorio, rappresentante confindustriale e responsabile dell'innovazione, nella citata "giornata" ci auguriamo che contribuisca a rimuovere una cattiva propensione datoriale in materia. È vero che sono scesi gli investimenti pubblici in studi e ricerca, ma non brillano nemmeno quelli delle aziende, che nel 2003 hanno costituito solo **1,48%** del PIL, contro il 9,17% del Giappone, l'8,76% degli Stati Uniti d'America, l'8,6% del Regno Unito, il 18,8% della Finlandia, il 14,1%, della Svezia, l'8,12% della Germania e il **26,5%** della Svizzera. Il Ceo di ST ha, infatti, detto: *"L'innovazione orientata alla competitività rappresenta un dovere morale per le imprese e, quindi, richiede un radicale cambiamento culturale nel modo di impostare i processi operativi."*

5. L'ECCELLENZA

Netta e identica anche la risposta del sindacato confederale a questa sfida.

Il Sindacato Confederale ha da sempre indicato quella che doveva essere la via: non l'abbattimento del costo del lavoro da far gravare sui salari e sui lavoratori, ma un investimento in ricerca per puntare sulla "qualità" e sulla innovazione.

In questa ottica essere competitivi vuol dire investire continuamente per avere l'ammontare di stock di risorse necessario per essere un passo avanti agli altri, o almeno al pari degli altri. In un quadro in continuo cambiamento che offre sempre meno sicurezze e soprattutto brucia in fretta rendite di posizione e vantaggi acquisiti, ciò vuol dire avere una visione di ciò che potrà essere il futuro e investire continuamente per preparare il domani; anche se può sembrare un po' vago e un po' banale, competitivo è quindi il Paese che investe sul suo futuro.

Dopo aver tracciato alcune linee di sviluppo per incrementare l'innovazione, che dipende, come abbiamo visto, da un complesso di fattori che riguardano non solo il singolo e l'azienda, ma anche il sistema economico nel suo insieme e le "strutture collettive" più ampie (università, enti di ricerca e così via), ci soffermeremo sulla qualità o meglio su una cultura della eccellenza come risposta alla sfida competitiva, nella

convinzione che l'eccellenza aziendale dipende sempre più dalla capacità di gestire il cambiamento.

In quei settori dove non è possibile innovare più di tanto per loro natura, il livello di concorrenza, di offerta, rispetto alla domanda costringe le aziende a competere in qualità.

Si tratta allora di riuscire a fornire un prodotto sempre migliore che costi sempre meno e che sia accompagnato da un servizio riconoscibile e apprezzato.

Se elementi che concorrono a questo risultato sono sicuramente dati dalla introduzione di nuovi strumenti tecnologici che velocizzino e migliorino il prodotto, o dall'introduzione di nuovi processi che riducano gli sprechi e rendano più economico il lavoro, tuttavia essi possono risultare grandemente inefficaci.

L'elemento fondante della eccellenza è infatti l'attitudine ad essa, una cultura che permei di sé gli individui che sono poi sia gli utilizzatori dei nuovi strumenti, sia gli attuatori dei nuovi processi.

Ecco allora che diventa fondamentale per l'azienda il ruolo dei quadri e delle alte professionalità.

Essi per primi sperimentano sul piano personale la competizione e per primi devono porsi il problema del cambiamento (non a caso, negli scorsi anni l'APQ ha investito tante energie nella promozione della cultura della adattabilità).

I quadri sono coloro che devono credere nella eccellenza, sviluppando un atteggiamento sempre volto al miglioramento di processi e prodotti, ma anche, e in eguale misura, al miglioramento delle relazioni dentro e fuori l'azienda.

Essi devono motivare, spiegare, condividere e a volte precorrere il cambiamento, e le innovazioni che esso da una parte introduce e dall'altra è imposto.

Se non sono i quadri i primi ad orientare se stessi a continuo miglioramento, alla sperimentazione e alla innovazione la cultura aziendale della loro impresa è destinata a restare indietro, a non essere quindi all'altezza della sfida competitiva che l'attende.

Il ruolo del quadro diventa allora da una parte quello dell'artigiano, che nell'ambito dei processi e degli strumenti disponibili modella il proprio lavoro e quello dei propri collaboratori orientandolo sempre più alla

individuazione dei possibili punti di miglioramento in un percorso perfettibile e mai perfetto che, attraverso il miglioramento continuo porta, egli stesso e la propria azienda, all'eccellenza.

È in questo contesto che la formazione dei quadri (formale e informale) e quella che i quadri devono pensare e progettare o proporre per i propri collaboratori deve comportare ampi spazi allo sviluppo di quelle competenze trasversali che sono alla base per lo sviluppo della attitudine prima alla adattabilità, poi al miglioramento continuo, fino alla vera e propria promozione del cambiamento come ricerca dell'eccellenza e vittoria, appunto, della sfida competitiva.

6. QUADRI E FORMAZIONE

L'esigenza di attrezzarsi da parte del sistema produttivo per avere la capacità di fronteggiare le sfide competitive, impone un'attenzione alla persona umana e alle competenze significative dei lavoratori di forte competenza, che noi rappresentiamo. Questo è il punto di forza, che impone un'articolazione di iniziative di grande livello e ampio respiro. La valorizzazione della persona al lavoro non può che passare, come precedentemente sostenuto, attraverso un percorso forte e continuo di formazione.

Società della conoscenza e formazione

Negli appuntamenti dell'Unione Europea, Lisbona 2000 rappresenta una svolta fondamentale. E' l'appello presente e futuro a sviluppare una conoscenza diffusa, per resistere alla pressione competitiva del resto del mondo. La direzione di marcia del *brain power* diffuso è una leva che coinvolge la ricerca, l'innovazione, il management, l'organizzazione, il modo di lavorare e di vivere. E' una leva che dovrebbe migliorare le conoscenze di tutti i settori e lavoratori, pubblici e privati, elevando la qualità dei sistemi nazionali ed europei. E' una leva dinamica, perché le conoscenze derivanti dall'applicazione di nuove tecnologie e risultati della ricerca crescono e si accumulano con rapidità crescente. Basta pensare ai tassi di sviluppo dell'Information e Communication Technology ed alla connessa vertiginosa massa di conoscenze di linguaggi ed applicazioni. La

prospettiva aperta da Lisbona è in ogni caso ancora più ampia. Getta uno sguardo inquieto ad una società che deve integrare culturalmente non solo i progressi dell'elettronica, con l'intelligenza artificiale ed i linguaggi che dirigono le macchine, ma le biotecnologie, la bioetica, la genetica. Una società della conoscenza, appunto, in cui etica, famiglia, giovani, adulti, persone devono trovare un equilibrio di vita e lavoro nei tempi lunghi. Il punto importante è che le conoscenze tecnico-scientifiche crescono in un contesto di variabili sociali nuove e spesso incerte, in cui il teatro del mondo, spesso drammatico, è presente non solo in TV, ma nel viso di un immigrato all'angolo di casa, segno di un mercato del lavoro che cambia. Conoscenza è quindi anche riuscire ad integrare nuove competenze, indispensabili per un forte bagaglio professionale, con il sistema di relazioni sociali e con una visione capace di comprendere e dirigere il cambiamento costante.

Alcuni anni fa l'Unione europea aveva anticipato le conclusioni di Lisbona, con l'appello ad apprendere per tutto l'arco della vita lavorativa. I bagagli di conoscenze appresi nella scuola possono, infatti, invecchiare rapidamente, quando è pronta una nuova configurazione di conoscenze che richiede competenze diverse. L'apprendimento costante appare come un diritto-dovere, che chiama in causa sia motivazioni e disponibilità delle persone, sia la capacità d'offerta e l'efficacia del sistema della formazione per gli adulti. Nei fatti apprendere per tutta la vita non è affatto semplice. Un adulto non può tornare sui banchi di scuola e sudare notti insonni per superare un esame. Ha una storia, responsabilità personali e sociali, ha una sua idea del mondo. Ha appreso in maniera diversa da come oggi apprende suo figlio.

Su questa premessa si è sviluppato un filone, quello dell'Educazione per gli Adulti (EDA), che cerca di influenzare il modo con cui è offerta e domandata la formazione continua, non sempre all'altezza del problema e quasi mai misurata alle motivazioni e risorse della persona.

Persona e formazione

Come responsabili d'APQ abbiamo verificato contemporaneamente l'importanza strategica della formazione continua ed i limiti d'approccio di chi offre formazione al mondo dei Quadri. In chi offre o vende formazione, a vario titolo (Regioni, società private) è spesso presente un rigore metodologico apparente e lo sforzo di offrire soluzioni innovative

che si caratterizzano più per le tecnologie (come la formazione a distanza) che per l'efficacia dei processi d'apprendimento. Le aziende più innovative, in diversi settori, si sono poste direttamente il problema dell'apprendimento continuo, sia dotandosi di strutture proprie di formazione, sia attivando ampi sistemi informativi interni per rendere possibile un ampio accesso alle conoscenze strategiche aziendali ed il loro aggiornamento. Nuove funzioni aziendali, come il *Knowledge management*, s'incaricano di facilitare le condizioni per far apprendere le organizzazioni.

Tuttavia l'accesso alle informazioni non coincide sempre con la formazione e l'apprendimento e le politiche formative aziendali che sono mirate a risolvere un problema chiaro ed evidente nel bagaglio di competenze. Ciò che è trascurata è la persona che deve apprendere, con le sue motivazioni, capacità e tempo a disposizione.

Dalla nostra esperienza associativa abbiamo intuito che i quadri, oltre che ad un aggiornamento dei saperi tecnici e gestionali, sono periodicamente costretti a misurarsi con nuovi paradigmi d'incertezza del mercato e del prodotto, con la complessità e governo dei sistemi che chiamano in causa sia le loro facoltà cognitive sia il modo di esercitare il ruolo di guida e coordinamento di risorse umane.

Ai quadri è richiesto, quasi ogni giorno, di rileggere il mercato e l'organizzazione con occhi nuovi, di aggiornare le competenze tecniche ed allo stesso tempo trascinarsi il cambiamento nei confronti d'altri lavoratori. Non è certamente un compito facile, non tutti sono in grado di svolgerlo con le sole forze personali. Tuttavia è una partita vitale, soprattutto per quadri ed alte professionalità.

L'impegno APQ nella formazione

APQ in questi anni è stata molto attenta ai temi della formazione, a quello che succedeva in azienda, nelle regioni, nel varo dei nuovi Fondi interprofessionali (zero trenta) gestiti dalle parti sociali. Il sistema della formazione continua sta cambiando, ma il tema dei quadri sembra trascurato. Esistono due Fondi interprofessionali per i Dirigenti, ma nessuna specifica linea di finanziamento per i Quadri. In questi anni non è stata avviata alcuna sistematica rilevazione dei fabbisogni formativi dei quadri. Le indagini di sistema effettuate dagli enti bilaterali hanno toccato alcuni settori produttivi (industria, piccola impresa, artigianato)

senza affrontare con decisione lo snodo decisivo delle competenze dei quadri intermedi. Esistono oggi molti modi per verificare lo stato delle competenze dei quadri, alcuni empirici in azienda, altri di società private che hanno sviluppato metodologie proprie. Anche questo punto è importante, perché dalla diagnosi sulle competenze deriva il percorso formativo. Come il *check up*, la diagnosi dovrebbe essere lo strumento periodico per verificare lo stato di salute delle competenze individuali.

Come APQ, pensiamo ad un impegno più forte e diretto in tutto il fronte formativo, da quello della domanda a quello dell'offerta di soluzioni, strumenti e finanziamenti. Dallo scorso congresso APQ ha costituito un proprio organismo formativo, Accademia Alte professionalità, con cui ha effettuato alcune importanti sperimentazioni, anche unitarie, come i progetti IQI-PMI e RSFC, mirati ad un'offerta formativa e didattica direttamente concepita per i Quadri. Il valore aggiunto che APQ può portare alla formazione, è la conoscenza diretta dei Quadri, dei loro problemi, motivazioni e capacità di verifica personale e diretta della qualità delle soluzioni che gli sono offerte.

Oggi l'impegno d'APQ è d'essere presente nella formazione, di offrire servizi formativi, di presidiare le conoscenze e la qualità degli strumenti e soluzioni offerte. Ciò attraverso:

- ~~///~~ Il rafforzamento e la partecipazione alle attività d'Accademia delle strutture APQ di categoria e regionali
- ~~///~~ Esperienze dirette e partecipazione a bandi di formazione europei e regionali
- ~~///~~ Un confronto ravvicinato con Agenquadri e CI Q-Uil su strategie e strumenti formativi.

A gennaio 2005 abbiamo promosso, con Agenquadri e CI Q-Uil, il Consorzio RSFC (rete servizi formazione continua), con l'obiettivo di integrare capacità e strumenti di vari partner qualificati (Accademia, Studio Staff, Innovazione e risorse, Agenfap, Fonderie multimediali) per promuovere e presidiare un'offerta formativa di qualità, a nostro giudizio all'altezza della sfida che viene dal mondo dei quadri.

In base all'incrocio delle aree di competenza dei partner il Consorzio può caratterizzare la propria offerta in base a tre competenze distintive:

✍️ La capacità di offrire un servizio formativo integrato, comprendente l'analisi organizzativa, la rilevazione dei fabbisogni formativi, l'erogazione del bilancio di competenze, la progettazione didattica, la progettazione di strumenti didattici a misura del cliente, l'erogazione dei corsi in aula, a distanza, misti, il tutoraggio, la valutazione, la rendicontazione (per progetti finanziati o cofinanziati da Fondi esterni), l'assistenza all'accesso a finanziamenti esterni (Fondi interprofessionali, Regioni).

✍️ Una specifica competenza sui temi EDA (Educazione degli adulti) e *longlife learning*, in particolare per quadri ed alte professionalità. La competenza riguarda in particolare le chiavi cognitive e le motivazioni per favorire la capacità d'apprendimento di un adulto.

✍️ Una specifica competenza nell'interazione fra innovazione tecnologica, innovazione organizzativa, competenze.

7. I QUADRI E LE TRASFORMAZIONI

Lo spazio dedicato alla formazione esplica da solo quanto il tema sia fondamentale nell'impegno che l'associazione deve rinnovare e rinvigorire in questo congresso.

Lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze umane e professionali è uno dei motivi, assieme alla rappresentanza che giustificano la stessa esistenza dell'associazione.

La formazione è importante ma da sola non è sufficiente per generare un clima che favorisca la creatività. I lavoratori non sono oche destinate a fornire il *fois gras* alle nostre tavole. Non è sufficiente, quindi, nutrire i loro cervelli ma averne disponibilità.

Nuove competenze si richiedono ai lavoratori della conoscenza, che potranno essere sistematizzate con la formazione, ma non solo.

C'è l'esigenza che emerga un nuovo approccio centrato sul riconoscimento del benessere dei lavoratori non solo come un diritto fondamentale, ma anche come un elemento indissolubilmente legato allo sviluppo organizzativo, alla funzionalità e alla performance di un'impresa che sempre più deve assumere un orientamento strategico e confrontarsi col

mercato globale. Nuove culture d'impresa che riflettono e promuovono questo nuovo approccio si vanno anche progressivamente diffondendo e facilitano la ricerca e lo sviluppo di soluzioni "win-win" in cui i partners sociali possono trovare, tramite un nuovo impegno dei quadri, momenti reali di dialogo e convergenza.

È anche un problema delle aziende oltre che individuale, ma di ciò non sembra che ci sia la giusta consapevolezza e attenzione.

Il recente libro *"Le nuove frontiere della cultura d'impresa"* a cura di Marco Minghetti e Fabiana Cutrano, che contiene il manifesto dello Humanistic management, rileva che: *"le condizioni di permanente incertezza e di bassa prevedibilità della maggior parte delle variabili strategiche impongono alle aziende, oggi più che mai, la necessità di trasformarsi in tempi rapidi." Il cambiamento non può più essere considerato una fase dell'evoluzione aziendale, essendo divenuto il normale stato delle organizzazioni contemporanee, chiamate ad essere continuamente mutanti".*

Come abbiamo dimostrato nel progetto formativo "La valutazione del capitale intellettuale" esso diventa indispensabile alimentatore del valore aggiunto.

Si passa alla fabbrica delle idee, che *"si fonda sulla creatività, sulla imprevedibilità, sulla sorpresa e sull'emozione, facendo venire meno"*, così si legge nel citato manifesto dello Humanistic management, *"i presupposti di un mondo dove i ruoli sono precisi, le professionalità definite, le competenze omogenee."*

Akio Morita, fondatore e presidente della Sony, sostiene che *:" Un'impresa non va da nessuna parte se a pensare sono soltanto i dirigenti. Nell'impresa tutti devono dare un contributo, e anche quello dei dipendenti a più basso livello dev'essere qualcosa di più del semplice lavoro manuale. Noi chiediamo a tutti i nostri dipendenti di contribuire anche con la mente."*

Da ciò ne discende che ai lavoratori di elevata qualifica si richiede di possedere e sviluppare una nuova competenza: agire in un mondo vitale.

Secondo il sociologo Erving Goffman, mondo vitale è *" un sistema relazionale guidato nella sua performance collettiva da convincimenti condivisi e da empatia sistemica strutturale"*.

È da qui che prende spunto il tema del nostro congresso: **Il quadro chiave di volta nell'impresa : innovazione nella continuità.**

Al primo congresso dell'APQ volemmo rappresentare i quadri con un'immagine che riproduceva il quadro di March " i cavalli rossi" del 1911. L'immagine che ci ha accompagnato per tutto il quadriennio nell'intento di ricordare che molta parte della categoria poteva incorrere nella fine dei cavalli impiegati in agricoltura sostituiti dai trattori, ma che, invece, cambiando modo di lavorare, ruolo (da controllo e comando a collaborazione e leadership trasversale) i quadri avevano ancora un futuro lavorativo di rilievo.

La scelta di oggi è caduta su "**Forme uniche nella continuità nello spazio**" (1913), un'immagine di Umberto Boccioni, il maggiore esponente del futurismo. Il suo studio si diresse ai concetti di dinamismo e simultaneità, sempre attento a non perdere il rapporto con l'oggetto e a non cadere nell'astrattismo.

Siamo convinti che questo capolavoro rappresenti in modo convincente il nostro pensiero sui quadri e su cosa ci si attende da loro.

Vitalità e dinamismo sono i presupposti della creatività innovativa. Vengono meno alcuni punti fermi, perché, parafrasando Karl Popper nella sua opera "La logica della scoperta scientifica" : "*per quanti numerosi siano i casi di cigni bianchi che possiamo aver osservato, ciò non giustifica la conclusione che tutti i cigni sono bianchi.*". Per il filosofo: "*la ricerca e l'innovazione non partono da osservazioni ma da problemi pratici o da una teoria che si è imbattuta in difficoltà: che cioè ha fatto nascere aspettative e poi le ha deluse.*"

Ai lavoratori che rappresentiamo in primis viene chiesto di risolvere i problemi dotandosi di un'immaginazione creatrice d'ipotesi o congetture. Devono avere capacità creativa, devono creare nuove e buone idee, buone alla soluzione del problema.

Tutte le imprese di qualsiasi tipo esse siano dovranno contemplare nella loro organizzazione l'introduzione del lavoro creativo, in quanto costituisce l'antidoto per non inaridirsi e morire.

Accenni di riflessione sul tema della creatività hanno già visto impegnata la nostra associazione. Abbiamo già avuto modo di rilevare che essa non si identifica con l'intelligenza. Da un saggio, tratto da una rivista accademica, si rileva che : "*Sebbene l'intelligenza- l'abilità di gestire o di*

elaborare grandi quantità di dati- favorisca il potenziale creativo, essa non è sinonimo di creatività”.

La creatività richiede fiducia in se stessi. *“Una persona ha bisogno di una buona dose di autostima per cercare nuove idee, perché infrangere regole generalmente accettate, o anche solo forzarle “ dice la sociologa Margaret Boden, “ richiede fiducia in se stessi.”*

Richiede allora che l'ambiente aziendale sia permeato della cultura del benessere a cui abbiamo accennato agli inizi di questo capitolo.

Tutto questo è minacciato, però, dalla mancanza di equilibrio fra tempo di vita e tempo di lavoro, da carichi di lavoro o budget aziendali vessatori sia nella proposizione sia nella loro gestione.

Fin dal 1998 l'APQ ha focalizzato con un convegno transnazionale la propria attenzione a questo tema. Ricorrenti sono le ricerche unitarie e con EUROCADRES in materia. Né è in corso anche una in questo momento. Tutti gli indicatori ci segnalano un'emergenza: si lavora troppo, i carichi di lavoro sono veramente pesanti e aumenta fra queste persone l'uso dei farmaci per fronteggiare la situazione di forte malessere che stanno vivendo. Nel contempo le retribuzioni non crescono, anche in quelle poche aziende che reggono le sfide competitive, si reintroduce per i lavoratori di forte competenza la firma in entrata e in uscita, addirittura per ogni ora trascorsa oltre il normale orario praticato dallo stabilimento.

Non cresce il numero dei quadri: nel 2003 abbiamo perso 14mila quadri, di cui nove mila donne, secondo i dati ISTAT.

Siamo lontani da quel modello, purtroppo.

È, invece, un pianto, un vero e proprio grido di allarme.

Anche gli strumenti che contrattualmente sono stati individuati non hanno riscontrato un grande successo e non per la loro debolezza, quanto perché la mancanza di equilibrio fra tempo di vita e tempo di lavoro investe una dimensione principalmente culturale.

L'APQ non crede, così come non credono le altre associazioni dei quadri confederali, che la soluzione sia nel fissare per legge un orario anche per i quadri. Il vincolo sarebbe aggirato facilmente e avremmo nelle aziende qualche problema conflittuale in più. Il conflitto non fa bene al clima aziendale e alla vita professionale di chi rappresentiamo.

Qui la flessibilità dovrebbe avere piena cittadinanza, invece è bistrattata, clandestina, fundamentalmente una famosa sconosciuta.

In queste condizioni non esistono le premesse per generare innovazione. Nessuno può decidere quando accendere o spegnere la creatività, *" che è in se stessa una curiosa mescolanza di gioco e di lavoro. Creare richiede lunghi periodi di intensa concentrazione, intervallati da necessarie pause di distensione, per incubare nuove idee e ricaricarsi."* , scrive nel suo ultimo libro "L'ascesa della classe creativa "il Prof. Richard Florida.

Il top management e le proprietà dovrebbero rileggersi quanto sostenuto da Peter Drucker, quando osserva : *"che i lavoratori della conoscenza non rispondo agli incentivi economici, agli ordini e alle sanzioni. I motivi che muovono questi lavoratori sono gli stessi che muovono chi fa volontariato, che ricavano soddisfazione dal lavoro per il lavoro stesso."*

Non è ingabbiandoli che si facilita la loro creatività. Questa è un'attività inafferrabile: quante volte ad ognuno di noi è capitato di covare o rimuginare accanitamente una soluzione ad un problema e vedere arrivare la risposta al posto giusto in modo inaspettato ed in luoghi diversi dalla sede di lavoro.

Qui vengono alla memoria le parole che Bertolt Brecht nell'opera "La vita di Galilei" mette in bocca allo scienziato, quando giustifica davanti al suo amico Sagredo la richiesta fatta al Granduca di Toscana di nominarlo matematico di corte: *" Mio caro, ho bisogno di tempo libero. Ho bisogno di poter trovare le prove. E voglio la marmitta piena! In quell'ufficio, non avrò bisogno di rifriggere il sistema tolemaico agli scolari privati: avrò tempo, tempo, tempo! Di elaborare le mie prove."*.

Il sistema solare è già stato scoperto, i quadri non devono fare nulla di così portentoso, ma anche il miglioramento quotidiano dei processi e dei prodotti si ottiene attraverso condizioni di attenzione, di benessere generale e di libertà di rischiare.

Non deve essere necessariamente un nuovo Galileo il Quadro, a cui spetta, piuttosto, di muoversi spedito nel procedere della trasformazione creativa dei prodotti, dei servizi interni ed esterni e dei processi della produzione. In sostanza di generare innovazione nell'impresa.

I quadri, generalmente, prediligono il lavoro duro, la sfida e gli ambienti stimolanti, hanno la propensione a darsi degli obiettivi e a raggiungerli: vogliono progredire perché sanno di riuscire in quello che fanno.

Nessuno tiene la propria auto al massimo dei giri costantemente, pena la sua rapida usura. Ciò dovrebbe valere anche per le persone al lavoro, per di più chiamate a metterci molto del loro.

La questione degli eccessi nei carichi e negli orari di lavoro investe, tuttavia, anche la diretta responsabilità delle persone colpite da questi fattori.

I quadri da soli devono cogliere tutte le occasioni per accrescere sempre di più le loro competenze, divenendo difficilmente sostituibili. La conservazione formale che spesso alligna nelle realtà produttive non avrebbe consentito di vedere tanti orecchini, bandane e modi di vestire tipici delle esperienze *bohémien*, se il giovane softwerista, ad esempio, fosse stato facile sostituirlo come un addetto al data entry.

L'APQ deve lavorare per far crescere alcune consapevolezza: come affermare il primato e la dignità della persona rispetto alle esigenze della vita sociale ed economica.

Rispetto, poi, alle minacce al posto di lavoro, si deve lavorare affinché le persone capiscano che le sole opportunità di sicurezza nel lavoro sono quelle che derivano dalle proprie capacità e dalla continua produttività.

Torna qui alla memoria la sorte di Ciaula, il personaggio di una novella di Pirandello.

Ciaula è un povero minatore che lavora tutto il giorno sotto terra. Ha più di trent'anni, ma per il suo agire potrebbe averne anche sette o settanta. Viene trattato dagli altri come una bestia perché lo reputano incapace di capire e di provare sentimenti umani. Lo deridono e gli si rivolgono usando i versi delle cornacchie. Lo mobbizzano, diciamo oggi. Una notte il minatore, che ha paura del cielo buio, scopre la luna perché non l'ha mai vista prima: la sua commozione è così grande e la sua gioia così intensa che scoppia in pianto. *"senza saperlo, senza volerlo, dal gran conforto, dalla grande dolcezza che sentiva, nell'averla scoperta, là, mentre saliva pel cielo, la Luna, col suo ampio velo di luce, ignara dei monti, dei piani, delle valli che rischiarava, ignara di lui, che pure lei non aveva più paura, né si sentiva più stanco nella notte piena del suo stupore."*

La luna è lì, si muove ma è lì. Molte sono le cose che potrebbero negarci stupore continuando a lavorare *"sotto terra."*

8. PRIORITA' CONTRATTUALI .

Abbiamo caratterizzato la nostra iniziativa sulle vicende contrattuali con il sostegno alla proposta di introdurre concretamente la contrattazione di secondo livello, riducendo anche il numero dei 400 e oltre contratti collettivi nazionali.

Riconosciamo formidabile lo sviluppo della contrattazione di secondo livello, perchè è l'unica in grado di cogliere la realtà e le peculiarità dei quadri, in quanto individualisti essi vogliono essere trattati ciascuno a modo suo.

Interessante è la proposta pubblicata nell'intranet della CISL che prevede di incentivare il secondo livello di contrattazione, aziendale o territoriale, riducendo in misura significativa il peso degli oneri sociali sulla quota di retribuzione aggiuntiva. " Ciò consentirebbe di cogliere nello stesso tempo tre risultati molto utili ed apprezzati: i dipendenti vedrebbero aumentare lo stipendio netto; l'erario, con una minore evasione, potrebbe incrementare le entrate; le imprese, a seguito di comportamenti virtuosi e trasparenti, goderebbero di una riduzione del carico contributivo. Potrebbe consentire di centrare l'obiettivo che oggi è di trovare una più equilibrata distribuzione tra salari e profitti, liberando dai vincoli della moderazione salariale quei lavoratori che realizzino alti livelli di produttività."

Ribadiamo ancora una volta che il contratto deve essere unico, perché corrisponde alla necessità di coesione aziendale che abbiamo richiamato, come esigenza prioritaria per lo sviluppo, in tutta questa relazione. È un'operazione di trasparenza che contempla il rispetto dei ruoli e delle competenze.

L'APQ dovrà rendere più stringente la sua collaborazione affinché sia compiuto un ulteriore sforzo per negoziare contenuti che siano aderenti alle attese dei quadri. Molti istituti contrattuali non sono, infatti, più esigibili per questa categoria. Abbiamo già affrontato il tema dell'orario e dei carichi di lavoro. Come prima accennato, anche dove la materia è regolamentata essa è scarsamente rispettata e non retribuita o compensata. Vanno negoziati criteri generali sui quali, anche nella contrattazione individuale, si possano individuare carichi e budget obiettivamente realizzabili. Ciò dovrebbe valere anche per la retribuzione variabile, laddove è negoziata dal singolo Quadro.

La contrattazione oltre ai criteri entro i quali sviluppare il negoziato individuale dovrebbe prevedere l'assistenza sindacale, soprattutto, nell'individuazione delle variabili e dei suoi limiti.

L'estensione e l'applicazione di contenuti relativi alla conciliazione e all'arbitrato nei casi di controversie di lavoro vanno introdotte e praticate, perché in grado di cogliere meglio gli aspetti qualitativi, spesso preponderanti rispetto agli altri.

Gli istituti contrattuali, dall'outplacement agli accordi per fronteggiare il mobbing, che costituiscono un pregevole patrimonio unitario, necessiteranno di un doveroso aggiornamento, ma per il loro valore li confermiamo come obiettivi che la contrattazione deve continuare a perseguire.

Dobbiamo, invece, dedicare una parola in più sulla costituzione dell'Osservatorio delle politiche del lavoro per i quadri e le alte professionalità presso il Ministero del lavoro.

È una richiesta unitaria, alla quale proprio in questi giorni, abbiamo dato una spinta ulteriore

L'APQ rivendica l'Osservatorio, strumento autonomo e agile, fin dalla sua costituzione, per aiutare i quadri a regolarsi nel mercato del lavoro. Non esiste alcuna rilevazione attendibile e nei casi di esubero il quadro è solo e non sa da che parte girarsi per trovare soluzioni di nuova occupazione.

L'Osservatorio, secondo i nostri intendimenti, dovrebbe avere una composizione di rappresentanza democratica, eletta cioè dalla categoria dei quadri e dei dirigenti, con modalità da definire anche dopo l'avvio della sua attività.

Dovrebbe investire tutti i settori, pubblici e privati, con i seguenti compiti:

?? Definizione della funzione, ruolo, professione dei lavoratori ad alta professionalità;

?? Presidio delle competenze;

?? Presidio del mercato del lavoro;

?? Piano annuale formativo :

(a) diritto alla formazione;

(b) periodo formativo garantito;

?? conciliazione e arbitrato;

?? rilevazione delle buone pratiche;

?? promozione e garanzia dell'Outplacement

9. LE COMPETENZE DISTINTIVE FEMMINILI: VOLANO PER IL CAMBIAMENTO

Un'attenzione a parte merita la questione delle competenze femminili, non solo perché il famoso soffitto di cristallo nelle categorie dei quadri e dirigenti è molto robusto e, quindi, discriminante verso il genere femminile, ma perché, come già osservammo al nostro primo congresso formidabili sono queste competenze per contribuire alla crescita delle imprese.

Spesso viene rimproverato alle donne di svolgere "un mestiere da uomini", affermazione che trae alimento da un giudizio e più spesso da un pregiudizio ancora radicato nella nostra cultura, che diversifica - a suo modo - l'identità femminile. Un tempo è vero c'erano i mestieri da uomini e mestieri da donna, e così si affermava un'importante diversità e identità. Oggi, però, quest'impostazione non è più proponibile: molti uomini svolgono mansioni prima delegate quasi in maniera esclusiva alle donne (la cucina, la moda), per cui non si può parlare dei mestieri distinti per genere, ma di mestieri (gli stessi) esercitati in maniera diversa, dagli uomini e dalle donne, mantenendo così la peculiarità e l'identità come valori da difendere.

L'ingresso delle donne ha, infatti, trasformato radicalmente i mercati del lavoro di tutto il mondo e la loro crescente partecipazione al lavoro sta cambiando anche gli andamenti generali dell'occupazione. La terziarizzazione dell'economia, la flessibilità dei contratti e degli orari di lavoro, l'innovazione organizzativa e l'informazione hanno ridefinito le condizioni di lavoro e di vita degli uomini e delle donne, facilitando l'aumento della partecipazione femminile al mondo del lavoro. Crescono, infatti, gli spazi della comunicazione e dell'informazione, spazi che orientano e determinano il mercato. Cresce lo spazio delle capacità relazionali e dell'ascolto, si necessita così di una capacità aziendale di risposta ai bisogni e alla soddisfazione delle persone. Assumono allora centralità le competenze relazionali per molto tempo trascurate a vantaggio di quelle puramente tecniche e assume spessore la

valorizzazione delle risorse umane che divengono il centro della produzione e l'elemento di distinzione in azienda.

Questo cambiamento vertiginoso investe anche la società civile e determina un mutamento dei valori e della cultura che sottendono ai processi di vita. Cambia il rapporto con la cultura locale e cambia quello della cultura aziendale. In questo la donna, più flessibile perché da sempre obbligata a confrontarsi con i cambiamenti nella propria sfera familiare, prima ancora che in azienda, non solo sceglie, ma per necessità diventa manager, manager efficace, capace di segnare la differenza. Le donne, più degli uomini, sono state capaci di cogliere le nuove opportunità, di adattarsi ai nuovi contesti e di gestire i cambiamenti. La flessibilità intesa come capacità e volontà di adattarsi e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni o con persone o gruppi diversi; di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare o accettare i cambiamenti dell'organizzazione è una competenza distintiva prettamente femminile, come rilevano i dati sulla flessibilità contrattuale.

È in questo contesto ricco di cambiamenti, dove la trasversalità e l'elasticità sono la vera potenzialità delle risorse, che le aziende devono dare fiducia alle competenze distintive femminili, attraverso percorsi di formazione continua finalizzati a rafforzare quelle competenze necessarie per ricoprire ruoli di responsabilità all'interno dell'azienda, perché proprio dall'area manageriale parta un processo di diffusione dell'adattività. Malgrado ciò il mercato non è ancora in grado di valorizzare e utilizzare al meglio questa risorsa rappresentata dalle competenze distintive femminili; e ciò è dimostrato dalla sotto rappresentazione delle donne nei ruoli manageriali, proprio in quei due ruoli dove la cultura dell'adattabilità e della flessibilità, propria dell'essere femminile, dovrebbe essere maggiormente diffusa e condivisa. La formazione è, infatti, il punto più debole delle donne, non in quanto restie ad intraprendere percorsi di specializzazione e qualificazione, bensì perché ostacolate dal sistema formativo ancora tradizionalmente organizzato per rispondere alle esigenze maschili. Ad oggi in Italia solo il 14% delle donne ad alta professionalità ha potuto beneficiare di una consulenza prelaborativa e soltanto il 33% ha usufruito di una formazione specifica, come segnalano i dati pubblicati dalla Fondazione Bellisario.

La formazione è, invece, il punto cardine per governare e gestire i cambiamenti globali che stanno investendo le nostre società.

Anche la strategia per l'occupazione di Lisbona si è posta come obiettivo di raggiungere la piena occupabilità attraverso una gestione innovativa delle dinamiche sociali e culturali, in cui la risorsa umana viene valorizzata in termini di competenze e motivazione. In questo quadro, si inserisce la tematica dello sviluppo dell'occupazione femminile. Le donne occupate sono mediamente più istruite degli uomini e possiedono un titolo di studio alto. Proprio la crescita dei livelli di istruzione è un elemento dirompente che ha modificato il modello di partecipazione attiva delle donne al mercato del lavoro: il tasso di attività delle donne che hanno conseguito una laurea o un diploma universitario si attesta in Italia intorno al 77%.

Il rapido muoversi del mondo del lavoro è allo stesso tempo stimolo e segnale della crescita delle professioni al femminile, imprenditrici e dirigenti, che ha toccato negli ultimi anni variazioni tra il 25% ed il 30%. Secondo una ricerca di Infocamere relativa al 2004, le donne ai posti di comando sono diventate quasi 900mila del totale dei titolari d'impresa. L'Italia, nonostante ciò, rappresenta ancora il fanalino di coda del vecchio continente, con una presenza femminile a livello decisionale pari a meno di un quarto del totale.

Per l'APQ l'attenzione verso le pari opportunità cresce in maniera corrispondente allo sviluppo dell'associazione: con orgoglio constatiamo che la nostra è un'associazione "che volge al rosa". Molta è la strada ancora da fare per oltrepassare il muro e cavalcare il cambiamento, (anche se i mutamenti in atto sollecitano un pensiero positivo) per questo chiediamo al Congresso di impegnare ulteriormente il gruppo dirigente a lavorare in questa direzione.

10. IMPEGNO DELL' APQ NELLA SOLIDARIETA

Stiamo vivendo un'epoca particolarmente affascinante per la grandiosità dei mutamenti geopolitici, per la drammatica ricerca di un possibile progresso per interi popoli in difficoltà, per i risultati della ricerca scientifica, per i tentativi di nuove vie di democrazia e per una migliore

gestione dei rapporti internazionali. Epoca, quindi, con grandi opportunità e che richiederebbe una ben maggiore consapevolezza e responsabile partecipazione da parte di tutte le componenti sociali. Sarebbe così possibile superare le gravi ingiustizie dell'attuale sistema mondiale che purtroppo offuscano il nostro entusiasmo e la nostra speranza nel domani. E' la mancanza di giustizia, la mancanza di una più equa ripartizione dei beni e delle risorse tra i diversi popoli della terra la causa principale delle tensioni e delle guerre, dei terrorismi e dei fondamentalismi, delle malattie e delle sofferenze di tanta parte dell'umanità. Dunque oggi, con la globalizzazione della competizione economica e politica, sono ancora più necessarie forze sociali capaci di riconoscere le ingiustizie di oggi e di impegnarsi per ridurre le drammatiche conseguenze

APQ è parte della CISL e ne condivide la matrice ideale, culturale ed esperienziale. Ritiene perciò suo compito impegnarsi anche per la solidarietà. Solidarietà intesa come comprensione, condivisione, sentirsi in solido, essere con, dalla parte di chi - individuo, categoria, popolazione, nazione o stato - è vittima di ingiustizia e in difficoltà mettendo a disposizione le risorse di cui dispone.

Sappiamo che possiamo mettere in campo risorse di cui non tutti dispongono perché proprie del movimento sindacale e della sua esperienza, risorse che vorremmo essere capaci di valorizzare a pieno.

La prima, probabilmente la più importante, è costituita dalle motivazioni, ossia dal perché del nostro voler operare: noi vogliamo perseguire giustizia e solidarietà.

Altre risorse che ci appartengono sono le competenze professionali svincolate - per effetto delle motivazioni - dal valore di mercato, le relazioni possibili, indipendenti da variabili politiche o economiche, la disponibilità di una rete già presente su tutto il territorio nazionale ed internazionale.

Tali risorse vanno progressivamente individuate, quantificate ed organizzate.

APQ ritiene di dover operare con azioni di sostegno rivolte a interventi che adottano una metodologia fondata sul principio di dover dare responsabilità e fiducia agli attori locali. Infatti, per promuovere ed innescare duraturi processi di soluzione dei problemi e di autentico autosviluppo si dovrebbero coinvolgere i locali evitando atteggiamenti di

diffidenza e di sfiducia nelle loro capacità e nei loro comportamenti, soprattutto rispetto ad una corretta gestione delle risorse.

In occasione della seconda conferenza nazionale dei quadri, l'appuntamento sociale e culturale che annualmente APQ organizza a Firenze, è stata esposta un'esperienza di sostegno allo sviluppo per la promozione di iniziative economiche di gruppi di giovani in una cittadina del Burundi. Successivamente si è saputo che una delle attività avviate con tale esperienza riguardante un piccolo allevamento di maiali si trovava in difficoltà per la mancanza di un serbatoio di acqua, la cui installazione richiedeva un modesto finanziamento. La segreteria nazionale di APQ si è appellata ai soci che con tempestività hanno risposto risolvendo il problema, permettendo in tal modo all'attività economica di continuare a lavorare (per comprendere l'importanza di questo intervento per i locali si ricorda che la guerra civile in atto da oltre 10 anni ha fatto regredire l'economia del Burundi in modo drammatico causando la morte di quasi tutte le attività produttive e la disoccupazione generalizzata dei giovani). Nel 2004 l'APQ ha potuto avviare un'altra iniziativa di solidarietà con l'Università di Ngozi - Burundi - per gli studenti meritevoli e con gravi difficoltà economiche. Infatti, un nostro socio ha preso l'iniziativa di presentare la proposta ad un Istituto di Credito che, avendola trovata interessante, ci ha attribuito una prima modesta somma, che è stata inviata alla Diocesi di Ngozi che sostiene questa Università.

Naturalmente sono stati proposti alla Diocesi alcuni suggerimenti per una corretta gestione e le modalità di come dare seguito a questo primo passo. Come, ad esempio, costituire un piccolo fondo di rotazione in grado di assicurare la possibilità di un certo numero annuale di modesti "crediti d'onore" per gli studenti che si impegneranno a restituire quanto ricevuto, anche gradualmente, con il primo lavoro. Si spera infatti di riuscire a fare il possibile affinché questa iniziativa non resti un episodio estemporaneo, ma, con l'aiuto dei quadri, diventi un progetto in cui APQ oltre ad un sostegno finanziario, che pensiamo debba ripetersi per almeno cinque anni in modo da riuscire ad implementare il fondo di rotazione, possa mettere a disposizione di quella lontana Università anche le competenze e i saperi professionali di cui dispone.

E' questo un esempio per tutti di come si potrebbe operare per reperire le risorse necessarie a tradurre in azioni concrete le nostre intenzioni di

realizzare rapporti di solidarietà con altre realtà sociali. Ci auguriamo, infatti, che vi sia piena condivisione nel considerare la solidarietà un vero e proprio ambito di lavoro per APQ, per il quale stiamo cercando le modalità operative più idonee alla sua specificità. Vorremmo che la solidarietà fosse sempre più intesa non come assistenza e beneficenza, ma come sostegno e arricchimento reciproco tra realtà sociali diverse ma disposte a dare anche perché consapevoli di ricevere.

I due episodi citati hanno rafforzato l'idea di una possibile linea di impegno dell'APQ nel campo della solidarietà, linea di impegno che evidentemente richiede che non sia solo una generica disponibilità dell'organizzazione ad estemporanei interventi di aiuto, ma un progetto da costruirsi in progress con il coinvolgimento di tutte le risorse dell'associazione, a partire da quelle umane e professionali e secondo il principio del "progettare sperimentando", ossia realizzare alcune esperienze concrete con un approccio ed un'attenzione di tipo progettuale (chiara definizione degli obiettivi, quantificazione tempi e risorse, individuazione indicatori significativi, strumenti di valutazione e verifica, ecc.).

E' evidente che un'organizzazione come la nostra dovrebbe evitare iniziative estemporanee, mentre dovrebbe poter riuscire a programmare interventi progettuali che possano coinvolgere tutte le componenti dell'organizzazione sia per l'interesse che riescono a suscitare che per l'opportunità di partecipazioni dirette.

E' altrettanto ovvio che la partecipazione ad iniziative di solidarietà può tradursi in messa a disposizione di risorse finanziarie o strumentali, di competenze professionali che si ritiene di potere e di voler trasmettere, di interesse a conoscere realtà diverse, di relazioni sociali professionali ed istituzionali, di fantasia, di creatività e di entusiasmo.

Un primo programma per l'anno 2004 è stato a suo tempo già presentato; alcune iniziative proposte con quel programma sono state attuate mentre altre aspettano ancora di essere prese in considerazione. Sappiamo inoltre che alcune nostre sedi sono impegnate con attività di solidarietà.

Questo momento congressuale ci induce a riflettere su quanto l'APQ ha fatto nei diversi ambiti di lavoro, su quanto ha potuto realizzare per la solidarietà di ciò che era stato previsto. Ci induce altresì a riflettere (con ottica preventiva) a quanto potremo fare; vorremmo cioè riuscire a

proporre un programma che risulti fattibile perché fa riferimento a risorse, interessi e disponibilità presenti nell'ambito della nostra Associazione. Questo richiede l'impegno e la collaborazione di tutti i componenti APQ.

Tempo fa sono state inviate delle schede per conoscere e rilevare le risorse e le disponibilità a collaborare e partecipare ad un possibile programma APQ di attività di solidarietà. Questa modalità di rilevazione ha per ora dato scarsi risultati. Si propone perciò una modalità più flessibile e cioè di comunicare in Segreteria Nazionale per e-mail o per telefono qualsiasi cosa utile, compresi suggerimenti e proposte, allo scopo di dare gambe alla nostra solidarietà.

Alcune ipotesi possono essere prese in considerazione.

✍️✍️ Costituire un fondo per la solidarietà con il contributo di tutte le sedi APQ.

✍️✍️ Costituire una banca dati della "domanda" e della "offerta" di solidarietà segnalando:

- a) situazioni in cui sarebbe bene intervenire;
- b) le risorse disponibili;
- c) le sedi APQ -o altri soggetti- interessati e disponibili a rispondere concretamente a qualche "domanda" di solidarietà;
- d) interesse e disponibilità (personale o da parte di una sede APQ o altro soggetto) a farsi carico di specifici interventi già segnalati.

11. GLI OVER 55 RISORSA INNOVATRICE AL CAMBIAMENTO

Da diverse analisi precedentemente esposte non vengono segnali positivi, se non che le difficoltà enucleate hanno soluzioni praticabili che possono rilanciare il nostro Paese.

Di netto segno positivo, che spesso non viene appieno valutato perché ci costringe, ad esempio, a riformare il sistema previdenziale, è il dato che indica la crescita significativa della nostra speranza di vita. Si vive di più e non è una iattura. Ciò è un premio, invece, a tutto il lavoro che sindacato, aziende, ricerca scientifica, medicina, ecc. hanno fatto per rendere le condizioni di vita di ognuno di noi migliori.

Il cambiamento demografico è divenuto un tema cogente, il cui ordine di grandezza agli albori del ventunesimo secolo costringe l'Unione europea a ripensare e a modificare pratiche e istituzioni obsolete.

I mutamenti che si verificano nei mercati, nelle tecnologie e nell'organizzazione del lavoro significano che le competenze professionali dei lavoratori devono adattarsi con sempre maggiore rapidità. L'allungamento della speranza di vita media comporta perciò un ripensamento del ruolo e della compagine della forza lavoro. Si intensificherà il bisogno di lavoratori più qualificati e occupabili, come pure di posti di lavoro più adattabili.

In questa fase di intense trasformazioni, in cui accanto a modelli e regole del passato si affermano ruoli organizzativi nuovi, i processi sociali e del lavoro si sviluppano ad un ritmo incessante, rendendo progressivamente inadeguati i parametri di riferimento per la comprensione e l'adozione di misure di intervento, imponendone così una continua revisione.

Qui si inserisce una politica "nuova" di ri-considerazione della risorsa umana, oltre la soglia dei 55 anni, poiché la valorizzazione delle competenze di tali lavoratori e la mobilitazione delle stesse diventerà fattore cruciale per il miglioramento delle prestazioni in termini di creazione di posti di lavoro e di crescita economica.

Una società attiva per tutte le età richiede una strategia motivante che consenta agli *over 55* di mantenere il proprio impegno lavorativo e sociale. Il numero sempre crescente di pensionati rappresenta un patrimonio di esperienza e di talento sottoimpiegati. Crea, inoltre, nuovi bisogni, che devono essere soddisfatti dalle imprese, dalle organizzazioni pubbliche e dalla società civile.

L'associazione affida a questi lavoratori una parte importante della propria strategia per il futuro, considerandoli valore aggiunto per il miglioramento continuo delle competenze imposto dalla sfida alla gestione di cambiamento. I mutamenti si fanno veloci, minimi ed impercettibili quanto allo stesso tempo divoratori di *abitudini* e *status* consolidati. In questo contesto diventa indispensabile essere flessibili e anticipatori, pronti ad affrontare le diversità e a cavalcarle, interpretando la direzione delle trasformazioni in atto. E l'APQ in questi anni ha speso molto in termini di promozione di una cultura dell'adattabilità, in cui i quadri devono essere e sono protagonisti e "facilitatori" del cambiamento.

I quadri, i quadri *over 55*, possono in questo senso essere “Chiave di Volta” del cambiamento, sostenendolo, anticipandolo, guidandolo, attraverso la divulgazione del proprio patrimonio di competenze ed esperienze, ed è per questo che l’APQ dedica uno spazio ben preciso della propria attività e della propria mission al coinvolgimento di queste risorse che possono orientare il rinnovamento, facendo convergere sforzi pluridirezionali per una società vivibile, a misura d’uomo.

Per queste ragioni, l’associazione continuerà a sostenere e a non far mancare la propria solidarietà e iniziativa ai lavoratori che, espulsi dai processi produttivi perché a 50/55 sono considerati vecchi, non hanno diritto alle misure sociali fin qui praticate. Collaboreremo con le loro associazioni che sono nate appunto per attrarre l’attenzione su quest’aberrazione e per ricercare soluzioni, soprattutto di lavoro e formazione, che consenta un vero e proprio invecchiamento attivo.

12. I GIOVANI: FORZA D’INNOVAZIONE PER L’APQ

L’Associazione Progetto Quadri ritiene di dover allargare il proprio orizzonte e le proprie prospettive anche verso un mondo cui fino ad oggi si è guardato veramente poco. Stiamo parlando del mondo universitario, come enorme bacino di giovani, inestimabile risorsa, in procinto di entrare nel mondo del lavoro, lasciando alle spalle la vita di studio. L’APQ è interessata a far sì che questi giovani siano guidati nell’entrata nel mondo del lavoro, in modo tale che il passaggio dalla vita “studentesca” a quella professionale non sia traumatico ed anzi sia facilitato il più possibile.

La situazione dei giovani laureati in procinto di entrare nel mondo del lavoro, infatti, per molto tempo è rimasta fuori dal contesto delle linee guida sull’occupazione dell’UE, oltre che in altri contesti europei. La disoccupazione giovanile in generale viene considerata un argomento chiave relativamente alla questione dell’occupazione, ma è mancata un’attenzione particolare ai giovani laureati, che invece rappresentano una risorsa di alta qualità. In effetti, il loro tasso di disoccupazione è cresciuto, e proprio negli ultimi anni.

I giovani professionisti e quadri rappresentano, invece, un bene essenziale per il conseguimento della competizione nazionale in una prospettiva globale.

La consapevolezza dell'inaccettabilità che gruppi di giovani laureati debbano incontrare seri ostacoli nella ricerca di un lavoro, spesso con la conseguenza di lunghi periodi di disoccupazione/inoccupazione prima di trovare un impiego adeguato, ha condotto l'APQ a riservare parte del proprio percorso a favore di una strategia per garantire ai giovani laureati professionisti un concreto programma di azioni, inclusi seminari, incontri di approfondimento, corsi e la progettazione di master. Non manca l'idea di costituire, sotto l'egida di EUROCADRES, una rete Europea con specifici contatti attivi nel fornire informazioni e dare sostegno ai giovani.

In quest'ambito ha già mosso i primi passi l'APQ, rendendosi partner di un Progetto europeo promosso da EUROCADRES sulla transizione dei giovani dalla vita universitaria e studentesca a quella professionale. Il partenariato è composto da organismi già impegnati sul tema o interessati a iniziare un processo di questo tipo: tra i primi ci sono SACO e AKAVA, le due confederazioni sindacali rispettivamente svedese e finlandese, che hanno al proprio interno un'organizzazione studentesca con grande esperienza nelle situazioni delineate per i giovani laureati; tra le organizzazioni sindacali interessate a sviluppare un percorso di supporto per i giovani e la rete prevista ci sono, oltre alla stessa Associazione Progetto Quadri, l'Agenquadri-CGIL e la CIQ-UIL, la CFDT Cadres.

Il progetto rappresenta così un primo inizio di uno sforzo comune e totale delle organizzazioni sindacali per dare supporto ai laureati nel trovare il proprio spazio nel mercato del lavoro. Ciò dovrebbe condurre a possibili ulteriori sviluppi del dialogo sociale sia a livello nazionale sia Europeo, chiaramente in linea con la Strategia di Lisbona, e contribuire ad una maggiore competitività dell'Unione Europea, anche in contesti globali.

Ciò che, infatti, l'Associazione auspica è un maggiore interessamento e un crescente impegno di tutte le strutture della CISL verso le generazioni più giovani, giacimento di risorse di estremo valore per le nostre società, riservando per loro spazi appositi di crescita e sostegno durante tutto l'arco della giovinezza, e non solo nel difficile momento di transizione dal mondo dello studio a quello professionale.

13. LA VITA ASSOCIATIVA

Fra luci e ombre è proseguito lo sviluppo organizzativo di APQ. Registriamo due consolidamenti: quello territoriale e quello di conoscenza della categoria, delle sue potenzialità e del valore aggiunto che già costituisce e potrà costituire per il sindacato e le sue strategie di partecipazione.

Indipendentemente dal numero delle associazioni che sicuramente si è arricchito nel quadriennio, anche se alcune hanno perso lo smalto iniziale, va sottolineata l'aggregazione di quadri, su tutto il territorio nazionale, che chiedono la nascita di coordinamenti se non addirittura di vere e proprie associazioni. È il territorio, per la forte disponibilità anche delle strutture confederali della CISL, la chiave di volta del consolidamento del successo della nostra associazione.

I coordinamenti regionali APQ sono cresciuti nel numero, ma soprattutto nella qualità della loro attività. Molto apprezzati dagli associati e non, gli sportelli APQ che sono sorti in alcune capoluoghi di Regione per garantire loro la fruizione dei servizi.

Alto è il loro livello di qualità, che pensiamo, attesa la fattibilità enunciata dall'ultimo corso di formazione di marketing associativo, possa essere un vero e proprio laboratorio di idee e soluzioni, e, quindi, di poterli trasformare, nel prossimo quadriennio in "Centri di eccellenza" per l'intera organizzazione.

Il *Centro di eccellenza* dovrebbe agire su materie specifiche che, per vocazione e competenza, caratterizzano una data realtà, inoltre dovrebbe operare per l'intera associazione. Non possiamo avere tutto a Roma, poiché ciò costituirebbe una scelta improduttiva, priva di risorse adeguate e, conseguentemente, non praticabile.

Continueremo a dispiegare iniziative al fine di far crescere, senza alcuna forzatura, le strutture che all'ultima assemblea organizzativa sono state individuate funzionali al progetto, curandone, se necessario, anche percorsi formativi ad hoc per omogeneizzare le conoscenze e/o misurarsi con progetti innovativi, come ad esempio quello sperimentato con successo dagli amici della FAI di Milano verso i centri direzionali.

Il problema delle risorse e della loro disponibilità, ci suggerisce due modifiche statutarie. Esse riguardano l'assetto della struttura nazionale e dell'allargamento della base associativa.

Di seguito riportiamo la motivazione che si legge nella relazione del coordinatore nazionale all'ultimo congresso a sostegno della modalità operativa allora individuata.

"Il Congresso eleggerà il segretario generale e l'Esecutivo, che a sua volta procederà alla elezione di una segreteria agile, del rappresentante APQ alla Presidenza dell'Associazione Nazionale Dirigenti e Quadri e a distribuire le deleghe al suo interno.

La responsabilizzazione diretta dell'esecutivo ci risulta una esperienza inedita, ma è la risposta pratica ai vincoli che registra la nostra associazione.

Quasi tutto il gruppo dirigente, compresa la segreteria, è costituito da uomini e donne che collaborano con APQ volontariamente e non in modo esclusivo. Molti, infatti, devono fare i conti con il loro lavoro professionale al quale, spesso, si aggiunge quello all'interno della organizzazione categoriale e regionale.

La nostra natura rimarrà ancora artigianale, ma siamo legati alla capacità che avremo di progettare e gestire il funzionamento dei sistemi flessibili di lavoro e comunicazione sopra descritti, integrando il ridisegno dei processi, la tecnologia e le competenze dei dirigenti che andremo ad eleggere e delle persone che con noi vorranno condividere quest'avventura."

L'esperienza ci affida un'esigenza di cambiamento di quest'approccio, per rendere più stabile il lavoro e l'impegno collettivo.

Abbiamo perso diversi pezzi lungo questi quattro anni. Fenomeno naturale, ma che ci deve far riflettere.

L'associazione nazionale dirigenti e quadri è rimasta sulla carta, confermando tutte le nostre perplessità mostrate alla sua costituzione e suggellate con la ferma volontà di celebrare in autonomia il nostro primo congresso.

I componenti il Comitato Esecutivo, impegnati anche in progetti di attività specifica, per diverse ragioni, quali promozioni interne, non hanno potuto più essere operativi come erano nei loro e nei nostri desideri. La forte mobilità del gruppo dirigente espone al vento la nostra associazione che

abbisogna, quindi, di una struttura che costituisca la memoria storica dell'associazione e ne garantisca il funzionamento effettivo. Modelli tipo quello di EUROCADRES ci appaiono più rispondenti alle nostre nuove esigenze: un ufficio di Presidenza formato da quadri, con il compito politico di realizzare gli obiettivi delineati nel documento finale del congresso, e un Direttore, che, in rapporto di stabilità, possa adempiere al governo dell'associazione.

Questa è la prima modifica che l'Esecutivo propone di approvare nell'apposita sessione del Congresso. La seconda riguarda la possibilità che i quadri in pensione possano rimanere iscritti o iscriversi all'associazione.

Da giugno scorso è attivo un protocollo d'intesa con la Federazione Nazionale dei pensionati, che proprio in questi giorni ha avuto un'ulteriore verifica e che conferma potenzialità enormi di sviluppo per la stessa operatività dell'APQ. Alcune strutture territoriali e la sede nazionale già si avvalgono con soddisfazione di queste figure, alle quali con questa modifica daremo piena cittadinanza associativa.

È doverosa la segnalazione che non sono stati fatti apprezzabili passi avanti in tema di rilevazione dei quadri iscritti all'APQ, in quanto associati alle federazioni di categoria della CISL. Permane, per un numero importante di federazioni, la difficoltà costituita dalla mancata segnalazione nella delega sindacale della qualifica professionale. Alcuni fattori ci indicano che comunque l'apporto dell'associazione dei quadri confederali ha consentito una crescita delle adesioni. Ci appelliamo anche ai puristi dell'aritmetica, che hanno difficoltà a valutare il portato dell'APQ, perché abituati a ragionare in termini di legioni, affinché ci aiutino a trovare una efficace soluzione a questo problema. Ci interessa veramente perché ci consentirebbe di soddisfare almeno un primo diritto di tutti gli associati ovvero quello di ricevere la tessera sociale.

Ci piace però concludere questo capitolo ricordando i grandi successi di partecipazione e di contenuto, che registrano le Conferenze annuali dei quadri che organizziamo sempre nella splendida cornice del Centro Studi di Firenze. Ad ottobre abbiamo tenuto la terza Conferenza ed è già prenotata la quarta per il mese di maggio 2006, dovendo quest'anno cedere il posto alla organizzazione del nostro secondo congresso.

14. APQ FRA ALLEANZE E COOPERAZIONE

L'APQ ha sempre ritenuto punto di forza della sua iniziativa quello di sviluppare alleanze e di cooperare con tutti quei soggetti che possono aggiungere un valore, arricchire la competenza e rendere più forte il suo portato.

Rispetto al congresso precedente la lista delle associazioni con le quali la Segreteria nazionale ha stabilito questo rapporto è aumentata, irrobustendo ancor più la capacità di penetrazione, consentendo l'assunzione di maggiori conoscenze e valorizzando le finalità e ruolo dell'associazione.

Iniziando con i rapporti con le altre associazioni confederali, vogliamo tracciare una sintetica disamina.

Rapporti unitari

Molto è il lavoro in comune. In proposito ci piace ricordare il documento che indica i contenuti rivendicativi per i quadri, lo sviluppo del citato progetto RSFC, le indagini sui tempi e carichi di lavoro.

È giusto rilevare che il documento sui contenuti contrattuali è stato edito nel momento più basso delle relazioni sindacali fra le tre confederazioni e fra alcune categorie, costituendo un elemento di riflessione, ma soprattutto indicando che i rapporti unitari si possono impiantare con il buon senso che aiuta a rinunciare veramente a poco del proprio, mettendo in comune la volontà di tutelare il lavoro.

Di maggior pregio, per le conseguenti ricadute, è sicuramente l'unità che presentiamo nella politica europea e che ci ha consentito di far nascere EUROCADRES Italia. La Vicepresidenza di EUROCADRES affidata allo spirito unitario e al senso di equilibrio dell'amico Parietti ha garantito efficacia di intervento, ascolto a tutta la componente italiana nel sindacato dei quadri europeo.

EUROCADRES

In tutte le nostre iniziative transnazionali abbiamo continuato a riscontrare una stretta e competente collaborazione di EUROCADRES. In questi ultimi anni abbiamo trovato assistenza anche nella fase istruttoria dei progetti presentati alla Commissione europea.

Il Congresso di EUROCADRES del 2001 ha segnato l'inizio di una dimensione più confederale della sua esperienza, più simmetrica, quindi

più paritaria fra le categorie presenti, assumendo un preciso ruolo associativo che, sommato alla piena soggettività nel dialogo sociale, ne fa un autorevole rappresentante dei quadri europei.

L'Italia è rappresentata nel Presidium e nell'Esecutivo rispettivamente da Carlo Parietti, come prima detto, e da Dario Campeotto, presidente di Progetto 2000, la nostra associazione del terziario, indicato dalla sua Federazione di categoria europea.

In quest'ultimo periodo, un dibattito interno ha animato la struttura dove si sono misurate due ipotesi sull'assetto organizzativo e sulla ripartizione dei ruoli fra Presidenza e segretario esecutivo. La scelta proposta per l'APQ con la modifica statutaria, che fra l'altro ci allinea alla struttura delle altre associazioni confederali, chiarisce da quale parte abbiamo orientato il dibattito. Abbiamo visto che la natura professionale dei quadri non consente di avere un'organizzazione tipica del sindacalismo italiano dove non esiste la ripartizione fra indirizzo politico e gestione. Ciò, indipendentemente dalle volontà dei singoli, potrebbe nel tempo configurare un'associazione non più rappresentata direttamente dalla categoria.

Unitariamente abbiamo sostenuto che la struttura di EUROCADRES rimanesse quella che noi conosciamo e che ha informato le nostre opzioni attuali.

Sulla politica che dovrebbe caratterizzare l'iniziativa dell'associazione europea assumiamo in toto i contenuti del documento finale che abbiamo elaborato in occasione del seminario transnazionale unitario sulla società europea, disponibile in rete.

Michel Rousselot, il presidente di EUROCADRES, al prossimo congresso di novembre 2005 non ripresenterà la sua candidatura. In quest'occasione vogliamo ringraziarlo non solo per quanto è stato vicino all'APQ fin dai primi passi che essa ha mosso nel mondo dei quadri, ma per il rilievo politico ed il prestigio che la sua opera ha fatto assumere all'associazione dei quadri europei.

Il buon lavoro svolto dalla delegazione italiana nell'ufficio di Presidenza e la competenza anche linguistica, ci porta a sostenere una candidatura italiana, nella persona di Carlo Parietti, alla sostituzione di Michel Rousselot.

COLAP

"Sono molti i punti di contatto fra i professionisti non riconosciuti ed i quadri.

Al Quadro, pur nel rapporto di subordinazione, si chiede sempre di più un comportamento da lavoratore autonomo. Molti di loro, infatti, attraverso i processi di esternalizzazione hanno ingrossato le fila del lavoro indipendente, che ormai costituisce nel nostro Paese il 27,3% dell'occupazione totale.

Dai dati dell'Indagine sulle forze di lavoro dell'ISTAT si rileva una crescita costante dei lavoratori in proprio e dei liberi professionisti, per molti dei quali non esistono vincoli di appartenenza ad organismi rappresentativi, in quanto nuove professioni o occupazioni temporanee, frutto appunto di alcuni aspetti della flessibilità.

Il deficit di rappresentanza che queste situazioni prospettano, unito alla crescita tendenziale di tali posizioni lavorative in un contesto generale, che vede sempre più labile il confine tra lavoro subordinato e lavoro autonomo, sollecita APQ ad un ulteriore impegno verso l'intero mondo del lavoro intellettuale."

È il COLAP il coordinamento delle libere associazioni professionali che si batte per la piena cittadinanza di questi lavoratori e delle loro associazioni. APQ fa parte col Comitato Esecutivo del Coordinamento e sostiene con ogni mezzo le sue iniziative nell'intento di pervenire ad un risultato che allineerebbe il nostro Paese alla comunità europea.

Sull'argomento i temi che questa segreteria nazionale ha da tempo individuato rispondono a due esigenze primarie: da un lato è necessario salvaguardare la natura personale della prestazione professionale, dall'altro è importante tutelare gli utenti e la libertà d'iniziativa dei privati nello svolgimento di prestazioni professionali.

È necessario, poi, a fronte della crescita del mercato europeo, per il nostro paese, liberalizzare alcune attività ancora di esclusiva competenza degli ordini professionali, che necessitano, comunque, almeno un aggiornamento nella disciplina che li governa e che risale ormai a troppi anni fa.

Il citato decreto legge sulla competitività contiene un articolato che dovrebbe ammodernare anche questo settore, visto che è nella parte ordinistica considerato uno degli elementi di freno allo sviluppo del Paese. In buona sostanza gli articoli concernenti questa materia (per lo meno quelli usciti dal Consiglio dei Ministri) confermano la centralità corporativa degli ordini e pone in una posizione marginale il ruolo del CNEL e del relativo Osservatorio sulle libere professioni, senza chiarire a chi sia attribuito il compito per l'accertamento e il riconoscimento dei requisiti per lo svolgimento della professione.

In rete esiste tutto il materiale che documenta la competenza del CNEL e le sue puntuali e adeguate proposte.

ASCAI

ASCAI, l'associazione di comunicazione aziendale, è stata anch'essa partner nel Progetto RSFC apportando tutto il peso della sua competenza nell'organizzazione della promozione e nella diffusione dei risultati della sperimentazione. Seminari semestrali, che ASCAI continua ad organizzare, ci consentono anche un costante aggiornamento ed un approfondimento su aspetti specifici.

Con il reciproco riconoscimento di competenza pensiamo che la collaborazione, divenuta più stretta, si possa estendere anche alla elaborazione e alla gestione di ulteriori progetti.

AIDP

Con l'Associazione dei Direttori del Personale continua un'attiva collaborazione e una frequentazione alle reciproche iniziative di crescita che conferma il forte identico interesse allo sviluppo della partecipazione e della valorizzazione delle persone al lavoro.

Ragionare assieme su questo terreno significa acquisire un patrimonio comune sulle politiche del personale, che devono trasformare gli attuali criteri gestionali, come sopra sottolineato, in strumenti di valorizzazione delle risorse umane.

In altre parole, significa rendere meno complicate le vicende difficili e non marginalizzare la cultura e le esperienze che si fondano sull'integrazione degli attori dell'impresa e sui loro interessi comuni.

È il caso di segnalare la lettura collegiale sulle competenze, che poi, ha costituito la base di un documento comune fra AIDP- Federmanagement - Agenquadri -APQ- CIQ.

La cooperazione si sta sviluppando nella costruzione di un percorso formativo per la diffusione del benessere nei luoghi di lavoro. Preziosa è stata la collaborazione di AIDP nella costruzione di un progetto di lavoro da offrire alle categorie del pubblico impiego chiamate contrattualmente alla costituzione di comitati paritetici per la definizione di codici di condotta per fronteggiare il fenomeno del *mobbing*. È stato un compito che la segreteria confederale della CISL ci ha chiamato a condividere responsabilizzandoci anche nell'individuazione di autorevoli competenze.

Cooperativa Help

Intenso è il rapporto che si è sviluppato fra APQ e la Cooperativa Help in questi ultimi tre anni. Abbiamo iniziato a lavorare su terre di frontiera, (la mediazione culturale) di cui Help ha un ricco curriculum. APQ ha messo a disposizione le competenze degli associati, la ricca rete, ma l'entusiasmo di Help e del suo presidente ci ha dato molto di più di quanto noi siamo riusciti a dare.

Un convegno internazionale sul tema di diversity manager, nell'ottobre scorso, oltre all'arricchimento delle conoscenze, ci ha aperto nuove e inedite possibilità di collaborazione. Ora la tappa che ci siamo prefissati, per fine maggio 2005, è quella di costituire l'associazione dei mediatori culturali con le regole che il CNEL richiede alle associazioni professionali. Quest'appuntamento consentirà a chi opera al suo interno una sorta di certificazione di qualità in un settore talmente delicato per un'integrazione effettiva delle persone provenienti dai paesi non aderenti all'Unione europea. L'APQ dovrà fornire un servizio di aggiornamento e di trasferimento di competenze necessarie al mantenimento di elevati livelli di qualità professionale dei mediatori culturali.

15. I SERVIZI E GLI STRUMENTI

I servizi

La segreteria nazionale ha continuato la politica di servizi di eccellenza da offrire agli associati, in modo diretto e a costi di convenienza costante, abbracciando l'insieme delle esigenze dei quadri. Ha infatti continuato a proporre convenzioni che soddisfacessero i bisogni della persona e della famiglia, quelli dello sviluppo professionale e, infine, quelli che possono aiutare nello svolgimento del ruolo. A tal fine segnaliamo la convenzione con SINT - Selecard che assicura una competenza specifica in materia di marketing strategico.

Due storici servizi continuano ad essere i nostri fiori all'occhiello, tant'è che per qualcuno siamo con essi identificati. Il riferimento va alla consulenza professionale, che ormai accompagna lo sviluppo associativo quasi fin dall'inizio, e lo sportello mobbing. I ritorni positivi degli associati che hanno utilizzato queste nostre attività, ci incoraggiano a proseguire su questa strada e a migliorarne la loro qualità.

Un ringraziamento sincero va a Cinzia Rossi e a quanti operano in CROSS per il sempre garbato e competente modo di rapportarsi con gli associati che ricorrono alla consulenza professionale.

Un grazie di cuore anche a Fernando Cecchini per la gestione dello sportello di orientamento sul *mobbing*. La crescita di ruolo di Cecchini su questo servizio costituisce la migliore vendetta dei mobbizzati verso i mobbizzatori: fare in modo che la loro vessazione sia sempre meno efficace.

In questa fase, stiamo valutando l'opportunità di realizzare un'agenzia speciale assicurativa dove far convergere specifiche coperture per i quadri nell'intento di ridurre il rapporto qualità prezzo delle proposte assicurative.

In questi quattro anni abbiamo allargato l'assistenza legale: convenzione con uno studio a Roma e uno a Milano. Stiamo attivandoci per realizzare a breve anche analoga convenzione a Napoli per coprire l'area sud del Paese.

Gli strumenti

Iniziamo subito sottolineando che con la nuova sede è divenuto più facile svolgere l'attività dell'APQ e ciò consente di disporre di mezzi che possono sicuramente facilitare e contribuire a migliorare la produzione associativa.

Inconvenienti di tipo gestionale hanno bloccato per un tempo, purtroppo più lungo di quello preconizzato, l'accesso al nostro sito www.associazionequadri.it. Siamo stati costretti a cambiare hosting, ma l'occasione ci ha consentito di aggiornare e arricchire l'offerta informativa virtuale.

Va segnalato l'insuccesso che abbiamo inoltre accusato nell'apertura di un *forum* virtuale promosso all'indomani del congresso precedente. Non era vissuto e diventava sempre di più autoreferenziale. È risultato, quindi, inutile perché snaturato rispetto alle finalità dello strumento, che è era di arricchirsi di conoscenze, valutazioni ecc.

Nel nuovo sito Web abbiamo preferito offrire l'opportunità agli associati e non, di comunicare direttamente con l'associazione, cosa non prevista precedentemente, che ci consentirà sicuramente di conoscere in tempo reale umori e problematiche cogenti della categoria.

In questo quadriennio abbiamo realizzato il sogno di avere un nostro organo di stampa. Grazie alla fattiva collaborazione con la segreteria regionale della CI SL Lombardia, Terza Corsia è organo nazionale dell'APQ e proprio in questi giorni festeggia il suo secondo anno di attività.

Ci piace segnalare che è l'unica rivista nel nostro Paese che parla ai quadri dei loro problemi e, dal punto di vista dei quadri, dei problemi più generali del lavoro. L'occasione è utile per ringraziare il Direttore, Costantino Corbari, Sabrina Mossetto che cura l'editing e Angela Cappuccini che coordina i lavori di redazione, per la loro professionalità ma anche per la pazienza che hanno nei nostri confronti.

Siamo orgogliosi, ma l'orgoglio da solo non basta per farci editare una rivista di qualità, ma soprattutto utile alla categoria. È per questa ragione che ci piace sottoporla al giudizio dei delegati, somministrando un questionario che ci faccia raccogliere indicazioni per eliminare ciò che non va bene e introdurre quello che può renderla migliore.

16. RINGRAZIAMENTI E CONCLUSIONI

Amiche ed amici, abbiamo lasciato in fondo i ringraziamenti a tutti quelli che hanno reso possibile il nostro lavoro. Abbiamo fatto questa scelta perché venisse spontanea, al termine della relazione, la domanda di come ciò sia stato e possa essere possibile. Il confronto fra mezzi e risorse e la sola sintesi delle cose fatte e di quelle da fare sollecita indubbiamente questa curiosità, atteso che non siamo all'interno di una fumeria.

È stato il contributo di tutti, di quanti cioè hanno lavorato per lo sviluppo delle decisioni assunte al nostro primo congresso.

È con vero piacere che sottolineiamo il corretto incoraggiante ed esemplare comportamento della segreteria confederale della CISL, che, nonostante la nostra mancanza di risorse, ha riservato alla nostra associazione il diritto dell'autonomia per garantire la diretta rappresentanza della categoria. Grazie, quindi, alla Segreteria Confederale, che in tutti i suoi componenti, con il testa il Segretario generale, ci ha sempre adeguatamente consigliato, spronato e ci ha permesso di svolgere con dignità la nostra esperienza.

Grazie a tanti amici non ci è mai venuta meno la forza e l'entusiasmo che hanno caratterizzato il consolidamento di questa splendida esperienza.

Grazie ai componenti il Comitato Esecutivo per il contributo che hanno dato all'apprendimento collettivo dell'associazione, che costituisce il patrimonio morale e culturale con il quale raccogliere la sfida di una più matura tutela e di un'inedita rappresentanza.

Grazie agli amici del Comitato Scientifico e al suo Presidente, Prof. Enzo Spaltro, che hanno impreziosito il nostro operare e le nostre scelte, consentendoci di non cadere nel banale e scontato lamento di categoria.

Grazie alle amiche e agli amici che hanno elaborato le nostre tesi di discussione per questo congresso, perché hanno saputo cogliere gli aspetti di forza della categoria e rappresentarli in termini convincenti come fondamentali per il successo della strategia della partecipazione.

Grazie a quanti hanno operato all'interno di Accademia e a Silvano Scajola che, nella sua qualità di presidente, è riuscito a far decollare a fronte di molte difficoltà e sacrifici, questa nostra struttura di servizio.

Grazie alle categorie, alle strutture regionali e territoriali della CISL che ci hanno accolto, ascoltato, stimolato, aiutato e con le quali abbiamo avviato una proficua interessante cooperazione.

Grazie agli enti della CISL con i quali abbiamo collaborato e dai quali abbiamo appreso tanto per lavorare più efficacemente allo sviluppo dell'associazione.

Grazie ai tanti amici esterni alla nostra associazione, ma impegnati su terreni di lavoro comune che hanno vissuto con la stessa nostra intensità le tappe organizzative e politiche dell'APQ.

Grazie al Centro Studi dove in questi anni abbiamo lavorato e abbiamo elaborato le nostre opzioni e proposte migliori, trovando puntuale disponibilità e competenza.

Grazie a Marilena Sias, a Elena Scaloni e Pietrangelo Rossi che hanno reso, in questi anni, funzionale la nostra sede.

Un grazie ai tanti giovani amici che volontariamente hanno operato nella sede centrale : a Valerio Pampagnin, a Pietro Veneri, a Cristina D'Ingianna, a Valeria Rossi, a Grazia De Feo, a Davide Franzosa, a Valentina Pizzella, a Eleonora Pinchiurri, a Andrea Malagò e a Manuela Vagaggini. Giovani neo laureati e studenti universitari, ai quali giorno dopo giorno abbiamo ceduto pezzi di responsabilità, e che con il loro entusiasmo e la loro voglia di imparare ci hanno consentito di far fronte ai tanti crescenti impegni.

Infine un ringraziamento particolare è dedicato alla preziosa collaborazione che abbiamo instaurato con Federica Cochi. Un'intervista per la sua tesi che affrontava il tema del *mobbing* è divenuta qualcosa di molto più grande. APQ, con le sue finalità, la sua mission e la sua ambizione, sembra ritagliata addosso alle competenze e allo spirito civile e l'impegno morale di Federica.

L'idea del direttore d'APQ è ispirata dalla sua grande capacità operativa e attitudine elaborativa. E' a lei che pensiamo quando proporremo al nuovo esecutivo la nomina di questa figura.

Questa relazione e l'ipotesi di documento finale vengono inviate per tempo ai delegati e al comitato esecutivo, cioè prima dell'apertura formale del congresso. La modalità può apparire inedita, ma la riteniamo utile per la necessaria sedimentazione dei contenuti proposti e per la giusta ponderazione e per il confronto che sul territorio e nelle associazioni di categoria necessitano gli impegni da assumere con il documento finale. Questo ci consentirà di sviluppare un dibattito proprio su quello che vogliamo fare e verificare la corrispondenza di questi impegni con gli enunciati della relazione.

Tutto ciò nella logica di economizzare il poco tempo disponibile e di concentrare la nostra attenzione sulle questioni meno marginali.

Sappiamo che anche questo può destare sospetti su ciò che siamo e ciò che vogliamo fare.

Appare evidente da questa relazione che l'identità dei lavoratori di forte competenza che rappresentiamo e quella della nostra associazione appaiono molto indefinite, perché la ricerca delle radici si presenta sterile elencazione.

Abbiamo cercato di individuare quelle che per noi contano veramente, quelle portanti, che sono radici future. La funzione di quadro non ha confini univocamente definibili; il dinamismo dei processi organizzativi e tecnologici non tollera determinazioni stabili. Abbiamo rilevato alla nostra assemblea organizzativa che la "strada" si fa con l'andare. Pertanto, la funzione di Quadro e, quindi la sua associazione di rappresentanza, ne sono un esperimento. La funzione di quadro non è, sarà. La sua associazione di rappresentanza, pena l'inaridimento delle sue arterie organizzative e culturali, dovrà essere radice errante e rifuggire le facili omologazioni che gli impedirebbero di seguire il divenire dei suoi rappresentati.

Anomala la nostra realtà, insana; malata forse- ma è un malato diceva Nietzsche, che certamente uccideremo, non appena pretendessimo di guarirlo.

La segreteria nazionale

Roma 2 maggio 2005