

## LA VALUTAZIONE DELL' ESPERIENZA DI 10 ANNI DI APQ

### Le radici

I quadri, pur essendo lavoratori fortunati, contenti del loro lavoro, soddisfatti della loro funzione e del loro ruolo, sembra che siano colpiti da una maledizione che caratterizza la loro esperienza in forma di sofferenza anziché di protagonismo.

Prima, la concorrenza viva e attiva dei capi intermedi con i delegati sindacali eletti nelle fabbriche, come definisce il prof. Nacamulli la condizione prodromica alla marcia dei 40mila. Poi, negli anni novanta, con l'enfasi sull'*empowerment* delle figure professionali più basse e l'organizzazione piatta, l'inizio delle prime espulsioni di questi lavoratori dai sistemi produttivi.

I processi lavorativi non possono seguire regole politiche e/o partitiche, ma organizzative e umane per produrre i risultati attesi. Le imprese ancorché piatte si sono complicate e impongono competenze inedite e più sofisticate e una capacità di microdiscrezionalità che può far capo solo a elevate figure professionali.

In tanti predicono, a fasi costanti, la fine dei quadri, ma poi, come sostiene Vito Volpe\*, se le imprese vogliono funzionare devono continuare a ricorrere alla loro opera.

Non va molto meglio nelle associazioni di rappresentanza. L'aspirazione alla dirigenza, garantita esclusivamente dalla cooptazione da parte dei dirigenti, ha distolto l'attenzione dei quadri dalla loro condizione.

Il contratto psicologico, ormai tuttavia superato, che ha garantito ai quadri il posto di lavoro, li ha resi indifferenti al funzionamento del mercato del lavoro.

La ricerca del contratto esclusivo propugnata da organizzazioni sindacali di categoria, spesso più volute dal top management e dalla proprietà che dai quadri, hanno reso scarsa e frantumata la loro voce sui temi propri e su quelli più generali del mondo del lavoro.

-----

\* Presidente ISMO, componente comitato scientifico APQ

I residui dei conflitti ideologici per il ruolo dei capi in azienda, le lotte legate alle questioni declinanti il fordismo, nonché quelli derivanti dalla cultura partecipativa, propria del quadro, non hanno favorito e non favoriscono l'adesione alle federazioni di categoria di CGIL-CISL e UIL, anche se firmatarie del contratto di lavoro.

Lavorare per rimuovere queste scorie, conoscere il mondo dei lavoratori di forte competenza, contribuire alla promozione della contrattazione di secondo livello, coadiuvare l'edificazione di relazioni partecipative, cooperare per padroneggiare strumenti di partecipazione effettiva, collaborare alla realizzazione di condizioni di benessere organizzativo, individuare nuovi filoni di lavoro, questo l'insieme di sintesi che dà corpo al progetto quadri che la CISL promosse dieci anni fa.

In sostanza, formare un vero e proprio valore aggiunto, che il gruppo dirigente dell' APQ ha indirizzato, fin dall'inizio, con criteri di qualità e di eccellenza, essendo suo compito costante la costruzione di sapere organizzativo e lo sviluppo delle competenze sul lungo termine da proporre all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

### Falsi dilemmi

Dallo Zingarelli evinciamo che la qualità è l'elemento o l'insieme di elementi concreti che costituiscono la natura di qualcuno o qualcosa e ne permettono la valutazione in base ad una determinata scala di valori.

Quantità, invece: entità o massa valutabile o misurabile per numero, peso, dimensione o grandezza.

Due concetti chiari, quanto chiaro e immediato viene, alla mente di tutti, il loro significato pratico quando sono richiamati nei più vari contesti.

Questi due termini, tuttavia, hanno generato, generano e, forse genereranno amletici dubbi.

Sacrificare la qualità per avere maggiore quantità; ridurre le quantità per curare la qualità. Sono solo due dei più ricorrenti quesiti che troviamo nelle grandezze produttive.

Andare avanti a costruire la "Duna" (auto prodotta dalla Fiat, usata come antonomasia per indicare scarsa qualità) e perdere fette enormi di mercato, oppure curare la qualità e garantire sviluppo e occupazione.

La seconda via appare, in questo caso, funzionale anche a far crescere le quantità.

Curare la qualità, quindi.

Ciò non significa che sia stato sconfitto il pensiero di avere una crescita quantitativa, prescindendo da canoni essenziali di qualità. C'è chi pensa solo ai numeri, anche nel sindacato, nonostante esso nella sua origine costituisse un'organizzazione a rovescio rispetto a quella dell'industria, ovvero aveva preso le mosse dalle esigenze del lavoratore e della lavoratrice e non da quelle definite dalla produzione. Proporre e perseguire le migliori soluzioni ai problemi degli associati, rappresenta chiaramente una scelta di qualità.

L'apertura della scuola di Firenze per arricchire la passione di alcuni giovani con competenze adeguate alle sfide, a cui deve far fronte il nuovo sindacato, significava la ferma volontà della CISL di offrire ai propri associati un gruppo dirigente all'altezza del compito che si prefiggeva con la sua nascita.

La sua iniziativa nel tempo si è arricchita anche di tanti servizi, in funzione della soddisfazione di nuovi e latenti bisogni, continuando la sua opera di non far sentire e trovare mai solo un lavoratore e una lavoratrice.

La CISL affida periodicamente al congresso e alla conferenza organizzativa il miglioramento della qualità della propria iniziativa politica e della macchina operativa.

La strada della qualità, difficile ma ricca di soddisfazioni, è costellata da incomprensioni, perché può essere apprezzata da sensibilità precise e diffuse, ma trova sempre detrattori ed è anche osteggiata da alcuni che, pur dichiarandosi d'accordo, sotto le mentite spoglie della praticità sono attenti solo alla quantità.

Qualcuno si contrappone sulla strada della qualità, perché i numeri sono più facili da comprendere.

Un'impresa di servizi deve avere prodotti di qualità per stare sul mercato, ma deve avere anche un numero adeguato di clienti. Non è detto, quindi, che la scelta della qualità sia indifferente alla quantità.

La pubblicità di Vodafone, dove una bella ragazza assieme a due campioni del mondo come Totti e Gattuso, propone la frase "*Life is now*", evidenzia, nonostante la serenità emanata, una visione abbastanza preoccupante. Se la vita è qui e ora, ciò vuol dire esprimere un raggio senza un futuro, senza una prospettiva. Tutto e ora, senza curarsi né del futuro, né delle generazioni a venire, né dell'orizzonte che s'apre dopo il vivere di un solo giorno. In sostanza una proiezione che poggia sull'egoismo, sull'accaparramento delle risorse, su un modello di vita fasullo e quanto mai bizzarro. Sicuramente

tutto legittimo, ma un modo di vedere la vita opposto a quello prospettato dall'esperienza sindacale.

Noi dobbiamo immaginare il nostro futuro, se vogliamo crearlo.

### Le truppe dell'APQ

Qualche volta qualcuno ci chiede quanti iscritti ha l'Associazione (argomento che sarà trattato più avanti) e, non di rado, dalla reazione alle specifiche si capisce la difficoltà a comprendere l'inedita esperienza, a catalogare la peculiarità della scelta organizzativa dell'associazione.

Einstein diceva "e' la teoria che determina la realtà". Questo significa che tendiamo ad esaminare i fatti attraverso quella teoria. Piuttosto che osservare obiettivamente tutti i dati disponibili, cerchiamo solo conferme alla teoria. In altre parole: vediamo, sentiamo, percepiamo quello che conferma la nostra teoria e, semplicemente, tralasciamo tutto il resto.

Il gruppo dirigente di un'associazione, tipo APQ, avverte una certa amarezza per non essere nelle condizioni di dimostrare il prodotto della propria opera. Un prodotto che costituisce un significato immediatamente individuabile dentro l'organizzazione e che ti attribuisce potere.

Non mancano riferimenti ai convegni, agli studi e ricerche, ai percorsi formativi, ai contenuti negoziali, alle alleanze, alle attività editoriali, ai siti web, alla capacità di leggere i fenomeni di novità, etc. . Non basta.

Nonostante la loro qualità.

Non basta, per qualcuno il vero valore è costituito solo dal numero degli iscritti.

È un po' come valutare una persona basando il giudizio dal suo conto in banca, dall'abito che indossa, dall'auto che guida.

### I risultati innovativi dell'APQ

Il progetto per i quadri, come sopra detto, punta a risultati innovativi e ciò a prescindere dalle linee organizzative.

Se esso fosse stato concepito per risultati basilari, ottenuti cioè nell'ambito della situazione esistente, senza intaccare, quindi, il rendimento dell'organizzazione a lungo termine, avrebbe avuto le note caratteristiche di un piano proselitistico.

Il progetto APQ è stato interpretato come strumento per far espandere la strategia della CISL, aumentando il suo rendimento a lungo termine.

I risultati attesi comprendono:

- Inaugurare una nuova politica, cambiare orientamento o direzione, verso i lavoratori di forte competenza, assumersi responsabilità sulla crescita delle imprese, promuovere relazioni sindacali partecipative.
- Trovare nuove opportunità, sviluppare nuovi contenuti.
- Ideare un nuovo metodo, introdurre nuovi procedimenti, attività o tecnologie.
- Pianificare una nuova struttura, superare la struttura formale riorganizzandola e introducendone di nuove.

Nonostante più volte l'allora Segretario generale della CISL, Sergio D'Antoni, assertore e promotore convinto del progetto quadri, abbia segnalato che questo avrebbe richiesto dati, accordi e risorse più ampie rispetto a quelli previsti per le operazioni di routine, lo sviluppo dell'associazione non ha mai travalicato i limiti degli equilibri esistenti e non ha mai utilizzato quantità ingenti di risorse. Le risorse attribuite, comunque concordate con bilanci di previsione annuali con la segreteria confederale, sono state pari allo svolgimento delle attività programmate in una logica di avanzamento graduale.

Diversamente sarebbero state risorse non utilizzate, in quanto non vi erano all'inizio nell'organizzazione né le competenze né le persone preparate per questo progetto.

In sostanza la visione strategica della CISL a non considerare questione cruciale un immediato ritorno, era resa complicata dalla mancanza di gruppo dirigente cui affidare la pianificazione del progetto su tutto il territorio nazionale.

La priorità è stata data all'apprendimento organizzativo e all'aumento del rendimento futuro.

APQ è stata, con questo metodo, capace di acquisire all'esterno dell'organizzazione i mezzi di cui aveva bisogno e potere, inteso come la capacità di mobilitare risorse e persone per ampliare il progetto. L'acquisizione del potere di norma costituisce la parte più dispendiosa in termini temporali e ardua di un processo, ma anche la più ricca di stimoli culturali e innovativi.

Lungo è l'elenco dei progetti finanziati dalle varie istituzioni nazionali e comunitarie all' APQ e significativo è l'ammontare delle cifre da essi erogati.

Dati che sono eloquenti del peso accumulato e delle sinergie promosse nei dieci anni di attività.

L'associazione a più riprese ha trasmesso i termini e i temi della sua innovazione politica, ma non ha mai evidenziato i percorsi nuovi intrapresi, le inedite modalità operative e realizzative della propria struttura.

Vediamo sinteticamente alcune di quelle più significative, ovvero quelle che riguardano l'insieme dei lavoratori.

Mobbing. APQ ha iniziato una prima attività di ricerca, trasferendo all'interno dell'organizzazione le questioni principali del fenomeno, attivando uno sportello d'ascolto, promuovendo l'impegno delle vittime quali protagonisti verso le nuove situazioni di malessere lavorativo, curando una ricerca europea sul rapporto *mobbing* e contrattazione. APQ è considerata una realtà dinamica e competente in materia.

Benessere organizzativo. Il passaggio dallo studio delle vessazioni al benessere organizzativo è stato naturale. Realizzare posti di lavoro dove anche il rispetto, la valorizzazione delle diversità trovino cittadinanza costituisce la condizione essenziale per favorire i nuovi *driver* di crescita economici : ricerca e innovazione.

Negoziare l'innovazione. Troppe volte le innovazioni tecnologiche sono state introdotte causando esuberi di personale, quando, utilizzando a pieno il diritto di informazione, potevano essere esperite soluzioni meno dolorose e più utili alle stesse aziende. APQ ha realizzato studi sui sistemi ERP che possono aiutare in queste vicende.

Valutazione del Capitale intellettuale. Si tratta di monitorare e pesare il flusso di generazione di valore, costituito dai tre fattori intangibili quali la politica del personale, l'organizzazione e la capacità relazionale. È stato dedicato un approfondimento interno al gruppo dirigente dell'associazione e si è operato per realizzare un percorso formativo sperimentale per la realizzazione di un modello destinato ai quadri, ma anche ai componenti delle RSU. Attualmente di notevole interesse per alcune aziende e istituzioni.

RSFC. Rete di servizi di formazione continua è una modalità, ideata in collaborazione con Accademia Alte Professionalità, cooperativa di servizio dell' APQ, e sperimentata unitariamente in un progetto finanziato dal Ministero del Lavoro, con la quale si coniugano due esigenze. I quadri, infatti, hanno forte necessità di formazione ma anche poco tempo da dedicare a questa fondamentale attività di manutenzione della loro professionalità e della loro cultura personale. Il successo dell'iniziativa ha suggerito la nascita

del consorzio RSFC, dedicato alla promozione del modello e dei contenuti formativi per le alte professionalità e formato da tre aziende private e dalle strutture formative e di ricerca delle associazioni dei quadri confederali.

Premio Etica Impresa. È il premio ai migliori accordi aziendali e alle migliori pratiche partecipative. Il premio vuole essere un'occasione per mostrare le buone pratiche che creano la cultura della partecipazione e del dialogo sociale che evolvono e si fanno sentire sul territorio. L'intento è di valorizzare la contrattazione di secondo livello e allargarla anche a contenuti di sviluppo sostenibile.

Terza Corsia. Si segnala da sola. È il caso di sottolineare ancora una volta che si tratta dell'unica rivista italiana per i quadri scritta da quadri, da manager aziendali, ricercatori e docenti universitari.

Quaderno APQ. Strumento che sintetizza il dibattito svolto dentro l'associazione sui grandi temi, che seleziona e segnala il know how registrato nel confronto aperto in ogni anno di attività.

Progetto Comunet. Non va infine sottaciuto l'impegno dell' APQ nell'ambito del Progetto Comunet, nello sviluppo e nella diffusione dell'uso di sistemi operativi " *open source*" nel Terzo settore.

Start pro. APQ non ha fatto mancare il proprio contributo verso le esigenze del mondo giovanile. *Start pro*, progetto europeo, è infatti orientato a fornire indicazioni per disciplinare, in equilibrio fra sicurezza e flessibilità, il passaggio dall'Università al lavoro. In questo tentativo è sotteso il desiderio di offrire una chiave di lettura del sindacato meno stereotipata e una conoscenza del suo significato più profonda e rispondente al motivo principale di essere sindacato: esso o è solidarietà o non è.

### L'approccio organizzativo

Diverso è stato anche l'approccio organizzativo. La struttura organizzativa appare come la pelle di leopardo: è presente dove esiste un minimo di vitalità propria. La struttura organizzativa prevede:

- associazioni di categoria e professionali;
- coordinamenti regionali;
- sportelli APQ.

Esistono le associazioni, alcuni coordinamenti regionali e alcuni sportelli e in alcune regioni, dove non c'è il coordinamento, funziona uno sportello APQ territoriale.

Inizialmente APQ nacque prevedendo solo strutture nazionali di categoria, ma ben presto, proprio per garantire la finalizzazione costitutiva, si rese necessaria la modifica statutaria, prevedente l'istituzione dei coordinamenti regionali.

Altra peculiarità si rileva nella nascita sul territorio di centri di eccellenza validi per l'intera associazione: Valutazione del capitale intellettuale a Bologna, Bilancio delle competenze a Torino, *Mobbing* a Roma, supporto e osservatorio giuridico a Firenze.

L'aver iniziato da zero e l'uso delle tecnologie hanno favorito la crescita di una struttura equilibrata e paritaria fra centro e periferia.

L'attività formativa, inizialmente partita con i canoni tradizionali, si è poi sviluppata sul modello andragogico, realizzando vere e proprie occasioni da laboratorio. Gli sportelli APQ, i processi per la nascita dei coordinamenti regionali, i termini di riferimento per la valutazione del capitale intellettuale, i centri di eccellenza, gli agganci per la contrattazione in casi di introduzione tecnologica, sono fra i temi, infatti, sperimentati nei vari corsi organizzati in questi anni dall' APQ.

Anche nel sindacato, nella CISL in particolare, il gruppo dirigente ha seguito "percorsi di carriera" cosiddetti lineari, come in tutto il mondo del lavoro. In APQ qualcosa è cambiato anche da questo punto di vista.

Premesso che, nel solco della tradizione CISL, la rappresentanza è stata affidata direttamente a quadri, APQ ha dovuto ovviare, ad esempio, al problema del tempo a disposizione che questo lavoratore può dedicare alla propria associazione. C'è un periodo in cui il lavoro aziendale consente un'attività intensa nell'associazione e altri, dove si trascura perfino la famiglia. Il Quadro costituisce, allora, un punto della rete associativa utile a fornire indicazioni o in alcune occasioni a trasferire il *know how*. Il gruppo dirigente dell'associazione si è formato facendo leva sulle competenze precedentemente acquisite, ma allo stesso tempo sapendo di doverne padroneggiare di nuove. Tale percorso, che concorre ad una crescita esperienziale armonica, impone una grande capacità di pianificazione e di valutazione congrua del processo di crescita. È stato un nuovo fenomeno di collaborazione in rete che ha confermato quanto sia più efficace individuare la soluzione di un problema ricorrendo alla conoscenza detenuta da molte persone piuttosto che fare affidamento sulla saggezza di pochi. Gli esperti, che intravedono in alcune imprese questo tipo di sviluppo, l'hanno nominato



carriera a spirale. Si tratta di una crescita originata dalle competenze individuali, senza che vi siano soldi, potere o status aggiuntivo.

Risiede qui la forte capacità d'innovazione espressa dall' APQ su questa materia. Da qui nasce l'organizzazione con un ufficio di Presidenza, fatto da lavoratori di forte competenza in attività nei vari settori, e una direttrice con competenze manageriali, a cui è affidata la gestione e, soprattutto, l'edificazione della memoria storica dell'associazione. Si separano così le responsabilità di indirizzo politico da quelle gestionali. Ciò rappresenta una novità nell'esperienza sindacale italiana, ancorché presente in quella di alcuni paesi europei.

A tal proposito è appena il caso di segnalare che la composizione dell'ufficio di Presidenza registra una maggioranza dei componenti femminili, tre su cinque, e la funzione di responsabilità gestionale è affidata ad una direttrice.

Altra iniziativa di rilievo e che può costituire una sperimentazione su progetti di invecchiamento attivo, riguarda i quadri collocati in pensione.

La tutela della categoria dei pensionati è garantita, fra mille difficoltà, in modo efficace dalla federazione e dalle sue strutture territoriali.

Dobbiamo riconoscere che non sono molti i quadri, anche fra coloro già iscritti al sindacato, che al momento del collocamento a riposo aderiscono all'apposita federazione.

Per promuoverne l'adesione e per non disperdere le loro ricche competenze, stiamo lavorando con la FNP, alla costruzione di una casa comune in cui i quadri ed i lavoratori di forte competenza in genere abbiano l'opportunità di continuare a vivere assieme anche nella condizione di pensionati, ad aggiornarsi, quindi, beneficiare del know how che nelle loro precedenti realtà produttive viene generato, ad elaborare studi, a condurre ricerche, a sviluppare progetti, ad operare concretamente per la solidarietà.

Il nostro impegno investe, qui, anche la realizzazione di una banca dati delle competenze da mettere a disposizione dei progetti, delle realtà più svantaggiate e di crescita generalizzata delle condizioni del paese, come, ad esempio il processo di alfabetizzazione informatica.

L' appropriarsi della cultura manageriale nei contenuti di politica sindacale e rivendicativa, se consolidata da risultati, getta un ponte verso quella parte del lavoro autonomo della conoscenza, che le dinamiche dell'organizzazione hanno generato.

Sono molti i punti in contatto fra questi lavoratori 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. In linea con le indicazioni contenute in materia dal documento confederale per il dibattito avviato per l'Assemblea organizzativa dell'organizzazione.

Non possiamo, infatti, essere indifferenti alla crisi profonda degli ordini professionali, toccati anch'essi dall'evoluzione del mercato delle professioni e costretti, anche per loro volontà, dentro i confini stabiliti dalla legge.

Il mercato si è attrezzato, creando nuove professioni che rispondono al movimento continuo delle conoscenze, scardinando atavici quanto inutili steccati.

Il CNEL da tempo monitorizza questo mondo e ha elaborato una ricerca, individuando oltre 200 associazioni professionali, non riconosciute, ma delle quali ormai il sistema produttivo del Paese non può più fare a meno.

Un rapporto stringente con il mondo del lavoro indipendente significa trasferire all'interno dell'APQ e, quindi, ai nostri primi associati il know how che il mondo delle libere professioni, ordinistiche e non, produce al proprio interno.

Analogo vantaggio può essere costituito per le associazioni professionali ed i loro aderenti, dalle competenze e dalle esperienze che APQ e le sue articolazioni quotidianamente acquisiscono.

In questo siamo stati e siamo impegnati.

L'impegno è concretizzato anche con il ruolo attivo nel COLAP, il Coordinamento delle libere associazioni professionali, nato per ottenere, appunto, il riconoscimento.

I risultati ottenuti su questo fenomeno ci danno la consapevolezza che l'impegno andava profuso e che dobbiamo continuare ad operare fino a quando anche nel nostro Paese essere tributaristi, informatici, etc. non sia più vivere una vita da clandestini.

È un contributo significativo all'ammodernamento del Paese.

Dobbiamo operare affinché il Parlamento approvi in tempi brevi il disegno di legge Mastella, che vuole dare cittadinanza a questo grande settore in sviluppo e garanzie a quanti ricorrono alle loro prestazioni e avviare un processo di riforma dell'insieme delle professioni ordinistiche.

Da subito APQ ha ricercato una proficua sintonia con le federazioni. Realizzata nella maggior parte dei casi, problematica solo in pochissime circostanze. I quadri sono, quasi tutti, innamorati del loro lavoro, conoscono poco e spesso male il sindacato e non vogliono fare i sindacalisti.

Non hanno tempo per fare i sindacalisti, sono disponibili per lavorare dentro un'associazione quale l'APQ. Non sono, quindi, una minaccia agli assetti sindacali costituiti. Il sindacato ha fatto molto per i quadri. Non possiamo non riconoscere che, nonostante le oggettive difficoltà di rappresentanza, nei vent'anni di applicazione dei contenuti della legge 190/85, si è realizzato il riconoscimento giuridico di oltre un milione di lavoratori e garantiti istituti contrattuali. Dobbiamo rilevare, tuttavia, che la contrattazione ha riconosciuto al Quadro i suoi diritti di individuo e l'ha tutelato se aggredito. Importante, ma non sufficiente se si considera che anche il Quadro vive permanentemente l'impresa ed in essa produce. La sua esperienza nell'impresa non è una esperienza occasionale o di passaggio.

L'APQ riconosce funzionale la titolarità negoziale alle Federazioni di categoria, non vuole contrattare e non vuole un contratto specifico dei quadri. Sottolinea con forza e costantemente il forte valore che ha, ai fini dell'aggregazione e della coesione aziendale, il contratto che comprende tutti i soggetti fra i suoi destinatari. In questa logica, ad esempio, APQ sostiene l'adesione dei quadri alle federazioni di categoria e, solo, nei casi particolari e congiuntamente regolamentati promuove l'adesione diretta all'associazione. Chi è iscritto alla CISL e riveste una qualifica elevata è iscritto anche all'associazione. Chi si iscrivesse solo all'associazione non sarebbe invece aderente alla federazione di riferimento contrattuale; quindi un diritto di cittadinanza in meno.

Da sempre, fin dall'inizio, APQ ha operato per ricomporre dentro la CISL spezzoni di rappresentanza dei quadri originati intorno al sindacalismo

autonomo. Ciò è avvenuto avvicinando esperienze professionali, Ingegneri e Architetti d'azienda, con convenzioni; cooperando con l'area quadri del sindacato autonomo del credito cooperativo, Fidicc - Sinadi, per traghettarla totalmente all'interno della federazione di competenza. Analogo lavoro è stato ultimamente sviluppato all'interno di un'Autority, dove la federazione di categoria competente è, così, divenuta maggioritaria e per la prima volta firmataria di contratto.

La visibilità di APQ è stata utile anche per promuovere la CISL nelle imprese che a fronte dei processi di internazionalizzazione hanno dovuto organizzare al loro interno le competenze specifiche. In questi casi, è stato richiesto l'intervento dell'associazione, in particolare nel Nord-Est. Il risultato è che sono cresciute le adesioni alle federazioni dell'industria e in alcuni casi è stata possibile la nascita delle rappresentanze sindacali a maggioranza CISL, negli iscritti e nei componenti le RSU, costituite a seguito della nostra sollecitazione, anche con il collegio quadri.

Abbiamo, dunque, interloquito con il top management, con le associazioni del management impegnate nel diffondere la politica del personale basata sui temi dell' *human resources* ( di grande valore è il documento congiunto che l'APQ ha elaborato con AIDP- l' Associazione Italiana per la Direzione del Personale- su una lettura comune in materia di competenze), con soggetti del sindacalismo autonomo, con gruppi di lavoratori sospinti da varie vicende interne ad abbandonare l'impegno, per affermare la linea della CISL. Concretamente abbiamo caldeggiato la partecipazione di questi lavoratori ad associazioni professionali trasversali, ispirate dalle stesse identiche nostre motivazioni statutarie e, quindi, indirettamente abbiamo legittimato il riconoscimento del ruolo di guida autorevole e di riferimento dell'APQ in tema di lavoratori di forte competenza con la sottoscrizione di convenzioni operative. Si sono così impedito fughe, dispersione di impegno, attivati corsi di fidelizzazione, attutiti conflitti, ridimensionate aspettative populistiche e personali, riconducendo tutto alle strategie e all'iniziativa della CISL.

Sono pervenute molte segnalazioni di soddisfazione da parte di quadri iscritti alla CISL che, con l'avvento dell'APQ, hanno ricevuto la tessera associativa, considerandola come un'attenzione della confederazione alle loro specificità e al loro ruolo in azienda e al significativo loro apporto alla contribuzione.

L'esperienza dell'APQ su questo piano ha messo in evidenza che è sempre di più necessario legare alla tessera una serie qualificata di servizi agli associati.

Si tratta di rinforzare la referenza dell'associazione in materia di assistenza e facilitazioni che restituiscano, sotto forma di valore aggiunto, la quota sindacale ed irrobustiscano il senso d'appartenenza.

Le categorie interessate ci hanno fornito a più riprese in questi anni gli indirizzi dei quadri e noi abbiamo provveduto all'invio. In quasi tutte le federazioni di categoria e nonostante i processi di fusione e ristrutturazione, il numero delle tessere inviate è cresciuto in modo veramente significativo. Dobbiamo tenere anche in considerazione per apprezzare questa affermazione che è complicato per il sindacato seguire la crescita professionale in alcune realtà aziendali dei propri associati, come complicata è l'anagrafe degli iscritti, mancando in alcune deleghe la rilevazione della qualifica. L'importanza di questo elemento è efficacemente espresso nelle linee guida al dibattito per l'Assemblea organizzativa confederale.

Dalla somma di questi dati, da apposite proiezioni, dalle liste di distribuzione di Terza Corsia e Terza Corsia *News*, dalle segnalazioni che ci pervengono per internet, dalle richieste di incontri, riunioni, dalle indicazioni di alcune categorie, ci sentiamo di affermare prudentemente e approssimativamente che sono circa 70/75 mila i quadri e i lavoratori di alta professionalità aderenti alla CISL.

In più di un'occasione abbiamo ribadito che l'APQ non costituisce e non costituirà un costo aggiuntivo per le Federazioni.

Non si tratta nemmeno di un trasferimento di iscritti dalle categorie all'APQ. Lo sguardo dell'APQ è all'esterno, verso il grande mondo di quadri non iscritti.

Il Quadro già iscritto alla CISL, tramite una delle sue categorie, è socio APQ senza onere. Ha diritto a tutti i servizi che APQ assicura.

La crescita associativa riguarda la CISL e, quindi, le categorie. Investe anche le risorse complessive dell'organizzazione.

Certo il problema del finanziamento dell'APQ ad un certo punto dovrà essere posto.

La CISL fino ad ora ha assicurato risorse sufficienti al funzionamento dell'associazione e ci risulta intenzionata a continuare.

L'APQ, grazie al suo sistema di alleanze, è riuscita per la sua attività di ricerca e di studio, di cui tutti hanno avuto ed hanno la facoltà di usufruire, ad attingere ai finanziamenti comunitari.

Questa è una strada per il finanziamento dell'APQ; in questa prospettiva abbiamo costituito l'Accademia delle Alte Professionalità.

L'APQ deve però anche vivere delle risorse dei propri associati. Si sostanzia così la necessaria autonomia richiesta dalla diretta rappresentanza.

E' ragionevole credere che prima o poi, più prima che poi, questo sia uno degli obiettivi che l' Esecutivo dell' APQ deve centrare.

La nostra idea è sempre stata quella di avere una quota parte, quale compenso del valore aggiunto al processo di sindacalizzazione, della contribuzione dei nuovi iscritti ad una certa data.

Riconfermiamo questa impostazione, ma siamo aperti a qualsiasi soluzione corrisponda alla soddisfazione delle esigenze rappresentate.

È il caso di evidenziare la sperimentazione avviata con accordo con alcune strutture territoriali della CISL, nella quale si prevede di lasciare l'intero importo della contribuzione nelle casse delle unioni di pertinenza degli associati dell' APQ.

Infine, ci fa piacere sottolineare come l'introduzione di alcune metodologie di lavoro, che possono apparire minime, hanno inciso sui comportamenti, contribuendo all'opera di fidelizzazione e al miglioramento delle modalità operative. Ci riferiamo alla delega di adesione all' APQ, dove subito appare l'impegno che l'associazione si assume verso il socio a fronte della sottoscrizione. L'inserimento (e il rispetto) nelle convocazioni dell'orario di chiusura dei lavori hanno reso più scorrevoli, più efficaci e più brevi le riunioni. Il rispetto dei tempi, e l'agevolazione di una diffusa elaborazione ponderata, l' APQ lo ha dimostrato anche all'ultimo congresso inviando la proposta di mozione finale e la relazione cosiddetta morale venti giorni prima dell'evento. La Conferenza annuale dei quadri, che dal 2002 si svolge presso il centro studi della CISL di Firenze, anticipa l'opportuna indicazione fornita dalle linee di indirizzo confederale. La Conferenza APQ è divenuto un appuntamento al quale guardare con interesse per la ricchezza del dibattito e la stringente attualità dei temi.

## Conclusioni

Dieci anni vissuti intensamente.

È allora impossibile recitare tutto anche se avessimo la disponibilità di usare numerose pagine. La memoria tradisce, le singole emozioni vissute sono divenute patrimonio di tutti e in una logica di contaminazione, arricchendosi, si sono mutate e al tempo si sono consolidate, divenendo patrimonio

collettivo di una nuova realtà organizzata, assente fino a dieci anni fa nel panorama sindacale.

Abbiamo cercato di usare parole vere e allo stesso tempo forti per raccontare un pezzo del vissuto associativo, proprio perché non si tratta di un'esperienza di pochi singoli.

Poi, come la vita insegna, le cose hanno un moto autonomo. Delle volte anche senza agire su esse, queste per la loro forza intrinseca si affermano per *motu proprio*.

Qui abbiamo anche agito.

Non secondario è anche il fatto che l'azione si è sviluppata in un clima sereno, di lealtà e amicizia.

Siamo orgogliosi del lavoro e del cammino fatto e abbiamo, quindi, la necessità di rappresentarlo. Seppure abbiamo tenuto costante nell'azione un atteggiamento di equilibrio fra resistenza e cedevolezza, un profilo basso, abbiamo la convinzione di aver costruito qualcosa di importante per ognuno di noi, per il mondo del lavoro, per le imprese, per il sindacato e per la CISL.

Cosa ci intestiamo effettivamente, allora?

Lo scrittore Ignacio Ramonet, osserva che negli ultimi 30 anni è stata prodotta più informazione che nei precedenti 5000 anni e che una copia del Sunday Times contiene più informazione di quanto una persona colta del XVII secolo potesse accumulare nell'arco di una vita.

Un'enorme quantità di sapere, specialmente relativo al mondo del lavoro, oggi è presente nella categoria dei lavoratori a forte competenza.

Vogliamo mettere questo enorme tesoro a disposizione della strategia partecipativa e solidaristica della CISL, che impone capacità relazionali inedite e l'assunzione di responsabilità di natura imprenditoriale, per la reciproca convenienza dei soggetti in campo, anche da parte dei lavoratori e dal sindacato.

Il ruolo dei quadri, all'interno della CISL può rispondere quindi all'esigenza, come rileva il Prof. Gian Paolo Prandstraller su ViaPo del 26 maggio 2007, di interagire in modo equilibrato e consapevole fra tutela e sviluppo aziendale. Può, qui, infatti, essere utile la lunga esperienza dei quadri abituati a contemperare risorse ed indicazioni strategiche al fine di pervenire ai più alti risultati.

L'esperienza delle nostre conferenze cerca anche di fronteggiare un limite della tanta informazione. C'è chi sostiene che i titoli dei giornali, ad esempio,

servono per far dimenticare quelli del giorno prima, configurando un ruolo dell'informazione orientato a sostituire, oggi, l'imparare con il dimenticare.

Vogliamo segnalare, dunque, una modalità per organizzare questo sapere e l'esigenza infinita di approfondimento continuo.

L'attività svolta vuole rappresentare questo mondo, ma anche rispondere all'altro obiettivo dell'APQ che è quello di fare manutenzione della professionalità e di sviluppare, arricchire le competenze in un mondo sottoposto a rapide continue dinamiche.