

QUADRI E DIRIGENTI

di Gianfranco Rebora

1. Quadri e dirigenti nel 2008: le tendenze generali

Quadri e dirigenti si trovano a percorrere nel 2008 un cammino esposto a molte perturbazioni, determinate sia da tendenze e dinamiche internazionali sia da situazioni proprie del nostro paese.

Il panorama complessivo è quindi segnato da contrasti, più che da uniformità o da chiare e definite tendenze evolutive. E' un contrasto leggibile in molti modi.

Da un lato si registra lo sviluppo notevole dell'occupazione per i lavori professionalizzati di fascia alta: il Censis (2007) osserva che negli ultimi due anni questo tipo di lavoratori, e soprattutto le fasce intermedie delle professioni d'azienda come i tecnici dell'amministrazione e dell'organizzazione, hanno contribuito per ben il 21,7% alla creazione di nuovi posti di lavoro. Questa tendenza sembra proseguire nel tempo, sia in termini assoluti che di proporzione nell'ambito delle forze di lavoro, e riguarda comunque più i quadri, o le figure ad essi assimilabili, che non i manager in senso stretto. Essa si inserisce in una più generale corrente di espansione dei lavori della conoscenza, un aggregato più ampio, che comprende figure di manager, professional e technician. Ciò che li accomuna è l'alto livello di formazione scolastica e soprattutto l'operare in processi immateriali per i quali la conoscenza è il principale input e al tempo stesso output dei processi di lavoro (Butera, 2008). Si tratta di sviluppi legati all'affermazione della società e dell'economia della conoscenza che ormai si manifestano con nettezza anche in Italia nonostante qualche ritardo rispetto ad altri paesi dell'Occidente.

Più in generale, la cultura di management si sta rendendo più presente e visibile che in passato nella società italiana. Hanno rilievo da questo punto di vista i processi di modernizzazione in corso nei settori terziari, dal commercio, alle banche, ai servizi locali, alla sanità pubblica e privata e alle stesse amministrazioni pubbliche centrali e locali; come ha rilievo il rilancio della parte più competitiva del manifatturiero,

attraverso soprattutto le medie imprese che si internazionalizzano e sempre più affiancano figure manageriali e di professional agli imprenditori e agli altri esponenti della proprietà. Questi processi trovano anche un accompagnamento importante nel diffondersi di iniziative formative ormai fortemente ramificate nei territori.

Peraltro, la collocazione di queste categorie professionali nella società e nell'economia italiana è ancora certamente leggibile, sempre nell'ottica proposta dal rapporto di fine 2007 del Censis, come uno dei principali bacini che alimentano le "minoranze attive e vitali" che spingono l'attuale fase evolutiva del paese. Si tratta di energie e forze che contribuiscono al miglioramento delle organizzazioni e della società come portatori di modernizzazione, innovazione e rilancio competitivo. Ma, e qui iniziano a profilarsi gli elementi di contrasto, hanno forza prevalentemente in quanto singoli e piccoli gruppi, rischiano di non fare sistema e tessuto, di "non riuscire a riverberare la propria vitalità negli strati più ampi e profondi del Sistema-Paese" (Censis, 2007). Si tratterebbe di un contributo al miglioramento che però non arriva a fare massa critica, o del rischio di una "crescita senza sviluppo". Se si analizza in profondità lo stesso incremento dei lavoratori della conoscenza si vede che sono le medie qualificazioni a crescere più delle alte, che la maggioranza lavora in settori non particolarmente innovativi, come le componenti più tradizionali del terziario e i servizi pubblici (Butera et al. , 2008). Al rilievo oggettivo di questi soggetti per il mondo del lavoro corrisponde la loro forte frammentazione interna, l'incertezza nel produrre un'identità collettiva in cui riconoscersi, la debole presa di attenzione ancora espressa verso il mondo delle istituzioni, la scarsa attrattività esercitata sui media e la ancora limitata considerazione da parte delle politiche pubbliche che interessano il mercato del lavoro, lo sviluppo economico, i sistemi di welfare. Alcune fasce dei lavoratori della conoscenza, dei professional, degli stessi strati intermedi e inferiori del management fanno parte delle categorie sociali a rischio, in quanto esposti a forti incertezze di tipo occupazionale, a crisi di identità, a forme di sottoutilizzazione del potenziale professionale: in una frase a quella *corrosion of character* che è illustrata da Sennet (1998, v. anche Butera, 2008).

Forme anche nuove di disagio sociale emergono in alcune aree, come avviene per gli over 50 (Iacci, 2005; Reborra-Minelli, 2007).

Gli stessi processi di rafforzamento strutturale delle aziende, in corso soprattutto nei servizi con le concentrazioni avviate nelle banche e nelle local utilities, hanno un ruolo ambiguo dal punto di vista degli spazi che aprono per lo sviluppo professionale di dirigenti e quadri. Vengono letti infatti sia come modernizzazione, sia come concentrazione di potere, aprono opportunità e comportano ristrutturazioni a volte limitative per lo sviluppo dei ruoli intermedi.

In questo clima contrastato, dirigenti e quadri partecipano così a una incertezza diffusa e a quell'andamento altalenante del clima di fiducia che caratterizza la società italiana e forse ormai di tutta l'Europa. Ma si può dire anche che essi condividono quel disagio proprio di tutte le classi dirigenti del nostro paese che è stato colto dalle recenti ricerche sull'argomento: "i risultati evidenziano come i dirigenti si identifichino molto poco nell'attuale classe dirigente alla quale (volenti o nolenti) appartengono, rivelando di non considerare la classe dirigente un gruppo attrattivo in cui riconoscersi" (Luiss, 2007; v. anche Luiss, 2008). Questa sofferenza evidenzia una frattura profonda che divide chi governa le regole e chi è chiamato ad applicarle e che alimenta una grave crisi di credibilità delle classi dirigenti. Se il concetto di merito è evocato da più parti come riferimento emerge una vistosa mancanza di chiarezza e di consenso sul suo stesso contenuto (Celli, 2008; Reborra, 2008).

Dirigenti e quadri appaiono in sintesi come un arcipelago di minoranze attive, che esprimono vitalità e si valgono della spinta espansiva della società della conoscenza; sono una parte della classe dirigente del paese che condivide con la restante parte l'essere vittima della propria frammentazione e di un disagio nei rapporti sociali e che non arriva a porsi come leadership, a uscire da una dimensione appiattita sul presente, ad assumere un orientamento più coraggioso ed orientato al futuro.

L'innestarsi su queste condizioni di una crisi dirompente della finanza mondiale, già annunciata e strisciante nei primi mesi dell'anno, e poi esplosa alla fine dell'estate, apre uno scenario ulteriore. Ora il clima di incertezza e disorientamento si accentua

bruscamente e si profila il rischio grave di bloccare quei processi di sviluppo incerti e contrastati che comunque si potevano cogliere all'inizio del 2008. Ma lo shock potrebbe anche innestare una più forte propensione ad affrontare con energia e coraggio il cambiamento.

2. L'azione delle rappresentanze sindacali di dirigenti e quadri

L'azione delle rappresentanze sindacali nel corso dell'anno riflette la più generale situazione delle categorie professionali di riferimento. In particolare si coglie lo sforzo per combinare e integrare azioni difensive con azioni di sviluppo, facendo necessariamente i conti con la natura frammentata delle categorie e dei gruppi rappresentati.

Il 2008 è iniziato nel segno della positiva spinta conseguente al rinnovo del CCNL dei dirigenti del terziario, della distribuzione e dei servizi che presenta alcuni contenuti innovativi. Qui si coglie la spinta e l'impulso del ciclo espansivo che il terziario privato sta attraversando in Italia non solo come crescita di dimensioni ma anche di cultura manageriale e professionale. Oggi Manageritalia, la Federazione nazionale dirigenti, quadri e professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato associa oltre 33.000 tra manager, quadri e professional. L'apertura della Federazione a queste ultime categorie è avvenuta nel 2001 e può ora contare su oltre 5.000 associati in queste aree. 15 Associazioni territoriali coprono tutte le regioni d'Italia, offrendo una vasta gamma di servizi: formazione, consulenze professionali, sistemi assicurativi e di previdenza integrativa, assistenza sanitaria ai manager e alla famiglia, iniziative per la cultura e il tempo libero.

L'accordo del 23 gennaio 2008 per il rinnovo del CCNL tra le aziende e i dirigenti del terziario ha previsto in particolare riduzioni contributive per il caso di assunzione di un dirigente privo di occupazione e con un'età anagrafica pari o superiore a 50 anni. Con l'ausilio delle Commissioni paritetiche territoriali, sede bilaterale che garantisce il rispetto delle regole, sarà possibile siglare accordi per ratificare assunzioni agevolate che prevedano l'applicazione, per un periodo di tre anni, di una

retribuzione fissa anche più bassa del minimo contrattuale, fino al 20% nel primo anno e successivamente per una quota minore. A questo deve corrispondere la fissazione di una componente di retribuzione variabile legata ai risultati aziendali, concordata nella misura minima del 50% del minimo contrattuale. Il contratto aumenta inoltre le tutele per gli over 50 in caso di licenziamento.

Con queste disposizioni il contratto conferma l'interesse del settore per l'introduzione di forme di flessibilità rivolte a facilitare e promuovere politiche di age management. Ora è la volta degli over 50, mentre prima si era pensato ai giovani. Infatti, con il contratto del 2004 dei dirigenti del commercio, trasporti, alberghi, magazzini generali, era stata introdotta la formula del Dirigente di Prima Nomina (DPN) rivolto a favorire l'ingresso e la crescita di figure manageriali nelle imprese del terziario, e specialmente in quelle del Sud, attraverso agevolazioni contributive.

L'attività di rappresentanza sindacale nel terziario nel corso del 2008 ha espresso il suo dinamismo anche dando vita a CONFEDIR-MIT, che unisce le rappresentanze dei manager e delle alte professionalità del settore terziario pubblico e privato. Confedir-Mit rappresenta infatti la sintesi di Confedir - Confederazione dei sindacati dei funzionari direttivi, dirigenti e delle elevate professionalità della funzione pubblica - e di Manageritalia - Federazione Nazionale dei dirigenti, quadri e professional del commercio, trasporti, turismo, servizi e terziario avanzato. L'adesione a Confedir-Mit anche della Fidia, l'organismo di rappresentanza dei dirigenti delle assicurazioni, rafforza ulteriormente questa aggregazione che può contare su oltre 65.000 manager associati alle 16 organizzazioni aderenti.

La nuova Confederazione si propone così come punto di incontro e di ascolto per la rappresentanza, la tutela e l'offerta di servizi qualificati ai dirigenti, funzionari, quadri e professionisti che operano nel terziario pubblico e privato. Pubblica amministrazione, commercio, turismo, altri servizi costituiscono una base associativa di rilievo che consente di rivolgersi con credibilità anche a dirigenti e quadri di altri settori privati prospettando ulteriori possibili aggregazioni, soprattutto nel campo dei servizi alle persone e alle imprese.

Il settore pubblico ha visto quindi il coinvolgimento di Confedir in questa nuova aggregazione che avrà il suo peso soprattutto nei rapporti con le istituzioni parlamentari e di governo e quindi nell'influenzare la produzione legislativa e regolamentare. Per quanto riguarda l'attività contrattuale, nel corso del 2008 il rinnovo dei CCNL pubblici ha interessato il settore della sanità, con la sottoscrizione all'inizio di agosto delle ipotesi di contratto (peraltro parziali) per le due aree della dirigenza del servizio sanitario nazionale, (area III: dirigenza sanitaria, professionale, tecnica e amministrativa e area IV: dirigenza medico-veterinaria) inerente il quadriennio 2006 – 2009 per la parte normativa e il biennio 2006-2007 per la parte economica. Per tutte le altre aree contrattuali della dirigenza pubblica, I (Aziende e Ministeri), II (Regioni e autonomia locali), V (Scuola), VI (Agenzie fiscali ed Enti pubblici non economici), VII (Università e ricerca), VIII (Presidenza del Consiglio), i contratti vigenti sono ancora quelli del periodo che termina con il 2005. Per l'Università e Ricerca, addirittura, è stato definitivamente sottoscritto all'inizio del 2008 il CCNL del quadriennio 2002-2005. E' cospicuo quindi il ritardo ormai accumulato nell'attività contrattuale inerente la dirigenza pubblica, sintomo indubbio di malessere di tutto il sistema di relazioni industriali riguardante questa componente assai critica e delicata del lavoro pubblico.

Federmanager, la Federazione Nazionale Dirigenti Aziende Industriali, resta naturalmente la maggiore forza rappresentativa delle alte professionalità del mondo produttivo, oltre che la controparte fondamentale di Confindustria per le questioni della dirigenza; Federmanager ha una rappresentatività preponderante anche nei servizi gestiti da società a partecipazione pubblica ed ha saputo da tempo aprirsi al variegato mondo delle alte professionalità attraverso Federquadri e Federprofessional. Inoltre, Federmanager ha un collegamento importante con i sindacati dei dirigenti e quadri della pubblica amministrazione, mediante l'appartenenza a CIDA, la Confederazione storica dei dirigenti italiani, cui aderisce anche la Federazione Funzione pubblica.

Negli ultimi anni Federmanager ha assunto un ruolo traente nella ricerca di forme adeguate di riconoscimento dei risultati a livello aziendale trovando in questo una sintonia con Confindustria.

Il vigente CCNL dei dirigenti di aziende industriali, in scadenza a fine 2008, ha percorso i tempi con coraggio e capacità innovativa rispetto ai temi, ora divenuti ancor più attuali, della valorizzazione del merito attraverso forme di remunerazione legate ai risultati. Si è trattato di un atto di fiducia nei confronti della capacità di modernizzazione del sistema industriale, che ha trovato una risposta per ora parziale, nel senso che i modelli di direzione per obiettivi hanno conosciuto difficoltà a diffondersi, soprattutto nel contesto delle piccole e medie imprese ma anche in altri settori. Ciò ha finito per penalizzare i dirigenti sul piano retributivo e influirà probabilmente sulla posizione di Federmanager nella prossima trattativa per il rinnovo del CCNL.

In seguito a queste vicende, il 2008 sembra configurare per il mondo della dirigenza industriale, una fase di attesa attiva, nella quale la stessa attività contrattuale è condizionata dagli svolgimenti in corso della trattativa tra Confindustria e Cgil, Cisl e Uil sulla riforma della contrattazione. Le questioni inerenti i dirigenti non sono naturalmente in prima linea rispetto ai temi del confronto ma subiscono comunque i riflessi dell'impegno prioritario assunto sul fronte del nuovo sistema di relazioni industriali da Confindustria e dalle maggiori Confederazioni che rappresentano i lavoratori.

La tematica dello scambio tra incrementi salariali, da un lato, e loro gestione in funzione di produttività e risultati, dall'altro, si affaccia con forza come possibile linea portante per un'evoluzione positiva delle relazioni contrattuali in tutto il mondo del lavoro. E' naturale che dirigenti, quadri e alte professionalità tengano ad avere un ruolo di apripista in questo senso. Le loro organizzazioni più rappresentative stanno giustamente cercando formule nuove per superare la frammentazione, agire in modo più unitario ed esercitare maggiore influenza in un momento che viene percepito come critico per l'assetto che si determinerà nel futuro.

I recenti accordi ed accorpamenti che hanno coinvolto le associazioni del settore hanno quindi certamente anche il significato di compattare in un fronte unitario categorie cui la frammentazione impedirebbe di esercitare un peso sociale rilevante. Ora Cida da un lato (con Federmanager) e Confedir-Mit dall'altro (con Manageritalia) si pongono come le due grandi Confederazioni che rappresentano la dirigenza e le alte professionalità in quasi tutti i settori pubblici e privati. Ciò costituisce una condizione di base per affrontare in una prospettiva strategica orientata al futuro una fase interessante di ridefinizione delle "regole del gioco" di tutto il sistema delle relazioni industriali.

Può darsi che nel prossimo periodo la tendenza verso l'unità di azione conosca sviluppi ulteriori.

3. Le iniziative di tutela e di sviluppo

Molteplici attività, servizi e prestazioni assistenziali affiancano l'impegno delle rappresentanze sindacali di dirigenti e quadri nelle relazioni negoziali. Una parte di queste iniziative sono necessarie misure difensive rispetto a situazioni di crisi, come accade per gli interventi di tutela e di sostegno al reddito delle fasce più deboli degli associati.

Si avverte una forte sensibilità delle associazioni di quadri e dirigenti nel trattare le questioni inerenti la difesa dei redditi della categoria, anche al di là dell'attività strettamente sindacale e contrattuale. Le analisi che compaiono frequentemente sulle riviste di settore e sui bollettini di informazione, i contatti con gli esponenti del parlamento, del governo e dell'amministrazione pubblica, i convegni e gli incontri pubblici sono tutte occasioni per sollevare problematiche inerenti la tutela del potere d'acquisto delle retribuzioni delle categorie rappresentate. Si constata con insistenza l'erosione dei salari delle fasce di lavoratori più qualificati e professionalizzati, o se si vuole delle fasce del *middle management*, di fronte all'inflazione, al *fiscal drag*, a politiche aziendali di breve respiro. In questo si può vedere qualcosa di più di un

atteggiamento difensivo, o di mera tutela degli interessi fondamentali dei propri associati. In realtà viene sottolineato un tema che rivela tutta la sua criticità strategica, sia al livello delle aziende e organizzazioni, sia a quello politico-sociale generale: il deprezzamento strisciante del valore economico-retributivo del middle management, dei quadri e dei professional rischia di minare alla radice la consistenza organizzativa delle aziende e di vanificare quei processi di modernizzazione e professionalizzazione che sono stati avviati in diversi settori, dall'industria al terziario e rischiano continuamente di trovarsi interrotti e incompiuti.

Nonostante l'impegno profuso, l'insistenza su questi temi non ha comunque prodotto rilevanti risultati concreti: anche l'importante misura stabilita dal Governo Berlusconi con la tassazione agevolata del 10% sulle forme di retribuzione variabile ha escluso in pratica le categorie dei quadri e dirigenti stabilendo la soglia massima di reddito al livello di 30.000 euro.

L'impatto sul sistema socio-politico di categorie non maggioritarie numericamente si gioca comunque in gran parte su altri fattori che non la dimensione dei rappresentati e la stessa compattezza dei rappresentanti. In questo, è fondamentale il ruolo delle iniziative più propriamente di sviluppo che le associazioni possono animare e sostenere anche assecondando l'azione di organismi collaterali, o variamente collegati, alleati, o vicini e affini per cultura e sensibilità. E' il caso, in modo particolare, degli organismi e delle iniziative nel settore della formazione manageriale e professionale.

Sono stati istituiti 3 fondi paritetici specificamente finalizzati per la formazione dei dirigenti: Fondir, Fondirigenti e il Fondo dirigenti PMI. I dati resi disponibili all'inizio del 2008 evidenziano un ammontare significativo di risorse ottenute dai fondi: oltre 77 milioni di euro provenienti dallo 0,30 del monte salari secondo quanto stabilito dalla contrattazione, cui si aggiungono altri 9 milioni di euro per il finanziamento della fase di *start up* (v. Tabella 1).

<p>Tabella 1 - Risorse e adesioni ottenute dai fondi paritetici per la formazione dei dirigenti Fonte: FOP – Formazione orientamento professionale, n. 1-2, gennaio-aprile 2008</p>
--

Fondi	Risorse di start up (A)	Risorse ordinarie- contributo 0,30 (B)	Totale (A+B)	Adesioni (al netto delle cessazioni) al nov. 2007	
				Aziende	lavoratori
Fondir	2,14	18,98 Incassati al 27.9.07	21,12	3141	24.114
Fondirigenti	6,46	49,02 Incassati al 30.6.07	55,49	10376	62.675
Fondo dirigenti pmi	0,42	0,64 Incassati al 1.10.07	1,06	521	1.497
Totale	9,02	68,64	77,67	14038	88.286

Le adesioni complessivamente raccolte ammontano a 14.000 aziende e 88.000 dirigenti. Occorre inoltre considerare che risorse rilevanti dei fondi destinati alla formazione di tutti gli altri lavoratori (come Fondimpresa e For.Te) sono utilizzate per progetti riferiti a quadri e professional.

Negli ultimi anni si sono quindi poste le premesse per dare un deciso impulso alle attività formative e le iniziative in questo campo si stanno infatti diffondendo anche in modo articolato nei territori, coinvolgendo i principali centri di formazione manageriale del paese.

Si tratta di uno sforzo importante, non solo di investimento economico ma di impegno nel suscitare la partecipazione attiva di aziende, dirigenti e quadri, il loro inserimento in una corrente di crescita della cultura di management. Le “minoranze attive e vitali” sembrano ormai consapevoli della necessità di promuovere il cambiamento culturale in un ambito più vasto per produrre un reale salto di qualità e di competitività di tutto il sistema produttivo.

Riferimenti bibliografici

Butera et al. (2008), *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori Università, Milano

Celli P. (2008), *Intervista: Elite senza leadership*, in *Hamlet/L'impresa*, settembre

Censis (2007), *Rapporto annuale sulla situazione sociale del paese*, Franco Angeli
Milano

Iacci P. (2005, a cura), *Troppo vecchi a 40 anni ?*, Il sole 24 ore, Milano

Luiss (2007), *Generare classe dirigente. Un percorso da costruire*, Luiss University
Press, Roma

Luiss (2008), *Generare classe dirigente. Una sintonia positiva da ritrovare con il
paese*, Luiss University Press, Roma

Rebora G. (2008), *Merito e potere*, in “*Hamlet/L'impresa*”, settembre

Rebora G.- Minelli E. (2007), *Il valore della differenza. Le politiche di age
management alla prova delle esperienze aziendali*, Workshop di Organizzazione
aziendale, Venezia

Sennet R. (1999), *The corrosion of character*, Norton & Company, New York