

Quarto Rapporto di monitoraggio

SULLE ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE
DELLE PROFESSIONI NON REGOLAMENTATE

5

ROMA 2000

PERCORSI

La stesura del Rapporto è stata curata da Maria Pia Camusi ed Angelo Deiana.

INDICE

CONSIDERAZIONI GENERALI	pag.	7
PREMESSA	”	9
LE LINEE DI MUTAMENTO SOTTESI AL SISTEMA PROFESSIONALE ..	”	10
UNA NUOVA VISIONE DEL SISTEMA PROFESSIONALE	”	14
IL PROGETTO DEL CNEL	”	16
LE PROSPETTIVE DELLA RAPPRESENTANZA NEL “SISTEMA STELLARE” ..	”	18
PARTE PRIMA - L’ORIZZONTE PROSPETTICO	”	21
LA DINAMICA DEGLI SCENARI	”	23
Variabili esogene di cambiamento dello scenario: l’avvento dell’economia della conoscenza	”	23
Variabili esogene di cambiamento dello scenario: i fattori di integrazione comunitaria	”	25
Variabili esogene di cambiamento: i nuovi contesti di mercato. New economy ed old economy	”	26
Il valore del terziario professionale	”	30
Il terziario qualificato in Italia	”	33
Old economy, new economy e nuovi assetti del terziario: le nuove strategie di governance della professione	”	35
La sistemica del Disegno di Legge n. 5092 recante “Delega al Governo per il riordino delle professioni intellettuali”	”	39
Alcune prime riflessioni conclusive	”	41

LO SCENARIO DEI TRATTATI INTERNAZIONALI E L'ORIENTAMENTO DELL'UNIONE EUROPEA	pag. 46
Premessa	" 46
I servizi professionali e gli accordi internazionali	" 47
Il quadro europeo: principi e normativa	" 50
MODELLO DUALE, MODELLO STELLARE E PERCORSI DI CONVER- GENZA VERSO UNA PROPOSTA POLITICA EQUILIBRATA DI RIORDINO DEL SISTEMA PROFESSIONALE	" 56
Alcune prime riflessioni	" 56
Le forme di controllo sul e nel sistema associativo	" 58
I requisiti fondanti di un meccanismo di riconoscimento asso- ciativo equilibrato	" 60
I requisiti fondamentali di struttura associativa	" 61
Profili di valorizzazione delle associazioni professionali nell'am- bitto dell'attuale configurazione e della futura regolamentazione su base concorrenziale	" 62
Processi organizzativi e strategie competitive	" 63
L'autorganizzazione competitiva e i meccanismi di aggrega- zione associativa	" 65
I knowledge workers	" 69
L'ERA DELLA QUALITÀ E DELLA TUTELA DELL'UTENZA	" 74
Qualità e organizzazioni	" 74
Qualità e mercato delle professioni	" 76
I vantaggi competitivi della certificazione	" 83
La tutela dell'utenza nelle prestazioni professionali	" 87
IL PARTENARIATO INTERNAZIONALE: UN PROGETTO DI SVILUPPO PER LA FUNZIONE DI SPONDA ISTITUZIONALE	" 92
L'approccio metodologico	" 92
Obiettivi e linee guida operative	" 96
I possibili partner: la situazione di contesto	" 102
a) Finlandia	" 102
b) Danimarca	" 107
c) Slovenia	" 109

Il progetto operativo	pag. 114
Obiettivi del progetto	” 115
Ambito del progetto	” 116
Approccio metodologico	” 118
Risultati attesi	” 120
Aspetti organizzativi	” 123

PARTE SECONDA - GLI ITALIANI E LE PROFESSIONI

INTELLETTUALI (SONDAGGIO SETTEMBRE 1999)	” 125
LA DOMANDA SOCIALE DI SERVIZI PROFESSIONALI	” 127
LA CONOSCENZA DEL SISTEMA PROFESSIONALE	” 129
IPOTESI DI FUTURO	” 132
NOTA METODOLOGICA	” 135
TABELLE	” 137

APPENDICE - LA BANCA DATI DEL CNEL SULLE ASSOCIAZIONI PROFESSIONALI

Tabelle di analisi - Dati relativi alle Associazioni presenti nella nuova Banca Dati	” 161
Tabelle di analisi - Dati relativi alle Associazioni presenti nella Consulta delle Associazioni delle professioni non regolamentate ..	” 172
Appendice Statistica: il valore del terziario emergente	” 181

CONSULTA DELLE ASSOCIAZIONI DELLE PROFESSIONI NON REGOLAMENTATE

Composizione della Consulta delle Associazioni delle professioni non regolamentate	” 187
Elenco delle Associazioni iscritte nell'archivio CNEL sulle Associazioni professionali al 31 marzo 2000	” 191
Elenco delle Associazioni iscritte nella nuova Banca Dati CNEL sulle Associazioni professionali al 31 marzo 2000	” 203

CONSIDERAZIONI GENERALI

PREMESSA

Il quarto Rapporto di monitoraggio sulle Associazioni rappresentative delle professioni non regolamentate vuole essere non solo l'occasione per presentare la nuova "Banca dati 2000", recentemente informatizzata, e l'attuale composizione della Consulta, ma anche un momento di messa a fuoco dell'evoluzione del sistema professionale in cui le Associazioni operano e degli obiettivi di sviluppo verso i quali dovrebbe tendere.

Il testo, infatti, vede la luce in una fase piuttosto particolare, caratterizzata da un certo affaticamento del dibattito sulla riforma delle professioni che non riesce a consolidarsi su posizioni precise e che, come altre materie il cui cambiamento comporterebbe un mutamento a cascata su un ampio tessuto socio - economico, si trascina a dispetto di come nel frattempo le professioni stesse si sviluppano e si radicano.

C'è quindi il bisogno di riempire questo vuoto di iniziativa, ma soprattutto di razionalizzare le tante cose dette e scritte sull'argomento, al fine di fornire un contributo per una ripresa di interesse sulla riforma, che porti ad un corretto accoglimento delle tante realtà nuove che il sistema professionale ha prodotto e produce ormai costantemente, senza sprecare le opportunità di qualificazione del terziario ad esso collegate.

Queste considerazioni generali propongono allora un percorso di ragionamento che parte dall'analisi dei fenomeni chiave sottesi al sistema professionale, e affronta poi i cambiamenti che lo caratterizzano dall'interno, per concludersi con l'analisi del modello di riforma e di rappresentanza maggiormente funzionale alle sue caratteristiche ormai definibili non come contingenti, ma strutturali.

LE LINEE DI MUTAMENTO SOTTESI AL SISTEMA PROFESSIONALE

A distanza di più di dieci anni da quando il CNEL ha cominciato a dedicare alle professioni tradizionali ed emergenti una attenzione specifica - che poi ha portato alla costruzione della Banca dati prima e della Consulta in un secondo momento - si può dire che alcune delle premesse fenomenologiche che avevano indotto il Consiglio a farsi carico della questione si sono ulteriormente confermate.

Un primo aspetto dai riflessi molto evidenti sul sistema professionale si collega ad alcune evidenze di tipo statistico. Il lavoro professionale rappresenta ormai la parte più dinamica e in crescita del mercato del lavoro nel quale si trova spalmato su tutte le componenti strutturali: il lavoro dipendente standard, il lavoro indipendente standard e il lavoro atipico. Il filo comune a queste forme di impiego è costituito dal fatto che il lavoro professionale è specchio e, al tempo stesso, contenitore di lavoro molecolare e di conoscenze altrettanto specialistiche.

Nel mercato del lavoro sta crescendo la frammentazione delle attività produttive e la conseguente riarticolazione dei ruoli e delle responsabilità, al punto che l'assunzione del rischio collegato "all'impresa occupazione" coinvolge e si impone anche a chi non vorrebbe farsene carico e magari svolge attività a bassa autonomia. Sta di fatto emergendo la consapevolezza di essere diventati tutti imprenditori di se stessi e di dover continuamente scommettere sulle proprie competenze. Questo processo di individualizzazione del lavoro è evidentissimo nella nuova economia in rete che sta creando nuovi mercati (dalla finanza in Internet, ai servizi multimediali), ma è ancora più evidente nei servizi professionali in cui le competenze - intese come sommatoria di conoscenze, di expertises di competenze, e di aggiornamento continuato di queste - sono l'elemento fondamentale del successo.

Il lavoro autonomo rappresenta un terzo circa dei posti disponibili, coinvolgendo il 28.4% degli occupati, molti dei quali sono lavoratori parasubordinati (8.1%), al cui interno si collocano persone che offrono consulenza alle imprese. Un altro indicatore che segnala quanto esteso sia il ricorso al self - employment da parte dei lavoratori italiani è rappresentato dall'aumento delle ditte individuali, che rappresentano

l'82.7% delle nuove imprese censite dall'Unioncamere nel 1998, al netto di quelle che hanno legami con altre aziende.

Se a questo tipo di indicazioni sommiamo quelle più strettamente legate alle professioni intellettuali il quadro è ancora più chiaro: dal 1997 al 1999 il numero degli iscritti agli Albi si è incrementato del 5.1%, passando da 1 milione 476 mila circa unità a 1 milione e 551 mila circa: per ciò che riguarda, invece, gli iscritti alle Associazioni non regolamentate presenti negli archivi CNEL, il numero degli esercenti le relative attività sempre al 1999 era pari a circa 2 milioni 700 mila persone.

Ciò che si esteso è il concetto stesso di professione: affinché si identifichi una professione non è necessario che questa abbia un riconoscimento pubblico, ma quei requisiti che ormai rappresentano il quadro di riferimento internazionale per la messa a fuoco di nuove attività: un sapere dai confini definiti, un sistema di formazione e di controllo della qualità, un corpus di norme etiche, funzioni customer oriented agite da ciascun professionista e dai soggetti di rappresentanza

Il sistema di regolamentazione delle attività professionali conosciuto finora, si concentra sull'aspirazione ad una produzione di certezze in merito all'effettiva corrispondenza tra la titolarità di una denominazione e l'effettiva competenza di chi se ne dichiara portatore (certezze la cui verifica, o almeno tutela "di diritto", costituisce uno dei perni di legittimità degli organismi di rappresentanza professionale). Il nuovo quadro emergente a livello europeo tende invece a mettere a fuoco i processi necessari per la riduzione delle incertezze nell'identificazione corretta del tipo di competenza effettivamente racchiusa entro diverse denominazioni, semanticamente più o meno simili o contrastanti tra loro.

L'orientamento CEE è infatti governato da una chiara premessa politica che ne informa e ne specifica le strategie operative, in qualche modo spiazzando chi continui a muoversi sulla base di premesse "corporative": l'idea di fondo è quella di ampliare e redistribuire le chances di legittimazione delle attività professionali, ponendo in forse (in prospettiva) l'adeguatezza stessa di una differenziazione di status tra professioni regolamentate e non regolamentate.

Si tratta in ogni caso di un processo complessivo di ridefinizione delle modalità di legittimazione professionale che si muove all'insegna di una forte indeterminatezza di orizzonti, dato che ne risulta attualmente nota solo la direzione di partenza, mentre sono ancora non ben definiti sia gli effetti di rispecificazione delle identità, che i conflitti che potranno derivarne nel medio e lungo periodo.

In questo processo di modificazione dei percorsi di regolamentazione delle attività intellettuali, le nostre professioni non devono sentirsi diverse o laterali rispetto a quelle di altri paesi, per via della particolare tutela che l'ordinamento italiano attribuisce loro.

Casi di regolamentazione pubblica delle professioni esistono non solo in Italia: in Spagna, si tratta di una prassi abbastanza diffusa, come anche in Francia, in Olanda, in Grecia e nella stessa Gran Bretagna, ogni qualvolta si tratta di attività di grande interesse pubblico, soprattutto nel settore sanitario. Semmai, solo italiana è la tradizione di riconoscere e di tutelare insieme al possesso di un certo titolo di studio, lo svolgimento delle relative attività.

Il ruolo dell'associazionismo professionale, invece, è centrale in tutti i Paesi a prescindere dal tipo di personalità giuridica che i tanti organismi esistenti possiedono. E si tratta di un ruolo tanto più incisivo, quanto più ci si riferisce a sistemi professionali in cui l'iscrizione presso una Associazione riconosciuta è sinonimo di possesso della certificazione necessaria ed abilitante a fregiarsi di un certo titolo ed a svolgere l'attività professionale relativa (soprattutto se in forma libera).

In sostanza, le dinamiche che si possono osservare sul piano europeo indicano che non ci può essere una "one best way" di regolazione dei sistemi professionali, ma che i momenti di regolazione pubblica e di autoregolazione appaiono destinati ad integrarsi più che a contrapporsi, sotto il segno comunque di una crescente esigenza di disponibilità a verifiche di ruolo e ad eventuali aggiustamenti delle identità istituzionali, che debbono tenere il passo con i cambiamenti in atto nel contesto internazionale delle competenze per non rischiare di subire passivamente gli effetti.

La società italiana ha un rapporto molto laico-funzionale, con le professioni intellettuali, da cui si aspetta comunque prestazioni efficien-

ti e competenti, a prescindere da come queste sono regolate. Per gli italiani cioè, la definizione delle regole deve diventare uno strumento e non un fine, almeno per ciò che riguarda la domanda diffusa delle imprese, teso ad assicurare garanzie all'utente di servizi terziari, sotto il profilo della qualità e della deontologia.

In base ad un sondaggio sul rapporto fra gli italiani e le professioni realizzato dal CNEL nel 1999, tra i profili delle professioni intellettuali da sottoporre a tutela pubblica, il 38.3% degli intervistati indica la formazione continua dei professionisti, il controllo sulla deontologia e sul mantenimento delle capacità professionali (entrambi nel 37% dei casi) e il 19.3% vorrebbe sottoporre a tutela pubblica anche la tariffa minima come garanzia della qualità del servizio. Sempre fra i risultati di questa analisi - realizzata su un campione di 1000 individui - la specializzazione e la professionalità vengono percepite dal cliente come aspetti irrinunciabili della prestazione: nel rapporto con il professionista il 90.8% si sente, infatti rassicurato dal fatto che la sua attività professionale sia svolta in modo esclusivo e a tempo pieno. A fronte di questi atteggiamenti, sono pochi gli italiani che vorrebbero una completa liberalizzazione dell'esercizio delle attività professionali (circa il 13%), mentre gli altri vorrebbero contare su un sistema in cui le funzioni possano essere sottoposte alla tutela pubblica in base alla loro rilevanza e strategicità di profilo generale.

In conseguenza di una crescente "professionalizzazione" dello stesso mercato del lavoro italiano si sono modificate anche le relazioni fra l'apparato ordinistico e il sistema associativo. Sotto questo profilo si è esaurita la fase dello stress da tutela, nel senso che sono rallentate le richieste di riconoscimento pubblico da parte delle attività emergenti e, al tempo stesso, è cambiata la cultura degli stessi Ordini professionali che non solo hanno accettato l'idea di modificare il loro ordinamento, ma in molte fasi del dibattito che si è creato intorno a questo tema si sono fatti parte attiva per far procedere il percorso della riforma.

Questi fenomeni hanno portato ad una certa convergenza fra i percorsi di lavoro delle Associazioni e degli Ordini, che prima ancora di ritrovarsi intorno al tavolo del Ministero di Grazia e Giustizia per la stesura di quello che è stato chiamato il "progetto Mirone", sono stati sol-

lecitati dal CNEL ad avviare un confronto sulle linee guida del cambiamento, in modo da individuare e da proporre suggerimenti di modifica di situazioni lavorative omogenee, al fine di ricomprendere le maggiori evidenze di cambiamento del sistema professionale.

Per le Associazioni professionali si è trattato di un passaggio di non lieve entità, nel senso che dopo anni e anni di lista di attesa parlamentare, anch'esse hanno capito l'importanza di definire nuove regole di riconoscimento, senza il bollo della legge, ma con maggiori garanzie di credibilità e persino di propensione al rischio da parte dei soggetti rappresentativi dei lavori terziari.

Circa l'apertura degli Ordini a logiche di modifica e di implementazione dell'attuale sistema si tratta di una tendenza dal segno chiaro seppure qualche volta prigioniera di chiusure e di arroccamenti nella direzione di una maggiore continuità con il passato. Se è vero che molti Ordini hanno continuato ad alimentare la giurisprudenza con richieste di difesa delle esclusive, è anche vero che molti altri hanno lavorato e lavorano in funzione di una riforma che ne cambierebbe profondamente il ruolo socio - economico.

Non siamo ancora di fronte ad una totale osmosi fra Ordini e Associazioni, ma è chiaro che gli uni legittimino le altre come organismi esponenziali di un certo comparto economico, e abbiano accettato la dimensione del dialogo e della compresenza nelle sedi in cui si decide (o si dovrebbe decidere) del loro futuro.

UNA NUOVA VISIONE DEL SISTEMA PROFESSIONALE

A fronte dei fenomeni descritti va da sé che qualsivoglia definizione del sistema professionale debba partire da un'altra visione del sistema stesso, in cui:

- i saperi proliferano intorno a ceppi di conoscenze di base e anche quando ci si trova di fronte a nuove aree del mercato, come la new economy, per fare qualche riferimento concreto, ciò che evolve con maggiore velocità non è tanto il contenuto delle funzioni professionali, ma la forma e il processo al cui interno queste vengono erogate.

Quello che evolve con grande velocità è forse il concetto stesso di mercato, certamente dilatato a dismisura dallo sviluppo della telematica, ma al tempo stesso forte di ancoraggi con il territorio, il portafoglio - clienti abituale, la promozione "su misura".

- Gli operatori acquisiscono comportamenti mobili e quindi attribuiscono al comparto confini altrettanto mobili. Questo fenomeno è frutto dell'azione concomitante di due spinte: da un lato, i professionisti italiani, anche quelli già regolamentati, hanno superato le logiche di élite esclusiva che li ha caratterizzati per tanto tempo, dall'altro lato, le conoscenze sono diventate risorsa produttiva a pieno titolo, alimentando lo sviluppo di nuovi percorsi di lavoro. Questi ultimi non solo sono sempre più personalizzati e costruiti sulla base delle capacità di ciascuno di progettarli e di saperli realizzare, ma propongono un'alternanza piuttosto evidente fra forme di impiego diverso: in questo quadro la professione intellettuale diventa uno dei punti del percorso, articolato non necessariamente nell'ambito del lavoro autonomo, ma spalmato in alternanza fra indipendenza ed altro. Il lavoro professionale diventa quindi trasversale alla produzione ed in questo risiede la sua grande potenza anche sul piano sociale.
- La soddisfazione dell'utenza è elemento costitutivo e non accessorio della qualità della prestazione. Il concetto di utenza, con riguardo al sistema associativo delle professioni, tende a scindersi in due: esso riguarda infatti tanto l'utente interno, ossia il professionista iscritto, quanto l'utente esterno, ossia il destinatario finale della prestazione; e nei confronti di entrambi il sistema associativo si deve fare carico di assicurare la massima capacità di orientamento e di accompagnamento, visto che si tratta di un elemento nuovo alle sue prime fasi di sviluppo.
- L'alternanza formazione-lavoro costituisce una finalità e non una occasione di parcheggio occupazionale. Non è pensabile che il sistema professionale cambi veramente senza che l'aggiornamento ne diventi un elemento costitutivo, proprio in funzione del cambiamento continuato dei saperi e dalla domanda sociale, sempre più esigente nei confronti della qualità delle prestazioni ottenute.

- La rappresentanza si organizza per offrire opportunità e, attraverso queste, identità professionale. Il vecchio modello della rappresentanza generale degli interessi è andato completamente in crisi, o meglio è andato in crisi un modello di rappresentanza indifferenziata, come quella offerta per tanto tempo dai sindacati dei lavoratori, che difatti hanno spostato la loro soglia di legittimazione dalla base lavorativa al sistema politico. Quello che i professionisti chiedono è una rappresentanza che tenga in considerazione le loro esigenze personali e il loro bisogno di insediamento nel sistema socio-economico, come individui, prima ancora che come gruppo.

IL PROGETTO DEL CNEL

Un sistema così strutturato all'interno, e come si è visto sensibilmente diverso da come per tanto tempo è stato raffigurato l'enclave delle professioni intellettuali in Italia, la cui immagine era fondata soprattutto nella ricerca di cosa potesse escludere altri operatori dal farne parte, non sopporta ristrutturazioni o interventi parziali, né tantomeno interventi a somma zero. Meglio gli si addice una riforma che pensi ad inquadrare globalmente le trasformazioni a loro volta trasversali alle "vecchie" e alle "nuove" professioni. Al centro di questa proposta si collocano due idee di base:

- procedere ad un riconoscimento degli organismi rappresentativi di altrettanti operatori professionali, che possano garantire la congruenza fra le loro competenze e la loro deontologia. Tali organismi dovrebbero avere un riconoscimento da parte dello Stato che li abiliti a garantire un percorso formativo adeguatamente strutturato ai propri iscritti, a verificarne la qualità professionale in itinere, ad esigere da loro il rispetto di regole di condotta professionale e a conferire loro un titolo professionale corrispondente;
- identificare l'unità di riferimento delle professioni nelle attività e nelle funzioni in cui si articolano, alcune delle quali debbano essere esercitate in concorrenza, altre che possano essere affidate alla concorrenza di mercato, coerentemente con il principio della tutela del titolo e non

anche delle attività intellettuali nel loro complesso, che rappresenta davvero una particolarità del nostro sistema di riconoscimento attuale.

Si otterrebbe così una forma di regolazione combinata, in grado di rispondere alle modalità con cui crescono e si aggregano le attività professionali e che dovrebbe portare alla definizione di un modello stellare con le seguenti caratteristiche:

- attività-funzioni che devono rimanere protette, poiché ad esse corrisponde un interesse pubblico primario;
- attività-funzioni aperte alla concorrenza, ossia libere, su cui non dovrebbero esistere esclusive, poiché il loro esercizio non induce la necessità di tutelare l'interesse pubblico generale.

Questo modello, articolato in un nucleo di attività in esclusiva e in altre lasciate al confronto del mercato sarebbe:

- un sistema aperto, in grado cioè di collocare al suo interno tutti i saperi che nel tempo dovessero presentarsi alle soglie del sistema professionale ed in grado di "ospitare" tutti quei soggetti associativi che possano attribuire una sorta di marchio di qualità ai propri iscritti;
- un sistema che garantirebbe un accesso selezionato, ma non a numero chiuso, allo svolgimento di attività terziarie, sempre più centrali per lo sviluppo del sistema produttivo;
- un sistema che metterebbe in competizione diversi soggetti di rappresentanza, portandoli a migliorare le proprie politiche di promozione e di valorizzazione degli iscritti;
- un sistema che arricchirebbe ancora di più l'attuale sistema di regolamentazione delle professioni, riconoscendogli una funzione di certificazione permanente della qualità dei servizi resi;
- un sistema che potrebbe esportare efficienza e innovazione formativa anche in altri comparti del terziario più scoperti sul versante delle innovazioni di sistema;
- un sistema che alimenterebbe funzioni esterne di monitoraggio permanente per la verifica dei suoi accessi, per la ridefinizione delle funzioni da proteggere e per il sostegno allo sviluppo di attività associative in favore dell'utenza.

LE PROSPETTIVE DELLA RAPPRESENTANZA NEL SISTEMA "STELLARE"

Il passaggio da tanti sistemi professionali in contrasto e in contrapposizione fra loro ad un sistema professionale unico, articolato su diversi livelli di protezione, ma sostanzialmente fondato sul denominatore comune della professione intellettuale, delle sue competenze e dell'"orgoglio" dell'appartenenza espresso dai suoi esercenti, può diventare un riferimento di grande rilievo per l'economia italiana, non solo per le sue dimensioni quantitative, ma anche per l'induzione di elementi di cambiamento nel sistema stesso della rappresentanza.

Associazioni ed Ordini non potrebbero infatti non farsi carico, più di quanto accada adesso, di quali sono i nuovi reticoli di interessi espressi dai loro iscritti, che risultano essere straordinariamente convergenti fra i "vecchi" e i "nuovi" professionisti. A questo proposito tornano utili i risultati dell'elaborazione della Banca Dati del CNEL e quelli di una recentissima ricerca Censis - AdEPP, realizzata su un campione di 2300 iscritti agli Albi. Da queste rilevazioni si possono trarre alcune linee di tendenza, secondo le quali i professionisti italiani non concentrano i loro interessi sul tema della tutela pubblica - ben sapendo che non è questa a determinare il loro successo nel mercato dei lavori intellettuali - ma intorno a due fuochi principali:

- innanzitutto il loro lavoro, che rappresenta la base di sicurezza e di identità per il presente e l'investimento altrettanto certo per il futuro;
- in secondo luogo, l'impiego delle risorse prodotte con l'impegno lavorativo e la loro valorizzazione nella prospettiva previdenziale e assistenziale.

Riguardo a questi interessi, che sono elementi indispensabili per assicurare al professionista uno sviluppo consistente e diffuso, non esistono ancora offerte di rappresentanza specifiche, ma fino ad oggi si sono concentrati tentativi di assimilare il lavoro professionale a quello dell'impresa tout court o a versioni alte dell'impiego parasubordinato. Manca cioè l'attenzione e la voglia di convogliare attenzione sul lavoro autonomo professionale, talvolta demonizzato in nome del mercato o dei residui di vecchie vogues antielitiste.

Nel sistema professionale stellare ci sono spazi anche per far crescere una nuova cultura della rappresentanza che, partendo dal potenziamento del ruolo di Ordini e Associazioni, possa offrire servizi di tipo trasversale, magari decentrando una parte delle funzioni di nuova tutela a reticoli orizzontali - dalle Casse di previdenza private, ad aziende create ad hoc, a nuovi soggetti di rappresentanza generale del "grosso" invaso professionale - in grado di raggiungere e di rispondere efficacemente ai bisogni scoperti.

In questo modo si otterrebbero una serie di effetti di notevole portata:

- riordinare di fatto il sistema professionale, che avrà sempre bisogno di qualche agenzia che si faccia carico di capirne e di studiarne le trasformazioni profonde e continuate;
- stimolare, conseguentemente, una appartenenza dei professionisti al sistema di cui essi rappresentano il vero motore di spinta, che, proprio per questo va adeguatamente ed efficacemente accompagnato nei propri percorsi di sviluppo;
- sperimentare aggregazioni nuove fra professioni regolamentate e non, in base ai circuiti di interessi comuni e ponendo le basi, così, per una loro ulteriore fase di sviluppo, fondata su una maggiore compattezza delle "famiglie" professionali e, quindi, su una loro maggiore rilevanza quantitativa e strategica.

In questo quadro e nella prospettiva di accompagnamento di un nuovo sistema professionale, quando anche di una rappresentanza adeguata a cogliere le orizzontalità degli interessi che vi si muovono, il CNEL, oltre alle attività di consulenza e di monitoraggio che gli sono state riconosciute anche nelle recenti proposte di legge quadro in materia di professioni, intende svolgere ancora una funzione di referente e di luogo di accoglienza istituzionale, presso il quale i professionisti italiani e i loro referenti associativi possano esercitarsi a far bilanciare reciprocamente interessi e rappresentanza secondo le combinazioni migliori affinché entrambi si riconoscano e producano effetti positivi di crescita per il comparto e per l'intera economia.

Parte Prima

L'ORIZZONTE PROSPETTICO

LA DINAMICA DEGLI SCENARI

Variabili esogene di cambiamento dello scenario: l'avvento dell'economia della conoscenza

Lo scenario di cambiamento che si viene prospettando nell'ambito delle professioni intellettuali è caratterizzato da un forte fermento istituzionale e da una fluidità nell'aggregazione del consenso sugli obiettivi e sugli strumenti della riforma.

Il punto di partenza da cui è necessario procedere è rappresentato dalla constatazione che il nostro sistema economico è attualmente caratterizzato da una catena e da reti composte essenzialmente da lavoro intellettuale. La produzione capitalistica, dalla filiera lunga dell'impresa che compete sui mercati internazionali alla rete finanziaria, si presenta sempre più dotata di un'intelligenza plurima, multiforme, in mutamento permanente, senza la quale essa verrebbe marginalizzata in termini di capacità produttiva e di innovazione costante.

Mentre, nel fordismo, la conoscenza veniva applicata al lavoro, e quindi alla produttività, oggi il valore percepibile dal cliente nasce dall'innovazione, e cioè dall'uso creativo della conoscenza applicata trasversalmente ai diversi campi del sapere. Non solo il prodotto, un tempo focus della competizione, risulta essere sempre più indifferenziato, ma chiunque, in futuro, potrebbe teoricamente essere in grado di appropriarsi delle tecnologie e del contenuto tecnico-scientifico in esse insito.

Al contrario, i bisogni, i modelli di consumo ed il potere di acqui-

sto del consumatore cessano di essere indifferenziati: c'è sempre maggiore richiesta di una forte personalizzazione tanto del prodotto quanto del servizio ad esso correlato. Il cliente diventa allora parte attiva del processo di sviluppo di nuovi prodotti e nuovi servizi, giocando un ruolo fondamentale nel determinarne le caratteristiche qualitative.

In altri termini, stiamo vivendo - e vivremo sempre più in futuro - una fase di economia della conoscenza, di economia della dematerializzazione degli assetti produttivi. Ad esempio, in un recente rapporto sul management, il CNEL si è avvalso di una indagine realizzata dall'Economist Intelligence Unit e da Andersen Consulting: nell'ambito di tale indagine è stato chiesto ai top managers delle 350 aziende più grandi del mondo (più di 5 miliardi di dollari di ricavi globali annui) quali fossero i vantaggi competitivi per le loro imprese nella fase attuale e quale sarebbe stata la tendenza evolutiva degli stessi vantaggi, secondo una loro stima, nel 2010.

Questa indagine è denominata "Vision 2010: delineare l'impresa di domani": i top manager intervistati hanno indicato, con percentuali di condivisione vicine al 90%, che i due vantaggi competitivi più significativi ad oggi - e tanto più nel 2010 - saranno competenze distintive e capacità relazionali. Proviamo ad esplodere questi due concetti: essi sono costituiti, in sintesi, da quattro elementi di base:

- saperi, e quindi conoscenza;
- creatività, e quindi capacità di innovazione;
- autonomia e indipendenza (ovvero capacità di decision making e problem solving).

Ma questi non sono altro che gli elementi da sempre considerati come le determinanti essenziali delle professioni intellettuali.

Ne consegue che una fase di economia della conoscenza non solo postula la sempre maggiore importanza delle professioni intellettuali, ma soprattutto consente una riflessione "fredda" sul fatto che, al di là delle modalità organizzative eventuali che può assumere l'esercizio di una professione intellettuale, non è la professione che viene assimilata all'impresa (affermazione che genera profondi attriti nel dibattito sul riordino delle professioni), ma il vero paradosso è che l'impresa si tra-

sforma in professione: se la conoscenza è il nuovo fattore produttivo dominante, infatti, l'impresa - avendone bisogno in dosi massicce - si trasforma in una grande organizzazione di gestione strategica e operativa di processi di conoscenza.

Variabili esogene di cambiamento dello scenario: i fattori di integrazione comunitaria

A fronte delle considerazioni appena svolte, non bisogna poi dimenticare che il nostro sistema economico è chiamato a dispiegare la sua azione nell'ambito di spazi normativi e di mercato globalizzati in generale, ed europei in particolare.

Le normative dell'Unione Europea sono diventate un momento di legiferazione condizionante rispetto a tutti gli attori del sistema socio-economico, compresi i professionisti intellettuali, regolamentati e non. A tale proposito appare utile sottolineare che i fattori di integrazione comunitaria sono suddivisibili in due diverse tipologie:

- *fattori di integrazione verticale.* Sono le cosiddette politiche settoriali: trasporti, agricoltura, infrastrutture, ecc. Tali fattori costituiscono, in ambito comunitario, oggetto di negoziazione "politica" e di ricerca di momenti di condensazione delle diverse esigenze dei Paesi aderenti all'Unione con le relative fasi, ascendente e discendente;
- *fattori di integrazione orizzontale.* Sono quattro: banca, moneta, intermediazione mobiliare, concorrenza. L'integrazione di banca e moneta è attiva - come tutti sanno - dal 1° gennaio 1999; l'intermediazione mobiliare è già globalizzata; rimane la concorrenza che rappresenta, per il nostro Paese, uno dei punti dolenti per la forte presenza di aree economiche protette che dovranno essere progressivamente liberalizzate. Tutto ciò comporta e comporterà che i sistemi di protezione non conformi a principi di concorrenza, cadranno sotto la "mannaia" degli organismi comunitari, di governo, di controllo, o di giustizia (vedi il caso del collocamento pubblico o quello dell'aeroporto di Malpensa). E questo perché i fattori appena ricordati sono previsti nei Trattati come momenti fondanti della costruzione comunitaria: si tratta quindi di

“regole” che, per definizione, non presuppongono fasi di negoziazione, ma solo piena adesione e rispetto dei relativi principi informativi.

I fattori sopra citati sono tesi alla progressiva eliminazione delle disomogeneità di contesto proprie dei Paesi partner, riconducendole ad un unico ambito di riferimento economico e normativo: in questo ambito appare allora necessario - ai nostri fini - osservare, mediante un approccio sistemico-integrato, la diversa struttura e la possibile dinamica dei processi istituzionali e socioeconomici.

Variabili esogene di cambiamento: i nuovi contesti di mercato. New economy ed old economy

La contestualizzazione degli impulsi e delle accelerazioni sopra tratteggiate richiede ora, da un lato, di tornare al concetto di mercato ed, in particolare, al tema dei confini geneticamente mutati, sotto le spinte CIT, da fisici a logici e, dall'altro, di ripercorrere le dimensioni di sviluppo, integrazione e sinergia tra la cosiddetta *old e new economy*.

Anche in quest'ultimo caso, la nomenclatura utilizzata sembra rispondere più all'urgenza di etichettare ciò che da ultimo occupa e preoccupa la società, quasi nel tentativo di delimitare un fenomeno in continuo movimento e, almeno per certi versi, ampiamente imprevedibile, piuttosto che all'esigenza di ricondurre a sintesi le fenomenologie stesse.

Difficile, infatti, sostenere che sul mercato si palesi una dicotomia tra *old e new economy*; più probabile che ci si trovi, invece, di fronte ad un processo fortemente ed ampiamente innovativo che, alimentato dal progresso e dalla diffusione tecnologica, richieda derive di analisi improntate alla logica delle identità ed orizzontalità, piuttosto che a quella delle definizioni e contrapposizioni.

Più probabile, quindi, che - come già detto - ci si trovi di fronte ad un'unica economia - l'economia della conoscenza - che registra nel contempo, con sinergie esponenzializzanti, tanto la dinamica evolutiva degli assetti produttivi, incardinati ora sui criteri di gestione della rete relazionale e transazionale, quanto l'esplosione e lo sviluppo dei servizi

alle imprese, innescato ed alimentato continuativamente dal progredire dell'elettronica e dell'informatica.

Del resto, euforie borsistiche o nuove *silicon valley* a parte, i numeri del *net economy* - dal tasso di *start-up*, agli incrementi di fatturato, ai nuovi posti di lavoro - non possono non trovare un qualche fondamento nell'apparato *hard* dell'economia che, nel suo progredire, trasmette impulsi e sviluppa effetti leva sulle nuove attività, anche e soprattutto in relazione ai possibili ulteriori ambiti da "nettizzare".

A riprova della serrata e congenita interazione, quasi della reciproca propedeuticità, tra *old e new economy*, si registra, da ultimo, il fenomeno dei cosiddetti "portali verticali", siti dedicati alle transazioni su specifici settori industriali, piuttosto che su determinati prodotti o processi aziendali.

In un recente rapporto redatto da una primaria società internazionale di consulenza, la realtà dei siti *e-market maker* - in prospettiva capace di generare, di qui al 2004, transazioni per oltre due milioni di miliardi di lire, un ammontare pari a circa il 9% dell'intero commercio mondiale - viene declinata lungo quattro possibili direttrici di sviluppo.

Da un lato, i portali "creatori di comunità e contenuti", concepiti per sviluppare un'offerta informativa particolarmente ampia, a fronte della quale trovano sviluppo le interazioni venditore-cliente (peraltro non limitate alle transazioni di compra-vendita) e, dall'altro, i cosiddetti "abilitatori di canale", specificamente orientati a supportare i distributori nello sviluppo delle attività di *e-commerce*.

Ed ancora, i *network* di efficientamento della catena del valore, che possono operare tanto sulla aggregazione della domanda o dell'offerta, quanto sullo smaltimento degli eccessi di stock rispetto ai livelli di scorta tecnica, quanto, ancora, sullo sfruttamento dei margini di capacità produttiva non saturati.

Per finire con i siti che configurano "mercati dinamici" nei quali, con un meccanismo d'asta ribaltato (il potenziale acquirente cerca la domanda dei possibili fornitori), vengono "venduti" bandi e richieste di preventivo. Una realtà che, volendo per un attimo mettere da parte i possibili rischi, pure rilevanti, in termini di abusi di posizione dominante e di libera concorrenza, sembra evidenziare l'esigenza di un ripensa-

mento del postulato secondo il quale la rete delle reti disintermedia le transazioni.

O quanto meno del postulato che vuole il *Web* al più caratterizzato da intermediari della conoscenza, preposti alla ottimizzazione della logistica cognitiva e tesi a supportare l'utente di fronte alla trasformazione, almeno in termini generali, del modello di comunicazione, da *push* (o *broacasting*) - il contenuto muove verso l'utente, come nel caso della televisione - a *pull* (o *on demand*), con l'utente che muove verso il contenuto cognitivo.

E' dunque in un mercato caratterizzato da confini logici, dove operano in stretta sinergia i comparti *old e new* della vigente economia della conoscenza, che trovano sviluppo interazioni e transazioni *business-to-business* e *business-to-consumer*. Interazioni che, con particolare riferimento alla tipologia *b-to-c*, rimangono pur sempre caratterizzate dalle gerarchie di mercato determinate da elementi quali la marca ed il grado di fiducia del consumatore nella marca stessa.

In particolare, nell'ambito delle relazioni *on demand*, tali elementi consentono al consumatore-utente sia di vedere ridotta la complessità della fase di raccolta delle informazioni, sia di velocizzare il percorso di valutazione ed interpretazione dei dati necessari all'acquisto, sia, da ultimo, di snellire le procedure di ricerca del luogo virtuale ove compiere la transazione stessa.

Il contesto di riferimento, per quanto *information intensive* e per quanto veda l'informazione trasformarsi in una sorta di *commodity*, non sembra tuttavia risultare insensibile nemmeno a variabili strutturali quali la dimensione di impresa e soprattutto, i volumi di attività. Il fatto che, nell'ambito dell'economia della conoscenza, la competizione possa trarre le mosse dall'informazione e che questa, non più scarsa, abbatta le barriere alla sua stessa generazione ed al suo stesso utilizzo, non sembra infatti riuscire a neutralizzare due elementi centrali della catena del valore della conoscenza e della comunicazione: la regola della cosiddetta *first copy economics* e il principio della massa critica.

Nel primo caso, ci si riferisce al valore ed al peso che la produzione della prima copia (ad esempio, di un libro piuttosto che di un film o di una base-dati) ha sempre avuto rispetto alle fasi di riproduzione e di-

distribuzione delle successive copie; ci si riferisce, ossia, alla rilevanza delle cosiddette economie di scala.

La realtà del *Web* non si sottrae a questa regola in quanto, sebbene diminuisca in assoluto il costo della conoscenza, il valore della copia numero uno rimane sempre preponderante rispetto all'intero ciclo, anzi, in considerazione del costo marginale, pressoché nullo, delle successive riproduzioni, il suo peso relativo tende ad aumentare considerevolmente.

La variabile dimensione d'impresa, tuttavia, proprio in considerazione della diminuzione in termini assoluti dei costi di produzione e distribuzione della conoscenza, non potrà rappresentare un vincolo assoluto né per le politiche di nicchia (produzione di contenuti altamente specializzati per un'utenza anche estremamente limitata), né per l'adozione del modello di impresa a rete, ovvero per il governo di complessità e volumi di produzione attraverso l'interazione distribuita su una pluralità di centri di responsabilità.

Nel secondo caso, invece, con il principio della massa critica, ci si riferisce alla relazione diretta tra valore del nuovo servizio e velocità di diffusione dello stesso tra gli utenti ed, in particolare, al vantaggio marginale crescente che l'utente "n" può ritrarre dal servizio rispetto all'utente "n-1", in conseguenza del progressivo popolamento del *network* di riferimento. Le reti ipermediali, essenzialmente basate sulla interattività, rimangono pertanto intrinsecamente caratterizzate dalla regola della massa critica, che vuole il successo delle innovazioni di comunicazione gestite sul *Web* strettamente legato al superamento del livello-soglia dei volumi di attività.

Dunque un contesto che, volendo tentare una riflessione a chiusura, oltre a registrare vitali interazioni tra i comparti *old e new* dell'economia, mantiene alcune delle variabili fondamentali degli assetti d'impresa, ne sterilizza altre e, nel contempo, tenta di orientare l'innovazione legata all'*information and communication technology*, oltre che al marketing transazionale, anche al marketing relazionale.

Un contesto, ancora, dove la tecnologia (in particolare la ICI) ha dapprima mutato geneticamente il perimetro del mercato, per poi proporsi, oltre che come leva gestionale per il posizionamento competitivo del business, anche come supporto essenziale per le strategie di ridefini-

zione ed ampliamento degli stessi confini logici di mercato (ricerca/creazione di nuovi spazi virtuali di competizione).

Il valore del terziario professionale

Nel processo di trasformazione del mondo del lavoro emerge anche nell'anno appena trascorso un continuo fenomeno di terziarizzazione del mondo professionale, trend già rilevato nei precedenti Rapporti di monitoraggio. Per restare ai paesi occidentali maggiormente rappresentativi, e non solo quelli dell'area euro, questa evoluzione appare evidente considerando l'andamento di alcuni significativi indici.

I dati rilevati su base internazionale rispecchiano realtà professionali con peculiarità e specificità che si traducono in differenze anche significative. Nel nord America, ad esempio, ci sono fondati motivi per ritenere che il processo di terziarizzazione abbia raggiunto la sua fase matura. I tassi raggiunti già alcuni anni fa sono decisamente elevati, e negli ultimi tempi abbiamo assistito a ritocchi di questi valori. Negli USA e in Canada, con una percentuale di occupati nel terziario che supera ormai ampiamente il 73%, sfiorando il 74%, si ha la situazione di massima estensione del terziario.

Per quanto concerne l'Europa, la situazione risulta più articolata. Nel Regno Unito e in Francia, ad esempio, si hanno ormai tassi di terziarizzazione rispettivamente del 71,5% e del 70,5%, quindi molto vicini ai valori riscontrati nel Nord America.

Diversa è la situazione di Germania ed Italia paesi in cui, pur registrandosi nel corso degli anni '90 significativi incrementi percentuali, la percentuale di occupati nel settore terziario è pari rispettivamente al 62,1% e al 61,5%, quindi di circa dieci punti inferiore rispetto ai paesi citati. Una situazione del tutto simile, infine, interessa il Giappone.

E' stato fatto notare che nei paesi in cui maggiore è il tasso di terziarizzazione - USA, Canada, e in misura minore Regno Unito e Francia - si osservano negli anni '90 i maggiori incrementi occupazionali. Secondo dati OCSE, nel quinquennio 1993-98 nei primi due paesi sono stati registrati incrementi occupazionali dell'ordine del 10%, mentre in

Italia e Germania, nello stesso periodo, si è avuta una leggera contrazione dell'occupazione. Una posizione intermedia, ma comunque di segno nettamente positivo, emerge nel Regno Unito e in Francia.

Pur non essendo possibile stabilire un rapporto di stretta correlazione tra questi due fenomeni - tasso di terziarizzazione e incrementi occupazionali - va sottolineato un certo rapporto. In verità gli incrementi occupazionali maggiori si hanno in quei paesi che mostrano non solo un maggiore tasso di terziarizzazione ma anche un consolidamento di lunga durata di valori elevati.

E' probabile che questo secondo fattore giochi un ruolo ancora più importante del primo nel determinare incrementi occupazionali, fermo restando il dato che se incrementi occupazionali si potranno verificare, essi andranno ricercati unicamente nel terziario, e nel terziario ad elevato valore professionale in particolare.

Questa tendenza, ormai non confutabile, di fatto definisce una nuova mappa delle attività produttive che per valori compresi tra i 2/3 e i 3/4 poggia sui servizi, e specialmente sui servizi ad alto tasso di innovazione.

Se passiamo ad analizzare i dati di fondo che hanno caratterizzato il mercato del lavoro nel nostro paese in questo ultimo anno, vediamo che emergono alcuni dati su cui è opportuno riflettere.

La rilevazione trimestrale Istat dell'aprile '99 conferma un andamento generale che mostra una riduzione del numero di addetti in agricoltura e nell'industria, mentre per contro si registra un incremento del numero di addetti nel terziario (vedi Tav. 1 - appendice statistica n. 1).

Come dato di fondo, quindi, nel 1999 la struttura produttiva del nostro paese mostra una incidenza relativa degli occupati in agricoltura rispetto al totale pari al 6,1%, con una variazione percentuale del 3,8% rispetto all'anno precedente.

Il numero di addetti dell'industria nell'ultimo anno non ha fatto registrare movimenti di particolare significato, con tassi che ormai sembrano essersi assestati poco al di sopra del 31%.

L'unico dato confortante nel panorama occupazionale italiano viene dal terziario: in questo settore sono ormai stabilmente occupati il

62,6% della forza lavoro occupata con un saldo positivo del 2,6% rispetto all'anno precedente, confermando una tendenza di crescita costante negli ultimi anni. Questo dato è importante perché chiarisce ancora una volta, se ce ne fosse bisogno, che le uniche opportunità occupazionali nei prossimi anni si avranno solo ed esclusivamente nell'area del terziario, compensando almeno in parte le perdite che si registrano in agricoltura e nell'industria.

Ma se questa è la sintesi degli andamenti registrati su scala nazionale è opportuno sottolineare alcune differenze territoriali (vedi Tav. 2 appendice statistica n. 1).

Nel settore dell'agricoltura emergono dati che a livello territoriale lasciano intuire processi molto diversi tra loro. I cali più vistosi registrati nell'ultimo anno in agricoltura riguardano l'Italia centrale (-15,1%), le Isole (-13,7%) e il Meridione (5,8%).

Per contro, nel Nord si osservano significativi incrementi occupazionali in agricoltura, ed in particolare nel Nord Est si ha un incremento occupazionale del 9,3%, mentre il Nord Ovest fa registrare un più 5,6%.

Anche l'industria presenta un quadro disomogeneo, anche se le differenze sono minori. A fronte di incrementi modesti nel Nord Ovest (0,2%) e del Nord Est (0,6%), il Sud mostra aumenti più robusti (+1,8%), mentre le isole segnano un regresso molto più marcato (-3,6%).

Il terziario è l'unico settore che fa registrare dati positivi in tutto il territorio nazionale. Naturalmente esistono differenze, anche se non così marcate, per cui dal Nord Ovest alle isole aumentano gli occupati nel terziario).

Se incrociamo i dati riguardanti i settori di attività con le ripartizioni geografiche emerge un quadro complesso che, all'interno di indici tutti positivi, lascia intravedere un gradiente che diminuisce man mano che si procede da Nord verso Sud. Il Nord Ovest mostra un +2,3%, il Nord Est +2,0%, il Centro +0,9%, il Sud lo 0,4%, le Isole +0,1%. Crediamo che questi dati siano sufficientemente eloquenti e che dimostrino esplicitamente le trasformazioni del mercato del lavoro in Italia.

Il terziario qualificato in Italia

Abbiamo ripetutamente sottolineato nei precedenti Rapporti di monitoraggio che provare a definire gli andamenti del terziario qualificato in Italia come negli altri paesi non è un'operazione semplice. La ragione di fondo, anche se non l'unica, va ricercata nella difficoltà di definire il terziario qualificato. I dati raccolti spesso fanno riferimento ad universi diversi perché diverse sono - le categorie interpretative utilizzate.

Le statistiche ufficiali - e in particolar modo l'Istat, che rimane la fonte prioritaria di informazioni - purtroppo non aiutano a distinguere all'interno di macro aggregati professionali gruppi professionali omogenei riconducibili in toto al terziario professionale.

Queste annotazioni servono per ricordare che i dati, le informazioni e le considerazioni che su questo segmento del terziario forniamo, scontano un margine di approssimazione che allo stato dei fatti è ineliminabile.

I dati Istat segnalano che, negli anni che vanno dal 1993 al 1999 i gruppi professionali mostrano una dinamica diversificata. I gruppi professionali che presentano in questo periodo i maggiori incrementi percentuali sono proprio tra le professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione, con un +22,4%, seguite dal raggruppamento per qualche verso disomogeneo dei legislatori, dirigenti e imprenditori che fanno segnare un +19,9%. Anche le professioni intermedie (tecnici) mostrano un incremento del 12,9% completando un quadro oltremodo positivo per le professioni in qualche modo ascrivibili al terziario professionale.

Abbiamo utilizzato un altro parametro di riferimento per valutare l'andamento occupazionale del terziario emergente. Leggendo i risultati di una indagine Isfol - Centro di Statistica Aziendale di Firenze sull'andamento della domanda di lavoro qualificato in Italia (vedi Tav. 3 appendice statistica n. 1) emerge che nel periodo 1997/1999 si è assistito ad una vera e propria esplosione.

In questo intervallo di tempo la domanda di lavoro qualificato da parte del mercato ha fatto registrare incrementi del 57,8% al Nord, del 79,6% al Centro, del 98,4% al Sud.

La dimensione del fenomeno registrato fa concludere non solo che nel biennio considerato le richieste di personale qualificato hanno raggiunto livelli molto elevati, ma che questo trend è destinato a durare nel tempo, interessando nei prossimi anni un numero sempre maggiore di aziende e di professionisti.

Ci conforta in questo senso un ulteriore dato. Nel raffrontare il numero di imprese attive nel 1997 rispetto all'anno precedente, se da un lato si assiste ad un calo del numero di imprese industriali nella misura dello 0,9%, si registra in parallelo un incremento del numero di aziende dei servizi (+1,1%), fatto questo, che determina un saldo complessivo positivo nel numero di imprese (+0,5%) (vedi Tav. 4 appendice statistica n. 1).

Se poi analizziamo i dati Istat relativi alle imprese attive a fine '97 e li confrontiamo con quelli dell'anno precedente emergono degli ulteriori elementi di riflessione. (vedi Tav. 5 appendice statistica n. 1).

Le sottosezioni che fanno registrare gli incrementi più significativi sono quelle riguardanti l'intermediazione finanziaria (+8,8%), le attività informatiche e di ricerca (+3,6%), gli alberghi e i ristoranti (+2,1%).

Una lettura delle distribuzioni di queste variazioni in funzione delle classi dimensionali delle imprese lascia intendere come, almeno nei casi citati, gli incrementi maggiori possano essere ascritti alle classi dimensionali con minor numero di addetti, rafforzando l'idea che sia proprio il terziario professionale, sia come singolo professionista sia come studio professionale sia ancora come società di professionisti, ad alimentare il trend positivo dell'occupazione.

Il quadro che emerge conferma e rafforza quanto già descritto nei precedenti Rapporti di monitoraggio. La tendenza alla terziarizzazione delle attività nel nostro paese continua, assumendo i caratteri di un fenomeno strutturale.

Il peso delle aree professionali, che in qualche modo vengono attribuite al Terziario professionale è sempre maggiore, all'interno dello spettro delle attività professionali.

Le differenze riscontrate tra Italia e gli altri paesi dell'Europa o del Nord America tendono a ridursi anche se non nella misura sperata, lasciando l'Italia vicina alla Germania, ma ancora piuttosto lontana dal Regno-Unito o dalla Francia.

Old economy, new economy e nuovi assetti del terziario: le nuove strategie di governance della professione

In considerazione di quanto rilevato nelle pagine precedenti, i nuovi assetti del terziario sono allora caratterizzati dallo sviluppo delle professioni in nuove funzioni (quali la tecnologia, la ricerca, la consulenza, l'intermediazione, la comunicazione, ecc.). Questo sviluppo determina delle trasformazioni della visione tipica del settore professionale; infatti il primo connotato che si trasforma è l'indipendenza, nel senso tradizionale in cui siamo abituati a pensarla. Gran parte dei nuovi professionisti, infatti, si distinguono dai precedenti, in quanto vengono assorbiti dalle organizzazioni di tipo imprenditoriale: tale fenomeno determina non tanto una mancata capacità di agire in modo indipendente, quanto la riconduzione di tale capacità nell'ambito della struttura strategica ed organizzativa dell'impresa.

Successivamente, il professionista acquisisce delle conoscenze sempre più specializzate, perdendo progressivamente l'ambito di generalità della pratica professionale, modificando la tecnica di governo dei rapporti con i clienti. In terzo luogo, il suo ruolo trascende dal rapporto diretto e particolare con gli utenti, essendo coinvolto nei problemi complessivi di customer satisfaction, laddove i profili di valutazione divengono plurimi: non più solo orientamento e soddisfazione del cliente, ma anche ricerca continua del consenso in termini di fidelizzazione e di creazione permanente di valore.

Forse proprio questo è il motivo che spiega la nascita delle associazioni di categoria, nonché dello sviluppo delle aggregazioni tra professionisti, in modo da detenere maggior potere e forza per affrontare le nuove sfide che il mercato presenta; occorre, infatti, tener presente alcuni fattori che incidono sulle professioni, vecchie e nuove:

- *l'integrazione delle competenze*: più la cultura professionale si settorializza, scendendo in profondità ed in tecnologia, e più occorre la cooperazione tra professionisti;
- *la meccanizzazione ed informatizzazione delle strutture professionali*, che in caso di aggregazione, offre la possibilità di ripartire i costi e di usare strumenti migliori;

- l'opportunità di usufruire di *vantaggi assicurativi, legali, previdenziali e fiscali*.

L'evidenziazione di forme associative, unita "all'esplosione" delle nuove professioni, fa presagire l'emergere e lo strutturarsi, in un futuro piuttosto prossimo, di un modello complesso, che riguarda il mondo professionale, bisognoso quindi, di un attento esame e di una giusta considerazione.

Se quelle sopra tratteggiate possono considerarsi alcune delle variabili strutturali caratterizzanti lo scenario di riferimento, allora l'analisi delle possibili direttrici di sviluppo del neo-professionismo non può prescindere da una simulazione degli impatti che tali variabili - in grado, di fatto, di influenzare tanto le scelte macro-economiche quanto gli assetti ed i modelli di gestione d'impresa - possono determinare sulla realtà di riferimento.

Variabili costituite da processi di globalizzazione, processi di integrazione comunitaria, variazioni della struttura del mercato del lavoro, cambiamenti della struttura organizzativa dell'impresa: variabili, cioè, che devono essere lette nella loro interezza, vale a dire non solo in termini generali di annullamento della variabile spazio-temporale, quanto piuttosto secondo una logica di approccio, ancora una volta, di tipo *bottom-up*, tesa a rilevare gli effetti indotti dalle spinte stesse sulla *vision* strategica e sulle scelte gestionali degli operatori di mercato.

Al riguardo, occorre innanzitutto tentare di rilevare, per quanto possibile, alcune determinanti orizzontali all'intero spettro del terziario emergente, con riferimento sia alla realtà del soggetto professionista sia a quella del soggetto associativo.

La situazione corrente (*as is*) sembra evidenziare, almeno in media, un atteggiamento degli operatori del neo-professionismo ancora improntato alla gestione della fase di emersione, piuttosto che al presidio delle dinamiche di sviluppo della professione di riferimento.

Permane, ancora, sebbene almeno in parte giustificato dagli *stop-and-go* dell'*iter* normativo di riordino complessivo del sistema professionale, una tendenza diffusa ad identificare nelle norme di regolamentazione del segmento - o, in taluni casi, della specifica professione - le maggiori possibilità di visibilità e quindi di successo sul mercato.

La dimensione internazionale, inoltre, viene generalmente valutata solo in funzione delle possibili articolazioni di livello superiore degli organismi associativi, anziché in termini di presidio proattivo delle opportunità di sviluppo legate al processo di internazionalizzazione.

Per le attività professionali, anche di ultima generazione, sembrano dunque profilarsi elementi di rischio in ordine ad un impoverimento della catena del valore, da ascrivere in larga parte alle inefficienze conseguenti alla mancata conversione delle nuove variabili strutturali di contesto in dati di *input* per il processo strategico di transizione verso la fase di sviluppo della professione.

La deriva di globalizzazione determina, infatti, un flusso di opportunità e di nuovi vincoli di mercato che impone l'esigenza, per la totalità degli operatori, di focalizzare l'attenzione sugli obiettivi e sui percorsi di posizionamento competitivo del *business* di riferimento. Posizionamento che, nel caso del terziario emergente, non solo richiede a monte la somatizzazione del nuovo orizzonte strategico di sviluppo, ma che soprattutto necessita di un urgente orientamento della *mission* degli organismi associativi verso criteri manageriali, verso veri e propri obiettivi di *governance* della professione.

Un ridisegno dei processi gestiti dal soggetto esponenziale che, evidentemente, oltre ad un nuovo approccio progettuale da parte dei singoli professionisti, richiede il contemporaneo conferimento di "mandati forti" ai vertici associativi, oggi chiamati ad una fondamentale correzione di rotta, domani responsabili del posizionamento competitivo piuttosto che della marginalizzazione di un intero settore professionale.

Del resto, se è pur vero che il mercato globale sembra orientarsi sempre più verso la "auto-correzione" delle rendite di posizione da asimmetria normativa, è altrettanto inconfutabile che, almeno in termini generali, le nuove dimensioni spazio-temporali di riferimento (confini logici e tempo reale) impongono processi decisionali efficaci ed efficienti sotto il profilo del governo della complessità e vastità di scenario, nonché continuativamente mantenuti in termini strategici.

Un conferimento di mandati forti, si diceva, che assicuri pertanto una trasformazione continuativa della massa critica espressa dai singoli professionisti in massa "logica" espressa dall'organo, associativo e che,

soprattutto, attraverso la gestione manageriale degli assetti relazionali, consenta il presidio proattivo delle dinamiche di mercato.

La nuova *mission* degli organismi associativi richiederà di focalizzare l'attenzione sul processo di erogazione del servizio professionale, di ricostruirne la catena del valore e, soprattutto, il segmentare l'apporto del profilo professionale su ciascun anello della catena stessa, al fine di individuare gli ambiti orizzontali su cui incentrare la pianificazione strategica e le capacità progettuali del soggetto esponenziale.

Una segmentazione specificatamente tesa ad orientare i processi gestiti dall'associazione - dalle funzioni di controllo qualitativo *in itinere* alle funzioni di esercizio e comunicazione delle forme di tutela dell'utenza, a quelle di controllo deontologico, alle stesse eventuali funzioni di supporto all'esercizio della attività professionale - verso il posizionamento competitivo della professione e, con essa, dei professionisti associati.

Il servizio professionale, d'altro canto, può essere ricondotto ad un *enterprise model* fondato sui processi di *line* - verosimilmente la manutenzione del profilo professionale e la trasformazione dell'apparato teorico-specialistico in prestazione professionale - e su funzioni di supporto orientate al controllo ed al *feedback*.

La sopra citata segmentazione dovrà allora consentire di impostare derive di internazionalizzazione della professione fondate sulle caratteristiche strutturali del processo di erogazione del servizio professionale e quindi improntate allo sfruttamento dell'intero spettro di opzioni sinergico-relazionali messo a disposizione dalla globalizzazione dei mercati.

Una approccio metodologico al processo di internazionalizzazione che, ispirato per taluni aspetti ai principi della *deconstruction* aziendale, concorra al posizionamento strategico della professione anche e soprattutto attraverso l'innovazione di processo e di "prodotto".

La tendenza evolutiva verso un'economia basata sulla dematerializzazione degli assetti produttivi postula allora la sempre maggiore importanza non solo dei professionisti intellettuali, ma anche e soprattutto degli assetti organizzativi che si danno e della configurazione di mercato nella quale operano.

D'altra parte, anche lo stesso assolvimento di una funzione pubblica non esclude a priori qualsiasi grado di concorrenza o di competitività nell'esercizio della professione. La realtà di alcune professioni regolamentate ce lo dimostra tutti i giorni. E' dunque possibile ritenere che le regole della concorrenza, calibrate adeguatamente con la tutela dell'interesse collettivo, possano svolgere un ruolo significativo nella tutela dell'interesse del cliente e, di conseguenza, della collettività nel suo complesso.

Si tratta di quella "tutela del consumatore" che rappresenta il criterio ispiratore di tutta la normativa comunitaria.

Analogo ma inverso ragionamento si può fare per le professioni emergenti: se il fenomeno nuovo è la moltiplicazione delle funzioni e delle relative competenze in una società moderna e in dinamica evoluzione, è allora necessario un momento normativo che disciplini e metta ordine in tale moltiplicazione con altrettanta dinamicità onde non lasciare la regolamentazione di tali funzioni solo ed esclusivamente al mercato.

La sistemica del Disegno di Legge n. 5092 recante "Delega al Governo per il riordino delle professioni intellettuali"

In tale contesto, si inserisce la riflessione sul DDL 5092 recante "Delega al governo per il riordino delle professioni intellettuali", nel quale - così come proposto dal CNEL nell'ambito dell'ormai "storica" Commissione Mirone - questo nuovo modello è stato così strutturato in una logica unificante di regolamentazione:

- attività relative a competenze e funzioni che debbono rimanere protette poiché ad esse corrisponde un interesse pubblico primario talmente rilevante da giustificare la protezione sul segmento e l'obbligo di iscrizione per l'esercizio delle attività stesse (Ordini);
- attività relative a competenze e funzioni che sono esercitate in una configurazione di mercato ad aperta concorrenza, e dove la tutela dell'utenza viene raggiunta attraverso un sistema di certificazione della qualità professionale su base associativa (Associazioni).

Questa struttura, pur frutto di un processo di mediazione, teneva conto di ambedue le situazioni fenomeniche e giuridiche esistenti:

- da un lato liberalizzava in maniera ragionata e ricollocava in modo più funzionale nell'ordinamento, in considerazione dei rilevanti mutamenti sociali, economici e politici intervenuti, il segmento delle tradizionali professioni liberali, pur mantenendo una protezione ad alcune attività del segmento stesso in funzione della tutela dell'interesse collettivo;
- dall'altro, non solo prendeva in considerazione il fenomeno delle professioni emergenti, ma rendeva altresì trasparente l'intero segmento, per il tramite di una regolamentazione su base concorrenziale che mantiene libero l'accesso all'esercizio delle attività ed offre al consumatore ed alla committenza punti di riferimento certi (le associazioni certificate) rispetto alla forte domanda di qualità nelle prestazioni professionali.

Si trattava di un modello che poteva, e può tuttora, rappresentare un buon punto di partenza verso un profondo rinnovamento del nostro sistema professionale che corrisponda ai cambiamenti di scenario precedentemente descritti e che rifletta le peculiarità - qualitative e quantitative - assunte dal mercato delle professioni nell'ambito dei sistemi competitivi internazionali.

Tutto ciò, peraltro, non deve essere considerato dalle professioni tradizionali come una "diminutio" degli approcci consolidati alle professioni intellettuali, ma solo come un'ulteriore implementazione delle attività svolte in ambito professionale che si vanno modificando ed evolvendo rispetto al nostro modo di pensarle. Occorre, cioè, andare oltre la "fissità" del presente, avere memoria delle funzioni "antiche" ed interrogarsi sul futuro e sull'orizzonte prospettico nel quale si colloca la professione.

E' indubbio, infatti, che - nella storia del capitalismo - abbiamo già avuto fasi di globalizzazione dell'economia e di mutamento dei paradigmi economici, sociali e delle modalità di svolgimento delle attività "professionali" in senso lato. Basti pensare allo spazio mediterraneo come economia globale descritto da Braudel o, per andare al ciclo di globalizzazione più vicino a noi, al processo di ampliamento dei mercati

che si verificò intorno alla seconda metà dell'800 e al suo temperarsi con l'affermazione di nazionalismi e di "protezionismi".

L'attuale fase di globalizzazione che avanza si confronta, d'altra parte, anche con i nuovi spazi macroregionali: il NAFTA, il Mercosour, il Far East, ma soprattutto l'Unione Europea. Sono questi gli spazi intermedi che, a vari livelli di strutturazione socio-economica e politico-istituzionale, si affermano e si confrontano con lo spazio della globalizzazione.

Lo spazio europeo, il più avanzato nel passaggio da mero "spazio di mercato" a "spazio politico-istituzionale" diventa allora non solo il luogo delle regole finanziarie e dei vincoli di bilancio per gli Stati nazionali, ma uno spazio delle opportunità di vita, di lavoro e di professione.

Alcune prime riflessioni conclusive

A fronte delle considerazioni fin qui svolte, è possibile fare alcune prime riflessioni su quanto viene evidenziato nell'ambito dalle dinamiche di scenario descritte nei paragrafi precedenti.

Appare evidente, infatti, che i processi di sviluppo del nostro Paese non possano prescindere da un analogo percorso di crescita del nostro sistema professionale che - in un panorama caratterizzato dal prepotente avvento dell'economia della conoscenza - può, anzi, deve costituire la "dorsale" portante del tessuto connettivo economico italiano in termini di ruolo sociale condiviso e di concreta operatività in qualità di soggetto di sviluppo. D'altra parte, appare altrettanto evidente come i fattori di accelerazione della competizione costringano le nostre professioni, vecchie e nuove, ad uno sforzo quotidiano e "drammatico" per confrontarsi su mercati non più solo nazionali o globali, ma - come ha recentemente fatto notare più di qualche studioso - "giocali", intendendo con tale termine quel sistema di rete che corre parallelo fra globale e locale intrecciandosi costantemente.

In questo quadro, caratterizzato da una molteplicità di sistemi a rete che s'intersecano e dalle relazioni dei quali dipendono le possibilità

concorrenziali del sistema-Paese, la “sinapsi virtuosa”, che si pone come un (se non il) vantaggio competitivo fondamentale per favorire i processi di affermazione sui mercati sia delle nostre imprese che delle altre organizzazioni, sembra essere determinata da una capacità cruciale dei nostri professionisti e dei loro soggetti esponenziali di riferimento di vivere e gestire dei processi in rete nell’ambito delle dinamiche dei processi di competizione.

Tali processi sono caratterizzati da una serie di componenti strutturali di contesto che costituiscono non solo elementi dello scenario prospettico e dell’“orizzonte degli eventi” con i quali si devono confrontare e misurare i nostri professionisti, ma rappresentano altresì veri e propri fattori di accelerazione della competizione stessa, la cui analisi ed il cui approfondimento appaiono condizioni imprescindibili per la comprensione del ruolo evolutivo del nostro scenario economico in generale, e professionale in particolare.

Non è probabilmente questo Rapporto la sede più appropriata per analizzare tutte le possibili componenti strutturali di contesto. Quello che, peraltro, preme comunque evidenziare è che, dall’orizzonte prospettico complessivo, sembra emergere una nuova configurazione economica e strategica che dovrà essere oggetto di più approfondite valutazioni, ma che comunque influenza già, ed influenzerà sempre più in futuro, non solo tutte le nostre riflessioni in materia di professioni intellettuali, ma anche - e soprattutto - l’intero sistema di governance della conoscenza.

Se, infatti, la conoscenza diventa il nuovo fattore produttivo dominante, la prima e più importante conseguenza è la possibilità di affermare l’esistenza di quello che possiamo iniziare a definire come il “mercato per il controllo della conoscenza”.

Il “mercato per il controllo della conoscenza” è una configurazione economica, diversa dai singoli mercati dei servizi professionali, che può ricomprendere l’insieme complessivo delle transazioni determinato dallo scambio di saperi ed informazioni nell’ambito del sistema economico globalizzato.

Questa definizione deriva da una constatazione di base: così come i singoli mercati di prodotto delle imprese sono diversi dal mercato per

il controllo societario (*market for corporate control* nella definizione economica anglosassone) e dal sistema, o - meglio - dai sistemi di corporate governance che lo regolano, l'insieme delle transazioni sopra ricordate dà luogo ad un mercato di tipo diverso, più ampio e dove le forme di controllo e monitoraggio sembrano sempre più tarate su livelli di regolazione internazionale o, nel nostro caso di Paese comunitario, quanto meno sovranazionale.

I confini di questa nuova ipotesi che sottoponiamo alla riflessione complessiva di analisti, studiosi e uomini delle Istituzioni sembrano per il momento alquanto labili: essi vanno dalle sistemiche di governo delle professioni intellettuali, alla proprietà degli accessi ai grandi portali dove vengono veicolati i saperi e le informazioni in rete, dalle licenze per lo sfruttamento delle reti di telefonia mobile (GSM, GRPS, UMTS) alla divulgazione delle scoperte relative, ad esempio, al Progetto Genoma, dallo sfruttamento della rete a fini commerciali alla denominazione ed alla gestione dei domini Internet, da brevetti e marchi alla normativa sulla tutela e sullo scambio della proprietà intellettuale.

La complessità dello scambio che ha luogo su questo mercato e, dunque, gli impedimenti che possono ostacolarlo è straordinariamente più grande di quella dello scambio di singoli beni o servizi. Ciò dipende dal volume di informazioni richiesto affinché lo scambio abbia luogo - informazioni sulla capacità delle risorse umane e materiali e sulle interdipendenze tecnologiche che legano tali risorse - e dalla rete di interessi che si dipana attorno alla conoscenza ed ai soggetti che sono coinvolti dalla sua riallocazione.

Questa complessità richiede, più ancora che in ogni altro mercato, non solo ampie e approfondite riflessioni sui meccanismi di funzionamento dei processi, ma probabilmente l'operare di istituzioni e di regole, ovvero il dispiegarsi di meccanismi riallocativi. Dalla loro adeguatezza o inadeguatezza può dipendere la piena opportunità di tutti i soggetti di accedere al controllo della conoscenza, e quindi l'efficienza dell'allocazione del controllo. Ne risulta fortemente influenzata l'efficienza dell'intero sistema economico.

Non prendere in considerazione l'esistenza di tale "mercato" (nel senso proprio del termine), può voler dire rischiare di compiere un trat-

to di strada piena di insidie e di crepacci in una notte buia e tempestosa e bendarsi gli occhi per non vederli. Appare sempre più evidente, infatti, che il mercato per controllo della conoscenza esiste (anche se non con questa denominazione) tant'è che ormai da tempo se ne occupano le principali organizzazioni internazionali al fine di abbattere le barriere protezionistiche dei singoli Stati.

Se l'ipotesi elaborata può essere considerata valida, le strategie di governance di tale fenomeno ed il conseguente meccanismo di regolazione non può che essere che, in termini socio-economici, il punto di equilibrio (il trade-off) fra:

- a) la necessità di controllo al fine di garantire al consumatore/utente/cliente gli standard di qualità e tutela rispetto alle transazioni relative alla gestione dei saperi e delle informazioni (nel caso che più ci interessa in questo ambito, le prestazioni professionali);
- b) il pieno dispiegamento delle potenzialità di conoscenza e di scambio della stessa sul mercato economico competitivo.

E questo trade-off non può essere statico, ma essendo un livello di equilibrio è per definizione dinamico. E' in questo ambito che si innesta la riflessione effettuata in seno alle considerazioni generali che precedono questo capitolo: l'articolazione del sistema di regolazione professionale che è stata proposta (sistema stellare) sembra configurare un modello di elaborazione delle attività professionali intellettuali (che sono parte integrante del mercato per il controllo della conoscenza) sufficientemente articolato e "adattivo" al controllo ed al monitoraggio delle dinamiche di scenario socio-economico delineate nelle pagine precedenti.

Si tratta infatti - come già detto - di un sistema aperto, in grado cioè di collocare al suo interno tutti i saperi che nel tempo dovessero presentarsi alle soglie del sistema professionale ed in grado di "ospitare" tutti quei soggetti associativi che possano attribuire una sorta di marchio di qualità ai propri iscritti e, nel contempo, di un sistema che garantirebbe un accesso selezionato, ma non a numero chiuso, allo svolgimento di attività terziarie, sempre più centrali per lo sviluppo del sistema produttivo.

Si tratta altresì di un sistema che metterebbe in competizione diversi soggetti di rappresentanza, portandoli a migliorare le proprie poli-

tiche di promozione e di valorizzazione degli iscritti, che arricchirebbe ancora di più l'attuale sistema di regolamentazione delle professioni, riconoscendogli una funzione di certificazione permanente della qualità dei servizi resi.

Da ultimo, tale sistema alimenterebbe funzioni esterne di monitoraggio permanente per la verifica dei suoi accessi, per la ridefinizione delle funzioni da proteggere e per il sostegno allo sviluppo di attività associative in favore dell'utenza e potrebbe esportare efficienza e innovazione formativa anche in altri comparti del terziario più scoperti sul versante delle innovazioni di sistema;

In conclusione, la nozione di mercato per il controllo della conoscenza costituirà sicuramente uno dei prossimi ambiti di approfondimento dell'attività di esplorazione sulle professioni del CNEL. E' stata comunque accennata in questo contesto perché rappresenta un elemento di novità che il Consiglio stesso vuole offrire all'analisi dei soggetti interessati.

LO SCENARIO DEI TRATTATI INTERNAZIONALI E L'ORIENTAMENTO DELL'UNIONE EUROPEA

Premessa

In ogni caso, il fenomeno dell'internazionalizzazione dei mercati deriva anche dal fatto che si è fortemente accentuata la concorrenza fra le imprese del mondo capitalistico, per cui occorre ricercare nuovi sbocchi a fronte di mercati nazionali caratterizzati dalla saturazione nella domanda di beni e servizi. Bisogna trarre vantaggio, in altri termini, da nuove opportunità di sviluppo produttivo e ciò sembra divenire una questione essenziale per l'avvenire delle imprese multinazionali e, più in generale del sistema capitalistico stesso.

Come abbiamo detto, l'estremo dinamismo che caratterizza la realtà socioeconomica (cambiamenti politici, innovazione tecnologica, processo di globalizzazione economica-finanziaria) ha spinto le imprese verso nuove frontiere di efficienza, inducendole anche a ricorrere a funzioni terziarie più specialistiche; infatti, è la stessa complessità dei cambiamenti in atto, ad indicare che le imprese transnazionali, istituzionalmente vocate a competere nell'economia globale, devono organizzarsi in modo tale da poter utilizzare al meglio il patrimonio di conoscenze e competenze che si forma con il contributo del valore delle risorse umane presenti nei differenti contesti socio-culturali ed istituzionali.

Le imprese hanno trovato, così, apposite strutture operative autonome, fornitrici di servizi terziari di alta qualità; la competizione inter-

nazionale, stimolata dai processi di internazionalizzazione dei mercati e dalla diffusione di nuove tecnologie, si è dunque riflessa sui mercati e sui servizi professionali, conferendo agli stessi un ruolo particolarmente propulsivo per il sistema economico.

Proprio la significativa crescita delle imprese di fornitura di servizi professionali, legata inscindibilmente ai profondi cambiamenti economico-sociali, hanno fatto emergere il problema della necessità di cambiamento nell'ambito dello svolgimento, in senso tradizionale, delle professioni.

Tale necessità è derivata dall'esigenza di un modello di offerta competitivo, sia sul piano della qualità che su quello dell'efficienza che tenda al superamento delle nostre tradizionali riflessioni che contrappongono un settore pubblico relativamente inefficiente ad un settore privato avanzato.

Ora, se in passato le specificità delle professioni protette hanno giustificato l'introduzione di particolari tutele e vincoli, attualmente occorre un'opportuna rivisitazione della materia in considerazione delle mutate esigenze del mercato, in modo da consentire ai professionisti di rispondere adeguatamente alle sfide che gli stessi saranno chiamati a fronteggiare nel contesto europeo; inoltre, come sostiene anche l'Antitrust, le maggiori restrizioni esistenti nel nostro paese, rischiano di tradursi in un concreto svantaggio per i nostri professionisti rispetto ai colleghi stranieri.

Si è più volte ribadita la necessità, per le società avanzate, di avere sistemi normativi ed amministrativi moderni, in grado di adeguarsi prontamente alle esigenze di cambiamento provenienti dal tessuto economico-sociale. La rapidità di risposta che gli operatori economici chiedono alle loro controparti, pubbliche e private, induce a riflettere sull'esistenza di tutte quelle regole che, invece di costituire una garanzia, possono tradursi in una superflua limitazione dell'attività economica.

I servizi professionali e gli accordi internazionali

D'altra parte, la già ampiamente ricordata necessità di cambiamento della sistemica di regolazione professionale in senso concorrenziale

deriva anche da spinte esterne al nostro sistema-Paese, essendo parte integrante di accordi internazionali e di trattati multilaterali - approvati o in corso di approvazione - volti a consentire la caduta delle barriere alla libera circolazione di beni, capitali e servizi, fra cui anche le restrizioni ed i vincoli relativi all'esercizio delle professioni.

A questo proposito, con riferimento ai problemi relativi alle modalità di esercizio delle libere professioni, appare importante ricordare il Trattato GATT di Marrakech, che nel dicembre 1993 ha istituito la *World Trade Organization* (Organizzazione Mondiale del Commercio), equiparando la prestazione dei servizi professionali all'esercizio delle attività commerciali, con dirette implicazioni, nel nostro paese, nell'annosa disciplina delle modalità di esercizio delle libere professioni, in particolare modo, relativamente ai divieti di costituire società diverse da quelle di mezzi e di effettuare attività di comunicazione e promozione dei servizi offerti dai professionisti al mercato.

Annesso all'accordo GATT rientra l'accordo generale sui servizi commerciali (Gats), in forza del quale si è stabilito che le regole riguardanti l'esercizio delle attività professionali non possono differenziarsi da quelle concernenti i servizi commerciali veri e propri.

Le nazioni che hanno aderito all'accordo, sono ora impegnate al rispetto dei fondamentali principi della nazione più favorita e della trasparenza. In base al primo principio, ogni Stato aderente al Gats è tenuto a riconoscere ai prestatori di servizi di qualunque altro paese contraente, un trattamento non meno favorevole di quello accordato ai soggetti nazionali.

Il secondo principio, invece, vincola ogni stato contraente ad armonizzare, alle disposizioni del trattato, le norme riguardanti la prestazione dei servizi e ad informare, almeno annualmente, il consiglio istituito a fronte del trattato medesimo, circa la modificazione del quadro legislativo nazionale esistente.

In sede WTO è altresì attualmente operante uno "*Working party on domestic regulation*" che supporta i negoziati sui servizi professionali e cioè, "quelle attività volte a garantire che le misure relative a requisiti obbligatori e procedure, a norme tecniche e agli obblighi di licenza non costituiscano inutili ostacoli agli scambi di servizi" (Gats, ar-

ticolo VI, comma 4). Tali negoziati sono già in fase avanzata per quanto riguarda i servizi professionali contabili ed è previsto che si estendano a tutta la gamma dei servizi professionali.

Fra gli altri accordi che vanno ricordati (ad esempio, T.E.P. - Transatlantic European Partnership, ecc.), uno, peraltro particolarmente significativo, è il M.A.I. - *Multilateral Agreement on Investments* (Accordo Multilaterale per gli Investimenti). Si tratta di un accordo in fase di negoziazione in sede OCSE fra i 29 paesi più industrializzati del pianeta con intese che dovrebbero essere concluse la fine del 1999.

L'ambizione è quella di fare ordine negli oltre 1800 accordi bilaterali fra Nazioni, conclusi per proteggere gli investimenti, estraendo dalla giungla degli accordi esistenti i principi di applicazione universale per dare certezze giuridiche a chi investe nei diversi Paesi del mondo. Tutto ciò accordando una migliore protezione agli investitori, con lo stabilire un meccanismo certo di regolazione dei conflitti, e creando, nello stesso tempo, un insieme uniforme di regole per l'accesso al mercato che dia alle multinazionali anche la facoltà di "bypassare" le singole legislazioni nazionali in caso di problemi burocratici o vertenziali.

Rispetto alle intese già in vigore, il MAI potrebbe rappresentare un accordo consolidato, con effetti vincolanti, per tutte le procedure di regolazione dei conflitti e per l'applicazione effettiva di sanzioni.

Introdurrebbe una nuova disciplina sulle privatizzazioni, le aziende pubbliche, le garanzie per il personale dirigente e, soprattutto, liberalizzerebbe "quasi completamente" i sistemi di "monopolio" e di "concessione", fra cui figurano - in senso lato - anche le protezioni relative al nostro sistema professionale.

Tutto ciò per effetto di alcune clausole di tale accordo di cui tre sono le più importanti e di conseguenza le più discusse:

- *Stand Still*: impedisce alle legislazioni nazionali di adottare leggi che possano limitare i profitti degli investitori. Tutto è congelato: dopo la firma dell'AMI non si può più legiferare in materia, ad esempio, sociale, fiscale o ambientale se non in senso favorevole alle aziende che hanno effettuato investimenti in quel dato paese.
- *Roll Back*: è liberalizzato tutto ciò che non è oggetto di riserva esplicita tale da essere riconducibile a norme di fonte primaria (di rango co-

stituzionale). La riserva non si può introdurre nemmeno in una fase successiva qualora si manifestassero esigenze generali da tutelare.

- *Clausola di compensazione*: una multinazionale, qualora ritenesse che i suoi interessi fossero stati lesi dal governo (politiche o azioni pubbliche che abbiano l'effetto di diminuirne i profitti) può portare il governo stesso in tribunale per ottenere danni e interessi in compensazione.

L'AMI viene negoziato fra i paesi industrializzati, ma "è aperto alle adesioni dei paesi terzi: i PVS beneficiari degli investimenti devono però accettarle senza ulteriori negoziazioni. Se dovesse essere firmato in sede OCSE, i principi più importanti verranno inseriti comunque nel "Millennium round", un ciclo di negoziati della WTO (OMC) avviato, nell'ambito di forti contrasti, a Seattle alla fine del 1999.

Il quadro europeo: principi e normativa

Il diritto dei cittadini comunitari di stabilirsi in un altro paese membro dell'Unione Europea (fissato nel Trattato di Roma, agli articoli 52 e 59) per esercitare l'attività per cui si sono formati o di prestare occasionalmente servizi professionali, ha inciso fortemente sia nell'ambito socio-economico, che in quello più strettamente formativo/professionale del nostro paese.

Il Trattato di Maastricht, poi, allarga gli orizzonti per consentire un'effettiva integrazione sociale e culturale a livello comunitario; all'articolo 126, infatti, si stabilisce che la Comunità deve contribuire allo sviluppo di un'istituzione di qualità, mediante un'azione che mira, tra l'altro, a favorire la mobilità degli studenti e degli insegnanti, rafforzando l'impegno di stabilire direttive intese al reciproco riconoscimento dei diplomi, certificati ed altri titoli, allo scopo di agevolare l'inserimento degli operatori nelle attività professionali.

L'istituzione della cittadinanza europea, pone tutti i membri della Comunità sullo stesso piano davanti agli organi comunitari ed alle amministrazioni nazionali; nell'Unione, il diritto sociale precede quello politico ed i diritti scaturenti dalla cittadinanza europea nascono dalla

libera circolazione dei lavoratori, dei produttori e dei consumatori, coinvolgendo, innanzitutto, i rapporti economici e sociali.

L'integrazione europea passa inevitabilmente per la piena realizzazione del diritto di stabilimento e di libera prestazione dei servizi per tutti i cittadini comunitari, a prescindere dal tipo di attività economica da loro svolta; garantire perciò a tali soggetti la più ampia libertà di circolazione e di esercizio professionale, rappresenta un elemento sostanziale della costruzione dell'Europa dei cittadini.

La libera circolazione dei professionisti costituisce, dunque, il vero fulcro dell'integrazione europea; ciò giustifica la rilevanza ed il carattere strategico di tutte le disposizioni che riguardano la corrispondenza delle qualifiche ed il riconoscimento dei titoli professionali.

Nel corso dello sviluppo della Comunità, il riconoscimento dei titoli ha assunto modalità diverse, passando da direttive di tipo settoriale (medici, infermieri, dentisti, veterinari, architetti, avvocati, ecc.) a due sistemi generali (le due Direttive dell'89 e del 92).

La tecnica legislativa basata, in un primo tempo, sull'armonizzazione delle formazioni, seguendo l'evolversi della giurisprudenza della Corte di Giustizia (che tende a riconoscere l'immediata precettività delle norme del trattato relative ai principi fondamentali della libertà di stabilimento e di libera prestazione dei servizi), si è poi fondata sul principio della "mutua fiducia" e si va sviluppando verso forme basate sul principio di protezione del consumatore. Le direttive 89/48/CEE e 92/51/CEE, istituiscono una procedura di riconoscimento professionale che prende le mosse dalla distinzione del concetto di "attività" da quello di "professione": l'attività rappresenta, infatti, il contenuto della professione.

Da ciò consegue che oggetto della professione può essere una pluralità di attività ed una stessa attività può essere oggetto di più professioni; la disciplina comunitaria adotta, perciò, un approccio che tende a:

- parcellizzare le professioni nella molteplicità delle attività che ne costituiscono il contenuto;
- regolamentare la singola attività e non l'intera professione;
- stabilire per ogni attività i requisiti di accesso e le modalità del suo esercizio;

- creare per ciascuna attività un apposito *titolo di funzione* che attribuisce al solo titolare le sole funzioni specifiche previste dal titolo.

Con il titolo di funzione esiste una corrispondenza biunivoca fra il titolo e l'attività, in quanto il titolare di un titolo di funzione può esercitare solo la funzione prevista dal titolo e tale funzione può essere esercitata solo dai possessori di quel titolo; tuttavia, il professionista può essere abilitato a svolgere più funzioni, ma solo se acquisisce i diversi titoli corrispondenti.

Mediante tale sistema si creano tante specializzazioni per quante sono le attività superando così l'annoso problema delle "esclusive", perché si stabilisce un collegamento univoco tra titolo ed attività e siccome per ogni attività si crea un titolo di funzione, allora la singola attività è riservata ai titolari del corrispondente titolo di funzione.

Le direttive comunitarie, per il loro carattere innovativo, rappresentano un momento essenziale del processo di integrazione europea; infatti, sono norme a carattere orizzontale (si applicano, cioè, a tutte quelle professioni che rispondono alla definizione di professione regolamentata della direttiva). Il riconoscimento, è fondato sul principio della reciproca fiducia tra gli stati membri ed è rilasciato ad un professionista qualificato, ed infine, sono previste misure di garanzia per lo stato che effettua il riconoscimento.

Il sistema generale propone una definizione di professione regolamentata più generale di quella contenuta nell'art. 2229 del nostro codice civile, comprendendo sia attività esercitate in qualità di lavoratore autonomo che con un rapporto di lavoro dipendente.

Secondo le direttive si dicono "regolamentate" quelle attività per le quali l'accesso o l'esercizio siano subordinati, direttamente o indirettamente, mediante disposizioni legislative, regolamentari o amministrative, al possesso di un titolo che sancisca il completamento di un ciclo di studi di almeno tre anni di livello universitario o superiore (Dir. 89/48/CEE) o un titolo che sancisca una formazione di livello secondario o post-secondaria non universitaria (Dir. 92/51/CEE).

In particolare, la Direttiva 92/51 (art. 1, lett. f, secondo comma) definisce "regolamentata" anche una particolare modalità di esercizio di un'attività; si tratta di associazioni o organizzazioni che oltre ad avere

segnatamente lo scopo di promuovere e mantenere un livello elevato nel settore professionale considerato, abbiano un riconoscimento specifico da parte di uno stato membro e:

- rilascino ai propri membri un diploma,
- esigano il rispetto di regole di condotta professionale da esse prescritte,
- conferiscano il diritto di un titolo o di beneficiare di uno status corrispondente a tale diploma.

Le Direttive non interferiscono affatto sui poteri dei diversi Stati membri di decidere se una professione debba essere regolamentata ed eventualmente secondo quali modalità. Il legislatore comunitario si è solo preoccupato che dalla diversa valutazione degli Stati in merito alla necessità di regolamentare un'attività, non derivasse un pregiudizio alla libertà di esercizio delle professioni in ambito europeo.

La nozione di professione non regolamentata ai sensi di queste due Direttive non esclude, quale requisito per l'esercizio, il possesso di un titolo di studio, il quale individuerebbe un titolo di formazione rilasciato a seguito della frequenza di un corso di studi.

Pertanto, il legislatore comunitario ha posto su un analogo piano i processi formativi direttamente regolati dallo Stato ed i processi formativi delle associazioni riconosciute dallo Stato, alle quali è delegata la funzione di certificazione dei soggetti idonei allo svolgimento di una certa attività sulla base del possesso di predeterminate caratteristiche professionali.

Tale circostanza appare, dunque, come un vero e proprio riconoscimento dell'equivalenza sostanziale dei due diversi sistemi di certificazione.

L'affermarsi di nuove professionalità, l'esigenza sempre più forte di maggiore flessibilità nell'arco della vita lavorativa e l'intensificarsi dei processi di mobilità sociale, richiedono, dunque, una rivisitazione dei meccanismi di certificazione pubblica delle professioni.

Solo in tal modo è possibile immaginare che un modello di riconoscimento e certificazione professionale, come quello diffuso nei paesi di cultura anglosassone, possa essere utilizzato in modo da far evolvere il sistema tradizionale italiano, fondato quasi esclusivamente sulla figura giuridica dell'albo professionale.

D'altra parte, lo stesso orientamento dell'Unione Europea è governato da una chiara premessa politica che ne informa e ne specifica le strategie operative, in qualche modo spiazzando chi continui a muoversi sulla base di premesse corporative. L'obiettivo di massima dell'azione regolativa dell'U.E. è costituito dal mutuo riconoscimento preliminare delle professionalità così come vengono definite dai vari Stati membri, dove le misure compensative (come stages supplementari e prove attitudinali di verifica) devono costituire l'eccezione piuttosto che una regola comune di azione. Lo scopo delle direttive non è cioè quello di sollecitare una comparazione in dettaglio delle differenti professioni "nazionali", quanto invece di rendere non problematici i processi di assimilazione tra attività analoghe.

L'obiettivo così perseguito è quello di vanificare le possibili reazioni protezionistiche dei singoli paesi in materia di regolamentazione delle attività professionali. Non a caso si parla a Bruxelles di affrontare i termini della questione secondo una "ouverture des esprits", una nuova "prospettiva mentale", rispetto ai problemi; una "apertura" che comporta una ristrutturazione di fatto dei meccanismi istituzionali di legittimazione professionale, chiamati a svolgere un ruolo di accoglienza della diversità e conseguentemente di autoridefinizione della propria identità organizzativa.

Peraltro - a fronte delle variabili di cambiamento fin qui esaminate - è bene chiarire che l'Unione Europea non prescrive l'abolizione dei nostri Ordini professionali e l'assimilazione "tout court" del professionista all'imprenditore sulla base dell'ormai famosa definizione del concetto d'impresa comunitaria ("qualsiasi soggetto che eserciti un'attività economica a prescindere dallo status giuridico e dalle modalità di finanziamento"). Se si riflette sul fatto che sarebbe impensabile sottoporre un professionista individuale alla disciplina del fallimento, ovvero far sostenere esami ad un "imprenditore" per verificare il suo livello qualitativo in funzione dell'accesso al mercato, si può allora comprendere che il vero obiettivo dei processi di liberalizzazione comunitari ed internazionali non è l'omologazione dell'attività professionale intellettuale ad un mero prodotto, ma solo ed esclusivamente la piena salvaguardia della libertà di concorrenza.

In ogni caso, al di là delle pur accese discussioni sul processo di ridefinizione messo a punto dal disegno di legge delega governativo, è possibile ritenere che l'elemento centrale del sistema professionale che possiamo attenderci nel breve periodo - nell'ambito della prospettiva comunitaria - sarà costituito dalla certezza sulla qualità delle prestazioni professionali richieste da parte dell'utenza. A tal fine dovranno essere individuati quei livelli di qualità professionale minimi che si riterranno indispensabili per l'accesso al relativo segmento del mercato del lavoro.

Il sistema di certificazione che ne deriverà non potrà che essere un sistema aperto: informato cioè a principi di inclusione, mediante il passaggio dalla ricerca di ciò che esclude l'ingresso di un individuo nel mercato del lavoro professionale, alla ricerca di ciò che ne rende possibile l'accesso.

E tale esigenza di trasformazione da sistema chiuso/protetto a sistema aperto/concorrenziale appare ineludibile anche alla luce degli scenari - già ricordati - di libera circolazione nei Paesi dell'Unione Europea dei professionisti e quindi di progressiva omologazione dei relativi sistemi professionali.

D'altra parte, al di là della stessa nozione giuridica comunitaria di impresa elaborata dalla Corte di Giustizia dell'Aja (*qualsiasi entità che esercita un'attività economica a prescindere dal suo status giuridico e dalle modalità di finanziamento*), non cogliere percorsi di convergenza fra professioni e mercato significherebbe tentare di guardare al futuro con le coordinate conoscitive ed organizzative di un mondo che è già cambiato.

MODELLO DUALE, MODELLO STELLARE E PERCORSI DI CONVERGENZA VERSO UNA PROPOSTA POLITICA EQUILIBRATA DI RIORDINO DEL SISTEMA PROFESSIONALE

Alcune prime riflessioni

Il modello duale, delineato nel Disegno di Legge governativo A.C. 5092, rappresenta un buon punto di partenza verso un profondo rinnovamento del nostro sistema professionale che corrisponda ai cambiamenti di scenario precedentemente descritti e che rifletta le peculiarità - qualitative e quantitative - assunte dal mercato delle professioni nell'ambito dei sistemi competitivi internazionali.

D'altra parte, appare importante sottolineare come fra professionalità, competitività e qualità delle prestazioni professionali esista un forte nesso causale. Solo migliorando le capacità (competenze, conoscenze, approcci deontologici) dei nostri professionisti è possibile migliorare la competitività delle attività professionali intellettuali. Ciò si traduce quasi automaticamente in un miglioramento della qualità del servizio offerto - soprattutto per quanto riguarda le garanzie per i clienti/cittadini - la quale, di conseguenza concorre a determinare una migliore competitività, tenendo conto dei costi e della produttività intellettuale, secondo un paradigma che potrebbe essere così sintetizzato:

professionalità = qualità = competitività

Senza poi dimenticare che - come affermato in precedenza - la dimensione competitiva è già una realtà vissuta quotidianamente da "quasi" tutte le nostre professioni tradizionali.

E' allora possibile immaginare un nuovo ruolo, importante ma circoscritto, dello Stato nel governo delle professioni intellettuali.

Da un lato quello di riconoscere - e non concedere - l'auto-organizzazione dei soggetti collettivi, quali appunto le professioni intellettuali, in tutti gli ambiti in cui i loro membri ritengono in piena autonomia di avere interessi da tutelare e sulla base di articolazioni organizzative tarate sul livello degli interessi stessi. Ciò corrisponderebbe a quanto esige il principio di sussidiarietà inteso in senso proprio: il livello superiore di governo non deve semplicemente delegare o distribuire quote di sovranità al livello inferiore (funzione tipica di una sussidiarietà "ottriata": il decentramento politico-amministrativo), ma deve riconoscere e perciò favorire quanto il livello inferiore di governo è in grado di realizzare da sé.

Dall'altro lato, lo Stato dovrebbe garantire, rendendole esecutive, le regole di esercizio di questa auto-organizzazione (regole quali: la trasparenza; la responsabilità; la competenza) facendo in modo che sia la competizione a determinare l'allocazione efficiente delle risorse nel mercato delle professioni e non già interventi dirigistici dall'alto. A questo proposito può ritornare utile il concetto di "auto-organizzazione competitiva" e cioè il concetto che definisce propriamente il metodo concertativo di ordine sociale.

Essa cattura l'esigenza di lasciare alle professioni il potere di decidere, in libertà, le modalità di offerta delle varie categorie di professionisti, ma in maniera non autoreferenziale e collusiva, bensì competitiva. Con ciò superando la classica contrapposizione tra approccio statalista e approccio liberista al governo delle professioni, nella quale intervento statale e meccanismo di mercato sono considerati come alternative antitetiche per raggiungere esiti socialmente ottimali.

Il che consentirebbe di definire il problema in termini di concezione cooperativa del rapporto tra dimensione privata e dimensione pubblica, vale a dire una concezione del "mercato delle professioni" nella quale le due dimensioni rappresentano momenti complementari ed inestricabili.

E' questa l'ipotesi di base del modello stellare attraverso il quale il processo di riforma delle professioni dovrebbe sancire (con le dovute

eccezioni: professioni mediche, giuridiche in senso pieno, ruoli delegati dallo Stato, funzioni ad altissimo costo sociale) il principio della separazione fra professionalità e forme organizzative, attraverso le quali si esercita l'attività o si svolge il ruolo professionale in quanto la forma organizzativa ottimale è in definitiva la risultante del tipo di competizione in cui il professionista opera (prevalentemente locale o, all'opposto, internazionale). Il tutto con le necessarie segmentazioni fra professioni per non appiattare le importantissime differenze esistenti fra le diverse attività professionali.

Le forme di controllo sul e nel sistema associativo

Peraltro, il sistema associativo in fase di riconoscimento dovrà essere basato sulla costituzione di valutazioni di congruenza vere, sostanziali, basate cioè sul controllo della formazione e dei comportamenti. Ne consegue che tutto ciò significherà essere molto attenti nell'offrire garanzie al cliente/utente ed alla pubblica opinione sulla reale professionalità degli iscritti alle associazioni.

Come si può ottenere, dunque, che tali garanzie siano effettivamente presenti? Questo è il punto più delicato e, forse, più critico nella costruzione sostanziale e di legittimità del modello associativo. I problemi da affrontare sono diversi: bisognerà, ad esempio, trovare degli "skills" formativi che abbiano caratteristiche di estrema serietà e che offrano garanzie forti anche all'estero, negli altri paesi dell'Unione Europea. Si pone quindi il problema di costruire percorsi di formazione che siano adeguatamente strutturati e, quanto più possibile, tarati verso "l'alto". E, seppure si possa presumere che tali processi non siano attuabili - e forse, in certi casi, nemmeno condivisibili - per tutte le professioni non regolamentate, appare comunque necessario, per le associazioni, tentare di implementare sia la qualità dei "curricula" formativi di base, sia il controllo preventivo sulle formazioni professionali specifiche.

In via puramente teorica, dunque, l'interesse dell'associazione alla qualificazione professionale dovrebbe poter costituire una forte garan-

zia di serietà. Ma, nel contempo, si potrebbe, da parte dell'associazione, provare a "giocare al ribasso", facendo aggio sulla facilità d'ingresso. Se un altro dei requisiti è quello di essere rappresentativi, e cioè avere molti iscritti, allora per raggiungere questo scopo si potrebbe tendere ad abbassare le soglie di qualificazione necessarie per l'accesso e diventare anche transigenti sulla preparazione. La necessità ed anche la capacità di far collimare queste molteplici esigenze (screening rigido all'accesso e verifica della qualità "in itinere", percorso formativo adeguatamente strutturato, livello di rappresentatività), deve costituire "l'orizzonte degli eventi" di tutte le associazioni che vogliono presentarsi in regola con la futura definizione normativa.

Il primo obiettivo è allora quello di percepire l'orizzonte prospettico e cioè la visione completa di quelli che sono i requisiti di struttura associativa richiesti dalle Direttive comunitarie e, pertanto, di quelli che dovrebbero essere i requisiti richiesti dal futuro sistema di regolamentazione associativa.

Nell'ambito della regolazione comunitaria (di cui alle già ampiamente citate Direttive CEE 89/48 e 92/51) e in base all'analisi dei sistemi professionali dei Paesi U.E. dove tale meccanismo è già operante, la "ratio" del meccanismo di riconoscimento associativo è quella dell'esercizio della professione "in condizione di non esclusività". Tutto ciò significa, così come richiesto dalla normativa comunitaria, piena concorrenza fra le associazioni le quali, anche se afferenti allo stesso segmento di mercato, potrebbero comunque ricevere la regolamentazione su base concorrenziale.

Una regolamentazione, dunque, non di tipo vincolistico ed esclusivistico quale è invece quella tipica di un sistema professionale protetto, ma un meccanismo basato su un modello dinamico, attento sì in primo luogo alla tutela degli utenti e dei consumatori da un lato, ma comunque pronto ad adeguarsi all'evoluzione del mercato per corrispondere, nell'ambito della moltiplicazione delle funzioni professionali all'interno di una società moderna, all'esigenza di un momento normativo che regoli e garantisca standards minimi qualitativi con una disciplina dinamica e non statica, che può essere finalizzata a cogliere e regolamentare l'evoluzione dell'assetto di una professione in relazione alla sua pro-

gressiva sedimentazione nel sistema economico, ovvero a corrispondere all'esigenza di qualificare ulteriormente un'attività professionale tra quelle già soggette alla disciplina ordinistica.

Di conseguenza, la normazione e la conseguente strutturazione di un sistema professionale associativo, che risponda all'elaborazione concettuale comunitaria, deve essere basata, come previsto esplicitamente dalla stessa Direttiva 92/51, sul “*..riconoscimento specifico da parte di uno Stato membro...*”: un riconoscimento, pertanto, che può nascere solo da un'approfondita valutazione dell'idoneità del soggetto associativo e, soprattutto, della sua organizzazione a svolgere funzioni di garanzia “pronta e dinamica” nei confronti del consumatore, utente o cliente rispetto ai requisiti professionali di soci professionisti iscritti.

Tale valutazione non dovrà, allora, essere basata sul controllo statico di alcuni requisiti, pur importanti, ma a loro volta statici: essa deve essere, invece, strutturata sul concetto di verifica dinamica e ripetuta nel tempo, deve essere cioè un monitoraggio continuo della valutazione iniziale d'idoneità.

Solo in questo modo la configurazione concorrenziale, che è alla base del funzionamento ottimale di tale sistema di riconoscimento professionale, riesce a mantenere elevati gli standard qualitativi dell'organizzazione associativa (attraverso il controllo incrociato derivante dai meccanismi di competizione fra associazioni di uno stesso segmento e dal monitoraggio periodico del soggetto di valutazione) e, di conseguenza, a far svolgere appieno la funzione associativa di garanzia dei requisiti professionali degli iscritti.

I requisiti fondanti di un meccanismo di riconoscimento associativo equilibrato

Per una più approfondita valutazione del possibile funzionamento del meccanismo di riconoscimento associativo previsto dalla normativa europea ripensato, trasposto e adattato al contesto socio-economico delle professioni presenti nel nostro Paese, si elencano - nelle pagine che seguono - quelle che dovrebbero essere le principali sequenze generati-

ve del riconoscimento stesso, con l'avvertenza che i singoli requisiti di seguito riportati - pur potendo essere ampliati dalla futura normativa - rappresentano comunque gli elementi fondanti di qualsiasi sistema di riconoscimento su base associativa. Ne consegue che, se le associazioni dei professionisti non regolamentati cominceranno a costruire fin da adesso questi percorsi potrebbero presentarsi con tutte le carte in regola per la futura regolamentazione, qualunque sarà il sistema dato.

- a) Elaborazione dei criteri di individuazione dei requisiti che l'associazione deve possedere per poter svolgere la funzione di garanzia del segmento professionale.
- b) Valutazione di idoneità dell'associazione richiedente il riconoscimento (rapporto fra interesse privato - tipico della libertà di associazionismo - ed interesse pubblico alla presenza di soggetti esponenziali di garanzia sul segmento professionale in esame) sulla base dei requisiti di cui al successivo punto e).
- c) Monitoraggio sulla permanenza dei requisiti che hanno legittimato l'attribuzione del riconoscimento.
- d) Verifica della permanenza dei requisiti che legittimano l'attribuzione del riconoscimento e, in caso di mancata verifica dei requisiti stessi, revoca del riconoscimento.

I requisiti fondamentali di struttura associativa

e) Principali requisiti per il riconoscimento, desumibili dalle direttive comunitarie e dal confronto, con i più importanti sistemi di riconoscimento associativo presenti nei Paesi U.E. (Gran Bretagna, Germania, Francia):

A) Macro-funzione di verifica associativa della qualità delle competenze in accesso ed in itinere

- 1. Griglia di requisiti per lo screening in accesso dei professionisti per l'iscrizione alle associazioni e/o all'associazione (funzione di garanzia verso gli utenti/consumatori/clienti).

2. Verifica della consistenza dell'iter formativo, dei professionisti della psicomotricità (di base e professionalizzante, più esperienza professionale concreta).
3. Capacità associativa di verifica della permanenza dei requisiti professionali degli iscritti (funzione di verifica della qualità professionale in itinere).

B) Macro-funzione di tutela dell'utenza

1. Articolazione su base nazionale.
2. Etica di base, deontologia professionale specifica (omologazione e standardizzazione delle prestazioni professionali in base alle norme etiche) e separazione fra organi di governo e organi di disciplina dell'associazione (trasparenza nei meccanismi di valutazione disciplinare dei professionisti).
3. Forme e meccanismi di tutela dell'utenza:
 - assicurazione obbligatoria rispetto ai rischi professionali contro terzi;
 - fondo di garanzia in caso di "cattiva" o mancata prestazione;
 - fideiussione bancaria;
 - polizza fideiussoria assicurativa.
4. Rilevazione dei costi min/max delle prestazioni professionali omologate e standardizzate (diminuzione delle asimmetrie informative tra professionista e cliente sulla base della confrontabilità dei costi delle prestazioni: tipo rilevazione sul mercato immobiliare).

Profili di valorizzazione delle associazioni professionali nell'ambito dell'attuale configurazione e della futura regolamentazione su base concorrenziale

Le associazioni che sapranno "ristrutturarsi" per rispondere tempestivamente alle esigenze dell'attuale configurazione di mercato (e, senza ombra di dubbio alla possibile, futura regolamentazione su base con-

correnziale appena descritta), riusciranno ad acquisire notevoli vantaggi competitivi sui concorrenti ai fini del riconoscimento.

Per questo al contenuto originario, prevalentemente negativo, del termine ristrutturazione, si vanno progressivamente aggiungendo connotazioni positive legate alle opportunità di crescita derivanti dalla gestione attiva e proattiva della ristrutturazione stessa. Per rispondere alle esigenze di cambiamento, la ristrutturazione dovrebbe infatti diventare un processo continuo ed uno strumento abituale per i professionisti e per le loro associazioni.

Ma la sfida per l'ipercompetizione delle professioni non è stata ancora raccolta. Come già descritto nei capitoli precedenti, l'ambiente competitivo delle professioni, nell'ambito del progressivo avvento dell'economia della conoscenza, è un ambiente socio-economico in cui i vantaggi concorrenziali sono difendibili per periodi sempre più brevi. Ipercompetere efficacemente in campo professionale significa affrontare e gestire la complessità di un panorama concorrenziale difficile e variegato tramite processi di cambiamento, ristrutturazione e formazione permanenti.

Processi organizzativi e strategie competitive

L'avvento dell'ipercompetizione e l'esigenza di giungere al riconoscimento comporta quindi la necessità inevitabile di sviluppare la capacità di gestire quella complessità che potremmo definire come "vivere e gestire i processi professionali di rete". E, allora, come gestire questa complessità? Si inizia a scorgere in questi ultimi anni una tendenza delle associazioni professionali che potrebbe diventare pericolosa. La continua focalizzazione al riconoscimento giuridico sembra spingere la concentrazione sulla mera acquisizione di uno status di visibilità e riconoscibilità, con l'obiettivo miope di perseguire ma semplificazione della gestione della propria professione e, post-riconoscimento, l'acquisizione di nuove quote di mercato professionale.

Ma la semplificazione di gestione non è il modo corretto per gestire la complessità. Trovandosi a competere con associazioni diversifica-

te e, in certi casi, tutte eventualmente riconosciute e con segmenti professionali concorrenziali, le associazioni che si sono concentrate solo sul riconoscimento sconteranno una serie di svantaggi di partenza, che possono sommarsi con effetti fatali:

- i clienti/utenti richiederanno prestazioni sempre più garantite dal punto di vista qualitativo: cresceranno, cioè, la consapevolezza dei clienti/utenti in relazione all'offerta di standard minimi qualitativi da parte delle associazioni riconosciute;
- di conseguenza sarà richiesto alle associazioni uno sforzo sempre più importante in termini di investimenti in qualità per seguirli nei loro processi di sviluppo della consapevolezza;
- le ulteriori opportunità di crescita futura, in termini qualitativi e quantitativi, delle associazioni richiederanno impegni finanziari sempre maggiori;
- *"last but not least"*, la necessità, in relazione alla incapacità di gestire la complessità del doppio ruolo di professionista e di manager/professionista associativo, di sviluppare o di trovare un management associativo adibito solo a tale ruolo.

Le associazioni devono imparare allora non solo a gestire la complessità delle interazioni esistenti o che verranno nel mondo professionale, ma a trarne un vantaggio competitivo per essere riconosciute e "vincere" la sfida sul mercato delle professioni.

In sintesi, possiamo dire che se l'obiettivo delle associazioni è il riconoscimento attraverso la crescita e la creazione di continui vantaggi competitivi in un ambiente sempre più evoluto, incerto e complesso, tale riconoscimento non verrà certo raggiunto attraverso un semplice processo di ristrutturazione (corrispondente alla già ricordata semplificazione della gestione), bensì attraverso un percorso di continua ricerca di nuove opportunità. Per cogliere tali opportunità, le associazioni dovranno essere caratterizzate - sembra utile ribadirlo ancora una volta - da una forte condivisione generalizzata di valori culturali, da una spinta costante all'innovazione e da competenze professionali distintive che non vengano meno nel tempo.

Contemporaneamente le associazioni dovranno gestire le variabili chiave del mercato professionale: perseguire una strategia e un approc-

cio al cliente nonché dotarsi di una organizzazione e di un sistema di processi e di flussi informativi che interagiscano costantemente per mantenere il riconoscimento raggiunto nel tempo.

Non è un obiettivo semplice da raggiungere: richiede impegno, motivazione, perseveranza, capacità di investire lavoro attuale contro prospettiva futura. Richiede, in breve, capacità politiche dei vertici associativi che si traducano e si trasfondano nelle capacità organizzative di un manager.

D'altra parte, da sempre la fonte interna primaria di rischio di fallimento degli obiettivi perseguiti dalle associazioni, dalle imprese e da qualsiasi altro soggetto finalizzato al risultato risiede nel management politico ed operativo. Se i dirigenti politici non sono in grado di impostare strategie vincenti e coerenti con un modello di sviluppo equilibrato dell'associazione nel lungo periodo, o i dirigenti operativi non hanno la capacità di programmare l'attività operativa in modo competitivo, le associazioni potrebbero correre, evidentemente, seri rischi di non raggiungere l'obiettivo del riconoscimento e della certificazione.

L'autorganizzazione competitiva ed i meccanismi di aggregazione associativa

In relazione a tali considerazioni, l'approccio degli organismi associativi alla gestione del periodo di transizione deve essere allora improntato ad una progettazione strategica di ampio respiro che tenga conto delle linee di tendenza che si vanno affermando e delle variabili di mercato proprie del segmento specifico.

Ne consegue che gli organismi associativi dovranno gestire la transizione stessa secondo un concetto che è possibile definire come "autorganizzazione competitiva".

Sulla base di tale concetto, esse dovranno tendere alla collimazione di due obiettivi diversificati: il raggiungimento dei target professionali collettivi come somma dei singoli target dei professionisti associati e la capacità di darsi regole di organizzazione associativa che ricompongano gli "spiriti imprenditoriali individuali" in un soggetto unitario

in termini di certificazione e garanzia degli standard deontologici e qualitativi minimi degli iscritti.

Al fine di approfondire le finalità di una possibile pianificazione in base al concetto di "autorganizzazione competitiva" appare utile elaborare una sintetica riflessione sui meccanismi di aggregazione associativa.

Contrariamente a quanto accade - pur con le specificità proprie di ogni soggetto rappresentativo di interessi collettivi - per le cosiddette parti sociali tradizionali, che tendono ad aggregare in relazione a meccanismi di "rivendicazione" dei bisogni di tipo orizzontale (ad esempio: il 5% di salario in più per ogni operaio metalmeccanico, rappresentazione tipica delle organizzazioni dei lavoratori dipendenti; oppure la defiscalizzazione degli oneri sociali, richiesta propria delle organizzazioni imprenditoriali), le associazioni professionali si identificano come soggetti in origine di prima autotutela e aggregazione, ed in seguito di promozione, di professionisti che competono apertamente su segmenti di mercato estremamente ridotti, sia in termini di ambito di esercizio concreto di attività, sia in relazione alle modalità di dislocazione territoriale delle attività stesse.

In tale ipotesi, appare scarsamente utilizzabile il bisogno di tipo orizzontale al fine di definire il funzionamento dei meccanismi di aggregazione associativa. Non sono rinvenibili, infatti, elementi di omologazione trasversali a soggetti professionali che competono su configurazioni di mercato quali quelle descritte. E' necessario allora ipotizzare ed individuare una diversa tipologia di elementi fondanti sui quali riflettere allo scopo di determinare i meccanismi di coagulazione dei singoli interessi dei professionisti emergenti negli organismi associativi attualmente esistenti.

E proprio analizzando la configurazione di mercato presente nel mondo professionale (concorrenza "feroce", necessità di accedere e gestire in modo integrato le informazioni, trend di espansione e di fatturato estremamente variabili), tale tipologia può essere ricondotta al bisogno di riferirsi ad un medesimo ambito comune ai fini dell'individuazione di sinergie tra processi economico professionali e le domande di "interrelazione" dei loro protagonisti. In altri termini, si tratta di una nuova dimensione di rete, che potremmo definire di "identità nella dif-

ferenza” che veicola in uno stesso flusso soggetti professionali altrimenti distanti fra di loro e crea, al tempo stesso, nuove dimensioni comuni di responsabilità nella promozione e nello sviluppo della specifica attività professionale.

D'altra parte, la coalizione come dimensione relazionale dello stare in rete comporta il riconoscersi in strategie comuni, in termini di prospettive di sviluppo solo a patto che i singoli soggetti accettino ed imparino a “stare insieme” ad altri soggetti per competere sul mercato. Si tratta, cioè, di volgere il potenziale conflitto presente in ciascuna molecola individuale professionale in un atteggiamento collaborativo finalizzato al raggiungimento di un obiettivo comune quale, nel caso in specie, la certificazione di una discriminante tra i diversi livelli di qualità professionale: si pensi, a titolo di esempio, al fenomeno della certificazione ISO, al fatto cioè che tra alcune imprese si stabiliscano legami di coalizione sulla base del riconoscimento reciproco di alcuni standard di affidabilità dei prodotti forniti, il cui mantenimento garantisce a chi è dentro questo tipo di rete l'accesso a posizioni di successo nella competizione. Senza poi trascurare che, anche in organizzazioni associative di tipo coalizionale, solo quelle che utilizzano al meglio le informazioni possono garantire contemporaneamente alti livelli qualitativi e tempistiche di approccio integrato adeguate.

In ogni caso, a fronte dei già ricordati mutamenti che hanno investito il sistema economico mondiale, i tradizionali soggetti sociali (tanto i sindacati dei lavoratori quanto le organizzazioni degli imprenditori), pur continuando a svolgere una fondamentale funzione di controllo sul consenso sociale, sembrano ancora legati ad un modello statico di rappresentanza sintetica degli interessi dei soggetti economici. Probabilmente, la consapevolezza delle tendenze evolutive del mondo del lavoro e della impresa verso sempre una maggiore importanza delle attività intellettuali, è presente a livello di leadership: ma, trattandosi di organizzazioni di grandi dimensioni, tale consapevolezza difficilmente si concretizza, nonostante l'input politico di vertice, nella necessità di sviluppare e di realizzare un nuovo sistema di funzioni di rappresentanza che prenda atto dei cambiamenti intervenuti e orienti le proprie tendenze aggregative verso questi nuovi attori dei processi economici.

D'altra parte, la tuttora carente diffusione delle informazioni relative a questo segmento, rende obiettivamente difficile la costruzione di un progetto strategico di attrazione centripeta delle molecole associative. In questo quadro, se si considera la prospettiva di un'ulteriore crescita quantitativa e qualitativa del mondo professionale emergente e la corrispondente crisi disaggregativa della partecipazione tradizionale, non porre attenzione e risorse organizzative a tale evoluzione, potrebbe condurre ad un progressivo svuotamento dei tradizionali serbatoi di consenso sociale ed al ridimensionamento della funzione di rappresentanza dei soggetti tradizionali.

Se è vero, come emergeva nel precedente Rapporto, che non si tratta di organismi ad "organizzazione debole" ma di soggetti che hanno come elemento fondante una cultura di progetto basata sulla condizione e sulla promozione di valori che riguardano non solo gli iscritti, ma tutti coloro che, direttamente o indirettamente, usufruiscono dei loro servizi, è altrettanto vero che il dosaggio variabile (anch'esso già ricordato) degli elementi di coagulo - in particolar modo le comuni strategie concorrenziali e la gestione delle informazioni - le rende sì estremamente fluide nei processi applicativi del modello competitivo alla professione ma, nel contempo, decisamente fragili nella costruzione e nell'adattamento ad assetti "istituzionali" strutturati ed organizzati.

In questo quadro, le associazioni delle professioni emergenti che volessero delineare un percorso di pianificazione tale da condurre al riconoscimento nell'ambito del futuro sistema professionale, dovranno sin d'ora dotarsi di alcune capacità organizzativo-relazionali, in parte tipiche del mondo della rappresentanza tradizionale, in parte affini a quelle dei cosiddetti organismi "terzi":

- per un verso si dovranno dare articolazioni organizzative in grado di svolgere funzioni di offerta di servizi nei confronti dell'utenza e degli stessi professionisti associati;
- per altro verso, dovranno costruire approcci sistemici di gestione delle relazioni (anche a livello politico) e delle informazioni (anche relative alle caratteristiche ed alle potenzialità dei target di mercato) in grado di ottenere non solo il pieno dispiegamento delle potenzialità dei professionisti associati, ma soprattutto finalizzate a perdere progressivamente qualsiasi operatività di tipo sindacale che intacchi, anche solo

formalmente, le funzioni precipue di certificazione della qualità degli iscritti e di tutela dell'utenza, le quali devono essere svolte con la maggiore "neutralità" possibile.

In altri termini, per usare una metafora dei nostri tempi, le associazioni sono "*puro software*" e in questo momento, per raggiungere gli obiettivi che si prefiggono, hanno bisogno di un "*hardware*".

D'altra parte, da molto tempo ormai, le organizzazioni rappresentative non si limitano a trasmettere gli interessi come si formano nella società, ma traducono tali interessi all'interno del sistema politico. Ne consegue che, in relazione alle variabili di sistema precedentemente analizzate, non sembra più esistere - o, quanto meno, viene ad essere sempre più sfumata - una stabile divisione del lavoro tra rappresentanze delle imprese, dei lavoratori dipendenti e dei lavoratori autonomi.

Il che comporta una progressiva sfasatura, sia a livello di obiettivi che in ambiti più prettamente rivendicativi, della rappresentanza in termini negoziali delle nuove categorie emergenti, con la relativa "incapacità" dei normali strumenti contrattuali di raggiungere accordi che soddisfino tali categorie professionali sul piano della competizione "salariale" e, soprattutto, con riferimento alla rivendicazione di processi di "empowerment" socio-economico.

I knowledge workers

Senza dimenticare che politiche e sistemi di gestione del personale si modificano: mansionari e job descriptions ristretti sono sostituiti da quelle che vengono definite "minime specifiche critiche" (profili professionali, competenze, skills). I sistemi di classificazione aziendale vengono semplificati: valutazione e formazione divengono sempre più l'investimento chiave e si orientano a favorire lo sviluppo della persona su carriere flessibili.

La struttura delle attività professionali ha subito, dunque, modifiche significative con l'emergere di realtà professionali (prima assolutamente marginali o, addirittura inesistenti) negli ambiti più vicini alle organizzazioni imprenditoriali.

L'ultimo decennio, infatti, ha indotto le imprese a pensare strategie innovative in grado di mantenerle competitive sul mercato internazionale; il fattore chiave di questo processo è rappresentato dalle risorse umane. Ed in base a queste nuove esigenze imprenditoriali, sono mutate le competenze, le strutture di qualificazione professionale, i profili, le attività lavorative.

I sistemi organizzativi hanno espresso, in maniera crescente, l'esigenza di personale sempre più formato, in grado di fronteggiare al meglio i mutamenti della tecnica produttiva e/o dell'organizzazione.

Le imprese acquisiscono forza lavoro che riesca ad offrire garanzie sul piano delle capacità, ma anche sul piano sociale e relazionale; diventano perciò fondamentali le capacità relazionali con l'esterno, l'assistenza alla clientela, il front-line. In quest'ottica l'accesso alle posizioni occupazionali stabili diviene sempre più selettivo e vengono favoriti i soggetti con elevato potenziale occupazionale ed alto livello di scolarità. La modernizzazione del sistema produttivo comporta, poi, un minor fabbisogno di figure professionali di tipo operaio ed una spinta verso la terziarizzazione di tali figure delineando, per queste qualifiche, mansioni di tipo molto generico.

E' in atto, quindi, nei paesi industrializzati, una straordinaria crescita quantitativa e qualitativa di persone che svolgono lavori ad alta qualificazione, che operano ormai in tutti i campi di attività delle imprese e tendono ad influenzare il modello generale di comportamento richiesto a tutti i lavoratori.

Tali soggetti assumono le denominazioni più diverse: tecnici, specialisti, professionals, esperti, professionisti, knowledge workers, ecc., ma simboleggiano una radicale trasformazione dell'intera struttura professionale e del mercato del lavoro; sono persone che, pur se inserite nell'interno di sistemi organizzativi di ampie dimensioni, si comportano ed agiscono in maniera simile (ma naturalmente non identica) a quella di qualsiasi altro tipo di libero professionista, che opera in studi professionali o direttamente in prima persona.

Si può ritenere, dunque, che l'impiego della conoscenza in tutti i processi produttivi, lo sviluppo dei processi di servizio che richiedono una concezione, gestione ed erogazione tipiche del lavoro professiona-

le, sono esempi di una grande “rivoluzione” e l’effetto tangibile di tale mutamento è lo sviluppo di una nuova categoria sociale emergente, anche se il dibattito relativo all’identità e alla sua composizione, resta ancora aperto. I gruppi professionali che rientrano sicuramente in questa nuova classe sono:



- *I professionisti manager*, ovvero quelle figure di professionisti che al possesso di conoscenze di natura tecnica e scientifica, aggiungono conoscenze del mercato e svolgono funzioni tipicamente manageriali, in modo particolare, nell’integrazione delle competenze. Essi interpretano dati ed informazioni, comprendendo le interrelazioni e la dimensione olistica dei fenomeni; hanno capacità imprenditoriali e di servizio al cliente. Possono includersi, in tale categoria, i project manager, system integrator, designer, marketers, ecc.
- *I professionals*, che operano in forme organizzative tipiche delle burocrazie professionali; sono rappresentati dai ricercatori, dagli engineers, dagli specialisti delle funzioni finanziarie, logistiche, legali ecc.
- *I nuovi technicians*, ovvero figure che lavorano in un’interfaccia fisica, presidiando le relazioni tra mondo materiale e simbolico; sono le risorse chiave in un processo di trasformazione. Esempio di soggetti rientranti in tale categoria è il personale tecnico che lavora, in modo interdipendente, con i funzionari più esperti.

Il numero di tali soggetti cresce e crescerà ancora: in USA, Germania e Francia sono tra il 30 ed il 35 per cento della popolazione attiva. In Italia si attestano attorno al 30 per cento, ma questa quota raggiunge punte del 90 per cento nei servizi ad alta tecnologia e del 50 per cento nelle imprese manifatturiere che investono in riorganizzazione e tecnologie.

D'altra parte, gli stessi modelli organizzativi, pur essendo - in ambito generale - da considerare in funzione delle caratteristiche settoriali, storiche e tecnologiche e gestionali di ogni organizzazione, tendono a strutturarsi e a procedere, perlomeno nelle imprese più avanzate, verso la cosiddetta "organizzazione cellulare" o "net-worked organization". Un'organizzazione, cioè, che concili le problematiche di scala, proprie della grande dimensione, con la flessibilità tipica della piccola, in cui tante micro-unità (ben motivate e misurate sulla base di parametri ed obiettivi coerenti, dotate a tutti i livelli di una fortissima autonomia gestionale) siano interconnesse fra di loro attraverso sistemi informativi che assicurino il flusso in termini di decentramento e di cultura aziendale condivisa, in modo che la loro somma - o, meglio, il loro integrale - possa dar luogo ad una macro-società, ad una macro-impresa.

Esistono ormai parecchi esempi, anche in Italia, di un simile modello organizzativo che sembra trovare un limite teorico (e perciò irraggiungibile) nella trasformazione di ogni dipendente aziendale in un libero imprenditore che risponde soltanto a codici di comportamento centralizzati dettati dalla "cultura aziendale".

Il che, pur nel suo essere forse lontano - ma non troppo - nel tempo rispetto ad una diffusione generalizzata, dimostra comunque che la riflessione delle grandi centrali di rappresentanza tradizionale dovrà prima o poi concentrarsi su ambiti negoziali che, uscendo dal principio di rivendicazione del bisogno di tipo orizzontale, ricomprendano fenomeni del genere di quelli descritti, trovando soluzioni contrattuali "diverse", quali ad esempio quella, già sperimentata con lusinghieri successi nelle aziende hi-tech inglesi e di qualche Paese dell'Europa del Baltico, del modello contrattuale per segmenti di pari requisiti professionali certificati. Laddove, peraltro, la vera novità non è la destrutturazione formale del "grande" contratto nazionale collettivo in tanti "pic-

coli” contratti integrativi di segmento, ma la loro ricomposizione sostanziale in un contratto unico del segmento di quei professionisti che hanno ottenuto quel determinato “marchio” di qualità.

Si tratta, senza dubbio, di un argomento che dovrà essere ulteriormente approfondito sia a livello di riflessione teorica, sia in relazione alle possibili contestualizzazioni nel nostro Paese.

In tutti i casi occorrerà, comunque, passare da una visione negoziale costruita su una mappa mentale di variabili contrapposte in relazioni conflittuali - tipica del nostro sistema socio-economico in generale e delle nostre rappresentanze tradizionali in particolare - ad una mappa composta di variabili convergenti e relazioni sinergiche di interdipendenza che, come tutti sappiamo, costituiscono il nucleo fondante di tutti i processi di rete.

L'ERA DELLA QUALITÀ E DELLA TUTELA DELL'UTENZA

Qualità e organizzazioni

Per cogliere le dinamiche inerenti ad un vasto ed articolato assieme di attività e funzioni, svolte con diverse modalità, in sistemi istituzionali ed organizzativi di varia natura e dimensioni, occorre attivare un processo di chiarificazione tale da dar luogo ad un monitoraggio qualitativo di tutti i fenomeni che caratterizzano il contesto attuale, sempre più veloce e globale.

Bisogna dunque, riuscire ad individuare contenuti d'azione e professionali al fine di costituire una rinnovata identità e riconosciuta visibilità ai gruppi sociali esistenti sul mercato.

L'attuale situazione competitiva, infatti, impone un profondo cambiamento nei sistemi industriali ed in quelli professionali, nella loro organizzazione, nel modo di gestire i rapporti con il mercato. Tale cambiamento nasce, soprattutto, dall'esigenza di introdurre una "filosofia della qualità", intesa come qualità dei prodotti, ma anche come modello di continua ottimizzazione di tutti i processi produttivi di beni e di servizi.

La qualità è "l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite"; comunemente la qualità viene definita come idoneità all'uso o allo scopo, o come soddisfazione al cliente e conformità ai requisiti.

La qualità è da tempo diventata una componente essenziale delle strategie delle imprese, per competere nel più vasto scenario internazionale, in quanto il miglioramento ed il rafforzamento della cultura della qualità hanno gradatamente portato alla crescita della qualità dei prodotti e dei servizi, e quindi, all'affermazione di essi sul mercato.

Al fine di creare l'immagine della qualità aziendale, il management ha bisogno di acquisire la consapevolezza di dover agire su due fronti: la qualità del prodotto e la qualità del processo organizzativo. Per poter conseguire i benefici attesi dall'implementazione di un sistema di qualità si deve, innanzitutto, predisporre:

- un programma di qualità diffuso nell'organizzazione, coinvolgendo tutti i relativi soggetti attivi;
- un sistema di monitoraggio e di valutazione, che consenta di ridefinire, anche in corso d'opera, gli interventi e pianificare, su lassi temporali medio-lunghi, le linee di sviluppo;
- un meccanismo di decisione, che transiti non solo attraverso la delega di responsabilità, ma anche attraverso una logica di organizzazione interna, che si dimostri in grado di far lavorare le imprese in un'ottica interfunzionale, con una visione globale.

E' evidente che un simile progetto di evoluzione non può prescindere da un'adeguata competenza professionale degli individui che operano nelle organizzazioni; solo un'elevata e riconosciuta qualità degli stessi, può consentire alle imprese di realizzare gli obiettivi di qualità globale.

Nel percorso di modernizzazione e trasformazione del modello di gestione d'impresa, sembra perciò essenziale raggiungere tre punti.

Il primo è di tipo culturale, nel senso che si deve acquisire un nuovo modo di competere, per il quale ci deve servire di nuove figure professionali, consapevoli che solo la loro preparazione può permettere il raggiungimento degli obiettivi qualitativi delle organizzazioni. Coloro che guidano le imprese devono avviare, perciò, un processo di trasformazione concentrato sulla struttura organizzativa e sul ruolo centrale delle risorse umane, nonché sulla loro capacità di gestire i rapporti con i clienti.

Il secondo punto fondamentale è che il concetto di qualità deve essere innestato nella realtà delle aziende, adattandolo alle caratteristiche, allo stile e alle consuetudini dell'organizzazione.

Il terzo traguardo da conseguire è il mantenimento della qualità globale, nonché la ricerca per un continuo miglioramento.

Il progetto qualità vede, quindi, come attori impegnati in prima linea, le imprese, con la loro struttura e lo schema organizzativo e, in secondo luogo, le persone tese a raggiungere, orientare e valorizzare le loro qualifiche professionali.

Qualità e mercato delle professioni

D'altra parte, la prima ed immediata risposta alla domanda: cos'è la qualità? E' quella di dire: "qualità è quando un bene materiale o immateriale è adatto all'uso". Cioè si ha qualità quando il prodotto o servizio soddisfa un bisogno.

Detto questo tutto sarebbe risolto, ma una ulteriore riflessione porta a ritenere la definizione riportata non del tutto accettabile in quanto non esauriente, perché, come primo esempio, nulla dice circa la capacità di soddisfazione nel tempo, ovvero se il bene/servizio mantiene a lungo questa sua dote.

Bisogna quindi stabilire se l'attribuzione di qualità si debba assegnare a beni a fecondità semplice o solo a quelli a fecondità ripetuta.

Altro difetto della prima definizione è quello di non permettere la misurazione del grado di soddisfazione del bisogno. Il bisogno di protezione dal freddo, ad esempio, viene soddisfatto ricorrendo a tecnologie assai diverse tra loro; un cappotto, una pelliccia, un ricovero abitativo riscaldato o non, sono tutti in grado di soddisfare la necessità di protezione; quello che cambia è il grado di soddisfacimento.

Un ulteriore aspetto di ambiguità e di incertezza è dato dall'ottica dalla quale si osserva la qualità e cioè se la si vede dalla parte del fornitore del bene o servizio, o da quella dell'utilizzatore.

Una ditta fornitrice di un certo bene può ritenerlo di qualità solo perché, ottimizzando i processi di lavorazione, ne ha ridotto il costo di

produzione, mentre, dall'altra parte, il consumatore può ritrarre dall'utilizzo dello stesso bene, solo una parziale soddisfazione al proprio bisogno.

Ecco dunque che risulta prioritario ed indispensabile chiarire: *quale qualità e per chi*. Vari sono stati nel tempo i modi ed i tentativi di una definizione ultima della qualità, sino a che si è arrivati a quella fornita dalle norme UNI-ISO 8402, secondo la quale per qualità si deve intendere:

“l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio, che conferiscano ad esso la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite”.

Pur riconoscendo attualmente a tale definizione il merito di delineare al meglio il concetto di qualità, si avverte sempre più la necessità di interpretare, o meglio, di diffondere una sensibilizzazione a che la capacità di soddisfacimento vada vissuta in modo dinamico e non statico, rapportandosi in maniera organica e continuata con il mercato e con i messaggi e le risposte che ne derivano.

Chiunque produca un bene o fornisca un servizio, dovrà quindi non solo soddisfare con il suo operato la necessità, ma strutturare la propria organizzazione, in termini di personale, mezzi tecnici e percorsi di aggiornamento ed accettare l'idea, ove ricorra la necessità, di predisporre le più opportune modifiche affinché l'obiettivo di soddisfacimento del cliente venga raggiunto.

“We focus on customer”, recitava uno slogan pubblicitario di una celebre multinazionale americana operante nel settore dell'informatica; pertanto chiunque produca un bene o fornisca un servizio deve *“focalizzare (tutta la sua organizzazione) sul cliente”*. La conformità alla politica per la qualità e al rispetto delle procedure prevista nelle, ancora per poco, vigenti norme ISO 9000 tendono ormai ad essere sostituite, o meglio migliorate, dal concetto di conformazione alle necessità del cliente, realizzando il principio del miglioramento continuo conosciuto anche come *“Customer Satisfaction”*.

Il termine *qualità* nell'ambito delle attività professionali, siano esse regolamentate o meno, assume connotati del tutto propri e particolari. Usualmente, tanto per dire, queste attività vengono ricomprese tra quelle fornitrici di servizi, ma, va subito premesso, questa schematizza-

zione è nella realtà troppo netto ed al contempo imprecisa, in quanto non tiene nella dovuta considerazione il contenuto di beni materiali insito nella prestazione del servizio stesso.

Nella realtà si rilevano attività di servizio ove la componente servizio è prevalente, come ad esempio in uno studio di assistenza legale, accanto ad altre attività in cui le due componenti hanno pressoché pari peso (servizi di ristorazione, agenzie di viaggi, ecc.) per finire a quelle ove il prodotto prevale sul servizio, come le reti di vendita di beni durevoli.

Altro aspetto assai particolare del settore è dato dal fatto che, contrariamente ai settori forniti di beni, ove il grado di soddisfacimento del cliente è più facilmente standardizzabile e misurabile grazie all'utilizzo di apposite e riconosciute misurazioni, il comparto in questione sfugge a facili e standardizzabili misurazioni.

Il giudizio quali-quantitativo del cliente sul servizio reso non è misurabile *ex ante*; nel settore *de quo* soltanto allorché il servizio è stato reso ci si può rendere conto del soddisfacimento o meno del cliente. La definizione ed il percorso per assicurare la qualità assumono quindi, per il settore dei servizi, aspetti veramente particolari e propri e richiedenti una attenta programmazione da parte dei fornitori d'opera, tanto singoli quanto ricompresi in collegi, in ordini e altri raggruppamenti professionali.

I requisiti di una prestazione professionale di qualità devono essere chiaramente definiti e caratterizzati, anche grazie all'aiuto che lo stesso cliente può apportare, in modo che il rapporto con il cliente stesso nasca e si fondi su basi di assoluta trasparenza e visibilità di ruoli, funzioni, compiti e finalità.

Nell'ambito delle Associazioni di Categoria, siano esse strutturate e riconosciute o meno, con riferimento alla qualità e/o a prestazioni professionali garantite per la qualità, vige attualmente il principio della autoreferenzialità, nell'eccezione che coloro che risultano iscritti in un Albo di un Collegio o di un Ordine regolamentato per legge sono automaticamente ritenuti abili alla prestazione di un servizio di qualità. Nessun raggruppamento di professioni regolamentate, a quanto consta, fornisce chiare, univoche e vincolanti disposizioni ai propri aderenti in

merito alle modalità di esecuzione e fornitura delle prestazioni a fine di garanzia di qualità.

Nei vari statuti vengono indicate maggiormente regole di comportamento deontologico e di riferimento a prescrizioni e limiti individuati da leggi. Scarse, se non del tutto assenti, sono invece le indicazioni riguardanti le modalità di fornitura del servizio in termini di qualità e di rispetto degli indicatori di qualità del servizio da prestare.

Viceversa il mercato, anche a seguito di recenti direttive promulgate dalla CEE, sta sempre più manifestando il proprio apprezzamento ed interesse verso prodotti e servizi caratterizzati da sempre più alto contenuto di valore aggiunto, rappresentato, tra i tanti modi possibili, anche dall'imprimatur della qualità riconosciuto da appositi organismi di certificazione.

Non risulta quindi casuale che specialmente nell'ultimo quinquennio le richieste di certificazione di qualità siano arrivate a valori così alti in termini numerici e abbiano interessato forze economiche operanti in tutti i settori produttivi, tanto in quelli coinvolti in attività manifatturiere, quanto in quelle dei servizi.

C'è da aggiungere che sempre più frequentemente oggi la fornitura di beni e servizi prevede l'ormai obbligatoria necessità della certificazione. Fatto che ritroviamo sempre più presente soprattutto nell'ambito della fornitura di servizi ad Enti Pubblici, come il caso delle imprese di progettazione o di costruzione che vogliono partecipare a gare pubbliche indette dalle varie Amministrazioni. Quanto prescritto dalla legge Merloni, ad esempio, rappresenta il caso forse più noto.

Le mutate esigenze del mercato e della committenza dovrebbero, conseguentemente, imporre ad Ordini, Collegi ed Associazioni Professionali varie, un serio ed approfondito momento di riflessione da dedicare all'individuazione dei passi da percorrere per far sì che loro stessi ed i loro iscritti si adeguino al nuovo stato di cose.

La figura della nuova committenza, specialmente se rappresentata da società straniera, da enti economici a loro volta certificati o da quella pubblica che bandisce gare di forniture e/o appalti, sempre più è portata a considerare il professionista, singolo o associato, come uno dei tanti "fornitori" da includere nel proprio Albo dei fornitori, solo a condizio-

ne del possesso degli adeguati e prestabiliti standard qualitativi. Il possesso di un diploma o di una laurea, e magari l'iscrizione ad un albo Professionale, oggigiorno sono ritenuti puri "elementi minimi" e non sufficienti a garantire il livello di eccellenza nella professione e nella prestazione.

E' auspicabile che l'opera di revisione e adeguamento da parte delle diverse organizzazioni inizi quanto prima e colmi, altrettanto rapidamente, il gap che ci separa da altre situazioni internazionali.

La non attivazione del processo di adeguamento e l'ormai avvenuta apertura a professionisti stranieri del mercato nazionale, potrebbe avere conseguenze assai pesanti e tali da sospingere i professionisti italiani in posizione di subalternità o relegati a campi d'azione oltretutto estremamente ridotti e privi di visibilità.

Ancora una volta si deve ammettere che il sistema corrente offre una limitata garanzia e, addirittura, per le professioni ove gli Albi non esistono, la garanzia per i mercati, e di conseguenza per i clienti, è in sostanza nulla.

Inoltre la permanenza negli albi è, come già si è evidenziato, legata esclusivamente al pagamento della tariffa annuale, non essendovi alcun obbligo, finora, di dimostrare di aver svolto attività connesse alla professione, né di aver eseguito queste attività con la dovuta professionalità e con la piena soddisfazione del cliente (customer satisfaction).

Il problema è quindi riuscire ad offrire al mercato una continuità di garanzie, attraverso meccanismi che riflettano le reali esigenze e diano fiducia alla collettività. Proprio questa richiesta di garanzie da parte del mercato, giustifica il notevole incremento del numero di persone che, svolgendo attività professionale ad alto valore aggiunto, avvertono la necessità di essere certificate.

Il cambiamento del meccanismo di riconoscimento, unitamente alla certificazione della qualità di parte terza sono gli strumenti che potrebbero permettere di soddisfare le richieste del mercato. Pertanto, delineati nei capitoli precedenti gli elementi di base del possibile meccanismo di riconoscimento su base associativa, resta da descrivere, più in particolare, la certificazione di qualità: tramite essa, un organismo di certificazione dichiara, infatti, che un determinato prodotto, processo o

servizio è conforme ad una specifica norma o ad altro documento normativo. Il suddetto organismo, per poter operare, deve risultare indipendente dalle due parti interessate alla certificazione. Il processo si conclude, poi, con il rilascio di un certificato di conformità e l'apposizione di un marchio.

A questo punto è bene ricordare che esistono tre tipi di certificazione. Essi sono:

- la certificazione dei prodotti;
- la certificazione dei sistemi di qualità aziendali;
- la certificazione delle persone.

Proprio quest'ultima attesta che una determinata persona possiede i requisiti necessari e sufficienti per operare con competenza e professionalità in un determinato settore.

L'esigenza di riconoscimento, è maggiormente sentita in occasione della realizzazione del mercato unico europeo che, avendo permesso al suo interno la libera circolazione delle risorse (umane, materiali e finanziarie), ha consentito ad esse di affluire laddove è possibile lucrare il massimo rendimento, facendo emergere, contestualmente, la necessità di una garanzia preventiva da offrire ai clienti e, comunque, a tutti gli aventi diritto.

Per quanto riguarda i professionisti, in particolare, la garanzia preventiva si riferisce proprio alla qualità delle loro prestazioni, strettamente connessa al livello di istruzione, conoscenza, capacità ed esperienza acquisita.

Interpretando le necessità del mercato italiano, si sono sviluppate delle organizzazioni che certificano i professionisti e, seguendo la normativa europea EN 45013 (che stabilisce come deve essere costituito e secondo quali regole deve operare un organismo di certificazione), si sono diffuse rapidamente. A tale proposito è opportuno specificare che esistono diversi organismi coinvolti nel processo di certificazione:

- *gli organismi nazionali*, i quali vigilano sui sistemi nazionali di certificazione e forniscono gli indirizzi e le autorizzazioni necessarie per operare;

- *gli organismi di accreditamento*, che gestiscono e garantiscono l'intero sistema nazionale di certificazione attraverso l'accREDITamento e la vigilanza degli organismi di certificazione; nel 1988, l'UNI ed il CEI, sotto l'egida del Ministero dell'Industria, Commercio e Artigianato, hanno sottoscritto una convenzione per procedere congiuntamente all'accREDITamento degli organismi di certificazione e alla loro iscrizione in un apposito registro nazionale. Da tale accordo è nato il SINCERT (Sistema Nazionale per l'AccREDITamento degli Organismi di Certificazione), patrocinato anche dal CNR, dall'ENEA e dalle Camere di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura. Esso ha il compito di accREDITare gli organismi di certificazione, previa verifica del possesso di tutti i requisiti organizzativi, procedurali, gestionali e tecnici stabiliti dalle norme europee armonizzate EN 45000 (tali requisiti vengono periodicamente verificati dagli ispettori del SINCERT);
- *gli organismi di certificazione*, i quali effettuano la certificazione di conformità relativa ai prodotti, servizi, processi e personale, rilasciando certificati e/o marchi di conformità; la norma UNI CEI EN 45013, stabilisce, inoltre, che essi devono essere imparziali e perciò devono avere *"un'organizzazione che permetta la scelta dei membri del loro consiglio direttivo tra i settori interessati alle attività di certificazione, senza che predominino singoli interessi. Sarà giudicato idoneo a soddisfare questo criterio un consiglio che salvaguardi l'imparzialità e permetta la partecipazione di tutte le parti interessate ai doveri ed al funzionamento dell'organismo di certificazione"*;
- *i laboratori di prova*, che eseguono le prove sui prodotti;
- *gli organismi di ispezione*, i quali effettuano, servizi di ispezione per conto dell'organismo di certificazione.

La novità della norma EN 45013, rispetto al vecchio regime, è quella di aver introdotto i rappresentanti del mercato a partecipare al processo di certificazione, chiedendo loro sia di definire i requisiti necessari che devono avere i candidati, sia di verificarne il possesso da parte dei soggetti certificati.

In base a tale norma, nell'ambito dell'organismo di direzione di ogni associazione che delibera la certificazione delle persone, dopo un

lungo e meticoloso processo di valutazione, devono obbligatoriamente essere rappresentate, in maniera paritetica e senza che prevalgano singoli interessi, tutti gli stakeholders coinvolti.

La continuità della garanzia, e quindi il mantenimento nel tempo della professionalità, è assicurata dalla durata limitata della certificazione che, infatti, non viene rilasciata a vita, ma scade dopo alcuni anni e, per riottenersela, occorre dimostrare oggettivamente di aver continuato a svolgere l'attività professionale per cui si è ottenuta la suddetta certificazione ed inoltre, fornire la prova che i clienti siano rimasti soddisfatti.

Questa innovazione sembra, dunque, essere la chiave di volta per corrispondere ai bisogni di garanzia che il mercato richiede e per caratterizzare la certificazione di parte terza da quella rilasciata, invece, da un'associazione di categoria o professionale ai suoi stessi iscritti.

I vantaggi competitivi della certificazione

La centralità delle figure professionali ad alta qualificazione nella struttura del lavoro, ha posto, dunque, nuove problematiche sul piano dei rapporti tra istituzioni sociali ed imprese, ed in modo particolare tra istituzioni formative (che provvedono anche a certificare le professionalità) e le organizzazioni.

Cresce il livello di qualificazione ed istruzione professionale ed i sistemi di accesso e di carriera, all'interno delle imprese, sono sempre più correlati al sistema delle qualificazioni formali e delle certificazioni; d'altronde, i sistemi professionali aziendali ed i sistemi di gestione delle persone sono sempre più influenzati dai processi formativi e dai sistemi di certificazione pubblica.

La necessità di forme di riconoscimento delle diverse competenze, è stata sempre avvertita nel corso degli anni, ed è un'esigenza che continua a crescere grazie al bisogno di identificare con maggiore precisione le figure professionali, vecchie e nuove; in passato, effettivamente, la certificazione aveva soprattutto valore di riconoscimento delle competenze possedute e di abilitazione all'esercizio professionale.

Con lo sviluppo dei professionisti nei contesti organizzativi, gli o-

biettivi della certificazione si sono ampliati, in quanto le aziende hanno bisogno di conoscere specificatamente i "saperi" dei propri dipendenti, per svilupparne e gestirne al meglio le loro carriere.

I sistemi di certificazione professionale apportano notevoli vantaggi agli stessi professionisti; essi infatti possono dare una risposta alle esigenze di riconoscibilità ed identificazione manifestate dalle alte qualificazioni in azienda.

E' molto probabile che esista una relazione diretta tra certificazione ed avanzamento di carriera (o aumento di retribuzione), così come si ritiene che esista una diretta correlazione tra il miglioramento della performance aziendale e l'impiego di personale certificato.

La certificazione costituisce uno strumento di crescita professionale e anche di autovalutazione per l'individuo, oltre a fornire un set di concetti ed un linguaggio comune ad un gruppo di professionisti e ad aumentarne la credibilità verso il pubblico esterno. In generale, le competenze misurate nel processo di certificazione riflettono maggiormente gli skills professionali dell'individuo, più che considerare la sua posizione, il titolo professionale o l'istruzione ricevuta.

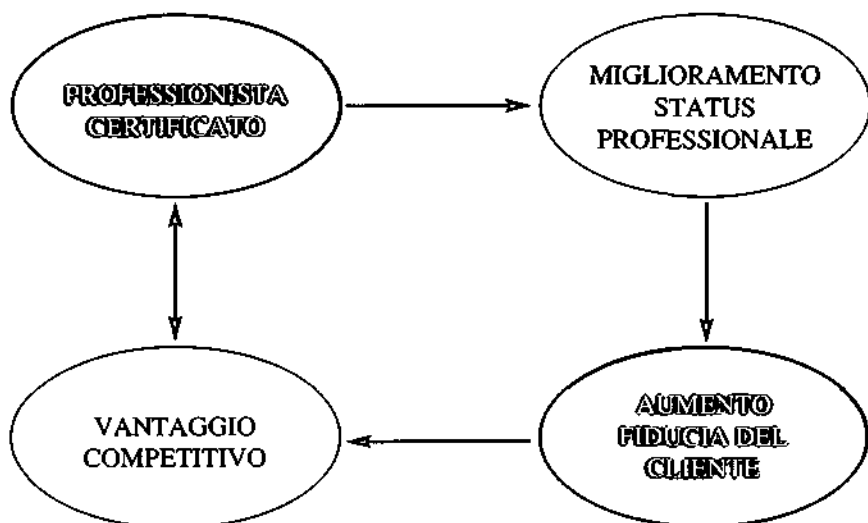
Gli obiettivi che si tentano di raggiungere con l'intensificazione della certificazione nelle professioni sono diversi:

- si cerca di promuovere il professionismo e di incoraggiare gli individui a rimanere nella professione;
- aumenta il prestigio della professione stessa;
- si distinguono i "soggetti certificati" dai propri pari e dai colleghi;
- si proteggono, soprattutto, i clienti/impresе da esercenti incompetenti.

Quest'ultimo obiettivo è probabilmente il più importante perché la transazione professionale si fonda proprio sul *rapporto di fiducia* che si instaura tra cliente e professionista e quest'ultimo, ben cosciente del fatto che la fiducia è sicuramente l'elemento che determina il suo successo, è molto interessato a rendere duraturo questo rapporto.

Il cliente/impresa sa che, rivolgendosi ad un professionista certificato, ha un'assicurazione di conformità a delle procedure predefinite e rispondenti a precise deontologie professionali; attraverso la fiducia che

egli ripone nel professionista, si viene ad instaurare una fase di delega cognitiva all'interno del processo di scelta, semplificandone i passaggi e permettendo al professionista di acquisire vantaggi competitivi, come si può vedere dalla seguente figura:



Indubbiamente, il fatto che esistano delle certificazioni della professionalità, tutela il cliente che usufruisce del servizio professionale, garantendo l'elevata qualità della prestazione; questo tipo di riconoscimento va a rafforzare anche l'ideologia che sta dietro alle norme deontologiche in quanto la molteplicità dei servizi forniti, la non standardizzazione della tecnologia, un livello di comunicazione a volte non trasparente, la possibilità di mantenere asimmetrie informative molto elevate e la presenza di inevitabili processi di erogazione personalizzati, sicuramente minacciano l'integrità della prestazione.

La certificazione, allora, acquista un grande valore come simbolo della chiarificazione dell'insieme delle alternative evocate dal possibile cliente e come strumento di abbattimento dei rischi percepiti dallo stesso.

Esistono, a tal proposito, tre forme di certificazione per gli operatori professionali: l'abilitazione alla professione, obbligatoria ed amministrata direttamente da istituzioni o strutture governative, la certifica-

zione e l'accreditamento, volontarie ed amministrare da associazioni professionali; queste ultime tendono sempre più ad affiancarsi, e a volte a sostituirsi, ai sindacati, e la loro peculiarità innovativa sta nel fatto che esse richiedono periodicamente la cosiddetta "ricertificazione", ossia si assicurano che il riconoscimento attribuito sia valido nel tempo. Tale strumento (attraverso test, esami, pubblicazioni o la stessa prosecuzione degli studi), assicura anche il costante aggiornamento e lo sviluppo della preparazione nella propria disciplina.

Alcune imprese agiscono poi come "professional colleges", sviluppando intenzionalmente attività rivolte a rafforzare i propri sistemi professionali, come modalità per potenziare la propria offerta di servizi ad alto valore per il cliente; un minimo grado di certificazione e riconoscimento delle competenze e della qualificazione professionale è, infatti, un fattore utile per garantire prestazioni riconosciute dal mercato come ad alto valore economico e di pregio.

Si sta rafforzando dunque, il rapporto tra istituzioni educative, titoli certificati e stratificazione del lavoro nelle imprese; queste ultime stanno assumendo un ruolo crescente nella generazione e nello sviluppo di nuove professionalità dal momento che la velocità dell'innovazione, prodotta dalle stesse imprese, rende difficile un costante adeguamento dei sistemi di istruzione.

Come è noto, uno dei pilastri su cui poggia tutto il sistema è la credibilità, cioè la fiducia che il mercato ripone nei vari attori che interagiscono e che offrono servizi professionali. Il cliente ha fiducia del soggetto certificato, innanzitutto, perché ha fiducia nell'organismo che ha rilasciato il riconoscimento, il quale, a sua volta è un ente riconosciuto da un organismo nazionale di accreditamento.

La fiducia ovviamente non riguarda esclusivamente l'aspetto economico, finanziario o morale dei soggetti, bensì il livello professionale che deve essere adeguato alle esigenze dell'attività da svolgere. In questo ambito rientrano, infatti, le risorse umane in quanto la loro professionalità, la loro preparazione teorica (corsi di formazione), l'esperienza sul campo ed il know-how acquisito, devono essere indiscutibili e dimostrabili, cioè non dare adito ad alcun dubbio o perplessità.

Spesso, però, non è così e dal mercato arrivano segnali che eviden-

ziano una forte esigenza di valorizzazione dei professionisti, in quanto fornitori di un alto valore aggiunto nel settore dei servizi e detentori di uno spiccato orientamento al cliente.

Bisogna perciò dare una maggiore trasparenza e certezza al settore della qualità, nel quale purtroppo molti tentano di inserirsi improvvisando, perché carenti della suddetta professionalità, mentre trasparenza e certezza costituiscono una richiesta precisa da parte delle imprese ed una forte esigenza del mercato.

La tutela dell'utenza nelle prestazioni professionali

E allora, quando si affronta il tema della qualità nelle *prestazioni professionali*, particolare importanza e delicatezza, tanto per i risvolti sul singolo utente che sull'intera collettività, assume l'argomento della *tutela dell'Utenza*.

Come riferito a proposito della *Qualità*, il prestatore del servizio deve porre al centro delle proprie preoccupazioni la Clientela e compiere ogni necessario sforzo per il soddisfacimento della stessa. Tali modalità di approccio e di gestione della prestazione accentrano, però, l'attenzione e di limitano esclusivamente ad individuare quanto normalmente si dovrebbe verificare durante lo svolgimento di una prestazione già in corso.

Esiste, invece, un altro momento, ad esso precedente, di assai rilevante importanza per l'utente e legato alla scelta che deve compiere per l'affidamento dell'attività. Sorto o maturato il bisogno, l'utente si chiede: ed ora, a chi mi rivolgo?

Per l'utente, come ovvio, non è tanto problematica l'individuazione della figura professionale cui indirizzarsi visto che gli è sufficiente basarsi sulle proprie conoscenze ed esperienze. Il vero dilemma consiste nell'individuazione di "quello" specifico professionista capace di garantirgli, a priori, soddisfazione delle sue necessità e di non procurargli danni.

C'è da riconoscere che, mai come oggi, prendere una decisione è stato così difficile. Si tratti di beni durevoli e non, come di servizi, il

grado e le capacità di selezione richiesti, devono essere posti a livelli sempre più elevati, tante e tanto diverse sono le soluzioni proposte.

Il cliente, intermedio o finale, o l'utente hanno la sensazione di essere trasportati entro un labirinto nel quale numerose sembrano essere le strade giuste, pur essendo consapevoli che una sola è quella da percorrere per raggiungere l'uscita e conseguire il pieno soddisfacimento auspicato.

Qual è, quindi, il modo migliore o meno dannoso per una giusta scelta? Una prima indicazione, limitando per adesso l'interesse ai beni di consumo, la si trova da quanto stabilito dalle pubbliche istituzioni che, attraverso l'emanazione delle direttive, intendono cautelare i consumatori dall'utilizzo di beni impropri o inadeguati.

Sempre nell'ambito della tutela del consumatore, una modalità dal contenuto prevalentemente tecnologico, offerta da parte di alcuni produttori è rappresentata dall'istituzione dei cd. "Marchi di Qualità". Nell'accezione più stretta, con l'apposizione su un certo prodotto del marchio si vuol comunicare al consumatore che dall'utilizzo di quel certo prodotto non solo trarrà beneficio e soddisfazione, ma che, in aggiunta, non ne potranno derivare danni di sorta, in quanto il prodotto è stato realizzato nel pieno delle prescrizioni di legge. In questo caso, perciò, è il produttore che, attraverso un'azione volontaria, si è posto l'obiettivo di garantire e tutelare il consumatore da possibili danni.

Negli ultimi anni, nel nostro Paese, ma da decenni in alcuni altri, si è andata sempre più diffondendo l'adozione di una serie di norme (anch'esse di tipo volontario) denominate ISO 9000 che, attraverso il rilascio di una cd. *certificazione di qualità (tanto di sistema, che di prodotto)* hanno, a proprio fondamento, l'obiettivo della protezione del cliente da possibili danni e da sgradite ed indesiderate insoddisfazioni.

La loro applicazione spazia dalla certificazione di qualità di beni e prodotti a quella di servizi e, al loro interno, contengono dettagliate elencazioni dei percorsi da seguire affinché un'impresa possa raggiungere la condizione organizzativa ottimale per il conseguimento della certificazione e delle modalità da seguire per lo svolgimento delle verifiche ispettive mirate proprio alla convalida della certificazione originaria.

Spostando il nostro interesse verso la tutela degli utenti dei vari servizi - e fatti salvi i casi nei quali il "peso" del prodotto sia preponderante

sul servizio stesso che ci riporterebbe nelle situazioni anzidette - si rileva come negli ultimi anni la necessità di tutela degli utenti sia andata, a mano a mano, aumentando anche in quelli rilasciati dagli organi pubblici.

Ad onor del vero per alcuni settori della pubblica amministrazione, la necessità di azioni preventive e protettive si era avvertita sin dalla nascita degli Stati moderni; basti pensare alla prevenzione della salute pubblica, alla tutela della pubblica sicurezza e, in genere, a tutti i settori a forte impatto sul pubblico benessere. Comunque, ultimamente, tutta la pubblica amministrazione è stata investita da rilevanti riforme indirizzate alla salvaguardia delle nuove necessità manifestate dai cittadini. Si va dall'istituzione degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico, ai quali è demandato il compito di fornire spiegazioni ed informazioni, alla tutela dei dati personali, alla protezione dalla pubblicità ingannevole.

Se, dunque, l'utente ha diritto ad essere tutelato e salvaguardato da ogni prevedibile danno, a chi spetta il dovere di farlo? La vigente normativa nazionale prevede che, nel caso di prestazioni intellettuali, a tutela della parte committente, basti l'iscrizione del professionista all'albo o all'elenco dell'associazione di categoria, la quale è chiamata all'accertamento delle dovute qualità a dei necessari requisiti di possesso del professionista. Pertanto l'unica cautela che l'utente può seguire, prima dell'affidamento di un incarico, viene limitato all'accertamento dell'iscrizione di professionista individuato appunto in un albo o elenco di una associazione riconosciuta dalla legge.

Volendo sintetizzare, il percorso seguito in Italia è: *iscrizione = protezione da insoddisfazioni*. Non tutti gli ordinamenti professionali prevedono d'altra parte, come già rilevato a proposito dei vari percorsi formativi, le stesse modalità abilitanti alla professione per i propri iscritti. L'elevata variabilità mostrata in materia, pur nella consapevolezza degli specifici attributi e connotazioni delle singole figure, porta a ritenere quanto mai opportuno e necessario non solo l'intervento di un'azione diretta ad armonizzare maggiormente i metodi di valutazione, ma anche l'introduzione, nei vari statuti professionali, di vere e proprie carte dei servizi da incentrare sulla figura dell'utente.

Ciascun ordine ed associazione professionale, ponendo al centro della sua attenzione l'utente e la "cura" da prestargli, dovrebbe indivi-

duare le caratteristiche da rispettare per una prestazione di qualità ed i modi di rilevazione e di pubblicizzazione dei risultati conseguiti.

Affermare che *la prestazione deve essere effettuata a regola di arte*, come si limita a dire il nostro ordinamento civile, equivale a dire tutto e dire niente. *L'indeterminatezza dei contenuti da dare all'arte*, resta troppo elevata.

Comunque, senza voler pretendere una revisione del dettato civile e pur dovendo ammettere l'indispensabile sintesi propria del lessico civilistico, a dare maggiore spessore e dettaglio alle caratteristiche ed ai requisiti di una prestazione di qualità (assumendo, quindi, un atteggiamento sulla materia maggiormente proattivo) dovrebbero essere proprio i Collegi e gli Ordini del sistema ordinamentale vigente in Italia e le associazioni del settore. Da loro dovrebbe partire lo stimolo per iniziare una profonda azione di revisione delle modalità delle prestazioni professionali ad iniziare dall'individuazione dei contenuti e degli attributi di qualità da comprendere nelle prestazioni stesse, senza necessariamente dover attendere riforme calate dall'alto.

Ogni raggruppamento professionale dovrebbe quindi prestabilire e prevedere al proprio interno, quali debbano essere gli obiettivi da conseguire per l'accertamento di servizi di qualità, quali percorsi formativi e corsi di perfezionamento debbano seguire i propri iscritti nell'ottica del miglioramento continuo, e, infine, in quale modo rilevare i risultati conseguiti con gli utenti, per verificarne il grado di soddisfazione, e come pubblicizzare i risultati stessi.

Non è peraltro da omettere non solo la conoscenza ma anche l'applicazione di tutta la normativa vigente in materia di qualità in ambito "ISO UNI EN" e, in particolare le assai recenti e attuali seguenti normative:

- ISO 9004: 2000 *Sistemi di gestione per la qualità. Linee guida per il miglioramento delle prestazioni;*
- ISO 9001: 2000 *Sistemi di gestione per la qualità. Requisiti.*

Si può ragionevolmente prevedere che una simile riforma, che vede un profondo cambiamento dell'attuale rapporto cliente-professionista caratterizzato molto spesso da aleatorietà ed indeterminatezza di

ruoli e di rapporti, proprio perché da basare e svolgere lungo un percorso di qualità, contenga in sé tutte le necessarie garanzie di tutela dell'utenza. Né va dimenticato che il rapporto ottimale delle varie unità organizzative nell'ambito professionale non può certo essere di parassitismo, bensì di simbiosi.

Da ultimo, appare importante sottolineare che i processi di certificazione della qualità di beni e servizi subiranno ulteriori accelerazioni ed implementazioni con l'entrata in vigore, prevista per il 31 dicembre 2000, delle norme cosiddette VISION 2000, ovverosia le norme che andranno a sostituire in termini di aggiornamento la normativa ISO.

Si tratta di un momento di grande rilevanza perché il principio di base che informa la struttura di queste nuove norme segna il passaggio da una certificazione di efficienza (quella tipica delle norme ISO) ad una certificazione di efficacia. Sono aspetti che, nell'ambito di questo Rapporto, non possono che essere soltanto accennati e che andranno ulteriormente approfonditi quando le VISION 2000 entreranno in vigore e dispiegheranno la propria azione sul mercato.

IL PARTENARIATO INTERNAZIONALE: UN PROGETTO DI SVILUPPO PER LA FUNZIONE DI SPONDA ISTITUZIONALE

L'approccio metodologico

Professioni emergenti, nuove professioni, professioni afferenti ad Associazioni, professioni non regolamentate. Ciascuna di queste definizioni, a seconda del punto di vista adottato, può rilevarsi più o meno rispondente all'esigenza di ricondurre a sintesi le risultanti dei processi di esplosione ed evoluzione delle attività professionali, con particolare riferimento alla realtà del nostro Paese.

Ciascuna di queste definizioni, complice il modo di vedere il proverbiale bicchiere a metà, può suonare più o meno esaustiva, più o meno generica, più o meno limitativa.

Del resto il tentativo non è dei più semplici: ricondurre a forma ciò che forma ancora non ha e peraltro insistentemente cerca (bicchiere mezzo vuoto), ovvero ricondurre a forma ciò che esiste solo in funzione della sua sostanza (bicchiere mezzo pieno).

Né di poco conto è la pretesa di catturare in un fotogramma unico e nitido la dinamica, spesso impetuosa, di un fenomeno variegato e complesso quale quello in argomento, tanto più se l'apparecchiatura a disposizione si limita ad un mero esercizio teorico in termini di nomenclatura.

Di, qui l'esigenza di procedere ad analisi, per quanto possibile, di dettaglio, tese a rilevare, da un lato, la dinamica della struttura e della mission degli organismi associativi (soggetti esponenziali del "neo-pro-

fessionismo”) e, dall’altro, le variabili chiave del circuito associazione-professionista-professione-utenza.

Di qui, in sintesi, la scelta di approcciare il fenomeno del “terziario emergente” con una logica *bottom-up*, ovvero con un procedimento che, partendo dalla realtà del mercato di riferimento, consenta, attraverso aggregazioni successive e secondo un metro omogeneo, di tracciarne le linee essenziali.

Il mercato, d’altronde, è il luogo dove il professionismo emergente nasce e - soprattutto in base agli strumenti di gestione ed alla *vision* strategica adottata in capo agli organismi associativi - sopravvive e si sviluppa, in altri termini, il luogo “naturale” per rilevare le determinanti quantitative e qualitative degli equilibri di mercato, nonché la loro possibile evoluzione.

Se da un lato, infatti, la dinamica del posizionamento competitivo è funzione diretta delle modalità di copertura e stimolo della domanda di mercato, dall’altro tali modalità andranno necessariamente declinate, a titolo non esaustivo, in termini di qualità, forme di tutela e funzioni di controllo deontologico esercitate dall’offerta e percepite dall’utenza (nell’ultimo caso, in particolare, rileverà anche il livello di controllo percepito dagli stessi professionisti).

Ed andranno ancora declinate in sinergie operative e possibili economie di scala insite nel binomio professionista-associazione, nonché in capacità strategiche, da parte degli organismi associativi, di gestire la massa critica in funzione del presidio evolutivo degli assetti relazionali con il sistema dei terzi e del posizionamento competitivo della professione di riferimento.

Il mercato però, vale la pena di ricordare, è anche il contesto in cui si registrano bruschi cambiamenti degli ambiti di competizione, che possono arrivare a focalizzarsi anche su singoli anelli della catena del valore, determinando veri e propri stravolgimenti nelle filiere di mercato (i cosiddetti fenomeni di *deconstruction*) i quali, se non affrontati con tempestivi riposizionamenti strategici, possono decretare la morte tanto delle imprese integrate quanto di quelle di nicchia.

Un contesto nel quale, tra l’altro, quanto più la novità indugia a strutturarsi e quindi a divenire normalità, tanto più l’intuizione e la sen-

sazione è costretta a cedere il passo al raziocinio, con il rischio che il *business start-up* non sia più considerato uno stadio fisiologico bensì patologico e che l'alea legata all'*over-performance* venga letta in termini di minaccia anziché di opportunità.

Uno spazio - il mercato - ridefinito nel suo perimetro dall'*information and communication technology* che, dopo averne mutato geneticamente i confini da fisici a logici, tende ora a trasformarsi da strumento di supporto (o da specificità settoriale) a fattore competitivo in grado di innescare effetti leva lungo l'intera catena del valore.

Ma se il mercato è il nostro campo di indagine e se quelle sopra riportate sono effettivamente alcune delle sue connotazioni salienti, allora il posizionamento competitivo delle nuove professioni deve necessariamente essere ricondotto alla *vision* strategica ed agli strumenti manageriali adottati dagli organismi associativi, chiamati, ora più che mai, a svolgere il ruolo di "soggetto imprenditoriale".

Il soggetto esponenziale, d'altro canto, se da un lato è l'unico a poter "iscrivere in bilancio" l'*asset* massa critica, dall'altro ha la precipua *mission* di gestirlo in funzione della creazione di valore per la "proprietà" attraverso l'adozione di soluzioni organizzative e di scelte manageriali atte ad assicurare le più efficaci forme di redditualizzazione del capitale investito.

Un soggetto imprenditoriale che esiste in quanto polarizza la frammentazione dell'offerta di un determinato servizio professionale, ma che viene misurato pressoché integralmente, sia al proprio interno che all'esterno, sulla base della propria attitudine a trasformare la massa critica in "massa logica".

Trasformazione che può generare valore per la "proprietà" solo attraverso il governo degli assetti relazionali con il sistema dei terzi, ovvero con l'insieme dei soggetti che, direttamente o indirettamente, interagiscono con l'offerta del servizio professionale, sia essa polverizzata in un numero "n" di operatori di mercato, sia essa polarizzata sul soggetto esponenziale associativo.

La condizione necessaria affinché il valore aggiunto generato dalla trasformazione della massa critica in "massa logica" sia effettivamente reinvestibile da parte della professione (da parte quindi dell'organismo

associativo) e da parte dei singoli professionisti (la "proprietà") è data necessariamente dalla capacità del soggetto esponenziale di stare sul mercato.

Un mercato che, come detto, è globale in quanto perimetrato da confini logici e non più fisici e che, proprio in quanto tale, sembra sempre meno disposto ad accettare rigidità o "atriti di funzionamento" al proprio interno.

Da tutto quanto sopra ed in particolare dal logoro quanto pregnante concetto di globalità dei mercati, sembra allora discendere l'esigenza che l'analisi della dinamica delle professioni emergenti trasli il proprio *focus* di attenzione sulle possibili dimensioni di internazionalizzazione.

Una sorta di salto logico che dovrà riguardare, nel contempo, sia gli orizzonti di pianificazione degli organismi associativi - ed ancor prima, almeno in alcuni casi, dei singoli neo-professionisti - sia la funzione di "sponda istituzionale" che il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro intende ora orientare, attraverso la strutturazione di una *partnership* istituzionale internazionale, al *bench mark* di processo ed all'asseveramento dell'accumulazione progettuale.

Con riferimento alla identificazione dei Paesi possibili *partner*, sono stati individuati due criteri di selezione, il primo focalizzato sul rapporto tra Paese e "spazi" europei (Ue-15 ed Uem-11), il secondo maggiormente rivolto alle specificità del Paese stesso che, a titolo di esempio ed a seconda dei casi, si sostanziano nei margini di efficientamento economico-istituzionale, nella diffusione della innovazione tecnologica e della cultura di "rete", nel posizionamento geografico e nel correlato "ruolo logistico" nello scacchiere geografico europeo.

Da qui la scelta della Finlandia, Paese membro dell'Unione europea (dal 1995) e dell'Unione economica e monetaria; della Danimarca, Paese membro Ue (dal 1973) ma non Uem, per la quale, a seguito della bocciatura del Trattato di Maastricht del 1992, il quesito referendario è previsto che venga riproposto il 28 settembre 2000; della Slovenia, Paese terzo che ha presentato domanda di adesione alla Ue in data 10 giugno 1996.

In prima istanza, il Partenariato istituzionale dovrà operare su schema bilaterale, al fine di attivare ogni utile sinergia operativa per la

rilevazione e l'incrocio dello stato corrente e, nel contempo, a seconda della realtà del Paese *partner*, per lo sviluppo di *bench mark* (nel caso di Paese con processi confrontabili già strutturati), ovvero per l'asseveramento dell'accumulazione progettuale, qualora il Paese *partner* non presenti realtà già strutturate (esportazione, test ed autoimplementazione del "modello domestico").

In secondo luogo, sulla scorta degli esiti conseguiti nella fase precedente, la *partnership* potrà essere formalizzata su schema multilaterale, al fine di orientare la funzione di "sponda istituzionale" verso le dimensioni di internazionalizzazione, nell'ottica della ricerca, confronto e sviluppo delle *best practices*.

Obiettivi e linee guida operative

Lo scenario di riferimento per gli operatori di mercato sembra sempre più caratterizzato dall'inesco, contemporaneo e vicendevole, di nuove dinamiche di "infrastrutturazione" dei mercati, diffusione dell'innovazione tecnologica (con particolare riferimento al comparto *IT*) e politiche di posizionamento competitivo dei sistemi-paese, soprattutto nel caso delle cosiddette economie di transizione dell'Europa centro-orientale.

I processi decisionali, pertanto, vengono ad acquisire livelli crescenti di complessità, che richiedono massima efficacia ed efficienza nell'approcciare una sempre maggiore quantità di dati di *input*.

La nuova dimensione "logica" dei confini di mercato, unitamente alle caratterizzazioni proprie della cosiddetta economia della conoscenza, impone pertanto modelli decisionali sempre più improntati alla logica di processo e di rete, oltre che costantemente orientati alla creazione di valore.

Quanto sopra, assume ancora maggiore rilevanza se riferito alle nuove forze di mercato, ovvero a quelle realtà che, come nel caso del cosiddetto terziario emergente, nascono da modificazioni dell'offerta preesistente, piuttosto che da risposte specifiche alle nuove istanze del mercato.

In primo luogo perché la minore sedimentazione dei processi, se da un lato può consentire reazioni maggiormente dinamiche rispetto alle nuove connotazioni strutturali di contesto, dall'altro può anche configurarsi come elemento di criticità, dal momento che i nuovi riferimenti in termini di prossimità di mercato potrebbero palesare disomogeneità tali da annullare qualunque forma di vantaggio concorrenziale.

In secondo luogo perché, volendo per un attimo tralasciare quanto emergente o meno possa essere una professione in un determinato contesto rispetto ad un altro, certamente orizzontale rimane l'esigenza, attese le dinamiche comuni di scenario, di efficientare in capo ai soggetti esponenziali i processi di trasformazione della massa critica in massa "logica", orientandoli verso il governo degli assetti relazionali.

Assetti relazionali da presidiare con riferimento all'intero sistema dei terzi che interagisce, direttamente o indirettamente, con l'offerta del servizio professionale, sia essa polverizzata sui singoli professionisti, sia essa polarizzata sul soggetto associativo.

Ed è proprio in relazione agli elementi da ultimo richiamati che prende le mosse il progetto di implementazione ulteriore della cosiddetta funzione di "sponda istituzionale" che, sviluppata dal Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro con riferimento al fenomeno del "terziario emergente" intende ora proporsi - mediante l'attivazione di un partenariato internazionale - due obiettivi: il *bench mark* di processo e l'asseveramento dell'accumulazione progettuale domestica.

Le linee guida operative lungo le quali declinare gli obiettivi richiamati dovranno essere improntate all'analisi della struttura dell'intera catena del valore della prestazione professionale ed incentrate sugli strumenti operativi di finalizzazione, da parte dei soggetti esponenziali, del valore aggiunto generato da ciascun "anello" di gestione degli assetti relazionali.

Un percorso di analisi, quindi, volto a rilevare come i processi funzionali gestiti dal soggetto associativo, in primo luogo, orientino le scelte gestionali ed organizzative di ciascun professionista in ordine all'intero *enterprise model* del servizio professionale (manutenzione del profilo professionale, trasformazione dell'apparato teorico-specialistico in prestazione, funzione di supporto per il controllo ed il *feed-back*) e,

successivamente, come il servizio professionale, così organizzato e nella sua intera catena del valore, generi effetti di ritorno sul soggetto esponenziale, consentendogli di perseguire la sua *mission* in termini di gestione degli assetti relazionali (trasformazione della massa critica in massa "logica").

In questa fase della progettazione, l'individuazione dei possibili *partner* internazionali, di cui si fornisce nel proseguo una breve analisi della situazione di contesto, tiene conto della opportunità di ricercare, oltre che uno spazio di analisi rispondente ai criteri accennati nel prossimo paragrafo, un ambito fertile per il *bench mark* su processi funzionanti e, nel contempo, una sorta di campo-prova che, proprio in virtù dell'assenza di processi già strutturati - e quindi, verosimilmente, a fronte di un contesto tendenzialmente deregolamentato - consenta di asseverare l'accumulazione progettuale domestica.

Rientrerà invece nell'ambito della "progettazione esecutiva" sia la verifica, con i competenti organismi dei Paesi possibili *partner*, della effettiva rappresentatività, in ragione dei criteri predefiniti, dello schema individuato, sia l'eventuale *follow-up* sullo schema stesso e sia, in ultimo, l'identificazione definitiva del Partenariato istituzionale.

A questo punto, le attività operative da implementare in *joint* con i Paesi *partner* - ed in particolare con gli organismi che, con competenze analoghe o comunque paragonabili a quelle detenute in materia di attività professionali dai livelli istituzionali italiani - dovranno consentire, nella prima fase (bilaterale, ovvero con ogni singolo Paese) una rilevazione incrociata di stato corrente in relazione all'insieme di processi ed interazioni "traccianti", vale a dire rilevanti e rilevabili ai fini dell'analisi.

Nella seconda fase invece, sulla scorta degli esiti conseguiti in precedenza, le attività verranno specificamente finalizzate, con riferimento ai processi ed alle interazioni di cui sopra, alla rilevazione/identificazione delle cosiddette *best-practices* di riferimento.

Lo schema sarà pertanto multilaterale (con l'insieme dei Paesi *partner*) e comunque aperto, al fine di consentire anche ulteriori implementazioni della banca-dati specificamente creata per la rilevazione delle *best-practices*.

I flussi potranno trovare un'idonea finalizzazione, oltre che un'efficace ed efficiente gestione, in un "portale verticale" specificamente

dedicato alla gestione della rete dei Paesi partner, nell'ottica della manutenzione e dello sviluppo continuativo della stessa banca-dati delle *best-practices*.

Del resto le condizioni di appartenenza o meno agli "spazi" Ue ed Uem costituiscono, oggi più che mai, un filtro necessario per la lettura tanto della struttura quanto - e soprattutto - delle possibili dinamiche del sistema-paese.

Quanto sopra vale con riferimento sia ai Paesi membri Ue ed Uem (è il caso, come detto, della Finlandia) sia ai Paesi membri Ue ma non Uem (la Danimarca) sia, ancora, ai Paesi terzi rispetto all'Unione Europea (Slovenia) che, per alcuni versi ed in determinati casi, in quanto realtà a maggiore margine di efficientamento, evidenziano dinamiche e percorsi di sviluppo di particolare significatività, soprattutto in relazione alle Nazioni che hanno già presentato domanda di adesione all'Unione stessa.

E' il caso, oltre a Cipro e Malta (la Turchia per il momento è in *standby*), dei Paesi dell'Europa centro-orientale: Ungheria e Polonia (che hanno presentato domanda di adesione nella prima metà dell'anno 1994); Romania e Slovacchia (primo semestre 1995); Lettonia, Estonia, Lituania e Bulgaria (secondo semestre 1995); Repubblica Ceca e Slovenia (primo semestre 1996).

Paesi attualmente proiettati nel percorso di adozione dell'*acquis* comunitario, vale a dire di quelle condizioni di struttura del sistema-Paese che, in coerenza con le determinazioni assunte nel 1993 dal Consiglio europeo di *Copenaghen*, sono chiamate a soddisfare:

- i criteri politici, che riguardano, in breve, democrazia e Stato di diritto, diritti umani e tutela delle minoranze;
- i criteri economici, riferiti a sviluppi macroeconomici e riforme strutturali, economia di mercato funzionante, capacità di fronteggiare le pressioni concorrenziali e le forze di mercato interne all'Unione;
- i requisiti in termini di capacità di assumere gli obblighi che l'adesione comporta, che vanno dal mercato interno senza frontiere (in cui circolano liberamente persone, merci, capitali e servizi) alla concorrenza, all'innovazione (società dell'informazione, istruzione e forma-

zione, telecomunicazioni); dagli affari economici e fiscali (con riferimento particolare all'Unione economica e monetaria) alle politiche settoriali (industria ed agricoltura, ma anche energia, trasporti, piccole e medie imprese) ed al controllo finanziario sui conti pubblici; dalla coesione economica e sociale alla qualità della vita e dell'ambiente, alla tutela dei consumatori; dalla giustizia e affari interni alle politiche esterne riguardanti il commercio e le relazioni economiche internazionali, lo sviluppo, le dogane e la politica estera di sicurezza comune;

- i requisiti in termini di capacità amministrativa e giudiziaria di applicare l'*acquis* comunitario.

Paesi che, una volta membri della Unione europea - i primi, secondo alcuni, potrebbero esserlo addirittura nel 2003, mentre altri prevedono termini dilatati sino al 2005 - dovranno poi confrontarsi con i cinque criteri di Maastricht, i quali prevedono un periodo di esame di un anno per quanto riguarda inflazione, tassi d'interesse a breve, deficit e debito, nonché un periodo di due anni per il tasso di cambio, ossia per il monitoraggio della stabilità della divisa nazionale nell'ambito del Sistema monetario europeo (Sme-2).

Paesi che tuttavia, a fronte dell'ipotesi di entrare nella Unione economica e monetaria (almeno i primi, quali ad esempio l'Ungheria) non prima del 2005-2006, stanno addirittura iniziando a valutare l'ipotesi - è il caso della Estonia - di adottare unilateralmente la valuta europea già a far data dal 2002 (anno in cui la valuta stessa inizierà a circolare nella zona euro), a testimonianza, nel contempo, sia di quella vitalità sopra tratteggiata sia della centralità del posizionamento del Paese rispetto agli ambiti Ue/Uem sia, verosimilmente, di un percorso tutt'altro che semplice per le politiche di convergenza economica e politica in ambito europeo.

L'ipotesi di adozione unilaterale della divisa europea rappresenta, almeno allo stato, un caso di studio, sul quale tuttavia è già stato avviato un percorso di valutazione e confronto a livello internazionale.

Da un lato si guarda alle possibili patologie legate ad un ingresso unilaterale nell'area euro, che potrebbero riguardare sia la disapplicazione "di fatto" degli ulteriori criteri di *Maastricht*, registrando così

un'ulteriore divaricazione in termini di obiettivi di convergenza, sia la conseguente impossibilità, per il Paese di riferimento, di essere rappresentato in seno alla Banca centrale europea, rimanendo quindi ai margini della comunità finanziaria europea.

Dall'altro si cerca di analizzare il possibile profilo di rischio per l'economia del Paese stesso che, registrando tassi di inflazione mediamente più elevati rispetto all'area Uem-11, risulterebbe soffrire in termini di competitività rispetto alle altre nazioni euro, vedendo inoltre venire meno la possibilità di svalutare la divisa nazionale, strumento centrale per lo sviluppo controllato di un'economia emergente.

Non mancano nemmeno le proiezioni circa i possibili benefici ritraibili da un allargamento unilaterale dell'area euro ai Paesi dell'Europa centro-orientale, con riferimento sia allo sviluppo del commercio internazionale, sia alla crescita economica dei Paesi stessi, sia alla accelerazione dei percorsi di liberalizzazione delle rispettive economie.

Sebbene ancora caso di studio (al quale, peraltro, la Banca centrale europea sembrerebbe preferire l'*iter* ordinario previsto dai trattati), l'ipotesi di adesione unilaterale viene ribattezzata dagli esperti come processo di "eurizzazione", un fenomeno che, almeno nelle previsioni di alcuni, potrebbe arrivare sino alla sostituzione, entro dieci anni, del rublo con l'euro, piuttosto che alla creazione, a tendere, di un'area monetaria unica, composta da Paesi del vecchio continente e da alcune Nazioni del nuovo.

Alle ipotesi più o meno plausibili ed innovative di cui sopra si affiancano, da ultimo, eventi probabilmente meno altisonanti, ma non per questo meno centrali nella dinamica degli scenari macroeconomici, che riguardano sia i Paesi membri dell'Ue sia i Paesi che hanno presentato domanda di ingresso nell'Unione stessa.

E' il caso, ad esempio, del referendum reindetto in Danimarca per l'ingresso della corona nell'euro (settembre 2000), i cui risultati non potranno non ripercuotersi, in qualche misura, sia sull'intero polo scandinavo sia, probabilmente, sull'Inghilterra.

Ed è il caso, ancora, della uscita dello *zloty* dalla banda di oscillazione mobile che, pur in presenza di indicazioni del Fondo monetario internazionale orientate a maggior prudenza, è stata da ultimo delibera-

ta dalla Banca centrale polacca, nell'ottica del conseguimento degli obiettivi di inflazione programmata nonché dell'adesione alla Unione europea ed, in particolare, alla Uem.

I possibili partner: la situazione di contesto

I criteri di identificazione dei Paesi possibili *partner* rispondono a tre categorie concettuali. Da un lato si vuole costituire uno spazio di analisi che ricomprenda le possibili opzioni di posizionamento di un sistema paese rispetto gli ambiti dell'Unione europea e dell'Unione economica e monetaria. Da ciò la scelta della Finlandia, Paese membro Ue ed Uem, della Danimarca Paese Ue ma non Uem e della Slovenia, Paese terzo.

Dall'altro si intende tenere altresì presenti le caratteristiche specifiche del sistema Paese considerato, che possono andare dalle funzioni di cerniera logistica alla posizione di regione frontiera nel contesto dello scacchiere geografico europeo, al *turnaround* vissuto dal contesto istituzionale e socio-economico in funzione dell'*acquis* comunitario.

In ultimo si vuole che lo spazio di analisi che si va a definire rifletta complessivamente, almeno sulla scorta delle proiezioni dei dati macroeconomici disponibili, sia la vista di maggior ampiezza possibile sul panorama del professionismo emergente, sia la orizzontalità che il segmento stesso sembra esprimere rispetto ai settori tradizionali dell'economia.

a) Finlandia

La Finlandia, Repubblica parlamentare strutturata su 455 distretti municipali autonomi con 5,2 milioni di abitanti (a fine '98), rappresenta una cerniera logistica che apre su un contesto, quello del cosiddetto Nuovo Nord Europa, caratterizzato da circa 80 milioni di consumatori.

Un contesto che, ricomprendendo tanto i Paesi nordici, quanto gli Stati Baltici e la Russia Nord-occidentale, esprime una combinazione di economie sviluppate, sorrette da consistenti livelli di domanda, e di economie di transizione che, oltre ad essere caratterizzate da significati-

ve doti in termini di risorse naturali, rappresentano le potenzialità più significative in termini di sviluppo.

In questo ambito Finlandia, Danimarca, Norvegia e Svezia, - Paesi caratterizzati, nel complesso, da un crescente tasso di industrializzazione e particolarmente sensibili ai *business* della *new economy* - esprimono complessivamente circa 24 milioni di consumatori, contro gli 8 milioni di Estonia, Lettonia e Lituania ed i circa 44 milioni (Mosca e San Pietroburgo incluse) della Russia nord-occidentale, che, per la maggior parte, hanno appena iniziato il confronto con la realtà dell'economia di mercato.

La Finlandia ha aderito all'Unione europea nel 1995, a seguito della ratifica, da parte del Parlamento, dei risultati del referendum popolare indetto in materia nell'autunno '94, che aveva fatto registrare un consenso di circa il 57% della popolazione avente diritto al voto.

La Finlandia partecipa inoltre alla moneta unica europea dal momento della sua istituzione.

Nel periodo 1993-1998, l'economia finlandese ha registrato un tasso medio di crescita del PIL pari a circa il 4,4% (la migliore *performance* è dell'anno 1997, con +5,6%), mentre la previsione per il quinquennio successivo, che ricomprende *unforecast* tra il 3 ed il 1,5% per il 1999, si attesta su un incremento medio del 3,5%.

Il dato del PIL 1998, a prezzi pari anno, si è attestato a quota 676 miliardi di marchi finlandesi (parità sull'euro: 5,94573), con un dato pro-capite pari a circa 131.125 marchi.

La segmentazione del PIL (dati '97) evidenzia un contributo di circa il 30% da parte dell'industria, dell'11% da parte di commercio e turismo, del 9% da trasporti e telecomunicazioni, del 6% da parte delle costruzioni, del 4% da agricoltura e pesca, per passare al 3% dei servizi finanziari ed assicurativi ed al 37% degli altri servizi.

Parimenti, la distribuzione della forza lavoro registra, nello stesso anno, un'allocazione del 28% circa sull'industria, del 7% sulla produzione primaria e del 66% sui servizi.

Per quanto riguarda il commercio estero (dati 1998), le esportazioni della hanno avuto come principali *partner* la Germania (12%), la Svezia (10%), il Regno Unito (9%), gli Stati Uniti d'America (7%) e la Russia (6%).

In termini di composizione, le esportazioni hanno registrato nell'anno 1998, per la prima volta, il sorpasso della componentistica elettrica ed elettronica sulla meccanica e sulla carta, con una attestazione della relativa quota al 26% nel primo caso, al 21% nel secondo ed al 24% nel terzo.

Dal punto di vista della destinazione dei beni, le esportazioni hanno riguardato per il 50% le materie prime, per il 2% l'energia, per il 37% i beni di investimento, per il 5% i beni di consumo e per il 6% gli altri beni.

Una struttura simile in termini di *partner* commerciali si registra anche con riferimento alle importazioni che, per il 15%, hanno riguardato la Germania, per il 12% la Svezia, per il 7% il Regno Unito, per l'8% gli Stati Uniti e per il 7% la Russia.

Per l'anno 1999, le esportazioni arrivano ad un incremento di circa 3,5 punti percentuali, con un raffreddamento rispetto ai livelli dell'anno precedente (+8,3%), dovuto all'effetto combinato della crisi russa e di quella asiatica, a cui ha comunque fatto da contraltare l'espansione della domanda di Cina, Ue ed Usa.

Al riguardo, sebbene la domanda della Russia è previsto che rimanga depressa anche per il prossimo tratto a venire, il rientro della crisi asiatica e gli incrementi della domanda Ue dovrebbero consentire tanto la competitività delle esportazioni, in particolare dell'elettronica, quanto una loro decisa ripresa.

I consumi privati, nell'anno 1998, sono aumentati di circa il 4,5%, anche in virtù di un minore tasso di disoccupazione, attestatosi all'11,4%, e del contenimento dell'inflazione, elementi che hanno contribuito ad incrementare il potere di acquisto.

I consumatori finlandesi mantengono l'atteggiamento probabilmente di maggiore ottimismo in seno alla Ue, fenomeno testimoniato, da un lato, dalla apprezzabile riduzione del tasso di risparmio e, dall'altro, dai subitanei incrementi del credito al consumo, con un livello di indebitamento medio delle famiglie che, tuttavia, rimane sotto controllo.

Proprio il livello dei consumi è previsto che rappresenti una delle forze trainanti dell'economia almeno per i prossimi cinque anni, in massima parte come conseguenza della "ricaduta" interna del trend particolarmente positivo registrato nelle esportazioni.

A ciò si aggiunga che, ai fini di un allineamento della pressione fiscale ai livelli medi Ue, si sta attualmente procedendo ad una verifica della possibilità di ridurre il livello di imposizione, eventualità che, comunque, a causa dei vincoli di bilancio, difficilmente potrà riguardare l'imposizione sui redditi (più probabile che si addivenga ad una riduzione delle imposte e tasse su determinate categorie di beni, quali ad esempio alcool ed autoveicoli).

Anche sulla scorta di quanto sopra, si prevede per il prossimo quinquennio un incremento medio dei consumi privati di circa il 3,5%, soprattutto in relazione ai beni durevoli, che dovrebbe comunque mantenere inalterato l'avanzo nelle partite correnti, sul livello di circa quattro punti percentuali sul prodotto interno lordo.

Per quanto riguarda il tasso di inflazione, come per la maggior parte dei Paesi industrializzati, si sono registrati livelli particolarmente contenuti, intorno al 1-2%, anche grazie ad una politica salariale moderata ed a un livello di prezzi internazionali relativamente stabile, che peraltro potrebbe ora costringere a ritoccare al rialzo le previsioni estremamente contenute formulate per i prossimi anni (fino ad un tasso dell'1% circa).

Al riguardo, l'adesione all'Unione economica e monetaria dovrebbe comunque consentire di sterilizzare la maggior parte degli effetti di eventuali crisi valutarie in seno al contesto russo che, peraltro, ad oggi non rappresenta più il principale *partner* commerciale della Finlandia.

Per quanto riguarda l'industria manifatturiera, l'andamento del primo quadrimestre 1999 ha fatto registrare un crescita del 5% circa, inferiore all'anno precedente (+7,5%), ma comunque in ripresa in ragione del progressivo ristabilimento dell'economia internazionale.

Come accennato, è soprattutto l'industria elettronica ad assolvere ad una funzione trainante, con un incremento nei livelli di produzione 1998 del 40% circa e, in quelli 1999 di un ulteriore 30%, in virtù soprattutto della forte domanda espressa dal settore delle telecomunicazioni.

L'industria meccanica ha invece particolarmente sofferto, sia in termini di ordini che di produzione, della crisi registrata nel contesto asiatico, verso il quale viene esportato circa il 25% dei volumi complessivi.

Anche il settore metallurgico e quello della carta hanno risentito della crisi, non in termini diretti, in quanto non c'è un flusso di esportazione verso le economie asiatiche, quanto in conseguenza della caduta del prezzo dei prodotti finiti.

La ripresa comunque, anche grazie al venire meno delle punte di criticità sul fronte asiatico, è già iniziata e, per il comparto metallurgico, dovrebbe portare anche ad effetti positivi in termini di risalita dei prezzi medi.

La crisi russa ha comportato invece conseguenze, comunque non di rilievo, nei settori maggiormente *domestic oriented*, in particolare l'alimentare ed il chimico che, in virtù della prossimità geografica tra Finlandia e Russia, rappresentano, unitamente alle ulteriori produzioni caratterizzate da elementi di deperibilità, la maggior parte degli scambi tra i due Paesi.

Le previsioni di medio termine relative alla produzione industriale evidenziano, per i prossimi cinque anni, una crescita media del 5%, con recuperi significativi del comparto manifatturiero e con una prosecuzione dell'*over-performance* dell'elettronica, accompagnati da tassi di crescita orizzontali anche agli altri settori, grazie anche alla competitività in termini di costi dell'industria finlandese.

Competitività che comunque, sebbene costantemente accompagnata negli anni novanta da una crescita della produttività industriale, è stata raffreddata dal costo del lavoro, che, nello stesso decennio, ha talora evidenziato spirali di crescita in correlazione al tasso di inflazione.

Sotto il profilo dei consumi, la domanda di energia elettrica, che si attesta in media su 76 miliardi di Kilowatt-ore, è cresciuta del 4% nel 1998, fortemente spinta dalla richiesta del settore industriale (ne assorbe il 55%) che, come nella maggior parte dei Paesi nordici, può beneficiare di significative potenzialità sia in termini di generazione che di distribuzione, con effetti largamente positivi sui livelli di prezzo medio.

Un'efficienza di costi dovuta in massima parte alla struttura di produzione dell'energia elettrica che, stante la mancanza di risorse in termini di idrocarburi, si attesta, per il 33% sulla cogenerazione, per il 27% sul nucleare, per il 19% sull'idrico, per il 9% sulla condensazione convenzionale e, per il restante 12%, sulle importazioni da Svezia, Norvegia e Russia.

A ciò si aggiunga il processo di liberalizzazione che, avviato sul finire dell'anno 1995, ha già fatto registrare, agli inizi del 1999, un decremento medio nei prezzi dell'energia elettrica pari al 4% circa per le imprese di medie dimensioni ed al 2% per le famiglie.

I consumatori, tra l'altro, possono beneficiare, oltre che delle crescente concorrenzialità lato offerta, anche dello sviluppo di strumenti finanziari di ultima generazione - i Paesi nordici sono stati tra i primi a lanciarli - che vedono proprio nell'elettricità l'*asset* sotteso, e che consentono quindi di attivare forme di copertura finanziaria del rischio correlato ad eventuali fluttuazioni dei prezzi.

Anche il comparto delle telecomunicazioni, per il quale la Finlandia è stata tra i primi Paesi al mondo a procedere alla liberalizzazione, risulta un mercato particolarmente efficiente, dotato di una infrastrutturazione tecnologica paragonabile ai livelli Usa, soprattutto in relazione al settore dell'*information technology*, che apre con efficienza tanto sul commercio elettronico, quanto sui servizi finanziari *on line*, quanto, ancora, sui servizi specificamente rivolti alla persona, quali ad esempio la diagnostica medica.

Anche in virtù degli efficientamenti strutturali di mercato da ultimo richiamati, la Finlandia, nell'ambito del rapporto IMD 1999 sulla competitività dei sistemi-paesi e sulla loro propensione a supportare i processi di creazione di valore, figura al terzo posto, alle spalle di Stati Uniti d'America e Singapore.

b) Danimarca

La Danimarca, monarchia con circa 5,3 milioni di abitanti, ha aderito all'Unione europea nel 1973, ma non alla moneta unica per la quale, a seguito della bocciatura del relativo quesito referendario del 1992, è previsto il ritorno alle consultazioni per il 28 settembre 2000.

Al riguardo le autorità danesi esprimono valutazioni ottimistiche circa la possibilità di ribaltare il verdetto precedentemente sanzionato dalle urne.

La Danimarca può essere definita il Paese dei servizi, il cui settore, nel 1998, ha impiegato circa il 70% della forza lavoro, con un 35% circa impegnato nei servizi pubblici ed alla persona (un riferimento uti-

le è dato dalla composizione della popolazione cosiddetta inattiva, che ricomprende un milione di persone circa sia nella fascia di età 0-14 anni sia in quella *over-60*) e la restante parte distribuita in particolare sui servizi finanziari, telecomunicazioni, trasporti e turismo.

In considerazione del fatto che circa l'80% della popolazione attiva (circa 3 milioni di persone) risulta occupato, la domanda di servizi pubblici rivolti alla persona risulta particolarmente consistente, sia con riferimento alla educazione che alle *care facilities* le quali, nel caso ad esempio dei servizi all'infanzia, hanno visto raddoppiare l'utenza nel giro di dieci anni (mezzo milione di bambini, per la maggior parte concentrati della fascia di età 0-6 anni).

La Danimarca è una economia di piccole dimensioni, largamente dipendente dal commercio con l'estero.

Nel corso dell'anno 1997, le esportazioni danesi hanno raggiunto quota 320 miliardi di corone danesi (il cambio indicativo corrente corone-euro è pari a 7,5 circa), pari al 29% del PIL, mentre le importazioni, nello stesso periodo, si sono attestate a quota 290 miliardi di corone, pari a circa il 26% del prodotto interno lordo.

Il *partner* commerciale di maggior rilievo è la Germania a cui si riferisce il 20% circa sia dell'*export* che dell'*import*, seguite da Svezia e Regno Unito.

Le esportazioni della Danimarca si incentrano sui prodotti manifatturieri, mentre le importazioni riguardano, per la massima quota relativa, prodotti intermedi per l'ulteriore lavorazione da parte delle imprese danesi.

Per quanto concerne il commercio internazionale, l'anno 1997 ha segnato la fine dell'avanzo nelle partite correnti iniziato nel 1990, dopo peraltro 25 anni costantemente caratterizzati da una posizione di *deficit*.

L'agricoltura, anche se rappresenta la maggior parte della destinazione del territorio danese, sta progressivamente diminuendo il proprio contributo all'economia danese. Tuttavia, sebbene in termini di occupazione il settore in parola rappresenti meno del cinque per cento della forza lavoro occupata, l'agricoltura alimenta per circa il quindici per cento il commercio in esportazione.

Il dato '97 relativo al debito estero netto si attesta a 270 miliardi di corone, corrispondenti a circa il 24% del prodotto interno lordo. La po-

sizione danese risulta normalmente strutturata su *surplus* relativi alle partite correnti e su *deficit* in conto capitale.

I dati più recenti relativi al tasso ufficiale di disoccupazione mostrano, in termini attuali, un 6,2% per gennaio 2000 ed un 5,7% per febbraio 2000, contro il 6,3% di febbraio 1999.

La distribuzione della forza lavoro nell'ultimo quadrimestre '99 evidenzia, per le principali categorie, un indice di composizione pari a circa il 19% nel settore manifatturiero, al 6% nelle costruzioni, al 16% nel commercio e turismo all'11% nei servizi finanziari ed all'impresa, al 7% nei trasporti, poste e telecomunicazioni, al 7% negli altri servizi, oltre al sopra menzionato 35% nei servizi pubblici ed alla persona.

L'indice dei prezzi al consumo, a fronte di un *trend* di crescita medio relativo agli anni novanta intorno al 2%, evidenzia, con riferimento al 1999, una crescita annua media nell'ordine del 2,5%.

c) Slovenia

La Slovenia, repubblica con circa 2 milioni di abitanti, nata nel 1991 a seguito della risoluzione, di indipendenza dalla Jugoslavia, rappresenta, nell'ambito dello scacchiere logistico europeo, uno snodo di particolare rilevanza, con particolare riferimento alla funzione di raccordo tra il Nord ed il Sud dell'Europa.

Funzione che, oltre a godere di un processo continuativo di infrastrutturazione - gli investimenti nella nuova rete autostradale dovrebbero essere ultimati per il 2004, mentre la rete ferroviaria già mette in comunicazione il porto di Koper con i principali centri logistici - non è più limitata al transito dei flussi merceologici, aprendo ora verso le specifiche esigenze di *input* per il nascente sistema industriale domestico.

Non a caso il citato porto di Koper, che rappresenta anche un'importante cerniera logistica con il contesto asiatico, attraverso la cosiddetta rotta dei mari del sud, vive un incremento dei volumi lavorati, soprattutto con riferimento al traffico containerizzato.

Le politiche specificamente orientate alla crescita economica sostenibile del Paese hanno consentito incrementi del PIL tra il 1993 ed il 1999 nell'ordine di circa il 4% annuo, un trend positivo delle esportazioni, una progressiva apertura verso le economie terze ed un primo efficientamento del mercato del lavoro.

La crescita del PIL, in particolare, è risultata particolarmente performante nel 1997 (+4,6%) e leggermente raffreddata nei successivi due anni (3,9% nel 1998 e circa 3% per il 1999), anche in conseguenza del generale rallentamento dell'economia internazionale. Il livello 1998 del PIL, a prezzi costanti pari anno, sfiora i ventimila milioni di dollari Usa, con un indicatore *pro-capite* di 9.847 dollari.

L'attività economica è stata certamente trainata dall'*export* e, sotto il profilo della domanda interna, dagli investimenti, elementi che portano a formulare una prima previsione di crescita del PIL 2000 a quota 3,7%.

In termini di composizione, il PIL evidenzia un contributo del 33% circa da parte dell'industria, del 6% circa delle costruzioni, del 4% dell'agricoltura e pesca e, quota di maggiore rilevanza, del 57% circa dei servizi.

Oltre al settore dell'agricoltura è il comparto manifatturiero a registrare il maggiore rallentamento, che nell'arco di sei anni ha portato ad una minore incidenza sul valore aggiunto complessivo di circa 6 punti percentuali (nel 1998 la quota si è attestata al 28% circa).

Per il 1998 le esportazioni della Slovenia in Ue (pari al 65,5% del totale) sono state complessivamente pari a 5,2 miliardi di euro, mentre le importazioni sono state pari a 6,7 miliardi circa (69,4% del totale), con un incremento rispetto all'anno precedente del 12% circa nel primo caso e del 6% nel secondo.

La Slovenia ha essenzialmente esportato nella Ue macchinari ed attrezzature elettriche (circa il 22% del totale), attrezzature di trasporto (16%) e prodotti tessili (13%).

Nelle esportazioni i principali *partner* risultano essere la Germania (31%), l'Italia (13%), la Croazia (10%), la Finlandia (7%) e l'Austria (7% circa).

La struttura dell'*import* 1998 è risultata caratterizzata per il 25% da macchine ed attrezzature elettriche, per il 15% da attrezzature di trasporto e per l'11% da metalli di base.

Sotto il profilo dei tassi di inflazione, l'ultimo quinquennio ha fatto registrare *performance* positive, che hanno consentito di passare dai livelli di circa il 18% del 1994 ad un tendenziale 4,3% circa di metà an-

no '99, livello che è rimasto sotto controllo anche a seguito dell'introduzione, nel luglio scorso, della imposta sul valore aggiunto.

Il mercato del lavoro ha fatto registrare nel 1998 una crescita dell'occupazione intorno allo 0,2% circa (livello simile a quello dell'anno precedente), con un declino, sebbene in contrazione, nel comparto manifatturiero ed una crescita, anche se a tassi minori rispetto al periodo precedente, del lavoro autonomo.

Per quanto il 1998 abbia evidenziato un incremento di circa il 6,5% nell'offerta di posti di lavoro, il flusso è stato caratterizzato, in buona sostanza, da rinnovi nelle posizioni a termine e solo in parte da creazione di nuovi posti.

Il tasso ufficiale di disoccupazione si attesta intorno al 14,5%, con un valore medio a giugno '99 del 13,4% ed una struttura che per circa due terzi risulta caratterizzata da disoccupazione di lungo termine.

Il reddito reale per lavoratore ha registrato nel 1998 incrementi dell'ordine di 1,6 punti percentuali, mentre nella prima metà del '99 l'incremento si è attestato al 3,3% circa.

La Slovenia ha presentato domanda di adesione alla Ue in data 10 giugno 1996, attivando in contemporanea i percorsi di efficientamento della struttura del sistema-paese volti all'acquisizione del cosiddetto *acquis* comunitario.

Al riguardo, sotto il profilo dei criteri politici, in particolare per quanto attiene a democrazia, stato di diritto, diritti umani e tutela delle minoranze, la Slovenia soddisfa i criteri stabiliti dal Consiglio europeo di *Copenaghen*.

Per quanto concerne i criteri economici, il Paese può essere considerato un'economia di mercato funzionante, in prospettiva in grado di fronteggiare nel medio periodo (se in presenza di una continuazione dell'opera di riforma strutturale) tanto le pressioni concorrenziali quanto le forze di mercato proprie del contesto Ue.

La Slovenia ha raggiunto un notevole livello di stabilizzazione macroeconomica, anche se a prezzo di un regime finanziario piuttosto restrittivo, peraltro ora in graduale liberalizzazione, con la conseguenza, pure in atto, di ricadute positive sul tasso di inflazione.

Tra il 1998 ed il 1999 è proseguita l'azione di liberalizzazione dei prezzi amministrati, che ha consentito di passare da una quota rispetto all'indice dei prezzi al consumo del 17% a fine giugno 1998, al 14,5% del maggio scorso. Tra i prezzi amministrati figurano quello della benzina, dei servizi pubblici, del trasporto a mezzo ferrovia e del latte.

Sotto il profilo commerciale, oltre i tre quarti degli scambi avvengono nel quadro di accordi di libero scambio che hanno consentito, tra l'altro, un abbattimento dell'aliquota media dei dazi sui prodotti industriali dal 10,7% del 1996 ad un tasso effettivo di circa 4-5 punti percentuali nel 1998.

Mentre i prodotti agricoli beneficiano tuttora di un livello di protezione piuttosto elevato, entro il 2001 dovrebbe essere portata a compimento l'eliminazione dei dazi su tutti i prodotti industriali.

Per quanto riguarda i percorsi di privatizzazione, pur in presenza dei considerevoli risultati conseguiti dal momento dell'indipendenza, il settore privato rappresenta ancora una quota relativamente bassa della produzione (circa il 55%), mentre le imprese di stato evidenziano significativi fabbisogni di efficientamenti gestionali e di struttura.

I progressi registrati relativamente alla regolamentazione del settore bancario e dei mercati finanziari lasciano comunque ancora aperto il problema di una idonea applicazione del diritto fallimentare, resa inefficiente dalla lunghezza delle procedure amministrative, che porta ad una situazione di ingessamento, di accumulo di arretrato e, in taluni casi, di mancata esecuzione delle sentenze.

Con riferimento al settore finanziario, si è registrato negli ultimi anni un consistente incremento della redditività, grazie soprattutto al buon esito del processo di risanamento di due grandi banche di Stato, ultimato nel corso dell'anno '97.

Lo stesso settore registra anche un incremento della competitività tra aziende di credito il cui numero, a seguito della liquidazione di una banca ed alla fusione di ulteriori tre intercorsa nel 1998, è passato da 28 a 24, a distanza di dodici mesi.

Tuttavia, pur in presenza di un miglioramento generale nella qualità e nei volumi dell'attività creditizia, il rapporto tra credito interno e

PIL rimane su livelli piuttosto modesti (41% circa), testimoniando l'esigenza di ampliamenti ulteriori della capacità creditizia.

L'afflusso netto di investimenti diretti dall'estero ha subito nel 1998 un raffreddamento rispetto ai livelli, peraltro significativi, dell'anno precedente, attestandosi allo 0,8% del PIL.

Detto afflusso rappresenta comunque la componente maggiormente dinamica del mercato sloveno, registrando *performance* di efficienza operativa e di redditività superiori alla media delle imprese domestiche, ed un volume di investimenti netti totali secondo soltanto alle imprese di stato.

Al riguardo, le misure introdotte da ultimo, con particolare riferimento alla abolizione di alcune restrizioni sul conto capitale ed all'adozione della legge bancaria e di quella valutaria, dovrebbero contribuire a rendere maggiormente appetibili le condizioni di contesto per gli investitori stranieri.

Anche il settore delle piccole e medie imprese, che rappresenta il 98% circa del totale delle aziende, il 38% dell'intero reddito aziendale ed il 40% dell'occupazione, risulta caratterizzato da una certa vitalità, pur risentendo di un contesto commerciale poco favorevole, di una capacità creditizia non sufficientemente strutturata e di scarse competenze in materia gestionale.

Proprio in considerazione delle ricadute occupazionali legate al tessuto della PMI, le autorità slovene hanno elaborato una strategia di sviluppo per il settore che, nell'arco del periodo 1996-2005, si prefigge, tra l'altro, di consentire il riposizionamento della forza lavoro rimasta inoccupata a seguito dei processi di ristrutturazione aziendale e di portare l'occupazione nel settore a livelli relativi maggiormente prossimi alle medie Ue.

Per quanto concerne la capacità di assumere gli obblighi che l'adesione comunitaria comporta, la Slovenia ha notevolmente accelerato il processo di allineamento legislativo nella maggior parte dei settori ricompresi nell'acquis, anche se rimangono ancora aperte criticità in relazione al quadro giuridico per la gestione degli aiuti di stato e, soprattutto, per la riforma della pubblica amministrazione e del sistema giudiziario.

Con riferimento specifico al settore della concorrenza, pur a fronte dei notevoli progressi conseguiti, permane l'esigenza di potenziare le strutture amministrative deputate all'operatività nel settore dell'*anti-trust* che, allo stato, si sostanziano nell'Ufficio per la protezione della concorrenza il quale, istituito nel 1994 all'interno del Ministero delle Relazioni economiche e dello sviluppo, contava alla fine del 1999 un organico di nove persone, decisioni su dieci notifiche di fusioni e acquisizioni, due casi di abuso di posizione dominante, una deroga di revoca specifica ed una procedura *antidumping* in corso.

Il progetto operativo

Il percorso di lavoro sviluppato dalla Consulta delle Associazioni delle Professioni non regolamentate ha consentito, anche in virtù della capitalizzazione delle esperienze maturate in questa Consiliatura, di traslare il focus di attenzione dalla caratterizzazione strutturale, in termini assoluti e relativi, degli Organismi associativi, all'attività professionale di riferimento ed ancor più alle variabili chiave proprie del circuito Associazione - Professionista - attività professionale - utenza.

L'acquisizione e la "somatizzazione" delle nuove coordinate di riferimento ha determinato lo sviluppo di specifiche linee di azione che la Consulta ha preliminarmente pianificato secondo orizzonti temporali di breve e medio-lungo periodo e successivamente implementato, operando in contemporanea il monitoraggio e l'aggiornamento in progress degli obiettivi intermedi.

Nell'ambito di tale contesto, lo sviluppo delle singole linee di attività ha evidenziato - e costantemente evidenzia - significative e concrete opportunità di ulteriore valorizzazione degli obiettivi prefissati e quindi di amplificazione della portata dei risultati attesi.

Un esempio in tal senso deriva dalla esperienza sin qui maturata in relazione alla definizione di una soluzione legislativa volta a conferire dimensioni oggettivizzabili e "visibili" al professionismo emergente, *rectius*, neoprofessionismo. Dall'iniziale approccio focalizzato sulla realtà di appartenenza si è infatti passati grazie ad una scelta nel contempo

coraggiosa e lungimirante, operata dai Membri della Consulta al ruolo di attori del processo di riordino complessivo del sistema professionale italiano.

Ad oggi, pertanto, anche in virtù di una accumulazione culturale e progettuale a valenza trasversale, l'allora professionista emergente si pone e si propone sul mercato come neo-professionista, ovvero come soggetto che svolge un'attività professionale che, frutto di una evoluzione di servizi preesistenti piuttosto che risposta a nuove e specifiche domande di mercato, comunque rappresenta una realtà che di fatto ha già scontato le problematiche proprie della fase di emersione.

Un professionista, dunque, chiamato, da un lato, a ridefinire i propri obiettivi strategici nell'ottica di governo della transizione dalla fase di penetrazione a quella di sviluppo e, dall'altro, a monitorarne costantemente la significatività in funzione della caratterizzazione dinamica dei fattori chiave di mercato: *customer satisfaction*, *total quality management*, *information technology* e globalità in tempo reale.

In particolare il progetto, muovendo quanto a premessa metodologica, proprio dagli elementi da ultimo richiamati ed assumendo operativi in parallelo i percorsi di efficientamento degli Organismi associativi, così come delineati nell'ambito dei lavori della Consulta nonché nell'ambito dell'iter di riordino normativo, si propone di analizzare le dimensioni di internazionalizzazione della Consulta delle Associazioni delle Professioni non regolamentate e di individuare ed implementare linee di azione caratterizzate dal perseguimento di sinergie continuative tra:

- il ruolo istituzionale del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro;
- le direttrici di sviluppo del sistema neo-professionale.

Obiettivi del progetto

Il progetto si propone i seguenti obiettivi:

- a) attivare una partnership istituzionale in materia di neo-professionisti

simo e di terziario emergente tra il CNEL ed omologhi Organismi - per competenze e/o funzioni - di "Regioni frontaliere" dell'Unione Europea, di Paesi candidati all'ingresso nell'Unione e di Paesi Terzi (timing: breve periodo);

- b) definire, anche sulla scorta delle azioni intraprese in relazione all'obiettivo a), le guide-lines per una iniziativa pilota tesa a favorire lo sviluppo di reti transnazionali di cooperazione e di scambio di esperienze tra i neoimprenditori dei saperi professionali (timing: medio-breve periodo);

Viene inoltre delineato l'ulteriore obiettivo di sviluppare, in seno al CNEL, un'apposita funzione di "interfaccia istituzionale" in materia di terziario emergente e di neo-professionismo, volta a supportare i preordinati livelli decisionali nazionali e comunitari, anche in relazione ai progetti ed alle iniziative di sviluppo del settore in argomento.

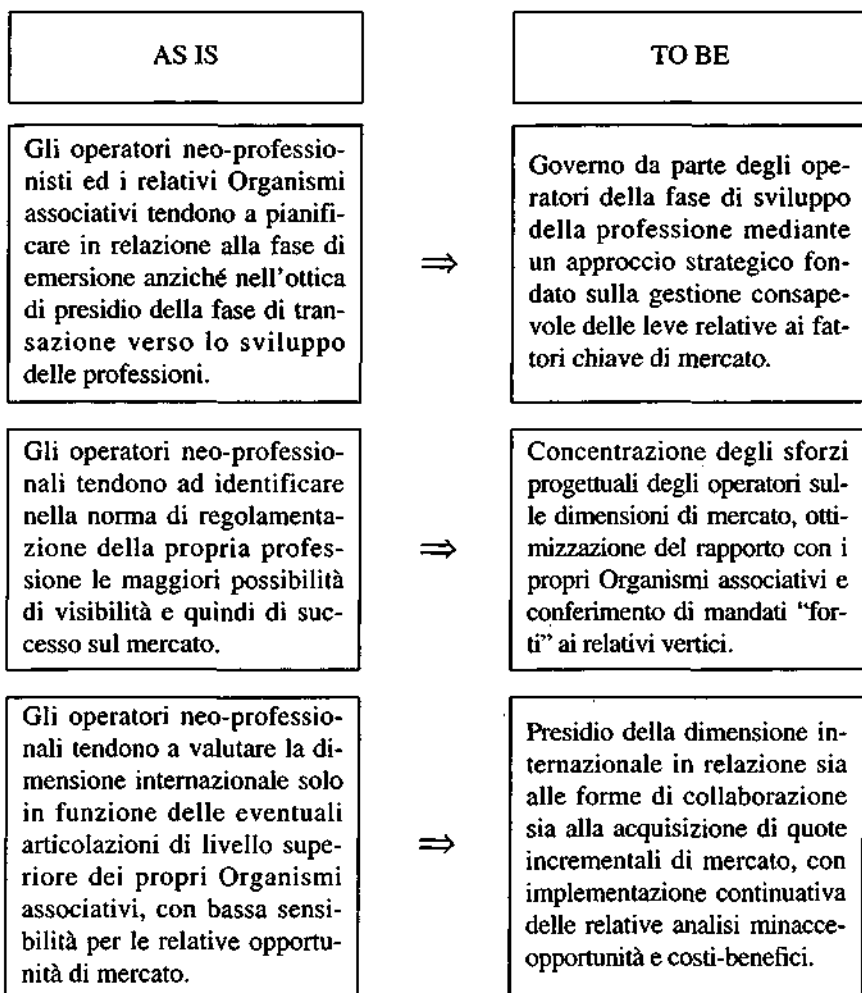
A tal riguardo si riportano esclusivamente le linee di azione di massima, in quanto:

- l'orizzonte temporale di riferimento si attesta sul medio periodo ed è funzione diretta delle modalità e della tempistica di attivazione dei necessari canali relazionali;
- l'eventuale implementazione necessita comunque di una "forte" legittimazione e di un percorso delicato di valutazione e validazione da parte dei Vertici del CNEL, considerati i correlati potenziali riflessi in termini di relazioni interistituzionali.

Ambito del progetto

La definizione degli obiettivi sopra enunciati muove, tra l'altro, dall'analisi di "stato corrente vs/stato desiderato", relativa a determinate caratterizzazioni degli operatori e dei relativi Organismi associativi del sistema neo-professionale e del terziario emergente nazionale.

Dette caratterizzazioni vengono schematizzate nel quadro sinottico di seguito riportato.



In particolare, con riferimento agli items evidenziati, l'ottimizzazione della tempistica di transizione verso lo stato futuro consentirà l'acquisizione di valenze incrementali di efficacia ed efficienza sia nel circuito operatore-prestazione-utenza, sia nell'ambito del rapporto professionista-Organismo associativo.

La gestione consapevole della fase di sviluppo consentirà il recupero, da parte degli operatori, delle leve strategiche atte a garantire il

presidio delle variabili chiave di mercato, sia in termini di modalità di risposta/anticipazione nei confronti della domanda espressa/inespressa, sia in termini di confronto diretto sul mercato con i competitors di pertinenza.

Il conferimento di mandati “forti” ai vertici degli Organismi associativi determinerà, da un lato, il presidio delle funzioni di controllo qualitativo ed eticodeontologico nei confronti degli iscritti, con garanzia in termini di concorrenzialità tra gli associati stessi e, dall’altro, il rafforzamento delle funzioni di rappresentanza per la tutela a carattere orizzontale degli interessi degli operatori aderenti.

Per quanto attiene, nello specifico, alla dimensione internazionale, la risposta ad un mercato caratterizzato da processi di globalizzazione in tempo reale, dovrà sostanziarsi in:

- mirate azioni di benchmarking, finalizzate alla individuazione delle best practices in relazione sia al circuito operatore-prestazione-utenza, sia al rapporto biunivoco professionista-Organismo associativo;
- una implementazione continuativa delle analisi minacce-opportunità e costi benefici in ordine alla definizione di reti transnazionali volte a favorire collaborazioni e scambi di esperienze con operatori - omologhi o, ove individuabili, diversificati verticalmente o orizzontalmente - di paesi stranieri;
- acquisizioni di quote di mercato in paesi stranieri potenzialmente caratterizzati da livelli significativi di domanda inespressa e/o di domanda non soddisfatta da specifica offerta.

Lo sviluppo delle sopra richiamate linee di azione potrà trovare idoneo supporto nella articolazione a livello internazionale dell’Organismo associativo - esistente o da pianificare - nell’ottica di una ottimizzazione delle sinergie tra operatori, Associazioni e livelli interassociativi.

Approccio metodologico

L’approccio metodologico proposto, che viene di seguito dettagliato in relazione a ciascuno degli obiettivi di progetto, scaturisce da un’a-

nalisi a sistema del ruolo istituzionale del CNEL e delle potenziali direttrici di sviluppo del sistema neo-professionale.

a) Attivazione di una partnership istituzionale (timing: breve periodo)

Risultati attesi

- Comparazione delle caratteristiche e delle modalità di sviluppo del tessuto associativo.
- Comparazione di funzioni e ruolo delle Associazioni verso iscritti ed utenza.
- Mappatura comparativa di profili ed attività professionali.
- Definizione degli elementi di facilitazione per lo scambio tra gli operatori.
- Analisi comparativa della normativa di riferimento.
- Best practices e benchmarking su funzioni/competenze degli Organismi partecipanti.

Attività

Le attività operative vengono articolate su quattro fasi:

1. individuazione dei Paesi partner;
 2. individuazione degli Organismi omologhi per competenze e/o funzioni;
 3. formalizzazione della Partnership;
 4. attivazione operativa della Partnership.
1. Il percorso di ricerca muove dal target di riferimento di inquadrare la Partnership in un sistema tridimensionale definito da:
- Regioni “frontaliere” dell’Unione Europea;
 - Paesi candidati all’ingresso nell’Unione;
 - Paesi Terzi.

I Paesi *partner* vengono individuati - sulla scorta di un’analisi condotta sulla struttura macroeconomica e sul contesto istituzionale e socio-economico - valutando i seguenti elementi:

- andamenti confrontabili del terziario emergente;
 - potenzialità significative nel medesimo settore;
 - significatività della contribuzione attuale e prospettica al prodotto interno lordo.
2. L'individuazione degli Organismi omologhi per funzioni o competenze al CNEL viene operata analizzando i livelli istituzionali e l'articolazione della pubblica amministrazione del Paese potenziale *partner* e quindi asseverando i relativi esiti mediante confronto diretto con i referenti delle Strutture individuate. Viene quindi definito il working group, il programma di lavoro e la relativa tempistica, finalizzando in prima istanza l'attività alla presentazione formale della Partnership.
 3. La Partnership viene attivata mediante apposito momento di presentazione formale, alla presenza dei Vertici degli Organismi partecipanti e del Responsabile della D.G. XV della Commissione Europea. L'incontro, da tenersi presso la Sede CNEL, è rivolto ai Membri della Consulta ed alle delegazioni degli operatori dei Paesi partecipanti. L'iniziativa viene amplificata tramite i mass-media dei Paesi interessati.
 4. Viene avviato il programma di lavoro dei working group definendo gli obiettivi intermedi e monitorando il rispetto della relativa tempistica.

b) Linee guida per lo sviluppo di reti di competizione transazione (timing: medio-breve periodo)

Risultati attesi

Individuazione delle potenziali relazioni offerta-offerta e domanda-offerta. Definizione delle guide-lines per lo sviluppo dell'iniziativa-pilota di europartenariato del terziario emergente. Valorizzazione delle funzioni proprie degli Organismi associativi. Trade-off tra dimensione regolamentativa e dimensione di mercato ed occupazionale.

Emergenza dei fabbisogni formativi e soddisfacimento di prima istanza "in economia".

Capitalizzazione, ulteriore ed a valenza orizzontale, dei risultati conseguiti in relazione al precedente obiettivo a).

Attività

Le attività operative vengono articolate su quattro fasi:

1. analisi preliminare di fattibilità sull'europartenariato del terziario emergente;
2. benchmarking su Europartenariato-U.E.;
3. asseveramento della fattibilità;
4. definizione e finalizzazione delle guide-lines.

1. L'analisi preliminare è finalizzata a valutare le potenzialità sinergiche di sistema, con riferimento sia alla relazione operatore-operatore, sia alla relazione operatore-utenza. L'analisi viene condotta orizzontalmente, prescindendo dalle singole attività e dai singoli profili professionali, puntando al ruolo degli organismi associativi.

2. L'oggetto di benchmarking è il programma Europartenariato, varato nel 1987 dalla Commissione Europea - nell'ambito della pianificazione degli interventi regionali e imprenditoriali - e finalizzato a stimolare la collaborazione tra piccole e medie imprese di regioni o gruppi di regioni con problemi di sviluppo e p.m.i. di altre regioni dell'Unione Europea e dei Paesi Terzi, con il cofinanziamento di 1/32 da parte della Commissione (D.G. XVI e XXM). Il benchmarking viene finalizzato alla rilevazione dei seguenti elementi:

- modalità e procedure di realizzazione ed organizzazione;
- eventuali criteri di ammissibilità degli operatori;
- condizioni per la ripetibilità;
- eventuale cofinaziabilità con fondi comunitari.

3. L'asseveramento delle risultanze del benchmarking viene condotto in joint con referenti della D.G. XV della Commissione Europea e, quanto alla possibilità di inquadrare l'iniziativa-pilota nell'ambito di programmi, co-finanziati dalla U.E., anche con referenti delle D.G. XVI e XXIII. Con riferimento specifico all'aspetto da ultimo citato, sono oggetto di valutazione anche i profili relativi alla formazione ed alla ricaduta occupazionale, che vengono analizzati in funzione sia degli obiettivi di sviluppo - regionali e comunitari - fissati dalla Unione Europea, sia della correlata azione strutturale.

4. Sulla scorta degli esiti relativi agli step precedenti, vengono definite le guidelines finalizzate allo sviluppo dell'iniziativa-pilota, che sono ufficialmente presentate, presso la Sede CNEL, ai Membri della Consulta, alle delegazioni rappresentative degli operatori stranieri ed ai Responsabili delle D.G. XV, XVI e XXIII della Commissione Europea. L'iniziativa viene amplificata tramite mass-media.

C) Sviluppo di una funzione di "interfaccia istituzionale" (timing di riferimento: medio periodo)

I risultati attesi si sostanziano nella ulteriore finalizzazione istituzionale, anche alla luce della implementazione dei sopra esposti obiettivi a) e b), del percorso di lavoro condotto dal CNEL e dalla Consulta delle Associazioni delle Professioni non regolamentate nell'arco della corrente Consiliatura.

In relazione alle fenomenologie proprie del terziario emergente ed agli andamenti registrabili nel medesimo settore - ancorché non facilmente rilevabili, almeno in relazione al contesto nazionale - è infatti possibile estrapolare, tra l'altro, aspetti di primaria rilevanza quali:

- la dimensione dinamica dei saperi;
- la dinamica occupazionale indotta ed esplicita;
- l'apporto alla "creazione di valore" di sistema ed il relazionamento con gli ulteriori comparti dell'economia interna.

In particolare, l'affermarsi di attività professionali risultanti dalla evoluzione di servizi preesistenti o dalla soddisfazione di nuove e specifiche domande di mercato ha comportato, da un lato, un riposizionamento occupazionale e, dall'altro, anche in virtù della evoluzione degli stessi saperi professionali, una esplicita positiva "ricaduta" in termini di occupati, di "creazione di valore" e di interazioni con gli ulteriori settori dell'economia nazionale.

Il panorama professionale oggetto di osservazione risulta pertanto caratterizzato da elementi di forza in grado di attivare significative valenze sinergiche, anche a livello macroeconomico.

A tal riguardo, anche in considerazione dell'accumulazione culturale e progettuale capitalizzata in materia presso la sede CNEL nonché

della prospettica funzione consultiva in materia di “riconoscimento” delle Associazioni, il proposto sviluppo di una funzione di interfaccia istituzionale potrebbe sostanziarsi in una attività di supporto continuativo:

- alle Strutture decisionali nazionali, per la predisposizione dei piani di sviluppo nazionali o regionali - o, alternativamente, del documento unico di programmazione - per la negoziazione con la Commissione Europea dei quadri comunitari di sostegno relativi agli obiettivi di sviluppo regionali;
- alle Strutture decisionali comunitarie, per la definizione degli orientamenti e delle iniziative comunitarie riferite agli obiettivi di pertinenza dell'Unione nel suo complesso nonché per lo sviluppo delle iniziative di sostegno rivolte ai Paesi Terzi.

Le direttrici operative andrebbero ad insistere sulle interazioni/sinergie con gli ulteriori comparti delle economie nazionali, sugli obiettivi occupazionali, sugli obiettivi di formazione e riqualificazione professionale, sulle reti di cooperazione transnazionale.

Aspetti organizzativi

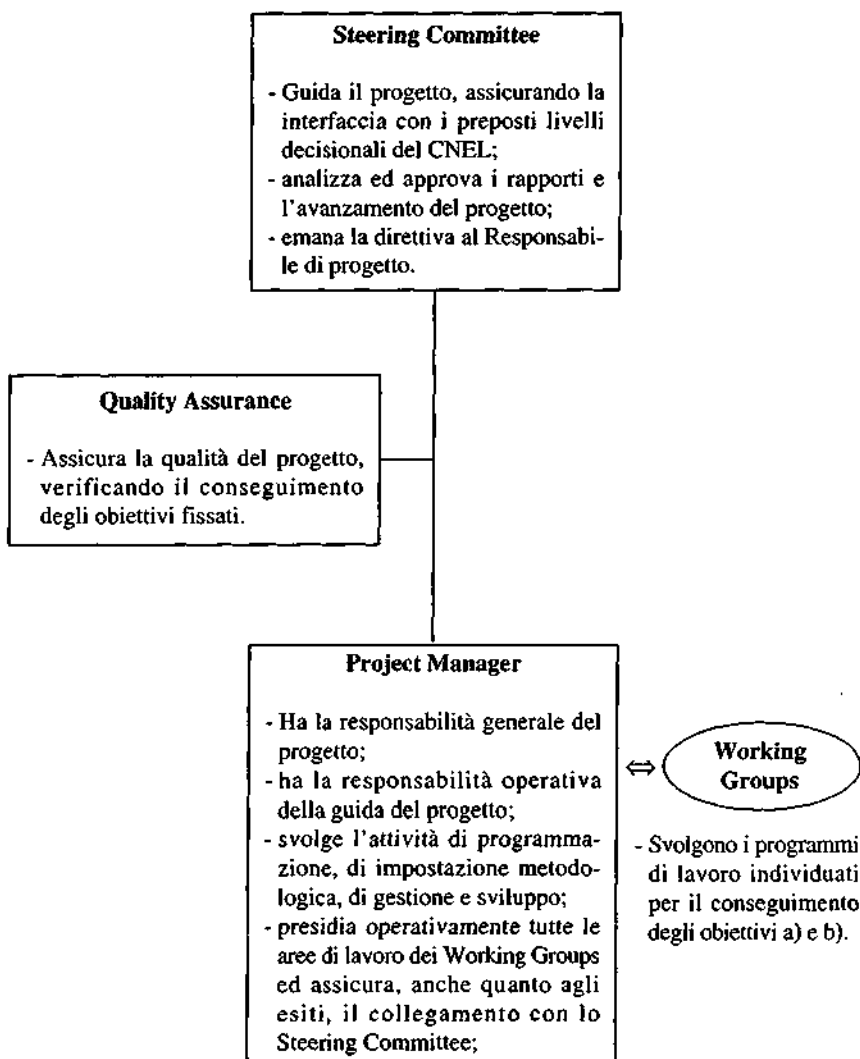
Gli obiettivi e l'approccio metodologico proposti verranno portati all'attenzione del Comitato di Presidenza della Consulta delle Associazioni delle Professioni non regolamentate, rimanendo il presente progetto subordinato all'eventuale validazione da parte dei preposti Organi del CNEL.

Nel caso di operatività, i percorsi decisionali dovranno comunque tenere presente l'opportunità di attestare il conseguimento dell'obiettivo a) e delle impostazioni di fondo relative all'obiettivo b) sul breve periodo, al fine di consentire, tra l'altro, il recepimento delle relative risultanze nell'ambito del 4° Rapporto di Monitoraggio, documento ufficiale della Consulta atto a garantire - anche per dimensioni e qualità di utenza - l'ulteriore amplificazione dei risultati conseguiti.

Per quanto attiene all'organizzazione complessiva del progetto - obiettivi a) e b) - la struttura organizzativa potrebbe essere la seguente:

- Steering Committee;
- Quality Assurance;
- Project Manager;
- Working Groups.

Nella figura seguente, vengono esplicitate le funzioni di pertinenza di ciascuna entità di progetto.



Parte Seconda

**GLI ITALIANI
E LE PROFESSIONI INTELLETTUALI**
(sondaggio settembre 1999)

LA DOMANDA SOCIALE DI SERVIZI PROFESSIONALI

Il ricorso ai servizi professionali è entrato in maniera molto diffusa nei comportamenti degli italiani, indipendentemente dalle loro caratteristiche anagrafiche, di reddito e di livello di istruzione. I servizi professionali maggiormente richiesti si concentrano nei settori dell'assistenza sanitaria e della consulenza nel campo economico, assicurativo e giuridico. In particolare, il 91,5% degli intervistati dichiara di essere ricorso ai servizi professionali dei medici, il 75,7% dei farmacisti, il 48,4% degli infermieri (tab. 1). Il 53,9% ha utilizzato le competenze dei ragionieri e dottori commercialisti, mentre il 40,2% quelle dei periti assicurativi. Il 60,7% si è avvalso della consulenza di notai, il 49,1% degli avvocati. Da segnalare infine il ricorso alla categoria degli amministratori di condominio, a cui si è rivolto il 30,8% degli intervistati.

Circa il grado di soddisfazione rispetto alle prestazioni professionali ricevute, si è chiesto agli intervistati di dare un giudizio sulla qualità professionale degli operatori di cui si è serviti, invitando ad indicare un punteggio compreso tra 1 e 10. Come ulteriore passaggio, si è calcolata la media dei diversi punteggi relativi ad ogni professione citata.

In generale, la maggioranza degli utenti ha espresso un giudizio abbastanza positivo, ma anche critico riguardo la qualità dei servizi offerti dai professionisti, visto che il voto medio più alto non arriva al punteggio di 8. Tra le diverse professioni, particolare apprezzamento è stato manifestato nei riguardi dei terapisti della riabilitazione, con un punteggio medio pari a 7,86 (tab. 2). Un buon giudizio viene espresso

nei riguardi di professionisti quali, nell'ordine, i restauratori, i farmacisti, i medici osteopati, gli arredatori e designers, gli infermieri, i biologi, i geografi, gli erboristi, i dottori agronomi, i medici, i notai, gli psicologi ed i periti industriali, ad ognuno dei quali è attribuito un punteggio medio superiore a 7.

Segue una fascia di professionisti che ha riportato un punteggio medio inferiore a 7, tra cui i commercialisti, i periti ed esperti in materie fiscali e tributarie, i comunicatori di impresa e gli avvocati. Giudizio piuttosto negativo è espresso infine nei confronti delle prestazioni offerte dai periti assicurativi (5,62%) e dagli amministratori di condominio (5,31%).

Nel campo delle professioni intellettuali, *la specializzazione e la professionalità vengono percepite dal cliente come aspetti irrinunciabili*. Nel rapporto con il professionista, il 90,8% si sente infatti rassicurato dal fatto che l'attività professionale sia svolta in modo esclusivo ed a tempo pieno (tab. 3). Minore affidamento viene accordato quindi ai professionisti che conducono l'attività come secondo lavoro o part-time.

Inoltre, è stato chiesto agli intervistati di indicare un massimo di due elementi ritenuti essenziali nella prestazione professionale. Tra questi, l'affidabilità risulta l'aspetto di maggior rilevanza (63,2%), profilo apprezzato in particolare da categorie professionali quali gli artigiani (70,8%), i lavoratori autonomi (76,5%), gli imprenditori (80,0%) (tab. 4). L'efficienza, intesa come capacità di raggiungere l'obiettivo con il minor costo possibile, è indicata dal 34,6%. Tale contenuto assume particolare importanza per gli imprenditori (60,0%) e per i quadri, i funzionari ed i dirigenti (46,0%).

Il 31,4% pone l'accento invece sulla possibilità di stabilire rapporti diretti con il professionista e non con i suoi collaboratori, orientamento diffuso specie tra i lavoratori autonomi (47,1%), gli imprenditori (40,0%), i coltivatori diretti (38,5%). Infine il 29,2% indica l'efficacia, intesa come capacità di raggiungere l'obiettivo col minor tempo possibile. In conclusione, il cittadino è orientato ad impostare il suo rapporto con il professionista non solo sulla base della fiducia che riveste nella sua professionalità, ma anche su elementi di qualità del servizio che ne costituiscono comunque una parte essenziale.

LA CONOSCENZA DEL SISTEMA PROFESSIONALE

Gli italiani esprimono una domanda crescente di servizi professionali, ma si pongono meno il problema di conoscere come è articolato e regolato il sistema dell'offerta.

E' questa l'indicazione generale che si ottiene da una analisi sintetica dei dati raccolti. Si osserva, infatti, una conoscenza limitata in merito alla realtà del sistema ordinistico, considerando l'elevato numero di persone che dichiarano di non aver mai sentito parlare di Ordini professionali e l'errata interpretazione che molti danno della loro funzione e della loro natura. Le informazioni di cui dispongono gli italiani in materia di Ordini professionali, invece, derivano essenzialmente dall'esperienza diretta che molti hanno dei servizi professionali offerti dai loro iscritti: alla conoscenza dell'Ordine si arriva cioè successivamente all'utilizzo di una data prestazione.

Considerando i dati nel dettaglio, solo il 52,2% degli intervistati dichiara di aver sentito parlare degli Ordini professionali. Significativamente elevata appare quindi la percentuale di coloro che manifestano una generale ignoranza del sistema ordinistico nel suo complesso. Una conoscenza più approfondita degli Ordini è presente tra coloro che dispongono di un livello superiore di istruzione (tab. 5) e di redditi più elevati, e quindi tra i soggetti collocabili in via approssimativa in un ceto medio-alto, conclusione confermata anche dalle distribuzioni relative ad alcune categorie professionali. In particolare, appaiono più informati i quadri, i funzionari ed i dirigenti (88,0%, tab. 19), i liberi professionisti (77,2%), gli impiegati e gli insegnanti (67,0%), gli imprenditori (60,0%).

Scarso risulta invece il livello di conoscenza della stessa natura e funzione degli Ordini. Solo una esigua minoranza, pari al 9,2%, ne ha indicato la definizione corretta di organi ausiliari dello Stato (tab. 6). Per la maggioranza degli intervistati invece, pari al 52,6%, gli Ordini sono organismi che tutelano gli interessi degli iscritti. Il 10,9% identifica gli Ordini in una associazione privata, mentre il 10,7% ne sottolinea in qualche modo la dimensione “pubblica”, anche se in maniera approssimativa ed assolutamente non rispondente alla realtà giuridica, definendo gli Ordini come enti economici pubblici. Una parte consistente infine, pari al 16,6%, non ha saputo indicare nessuna delle risposte suggerite nel questionario.

Ulteriori indicazioni possono essere tratte dall’analisi del grado di confidenza rispetto a singoli Ordini professionali, che conferma ulteriormente il basso livello informativo dei cittadini. Come primo elemento di riflessione, alcuni Ordini sembrano essere più conosciuti di altri. Tuttavia, ad alcune professioni si tende ad associare un Ordine quando in realtà ciò non corrisponde alla realtà.

Tra gli Ordini più conosciuti vi sono quello dei medici (89,4%), degli avvocati (87,4%), dei notai (84,2%), dei dottori e dei ragionieri commercialisti (79,0%), dei farmacisti (77,4%), degli psicologi (67,9%). Tra quelli invece meno conosciuti vi sono i biologi (60,2%), i dottori agronomi (51,7%), gli infermieri (51,5%), i periti industriali (48,1%). Per alcune professioni invece appare diffusa l’idea che facciano riferimento ad un Ordine, quando in realtà esse non hanno questo tipo di regolamentazione. Tra queste in particolare si rilevano i medici osteopati (63,6%), i periti ed esperti in materie tributarie (60,5%), in misura minore i podologi (42,0%) ed i terapisti della riabilitazione (41,0%) (tab. 7).

Considerando questi dati nel loro complesso, è possibile avanzare alcune ipotesi. Partendo dall’evidente *deficit* informativo, in materia di sistema professionale, si rileva che tale carenza non appare indistinta ed uniforme, poiché ad una analisi nel dettaglio emerge con evidenza che il grado di conoscenza della realtà professionale è strettamente legato al livello di utilizzo della stessa realtà. In altre parole, la conoscenza degli Ordini in Italia non è dato *in sé*, ma deriva dall’effettiva e continuativa fruizione di prestazioni fornite da alcune categorie professionali, che godono di una autonoma visibilità e di un relativo mercato.

Considerando i dati, gli italiani tendono correttamente ad associare ad Ordini, professioni del settore sanitario e dell'assistenza (medici, farmacisti, psicologi) e del settore giuridico-economico (notai, avvocati, dottori e ragionieri commercialisti), professioni alle quali si rivolge la quasi totalità dei cittadini. In ultima analisi è l'interesse verso una determinata prestazione professionale che determina il livello cognitivo delle stesse professioni: la conoscenza del sistema professionale emerge come informazione secondaria nel contesto di un dato servizio professionale.

Questa interpretazione riceve conferma dal confronto tra le distribuzioni delle domande sulla conoscenza degli Ordini professionali e di quelle sul ricorso ai servizi professionali di alcuni professionisti.

Le professioni del settore sanitario e di quello giuridico-economico sono l'eccezione che conferma la regola. Chi si rivolge al medico o all'avvocato sa che questi svolgono una funzione controllata da un Ordine, mentre per le altre professioni questo binomio conoscenza-esperienza non si pone. Anzi per queste si osserva una tendenza opposta. A titolo di esempio, si rileva che se nel complesso il 67,9% degli italiani ha dichiarato di conoscere l'Ordine degli psicologi, questa percentuale sale al 73,9% tra gli italiani che hanno effettivamente fatto ricorso alle loro prestazioni (tab. 8), mostrando quanto sia indifferente in questo caso la rilevanza pubblica dell'attività ai fini delle dinamiche della domanda.

Il gap tra utilizzo e cognizione del loro ruolo pubblico è ancora più marcato per altre professioni che hanno un mercato più limitato. Si fa riferimento in particolare ai biologi, per i quali solo il 60,2% degli italiani ritiene che siano regolamentati da un Ordine professionale, percentuale che arriva invece al 78,1% tra coloro che hanno utilizzato le loro prestazioni. Medesimo schema interpretativo può essere applicato ai farmacisti, il cui Ordine professionale è conosciuto dal 77,4% degli italiani, dato che tocca l'81,0% tra i fruitori dei loro servizi; ai dottori agronomi, che passano dal 51,7% al 77,9%; ai periti industriali, dal 41,0% al 67,1%; agli infermieri, dal 51,5% al 60,2%. Questi ultimi dati in definitiva offrono una ulteriore conferma della tesi sopra introdotta: nel quadro di una evidente e generalizzata carenza di informazioni sul mondo professionale, l'interesse del cittadino verso un servizio professionale si configura come unico processo in grado di accrescere il bagaglio di informazioni sulla realtà organizzativa delle stesse professioni.

IPOTESI DI FUTURO

Dai risultati dell'indagine si evince che la tutela pubblica è percepita ancora dai cittadini come elemento in una certa misura necessario nel mondo delle libere professioni, tutela interpretata come strumento diretto ad assicurare delle garanzie per l'utente di servizi terziari, in particolare sotto il profilo della qualità della prestazione e della deontologia professionale.

Tra i profili delle professioni intellettuali da sottoporre a tutela pubblica, il 38,3% degli intervistati indica la formazione continua dei professionisti (tab. 9). Su questa posizione convergono in particolare i giovani con età compresa tra i 18 ed i 19 anni (49,3%), chi ha conseguito un livello di istruzione superiore, categorie professionali come i coltivatori diretti (54,5%), i liberi professionisti (51,6%), i lavoratori autonomi (50,0%), gli impiegati e gli insegnanti (48,6%), nonché coloro che dispongono di livelli di reddito elevati.

Particolare rilievo viene inoltre accordato anche alle funzioni di controllo sulla deontologia professionale (in rapporto alla prestazione professionale) e sul mantenimento delle capacità professionali, indicati entrambi dal 37,0%. Sul primo aspetto richiedono forme di tutela pubblica le persone che hanno conseguito una laurea (52,9%), i quadri, i funzionari ed i dirigenti (58,0%), i liberi professionisti (50,5%), le persone con redditi maggiori. Per ciò che concerne invece il controllo periodico sul mantenimento delle capacità professionali, l'opportunità di una tutela pubblica viene sottolineata soprattutto dagli imprenditori (60,0%).

Infine il 19,3% degli intervistati tra gli elementi da sottoporre a tutela pubblica inserisce la previsione della tariffa minima come garanzia di qualità. Altri aspetti, quali la tariffa massima o la prova d'esame per l'ingresso, tendono ad assumere nel complesso minore importanza per gli italiani.

Agli intervistati è stato chiesto anche di esprimere un giudizio sulle diverse ipotesi di riforma del sistema professionale attualmente in discussione. Dai dati è possibile desumere due ordini di indicazioni. Da un lato, la parte di italiani che vive in maniera passiva il processo di profonda ridefinizione degli assetti delle libere professioni è piuttosto considerevole. Ben il 21,5% di essi dichiara infatti di non avere nessuna opinione sulle diverse ipotesi di riforma (tab. 10). Ciò appare certamente coerente con le considerazioni finora svolte sulla scarsa conoscenza dei cittadini nei confronti del sistema delle professioni, scarsa conoscenza che incide direttamente sul grado di coinvolgimento di parte consistente della popolazione italiana nel dibattito in atto. In particolare, le incertezze maggiori si rilevano tra i più anziani e tra quelli che hanno un basso livello di istruzione.

Per altri versi, nella maggioranza degli intervistati emerge una diffusa esigenza di un forte rinnovamento, rispetto alla quale si misurano due diverse posizioni sulla opportunità di tenere in vita gli Ordini o prevedere al contrario nuove forme organizzative, e quindi sulla portata delle modificazioni in materia di natura, ruolo e competenze dei soggetti chiamati al controllo del sistema professionale.

Minoritaria nel complesso appare l'ipotesi della abolizione tout court degli Ordini e della totale liberalizzazione delle attività professionali, opzione espressa dal solo 13,3%. L'ipotesi liberista trova un seguito maggiore tra i lavoratori autonomi. Coerentemente dai dati emerge inoltre che per i fautori dell'abolizione degli Ordini la tutela pubblica per le professioni intellettuali dovrebbe essere limitata al massimo. Non si rilevano infatti percentuali significative tra coloro che hanno indicato aspetti da sottoporre a tutela ed hanno espresso un orientamento liberalista. L'unico profilo sul quale si richiede un certo intervento dello Stato è quello della tariffa minima come garanzia di qualità della prestazione (17,1%).

Per il 29,2% la struttura degli Ordini deve essere mantenuta nel caso in cui gli iscritti svolgano una attività professionale che richiede u-

na protezione pubblica. Questa parte di italiani, classificabili sinteticamente in "conservatori", avverte la necessità di una maggiore estensione di forme di controllo pubblico su molti degli aspetti e contenuti della libera professione. Ad esempio, il 28,3% dei "conservatori" auspica forme di tutela pubblica sulla tariffa massima; si tratta di un dato elevato poiché la domanda di tutela pubblica sulla tariffa massima è espressa solo dal 9,5% del totale degli italiani.

Il 21,9% degli italiani si dichiara invece in favore di una ipotesi più innovativa, in forza della quale si rende necessaria la definizione di nuovi soggetti associativi privati che esplicino la funzione di promuovere la qualità professionale dei propri iscritti. L'ipotesi "riformista" è sostenuta dai coltivatori diretti (38,5%), dai quadri, dai funzionari e dai dirigenti (36,0%), dagli impiegati e dagli insegnanti (27,1%), ma anche dagli occupati irregolari (27,8%), ed infine da coloro che percepiscono redditi elevati. Nel complesso, attorno a tale ipotesi si raccoglie un consenso socialmente molto vasto ed intercategoriale.

Per il 14,1% degli italiani il nocciolo del problema si sposta invece sulla estensione della protezione pubblica più che sulla struttura ordinistica. In tal senso, la riforma dovrebbe prevedere il mantenimento della protezione pubblica solo in favore di alcune funzioni professionali di interesse generale e non direttamente sugli Ordini. Questo orientamento appare radicato tra chi ha conseguito una laurea (21,2%), tra i quadri, i funzionari ed i dirigenti (22,0%), tra gli impiegati e gli insegnanti (17,5%), nonché per le fasce di reddito più elevate.

In materia di numero chiuso dai risultati dell'indagine si rileva ancora una notevole incertezza. I dati offrono il quadro di una spaccatura a metà tra gli italiani su questo tema. Il 49,4% si dichiara infatti favorevole alla abolizione del numero chiuso per l'accesso alle professioni, mentre il 42,5% è contrario. Elevata, pari all'8,1%, è la percentuale di chi non esprime alcuna opinione.

Contrario al numero chiuso si dichiara in particolare chi auspica una abolizione degli Ordini (67,4%), ed in misura minore, chi si dichiara favorevole alla definizione di nuovi soggetti associativi ed al mantenimento della protezione pubblica solo su alcune funzioni (rispettivamente il 51,8% ed il 50,2%).

NOTA METODOLOGICA

L'indagine su "Gli italiani e le professioni intellettuali" è stata condotta tramite la somministrazione telefonica di un questionario a strutture chiuse, ad un campione di 2.000 italiani. Per la definizione del campione rappresentativo della popolazione italiana adulta sono state utilizzate come variabili di stratificazione il sesso, l'età anagrafica, l'area geografica (provincia) e lo stato professionale dell'intervistato.

In particolare, il 52,3% degli intervistati è di sesso femminile (tab. 1). Considerando invece l'età anagrafica, il 17,9% degli intervistati ha una età compresa tra i 18 ed i 29 anni (tab. 2), il 32,7% tra i 30 ed i 44 anni, il 32,9% tra i 45 ed i 60 anni, il 16,5% infine 61 anni ed oltre. Il 42,3% ha conseguito il diploma di scuola media superiore (tab. 11), mentre l'1,3% un titolo di laurea. Il 28,9% ha conseguito il diploma di scuola media inferiore, mentre il 15,6% la licenza elementare.

Il 37,1% degli intervistati è occupato regolare a tempo pieno, il 5,8% occupato regolare part-time. Elevata è la percentuale complessiva di non forze di lavoro, e segnatamente i pensionati/ritirati (21,2%) e le casalinghe (20,6%). Il 7,3% degli intervistati infine è studente, il 5,0% disoccupato o cassaintegrato. Considerando la condizione professionale, il 21,2% degli intervistati è insegnante o impiegato, l'1,1% operaio o bracciante. I liberi professionisti sono il 4,6%, i commercianti e gli esercenti il 2,1%. Le non forze di lavoro, pari al 55,6% degli intervistati, non ha dato nessuna indicazione. Il 40,4% degli intervistati dichiara che il proprio reddito mensile netto familiare si colloca nella fascia che va da 1,5 a 2,5 milioni. Il 23,8% dispone di un reddito compreso tra i 2,5

ed i 4 milioni, il 21,5% un reddito massimo di 1,5 milioni. Percentuali minori hanno redditi compresi tra i 4 ed i 5 milioni (8,1%) ed oltre i 5 milioni (6,2%).

La maggioranza degli intervistati risiede in città di medie e grandi dimensioni, mentre il 32,9% in località con meno di 10.000 abitanti. Infine il 26,4% degli intervistati risiede nel nord ovest, il 18,3% nel nord est, il 19,2% nel centro, il 36,1% nel sud e nelle isole.

Tabella 1 - L'utilizzo da parte degli italiani delle professioni tradizionali e di quelle emergenti (val. %)

	%
Medici	91,5
Biologi	7,3
Farmacisti	75,7
Commercialisti (ragionieri e dottori)	53,9
Arredatori e designers	11,7
Dottori agronomi	4,5
Erboristi	23,8
Comunicatori d'impresa	4,1
Periti ed esperti in materie fiscali e tributarie	19,2
Notai	60,7
Periti industriali	7,1
Terapisti della riabilitazione	24,4
Psicologi	10,1
Amministratori di condominio	30,8
Medici osteopati	14,0
Podologi	6,6
Periti assicurativi	40,2
Geografi	1,0
Restauratori	10,8
Infermieri	48,4
Avvocati	49,1

Il totale di colonna non è pari a 100 in quanto erano previste più risposte

Fonte: elaborazione CNEL

*Tabella 2 - Giudizio sulla qualità professionale degli operatori utilizzati
(con 0 = min, 10 = max dell'apprezzamento) (val. %)*

	%
Medici	7,10
Biologi	7,20
Farmacisti	7,36
Commercialisti (ragionieri e dottori)	6,66
Arredatori e designers	7,26
Dottori agronomi	7,15
Erboristi	7,17
Comunicatori d'impresa	6,44
Periti ed esperti in materie fiscali e tributarie	6,49
Notai	7,09
Periti industriali	7,00
Terapisti della riabilitazione	7,86
Psicologi	7,08
Amministratori di condominio	5,31
Medici osteopati	7,27
Podologi	7,06
Periti assicurativi	5,62
Geografi	7,17
Restauratori	7,38
Infermieri	7,22
Avvocati	6,27

Il totale di colonna non è pari a 100 in quanto erano previste più risposte

Fonte: elaborazione CNEL

*Tabella 3 - Aspetti dell'attività professionale che danno maggiore
sicurezza (val. %)*

	%
Sapere che il professionista svolge la sua attività in modo esclusivo e a tempo pieno	90,8
Sapere che il professionista svolge la sua attività come secondo lavoro	1,7
Sapere che il professionista svolge la sua attività come part-time	1,8
Non so	5,7
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 4 - Gli elementi che attribuiscono qualità alle prestazioni professionali in base alla condizione professionale (val. %)

Condizione professionale	Affidabilità	Rapporti diretti con il professionista	Garanzia del segreto professionale	Efficacia	Efficienza
Bracciante/operaio	60,0	26,4	27,3	24,1	37,7
Impiegato/insegnante	62,9	31,9	22,2	36,6	36,2
Quadro/Funzionario/Dirigente	62,0	18,0	12,0	40,0	46,0
Coltivatore	53,8	38,5	7,7	23,1	23,1
Artigiano	70,8	20,8	25,0	16,7	33,3
Libero professionista	64,8	30,8	24,22	38,5	29,7
Imprenditore	80,0	40,0		20,0	60,0
Commerciante/Esercente	59,5	28,6	16,7	31,0	35,7
Lavoratore autonomo	76,5	47,1	23,5	23,5	17,6
Totale	63,2	31,4	21,4	29,2	34,6

I totali non sono pari a 100 in quanto erano previste più risposte

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 5 - Conoscenza degli Ordini professionali in base al titolo di studio (val. %)

Titolo di studio	Si	No	Totale
Nessuno	24,0	76,0	100,0
Licenza elementare	29,5	70,5	100,0
Media inferiore	35,8	64,2	100,0
Diploma	63,2	36,8	100,0
Laurea	89,4	10,6	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 6 - La definizione da parte degli italiani di un Ordine professionale (val. %)

	%
Una associazione privata	10,9
Un organismo che tutela gli interessi degli iscritti	52,6
Un organo ausiliario dello Stato	9,2
Un ente economico pubblico	10,7
Non so	16,6
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 7 - Conoscenza da parte degli italiani sull'esistenza degli Ordini professionali (val. %)

	Si	No
Medici	89,4	10,6
Biologi	60,2	39,8
Farmacisti	77,4	22,6
Commercialisti (ragionieri e dottori)	79,0	21,0
Arredatori e designers	23,4	76,6
Dottori agronomi	51,7	48,3
Erboristi	29,4	70,6
Comunicatori d'impresa	21,9	78,1
Periti ed esperti in materie fiscali e tributarie	60,5	39,5
Notai	84,2	15,8
Periti industriali	48,1	51,9
Terapisti della riabilitazione	41,0	39,0
Psicologi	67,9	32,1
Amministratori di condominio	36,2	63,8
Medici osteopati	63,6	36,4
Podologi	42,0	58,0
Periti assicurativi	39,1	60,9
Geografi	31,0	69,0
Restauratori	26,6	73,4
Infermieri	51,5	48,5
Avvocati	87,4	12,6

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 8 - Ricorso alle professioni tradizionali in base alla conoscenza della relativa esistenza di un Ordine (val. %)

Esistenza di un Ordine	Ricorso ai servizi professionali		
	Si	No	Totale
<i>Medici</i>			
Si	90,8	74,3	89,4
<i>Biologi</i>			
Si	78,1	58,8	60,2
<i>Farmacisti</i>			
Si	81,0	66,1	77,4
<i>Commercialisti</i>			
Si	84,5	72,5	79,0
<i>Dottori Agronomi</i>			
Si	76,9	50,5	51,7
<i>Notai</i>			
Si	89,2	76,4	84,2
<i>Periti industriali</i>			
Si	67,1	46,7	48,1
<i>Psicologi</i>			
Si	73,9	67,2	67,9
<i>Infermieri</i>			
Si	60,2	43,4	51,5
<i>Avvocati</i>			
Si	92,1	82,9	87,4

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 9 - Gli aspetti essenziali delle professioni intellettuali che devono essere garantiti da una tutela pubblica (val. %)

	%
La tariffa minima come garanzia di qualità	19,3
La tariffa massima	9,9
Il controllo sulla deontologia dei professionisti (in rapporto alla prestazione professionale)	37,0
Il controllo periodico sul mantenimento delle capacità professionali	37,0
La formazione continua dei professionisti	38,3
La prova d'esame per l'ingresso	16,8

Il totale di colonna non è pari a 100 in quanto erano previste più risposte

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 10 - La domanda di regolamentazione delle Professioni (val. %)

	%
Abolizione degli Ordini e totale liberalizzazione delle attività professionali	13,3
Mantenimento degli Ordini, in cui gli iscritti svolgono un'attività che richiede una protezione pubblica	29,2
Mantenimento della protezione pubblica solo su alcune funzioni professionali di interesse generale	14,1
Definizione di nuovi soggetti associativi privati che promuovono la qualità professionale dei propri iscritti	21,9
Non so	21,5
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 11 - Dati strutturali del campione (val. %)

	%
<i>Sesso</i>	
Maschio	47,7
Femmina	52,3
Totale	100,0
 <i>Età in anni compiuti per classi</i>	
18-29 anni	17,9
30-44 anni	32,7
45-60 anni	32,9
61 ed oltre	16,5
Totale	100,0
 <i>Titolo di studio</i>	
Nessuno	1,2
Licenza elementare	15,6
Media inferiore	28,9
Diploma	42,3
Laurea	11,3
Non risponde	0,6
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 12 - La domanda di qualità della prestazione professionale (val. %)

	%
Affidabilità	63,2
Rapporti diretti con il professionista e non con i suoi collaboratori	31,4
La garanzia del segreto professionale	21,4
L'efficacia (raggiunge l'obiettivo nel minor tempo possibile)	29,2
L'efficienza (raggiunge l'obiettivo con il minor costo possibile)	34,6

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 13 - Conoscenza degli Ordini professionali (val. %)

	%
Si	52,2
No	47,8
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 14 - Conoscenza degli Ordini professionali in base al reddito (val. %)

Reddito	Si	No	Totale
Fino a 1,5 milioni	32,7	67,3	100,0
Da 1,5 a 2,5 milioni	52,5	47,5	100,0
Da 2,5 a 4 milioni	65,6	31,4	100,0
Da 4 a 5 milioni	76,0	24,0	100,0
Oltre 5 milioni	80,8	19,2	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 15 - Conoscenza degli Ordini professionali in base alla condizione professionale (val. %)

Condizione professionale	Si	No	Totale
Bracciante/operaio	34,2	65,8	100,0
Impiegato/insegnante	67,0	33,0	100,0
Quadro/Funzionario/Dirigente	88,0	12,0	100,0
Coltivatore	38,5	61,5	100,0
Artigianato	40,0	60,0	100,0
Libero professionista	77,2	22,8	100,0
Imprenditore	60,0	40,0	100,0
Commerciante/Esercente	33,3	66,7	100,0
Lavoratore autonomo	41,2	58,8	100,0
Non risponde	47,8	52,2	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 16 - Gli aspetti delle professioni intellettuali che devono essere garantiti da una tutela in base all'età anagrafica (val. %)

Classi di età	La tariffa minima come garanzia di qualità	La tariffa massima	Il controllo sulla deontologia dei professionisti	Il controllo periodico sul mantenimento	La formazione continua dei professionisti	La prova d'esame per l'ingresso
18-29 anni	16,9	12,0	35,2	41,8	49,3	17,8
30-44 anni	20,5	10,7	44,0	41,0	40,5	15,7
45-60 anni	23,6	7,8	39,0	38,7	38,7	19,2
61 e oltre	19,5	11,9	37,5	37,5	37,5	21,3

Il totale di riga è superiore a 100 in quanto erano previste più risposte

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 17 - Gli aspetti essenziali delle professioni intellettuali che devono essere garantiti da una tutela pubblica in base al titolo di studio (val. %)

Classi di età	La tariffa minima come garanzia di qualità	La tariffa massima	Il controllo sulla deontologia dei professionisti	Il controllo periodico sul mantenimento	La formazione continua dei professionisti	La prova d'esame per l'ingresso
Nessuno	18,8	18,8	18,8	56,3	-	18,8
Licenza elementare	31,5	6,7	29,1	44,1	23,2	21,3
Media inferiore	24,7	9,6	34,3	38,2	34,6	21,3
Diploma	17,9	10,3	43,4	40,1	49,5	15,6
Laurea	10,2	14,2	52,9	37,3	48,9	15,6
Non risponde	12,5	37,5	50,0	12,5	37,5	12,5

Il totale di riga è superiore a 100 in quanto erano previste più risposte

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 18 - Gli aspetti essenziali delle professioni intellettuali che devono essere garantiti da una tutela pubblica in base alla condizione professionale (val. %)

Classi di età	La tariffa minima come garanzia di qualità	La tariffa massima	Il controllo sulla deontologia dei professionisti	Il controllo periodico sul mantenimento	La formazione continua dei professionisti	La prova d'esame per l'ingresso
Bracciante/operaio	26,7	7,8	31,6	41,3	30,6	19,4
Impiegato/insegnante	15,2	8,6	47,1	42,6	48,6	14,3
Quadro/funzionario/dirigente	10,0	20,0	58,0	28,0	42,0	10,0
Coltivatore	18,2	-	36,4	18,2	54,5	27,3
Artigianato	13,6	9,1	36,4	40,9	45,5	40,9
Libero professionista	12,1	13,2	50,5	31,9	51,6	22,0
Imprenditore	-	20,0	-	60,0	40,0	80,0
Commerciante/esercente	17,9	2,6	20,5	41,0	38,5	30,8
Lavoratore autonomo	31,3	12,5	31,3	25,0	50,0	18,8

Il totale di riga è superiore a 100 in quanto erano previste più risposte

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 19 - Gli aspetti essenziali delle professioni intellettuali che devono essere garantiti da una tutela pubblica in base al reddito (val. %)

Classi di età	La tariffa minima come garanzia di qualità	La tariffa massima	Il controllo sulla deontologia dei professionisti	Il controllo periodico sul mantenimento	La formazione continua dei professionisti	La prova d'esame per l'ingresso
Non risponde	23,4	11,0	37,7	39,9	38,9	17,9
Fino a 1,5 milioni	27,0	10,4	30,6	41,4	26,1	20,7
Da 1,5 a 2,5 milioni	22,9	8,5	37,3	40,1	41,6	21,1
Da 2,5 a 4 milioni	17,5	10,5	45,8	44,4	47,3	11,6
Da 4 a 5 milioni	11,5	12,5	50,0	43,8	47,9	17,7
Oltre 5 milioni	15,3	18,1	51,4	30,6	47,2	16,7

Il totale di riga è superiore a 100 in quanto erano previste più risposte

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 20 - La domanda di regolamentazione delle professioni in base all'età anagrafica (val. %)

Età	Abolizione degli Ordini	Mantenimento degli Ordini	Mantenimento della protezione pubblica solo su alcune funzioni	Definizione di nuovi soggetti associativi	Non sa	Totale
18-29 anni	14,0	28,9	16,5	24,9	15,7	100,0
30-44 anni	12,8	30,8	14,5	25,7	16,3	100,0
45-60 anni	13,3	29,5	14,5	21,1	21,7	100,0
61 e oltre	14,3	26,8	10,4	13,1	35,4	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 21 - La domanda di regolamentazione delle professioni in base al titolo di studio (val. %)

Età	Abolizione degli Ordini	Mantenimento degli Ordini	Mantenimento della protezione pubblica solo su alcune funzioni	Definizione di nuovi soggetti associativi	Non sa	Totale
Nessuno	4,0	8,0	4,0	24,0	60,0	100,0
Licenza elementare	11,2	26,0	10,3	12,8	39,7	100,0
Media inferiore	13,1	31,3	12,3	23,5	19,9	100,0
Diploma	14,5	31,4	15,1	23,1	15,9	100,0
Laurea	14,2	23,0	21,2	26,5	15,0	100,0
Non risponde	-	23,1	23,1	-	53,8	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 22 - La domanda di regolamentazione delle professioni in base alla condizione professionale (val. %)

Condizione professionale	Abolizione degli Ordini	Mantenimento degli Ordini	Mantenimento della protezione pubblica solo su alcune funzioni	Definizione di nuovi soggetti associativi	Non sa	Totale
Bracciante/operaio	15,3	31,1	14,0	21,6	18,0	100,0
Impiegato/insegnante	12,0	31,4	17,5	27,1	12,0	100,0
Quadro/funzionario/ dirigente	16,0	16,0	22,0	36,0	10,0	100,0
Coltivatore	7,7	7,7	-	38,5	46,2	100,0
Artigiano	4,0	44,0	12,0	20,0	20,0	100,0
Libero professionista	14,1	32,6	12,0	26,1	15,2	100,0
Imprenditore	40,0	40,0	-	20,0	-	100,0
Commerciante/esercente	11,0	28,6	14,3	21,4	23,8	100,0
Lavoratore autonomo	23,5	29,4	5,9	29,4	11,8	100,0
Non risponde	13,3	28,2	13,1	18,7	26,7	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 23 - La domanda di regolamentazione delle professioni in base agli aspetti delle professioni intellettuali da sottoporre a tutela pubblica (val. %)

	Abolizione degli Ordini	Mantenimento degli Ordini	Mantenimento della protezione pubblica solo su alcune funzioni	Definizione di nuovi soggetti associativi	Non sa	Totale
La tariffa minima come garanzia di qualità	17,1	29,2	13,7	19,1	20,9	100,0
La tariffa massima	12,6	28,3	17,3	21,5	20,4	100,0
Il controllo sulla deontologia dei professionisti	13,6	31,8	15,1	23,7	15,8	100,0
Il controllo periodico sul mantenimento	12,5	29,5	18,3	24,3	15,4	100,0
La formazione continua dei professionisti	13,0	30,2	13,8	26,9	16,0	100,0
La prova d'esame per l'ingresso	12,2	30,1	12,2	20,8	24,7	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 24 - La domanda di regolamentazione delle professioni in base alla condizione lavorativa (val. %)

Condizione lavorativa	Abolizione degli Ordini	Mantenimento degli Ordini	Mantenimento della protezione pubblica solo su alcune funzioni	Definizione di nuovi soggetti associativi	Non sa	Totale
Occupato regolare	13,0	30,9	15,7	25,6	14,8	100,0
Occupato irregolare	19,4	22,2	8,3	27,8	22,2	100,0
Non occupato	13,6	28,0	13,1	18,8	26,6	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 25 - La domanda di regolamentazione delle professioni in base agli aspetti delle professioni in base ai livelli di reddito (val. %)

Livelli di reddito	Abolizione degli Ordini	Mantenimento degli Ordini	Mantenimento della protezione pubblica solo su alcune funzioni	Definizione di nuovi soggetti associativi	Non sa	Totale
Fino a 1,5 milioni	14,6	32,3	7,1	18,1	28,0	100,0
Da 1,5 a 2,5 milioni	13,0	29,3	15,7	22,2	19,9	100,0
Da 2,5 a 4 milioni	14,5	34,8	15,2	24,8	10,6	100,0
Da 4 a 5 milioni	7,3	29,2	25,0	28,1	10,4	100,0
Oltre 5 milioni	17,8	24,7	20,5	27,4	9,6	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 26 - Abolizione del numero chiuso per l'accesso alle professioni (val. %)

	%
Si	49,4
No	42,5
Non so	8,1
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 27 - Abolizione del numero chiuso per l'accesso alle professioni in base alla domanda di regolamentazione delle professioni (val. %)

	Si	No	Non sa	Totale
Abolizione degli Ordini	67,4	29,6	3,0	100,0
Mantenimento degli Ordini	43,2	50,4	6,3	100,0
Mantenimento della protezione pubblica solo su alcune funzioni	50,2	44,2	5,7	100,0
Definizione di nuovi soggetti associativi	51,8	41,8	6,4	100,0
Non sa	43,7	39,3	17,0	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

*Tabella 28 - Numero complessivo dei componenti del nucleo familiare
(val. %)*

	%
Un componente	5,5
Due componenti	17,7
Tre componenti	27,5
Quattro componenti	33,3
Cinque componenti	11,8
Più di cinque componenti	3,5
Non risponde	0,8
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 29 - Posizione all'interno del nucleo familiare (val. %)

	%
Capo famiglia o coniuge	79,8
Figlio/a	18,7
Altro parente	0,6
Altro componente	0,2
Non risponde	0,6
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 30 - Condizione lavorativa (val. %)

	%
Occupato regolare a tempo pieno	37,1
Occupato regolare part-time	5,8
Occupato irregolare a tempo pieno	0,4
Occupato irregolare occasionale	1,3
Disoccupato/cassaintegrato	5,0
Studente	7,3
Casalinga	20,6
Pensionato/ritirato	21,2
Altre condizioni non professionali	0,3
Non risponde	0,7
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 31 - Condizione professionale (val. %)

	%
Bracciante/operaio	11,1
Impiegato/insegnante	21,2
Quadro/funzionario/dirigente	2,5
Coltivatore	0,6
Artigianato	1,2
Libero professionista	4,6
Imprenditore	0,2
Commerciante/esercente	2,1
Lavoratore autonomo	0,8
Non risponde	55,6
Totale	100,0

Il totale di riga è superiore a 100 in quanto erano previste più risposte

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 32 - Reddito mensile netto familiare (val. %)

	%
Fino a 1,5 milioni	21,5
Da 1,5 a 2,5 milioni	40,4
Da 2,5 a 4 milioni	23,8
Da 4 a 5 milioni	8,1
Oltre 5 milioni	6,2
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 33 - Densità demografica (val. %)

	%
-10.000 abitanti	32,9
10/30.000 abitanti	22,8
30/100.000 abitanti	21,1
+ 100.000 abitanti	23,3
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

Tabella 34 - Area geografica (val. %)

	%
Nord Ovest	26,4
Nord Est	18,3
Centro	19,2
Sud/Isole	36,1
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL

APPENDICE

**LA BANCA DATI DEL CNEL
SULLE ASSOCIAZIONI PROFESSIONALI**

TABELLE DI ANALISI - DATI RELATIVI ALLE ASSOCIAZIONI PRESENTI NELLA
NUOVA BANCA DATI

*Tabella 1 - La Banca Dati CNEL sulle Associazioni Professionali in
base al settore di appartenenza*

Settore	N. associazioni (v.a.)	%	N. iscritti (v.a.)	%
Arti, scienze e tecniche	34	24,2	91.940	26,0
Comunicazione di impresa	9	5,7	4.530	1,0
Medicina non convenzionale	11	7,8	15.020	4,0
Servizi all'impresa	45	32,1	207.714	58,0
Socio-sanitario	32	22,8	34.309	10,0
Tecniche di comunicazione	10	7,4	1.957	1,0
Totale	140	100,0	357,397	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

*Tabella 2 - Banca Dati sulle Associazioni Professionali: le Associazioni
in base al settore di appartenenza (v.a. e val. %)*

Settore	v.a.	%
<i>Arti, scienze, tecniche</i>	34	24,2
ACR		
AGI		
AIB		
AIGAE		
AIN		
AIPIN		
ALAC		
ALSTAFS		
ANA		
ANACI		
ANAI		
ANAIP		
ANAMNI		
ANANP		
ANASTAR		
ANATURS		
ANIASPER		
ANU		
ANVU		
APRA		
ARAI		
ARES		
ARI		
ASI		
ASSOACUSTICI		
ASSOENOLOGI		
AVI		
CIDA		
CIG		
EFDA		
FNA		
SIAF		
SINAPE-CLACS-CISL		
UNAI		
<i>Comunicazione d'impresa</i>	8	5,7
ACPI		
ADCI		

AICUN
AISM
ASCAI
FEDERAZIONE RELAZIONI
FEDERPUBBLICITA'
TP

Medicina non convenzionale

11

7,8

AIFEP
ANTEO
APOS
ARDEO
ASIANATURA
FINNHP
FIRP
FIS
FIY
LUINA
SEAC

Servizi all'impresa

45

32,1

ADACI
ADI
ADICO
ADM
AIAS
AIB
AICAP
AICIS
AICQSICEV
AIDP
AIF
AIGI
AIIA
AIIIC
AIP
AIPAI
APII
AISL
AITI
ALSI
ANCIT
ANCOFINITALIA
ANCOT

ANEIS
ANIPA
ANTI
ANPAIRD
ANRA
APCO
APE
ASFIM
ASSIT
ASSOCONSULENZA
ATV
CEEGIS
CICAPEC
CNAD
FEDERTERZIARIO
INT
LAPET
OICE
PREAS
SICESA
SIE
USARCI

Socio-Sanitario

32

22,8

AGTB
AIC
AICCeF
AICO
AIDI
AIORAO
AIP
AISMt
AITeC
AiteLaB
AITO
AITR
ANCLECO
ANDID
ANIOS
ANPE
ANPEC
ANPO
ANUPI
ARTeRP

CONFIAM
FEDEROTTICA
FELCON
FIO
FIOTO
FIPm
FIScOP
FNCM
ROI
SICo
UNAMP
UNC

<i>Tecniche comunicazione</i>	10	7,4
AGL		
AGP		
AIDAC		
AITC		
ANAD		
ANCG		
ANPGP		
ARIGRAF		
SIPS		
TAUVisual		
<i>Totale generale</i>	140	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 3 - Banca Dati sulle Associazioni Professionali: anno di costituzione delle Associazioni (val. %)

	%
Fino al 1970	19,8
Dal 1971 al 1980	3,5
Dal 1981 al 1990	11,7
Dal 1991 al 2000	65,0
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 4 - Banca Dati sulle Associazioni Professionali: distribuzione delle Associazioni in base al tipo di servizi offerti per settore (val. %)

Settore	Servizi			
	Verso la collettività	Alla persona	Tecnici	Altro
Arti, scienze e tecniche	65,7	45,7	68,6	42,9
Comunicazione d'impresa	33,3	33,3	55,6	22,2
Medicina non convenzionale	69,2	84,6	42,2	38,5
Servizi alle imprese	64,6	56,3	72,9	39,6
Socio-sanitario	78,1	87,5	37,5	21,9
Tecniche della comunicazione	70,0	90,0	70,0	40,0

* I totali non sono uguali a 100 poiché nelle schede di accesso è possibile fornire più di una risposta

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 5 - Banca Dati sulle Associazioni Professionali: livelli di femminilizzazione nelle Associazioni in base alla tipologia dei servizi offerti dagli iscritti (val. %)

	%
Servizi alla collettività	57,0
Servizi alla persona	38,0
Servizi tecnici	5,0
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 6 - Banca Dati sulle Associazioni Professionali: livello di femminilizzazione nelle Associazioni in base al settore di appartenenza (val. %)

	%
Arti, scienze, tecniche	26,7
Comunicazione di impresa	3,4
Medicina non convenzionale	12,0
Servizi alle imprese	38,1
Socio-sanitario	17,8
Tecniche della comunicazione	2,0
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 7 - Banca Dati sulle Associazioni professionali: distribuzione delle Associazioni in base all'andamento del fatturato degli iscritti per settore di appartenenza (val. %)

Settore	In aumento	Costante	Andamento		Totale
			In diminuzione	Non risposto	
Arti, scienze, tecniche	37,1	25,7	5,7	31,5	100,0
Comunicazione	33,3	33,3	11,1	22,3	100,0
Medicina non convenzionale	53,8	23,1	-	23,1	100,0
Servizi all'impresa	56,3	22,9	4,2	16,6	100,0
Socio-sanitario	37,5	25,0	9,4	28,1	100,0
Tecniche di comunicazione	60,0	30,0	-	10,0	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 8 - Banca Dati sulle Associazioni professionali: distribuzione delle Associazioni in base al livello di concorrenzialità di mercato per settore di appartenenza (val. %)

Settore	Elevato	Medio	Livello di concorrenzialità		Totale
			Basso	Non risposto	
Arti, scienze, tecniche	31,4	28,6	11,4	28,6	100,0
Comunicazione	77,8	11,1	-	11,1	100,0
Medicina non convenzionale	15,4	61,5	15,4	7,7	100,0
Servizi all'impresa	29,2	39,6	16,7	14,5	100,0
Socio-sanitario	15,6	46,9	9,4	28,1	100,0
Tecniche di comunicazione	70,0	20,0	-	10,0	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 9 - Banca Dati sulle Associazioni professionali: distribuzione delle Associazioni in base al livello stimato di soddisfazione dell'utenza per settore di appartenenza (val. %)

Settore	Livello di soddisfazione					Totale
	Alto	Medio	Basso	Non rilevato	Non risposto	
Arti, scienze, tecniche	31,4	28,6	-	14,3	25,7	100,0
Comunicazione	33,3	22,2	-	22,2	22,3	100,0
Medicina non convenzionale	53,8	7,7	-	7,7	30,8	100,0
Servizi all'impresa	43,8	31,3	-	12,7	12,2	100,0
Socio-sanitario	50,0	15,6	-	18,8	15,6	100,0
Tecniche di comunicazione	70,0	10,0	-	10,0	10,0	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 10 - Banca Dati sulle Associazioni professionali: distribuzione delle Associazioni in base al tipo di rapporti instaurati con le Associazioni dei consumatori per settore di appartenenza (val. %)

Settore	Tipo di rapporti				
	Scambio di informazioni	Collaborazione su temi specifici	Convenzione	Rapporti inesistenti	Rapporti conflittuali
Arti, scienze, tecniche	60,0	54,3	25,7	22,9	-
Comunicazione	67,0	66,7	33,3	11,1	-
Medicina non convenzionale	69,0	46,2	38,5	15,4	-
Servizi all'impresa	67,0	56,3	33,3	8,3	-
Socio-sanitario	56,0	50,0	25,0	3,1	-
Tecniche di comunicazione	50,0	40,0	10,0	30,0	-

* I totali non sono uguali a 100 perché nelle schede di accesso è possibile fornire più di una risposta

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 11 - Banca Dati sulle Associazioni professionali: distribuzione delle Associazioni in base agli investimenti realizzati per il settore di appartenenza (val. %)

Investimenti	Settori					
	Arti, scienze tecniche	Comunicazione d'impres	Medicina non-convenzionale	Servizi all'impresa	Socio sanitario	Tecniche di comunicazione
Creazione di imprese di servizi collegati	11,0	-	-	7,0	-	-
Sponsorizzazioni passive	16,0	5,0	14,0	3,0	-	13,0
Sponsorizzazioni attive	-	5,0	14,0	11,0	25,0	18,0
Pubblicità dell'attività professionale	16,0	20,0	14,0	22,0	25,0	18,0
Pubblicità dell'attività di formazione	27,0	35,0	28,0	25,0	25,0	22,0
Pubblicità dell'attività associativa	27,0	30,0	28,0	25,0	25,0	22,0
Immobili	-	5,0	-	-	-	-
Attività finanziarie	-	-	-	3,0	-	4,0

* I totali non sono uguali a 100 perché nelle schede di accesso è possibile fornire più di una risposta

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 12 - Banca Dati sulle Associazioni Professionali: distribuzione delle Associazioni in base alla valutazione sull'andamento del fabbisogno delle attività erogate dagli iscritti per settore di attività (val. %)

Settore	Costante	Valutazione		Totale
		In diminuzione	In aumento	
Arti, scienze e tecniche	40,0	-	60,0	100,0
Comunicazione d'impresa	43,0	-	57,0	100,0
Medicina non convenzionale	25,0	25,0	50,0	100,0
Servizi alle imprese	20,0	-	80,0	100,0
Socio-sanitario	-	-	100,0	100,0
Tecniche di comunicazione	-	15,0	85,0	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

TABELLE DI ANALISI - DATI RELATIVI ALLE ASSOCIAZIONI PRESENTI NELLA
CONSULTA DELLE ASSOCIAZIONI DELLE PROFESSIONI NON REGOLAMENTATE

*Tabella 1 - La Consulta CNEL delle Associazioni Professionali in base
al settore di appartenenza (val. %)*

Settore	N. associazioni (v.a.)	%	N. iscritti (v.a.)	%
Arti, scienze e tecniche	23	21,3	79.844	32,0
Comunicazione di impresa	8	7,9	4.530	2,0
Servizi all'impresa	41	39,8	124.619	51,0
Socio-sanitario	24	2,3	33.779	14,0
Tecniche di comunicazione	7	6,7	3.116	1,0
Totale	106	100,0	245.888	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 2 - Consulta CNEL delle Associazioni Professionali: le Associazioni in base al settore di appartenenza (v.a. e val. %)

Settore	v.a.	%
<i>Arti, scienze, tecniche</i>	23	21,3
ACR		
AGI		
AIB		
AIGAE		
AIN		
AIPIN		
ALAC		
ANACI		
ANAI		
ANAIP		
ANAMNI		
ANASTAR		
ANIASPER		
ANU		
ARI		
ASI		
ASSOACUSTICI		
ASSOENOLOGI		
CIG		
EFDA		
FNA		
SIAF		
UNAI		
<i>Comunicazione d'impresa</i>	8	7,9
ACPI		
ADCI		
AICUN		
AISM		
ASCAI		
FEDERAZIONE RELAZIONI		
FEDERPUBBLICITA'		
TP		
<i>Servizi all'impresa</i>	41	39,8
ADACI		
ADI		

ADICO
ADM
AIAS
AICIS
AICQSICEV
AIDP
AIF
AIGI
AIIA
AIIC
AIP
AIPAI
AIPi
AISL
AITI
ALSI
ANCIT
ANCOFINITALIA
ANCOT
ANEIS
ANIPA
ANITI
ANPAIRD
ANRA
APCO
ASFIM
ASSIT
ASSOCONSULENZA
ATV
CEEGIS
CICAPEC
CNAD
INT
LAPET
OICE
PREAS
SICESA
SIE
USARCI

Socio-Sanitario

24

23,3

AIC
AICCeF
AIDI

AIORAO
 AIP
 AITeC
 AiteLaB
 AITO
 AITR
 ANDID
 ANPE
 ANPEC
 ANUPI
 CONFIAM
 FEDEROTTICA
 FELCON
 FIO
 FIOTO
 FIPm
 FIScOP
 FNCM
 ROI
 SICo
 UNC

<i>Tecniche di comunicazione</i>	7	6,7
AGP		
AIDAC		
AITC		
ANAD		
ANCG		
ANPGP		
TAUVisual		
<u><i>Totale generale</i></u>	<u>103</u>	<u>100</u>

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 3 - Consulta CNEL delle Associazioni Professionali: anno di costituzione delle Associazioni (val. %)

	%
Fino al 1970	40,6
Dal 1971 al 1980	7,0
Dal 1981 al 1990	12,2
Dal 1991 al 2000	40,2
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 4 - Consulta CNEL delle Associazioni Professionali: distribuzione delle Associazioni in base al tipo di servizi offerti (val. %)

Settore	Servizi			
	Verso la collettività	Alla persona	Tecnici	Altro
Arti, scienze e tecniche	60,9	43,5	65,2	39,1
Comunicazione d'impresa	33,3	33,3	55,6	22,2
Servizi alle imprese	63,6	54,5	75,0	38,6
Socio-sanitario	78,3	87,0	26,1	13,0
Tecniche di comunicazione	71,4	85,7	71,4	28,6

* I totali non sono uguali a 100 poiché nelle schede di accesso è possibile fornire più di una risposta

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 5 - Consulta CNEL delle Associazioni Professionali: livello di femminilizzazione nelle Associazioni in base alla tipologia dei servizi offerti dagli iscritti (val. %)

	%
Servizi alla collettività	50,0
Servizi alla persona	43,0
Servizi tecnici	6,0
Altro	1,0
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 6 - Consulta CNEL delle Associazioni Professionali: livello di femminilizzazione nelle Associazioni in base al settore di appartenenza (val. %)

	%
Arti, scienze, tecniche	29,0
Comunicazione di impresa	4,1
Servizi alle imprese	45,6
Socio-sanitario	20,7
Tecniche di comunicazione	0,6
Totale	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 7 - Consulta CNEL delle Associazioni Professionali: distribuzione delle Associazioni in base all'andamento del fatturato degli iscritti per settore di appartenenza (val. %)

Settore	In aumento	Costante	Andamento		Totale
			In diminuzione	Non risposto	
Arti, scienze, tecniche	39,1	30,4	-	30,5	100,0
Comunicazione	33,3	33,3	11,1	22,3	100,0
Servizi all'impresa	56,8	20,5	4,5	18,2	100,0
Socio-sanitario	30,4	26,1	8,7	34,8	100,0
Tecniche di comunicazione	71,4	28,6	-	-	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 8 - Consulta CNEL delle Associazioni professionali: distribuzione delle Associazioni in base al livello di concorrenzialità di mercato per settore di appartenenza (val. %)

Settore	Livello di concorrenzialità				Totale
	Elevato	Medio	Basso	Non risposto	
Arti, scienze, tecniche	30,4	26,1	21,7	21,8	100,0
Comunicazione	77,8	11,1	-	11,1	100,0
Servizi all'impresa	29,5	34,6	18,2	17,7	100,0
Socio-sanitario	21,7	34,8	17,4	26,1	100,0
Tecniche di comunicazione	71,4	28,6	-	10,0	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 9 - Consulta CNEL delle Associazioni professionali: distribuzione delle Associazioni in base al livello stimato di soddisfazione dell'utente per settore di appartenenza (val. %)

Settore	Livello di soddisfazione					Totale
	Alto	Medio	Basso	Non rilevato	Non risposto	
Arti, scienze, tecniche	39,1	21,7	-	17,4	21,8	100,0
Comunicazione	33,3	22,2	-	22,2	22,3	100,0
Servizi all'impresa	45,5	29,5	-	11,4	13,6	100,0
Socio-sanitario	43,5	17,4	-	21,7	17,4	100,0
Tecniche di comunicazione	71,4	14,3	-	14,3	-	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 10 - Consulta CNEL delle Associazioni professionali: distribuzione delle Associazioni in base al livello stimato di soddisfazione dell'utente per settore di appartenenza (val. %)

Settore	Tipo di rapporti				
	Scambio di informazioni	Collaborazione su temi specifici	Convenzione	Rapporti inesistenti	Rapporti conflittuali
Arti, scienze, tecniche	57,0	56,5	30,4	26,1	-
Comunicazione	67,0	66,7	33,3	11,1	-
Servizi all'impresa	68,0	54,5	31,8	6,8	-
Socio-sanitario	52,0	47,8	17,4	-	-
Tecniche di comunicazione	57,0	57,1	14,3	28,6	-

* I totali non sono uguali a 100 perché nelle schede di accesso è possibile fornire più di una risposta

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

Tabella 11 - Consulta CNEL delle Associazioni professionali: distribuzione delle Associazioni in base alla dimensione prevalente del mercato degli iscritti per settore di appartenenza (val. %)

Settore	Locale	Nazionale	Mercato		Totale
			Internazionale	Non risposto	
Arti, scienze, tecniche	22,4	20,2	6,5	50,9	100,0
Comunicazione	5,9	10,6	13,1	70,4	100,0
Servizi all'impresa	33,6	37,1	29,3	-	100,0
Socio-sanitario	33,8	16,6	42,9	6,7	100,0
Tecniche di comunicazione	4,3	10,5	3,1	82,1	100,0

Fonte: elaborazione CNEL, 2000

APPENDICE STATISTICA: IL VALORE DEL TERZIARIO EMERGENTE

Tabella 1 - Occupati per settore di attività, aprile 1999 - 1998 (valori assoluti, percentuali, variazioni percentuali)

	aprile '99		aprile '98		var. % aprile 99-'98
	v.a.	val.%	v.a.	val.%	
Agricoltura	1.254	6,1	1.303	6,5	-3,8
Industria	6.383	31,3	6.380	31,7	0,0
Terziario	12.757	62,6	12.430	61,8	2,6
Totale	20.394	100,0	20.113	100,0	1,4

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat

Tabella 2 - Occupati per settore di attività, in base alla ripartizione geografica, aprile 1999 - 1998 (valori assoluti, percentuali, variazioni percentuali)

	aprile '99		aprile '98		var. % aprile 99-'98
	v.a.	val.%	v.a.	val.%	
<i>Nord-Ovest</i>					
Agricoltura	206	3,3	195	3,2	5,6
Industria	2.328	37,7	2.324	38,5	0,2
Terziario	3.636	58,9	3.511	58,2	3,6
Totale	6.170	100,0	6.030	100,0	2,3
<i>Nord-Est</i>					
Agricoltura	283	6,3	259	5,9	9,3
Industria	1.644	36,8	1.635	37,3	0,6
Terziario	2.546	56,9	2.492	56,8	2,2
Totale	4.473	100,0	4.386	100,0	2,0
<i>Centro</i>					
Agricoltura	169	4,2	199	4,9	-15,1
Industria	1.091	26,9	1.105	27,5	-1,3
Terziario	2.801	69,0	2.721	67,6	2,9
Totale	4.061	100,0	4.025	100,0	0,9
<i>Sud</i>					
Agricoltura	420	10,8	446	11,5	-5,8
Industria	971	24,9	954	24,6	1,8
Terziario	2.508	64,3	2.482	63,9	1,0
Totale	3.899	100,0	3.882	100,0	0,4
<i>Isole</i>					
Agricoltura	176	9,8	204	11,4	-13,7
Industria	349	19,5	362	20,2	-3,6
Terziario	1.266	70,7	1.224	68,4	3,4
Totale	1.791	100,0	1.790	100,0	0,1

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat

Tabella 3 - Evoluzione della domanda di lavoro qualificato in base alla ripartizione geografica, 1995-1999 (valori assoluti e variazioni percentuali)

	Nord	Centro	Sud	Italia generica	Totale	Estero	Totale
1995	42.584	17.514	7.542	20.528	88.168	4.885	93.053
1996	42.543	18.801	8.198	16.337	85.879	4.708	90.587
1997	54.233	21.160	12.078	31.560	119.031	3.931	122.962
1997 I semestre	26.213	9.154	3.971	18.938	58.276	2.189	60.465
1999 I semestre	41.377	16.441	7.880	21.439	87.137	1.684	88.821
<i>Variazioni %</i>							
1995/96	-0,1	7,3	8,7	-20,4	-2,6	-3,6	-2,7
1996/97	27,5	12,5	47,3	93,2	38,6	-16,5	35,7
1997/99 I semestre	57,8	79,6	98,4	13,2	49,5	-23,1	46,9

* Si riporta la variazione percentuale tra il I semestre del 1999 ed il I semestre del 1997 in quanto non sono stati rilevati i dati relativi al 1998

Fonte: ns elaborazione su dati Isfol - Centro di statistica aziendale

Tabella 4 - Imprese attive al 31 dicembre del 1997 ed al 31 dicembre del 1996 (valori assoluti e variazioni percentuali)

	1997	1996	var.% '97-'96
Industria	989.348	998.333	-0,9
Servizi	2.550.472	2.522.722	1,1
Totale	3.539.820	3.522.209	0,5

Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat

Tabella 5 - Imprese attive al 31 dicembre del 1997 ed al 31 dicembre del 1996, per classi di addetti e sottosezioni di attività economica (valori assoluti e variazioni percentuali)

Classi dimensionali	1-9			10-19			20-49			50-249			250 e oltre			Totale		
	1997	1996	Var. %	1997	1996	Var. %	1997	1996	Var. %	1997	1996	Var. %	1997	1996	Var. %	1997	1996	Var. %
Totale Industria	872.226	881.036	-1,0	70.891	71.391	-0,7	33.258	32.961	0,9	11.393	11.126	2,4	1.590	1.594	-0,9	969.348	998.333	-0,9
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	1.192.310	1.198.302	-0,5	21.041	20.669	1,8	7.075	6.700	5,6	1.664	1.598	4,1	229	215	6,5	1.222.319	1.227.226	-0,4
Alberghi e ristoranti	208.415	202.541	2,9	5.612	6.869	-18,3	1.573	1.675	-6,1	415	418	-1,0	60	60	0,0	216.075	211.631	2,1
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	142.616	148.096	-3,7	4.978	4.439	9,9	2.487	2.303	8,0	1.114	1.044	6,7	246	228	7,9	151.341	156.183	-3,1
Intermediazione monetaria e finanziaria	66.344	60.755	9,2	961	973	-1,2	567	607	-6,6	450	447	0,7	208	212	-1,9	68.530	62.967	8,8
Att. immobiliari, informatica, ricerca, att. prof.	676.968	654.075	3,5	8.728	8.376	4,2	4.012	3.585	11,9	1.871	1.709	9,5	262	272	3,7	691.661	667.819	3,6
Altri servizi pubblici sociali e personali	196.886	193.215	1,9	2.163	2.301	-6,0	938	889	5,5	02	289	4,5	57	51	11,9	200.346	196.804	1,8
Totale servizi	2.463.539	2.456.517	1,1	43.383	43.645	-0,6	16.652	15.754	5,7	6.816	5.508	5,6	1.092	1.038	4,2	2.550.472	2.522.722	1,1
TOTALE	3.355.765	3.339.070	0,5	114.274	114.964	-0,6	49.910	48.740	2,4	17.209	16.627	3,5	2.662	2.633	1,1	3.539.920	3.522.209	0,5

Fonte: ns. elaborazione su dati ISTAT

**CONSULTA DELLE ASSOCIAZIONI
DELLE PROFESSIONI NON REGOLAMENTATE**

**COMPOSIZIONE DELLA CONSULTA DELLE ASSOCIAZIONI DELLE PROFESSIONI
NON REGOLAMENTATE**

NOME DELL'ASSOCIAZIONE	RAPPRESENTANTE
Acpi - Assoc. Consulenti Pubblicitari Italiani	Dott. Germano MOTTI
Acr - Ass. Conservatori Restauratori	Dott. Giacomo CASARIL
Adaci - Ass. It. Management Degli Approvvigionamenti	Ing. Nerio COLLINA
Adci - Art Directors Club Italiani	Dott. Maurizio SALA
Adi - Ass. Per il Disegno Industriale	Prof. Antonio MACCHIA CASSIA
Adico - Ass. It. Direttori Commerciali E Mark. Managers	Ing. Michele CIMINO
Adm - Ass. Direttori Marketing	Dott. Antonio PODESTANI
Aeai - Ass. Economisti Ambientali d'impresa	Dott.ssa Clementina CHIEFFO
Aei - Assoc. Enologi Enotecnici Italiani	Dott. Giuseppe MARTELLI
Agi - Ass. Geofisica Italiana	Dott. Michele COLACINO
Agp - Assoc. Grafologi Professionisti	Dott.ssa Edda DODI
Aiap - Ass. It. Prog. Per La Comunic. Visiva	Dott. Mario PIAZZA
Aias - Ass. It. Addetti alla Sicurezza	Dott. Paolo ANCILLOTTI
Aib - Ass. It. Biblioteche	Dott. Vincenzo FRUSTACI
Aic - Ass. It. Chiropratici	Dott. Eddy PELLISSIER
Aiccef - Ass. It. Consulenti Coniugali E Familiari	Dott. Ennio MACCARI
Aicis - Ass. It. Consulenti In Infortunistica Stradale	Dott. Silvano SIMONCINI
Aicq - Sicev	Dott. Tito CONTI
Alcun - Associazione Italiana Comunicatori D'università	Prof. Edoardo T. BRIOSCHI
Aidac - Ass. It. Dialoghisti	Dott. Antonino BIOCCA
Aidi - Ass. Igienisti Dentali Italiani	Dott.ssa Irene RICCITELLI GUARZELLA
Aidp - Assoc. Italiana Per La Direzione Del Personale	Dott. Mario D'AMBROGIO
Aif - Assoc. If. Formatori	Dott. Franco ANGELI
Aigae - Ass. It. Guide Ambientali Escursionistiche	Dott. Ignazio PORCEDDA
Aigi - Ass. It. Giuristi D'Impresa	Dott. Ermanno CAPPÀ
Aiia - Assoc. Italiana Internal Auditors	Dott. Ennio CIAMPOLI
Aiic - Ass. Intern. Interpreti Di Conferenza	Dott. Stefano MARRONE
Ain - Assoc. It. Naturalisti	Dott. Lodovico VANNICELLI
Aiorao - Ass. It. Ortottisti Ass. In Oftalmologia	Dott.ssa Claudia CAMPANA
Aip - Ass. Informatici Professionisti	Dott. Alberto CASIRAGHI
Aip - Ass. It. Pedagogi	Dott. Edoardo COSTANTINI
Aip - Ass. It. Podologi	Dott. Mauro MONTESI

NOME DELL'ASSOCIAZIONE

Aipai - Ass. It. Periti Assic. Inc. E Rischi
Diversi
Aipert - Ass. It. Periti Trasporti
Aipi - Ass. It. Progettisti
Aipin - Ass. It. Ingegneria Naturalistica
Aipsa - Ass. It. Professionisti Security
Aziendale
Aisl - Ass. It. Studio Del Lavoro
Aism - Ass. It. Studi Di Marketing
Aitc - Ass. It. Telecomoperatori
Aitec - Ass. It. Tecnici In Citologia Diagnostica
Aitelab - Ass. It. Tecnici Laboratorio Biomedico
Aiti - Ass. It. Traduttori e Interpreti
Aito - Assoc. It. Di Terapia Occupazionale
Aitr - Ass. It. Terap. Della Riabilitazione
Alac - Ass. Liberi Amministratori Condominiali
Alsi - Ass. Naz. Laureati Sc. Informaz. E
Informatica
Anaci - Ass. Naz. Amministr. Condominio e
Immobili
Anad - Assoc. Naz. Attori Doppiatori
Anai - Ass. Naz. Archivistica Italiana
Anaip - Ass. Naz. Amministr. Immob.
Professionisti
Anammi - Ass. Naz. Eur. Amministratori
Ancg - Ass. Naz. Consulenti Grafologi
Ancit - Ass. Naz. Consulenti Tributaristi Italiani
Ancot - Ass. Naz. Consulenti Tributaristi
Ancrel - Ass. Naz. Certificatori Revisori Enti
Locali
Aneis - Ass. Naz. Esperti Infortunistici Stradale
Aniasper - Ass. Naz. Ing., Arch., Specialisti
Restauro
Aniastar - Ass. Naz. Storici Dell'arte
Anipa - Ass. Naz. Informatici Pubbl.
Amministrazione
Aniti - Assoc. Naz. It. Traduttori Interpreti
Anpaired - Ass. Naz. Periti Assic. Inc. E
Rischi Div.
Anpe - Ass. Naz. Pedagogisti Italiani
Anpec - Ass. Naz. Pedagogisti Clinici
Anpgp - Ass. Naz. Periti Grafici A Base
Psicologica
Anra - Ass. Naz. Dei Risk Managers

RAPPRESENTANTE

Ing. Marco CINCOTTI
Dott. Giuseppe STELLUTI SCALA
Dott. Giampiero SACCHI
Dott. Giuliano SAULI

Dott. Fabrizio INNAMORATI
Dott.ssa Paola BRIVIO
Ing. Sergio MEACCI
Dott. Stefano PAOLILLO
Dott. Alessandro DE BELLIS
Dott.ssa Maria Grazia BENETTI
Prof.ssa Vittoria LO FARO
Dott.ssa Daniela ANCESCHI
Dott. Antonio CARTISANO
Dott. Paolo GATTO

Dott. Enrico BOCCI

Geom. Andrea MERELLO
Dott. Paolo TRAVERSA
Dott.ssa Isabella OREFICE

Dott. Giovanni DE PASQUALE
Prof. Giuseppe BICA
Prof. Sergio DERAGNA
Dott. Luigi MARCONI
Dott. Arvedo MARINELLI

On. Armando SARTI
Prof. Ludovico MOLINARI

Arch. Maria Giuseppina GIMMA
Dott. ssa Rita BORIONI

Dott. Raffaele PINTO
Dott. Furio INCOLTO

Dott. Dario TRENTIN
Dott.ssa Maria Angela GRASSI
Prof. Guido PESCI

Prof. Rolando MARCHESAN
Dott. Paolo SCIACCA

NOME DELL'ASSOCIAZIONE

Anu - Assoc. Naz. Degli Urbanisti
Anupi - Ass. Naz. Unit. Psicomotricisti It.
Apco - Ass. It. Consulenti Di Direzione
Ari - Assoc. Restauratori D'Italia

Ascai - Assoc. Sviluppo Comunic. Aziend.
In Italia

Asfim - Albo Specialisti In Finanza D'azienda
Asi - Ass. Stenotipisti Italiani
Assit - Ass. It. Periti Liqu. Assic. Inc. E
Rischi Div.
Assoacustici
Assoconsulenza
Assointerpreti
Atv - Ass. Tecnici Scambi Internazionali
Ceegis - Camera Eur. Esp. tec. scient. Infortun.
Stradale
Cicapec - Cofed. It. Collegi Periti Esperti
Cig - Collegio Italiano Gemmologi
Ciob - Chartered Institute of Building
Cnad - Cons. Naz. Delle Assoc. Per il Design
Confiam - Confed. It. Ass. Musicoterapia
Cp - Ass. It. Comunic. Pubblica E Istituzionale
Efda
Federegneri
Federottica
Federpubblicità
Ferpi - Fed. Relaz. Pubbliche Italiane
Fit - Feder. Italiana Fisioterapisti
Fioto - Fed. It. Operatori Tecnica Ortopedica
Fipm - Fed. It. Psicomotricisti
Fiscop - Fed. It. Sc. Operatori Psicomotricità
Fna - Fed. Naz. Amministr. D'immobili
Fnem - Fed. Naz. Dei Collegi Dei
Massofisioterapisti
Forex Club Italiano
Iaa - Capit. It. Intern. Advertising Association
Int - Ist. Naz. Periti Esperti Tributaristi
Interacta - Ass. It. Della Comunicazione
Interattiva
Lapet - Libera Assoc. Periti Ed Esperti Tributaristi
Oice - Ass. Organizzazioni Di Ingegneria
Preas - Ass. Periti Rami Elem. E Rischi Diversi
Roi - Registro Osteopati Italiani

RAPPRESENTANTE

Dott. Luigi IACONO
Dott. Mauro ZACCARIA
Dott. Claudio ANTONELLI
Dott.ssa Maura GIACOBBE
BORRELLI

Dott. Massimo SCALISE
Dott. Antonio SOFIA
Avv. Luigi ERCOLINO

Ing. Alvaro LANTERI
Dott. Michele FUMAGALLI
Dott. Stefano MASULLO
Dott. Marco GAMBETTI
Dott. Giampaolo COVINO

Prof. Valerio FAVATI
Dott.ssa Patrizia SARANDREA

Dott. Massimo CARTONE
Arch. Riccardo SARFATTI
Dott. Gianluigi DI FRANCO
Dott. Alessandro ROVINETTI
Dott. Enrico RABBACHIN
Ing. Mario STROFFOLINO
Dott. Fabio ZANACCHI
Dott. Mauro COVINO
Dott. Mauro MICCIO
Dott. Alessandro FALCIONI
Dott. Giampiero BINDI
Dott. Antonio D'ACCI
Dott. Flavio PIZZO
Avv. Silvio REZZONICO

Dott. Dario ROAT
Dott. Angelo BRIZI
Dott. Luigi RINALDI
Dott. Riccardo ALEMANNI

Dott. Bruno BALLARDINI
Dott. Roberto FALCONE
Ing. Massimiliano DI TORRICE
Dott. Mario VISCIONE
Dott. Edoardo ROSSI

NOME DELL'ASSOCIAZIONE
-----**RAPPRESENTANTE**

Siaf - Scuola It. Aerobica E Fitness
Sicesa - Sind. It. Consulenti Esp. Sett. Assicur.
Sico - Soc. It. Di Counseling
Sie - Soc. It. Di Ergonomia
Tau Visual Associati
Tp - Ass. It. Pubblicitari Professionisti
Unai - Un. Naz. Amministratori D'immobili
Unc - Unione Naz. Chinesiologi
Usarci - Un. Sind. Agenti E Rappresentanti Di
Commercio

Dott. Paolo ADAMI
Dott. Giuseppe CONTI
Dott. Sergio STRANIERI
Dott. Piero CUTILLI
Dott. Maurizio FERDINANDI
Dott. Mario BORRELLI
Dott. Rosario CALABRESE
Prof. Giorgio BERLOFFA

Dott. Ciano DONADON

ELENCO DELLE ASSOCIAZIONI ISCRITTE NELL'ARCHIVIO CNEL SULLE
ASSOCIAZIONI PROFESSIONALI AL 31 MARZO 2000

SERVIZI ALL'IMPRESA

- ADACI - Associazione Italiana di Management degli Approvvigionamenti
- ADI - Associazione per il Disegno Industriale
- ADICO - Associazione Nazionale Direttori Commerciali E Marketing Manager
- ADM - Associazione Direttori
- AEAI - Associazione Economisti Ambientali d'impresa
- AIAP - Associazione Italiana Architettura del Paesaggio
- AIAS - Associazione Italiana fra Addetti alla Sicurezza
- AIB - Associazione degli Interpreti simultanei della Provincia di Bolzano
- AICAP - Associazione Italiana Consulenti Assicurativi e Professionisti
- AICEFVG - Associazione Interpreti di Conferenze del Friuli Venezia Giulia
- AICIS - Associazione Italiana Consulenti Infortunistica Stradale
- AICO - Associazione Italiana Consiglieri Di Orientamento
- AICQSICEV - AICQ-SICEV
- AICR - Amicale Internazionale Vicedirettori e Capi Ricevimento Alberghi 4 e 5 stelle
- AIDII - Associazione Italiana Igienisti Industriali
- AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del Personale
- AIF - Associazione Italiana formatori
- AIG - Associazione Italiana giuristi d'impresa
- AIIA - Associazione Italiana Internal Auditors
- AIIC - Association Internationale des Interpretes de Conference
- AIN - Associazione Italiana Naturalisti

AIP - Associazione Informatici professionisti
AIPAI - Associazione Italiana Periti Liquidatori Assicurativi e Rischi Diversi
AIPJ - Associazione Italiana Progettazione Architettura di Interni
AIPSA - Associazione Italiana Professionisti Security Aziendale
AISL - Associazione Italiana di studio del Lavoro
AITI - Associazione Italiana Traduttori e Interpreti
ALSI - Associazione Nazionale Laureati in Scienze dell'Informazione e informatica
ANAMA - Associazione Nazionale Agenti e Mediatori d'affari
ANCOT - Associazione Nazionale Consulenti Tributarî
ANCREL - Associazione Nazionale Certificatori e Revisori Enti Locali
ANEIS - Associazione Nazionale Esperti Infortunistica Stradale
ANCIT - Albo Autoregolamentato Consulenti Tributarî
ANCOFIN - Associazione Nazionale Consulenti Finanziari
ANIBO - Associazione Nazionale Italiana Buying Offices
ANIPA - Associazione Nazionale informatici della Pubblica Amministrazione
ANITI - Associazione Nazionale Traduttori ed Interpreti
ANTI - Associazione Nazionale Traduttori Interpreti
ANPAIRD - Associazione Nazionale Periti Assicurativi Incendio e Rischi Diversi
ANRA - Associazione Nazionale Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali
APE - Associazione di Periti e degli Esperti
APCO - Associazione Professionale Italiana Consulenti di Direzione
APPMI - Associazione Professionale Polizia Municipale d'Italia
ASCOF - Associazione Consulenti Fiscali
ASFIM - Albo Specialisti Finanza d'Azienda e Mercati Finanziari
ASSIT
ASSOCONSULENZA - Associazione Consulenti di Investimento

ASSOINTERPRETI - Associazione Nazionale Interpreti di Congresso Professionisti

ATV - Associazione Tecnici degli Scambi Internazionali

CEEGIS - Camera Europea Esperti Infortunistica Stradale

CICAPEC - Confederazione Italiana Collegi Periti Esperti Consulenti

CNAD - Consiglio Nazionale delle Assicurazioni per il Design

FEDAP - Federazione Associazioni Professionali Ambientali e Paesaggio

FEDERPERITI

FEDERPOL - Federazione Italiana degli Istituti privati per le investigazioni

FEDERTERZIARIO - Federazione Italiana del Terziario, dei servizi, del lavoro autonomo professionale, della Piccola Impresa

FLIP - Free Lance International Press

FOREX CLUB ITALIANO

IMPRELINGUE - Associazione Nazionale Imprese Servizi Linguistici e Congressuali

INT - Istituto Nazionale Periti Esperti Tributaristi

LAPET - Libera Associazione Periti ed Esperti Tributaristi

OICE - Associazione dell'Organizzazione di Ingegneria e di Consulenza Tecnico-Economica

PCO - Associazione Italiana Imprese Organizzazione Congressuale

PREAS - Periti Assicurativi Rami Elementari

REPERTORIO INTERMED

SICESA - Sindacato Italiano Consulenti ed Esperti del settore Assicurativo

SIE - Società Italiana di Ergonomia

SUDTIROLER DOLMETSCHERVERBAND

USARCI - Unione Sindacati Agenti e Rappresentanti di Commercio Italiani

ATTIVITÀ SOCIO-SANITARIE

- AGTB - Associazione Italiana Anti-Ginnastica Therese Bertherate**
- AIC - Associazione Italiana Chiropratici**
- AICCEF - Associazione Italiana Consulenti Coniugali e Familiari**
- AICO - Associazione Internazionale Counseling**
- AIDI - Associazione Igienisti Dentali Italiani**
- AIOD - Associazione Italiana Odontotecnici**
- AIP - Associazione Italiana Podologi**
- AIORAO - Associazione Italiana Ortottisti Assistenti in Oftalmologia**
- AISMT - Associazione Italiana Studi di Musicoterapia**
- AITEC - Associazione Italiana Tecnici in Citologia Diagnostica**
- AITCD - Associazione Italiana Tecnici di Citologia Diagnostica**
- AITELAB - Associazione Italiana Tecnici di Laboratorio**
- AITIAL - Associazione Italiana Tecnici di Igiene Ambientale e del Lavoro**
- AITN - Associazione Italiana Tecnici di Neurofisiopatologia**
- AITO - Associazione Italiana di Terapia Occupazionale**
- AITR - Associazione Italiana Terapie Riabilitative**
- ANCLECO - Associazione Nazionale Costruttori Lenti a Contatto**
- ANDID - Associazione Nazionale Dietisti**
- ANIMU - Associazione Nazionale Interpreti Minorati dell'Udito**
- ANIOS - Associazione Nazionale Interpreti e Operatori Sordomuti**
- ANIP - Associazione Nazionale Italiana Podologi**
- ANPE - Associazione Nazionale dei Pedagogisti Italiani**
- ANPEC - Associazione Nazionale Pedagogisti Clinici**
- ANPECASS - Associazione Nazionale Perfusionisti in Cardioangiochirurgia**
- ANPO - Associazione Nazionale Protesisti Oculari**
- ANTE - Associazione Nazionale Tecnici Emodialisi**
- ANUPI - Associazione Nazionale Unitaria Psicomotricisti Italiani**

ARTRP - Associazione per la Riabilitazione e le Terapie di Recupero Psicofisico

ASSIATEL - Associazione Tecnici di Laboratorio

CONFIAM - Confederazione Italiana Associazione Musicoterapia

FEDEROTTICA - Associazione Federativa Nazionale Ottici Optometristi

FELCON - Federazione Europea Laureati Chiropratici Osteopati Naturopati

FENAOPT - Confartigianato Federazione Nazionale Odontotecnici

FEOLA - Federazione Europea Optometristi Laureati Abilitati

FIF - Federazione Italiana Fisioterapisti

FICT - Federazione Italiana Comunità Terapeutiche

FIO - Federazione Italiana Ottici-Optometristi

FIOTO - Federazione Italiana Operatori nella Tecnica Ortopedica

FIPM - Federazione Italiana Psicomotricisti

FISCOP - Federazione Italiana Scuola e Operatori della Psicomotricità

FLI - Federazione Logopedisti Italiani

FNCM - Federazione Nazionale dei Collegi dei Massofisioterapisti

ROI - Registro degli Osteopati Italiani

SICO - Società Italiana Counseling

UNAMP - Unione Nazionale Musicoterapeuti Professionisti

UNC - Unione Nazionale Chinesiologi

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

- ACPI - Associazione Consulenti Pubblicitari Italiani
- ADCI - Art Directors Club Italiano
- AIAP - Associazione Italiana Progettazione per la Comunicazione Visiva
- AICAP - Associazione Aziende Italiane Cartelli e arredi Pubblicitari
- AICUN - Associazione Italiana Comunicatori d'Università
- AISM - Associazione Italiana per gli Studi di Marketing
- ANSWER - Associazione Italiana Sponsorizzazioni
- ASCAI - Associazione per lo Sviluppo delle Comunicazioni Aziendali in Italia
- CP - Associazione Italiana Comunicazione Pubblica e Istituzionale
- CIIAA - Capitolo Italiano della International Advertising Association
- FEDERPUBBLICITÀ - Federazione Sindacale Operatori della Pubblicità
- FERPI - Federazione Relazioni Pubbliche Italiane
- INTERACTA - Associazione Italiana della Comunicazione Interattiva
- TP - Associazione Italiana Tecnici Pubblicitari

TECNICHE DI COMUNICAZIONE

AGL - Associazione Grafologi Laureati

AGP - Associazione Grafologi Professionisti

AI - Associazione Illustratori

AIDAC - Associazione Italiana Dialoghisti Adattatori Cinetelevisivi

ANCG - Associazione Nazionale Consulenti Grafologi

ANAD - Associazione Nazionale Attori Doppiatori

ANPGP - Associazione Nazionale dei Periti Grafici a Base Psicologica

AITC - Associazione Italiana Telecineoperatori

ARIGRAF - Associazione Italiana di Ricerca Grafologica

SIPS - Società Internazionale di Psicologia della Scrittura

Società Nazionale e Internazionale di Analisi e Psicologia della Scrittura

TAU VISUAL ASSOCIATI

UNIT - Unione Nazionale Telecineoperatori

ARTI, SCIENZE E TECNICHE

- ACMA - Associazione Consulenti Matrimoniali Associati
- ACR - Associazione Conservatori Restauratori
- ADSPA - Associazione Dottori in Scienze della Produzione Animale
- AEEI - Associazione Enologi Enotecnici Italiani
- AGEI - Associazione dei Geografi Italiani
- AGI - Associazione Geofisica Italiana
- AIAS - Associazione Italiana Addetti alla Sicurezza
- AIB - Associazione Italiana Biblioteche
- AIGAE - Associazione Italiana Guide Ambientali Escursionistiche
- AIN - Associazione Italiana Naturalisti
- AIP - Associazione Italiana Pedologi
- AIPIN - Associazione Italiana per l'Ingegneria Naturalistica
- AIS - Associazione Italiana Stilisti
- ALAC - Associazione Liberi Amministratori Condominiali
- ALSTAF - Associazione Laureati Scienze e Tecnica Attività Fisiche e Sportive
- ANA - Associazione Nazionale Animatori
- ANACI - Associazione Nazionale Amministratori Condominiali e Immobiliari
- ANAI - Associazione Nazionale Archivistica Italiana
- ANAIP - Associazione Nazionale Amministratori Immobiliari Professionisti
- ANAMMI - Associazione Nazionale Europea Amministratori d'Immobili
- ANANP - Associazione Nazionale per le nuove professioni
- ANASTAR - Associazione Nazionale Storici dell'arte
- ANATURS - Associazione Nazionale Animatori Turistici Ricreativi e Sociali
- ANCLECO - Associazione Nazionale Costruttori Lenti a Contatto
- ANIASPER - Associazione Nazionale Ingegneri Architetti Specialisti in Restauro Monumenti

**ANSAPAR - Associazione Nazionale Sezioni Apparecchi Pubbliche
Attrazioni Ricreative**

ANU - Associazione Nazionale degli Urbanisti

ANVU - Associazione Professionale Polizia Municipale e Locale d'Italia

AOI - Associazione Ottica Italiana

APEAI - Associazione Professionale Europea Amministratori Immobiliari

APIO - Associazione Professionale Italiana Ottici

APRA - Associazione Professionale Restauratori d'Arte

ARAI - Associazione Regionale Amministratori Immobiliari

ARES - Associazione Restauro Specialistico

ARI - Associazione Restauratori d'Italia

**ARIACS - Associazione dei Rappresentanti Italiani di Artisti di Concerti
e Spettacoli**

ASI - Associazione Stenotipisti Italiani Assoacustici

ASSOACUSTICI

CIG - Collegio Italiano Gemmologi

COLLEGIO PROFESSIONALE NAZIONALE CERTIFICATORI ANTIQUARI

COORDINAMENTO NAZIONALE AGROTECNICI

FEDEROTTICA - Federazione Nazionale Ottici Optometristi

FIAIP - Federazione Italiana Agenti Immobiliari Professionali

FNA - Federazione Nazionale Amministratori d'Immobili

SIDAS - Scuola Italiana Difesa e Sicurezza

UNAI - Unione Nazionale Amministratori Immobili

UNCALM - Associazione Nazionale Circoli e Associazioni Liriche Musicali

UPSI - Unione Professionale Stenografica Italiana

MEDICINE NON CONVENZIONALI

ACCADEMIA ITALIANA SHIATSU-DO

AIFEP - Bioterapeuti Italiani ed Europei

AIMF - Associazione Insegnanti del Metodo Feldenkrais

AIMO - Associazione Italiana di Musicoterapia Ontopsicologica

AINIH - Associazione Italiana Naturopati Iridologi Heilpraktiker

AIS - Associazione Italiana Shiatsu

AITHKS - Associazione Italiana Touch For Health Kinesiologia Specializzata

ALARO

AMERS - Associazione Medico Fisioterapica Europea di Riflessoterapia e Shiatsu

ANPSI - Associazione Nazionale Pranoterapeuti Sensitivi Italiani

ANTEO - Accademia Nazionale Tecniche Energetiche Olistiche

APOS - Albo Professionale Operatori Shiatsu

ARAT - Associazione Rebirthming ad Approccio Transpersonale

ARCI NATURA

ARDEO - Associazione Ricerche Discipline Energetiche Olistiche

ASIANATURA - Accademia Shiatsu Italiana di Agopressione Natura

ASSIRI - Associazione Iridologica Italiana

ASSOCIAZIONE "SCUOLA DI LUCA"

CDNTIN - Comitato Difesa Naturopati e Terapie Naturali

CSCI - Cooperazione Sanitaria Complementare Intra Europea

FIY - Federazione Italiana Yoga

FEDERNATUROPATIA

FEDERPRANOTERAPIA

FEDERSHIATSU

FEDERYOGA

FIANH - Federazione Italiana Associazioni di Naturopatia Heilpraktiker

FIRP - Federazione Italiana di Riflessologia del Piede

FIS - Federazione Italiana Shiatsu

FNNHP - Federazione Nazionale Naturopati Heilpraktiner Professionisti

HOMO SAPIENS

LUINA - Libera Università Italiana di Naturopatia Applicata

R.E. MAYA

SEAC - Società Europea di Analisi Corporea della Relazione

SIS - Società Italiana di Naturopatia

UNA - Unione Naturopati

UNIOM - Unione Nazionale Omeopati

ARTI ESOTERICHE

ALBO PROFESSIONALE EUROPEO

CIDA - Centro Italiano di Astrologia

USAODE CLACS CISL - Unione Sindacale Astrologica Operatori Esoterismo

ELENCO DELLE ASSOCIAZIONI ISCRITTE NELLA NUOVA BANCA DATI CNEL
SULLE ASSOCIAZIONI PROFESSIONALI AL 31 MARZO 2000 SUDDIVISE IN
BASE ALL'AREA PROFESSIONALE DI RIFERIMENTO

BANCA DATI CNEL SULLE ASSOCIAZIONI PROFESSIONALI

SERVIZI ALL'IMPRESA

- ADACI - Adaci Associazione Italiana di Management degli Approvvigionamenti
- ADI - Associazione per il Disegno Industriale
- ADICO - Associazione Nazionale Direttori Commerciali e Marketing Manager
- ADM - ADM Italia Associazione Direttori Marketing
- AIAS - AIAS Associazione Italiana fra Addetti alla Sicurezza
- AIB - Associazione degli Interpreti simultanei della Provincia di Bolzano
- AICAP - Associazione Italiana Consulenti Assicurativi e Professionisti
- AICIS - Associazione Italiana Consulenti Infortunistica Stradale
- AICQSICEV - Aicq-Sicev
- AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del Personale
- AIF - Associazione Italiana formatori
- AIGI - Associazione Italiana giuristi d'impresa
- AIIA - Associazione Italiana Internal Auditors
- AIC - Association Internationale des Interpretes de Conference
- AIP - A.I.P. - IT.C.S. Associazione Informatici professionisti - Italian Computer Society
- AIPAI - Associazione Italiana Periti Liquidatori Assicurativi e Rischi Diversi
- AIFI - Associazione Italiana Progettazione Architettura di Interni
- AISL - Associazione Italiana di studio del Lavoro
- AITI - Associazione Italiana Traduttori e Interpreti

ALSI - Associazione Nazionale Laureati in Scienze dell'Informazione e informatica

ANCIT - ANCIT Associazione Nazionale Consulenti Tributaristi Italiani

ANCOFINITALIA - A.N.CO.FIN. Italia - Associazione Nazionale Consulenti Finanziari Italia

ANCOT - A.N.CO.T. Associazione Nazionale Consulenti Tributaristi

ANEIS - Associazione Nazionale Esperti Infortunistica Stradale

ANIPA - Associazione Nazionale informatici della Pubblica Amministrazione

ANITI - Associazione Nazionale Traduttori ed Interpreti

ANPAIRD - Associazione Nazionale Periti Assicurativi Incendio e Rischi Diversi

ANRA - Associazione Nazionale Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali

APCO - Associazione Professionale Italiana Consulenti di Direzione

APE - Associazione dei Periti e degli Esperti

ASFIM - Albo Specialisti Finanza d' Azienda e Mercati Finanziari

ASSIT

ASSOCONSULENZA - Associazione Consulenti di Investimento

ATV - Associazione Tecnici degli Scambi Internazionali

CEEGIS - Camera Europea Esperti Giudiziari Tecnici Scientifici di Infortunistica Stradale

CICAPEC - Confederazione Italiana Collegi Periti Esperti Consulenti

CNAD - Consiglio Nazionale delle Assicurazioni per il Design

FEDERTERZIARIO - Federazione Italiana del Terziario, dei servizi, del lavoro autonomo professionale, della Piccola Impresa

FLIP - Free Lance International Press

INT - Istituto Nazionale Periti Esperti Tributaristi

LAPET - Libera Associazione Periti ed Esperti Tributaristi

OICE - Associazione dell'Organizzazione di Ingegneria e di Consulenza Tecnico-Economica

PREAS - Associazione Periti Assicurativi Rami Elementari

SICESA - Sindacato Italiano Consulenti ed Esperti del settore Assicurativo

SIE - Società Italiana di Ergonomia

**USARCI - Unione Sindacati Agenti e Rappresentanti di Commercio
Italiani**

Associazione Nazionale Certificatori e Revisori Enti Locali

ASSOINTERPRETI

Di Economisti Ambientali d'Impresa

SOCIO-SANITARIO

- AGTB - Associazione Italiana Anti-Ginnastica Therese Bertherate**
AIC - Associazione Italiana Chiropratici
AICCEF - Associazione Italiana Consulenti Coniugali e Familiari
AICO - Associazione Internazionale Counseling
AIDI - Associazione Igienisti Dentali Italiani
AIORAO - Associazione Italiana Ortottisti Assistenti in Oftalmologia
AIP - Associazione Italiana Podologi
AISMT - Associazione Italiana Studi di Musicoterapia
AITEC - Associazione Italiana Tecnici in Citologia Diagnostica
AITELAB - Associazione Italiana Tecnici di Laboratorio
AITO - Associazione Italiana di Terapia Occupazionale
AITR - Associazione Italiana Terapie Riabilitative
ANCLECO - Associazione Nazionale Costruttori Lenti a Contatto
ANDID - Associazione Nazionale Dietisti
ANIOS - Associazione Nazionale Interpreti e Operatori Sordomuti
ANPE - Associazione Nazionale dei Pedagogisti Italiani
ANPEC - Associazione Nazionale Pedagogisti Clinici
ANPO - Associazione Nazionale Protesisti Oculari
ANTE - Associazione Nazionale Tecnici Emodialisi
ANUPI - Associazione Nazionale Unitaria Psicomotricisti Italiani
**ARTERP - Associazione per la Riabilitazione e le Terapie di Recupero
Psicofisico**
CONFIAM - Confederazione Italiana Associazione Musicoterapia
FEDEROTTICA - Associazione Federativa Nazionale Ottici Optometristi
**FELCON - Federazione Europea Laureati Chiropratici Osteopati Naturo-
pati**
FIO - Federazione Italiana Ottici-Optometristi
FIOTO - Federazione Italiana Operatori nella Tecnica Ortopedica
FIPM - Federazione Italiana Psicomotricisti

FISCOP - Federazione Italiana Scuola e Operatori della Psicomotricità

FNCM - Federazione Nazionale dei Collegi dei Massofisioterapisti

ROI - Registro degli Osteopati Italiani

SICO - Società Italiana Counseling

UNAMP - Unione Nazionale Musicoterapeuti Professionisti

UNC - Unione Nazionale Chinesiologi

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

ACPI - Associazione Consulenti Pubblicitari Italiani

ADCI - Art Directors Club Italiano

**AIAP - Associazione Italiana Progettazione per la Comunicazione
Visiva**

AICUN - Associazione Italiana Comunicatori d'Università

AISM - Associazione Italiana per gli Studi di Marketing

**ASCAI - Associazione per lo Sviluppo delle Comunicazioni Aziendali in
Italia**

FERPI - Federazione Relazioni Pubbliche Italiane

FEDERPUBBLICITÀ - Federazione Sindacale Operatori della Pubblicità

TP - Associazione Italiana Tecnici Pubblicitari

INTERACTA - Associazione Italiana della Comunicazione Interattiva

TECNICHE DI COMUNICAZIONE

AGL - Associazione Grafologi Laureati

AGP - Associazione Grafologi Professionisti

AIDAC - Associazione Italiana Dialoghisti Adattatori Cinetelevisivi

AITC - Associazione Italiana Telecineoperatori

ANAD - Associazione Nazionale Attori Doppiatori

ANCG - Associazione Nazionale Consulenti Grafologi

ANPGP - Associazione Nazionale dei Periti Grafici a Base Psicologica

ARIGRAF - Associazione Italiana di Ricerca Grafologica

SIPS - Società Internazionale di Psicologia della Scrittura

**TAUVISUAL - Associazione Nazionale Fotografi Professionisti Tau
Visual**

ARTI, SCIENZE E TECNICHE

- ACR - Associazione Conservatori Restauratori
- AGI - Associazione Geofisica Italiana
- AIB - Associazione Italiana Biblioteche
- AIGAE - Associazione Italiana Guide Ambientali Escursionistiche
- AIN - Associazione Italiana Naturalisti
- AIPIN - Associazione Italiana per l'Ingegneria Naturalistica
- ALAC - Associazione Liberi Amministratori Condominiali
- ALSTAF - Associazione Laureati Scienze e Tecnica Attività Fisiche e Sportive
- ANA - Associazione Nazionale Animatori
- ANACI - Associazione Nazionale Amministratori Condominiali e Immobiliari
- ANAI - Associazione Nazionale Archivistica Italiana
- ANAIP - Associazione Nazionale Amministratori Immobiliari Professionisti
- ANAMMI - Associazione Nazionale Europea Amministratori d'Immobili
- ANANP - Associazione Nazionale per le nuove professioni
- ANASTAR - Associazione Nazionale Storici dell'arte
- ANATURS - Associazione Nazionale Animatori Turistici Ricreativi e Sociali
- ANIASPER - Associazione Nazionale Ingegneri Architetti Specialisti in Restauro Monumenti
- ANU - Associazione Nazionale degli Urbanisti
- ANVU - Associazione Professionale Polizia Municipale e Locale d'Italia
- APRA - Associazione Professionale Restauratori d'Arte
- ARAI - Associazione Regionale Amministratori Immobiliari
- ARES - Associazione Restauro Specialistico
- ARI - Associazione Restauratori d'Italia
- ASI - Associazione Stenotipisti Italiani Assoacustici

ASSOACUSTICI - Associazione Specialisti di Acustica
ASSOENOLOGI - Associazione Enologi Enotecnici Italiani (Assoenologi)
AVI - Associazione Visuristi Italiani
CIDA - Centro Italiano di Astrologia
CIG - Collegio Italiano Gemmologi
EFDA - European Fashion Designers Association
FNA - Federazione Nazionale Amministratori d'Immobili
SIAF - Scuola Italiana Aerobica e Fitness
**SINAPE-CLACS-CISL - Sindacato Italiano Naturopatia Astrologica Prano-
terapia**
UNAI - Unione Nazionale Amministratori Immobili
CONFAUTO - Associazione Nazionale Autoriparatori

MEDICINE NON CONVENZIONALI

- AIFEP - Bioterapeuti Italiani ed Europei**
- ANTEO - Accademia Nazionale Tecniche Energetiche Olistiche**
- APOS - Albo Professionale Operatori Shiatsu**
- ARDEO - Associazione Ricerche Discipline Energetiche Olistiche**
- ASIANATURA - Accademia Shiatsu Italiana di Agopressione Natura**
- FINNHP - Federazione Nazionale Naturopati Heilpraktiker Professionisti**
- FIRP - Federazione Italiana di Reflexologia del Piede**
- FIS - Federazione Italiana Shiatsu**
- FIY - Federazione Italiana Yoga**
- LUINA - Libera Università Italiana di Naturopatia Applicata**
- R.E. MAYA**
- SEAC - Società Europea di Analisi Corporea della Relazione**
- Accademia Italiana Shiatsu Do**

Fotocomposizione e Stampa:
Tip. RINASCIMENTO - Roma

Progetto Grafico di copertina:
O COMMUNICATION - DESIGN - Roma

Finito di Stampare il 7/12/2000

