

# Dirigenti e Quadri Europei

*Visione, ruoli e valori*

Professional

Manager

Dirigente

Leader

Leder

executive

Cuadro

Quadro

leader

Leider

Sjef

dirigeant

Führungskraft

Direttore

Ledare

Chef

Menadžer

Agosto 2017

# Sintesi

Noi, dirigenti e quadri europei, crediamo che i problemi ai quali le nostre società devono far fronte oggi possono essere fonte di enormi opportunità, se saremo in grado di definire una visione comune e inclusiva per un futuro più auspicabile. La sfida è quella di strutturare e dare senso alla complessità della situazione attuale per consentire a individui, organizzazioni e società di svilupparsi a pieno. Con il nostro contributo, intendiamo mettere in evidenza la leadership necessaria per elaborare una visione inclusiva, nonché realizzare in modo efficace e sostenibile le iniziative che proponiamo nei seguenti settori:

## L'Europa

Sessant'anni di governo democratico europeo hanno portato prosperità, pace e gettato le basi su cui crescere insieme. Oggi dobbiamo usare le critiche avanzate da alcuni esponenti anti-europei contro lo status quo per rinnovare la nostra governance europea, sempre basandoci sul modello sociale europeo incontestabilmente riuscito e unico nel suo genere.

> 3

## Economia

Rendere il nostro modello del mercato sociale più resiliente al continuo grandi trasformazioni globali.

> 4

## Società

Dobbiamo sfruttare la grande diversità e il potenziale creativo delle nostre Società per garantire buone condizioni di vita a tutti, valorizzando le minoranze e le donne.

> 5

## Ambiente

L'economia collaborativa e l'economia circolare dimostrano che la crescita economica qualitativa e un ambiente sano vanno di pari passo.

> 6

## Cultura, Istruzione & Salute

Una società dinamica e auto-riflessiva ha bisogno della cultura e dell'istruzione come mezzo per trovare nuovi stimoli e come sistema integrato che fornisce agli individui le competenze necessarie per affrontare le sfide future. Un sistema di assistenza sanitaria sostenibile deve concentrarsi maggiormente sulla prevenzione in tutti gli aspetti della vita.

> 6

## Management & Leadership

Senza attori capaci di mettere a frutto la complessità del mondo, dandogli un senso e una struttura, non possiamo essere all'altezza delle nostre legittime ambizioni. Abbiamo bisogno di più „costruttori di ponti“, che permettano il pieno sviluppo di individui, organizzazioni e politiche con le risorse che abbiamo già.

> 7

# Introduzione

L'Europa sta affrontando una fase di profonda crisi di natura politica, economica, sociale e di identità. In un contesto globale caratterizzato da diffusa incertezza, tensioni geopolitiche crescenti e debolezze strutturali di lunga data, l'Europa sembra aver perso la capacità di elaborare una visione comune della propria posizione sullo scenario mondiale. Dalla metà dello scorso decennio, il progetto europeo ha perso progressivamente la propria attrattività in quanto modello di sviluppo economico e di costruzione politica, non solo agli occhi dei cittadini ma del mondo. La mancanza di una visione chiara, condivisa e operativa di un futuro comune e la timidezza delle soluzioni suggerite a livello europeo stanno avendo gravi ripercussioni sulla credibilità dell'Europa come entità politica funzionante.

In tale contesto, e nel tentativo di contrastare le risposte semplicistiche date a problemi che hanno radici ben profonde, presentiamo questo documento, che descrive brevemente la nostra visione sulla situazione attuale dell'Europa, le sfide principali che deve affrontare e l'orientamento delle soluzioni che riteniamo opportune. Ispirati dal loro ruolo quotidiano di intermediari fra le esigenze e le aspettative di datori di lavoro e lavoratori, i dirigenti e quadri europei vogliono promuovere la creazione di legami solidi fra le varie forze della società europea e contribuire al dibattito pubblico facendo leva sulle proprie competenze e i propri valori. Crediamo che la partecipazione dei diversi gruppi che animano le nostre Società sia il migliore antidoto contro l'indifferenza crescente di molti cittadini. Riteniamo inoltre che sia nostro dovere contribuire a questo dibattito con idee solide e fondate sulle conoscenze, in modo da sostenere i decisori politici.

A questo proposito, ringraziamo la CIDA, la nostra Organizzazione italiana, per aver aperto un dibattito su questo documento cruciale per l'Europa, attraverso lo studio condotto sui valori e gli atteggiamenti di dirigenti e quadri.

## La situazione attuale

La fase che stiamo attraversando è caratterizzata da una forte volatilità, con condizioni economiche, sociali e politiche in rapida evoluzione. Per far fronte ai problemi attuali, è necessario dare una struttura alla complessità del mondo. Le risposte semplicistiche deviano da ciò che realmente conta, ossia creare un futuro più attraente, inclusivo e sostenibile.

I cambiamenti in atto offrono opportunità enormi per l'Europa. La sfida sta nello strutturare queste complessità per permettere a persone, organizzazioni e società di sviluppare a pieno il loro potenziale. Se le analisi e le proposte sono certamente complesse, la natura del nostro appello è molto semplice. **Proponiamo una visione inclusiva e sostenibile per un futuro più desiderabile, guidata da leader responsabili: nelle aziende, nella politica e nella società civile.**

*Leadership* significa concepire, pianificare e realizzare delle misure capaci di garantire il buon funzionamento delle organizzazioni, influire positivamente sulla società e tutelare l'ambiente. In tal senso, promuoviamo una *leadership* in grado di costruire un futuro ricco di opportunità, usando le capacità e le risorse di cui disponiamo oggi.

Le visioni sociali di grande respiro, come quelle espresse nelle utopie, si sono dimostrate in contrasto con le complesse realtà vissute e percepite dai cittadini. Pur avendo bisogno dell'immaginario per creare una visione del futuro, dobbiamo fondare la nostra visione sulla realtà attuale, con tutte le sue complessità. La storia ci insegna che i presupposti assertivi e semplicistici sulla natura umana o l'essenza stessa della società possono rivelarsi deleteri.

Le risposte semplicistiche espresse dai movimenti populistici sono solo un sintomo di una serie di problemi soggiacenti. Per rispondere a questa retorica, non basta fornire una spiegazione parziale delle ragioni. Il problema sta nel fatto di non aver trovato mezzi nuovi per gestire e sfruttare la complessità dei problemi, delle responsabilità e delle opportunità nascoste. Le risposte semplicistiche espresse dai movimenti populistici sono solo un sintomo di una serie di problemi soggiacenti. Per rispondere a questa retorica, non basta fornire una spiegazione parziale delle ragioni.

**Una visione  
basata  
sull'uomo:  
ascoltare e  
rispettare.**

Il problema sta nel fatto di non aver trovato mezzi nuovi per gestire e sfruttare la complessità dei problemi, delle responsabilità e delle opportunità nascoste. A tal proposito, aderire al determinismo tecnologico (1) è un errore perché ciò suppone che le tecnologie, in quanto forza esterna, siano in grado di risolvere i nostri problemi, mentre questi nascono e si sviluppano in un contesto sociale e quindi non esterno.

Oggi dobbiamo utilizzare il progresso tecnologico come uno strumento per migliorare la vita dei cittadini: dalla raccolta dei dati pubblici allo sviluppo di politiche pubbliche, al servizio degli individui in modo mirato.

I quadri e professionisti europei svolgono un ruolo chiave di intermediari e facilitatori nelle organizzazioni in cui lavorano, ma anche nelle grandi questioni attuali che dobbiamo affrontare.

**Il nostro intento è promuovere una visione a medio e lungo termine che incoraggia l'innovazione creativa come principale antidoto contro la stagnazione e l'isolamento. Il Manifesto dei dirigenti e quadri europei diviene così un punto di riferimento che supporta gli sforzi di rinnovamento democratico dell'Europa.**

(1) Il "determinismo tecnologico" si rifà al principio secondo cui la tecnologia definisce il modo in cui le società funzionano e progrediscono. Questo approccio non tiene conto del contesto socio-culturale in cui la tecnologia nasce e si sviluppa.



## La visione di dirigenti e quadri per l'Europa: verso un futuro migliore

La storia dell'Europa è molto controversa, essendo caratterizzata da grandi atrocità ma anche da progressi sociali, culturali e politici straordinari. Dopo secoli di scontri, il progetto politico dell'Unione europea è ispirato all'accettazione e alla celebrazione della diversità, come nostra fonte di ricchezza comune. I problemi che l'Europa deve affrontare oggi non sono il risultato di una catastrofe naturale, bensì dell'azione dell'uomo. Per questo motivo, è possibile risolverli facendo uso di visione e strategie.



### L'Europa: unita nelle opportunità

**Restaurare la credibilità e la fiducia nelle istituzioni europee, rispettando il principio della sussidiarietà e riaffermando l'importanza del modello sociale europeo.**

La democrazia europea è oggi più forte che mai, anche se apparentemente messa in questione dai movimenti anti-europei che confondono il sistema democratico in quanto tale con la sua governance. Le critiche allo status quo esistente, che sono emerse nelle recenti elezioni e referendum, dimostrano la forza dell'innovazione democratica. Il segnale di un rinnovamento democratico è evidente. Ignorarlo significa ignorare le nostre responsabilità.

**Confondere  
la governance  
con il sistema  
è pericoloso**

È arrivato il momento di intervenire e pianificare il rinnovamento democratico usando le cospicue risorse del continente.

**Innanzitutto, dobbiamo rinnovare l'Unione europea attraverso mezzi democratici. È importante garantire che il discorso politico si concentri sul "valore aggiunto" fondamentale dell'Unione, incentrato sulle quattro libertà. Rispettando il principio della sussidiarietà (ovvero regolamentando a livello europeo solo le questioni che non possono essere affrontate in modo soddisfacente a livello nazionale, regionale o comunale), riconquisteremo la fiducia dei cittadini, nonostante i tentativi sempre più frequenti dei politici nazionali di "denigrare l'UE".**

**Un rinnovamento  
democratico**

In secondo luogo, l'Europa deve investire massicciamente **nell'istruzione e nella formazione**, usando le migliori pratiche identificate e senza imporre un modello unico. È fondamentale oggi fornire informazioni nel campo dell'istruzione. L'istruzione europea sensibilizza alla diversità europea, migliora le competenze trasversali attraverso un apprendimento da più prospettive e favorisce la diffusione di nuovi modelli tecnologici di apprendimento.

Infine, dobbiamo rafforzare il **modello sociale europeo**, che sta alla base del nostro benessere economico comune. Per organizzare la diversità del continente, dobbiamo rinnovare a fondo e consolidare il dialogo sociale a tutti i livelli e, in modo più ampio, la rappresentazione della società civile, anche attraverso il Comitato economico e sociale europeo (CESE). Solo allora potremo usare il potere trasformativo delle pratiche innovative a beneficio di tutta la società. **Come uno dei sei partner sociali europei inter-professionali formalmente riconosciuti dalla Commissione europea, la Confederazione europea dei dirigenti e quadri (CEC), insieme alle sue federazioni professionali, difende il valore e il potenziale del dialogo sociale, considerandolo un pilastro dell'Europa sociale.** I nostri membri, sia a livello nazionale che settoriale, partecipano ai diversi meccanismi istituzionali previsti nel quadro di questo dialogo, per consentire una rappresentazione più equilibrata di tutte le categorie di dipendenti.

**Il ruolo  
attivo dei  
dirigenti**

**In tale contesto, il dialogo sociale settoriale svolge un ruolo cruciale nei molteplici cambiamenti introdotti dalla transizione energetica e tecnologica: in questi casi specifici, il dialogo sociale permette di anticipare gli impatti professionali, sociali ed economici dei cambiamenti. Per la loro capacità di elaborare una visione a lungo termine basata sulle competenze, è importante che i dirigenti e quadri europei siano coinvolti in questo piano.**



## Per un nuovo paradigma

**Riformare il nostro modello economico in modo da renderlo più resiliente alle trasformazioni globali in corso, evitando gli errori del passato, al fine di tutelare i principi dell'economia sociale di mercato.**

Un capitalismo finanziario sempre più monopolista, le profonde differenze economiche nei e fra i paesi europei, la crescente concentrazione dei mercati in molti settori: sono tutti sintomi evidenti di un sistema economico che richiede un cambiamento. Dobbiamo trasformare la nostra economia in un sistema capace di incentivare la crescita qualitativa, sostenibile, inclusiva e al servizio delle persone.

La concorrenza economica, lo sviluppo e l'innovazione, la riorganizzazione dei processi produttivi mediante le tecnologie digitali richiedono un tipo di investimenti e un'organizzazione delle conoscenze che solo le mega-regioni mondiali possono garantire. **Tuttavia, c'è il rischio che una recrudescenza delle difficoltà alimentari paura e generi chiusura, portando a difendere i livelli di ricchezza conseguiti attraverso barriere e atteggiamenti isolazionisti. Queste tendenze causerebbero danni irreparabili alle generazioni future, soffocando quel processo di unificazione e di scambio fra le diverse culture che ha indubbiamente elevato lo standard di vita di tutti gli europei negli ultimi sessant'anni.**

**Le sfide  
globali e il  
rischio di  
"chiusura"**

Tempi nuovi richiedono regole nuove. La cosiddetta economia sociale di mercato è il modello economico tuttora più solido al mondo, che ha saputo garantire un livello di protezione sociale senza pari. Ma per rimanere attuale, questo modello deve adattarsi al XXI secolo.

La nuova economia sociale di mercato deve promuovere la concorrenza anziché il capitalismo clientelare, adattarsi agli standard sociali e ambientali accettati ed essere controllata da istituzioni rinnovate. Le politiche economiche devono essere riviste, in quanto attuate da sempre più attori, sia pubblici che privati, a tutti i livelli.

**Orientare  
il nostro  
modello  
economico**

La rivoluzione digitale offre un enorme potenziale per il conseguimento degli obiettivi sociali e ambientali.

Le nuove tecnologie non sono di per sé perturbatrici, ma i fattori che le causano lo sono. Ciò significa che gli investimenti tecnologici devono servire il bene comune.

L'Europa deve mantenere e sviluppare il proprio potenziale industriale e di produzione adottando un orientamento economico innovativo, qualitativo e sostenibile. Con questo posizionamento, l'Europa si affermerà come il leader delle tecnologie al servizio dell'uomo e dell'ambiente, creando così un nuovo vantaggio competitivo.



## Un pool di esperienze

**Sfruttare al massimo la diversità che è la ricchezza dell'Europa, al fine di promuovere una società inclusiva, capace di prevenire la sofferenza sociale ed esprimere tutto il suo potenziale.**

Le società europee moderne sono caratterizzate dalla **diversità** sotto ogni punto di vista. I paesi europei hanno saputo creare sistemi sociali con un elevato grado di pluralismo, protetto a livello istituzionale. Nonostante ciò, le disparità socio-economiche e le critiche che mettono in dubbio l'essenza stessa della diversità europea continuano a crescere. Dobbiamo lottare fermamente contro il razzismo, il sessismo e qualsiasi altra forma di comportamento o discorso discriminatorio che rischia di intaccare i diritti dell'uomo e la democrazia.

I problemi di integrazione, l'estremismo e la diffusa precarietà del lavoro non possono essere risolti con politiche isolazioniste. La sfida principale rimane quella di creare nuove opportunità per le aziende e gli individui, rafforzare l'inclusione sociale e definire nuovi spazi di dialogo sociale, in particolare per gli scambi e la mobilità intracomunitari. I massicci flussi migratori mondiali sono un'altra difficile sfida per l'Europa: quella di integrare, in modo reciprocamente soddisfacente, un numero crescente di immigrati provenienti da contesti culturali e sociali spesso profondamente diversi.

Il ruolo degli Stati nelle politiche sociali consiste nel fornire una **base di sussistenza** per tutti. Un clima di costante paura della povertà e continua lotta per la sopravvivenza è una minaccia esplosiva alla coesione sociale. L'UE può intervenire - e già interviene - confrontando le soluzioni nazionali e definendo norme minime.

I cambiamenti demografici, in particolare l'invecchiamento della popolazione, richiedono di concepire e adeguare i servizi pubblici europei alle necessità di un gruppo di utenti sempre più diversificato. Questo significa che le amministrazioni dovranno trovare metodi "intelligenti" per migliorare i propri servizi. D'altro canto, le aziende dovranno essere supportate da infrastrutture e competenze diverse.

Particolare attenzione dovrà essere rivolta a rendere più efficace la **parità di genere**, incluso in termini di salari. Molte regolamentazioni sanciscono già la necessità di riequilibrare il rapporto uomini-donne nell'accesso alle posizioni dirigenziali e all'avanzamento di carriera. Nonostante ciò, le donne che occupano ruoli di direzione rimangono una minoranza e il riconoscimento del loro successo professionale è spesso ignorato o ritardato. Alla luce di ciò, i dirigenti e quadri europei rinnovano l'appello ai decisori politici perché rendano la parità dei generi una realtà, con misure a sostegno della condivisione equa delle responsabilità famigliari fra uomini e donne.



## Preservare il nostro futuro

La protezione dell'ambiente non è più in contrasto con la crescita economica, ma è il motore di una produzione qualitativa di ricchezze.

L'adozione degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite ha segnato una pietra miliare nel promuovere la consapevolezza dell'interdipendenza fra la società, l'economia e l'ecologia. Oltre al diritto di vivere in un ambiente sano e intatto, gli investimenti nello **sviluppo sostenibile** sono stati motivati da molte ragioni economiche. Le innovazioni nelle nuove tecnologie, nell'economia circolare e nell'economia di condivisione stanno cambiando l'intera catena di produzione industriale. Questo fenomeno rende obsoleto l'antagonismo fra ambiente ed economia.

Per quanto riguarda le energie rinnovabili, le biotecnologie o l'agricoltura sostenibile, possiamo dire che preservare la natura imparando dalla stessa è un modo per sviluppare una crescita qualitativa. Tutti noi siamo chiamati ad adottare i valori e le abilità necessari per generare una crescita qualitativa di fronte a un nuovo contesto.

La sfida è strettamente legata al tempo: le amministrazioni pubbliche e le aziende devono rivedere e, se necessario, trasformare il proprio modo di operare. Per arrestare le emissioni di gas a effetto serra in tempo, non basta fare un'opera di sensibilizzazione. L'Europa deve assumere un **ruolo di guida** nel processo di transizione, adottando misure politiche a livello comunitario e impegnandosi in negoziazioni internazionali. L'Europa dovrà essere in prima fila nell'applicazione dell'accordo di Parigi (UNFCCC) in materia di tutela dell'ambiente.

*La protezione dell'ambiente è anche una questione di tempo*



## Prepararsi al domani

Abbiamo bisogno di un sistema educativo moderno e interconnesso che doti la Società delle competenze richieste per inventare nuovi modelli sociali ed economici. Rafforzare la diffusione della cultura è un modo per stimolare la creatività e l'auto-riflessione, necessari in un mondo in costante cambiamento. Un sistema di previdenza sociale sostenibile inizia dalle basi: la prevenzione.

La cultura serve da specchio critico per la società, abbattendo i muri fra i diversi gruppi. Inoltre, la cultura è uno stimolo fondamentale per la **creatività e l'innovazione**. Senza una voce creativa, una società finisce per spegnersi. L'importanza di incoraggiare la creatività sul lavoro è senza dubbio un grande vantaggio per i dipendenti in generale e per i dirigenti e quadri in particolare.

*Sviluppare un senso critico*

L'istruzione rimane cruciale per definire i prerequisiti di un futuro più desiderabile. Sono necessari competenze tecniche nell'era del digitale e nuovi spazi creativi in cui acquisire le competenze trasversali. La fornitura di tali competenze dovrà essere garantita da nuove istituzioni di educazione, maggiori scambi e una comunicazione lungo l'arco della vita.

Oggi più che mai, dobbiamo investire nell'istruzione, in modo massiccio e a tutti i livelli, per dare impulso all'innovazione e coltivare i valori democratici. La diversità dei modelli di istruzione europei deve incentivare gli scambi a tutti i livelli. Nelle università, dobbiamo preservare la libertà accademica e mantenere il supporto finanziario a tutte le discipline scientifiche. Le discipline di matematica, scienze dell'informazione, scienze naturali e tecnologia sono cruciali per l'innovazione tecnologica. D'altro canto, le discipline umanistiche sono necessarie in un periodo di profonde trasformazioni sociali ed infatti, forniscono **ricerche indipendenti** sui modelli sociali, politici, economici e culturali esistenti e potenziali.

*Le competenze trasversali sono importanti*

Considerati l'invecchiamento demografico e le abitudini di vita che mettono pressione sui sistemi sanitari nazionali, è estremamente importante risolvere il problema alle radici, puntando sempre di più sulla prevenzione. È importante considerare i rischi psico-sociali sul luogo di lavoro, un tema che tocca particolarmente i dirigenti e quadri. Creare un ambiente di lavoro positivo è essenziale per risolvere questo problema.



## Competenza, visione, realizzazione e responsabilità

Oltre alla visione, abbiamo bisogno di persone con le giuste competenze per mettere in atto i cambiamenti. La leadership olistica deve dotarsi di nuove competenze e capacità per conseguire un futuro più inclusivo e sostenibile. I dirigenti e quadri devono facilitare le competenze, avere una visione a lungo termine nonché l'abilità di elaborare le strategie di implementazione adeguate per la società. Noi vogliamo mettere a disposizione le nostre qualità al servizio della società.

Oltre alle politiche pubbliche necessarie per rinnovare l'Europa, il cambiamento verso un futuro più desiderabile avverrà attraverso pratiche innovative nelle organizzazioni pubbliche e private. Qui i dirigenti e quadri, indipendentemente e superando i rispettivi ruoli professionali individuali, fungono da **intermediari** chiave fra i dipendenti e i datori di lavoro, perché definiscono le strategie aziendali, danno l'esempio e creano spazi per l'innovazione. **Nonostante le differenze negli stili di gestione, noi tutti condividiamo le virtù di autonomia, responsabilità, merito, competenza ed efficacia. Tali virtù stanno alla base della cultura di management europea comune che vogliamo promuovere. In quanto membri attivi della società, vogliamo contribuire al progetto di rinnovamento usando le nostre competenze, visione e capacità di realizzazione.**

In primo luogo, vogliamo promuovere le competenze che caratterizzano i dirigenti e quadri. In un'economia mondiale che evolve rapidamente, l'abilità di cambiare e mettere in questione i propri presupposti è più importante che mai. Pertanto, è fondamentale che gli istituti di istruzione coltivino uno spirito critico capace di dare senso alle molteplici prospettive. Le competenze trasversali permettono di gestire situazioni nuove in modo creativo e strutturato e di acquisire nuove conoscenze. Inoltre, è opportuno insegnare le abilità emotive, come l'empatia, in modi non convenzionali, al fine di collegare l'esperienza personale a nuovi modelli di apprendimento lungo l'arco della vita.

**Uno spirito critico per il futuro**

In secondo luogo, tali competenze creano lo spazio per visioni emergenti del futuro. In un periodo di stagnazione e ricerca di nuovi modelli, dobbiamo fare emergere nuovi ambienti capaci di produrre progetti inclusivi e sostenibili per la società. Le tecnologie digitali possono contribuire a sviluppare nuovi tipi di reti che elaborano visioni generali e settoriali. Qui, le amministrazioni pubbliche sono i facilitatori, che forniscono le infrastrutture necessarie per supportare le reti del futuro.

**Creare delle reti per l'innovazione**

In terzo luogo, per implementare queste visioni, servono leader competenti. Il successo dell'implementazione dipende non solo dalle loro competenze, ma anche dall'esperienza e da uno spiccato senso del dovere. Le trasformazioni tecnologiche e la complessità delle **responsabilità** sembrano rendere questa nozione obsoleta. Ma è vero il contrario: in tempi in cui le possibilità sembrano infinite, la decisione sulla direzione da prendere diventa fondamentale. Solo i dirigenti e quadri che hanno valori solidi e un senso di responsabilità sapranno adottare misure strategiche per un futuro più sostenibile e inclusivo. Seguire la buona direzione diviene così un processo più collaborativo, ma solo pochi avranno una visione globale e agevoleranno lo sviluppo delle competenze necessarie.

**Implementazione mediante una leadership responsabile**



# I nostri valori

I dirigenti e quadri europei, che aderiscono all'azione della CEC e riconoscono le Organizzazioni affiliate come loro rappresentanti, vogliono svolgere un ruolo costruttivo e promotore, in quanto elemento indipendente della Società, che si distingue per le proprie competenze e professionalità, con lo scopo di costruire una nuova Europa. Nello svolgimento delle proprie attività, i dirigenti e quadri europei fanno riferimento a questi valori guida. **Il presente Manifesto è una prova del loro impegno a costruire una nuova Unione capace di rispondere meglio alle aspettative delle persone.**

## Libertà e pari opportunità

Per garantire la libertà, dobbiamo abilitare gli individui attraverso misure positive, che creano spazi di sicurezza in cui possono sviluppare il proprio potenziale. La parità di trattamento e l'implementazione di politiche realmente anti-discriminatorie in tutti i settori della vita sociale costituiscono le basi di questi spazi di libertà. L'impegno alla lotta contro le disparità sociali, che derivano da processi economici abusivi e basati sulla speculazione, permetterà di superare gli ostacoli al pieno esercizio della democrazia economica.

## Solidarietà e inclusione

Al centro delle nostre azioni, ci devono essere le persone e le loro esigenze. Solo un ambiente che rispetta la diversità e incoraggia il potenziale di ogni individuo può generare uno spazio propizio alla solidarietà e all'inclusione. Dobbiamo incoraggiare l'integrazione sociale mediante processi più partecipativi, mantenendo un atteggiamento fermo contro l'intolleranza e creando ambienti di lavoro sicuri. Mettere l'individuo al centro significa anche guardare con una nuova sensibilità problemi come l'equilibrio fra vita professionale e vita privata e il miglioramento continuo dei sistemi di assistenza sociale per rispondere meglio alle esigenze di lavoratori.

## Progresso

L'idea di un progresso lineare e puramente quantitativo si è rivelata contraria alle esigenze e alle capacità umane. Per poter misurare il progresso, dobbiamo allinearli ai valori e alle visioni concreti e specifici dei settori in questione. Per garantire la sostenibilità del progresso, dobbiamo invece definirlo democraticamente. Le strategie di crescita economica devono basarsi su un principio di gestione efficace delle imprese, per incentivare un approccio strategico a lungo termine, anziché un vantaggio commerciale immediato.

## Trasparenza

I processi decisionali devono essere visibili e trasparenti sull'arena pubblica e a livello aziendale, per garantire il controllo democratico delle istituzioni e nella società. Le misure volte a migliorare la trasparenza devono tenere conto del rispetto della vita privata ed essere sottoposte al controllo democratico.

## Responsabilità ed etica per dare l'esempio

Nell'era delle «guerre dell'informazione» e dell'informazione pervasiva, la responsabilità acquisisce maggiore rilevanza: i fatti devono essere contestualizzati, riempiti di senso e allineati ad una visione per il progresso. I dirigenti e quadri svolgono un ruolo chiave nella società e devono mostrarsi all'altezza delle proprie responsabilità creando un impatto sociale positivo. **L'etica comportamentale è uno dei valori intrinseci dei dirigenti e quadri, che devono comprendere l'importanza di dare l'esempio, come forma concreta di senso civico. Di conseguenza, si impegnano ad integrare i valori etici in ogni momento della loro attività.**

## Merito

Crediamo in un ambiente sociale e imprenditoriale in cui le competenze individuali siano il trampolino di lancio del successo professionale del singolo. Le persone che rappresentiamo si distinguono per le proprie conoscenze e i propri comportamenti, che mettono a disposizione dell'azienda per cui lavorano e della Società in cui vivono. È importante stimolare la mobilità sociale e sfidare i meccanismi che permettono di conseguire il successo senza merito.

Dobbiamo integrare efficacemente il rinnovo delle generazioni, le pari opportunità e la non-discriminazione, come criteri supplementari di selezione del personale e dell'avanzamento professionale.

## Sviluppo sostenibile

Dobbiamo integrare il pensiero e il comportamento sostenibili in tutti gli aspetti della vita e dell'attività professionale. È nostro dovere trasmettere alle generazioni future un ambiente sano, una società inclusiva e un'economia benefica per tutta la società. Il principio di sviluppo deve diventare un obiettivo fondamentale, in modo da migliorare le condizioni degli individui e della società in generale e lasciare spazio sufficiente ad un cammino di crescita individuale globale.

# Contatto

[www.cec-managers.org](http://www.cec-managers.org)

## Ufficio

info@cec-managers.org  
+32 2 420 10 51

CEC European Managers  
Rue de la Loi 81a  
B - 1040 Bruxelles

Seguici su



**EUROPEAN MANAGERS**

## Direttore

Matteo Matarazzo  
+32 2 420 10 51  
matarazzo@cec-managers.org

## Responsabile delle politiche e comunicazione

Jean-Philippe Steeger  
+32 2 420 08 23

01.08.2017  
CEC European Managers