

Sfide e scelte strategiche per la rappresentanza delle imprese. Testimonianze dalle associazioni imprenditoriali

Marcello Pedaci*

1. Premessa

In questo contributo riportiamo una serie di interviste a dirigenti e funzionari di associazioni imprenditoriali italiane realizzate nel periodo giugno-settembre 2011. La loro realizzazione è parte di un più ampio programma di ricerca dal titolo *Relazioni industriali, contrattazione collettiva e rappresentanza in Italia*, finanziato dal ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca, tuttora in corso di svolgimento¹. Tale programma prevede diversi moduli di indagine, tra cui un approfondimento sulle più recenti trasformazioni intervenute nel mondo delle associazioni imprenditoriali, dal punto di vista della composizione della membership, dei modelli organizzativi, delle strategie, dell'impegno nelle varie (macro)funzioni, delle relazioni con altre organizzazioni e istituzioni. L'obiettivo è comprenderne le innovazioni, gli adattamenti o, al contrario, le immobilità, in un periodo «turbolento» di rilevanti mutamenti del sistema produttivo, della struttura dei mercati e della competizione, del sistema politico, dell'assetto istituzionale, delle tecnologie.

Il punto di partenza è proprio la constatazione che il contesto nel quale si è formato e riprodotto il sistema di rappresentanza delle imprese, così come quello dei lavoratori, è profondamente cambiato. Va considerato innanzitutto il declino dei settori tradizionali, dell'industria manifatturiera, e l'espansione del terziario, in particolare dei comparti collegati alle nuove tecnologie, fino all'emergere di una vera industria dei servizi alla persona, informatici, finanziari, commerciali. E vanno considerati i cambiamenti nei modelli di organizzazione della produzione, con la de-verticalizzazione delle grandi im-

* Marcello Pedaci è ricercatore nell'Università di Teramo.

¹ Nello specifico, il progetto è finanziato nell'ambito del Prin 2008 (Programmi di ricerca di rilevante interesse nazionale), cui partecipano le Università di Milano, Teramo e Bari. Il testo del progetto è consultabile e scaricabile dal sito del ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca, nelle pagine dedicate ai progetti Prin.

prese, la frammentazione delle catene del valore, che si allungano, si fanno più elaborate, quasi polverizzate, distribuendosi su una molteplicità di aziende, più di frequente di piccole e piccolissime dimensioni, a volte situate le une vicine alle altre, magari in aree di specializzazione produttiva, altre volte a grande distanza, ben al di là dei confini degli Stati nazionali.

Non meno importante è infatti la globalizzazione dell'economia, che comporta una progressiva ri-localizzazione di funzioni e attività produttive a livello internazionale, in altri paesi europei o in paesi emergenti; un fatto che indebolisce il legame con i luoghi di insediamento, producendo in alcuni casi un sostanziale disinteresse verso il territorio, che diventa mero supporto tecnico, più o meno contingente, delle funzioni che in esso sono localizzate. In tale quadro aumentano le diversificazioni tra imprese in termini di interessi e richieste, e di pari passo le tensioni e i conflitti tra esse: non solo tra grandi e piccole imprese, ma anche tra industrie e banche, fonti e destinatari di processi di outsourcing, *branded producers* (ossia proprietari dei marchi) e subfornitori, unità produttive situate in territori diversi all'interno di regolazioni diverse, produttori e grandi distributori internazionali, imprese di settori fortemente esposti al mercato e imprese di settori protetti.

Oltre ai cambiamenti sul fronte economico, occorre poi tenere presente quanto accaduto sul fronte politico-sociale. A partire dallo sgretolamento del sistema dei partiti, con la scomparsa di quelli tradizionali, la loro frantumazione e l'affermarsi di nuovi schieramenti. Ma assai importante è anche il mutamento del sistema elettorale, con la transizione a un modello maggioritario, che ridefinisce i costi e i benefici dei legami tradizionali con la rappresentanza politica. Si tratta di avvenimenti che hanno messo in discussione le vecchie forme di collateralismo (manifesto o «strisciante»), che erano alla base dell'elaborazione delle strategie e della differenziazione tra associazioni (Lanzalaco, 1995; Zan, 1997). C'è poi da sottolineare la crescente rilevanza, nella governance dei fenomeni economico-sociali, di altri soggetti, di organizzazioni private, non governative; nondimeno il maggior peso assunto, tra le arene decisionali, dal livello europeo e da quello regionale (Carisano, Garonna, 2006).

Si profila dunque una situazione di *crisi* per le associazioni imprenditoriali, così come la definisce Streeck (1987), una di quelle fasi che strutturano e modellano la storia delle organizzazioni, che rappresentano «giunture critiche», in cui si devono fare i conti con rotture e discontinuità delle routine, in cui sono necessarie (ma anche possibili) «decisioni strategiche» per modi-

ficare la traiettoria di sviluppo dell'organizzazione, i suoi valori, le sue politiche, funzioni, pratiche, procedure. Le trasformazioni in atto richiedono, in altri termini, una ridefinizione del modo di fare rappresentanza. La discussione sul tema attraversa ora una fase di grande fermento e attenzione da parte di mass-media, operatori, policy-maker; cominciata con la decisione della Fiat di staccarsi (o più esattamente di non iscrivere le *new company* nate nei suoi stabilimenti di Pomigliano e Mirafiori) da Confindustria, ponendosi fuori, oltre che dall'associazione degli industriali, dal contratto collettivo nazionale di lavoro e dalle regole sulla rappresentanza.

Va detto però che l'interesse per il tema, almeno tra studiosi e organizzazioni di imprese, è ben più vecchio. E in molte analisi sono stati evidenziati cambiamenti del sistema della rappresentanza delle imprese, o meglio alcuni «microadattamenti», che pur non intaccando l'architettura generale delle associazioni introducono elementi di novità, se non addirittura innovazioni radicali (Lanzalaco, 2006), verso l'allargamento dei confini della base associativa, l'ampliamento delle funzioni, l'elaborazione di nuovi servizi, la ri-articolazione dei compiti tra strutture territoriali, la costruzione di nuove partnership (Catino, 2006). Certo non mancano contraddizioni, incertezze, inadeguatezze; e molto c'è ancora da indagare sulle direzioni e le prospettive delle associazioni imprenditoriali, in generale (magari in chiave comparata) e su quelle italiane in particolare.

Materie e riflessioni simili sono suggerite dalle interviste raccolte, di cui qui riportiamo una selezione su alcuni argomenti più attinenti il tema dei *Quaderni*². Trattandosi di materiale ancora incompleto (la rilevazione è in corso di svolgimento) non è possibile un'analisi strutturata e puntuale, che rinviando a una fase successiva del progetto. Come anticipato, le interviste sono state realizzate a cavallo dell'estate 2011 e risentono fortemente del clima del momento, caratterizzato da forti tensioni per il sistema della rappresentanza di imprese e lavoratori e da grandi difficoltà per il sistema-paese. Nello specifico, sono stati intervistati dirigenti e funzionari di strutture provinciali di Confindustria, Cna, Confartigianato, Confcommercio e Confesercenti; tutte in Emilia-Romagna, regione che si caratterizza per elevate densità e adesione associativa. La scelta del livello provinciale è motivata dal peso che esso ha assunto nelle associazioni imprenditoriali.

² La traccia di intervista è piuttosto articolata e tocca molteplici argomenti, ma qui non è possibile riportare tutto il materiale per questioni sia di spazio sia di attinenza al tema.

2. Allargamento della base associativa e trasgressioni di confini tra organizzazioni

Gli interrogativi di ricerca (e posti ai nostri interlocutori) riguardavano prima di tutto i cambiamenti del mondo degli associati, ossia i mutamenti nel bacino di reclutamento e nella composizione della membership delle associazioni imprenditoriali, alla luce delle trasformazioni del sistema produttivo richiamate in precedenza (espansione del settore servizi, crescente presenza di imprese transnazionali, frammentazione delle catene del lavoro, maggior peso delle piccole e medie imprese). A tal proposito, (ci) si chiedeva sia se si registrasse l'adesione di nuovi tipi di imprese e imprenditori, diversi dai gruppi tradizionali, sia quali fossero i tipi che con maggiore frequenza «sfuggono» alle associazioni, evidenziando una minore propensione all'adesione. Tuttavia, la prima parte degli interrogativi era volta anche a comprendere i cambiamenti nei rapporti tra organizzazioni. In particolare, ci si proponeva di indagare l'andamento della frammentazione e l'eventuale variazione dei *cleavage* di differenziazione (Cella, Treu, 1998; Alacevich, 1996), e di esaminare l'evoluzione della concorrenza tra associazioni, l'emergere di forme di competizione anche tra organizzazioni di settori diversi (industria, artigianato, commercio), quindi gli sconfinamenti, le sovrapposizioni e l'affermarsi di nuovi approcci e strategie verso il «mercato della rappresentanza»³.

Confindustria (struttura provinciale): «registriamo una crescita qualitativa, nel senso di una maggiore diversificazione delle imprese associate. Riscontriamo ad esempio una facilità di dialogo che porta spesso all'adesione, o comunque a stabilire rapporti, con una larga fascia di imprese del terziario, che rappresentano una fetta significativa del sistema produttivo, che cresce sicuramente più delle altre. Riscontriamo anche una facilità di dialogo con aziende che storicamente non hanno mai fatto parte della nostra base associativa: si tratta di aziende più commerciali, ma che hanno caratteristiche di impresa, quindi vivono una serie di problematiche affini a quelle delle altre imprese. Non mi riferisco tanto alla grande distribuzione alimentare, in cui continua a predominare la cooperazione, con la quale

³ Come richiesto dagli intervistati, al momento non indichiamo nome e struttura territoriale di appartenenza, limitandoci a specificare soltanto l'associazione di cui fanno parte.

per altro collaboriamo, ma soprattutto alla grande distribuzione in altri settori, ad esempio le imprese che forniscono gli utilizzatori nel campo dell'edilizia [...].

Notiamo che sono aumentate, sia pure leggermente, le medie aziende, quelle che hanno da 100 a 500 dipendenti. Questo è però il risultato dell'evoluzione del tessuto industriale. Tra queste aziende troviamo quelle che sono state definite "multinazionali tascabili", ossia aziende con capitale ancora in mano a famiglie, ma che producono anche fuori dal paese e che stanno nel mercato internazionale. Da alcuni anni, inoltre, rileviamo un forte interesse ad associarsi da parte delle piccole aziende per fare *benchmark*, per avere possibilità di confronto con altre realtà, scambiarsi esperienze, costruire relazioni, fare formazione [...] anche se resta il segmento in cui registriamo la minore propensione ad aderire, per differenti motivazioni, spesso molto banali, per questioni di costi [...].

Va colto un fenomeno molto interessante. Alla base dell'adesione delle piccole c'è a volte un ragionamento proiettato sui giovani, sui figli dell'imprenditore. Nelle aziende familiari cresce l'interesse dell'imprenditore, che è ancora in sella, a inserire il figlio, gli eredi, in un mondo che gli consenta di guardare fuori dalla propria azienda, fuori dal proprio territorio, di costruire altre relazioni, di allontanarsi, in termini di business, di cogliere nuove opportunità, partecipare, capire problemi che sono sempre più complessi. Alla base, dunque, c'è spesso il problema della successione generazionale. Certamente ci si rende anche conto che il mercato di riferimento è tutt'altra cosa, che è molto cambiato e che bisogna muoversi in modo differente, gestire il proprio business in modo più aperto [...].

Oggi nelle organizzazioni c'è la spinta ad ampliare la sfera di rappresentanza, proponendosi come rappresentante di tutte le imprese. Penso sia una logica proiezione delle associazioni. D'altronde più si rende unica, o abbastanza forte, la rappresentanza delle imprese, più si è in grado di essere efficaci e di razionalizzare i costi. È un ragionamento che si sta facendo in molte organizzazioni [...]. Di conseguenza stanno saltando i confini tradizionali tra associazioni. Anche se, va detto, alcune differenze rimangono e sono importanti, sono differenze di competenze, approcci. Perché se è vero che le cose fondamentali, gli interessi, le rivendicazioni di quasi tutte le aziende sono riconducibili a elementi abbastanza uniformi, però poi ci sono caratteristiche diverse, che richiedono interventi diversi. Da una parte c'è la grande impresa multinazionale, dall'altra la piccolissima impresa familiare, per pren-

dere gli estremi. Ci sono così differenze nelle logiche ispiratrici, nei processi decisionali [...]».

Cna (struttura provinciale): «la novità maggiore registrata nel corso di questi anni è l'evoluzione della base associativa. La Cna nasce storicamente come confederazione dell'artigianato, a metà degli anni novanta diventa confederazione dell'artigianato e della piccola e media impresa. Diminuisce la percentuale degli artigiani associati, aumentano altre tipologie di associati (un fatto che presenta notevoli differenze tra un territorio e l'altro, ma è molto significativo in Emilia-Romagna). Qui siamo ormai al 60 per cento di artigiani iscritti all'albo e il 40 di altre cose. Dentro questo 40 per cento troviamo le società di capitali, in continua crescita, che possono andare dalla piccola azienda con cinque dipendenti fino a imprese di grandi dimensioni con più di 500 dipendenti, che potrebbero essere iscritte ad altre associazioni [...]. Una seconda novità è data dal mondo delle professioni, parliamo di consulenti, professionisti del terziario avanzato, che storicamente non erano attratti dalle associazioni tradizionali e che invece in questi ultimi anni mostrano trend di adesione rilevanti [...] Nelle associazioni si cercano relazioni e opportunità di sviluppo, collegandosi alla restante parte della base associativa [...].

Infine, l'ultima novità, che dipende anche da precise scelte strategiche, riguarda il mondo del commercio. Noi non abbiamo mai spinto tantissimo sulla rappresentanza del commercio, essendoci già due associazioni importanti. Anche se al di là delle scelte associative, c'è sempre stato un travaso per un certo tipo di imprese che stanno al confine tra commercio e artigianato, ad esempio nel mondo alimentare, penso alla produzione di pasta fresca, ai fornai, ma anche alla ristorazione. In ogni caso, oggi i confini tra associazioni sono proprio saltati; quasi tutte le associazioni tendono a proporsi come rappresentanza generale dell'impresa e cercano di offrire opportunità, risposte a qualunque tipo di impresa si presenti in associazione [...].

Tutti vogliono fare rappresentanza generale dell'impresa. Questo è il vero dato. A tal proposito interessanti sono i casi di partnership, ad esempio quello tra Confindustria e Confapi, con l'intenzione di rappresentare tutta l'industria, dalla piccola, compresa la micro-impresa, alla grande; si propongono come soggetti che non hanno problemi a rappresentare la grande multinazionale che sta sui mercati mondiali e fattura milioni di euro, e tutta la sua catena di sub-fornitura, fino ad arrivare al piccolo sub-fornito-

re con tre o quattro dipendenti. Nella loro identità associativa c'è la rappresentanza di tutto questo mondo. Ma anche nella nostra identità. Discorsi simili si possono fare per il commercio, ma anche per l'agricoltura, al di là dell'agricoltura tradizionale, per ambiti particolari, ad esempio per attività di servizio, per i servizi turistici e così via [...].

A volte le imprese aderiscono a più associazioni contemporaneamente. Questo è un fenomeno nuovo, tipico soprattutto delle regioni con una forte struttura associativa, con organizzazioni radicate, in grado di fornire tanti servizi. C'è il fenomeno della doppia o tripla adesione: ci sono imprese, ad esempio alcune cooperative, che aderiscono alla Legacoop, alla Cna e a Confindustria, perché in ciascun luogo trovano risposte diverse ai loro bisogni. In generale, si aderisce in base a un principio di utilità. In altri termini: «aderisco se sei in grado di offrirmi qualcosa in termini di servizi o di iniziative di sviluppo economico»; questi sono i fattori fondamentali della fidelizzazione».

Confesercenti (struttura provinciale): «il dato più interessante degli ultimi anni è l'ampliamento dei tipi di associati [...] ora l'universo degli associati è molto più eterogeneo. Ciò vuol dire che il bacino di riferimento è più ampio, quindi anche le potenzialità della nostra associazione. Su questo aspetto occorre insistere. Non c'è un segmento che non è rappresentabile dalla nostra associazione, così come dalle altre, dipende dai problemi che si devono affrontare. Sono saltati i confini tradizionali tra associazioni, o sono molto sfumati. Si cerca di rappresentare anche altre imprese, altre rispetto a quelle tradizionali. Certo, rimane una specializzazione legata alla storia dell'associazione, come rimane una base associativa caratterizzata dalla preminenza di un certo tipo di impresa piuttosto che un'altra, commerciale piuttosto che artigianale o industriale. Ad esempio, sono ormai evidenti gli sconfinamenti e le sovrapposizioni con Cna e Confartigianato: tanti commercianti si rivolgono a loro, ma è anche vero che tanti artigiani si rivolgono a noi. Tutti ci proponiamo come associazioni che possono rappresentare sia gli uni sia gli altri, nonché altre categorie di imprese».

Confcommercio (struttura provinciale): «è venuta a mancare la linea di confine che prima separava il bacino delle associazioni, ad esempio quello della Confcommercio da quello della Confartigianato. Oggi queste linee di demarcazione sono sfumate. Tutti cercano di fare tutto. Da una parte è sicuramen-

te uno svantaggio, perché è una guerra tra associazioni, che in questo momento non è certo proficua. Dall'altra potrebbe essere però l'inizio di un'aggregazione tra associazioni. In questa direzione va Rete imprese Italia».

3. Nuovi concorrenti

Gli studi sulle dinamiche e le prospettive dell'associazionismo imprenditoriale hanno spesso insistito sulla proliferazione della rappresentanza, sull'emergere di nuovi *competitors*, sulla diffusione di nuove associazioni autonome, sulla crescente presenza di consulenti, sul protagonismo degli ordini professionali e di altre organizzazioni private. La maggior parte di tali soggetti compete più che altro sul piano delle funzioni economiche, ovvero sulla erogazioni di servizi, piuttosto che sul piano politico-sindacale. Ma la questione è comunque di grande importanza. Per questo si è ritenuto utile raccogliere le valutazioni di dirigenti e funzionari delle associazioni «tradizionali» su quale fosse, nella loro percezione, la rilevanza del fenomeno, quali i limiti, le prospettive, su quanto i nuovi *competitors* minacciano la leadership delle organizzazioni storiche, nondimeno su quali strategie sono state adottate e/o si stanno immaginando per far fronte a tale evoluzione del mercato della rappresentanza.

Confindustria (struttura provinciale): «sicuramente stanno aumentando i soggetti in competizione in questa sorta di mercato, soprattutto nell'area dei servizi, dei differenti servizi che domandano le imprese, che anche noi forniamo. Ma ormai nessuno può pensare di avere il monopolio dei servizi: è un fenomeno che va accettato, le associazioni devono imparare a vivere in una realtà di concorrenza. C'è però un aspetto che rende uniche le associazioni, che le rende differenti e le premia nella competizione con altri soggetti. Un aspetto che deriva molto dalle caratteristiche del sistema di relazioni industriali italiano. Le associazioni imprenditoriali, mi riferisco a quelle storiche, hanno il miglior know how, le migliori competenze, sui temi della rappresentanza sindacale. Su questi temi i professionisti (avvocati, consulenti ecc.) apportano competenze tecniche, ma l'esperienza e la capacità di relazionarsi con i sindacati, particolari come sono quelli italiani, e di fare contrattazione, sono notevolmente superiori nelle associazioni di imprese. Creano una distinzione qualitativa».

Cna (struttura provinciale): «consulenti e altre figure di professionisti fanno concorrenza perché possono entrare in un segmento dei servizi che anche noi svolgiamo. Ma dal punto di vista della rappresentanza, del diventare punto di riferimento nel confronto politico-sindacale, nell'elaborazione di proposte di sviluppo economico, sono totalmente assenti [...]. In questi ultimi anni c'è stato un po' di fermento e di attivismo da parte di alcuni ordini professionali, ad esempio quelli dei commercialisti e dei consulenti del lavoro, che hanno letto, seppure con qualche ritardo, le trasformazioni in atto e si propongono come interlocutori, in una qualche forma di sussidiarietà. Si danno molto da fare. Però qui non ne soffriamo molto. In generale, in un territorio come questo, con tradizioni forti di associazionismo, i soggetti nuovi fanno fatica a inserirsi, a diventare punti di riferimento».

Confartigianato (struttura provinciale): «c'è la crescita degli studi professionali, soprattutto qui dove abbiamo una facoltà di Economia che tutti gli anni laurea tanti ragazzi, molti dei quali aprono studi professionali che si pongono in concorrenza con le associazioni. Però va detto che molte delle imprese che si rivolgono agli studi professionali, soprattutto a quelli costituiti da professionisti più giovani, le recuperiamo. Perché poi si rendono conto che questi studi professionali non gli assicurano una rappresentanza sindacale. Non gli assicurano un servizio a 360 gradi, completo, integrato, come invece può fare un'associazione come la nostra. D'altronde oggi, considerando la complessità delle leggi e della burocrazia, senza un servizio integrato a 360 gradi è difficile gestire in modo adeguato l'azienda [...]. Poi siamo al corrente che alcune banche si stanno attrezzando per fornire alle imprese una serie di servizi, ad esempio per l'accompagnamento in progetti innovativi e di internazionalizzazione. Ma si tratta di un fenomeno abbastanza limitato, almeno nel nostro territorio. Qui le banche hanno ancora un forte legame con le associazioni, per cui cercano più che altro una collaborazione con noi o con le altre organizzazioni di rappresentanza. E anche noi facciamo lo stesso, cerchiamo di proporre iniziative comuni. Dunque si può dire che in un territorio come il nostro per ora le banche propongono nuovi servizi soprattutto attraverso le associazioni».

Confcommercio (struttura provinciale): «certo, c'è la concorrenza di altre figure, come i consulenti, che però sono concorrenti già da parecchio tempo. Anche se è vero che negli ultimi anni si sono rafforzati, nel senso che anche

loro hanno un'offerta più ampia e riescono a conquistare più clienti. Però le grandi organizzazioni sindacali, come la nostra, hanno un know how a 360 gradi che commercialisti e altri consulenti non hanno. Questi si occupano al più di servizi, riguardanti ad esempio gli adempimenti fiscali, la gestione dei dipendenti. Ma quando occorre occuparsi di aspetti più sindacali o di rapporti con le istituzioni pubbliche non sono così preparati. È chiaro che potrebbero esserci evoluzioni, potrebbero rafforzarsi ulteriormente, dotarsi di altri strumenti, di loro associazioni, ma attualmente le organizzazioni sindacali hanno conoscenze che le rendono difficilmente scalfibili».

4. Interessi, richieste e motivazioni all'adesione delle imprese

Gli ultimi interrogativi sui quali qui riferiamo riguardavano l'evoluzione delle istanze, rivendicazioni, motivazioni all'adesione delle imprese, e i (conseguenti) mutamenti delle strategie e degli assetti organizzativi delle associazioni imprenditoriali. Più esattamente, da un lato si chiedeva quali valori esprime il mondo delle imprese, con quali differenze, cosa cerca nell'associazionismo, come vanno modificandosi le loro richieste, a quali livelli di partecipazione aspira. Partendo dalla consapevolezza di una crescente diversificazione degli interessi e dell'affievolirsi dei fattori di appartenenza e identità, almeno per come si sono configurati negli anni precedenti. Dall'altro lato si cercava di comprendere se e in che modo l'associazionismo stesse modificando missione, strategie, assetti organizzativi per poter rafforzare la rappresentanza, ampliare le adesioni, attirare nuova partecipazione. Ovvero quali proposte e prospettive fossero in campo. Di particolare rilievo era la questione della (ri)definizione del ruolo dell'associazione tra i diversi ambiti in cui tradizionalmente opera (politico-istituzionale, contrattuale, dei servizi), nonché quella della distribuzione delle risorse tra le differenti macro-funzioni e dell'eventuale cambiamento dei servizi erogati dal punto di vista quantitativo e qualitativo.

Confindustria (struttura provinciale): «oggi circola più informazione, anche tra le imprese, e si trova molto in termini di informazioni generali. Le imprese hanno invece sempre più necessità di avere un'assistenza personalizzata. L'informazione generale, quella della manualistica, dei siti internet, non è sufficiente. Le imprese sono realtà complesse che si caratterizzano, quando

vai a vederle dall'interno, per tante peculiarità, per aspetti propri, unici, per sfaccettature diverse, ad esempio per la storia e la personalità dell'imprenditore, il prodotto, la localizzazione, le caratteristiche dei dipendenti. Per cui una soluzione non va bene per tutte. Ecco, qui c'è lo spazio per sviluppare un servizio importante e di qualità da parte delle associazioni, che è quello che stiamo cercando di fare; un servizio personalizzato di assistenza, che vede le soluzioni a partire dall'interazione con l'impresa, dall'analisi e comprensione di tutte le sue caratteristiche [...]. C'è la necessità di apprendere, sapere, di comprendere bene i fenomeni di un mondo sempre più interconnesso, di conoscere le novità, le esperienze di successo, le esigenze che ci sono in determinati paesi piuttosto che in altri, le soluzioni adottate. Per questo occorrono informazioni corrette, affidabili, estrapolate dal sovraccarico di comunicazioni. Qui le associazioni devono giocare un ruolo rilevante, innanzitutto con l'analisi [...].

Ovviamente c'è anche la necessità di un rapporto con le istituzioni, in particolare con la politica, ma non nel modo tradizionale, cui si è stati abituati per anni: il rapporto con la politica è profondamente cambiato, è più critico, nel senso che c'è una maggiore capacità critica da parte delle associazioni verso i governi, nazionali o locali, di turno [...]. Per rappresentare un mondo che gestisce fenomeni complessi si ha bisogno di dialogare, di trasmettere informazioni, esigenze, di portare all'attenzione certi problemi, di esercitare pressione su alcune istituzioni importanti».

Cna (struttura provinciale): «come ho detto, le imprese spesso hanno due o tre tessere, aderiscono in base all'offerta di servizi, iniziative, rappresentanza. Va considerato che il criterio dell'appartenenza politica, che fa riferimento al vecchio schema del collateralismo, dagli anni novanta in poi è venuto meno [...] gli imprenditori non sentono più questo tipo di vincolo, di legame. L'identità legata alla politica è saltata quasi completamente; abbiamo imprenditori, ormai vicini alla pensione, che ancora sentono questo legame, ma sono una percentuale molto esigua della nostra base associativa, un fenomeno residuale. Gli imprenditori, di tutti i tipi, non vedono l'associazione come un canale di collegamento alla politica, ma come un canale di confronto con la politica [...]. Oggi cercano ancora un aiuto nello svolgimento degli adempimenti contabili, fiscali, ma cercano sempre più servizi complessi. Gli adempimenti sono meno che in passato, inoltre la concorrenza su quei tipi di servizi è fortissima, le opportunità che hanno gli imprenditori di esterna-

lizzare quei costi sono infinite e possono trovare tante risposte nelle associazioni, nel commercialista, nel ragioniere che la sera in nero svolge quei servizi a casa sua [...].

C'è un aspetto su cui dobbiamo fare molti passi avanti: è quello di supportare le imprese nel loro sviluppo, secondo la logica di stare sui mercati, non facendo business al posto loro, ma aiutandole nella crescita e nello sviluppo del loro business. Si deve fare intermediazione, ma non solo con la burocrazia, con i sindacati, con il mondo bancario; intendo un'intermediazione che è consulenza, capacità di rappresentare al meglio la storia e le peculiarità dell'impresa, accompagnarle ad esempio nei mercati internazionali. Una volta questo significava organizzare una fiera, ma oggi non basta più, alle fiere non si vende niente, si va per testimonianza. Oggi bisogna fare piani di marketing, progetti di sviluppo, avere agenti disseminati in giro per il mondo, essere in grado di costruire incontri e opportunità nei diversi mercati di riferimento, mettere in contatto esigenze e capacità, articolare le filiere, collegarle e razionalizzarle per renderle più competitive, agendo sulla logistica, sui servizi. Sono tutte attività nuove ad altissimo valore aggiunto, che nella maggior parte dei casi consulenti privati e soggetti pubblici non sono in grado di svolgere o svolgono malissimo. Certo, serve una molteplicità di competenze e serve creare rapporti di fiducia. Ma queste sono le attività che creano adesione e fidelizzazione. Questi sono i compiti che dobbiamo svolgere e che svolgiamo.

Al contrario, l'aspetto su cui siamo indietro è il recupero di un'identità associativa, di un sistema di valori e di regole, di una sorta di ideologia, non di tipo politico ovviamente, che sia prodotta dall'interno, dalle imprese. Una volta l'identità ci veniva dall'esterno: erano i partiti politici che ci davano i valori di riferimento. Oggi questo non è possibile, e non è neanche auspicabile. Ma allora oggi qual è il contenitore di identità, i valori comuni che tengono insieme le imprese? Ci sono molte potenzialità, ma il mondo associativo è in ritardo. È un obiettivo cui stiamo lavorando; per essere capaci di fornire un motivo di adesione ideale, per cui il singolo imprenditore paga volentieri una tessera indipendentemente dal fatto di ricevere un servizio concreto e un vantaggio puntuale per la sua impresa».

Confartigianato (struttura provinciale): «le richieste delle imprese sono cambiate tantissimo. Le imprese non chiedono più soltanto il servizio tradizionale, come gli adempimenti delle pratiche. Le associazioni negli anni pre-

cedenti si sono sviluppate soprattutto per assolvere agli adempimenti, per aiutare le imprese a svolgere una serie di pratiche. Il risultato è che ancora oggi quasi il 70 per cento del personale di un'associazione come la nostra è occupato per questo tipo di servizi. Ma oggi le imprese domandano anche altro. Chiedono innanzitutto accompagnamento sui mercati. Chiedono consulenza per progetti innovativi, per l'internazionalizzazione, per favorire l'esportazione dei loro prodotti. Chiedono servizi integrati e di qualità, a maggiore valore aggiunto [...] insomma, le imprese domandano alle associazioni di diventare loro partner, un punto di riferimento per il loro sviluppo. E questa è la nostra mission, il nostro obiettivo: trovare nell'associazione un riferimento per tutti i problemi, direttamente e indirettamente.

Noi ci stiamo riorganizzando in questa direzione. Diciamo che vendiamo relazioni. Oggi individualmente si risolvono sempre meno problemi. Per questo è importante l'associazione, che deve proporsi come una rete di relazioni, organizzazioni, persone. L'impresa deve percepire che il principale vantaggio che ha associandosi è di entrare in un network composto da altre imprese, altre associazioni, da legami con gli enti pubblici. L'altro vantaggio è che nell'associazione può trovare un interlocutore che guarda l'impresa nel suo insieme, non soltanto ad alcune sue parti, che sa offrire servizi integrati, calibrati sui suoi problemi specifici. In questo c'è la maggiore differenza tra l'associazione e altri soggetti, come i consulenti e gli studi professionali, che magari si occupano di alcuni problemi, ma non di tutto, non hanno gli strumenti ad esempio per affrontare in modo adeguato le questioni creditizie, del lavoro, contrattualistiche, sindacali, di relazioni con gli enti pubblici, con altri mercati nazionali ed esteri».

Confcommercio (struttura provinciale): «c'è una crescente richiesta di servizi, di tutti i tipi di servizi, ed è un tema sempre all'ordine del giorno per le organizzazioni sindacali. Le imprese vogliono che l'associazione le aiuti a risolvere vari problemi, a comprendere norme, procedure, ma anche a stabilire contatti, a trovare altre occasioni di sviluppo [...]. Gli associati di oggi, quelli che riusciamo a "catturare" noi, sentono poi l'esigenza di essere rappresentati, di avere la possibilità di poter diventare una lobby e di poter agire come una lobby. Questo rimane un motivo importante di adesione: la possibilità di agire come lobby, non tanto a livello nazionale quanto a livello locale, ad esempio nei confronti delle amministrazioni comunali. Le imprese hanno la necessità di sentirsi dentro una lobby per poter portare avanti rivendi-

cazioni. È un aspetto molto importante che purtroppo le associazioni, alcune di più altre di meno, hanno perso nel tempo perché c'erano troppe commissioni, troppi intrecci con la politica. E in questi casi la rappresentanza è debole.

A livello nazionale si sta cambiando moltissimo. E la stessa cosa a livello locale. Abbiamo fatto una "rivoluzione". Abbiamo messo al centro il socio, le sue esigenze. Stiamo cercando di ampliare i servizi per offrire soluzioni a tutti i problemi che incontrano i nostri associati, per semplificare e anche ridurre i costi della gestione dell'impresa [...]. Però l'attività di lobbying resta importantissima, se si vuole crescere come organizzazione. La vedo come un elemento che non solo deve rimanere ma deve svilupparsi [...] questa associazione io me la immagino [tra cinque anni], anzi voglio dire che me la posso immaginare, solo se rimarrà una confederazione di lobbying. Solo in tal caso ci sarà ancora la voglia di associarsi tra le imprese. In caso contrario questa voglia diminuirà sempre più e vinceranno gli studi professionali, le consulenze. A parità di consulenza perché uno dovrebbe associarsi? Associarsi sarebbe considerato quasi come un costo in più».

Riferimenti bibliografici

- Alacevich F. (1996), *Le relazioni industriali in Italia. Cultura e strategie*, Roma, Nuova Italia Scientifica.
- Carisano R., Garonna P. (2006), *La transizione del sistema della rappresentanza imprenditoriale: declino o rinascita del «modello italiano»?* , in *Diritto delle Relazioni Industriali*, XVI, 1.
- Catino M. (2006), *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso l'attivazione della rete associativa*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, XVI, 1.
- Cella G.P., Treu T. (a cura di) (1998), *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Bologna, Il Mulino.
- Lanzalaco L. (2006), *Le associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, XVI, 1.
- Lanzalaco L. (1995), *Istituzioni, interessi organizzati e partiti politici. Ipotesi a partire dal caso italiano*, in *Quaderni di Scienza Politica*, 1.
- Streeck W. (1987), *The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainty: Employers, Labor Relations and Industrial Adjustment in the 1980s*, in *Work, Employment & Society*, 1.
- Zan S. (1997), *La crisi delle associazioni di rappresentanza*, in *Il Mulino*, 2.