

Francesco Giacomini

# Distinguersi per non estinguersi

*Una nuova prospettiva  
per i servizi nella rappresentanza*



*con Prefazione di*  
**Vincenzo Mamoli**



I Quaderni della Fondazione Gerموzzi



*Francesco Giacomini*

*Distinguersi  
per non estinguersi*

*Una nuova prospettiva per i servizi  
nella rappresentanza associativa*

*Prefazione di Vincenzo Mamoli*

© 2022

Fondazione Manlio e Maria Letizia Germozzi Onlus - Roma

Hanno collaborato:

Ufficio Formazione di Sistema (Anna Lucia Cesario - Giovanni Boccia)

Coordinamento Editoriale:

Fondazione Germozzi - Ufficio Formazione di Sistema  
(Giovanni Boccia)

Impostazione grafica e impaginazione:

Ufficio Stampa e Comunicazione (Ivan Demenego)

Stampa: Eletta (Brescia)

Ristampa

---

1 2 3 4 5

Anno

---

2022 **2023**

# Indice

Prefazione .....	9
Introduzione .....	13
Premessa .....	18
Superare la dicotomia tra “servizi e sindacale” .....	23
Servizi e consulenze come risultato dell’attività di rappresentanza .....	28
Intrecciare le funzioni della rappresentanza per dare loro valore aggiunto e distintività .....	33
Distinguersi per non estinguersi; ancora in tema di valore aggiunto distintivo .....	40
A cosa serve e a cosa mira la distintività? La forza della rappresentanza .....	43
Leggere l’impresa nel suo assieme, a 360° .....	48
Le potenzialità del cross selling anche grazie alla segmentazione .....	53
Le opportunità da cogliere .....	56
Il fattore “identità”, che può diventare diversamente distintivo; i “territori della rappresentanza” .....	59
Altre caratteristiche con valore distintivo associativo; il welfare condiviso e il caso della bilateralità .....	70
La forza rifondativa della contrattazione .....	77

Il territorio, altro valore aggiunto distintivo.....	81
Mestiere, attività, settori; un'altra grande distintività.....	86
Il significato e la forza attuale e potenziale del mandato associativo.....	90
Una nuova coerenza tra ricavi, spese ed investimenti.....	95
Rappresentare attraverso l'erogazione di un servizio o di una consulenza; le competenze che ciò richiede.....	99
I cosiddetti dilemmi organizzativi evidenziano alcuni condizionamenti nella fruizione dei servizi associativi.....	106
Tra vecchi dilemmi, nuove complessità e la crescita delle opzioni possibili.....	121
Le imprese operano tra vincoli normativi e ambientali e opportunità di mercato.....	124
Conclusioni.....	127
Bibliografia di riferimento.....	131

*Ai colleghi  
A Stefano Zan*

*Nella mia lunga esperienza associativa, grazie ai ruoli ricoperti e a una innata curiosità intellettuale, ho potuto approfondire contenuti e aspetti operativi del 'multiverso' associativo, verificando di volta in volta la loro coerenza con le teorie e i modelli appresi in tanti lavori scientifici sulle associazioni di rappresentanza degli interessi.*

*In questi decenni ho raccolto una grande ricchezza di testimonianze e stimoli, da Nord a Sud, nelle realtà più strutturate e in quelle più deboli, come pure sono state fondamentali le testimonianze di tantissimi colleghe e colleghi segretari, funzionari sindacali, responsabili e addetti nell'ambito dei servizi e delle consulenze, nelle materie più disparate del nostro impegno associativo.*

*Desidero ringraziarli tutti, consapevole di quanto la ricchezza di vissuto che ho toccato con mano costituisca un patrimonio che andrebbe valorizzato molto di più di quanto oggi riusciamo a fare, non fosse altro perchè queste vite vissute dentro le associazioni sono come gli affluenti che irrobustiscono il corso del grande fiume della nostra missione di rappresentare interessi.*

*Un pensiero va inoltre al compianto Stefano Zan, amico, studioso e professore universitario, per l'originalità, il rigore e l'attualità delle sue ricerche e dei suoi scritti, volti a comprendere e descrivere le organizzazioni di rappresentanza, i*



*loro elementi costitutivi e le loro dinamiche di funzionamento.  
Sei stato, caro Stefano, un prezioso amico e aiuto indispensabile nel nostro cammino.*

*Francesco Giacomini*

## **Prefazione**

Pensavamo di avere tempo, tempo per analizzare, capire, confrontarci e sperimentare le risposte migliori ad una crisi epocale ed invece l'accelerazione prodotta dagli eventi degli ultimi anni ci ha colto impreparati.

Pandemia e guerra hanno definitivamente rotto l'equilibrio che ha regolato per decenni la vita sociale, economica e politica nel nostro Paese e nel mondo, ed oggi il futuro dipende dalla capacità di adeguarsi, vivere un nuovo paradigma per tornare a progettare con fiducia.

Vale per il sistema Italia nel suo complesso, ma sappiamo bene come le difficoltà a superare le resistenze al cambiamento e formulare una visione nuova abbiano rallentato il rinnovamento anche nel mondo della rappresentanza associativa.

Ho fatto questa premessa per esprimere quanto sia importante e tempestivo l'ultimo lavoro di Francesco Giacomini che mette in gioco la sua grande esperienza per rileggere le funzioni ed i confini della rappresentanza associativa sino a delineare un nuovo modello di azione.

Nel suo scritto Giacomini cita più volte i contributi di Enzo Rullani, Stefano Zan e di altri studiosi con i quali ha intrecciato una proficua collaborazione e un confronto aperto sulla Rappresentanza.

Ma l'impostazione teorica è solo il punto di par-

tenza perché il “quaderno” predilige un approccio pragmatico e delinea proposte concrete per sincronizzare l’azione delle organizzazioni di rappresentanza associativa con le esigenze del nuovo mondo.

Sono diversi anni che si dibatte sulla crisi della rappresentanza in generale e le organizzazioni come la nostra non sono esenti dal dover affrontare situazioni di difficoltà.

L’Associazionismo d’impresa rappresenta però un patrimonio prezioso che anche le crisi degli ultimi anni non sono riuscite ad incrinare; al contrario i valori dello stare insieme hanno vinto i rischi della disgregazione, dell’isolamento perché costituiscono le fondamenta sulle quali è possibile costruire un percorso di sviluppo.

Stiamo assistendo, in realtà, non tanto alla crisi della rappresentanza associativa in quanto tale, ma del modo in cui essa è stata letta non considerando la una essenziale “cinghia di trasmissione” capace di trasformare le tensioni in spinta propositiva, di far leva sul senso di responsabilità evitando sterili derive.

Come più volte ripreso in questo libro, le organizzazioni di rappresentanza sono chiamate a rispettare i principi di Tradizione ed Innovatività, a ravvivare i valori identitari e fondativi ed a rivedersi al loro interno, per esprimere una rappresentanza capace di abbracciare l’integralità dei bisogni degli associati.

E' necessario riformare i principi che hanno classificato le imprese all'interno di confini spesso impermeabili per giungere ad una rappresentanza costruita sulla continua ricerca di nesso tra le storiche funzioni, cioè la promozione economica e l'erogazione di servizi, e la rappresentanza come tradizionalmente intesa.

Negli anni ci siamo più volte confrontati sulla storica dicotomia tra servizi e rappresentanza ed abbiamo anche noi di Confartigianato, rivisto la nostra azione codificandola nella rinnovata carta statutaria, che ne prevede l'integrazione poiché essi sono modalità diverse per esprimere i nostri valori, come ricorda Giacomini.

In questo modo si delinea un intreccio dinamico e incrementale capace di produrre un circolo virtuoso grazie alle informazioni prodotte, alla personalizzazione delle molteplici attività che arrivano a toccare imprese, filiere, persone e territori, alla identità di azione associativa che realizza una distintività quanto mai preziosa per rafforzare la rappresentanza.

Una rappresentanza capace di abbracciare nuovi ambiti ed assumere i confini di una 'rappresentanza diffusa' dentro ad un "ecosistema" che sono le comunità.

E' un percorso complessivo ma che si esprime anche nell'intramontabile dialettica italiana tra localizzazione e centralizzazione, dove il territorio ha

sempre svolto un ruolo fondamentale per il nostro modello di rappresentanza e per tutto il Paese. Il territorio inteso come tessuto economico e, soprattutto, come insieme di relazioni e ‘humus sociale’, reti e filiere formali ed informali, in un rapporto tra rappresentati e rappresentanti che spesso diventa simbiotico e getta le basi dell’identità condivisa, tanto più dopo l’esperienza della pandemia che ne ha decretato la centralità.

Il Paese intero si sta ripensando e noi Organizzazioni di rappresentanza, possiamo contribuire attivamente, sottolineando la nostra tradizionale vocazione di sostegno al lavoro, alla famiglia ed al sociale, espressioni della Persona nella sua globalità. Per questa via il lavoro di Giacomini rappresenta un valido contributo per poter impostare, su basi teoriche e argomentazioni empiriche, il nostro ‘nuovo’ modo di fare Rappresentanza.

Buona Lettura

*Vincenzo Mamoli*

*Segretario Nazionale Confartigianato Imprese*

## Introduzione

Nell'autunno del 2020 ho accettato di rientrare nella gestione quotidiana di una associazione di rappresentanza nel ruolo di segretario di Confartigianato Imprese Vicenza. È stata l'occasione per misurare ancora una volta la distanza tra teoria e pratica nella rappresentanza degli interessi e, soprattutto, l'effettiva traducibilità delle teorie organizzative nell'operatività quotidiana e nelle mille sfaccettature del 'fare' associativo.

Le teorie sono quelle apprese nei decenni trascorsi attraverso scritti, conferenze, seminari -tutti per me illuminanti- da un piccolo manipolo di studiosi che si sono interessati alla materia con continuità, organicità e sistematicità, come nel caso di Stefano Zan e Paolo Feltrin, ma anche dai molteplici contributi giunti da altri studiosi su questo o quell'altro aspetto delle multiformi attività che confluiscano nel mestiere di rappresentare gli interessi collettivi. In questo secondo ambito ho ricavato stimoli preziosi da Giuseppe De Rita e dall'intera "scuola" del suo Censis; da Aldo Bonomi, che fu anche collaboratore dello stesso De Rita nell'intensa stagione di metà anni novanta in cui è stato alla guida Cnel; da Tiziano Treu che ha rilanciato il Cnel e che lo presiede tuttora; e infine da Ernesto Galli Della Loggia, Enzo Rullani, Angelo Panebianco, Ilvo Diamanti, e tanti altri. L'elenco po-

trebbe continuare a lungo, anche perchè vengono subito alla mente personalità che pur non essendo sociologi, politologi od economisti, hanno offerto spunti originali, magari riflettendo da punti di vista diversi, sulle interdipendenze tra i corpi intermedi, la società, le istituzioni. Ne cito uno per tutti: Dario Di Vico, giornalista acuto e fertile, appassionato ai temi della rappresentanza e alle sue geografie.

Nel mio caso, alla passione per le riflessioni teo-riche in tema di associazionismo si è aggiunta una - ahimè, vista l'età - lunghissima esperienza come dirigente e come sindacalista di impresa, veri e propri mestieri maturati per singolare fortuna in ambiti categoriali tra loro i più diversi. Come pure ho avuto l'ulteriore fortunata occasione, per un tempo non lungo ma significativo, di impegnarmi sul fronte opposto, quello delle istituzioni e della rappresentanza di interessi generali, in qualità di amministratore comunale, comprensoriale e provinciale, senza trascurare le esperienze - altrettanto affascinanti- dei board di una grande multiutility specializzata nei servizi collettivi e di una grande banca di interesse nazionale.

Devo a Stefano Zan, complice un invito ad una sua conferenza rivoltomi dall'allora segretario generale della CGIL del Veneto Renzo Donazzan nel lontano 1986, il mio primo e mai più tradito innamoramento con gli studi sulla rappresentanza degli interessi, i suoi significati, le logiche organiz-

zative e i dilemmi strutturali che ne discendono, il tutto in un costante andirivieni tra teoria e pratica. Il suo primo scritto organico su questi temi è stato *Organizzazione e rappresentanza*. Le associazioni imprenditoriali e sindacali, edito nel 1992 dalla Nuova Italia Scientifica, libro al quale anch'io ho avuto occasione di dare un piccolo contributo raccontando le mie esperienze in tante occasioni di incontro promosse dall'Aroc - associazione fondata da Stefano Zan presso l'Università di Bologna - in una sorta di fattoria che aveva ristrutturato sulla collina di Monzuno. Fu in quei seminari estivi che si affinarono le mie competenze associative, seminari tuttora attuali, una sorta di pietra miliare per il tentativo, non facile e non scontato, di dare un senso economico, sociale, perfino etico, al mestiere di rappresentare interessi e di comprendere sia gli aspetti costitutivi delle organizzazioni di rappresentanza sia le loro logiche di azione. Quel suo primo testo mi è stato poi di grande aiuto anche quando mi è capitata l'occasione di tenere per circa un decennio un corso su queste tematiche come docente a contratto presso le università di Trieste e Roma 3, corroborato dall'apporto scientifico di Paolo Feltrin e di Gianpiero Proia.

Stefano Zan, nel libro citato più sopra e nelle sue opere successive, parte delle quali condivise con altri ricercatori, in primis Paolo Feltrin, è riuscito a descrivere con modalità chiare ed efficaci il com-



plesso mondo della rappresentanza degli interessi e delle associazioni di rappresentanza, le loro funzioni, le caratteristiche e dinamiche organizzative e sociali, le interdipendenze con i partiti e la politica, la questione del loro governo. Stefano se n'è andato il 21 maggio del 2021 e non ci resta che tenere viva la sua memoria valorizzando la qualità e la forza dei suoi scritti e delle sue ricerche. L'Ateneo bolognese, in un comunicato del 26 maggio, ricorda i tratti della sua opera all'interno dell'Università e nel mondo della consulenza, affermando che con Stefano Zan scompare una persona che ha avuto un ruolo fondamentale nello sviluppo degli studi organizzativi in Italia, un innovatore, un autentico institution builder, un analista lucido ed esperto della realtà politico e istituzionale italiana.

A Stefano Zan, un vero maestro in un'epoca di 'tramonto dei maestri', nel ricordo della sua bravura nel rendere facilmente comprensibili fenomeni complessi, della sua curiosità sociale, della sua capacità di cogliere nei freddi fenomeni organizzativi l'anima che muove e dà senso alle attività tante associazioni, dedico questa mia riflessione sulle funzioni della rappresentanza, quelle che lui chiamava funzioni di erogazione di servizi e di promozione di politiche economiche, e sui contesti organizzativi ed evolutivi che le riguardano. Queste tematiche sono state aggiornate e rivisitate nel volume *Imprese e rappresentanza*, scritta da Stefano Zan insieme a

Paolo Feltrin, e pubblicato nel 2014 da Carrocci editore, con annessa ricca bibliografia, alla quale farò riferimento nel prosieguo di questo testo.

## Premessa

Quando si rappresentano imprese, realtà nella quale includo il lavoro autonomo tradizionale coperto da specifica sezione di previdenza pubblica, le partite IVA e le varie forme cooperative, si individuano leve da agire, punti e argomenti di forza grazie ai quali argomentare, interessare e persuadere i tanti decisori destinatari dell'azione associativa. Nello stesso tempo, più prosaicamente, le associazioni hanno cercato e cercano di dare soddisfazione a bisogni delle imprese, degli imprenditori e delle altre persone che vi lavorano, aprendo o rafforzando un legame la cui somma dà conto della rappresentatività dell'associazione.

Leve identitarie si mescolano, più o meno abilmente ed efficacemente, a leve socioeconomiche più puntuali. Le imprese possono essere "lette" per grandi categorie, per specifiche attività, per settori merceologici più significativi, per posizionamento nelle tante filiere produttive e nei distretti industriali, perfino per territorio di appartenenza, per l'impatto che comportano i temi relativi alle infrastrutture, all'assetto urbanistico, all'andamento demografico, alla qualità della vita nella comunità locale.

Ma possono essere lette anche per tipologia di bisogni reali espressi e potenziali, scombinando, almeno in parte, le logiche della tradizionale rappresentanza che cercano di assecondare le buone

intenzioni di tutela e promozione contenute negli statuti di ogni associazione.

Tra logiche di rappresentanza tradizionale, ancorate ai collaudati presidi categoriali (artigianato, commercio e turismo, agricoltura, industria, cooperazione, professioni, etc.) anche se da tempo allargati per rappresentare ben oltre il confine segnato dalla denominazione identitaria, e logiche di filiera economica nelle quali molte imprese costruiscono la loro traiettoria di attività e continuità aziendale, vince di fatto e da tempo un criterio di pragmatica funzionalità che vede le associazioni territoriali impegnate, come primaria attività, a dare risposta a bisogni diffusi, un tempo definiti da Stefano Zan come bisogni di “servizi di natura adempimentale” e successivamente, dallo stesso Zan e Feltrin in “Imprese e Rappresentanza” del 2014, definiti come bisogni di “servizi associativi” in senso più largo, provvedendo ad una prima loro elencazione.

La dimensione aziendale e l'appartenenza categoriale, che sono state per decenni un riferimento quasi scontato (sono artigiano e mi iscrivo ad una associazione artigiana; cresco, divento industriale e aderisco ad una associazione tra industriali), si confrontano da tempo con cambiamenti rilevanti che riguardano sia le imprese associate, sia le stesse associazioni.

La base produttiva del capitalismo dell'impresa diffusa, che caratterizza l'Italia e che nel nordest

che ho avuto modo di conoscere con più intensità, fa perno su tre elementi: la filiera, il territorio, la persona. Lo ribadisce Enzo Rullani in uno scritto dal titolo eloquente: rappresentare “chi” o rappresentare “per”? Ebbene, la rappresentanza degli interessi dovrebbe integrare i tre elementi e le relative differenze, anziché separarli sottostando al condizionamento operato da una ancora forte demarcazione tra categorie, demarcazione attuale sessant’anni fa quando servivano aggregazioni socioeconomiche forti quali leve per la ricostruzione istituzionale e sociale post bellica.

Al di là della piena e insindacabile libertà di scelta associativa da parte dell’impresa si è fatta strada, da tempo e in aggiunta al criterio di appartenenza categoriale con l’ombrello di rappresentanza che ciò comporta, un’adesione associativa di carattere funzionale o strumentale, che muove dalla necessità di soddisfare bisogni reali, spesso a prescindere da corrispondenza o meno alla categoria di appartenenza o alla dimensione vantata.

Ci sono associazioni artigiane (che da tempo hanno aggiunto nella denominazione i sostantivi “piccola impresa” o “imprese”) che associano un numero rilevante di imprese industriali. Associazioni dei commercianti associano imprese artigiane, così come associazioni artigiane associano imprese del commercio e associazioni industriali associano imprese artigiane, del commercio e turismo, le quali

ritengono di trovare per questa via risposte a specifici bisogni di rappresentanza. Possiamo dire che, oramai da tempo, “tutti tendono ad associare tutti”, e da questa tendenza viene lambito anche lo stesso settore agricolo, che pure vanta specificità economiche e normative fortemente caratterizzanti.

Ci sono esempi di associazioni territoriali strutturate in chiave intercategoriale, ha da tempo hanno sviluppato una sorta di piattaforma di servizi e consulenze, aperta esplicitamente ai commercianti, agli agenti di commercio e alla Piccola Impresa, settori ai quali offrono soluzioni di rappresentanza, quindi di tutela e partecipazione, dando per questa via un contributo a ricomporre la dimensione dei servizi con la dimensione della rappresentanza. Sono casi non frequenti, ma che meritano una riflessione rappresentando una delle modalità di crescita associativa finalizzate a dare risposte in chiave unitaria di lavoro autonomo, micro e piccole imprese, includendo in questo ambito anche i professionisti.

Si stanno consolidando e rafforzando logiche di consulenza a tutto campo, che pongono nuovi problemi alle tradizionali logiche di rappresentanza, almeno quelle che fino a qualche anno fa esigevano una certa coerenza tra perimetro rappresentato e attività conseguenti di rappresentanza, relazioni sindacali comprese.

È quindi doveroso chiederci se la funzione di rappresentanza si distanzi ulteriormente, in questi

casi, rispetto alle dimensioni dei “servizi e consulenze” e delle promozioni di politiche economiche o ci sono invece modalità per comporre unitariamente ed efficacemente le tre funzioni. Tento di dare alcune risposte nelle considerazioni che seguono.

## **Superare la dicotomia tra “servizi e sindacale”**

Cominciamo col chiederci se c'è una terza via rispetto alla separazione concettuale tra “servizi e sindacale”, ambiti che di fatto convivono, non senza qualche contrapposizione denunciata o temuta che sia. L'attività associativa, nel corso della sua evoluzione negli ultimi decenni, ha individuato percorsi e ragioni, spesso diverse da situazione a situazione, per cercare di evitare la polarizzazione dei significati “sindacale e servizi” e recuperare il valore di entrambi nell'azione pratica.

Sento dire con una certa frequenza, all'interno delle associazioni, che “occorrerebbe fare più sindacato”, una sorta di reazione rispetto allo spazio che viene concesso ad altre attività, non percepite quale vera difesa rispetto ai problemi patiti dalle imprese (anche tenendo conto della diversità di situazioni e di sensibilità individuali).

L'interrogativo non è banale, e mostra almeno due lati; il primo è l'inadeguatezza, parlo in via mediana, del modo con cui descriviamo le attività associative e il secondo è la conferma del perimetro dei bisogni che l'azienda sente di poter governare e per i quali si rivolge ai “servizi associativi”, ambito che il socio percepisce distinto da quelli che, per importanza e complessità, sfuggono alla sua “committenza” diretta. È probabilmente la ragione



per cui il “sindacale ” appare la modalità per “farsi valere” superando vincoli dimensionali o di settore, rivendicando al tempo stesso la sua soggettività ed un potere di influenza.

Oppure, come mi è capitato e ho riportato nel mio libro (*Il ritorno della rappresentanza dei corpi intermedi- una storia ancora da raccontare*- Post Editori, 2021), di sentirmi dire... “servi me o ti servi di me”? Il che equivale ad una accusa di autoreferenzialità rivolta alla macchina associativa che, come primo obiettivo (secondo la sensazione manifestata dall’imprenditore) si preoccuperebbe di salvaguardare le ragioni della sua continuità occupazionale e professionale rispetto al dare risposte alle richieste dei soci sul piano squisitamente di rappresentanza, meglio di vicinanza alla sua situazione e alle sue attese.

Se prendiamo in esame la sempre più vasta ed articolata realtà degli enti a guida bilaterale, la cui adesione è sostanzialmente obbligatoria (almeno per quelli che derivano da contrattazione tra soggetti maggioritari) in quanto erogatori di prestazioni che rappresentano salario indiretto e una maggiore sicurezza economica, come nel caso dell’integrazione salariale, l’adeguatezza e l’efficienza sono importanti obiettivi a tendere.

E le cosiddette attività di promozione di iniziative economiche possono essere percepite come un risultato dell’attività di rappresentanza?

La stessa attività di erogazione di consulenza e di servizi, facendo i conti sia con la dimensione aziendale da cui proviene il bisogno che con le attitudini imprenditoriali di chi lo esprime, come si bilancia tra “liberare l’associato dai problemi” (fate voi, ne voglio sapere solo il minimo, per evitare l’esaspe-razione da burocrazia) e “affiancare l’associato affinché sia in grado di affrontare i problemi” (cioè offrire strumenti adatti a risolverli, proponendo un adeguato set di scelte)?

La questione del rapporto tra attività sindacale e attività nei servizi non è di oggi. Nasce con le stesse associazioni e cresce nei momenti dei grandi cambiamenti amministrativi: la riforma fiscale del 1972, con l’introduzione dell’imposta sul valore aggiunto e a seguire l’imposta sul reddito delle persone fisiche e giuridiche; la cosiddetta “Visentini ter”; il passaggio dalle Casse Mutue al nuovo sistema sanitario universale (1980) dopo che, con il 1970, avevano preso il via le Regioni a statuto ordinario con le relative competenze. E potremmo continuare elencando le numerose riforme che, come prima conseguenza, hanno valorizzato (come è capitato a seguito dei vari DPCM durante la pandemia) il ruolo degli intermediari, associazioni di categoria o professionisti che fossero, senza i quali sarebbe stato ben difficile attuare i cambiamenti.

Col tempo entrambi gli ambiti in esame hanno cambiato contenuti e fisionomia. Si erogano servizi

(includo nel sostantivo le consulenze, che avvengono in tante modalità, spesso a supporto dei servizi) in contesti che risentono della mutevolezza delle condizioni sia socioeconomiche che normative.

I servizi portano con sé le tracce ed i risultati del vissuto sindacale, accompagnano i cambiamenti nelle diverse discipline, fiscale, del lavoro, ambientale, etc. Quindi recuperano e valorizzano le attività della cosiddetta rappresentanza sindacale che hanno segnato i diversi iter normativi. Allo stesso modo l'attività di erogazione dei servizi nelle grandi crisi (vale all'indomani della crisi del 2008 quando venivano attivate iniziative atte a prevenire i suicidi o nel pieno della pandemia scoppiata a fine febbraio di due anni fa), ha visto il coinvolgimento di tutto il personale associativo, senza distinzioni se non per probabilità di relazione con gli associati, per farsi carico anche di aspetti umani e quindi sindacali in senso lato, che hanno fatto una grande differenza e raccolto sentimenti di gratitudine.

Se osserviamo la composizione media dei ricavi delle associazioni territoriali da consulenze e servizi associativi, ovviamente tra quelle che operano nei servizi tradizionali, la componente di servizi che definisco, con accezione neutra, "adempimentali e strumentali", sia che corrispondano ad obblighi di scadenze relative ai redditi e sostituti d'imposta, all'IVA, alle retribuzioni erogate, alle contribuzioni previdenziali, sia che corrispondano ad attività for-

mative obbligatorie (corsi in materia di sicurezza, attività d’aula nel rapporto di apprendistato) è e resta fortemente maggioritaria, con tutte le considerazioni che ne possono seguire.

Nel tempo non sono mancate le dialettiche, all’inizio esplicite e poi sopite, tra funzionari sindacali e addetti ai servizi e consulenze. I secondi a dire che senza il supporto dei ricavi da loro gestiti la componente sindacale non si sarebbe pagata; i primi, invece, ad osservare il rischio di utilizzare l’anelito sindacale asservendolo alle logiche di produzione ed erogazione dei servizi. È una dicotomia che va composta e superata e, in questa direzione, cerco di indicare soluzioni praticabili, che in parte sono già realtà, fors’anche inconsapevole realtà.

## **Servizi e consulenze come risultato dell'attività di rappresentanza**

Stefano Zan, nel suo “Organizzazione e rappresentanza”, è chiaro in proposito, annotando come nelle associazioni, in particolare negli anni in cui i partiti politici avevano un ruolo decisivo, in parte proseguito anche nei primi anni della mai nata seconda Repubblica, convivevano tre razionalità amministrative:

- a) alla rappresentanza degli interessi faceva capo una razionalità di tipo politico (che non è mai venuta meno del tutto, sostituendo il riferimento ai tradizionali partiti con il riferimento alle nuove aggregazioni di tipo maggioritario ed ai movimenti politici nati dopo lo tsunami di tangentopoli).
- b) Alla produzione ed erogazione dei servizi faceva capo una razionalità economica (logica dei ricavi necessari a sostenere i costi).
- c) Alla promozione di politiche economiche serviva e serve una razionalità di tipo imprenditoriale, con soggetti in grado di rendere plausibile e poi attuabile una proposta di attività, sia per conoscenza della materia che per capacità di gestione, affidandola ad un organismo di scopo.

Gli approfondimenti sul tema, sia di Zan che di Feltrin, pur descrivendo l'importanza crescente della componente servizi e consulenze, proponendone una classificazione che aiuti a capire il nesso tra le due dimensioni e dando altresì conto delle relative implicazioni, appalesano una sorta di convivenza virtuosa tra i due mondi, senza andare oltre.

L'esperienza che ho avuto modo nelle diverse tappe del mio percorso professionale, fino all'attuale e particolarmente ricca in Confartigianato Imprese Vicenza, nel quale mi trovo a rivestire al contempo il ruolo di segretario generale ed i ruoli, per statuto, di direttore e amministratore delegato delle entità operative che gestiscono servizi e consulenze, fatta eccezione per l'ambito formazione, mi porta alla conclusione pratica, apparentemente banale ma, a mio giudizio, con contenuti di forte innovazione attuali e potenziali, che **si può e si deve fare rappresentanza attraverso i servizi e le consulenze.**

Come?

Facendo emergere, in ciascuno di essi, con puntualità e costanza, le componenti ascrivibili alla rappresentanza, sia che precedano il servizio o la consulenza, sia che lo caratterizzino e lo rendano effettivamente utile a rafforzare la tutela, che è alla base dell'adesione associativa, dando conto, nel contempo, di quanto e come sta operando l'associazione e la Federazione regionale e Confederazio-

ne nazionale cui aderisce, cioè il sistema associativo nel suo complesso, articolazione dei mestieri compresa. È una sorta di filiera che parte dall'animazione e dalla denuncia, elabora proposte e svolge negoziazioni (attività sindacale in senso stretto) per proseguire con l'adempimento o la consulenza che ne incorpora i risultati. È la filiera delle funzioni associative, come vedremo tra poco.

La fruizione di servizi e consulenze permette inoltre una sorta di misurazione sul campo, che dovrebbe essere restituita ai livelli competenti, dell'impatto della norma o dell'accordo di volta in volta oggetto della relazione con il socio.

A questo punto non è difficile dare contezza, con argomenti puntuali ed un'enfasi adeguata, della distinzione tra l'associazione e altri privati fornitori, in primis i professionisti, cui è dovuto il rispetto della loro funzione così come, parimenti, le associazioni chiedono altrettanto a loro.

Stefano Zan, nel suo "Organizzazioni e rappresentanza", nel capitolo dedicato alle funzioni delle associazioni, già affermava, ricavandolo da una analitica ricostruzione della funzioni svolte dalla Lega delle Cooperative, che esse svolgono al tempo stesso la funzione di rappresentanza degli interessi, di erogazione dei servizi e di promozione di politiche economiche, precisando che la funzione di rappresentare interessi costituisce la ragione stessa d'essere di qualsiasi associazione di rappresentanza,

nonché il motivo originario e principale della sua fondazione (indicandone gli interessi e definendone la conseguente identità).

L'importanza dell'assunto di Zan non ha però avuto adeguato seguito, sia nella ricerca che nella descrizione delle modalità di nesso tra le tre componenti.

Nella descrizione della mia proposta, cioè del **“fare rappresentanza attraverso servizi e consulenze**, o semplicemente servizi”, e inoltre attraverso la **“promozione di iniziative economiche”**, ci sono le basi per il superamento di contrapposizioni (oramai solo dialettiche, se non altro per il fatto che molti addetti che operavano con le razionalità descritte da Zan, sono da tempo in pensione e per il fatto che le subculture politiche, sempre descritte da Zan, stanno diventando altro). Prendo inoltre atto che la convivenza delle tre dimensioni (rappresentanza, servizi e promozione di politiche economiche), ancorché virtuosa (ma non è sempre la regola), finisce che non dà conto puntuale di ciò che avviene nella realtà, non valorizza appieno le potenzialità dello strumento associativo e non consente di comprendere e mostrare come le tre funzioni possono, se portate avanti assieme, produrre valore aggiunto sia nella sintesi che ciascuna per se.

Immagino che qualcuno osserverà che sono prossimo all'ovvio e che il concetto proposto è loro



prassi da tempo.

Meglio così ma rivolgo comunque l'invito per riparlare alla fine del mio contributo, che tale vuole essere, anche alimentando un sano confronto tra coloro che ne fossero interessati.

## **Intrecciare le funzioni della rappresentanza per dare loro valore aggiunto e distintività**

L'obiettivo della mia proposta è, almeno inizialmente, duplice. Per prima cosa cercare di verificare se e come è possibile estrarre valore aggiunto dall'intreccio delle classiche tre funzioni della rappresentanza degli interessi che, ripeto, sia nella descrizione utilizzata da Zan che ribadita da Feltrin, sono l'attività di rappresentanza vera e propria, l'attività di erogazione di servizi, l'attività di promozione economica. Il secondo obiettivo è conferire un carattere di forte distintività al prodotto ricavato dal citato intreccio, rispetto al prodotto dell'attività di altri operatori, professionisti o altre associazioni che si limitano alla sola attività nel campo dei servizi.

L'intreccio è favorito dalla contestualizzazione di ogni servizio, consulenza e fasi di esso, comprese le iniziative di promozione economica, nella situazione normativa, economica, contrattuale e sociale data, facendo emergere, sempre con l'occasione del servizio e quale finalità correlata (e non meramente secondaria) il nesso tra attività di rappresentanza svolta (le nostre posizioni su quel tema o su quell'altro, oppure le nostre proposte nel negoziato contrattuale, e simili), i risultati ad oggi ottenuti e/o in fieri o attesi, le prospettive raggiungibili anche

grazie alla “tua adesione”, alla “ tua partecipazione attiva” e, fatto non meno importante, grazie alle “informazioni che mi tu dai” con l’occasione del servizio (adempimento, consulenza, corso di formazione o aggiornamento che sia, incontri tra soci, etc).

Questa sistematica e incessante, in quanto l’obiettivo è solo apparentemente immediato, ricerca di nesso e quindi di senso “sindacale”, non vale solo per la relazione tra servizi e rappresentanza, ma anche tra rappresentanza e la promozione di iniziative economiche e tra i servizi e queste ultime. Non a caso parliamo di intreccio e non di biunivocità. Se l’impresa sta fruendo di un prodotto erogato da un organismo bilaterale, ad esempio, è scontato che siamo in grado di raccontare le sue funzioni che a loro volta sono figlie di una scelta di politiche del lavoro e di welfare compiuta dall’associazione (non sempre la dimostrazione dell’interesse che l’azienda o il lavoratore dovrebbe riscontrare riesce agevole, soprattutto in assenza di prodotti adeguati ed erogazioni tempestive, ma i margini di miglioramento sono facilmente perseguibili e ottenibili ). Così risulta altrettanto facile utilizzare il catalogo delle prestazioni degli organismi bilaterali per arricchire i servizi dell’area lavoro e/o welfare, o nell’area mercato a supporto della crescita, e stimolare interesse verso l’associazione.

Spesso è un tema di prontezza “rivendicativa” e

di “verve commerciale”, cioè di valorizzazione di quanto si sta proponendo. Certamente il tutto esige una forte consapevolezza associativa.

Nell’attività associativa che maggiormente ho avuto modo di conoscere, nell’ambito del sistema Confartigianato, non sono mancate iniziative attente all’evidenziare il nesso tra adempimento e contemporanea organizzata azione sindacale volta a cambiare i connotati della norma che nel frattempo si stava applicando. Ricordo, ad esempio, una felice iniziativa sul tema F-Gas, nel corso del 2012-13. L’offerta di servizio per compilare la relativa denuncia era accompagnata da una sottoscrizione di petizione volta a cambiare la normativa stessa, ritenuta spropositata e, come spesso è accaduto e accade, condizionata dall’irresistibile tentazione di burocrazia non necessaria allo scopo.

Gli addetti al noto, quasi mitico servizio paghe (spesso diversamente denominato, dando giusta attualità ai sostantivi lavoro e risorse umane) e all’altrettanto noto servizio contabilità (anche questo spesso evoluto attorno ai temi della gestione di impresa) cercano da tempo, anche se non sistematicamente, di accompagnare o “condire” i doveri adempimentali con l’informativa circa le posizioni dell’associazione in sede di legge di bilancio, di singoli provvedimenti come nel caso dell’attesa riforma tributaria, di attività di contrattazione del lavoro, di disciplina previdenziale e sulla sicurezza. Altrettan-

to vale negli ambiti di servizi parimenti noti e ricadenti nelle aree ambiente e sicurezza. La buona volontà ed il senso del dovere professionale presenti nelle associazioni danno un contributo importante, qualora non sia già sviluppato un metodo ed un racconto tipo, da affidare all'immane azione promozionale e commerciale. Si tratta di operare con contenuti condivisi, con insistente sistematicità, applicandola a tutte le fasi del servizio e, soprattutto, in sede di consegna al socio-utente.

Ho riletto in questi giorni, togliendoli dal riposo nello scaffale dello studio, gli atti della Convention di Confartigianato del 1994, interamente dedicata al "sistema dei servizi per le imprese artigiane". Oltre mille colleghi, partecipando a 15 laboratori nel corso dei due giorni a ciò dedicati, hanno prodotto una fotografia straordinariamente efficace del quadro di servizi di allora, compresa la rilevazione dei bisogni, l'archivio soci, le azioni di marketing e fidelizzazione, le modalità erogative e di presidio territoriale. Emergono testimonianze importanti di come alcune associazioni già praticavano modalità operative per dare conto, nei servizi, delle azioni sindacali relative, a partire dall'area del lavoro. Così come vi era un forte impegno nella dimensione strategica. Il laboratorio "numero 11", infatti, aveva come titolo: "come riqualificare i servizi tradizionali accrescendo la qualità strategica ed il valore aggiunto: il caso delle paghe". È la conferma che

l'impegno del sistema Confartigianato, in materia, ha radici profonde e le buone pratiche meritano di essere collegate e di testimoniare.

È sufficiente, anche se non sarebbe comunque cosa da poco, dare notizia di ciò che il sistema cui aderisci sta facendo anche grazie alla tua adesione?

Perché non far capire al socio (penso lo si stia facendo e sta crescendo la sensibilità in materia) che con le informazioni che ti sta dando grazie all'adempimento o alla consulenza di cui sta fruendo, lui stesso concorre ad arricchire un patrimonio informativo che è o diventa condizione per ottenere risultati più puntuali sul versante dell'azione di lobby?

Questo patrimonio di informazioni, che molti ritengono essere un vero e proprio giacimento, salvo non aver affinato e condiviso ad oggi efficaci e sistematici strumenti di rilevazione e di estrazione, non è solo argomento importante in sede di lobby o presupposto di negoziazione nei rinnovi dei contratti di lavoro, ma può diventare servizio associativo aggiuntivo e individuale, ad esempio in tema di posizionamento di mercato delle imprese associate, sia considerate individualmente che per aggregati di mestiere, settore, filiera, distretto. Ogni azienda, piccola o grande, per riflettere sul suo presente e delineare il suo futuro ha bisogno di raffronti e i dati, restituiti ad esempio dalle piattaforme degli Studi di Settore, da altre piattaforme settoriali o da simu-

lazioni elaborate dall'associazione, sono elementi preziosi, spesso determinanti.

La scienza dei data analytics, continuando sul versante dei dati in buona parte resi possibili da fruizioni di servizi e consulenze, adeguatamente annotate, apre a potenziali nuovi servizi sul mercato di riferimento di ciascuna azienda, aggregato, filiera, etc. Vale la pena di sottolineare che una sistematica raccolta e analisi dei dati anche in chiave predittiva consente inoltre di assumere decisioni, sia aziendali che associative, a ragion veduta.

Un altro fattore dell'auspicato intreccio tra funzioni è il valore della relazione e della comunicazione mirata. La grave vicenda pandemica ha fatto riscoprire il valore della relazione a noi e a molti dei nostri collaboratori che hanno svolto ruoli inediti, rincuorando, motivando, semplicemente ascoltando, condividendo e concorrendo a dare fiducia nel futuro. Anche a pandemia superata, e ci auguriamo che ciò avvenga quanto prima, l'esperienza relazionale ed il suo valore entrano a pieno titolo tra le modalità di fidelizzazione e la rafforzano.

Altrettanto in fatto di comunicazione mirata. Siamo travolti, è la denuncia quotidiana che riceviamo, da montagne di mail indistinte. Già le informazioni che forniamo, quasi sempre inconsapevolmente, restituiscono pubblicità e segnalazioni che vorrebbero esse vicine alle nostre aspettative e intenzioni. Ma la fruizione di un servizio, di una consulenza, di una

*Intrecciare le funzioni della rappresentanza  
per dare loro valore aggiunto e distintività*

iniziativa formativa o informativa, ci offre ben di più. Facciamo una riflessione sui nostri sistemi di CRM? Siamo convinti che siano adeguatamente impostati, aggiornati e fruiti con continuità da tutti i nostri collaboratori? Siamo convinti di procedere senza un'adeguata profilazione e segmentazione dei nostri soci in relazione alla diversità dei target?

Il CRM, anzi un nuovo concetto di CRM completato quindi da una segmentazione, potrebbe essere uno degli strumenti utili se non necessari per intrecciare le tre funzioni associative di cui parliamo e produrre ulteriore valore per l'associazione.



## **Distinguersi per non estinguersi; ancora in tema di valore aggiunto distintivo**

Distinguersi per non estinguersi. Non è una provocazione cacofonica ma un assunto sempre più frequente tra imprenditori impegnati ad innovare prodotti e servizi per dare futuro alla loro attività. Evocare il rischio “estintivo”, che diviene la conclusione probabile di ogni parabola discendente, apre ad elementi di innovazione all’interno delle potenzialità associative.

Sono molti gli argomenti per portare a profitto associativo le diversità dei servizi e delle consulenze, ancorché tradizionali e svolte nell’ambito sindacale che conosciamo, rispetto ad analoghi servizi e consulenze rese da un professionista, da una società tra professionisti o da un’associazione che si comporta come uno studio associato di professionisti. Non è un caso che associazioni nazionali di professionisti chiedano il riconoscimento di parte sociale per tentare di rappresentare le attese dei loro clienti, e avviano iniziative nelle quali si comportano come ne avessero mandato. Nel frattempo le confederazioni datoriali nazionali, che operano da anni sulla scena della rappresentanza, non hanno ancora condiviso le condizioni, almeno minime, per essere considerate nella loro rappresentatività e sembrano atten-

dere una non facile disciplina pubblica in materia, disciplina che allo stesso tempo alcune scongiurano. È un corto circuito di autoreferenzialità, che non aiuta a rafforzare il profilo di utilità che l'associazione porta con sé, a partire dalla contrattazione e dagli organismi che da questa traggono origine.

I professionisti fondano la loro fama e affidabilità sulle competenze acquisite e certificate. Per le professioni ordinistiche con il superamento di un esame di Stato; per le professioni non organizzate in ordini o collegi, attraverso associazioni di natura privatistica che condividono standard di requisiti professionali di riferimento (una vera e propria autoregolamentazione, in conformità con la normativa tecnica UNI). Alle prime la legge riserva attività esclusive, come nel caso dei notai, degli ingegneri, degli attuari, degli avvocati, dei consulenti del lavoro, dei commercialisti, dei medici, del credito, etc; alle seconde tutto il resto, in un territorio che è andato progressivamente ingrandendosi anche per dare risposta a nuovi bisogni di persone e imprese. Pensiamo, ad esempio, a quante professioni di dettaglio ha generato l'ICT; quante il cosiddetto digitale; quante la consulenza d'azienda e la formazione tecnica, o la sicurezza sia nel lavoro che alimentare.

Resta inteso che, al di là delle riserve di legge, presenti in misura diversificata in tutta l'Europa, di cui godono alcune professioni, a nessuno viene impedito di qualificarsi, in una delle tante branche

amministrative, scientifiche, economiche, umanistiche, sociali, sportive e paramediche che emergono nell'attualità e corrispondono a bisogni espressi o latenti. A nessuno viene altresì impedito di esercitarle, in forma singola, associata o all'interno di una associazione di categoria imprenditoriale, del lavoro autonomo o dipendente.

Fatta questa precisazione con lo scopo, sommeso, di evitare che si pensi che le buone competenze professionali stiamo prevalentemente da una parte (professionisti) o dall'altra parte (associazioni) mentre invece stanno dove realmente sono e si sceglie di farle stare, la differenza può, e io dico dovrebbe, individuarsi in altri elementi distintivi, che si ricavano da quell'intreccio tra funzioni associative di cui abbiamo trattato poco fa.

Atteso che oramai pochissime associazioni si limitano a svolgere una sola delle tre funzioni associative di scuola (rappresentanza, servizi e promozione di iniziative economiche), e qualora lo facciano hanno comunque insiti nella loro originalità specialistica tratti distintivi evidenti, resta enorme il territorio degli interessi di imprese e persone nel quale far valere ragioni di distintività oggettiva e reale, evitando soluzioni di mera facciata.

## **A cosa serve e a cosa mira la distintività? La forza della rappresentanza**

Innanzitutto la distintività serve a qualificare l'attività di rappresentanza che, anche nell'immaginario diffuso (se già non bastassero gli scopi statutari), è la prima ragione costitutiva di una associazione. "Mi metto assieme ad altri per far valere una ragione, per ottenere una tutela, per contare più di quanto non riesca a fare da solo, sia verso i decisori pubblici, che verso altri decisori privati associativi (ad esempio i sindacati dei lavoratori con cui negoziamo contratti ed accordi di vario genere, oppure le banche, anche attraverso la loro associazione)".

Grazie al mandato di rappresentanza che conferisce all'associazione, il socio può partecipare e far sentire la sua voce. Quante volte ho sentito dire da artigiani, autonomi, micro o piccoli imprenditori... "io c'ero". Vale per la grande manifestazione di Milano in piazza Duomo (centomila contro la minimum tax che poi fu abolita) e vale per tante altre manifestazioni nazionali e locali. "Io c'ero, e tu"?

È cresciuta per un periodo, che mi pare stia finendo, l'illusione che dal salotto di casa, premendo un tasto ed esprimendo una scelta, si potesse cambiare il mondo. Anche coloro che hanno fatto scelte partitiche di rottura con il passato si sono poi trovati

a fare i conti con i medesimi problemi, segno che la delega politica, senza affiancamenti e pressioni di parti sociali interessate, finisce col produrre poco e, quel poco, talvolta anche discriminante.

All'interno dell'appartenere ad un'associazione (e al sistema multilivello in cui essa è inserita) c'è quindi spazio per essere più incisivi, utilizzando un racconto adeguato ed esempi, a favore di una azione di testimonianza e di convincimento più efficace. Anche se la grande parte delle adesioni ha preso avvio dal soddisfare esigenze più prosaiche e meno legate ad un credo associativo consapevole delle virtù e delle potenzialità della rappresentanza, rinunciare a cavalcarla, senza pedanteria ma al tempo stesso senza timori, sarebbe una sottovalutazione grave. La rappresentanza che l'associazione "fa per te", la "tua" partecipazione diretta ed il significato del mandato che con l'adesione "tu" dai all'associazione possono, devono anzi diventare più cool e più smart.

Sempre in tema e continuando a sviluppare il filo logico della distintività reale o potenziale delle associazioni di rappresentanza, il fatto che le associazioni siano entità variamente legittimate, ma in ogni caso legittimate di diritto e di fatto, conferisce alle stesse una riconoscibilità di tipo istituzionale che le rafforza; questo fa una importante differenza rispetto ad attori singoli e privati non associati. Un socio o gruppi di soci, che condividono interessi

di mercato, di lavoro, di assetto territoriale e infrastrutturale, da soli o in alleanza con altri portatori di interessi simili, possono far vale l'appartenenza associativa come presupposto e tramite efficace e riconosciuto per segnalare bisogni e negoziare soluzioni.

Poi contribuisce a rafforzare la capacità di rappresentanza, attraverso lo scambio informativo che avviene tra l'associato e l'associazione, non solo in ambito di adempimenti o di consulenza, ma anche di fruizione di un prodotto erogato da un organismo promosso da una iniziativa associativa. L'associazione raccoglie notizie preziose per descrivere i bisogni e misurare l'impatto che un determinato provvedimento produce sul singolo socio e sugli altri colleghi in situazione simile.

La distintività è anche dare la possibilità al socio di partecipare ed influire per il semplice fatto che fruisce di un servizio, di una consulenza. Meglio sarebbe che partecipasse alle riunioni di categoria, di mestiere, di territorio comunale e all'attività di costruzione di una proposta o di sindacazione di decisioni politiche. Ma è possibile giungere a risultati simili, e su alcuni temi in modo puntuale ed efficace, anche attraverso l'interscambio rappresentato e consentito dalla fruizione di un servizio associativo. Occorre evidentemente operare con un metodo che ti renda informato e consapevole di ciò. La sofisticazione "del come" è un fatto di back office, che

deve però diventare modalità semplice e spontanea nel dialogo con il socio utente, cioè nel “front”.

Mi è capitato di chiedere a collaboratori delle associazioni, addetti a diversi servizi, se ritenevano che il loro apporto professionale fosse simile all’apporto dato da una loro pari mansione presso un consulente del lavoro, un commercialista, una società di consulenza ambientale. Le risposte, nella maggior parte dei casi, non hanno evidenziato distintività importanti. Anche quando mi è capitato di interpellare collaboratrici e collaboratori provenienti da studi professionali, pur consapevoli della diversità ambientale e nella circolazione informativa, pochi di loro sono andati al cuore dei motivi distintivi (ad esempio il fatto che l’elaborazione delle paghe alimentasse una lettura delle dinamiche delle qualifiche richieste, preziosa per la programmazione scolastica e professionale; oppure circa le iniziative sindacali fatte a favore di un contributo alle assunzioni, con richiesta recepita in legge; oppure la sottolineatura di una riduzione del tasso INAIL a seguito di una denuncia associativa; ma anche la presenza di un ammortizzatore per i dipendenti dell’impresa artigiana meno costoso, a parità di copertura, di altri). In alcuni casi le persone interpellate hanno osservato che la differenza, in positivo per l’associazione, era data dalla possibilità di maggiore scambio informativo tra colleghe/i e dal fatto che erano consapevoli che stavano fornendo un servizio ad un

*A cosa serve e a cosa mira la distintività?*

*La forza della rappresentanza*

imprenditore o ad una impresa che, oltre ad essere soci, e quindi avvalersi di un rapporto di tutela più generale, si trovavano nella possibilità di stringere altri legami con l'associazione, così conoscendola più a fondo. Su questa strada le associazioni hanno margini di crescita importanti.



## **Leggere l'impresa nel suo assieme, a 360°**

Poter leggere l'impresa a tutto tondo, e quindi erogare servizi su misura dei bisogni rappresentati non in modo parcellizzato, ma valutando la situazione complessiva, non è cosa da poco. Molti, tra i servizi e le consulenze, hanno connessioni di interdipendenza e di consequenzialità. Anche per questo gli utenti devono interrogarsi su dove porta la scelta che viene fatta in quel momento, e sulle eventuali altre opzioni che possono presentare più vantaggi e minori rischi. Le associazioni più strutturate possono disporre di una buona varietà e ricchezza di servizi per assecondare e raggiungere questo obiettivo: non solo nella tradizionale area lavoro (gestione paghe e adempimenti legati al rapporto di lavoro, ma anche erogazione di servizi connessi al contratto applicato da parte degli enti bilaterali o analisi dei fabbisogni di competenze professionali in azienda e certificazione delle stesse, oppure sistemi di incentivi e welfare, etc.); ma anche nell'area gestione d'impresa (le contabilità di vario genere), nella gestione aziendale, nella fruizione di bandi, nei fabbisogni creditizi e relative consulenze, nei costi di approvvigionamento energetico. E ancora nell'ambito dell'ambiente (denuncia rifiuti, problematiche del loro trasporto per citare i maggiori), della sicurezza

(ad esempio l'analisi dei rischi d'impresa e le relative misure per farvi fronte e i servizi di prevenzione), delle certificazioni che, prima di essere richieste a tecnici selezionati e convenzionati, esigono una conoscenza dei contesti di mercato, settoriali e trasversali, che portano all'esigenza di una determinata certificazione. Parlando di ambiente e sicurezza, le fasi adempimentali obbligatorie citate possono essere un buon punto di partenza per riflessioni su scelte relative alla sostenibilità aziendale o di intervento aggiuntivo in fatto di prevenzioni rischi. Non ci si limita quindi alla componente amministrativa ma si affianca l'azienda nei suoi programmi di crescita nel mercato, di riduzione dei costi (ad esempio energetici attraverso consorzi di acquisto, consulenze per l'efficientamento e per l'autoproduzione), di ricerca collaboratori o, sempre più importante, di fidelizzazione dei dipendenti in essere attraverso piani di welfare su misura. A questi si aggiungono i servizi in materia digitale, dalla fruizione di piattaforme di commercio alla protezione delle identità digitali e sicurezza informatica e in materia di transizione ecologica, con un ventaglio green che va dalla certificazione di circolarità nei materiali alla misura dell'impronta di carbonio.

In fatto di risposte a 360° le associazioni (ripeto, almeno le più strutturate, ma le alleanze operative offrono soluzioni anche alle strutture di minor dimensione) hanno margini di vantaggio significativi

rispetto al mondo delle professioni, ancora troppo parcellizzato e, qualora organizzato con studi pluriservizi, non ancora in grado di raggiungere una contemporaneità di offerta pari a quella associativa, non facilmente comparabile in fatto di inclusione delle attività di rappresentanza. Basti pensare al tema “formazione”, servizio presente in tutte le associazioni, erogato con iniziative puntuali quando vi sono obblighi da ottemperare per poi essere versatile e pronto a far leva sulla formazione per accompagnare la crescita dell’impresa, modulando progetti formativi e consulenziali ad hoc su diversi versanti, spesso sollecitati dallo stesso Fondo Sociale Europeo che opera tramite le Regioni o dagli enti bilaterali nazionali costituiti per qualificare gli occupati nei diversi settori.

Rispondere all’impresa, con una valutazione di carattere generale alla quale far seguire servizi e consulenze coerenti con bisogni specifici, è un altro aspetto distintivo che può fare la differenza tra associazioni e professionisti, anche tra gli stessi professionisti, o associazioni che non sono dotate di un adeguato set di servizi, direttamente o indirettamente erogati.

Da tempo osservo che ci sono crescenti opportunità derivanti da correlazione tra servizi e consulenze, con al centro l’impresa nel suo assieme. La parcellizzazione e separatezza che normalmente conseguono alla lettura dei bisogni e nella pratica

loro soddisfazione, senza poter disporre di un quadro generale di riferimento, risente di approcci necessariamente parziali con il rischio che prima o poi emergono le conseguenze di scelte adottate senza considerare compatibilità e opportunità, che solo una preliminare informazione generale consente. Prendendo a prestito un paragone di ambito diverso, una lettura delle condizioni generali di salute fa emergere l'eventuale bisogno di valutazioni più specialistiche, molte volte da correlare tra di loro. È il punto di forza, riferendomi ad altro ambito, della cartella sanitaria individuale. È la grande possibilità di riportare ad unità ciò che si è dovuto dividere per ragioni strumentali. Non va sottovalutata la difficoltà di promuovere una cultura operativa “dell'impresa letta nel suo assieme” e neppure quella di farla percepire anche attraverso esempi convincenti che non mancano affatto. Su questo versante le associazioni hanno molte potenzialità da sviluppare, proprio in coerenza con la loro natura di soggetti che operano con “approccio trasversale”.

Va detto infine che l'approccio a 360°, pur manifestando la sua utilità verso tutte le dimensioni aziendali, compreso l'imprenditore autonomo, cresce la sua efficacia con le imprese con dipendenti e più strutturate. Da quando la legge di stabilità del 2015 ha introdotto il regime forfetario è cresciuto il numero di soggetti che hanno scelto di beneficiarne. La scelta di convenienza fiscale è prevalsa, solo

in pochi casi come fase transitoria, rispetto alla scelta di crescita aziendale. Nell'ambito della microimpresa, nel quale insiste la maggior parte dei nostri associati, si registra una crescente polarizzazione in due direzioni marcate. Da un lato troviamo il lavoro autonomo e le imprese di ridotta dimensione, con attività compatibili con l'evoluzione del regime agevolato ed in linea con le attese suscitate dai propositi in materia fiscale contenuti nel programma del Governo Meloni. Dall'altro lato si addensano le imprese che scelgono di crescere o di mantenere il livello acquisito (che si ottiene comunque con uno spirito imprenditoriale dinamico). Sono imprese che hanno bisogno, più delle prime, di un accompagnamento a tutto tondo grazie al quale assicurare una visione di prospettiva unitaria che tenga assieme scelte in fatto di investimenti, politiche di mercato, capitale umano su misura e organizzazione aziendale adeguata, sicurezza e sostenibilità. Tali polarizzazioni, lette nel contesto dell'andamento demografico delle imprese, e quindi nella previsione di un loro calo e di una lenta ma inesorabile modifica delle dimensioni medie, rilanciano l'importanza della direzione di crescita associativa nel territorio della piccola impresa, più propenso a valorizzare il nostro potenziale associativo, fatto sia di rappresentanza generale che di rappresentanza attraverso servizi e consulenze.

## **Le potenzialità del cross selling anche grazie alla segmentazione**

Prima ancora di valutare le potenzialità commerciali, quindi sul versante selling, nel dare risposte composite, secondo priorità ma anche complementarietà, ai bisogni delle aziende, rifletto sul fatto che, conoscere un'azienda a tutto tondo, possibilità che sta dentro alla potenzialità di un mandato associativo, consente di valutare le caratteristiche oggettive dell'azienda e l'indole imprenditoriale del titolare o titolari, per dare risposte su misura di entrambi questi elementi. Le caratteristiche oggettive si ricavano dalla descrizione quantitativa dell'azienda, del suo organico, dei volumi di acquisti e vendite, dal posizionamento di mercato e da ogni altro elemento che viene chiesto per conoscere il socio e farlo partecipare alle attività promosse dall'associazione (cosa non scontata) e per erogargli uno o più dei tanti servizi di cui nel frattempo ha deciso di fruire.

Altra caratteristica da rilevare, non meno importante, è lo stile di governo dell'impresa. Pur scontando il rischio insito nelle semplificazioni di questo genere di valutazioni, il titolare potrebbe ricercare nel rapporto associativo una risposta basica, con contenuti essenziali, oppure un generico supporto a crescere cogliendo ogni opportunità, oppure un contributo a guardare oltre, quindi di visione, o infine concepire l'associazione puramente come

destinataria delle questioni amministrative (fate voi, per cortesia), quindi una sorta di delega a prescindere. Le caratteristiche sono molteplici anche se un'associazione, chiamata a dare risposte a bisogni caratterizzati da frammentarietà conseguente all'estrema varietà dei microcosmi aziendali, li deve saper portare a sintesi, attraverso “tagli sartoriali” su fabbisogni organizzati in base ad aggregati con forte omogeneità.

Il ricorso alla tecnica della segmentazione, meglio se aiutata da un robusto e aggiornato (di continuo) CRM, diventa d'obbligo ed è premessa per arricchire il servizio proposto, attraverso un insieme di risposte tra di loro complementari ma tutte di valore aggiunto, almeno rispetto l'indole fin qui registrata. L'associazione, nella sua missione, non ha solo il compito di rappresentare il socio in tutte le istanze che lo riguardano, dando risposta ai bisogni rilevati, ma ha anche quello di accompagnarlo a crescere, e qui viene il bello. A parte il detto “chi si ferma è perduto”, contraddetto dal noto Bergonzoni che afferma che “non sempre chi si ferma è perduto; alle volte è semplicemente arrivato”, a chi frequenta aziende appare chiaro che quelle che un tempo catalogavamo quali emergenze e che ora sono quotidianità (materie prime, mercato del lavoro, interruzione di filiere, condizionamenti sanitari, transizioni ecologiche e digitali, etc) impongono sempre più di frequente riflessioni e scelte aziendali

chiare.

Ed è dentro a queste dinamiche che l'associazione, senza pretese di insegnare ma semplicemente ascoltando, incessantemente ascoltando, prendendo a riferimento gli osservatori di cui dispone e unendo i fili delle possibili risposte, ha la possibilità di indicare vie di riorganizzazione, vie di crescita e soluzioni che consentano maggiore competitività.

In sostanza il mestiere di leggere e comprendere l'impresa, che dovrebbe essere la sfida di ogni associazione, è il risultato di un ascolto continuo, di un presidio consapevole degli strumenti che possiamo mettere a disposizione dell'impresa, in primis lo strumento della formazione quale leva di cambiamento. Ecco che il cross, che precede il selling anche se siamo abituati a considerarlo un tutt'uno, può rivelarsi una grande caratteristica distintiva associativa, facendo leva su una conoscenza a 360°, arricchita da elementi che l'appartenenza associativa, se ben valorizzata, può fornire andando oltre la rilevazione dei fabbisogni quantitativi, cogliendo gli aspetti di indole imprenditoriale dei quali abbiamo detto poco fa.



## **Le opportunità da cogliere**

Stiamo uscendo da un periodo caratterizzato da una importante mole di contributi ristorativi dei mancati ricavi denunciati dalle imprese durante la fase acuta della pandemia e di una altrettanto rilevante quantità di interventi di integrazione salariale e di contribuzione analoga ai lavoratori autonomi, che hanno messo a dura prova le strutture associative e ne hanno fatto riscoprire l'utilità (qualora ve ne fosse stato bisogno). Già da ora e in un crescendo che si annuncia rapido, l'apporto pubblico ad investimenti privati (in particolare quelli derivanti dal PNRR e dal ciclo di interventi strutturali comunitari 2021-27 erogati dalle Regioni) e l'operatività di vari bonus, dal superbonus ai bonus energia, ristrutturazione, facciate, acquisto mobili, etc, ci dicono che i prossimi anni saranno caratterizzati da bandi pubblici e da istruttorie finalizzate a fruire di detrazioni fiscali, anche cedibili a terzi. Ancora una volta la conoscenza di un'impresa a 360° può dare vantaggi di tempestività di scelta e di linearità operativa, che rafforzano il carattere di positiva distintività tra potenzialità associative e altre realtà (le associazioni, ad esempio, sono parte nelle intese di partenariato con Regioni, Governo e Ue, con evidenti vantaggi propositivi e, successivamente, informativi all'interno dei settori rappresentati).

Ci sono motivi ed argomenti per affermare che

tra professionisti e associazioni (che operano spesso al proprio interno con professionisti iscritti agli albi di riferimento) vi sono margini per intese di complementarietà finalizzate a valorizzare, di volta in volta, i punti di forza di ciascuna delle componenti. Le incomprensioni non verranno meno tutto ad un tratto ma, ad esempio, sconsigliare l'adesione associativa per il semplice fatto che porta l'azienda a risparmiare qualche decina o qualche centinaio di euro non aiuta di certo. Non vi sono né associazioni né professionisti al di sopra di ogni giudizio. La critica nel merito e non mossa da pregiudizi resta ancora la modalità migliore per alimentare il reciproco riconoscimento di ruolo.

Tutte le considerazioni svolte non hanno tenuto conto di quanto potranno incidere, in tema di servizi, consulenze e rappresentanza, la transizione digitale e tecnologica. Dovremmo aprire un altro capitolo, certamente interessante, cosa che non rientra però nell'economia e nelle finalità del mio lavoro. L'unica considerazione che posso fare in proposito, per molti aspetti ovvia, è che realtà più strutturate e consapevoli del fattore digitale (penso a quelle dotate di Digital Hub e/o servizi in materia), delle interconnessioni informative e dello strumento "analisi dei dati", pur correndo i rischi della sperimentazione, comunque riducibili attraverso un sano associazionismo di scopo, hanno prospettiva più facile e concreta. La rappresentanza degli in-

teressi, pur destinata a incorporare vantaggi da conoscenza tempestiva e predittiva e da consultazione digitale, anche adottando di conseguenza i necessari cambiamenti nelle modalità, resta un esercizio di politica economica, basata su una strategia legata ad una visione di futuro non a breve termine, con il lavoro, le persone e le comunità al centro.

## **Il fattore “identità”, che può diventare diversamente distintivo; i “territori della rappresentanza”**

Zan e Feltrin, in “Imprese e Rappresentanza”, affermano che la rappresentanza degli interessi, in fatto di offerta associativa e di rilevanza sotto il profilo politico, si sviluppa in tre dimensioni principali. La prima delle tre, secondo loro, è la costruzione e la manutenzione dell'identità associativa.

Gli interessi, secondo Panebianco e altri, non esistono in natura ma assumono rilievo politico solo quando sono organizzati. L'organizzazione degli interessi, aggregando soggetti che li condividono, ha sviluppato identità categoriali forti sulla base delle quali è stata in parte costruita l'Italia delle Istituzioni postbelliche, anche avvalendosi di leggi quadro settoriali, sanità, previdenza e credito di settore. Tutte queste scelte sono state un potente alimentatore di identità e sono state la base, fin dall'immediato dopoguerra, della delimitazione dei “territori di pascolo associativo e dei bacini di raccolta di consenso” delle grandi associazioni tradizionali che ci hanno portato, con poche novità, fino ad oggi.

Nel caso delle grandi organizzazioni di massa, sia sul versante dell'impresa e del lavoro autonomo che sul versante del lavoro dipendente, al criterio

dell'appartenenza al settore si sono aggiunti criteri aggregativi sulla base di affinità politiche.

I partiti che ci hanno accompagnato fino agli anni 90, nel frattempo, hanno chiuso la loro pluridecennale esperienza e sono nate nuove formazioni. Il voto si è secolarizzato, ma le organizzazioni cresciute all'ombra delle subculture politiche, come le definisce Zan, sono rimaste pressoché le stesse dalla loro nascita e questo spiega, fra l'altro, la compresenza di più associazioni per comparto e più associazioni per lo stesso lavoro dipendente, con la successiva articolazione per comparti e settori. È venuta meno, progressivamente, la ragione di affinità politica, anche se non del tutto sopita, e si sono rafforzate ragioni di carattere conservativo, di potere vero e proprio, di storie locali, di orgoglio identitario (spesso più dei vertici che delle diverse basi) che hanno stabilizzato le associazioni nei perimetri originari.

Afferma Zan, in "Organizzazione e Rappresentanza", che la forza di inerzia dei modelli originari è così pervasiva e penetrante, che si erogano servizi come si facesse rappresentanza, cioè con lo stesso modello organizzativo, anche nelle modalità di reclutamento. Le sue considerazioni sono svolte negli anni 90; è certamente passata acqua sotto i ponti, ma i modelli organizzativi sono evoluti incrementalmente e non per cambi radicali (fatta eccezione per il cambio di paradigma rappresentato dalla

*Il fattore “identità”, che può diventare diversamente distintivo;  
i “territori della rappresentanza”*

nascita di slow food, preso fra l'altro a riferimento nella sua filosofia da una confederazione agricola in particolare). È comunque difficile ricavare una mediana rappresentativa, considerato che ogni associazione, al di là delle apparenze, fa storia a sé e l'arco delle diversità è larghissimo.

Le organizzazioni hanno quindi continuato a far leva sulla categoria originaria (artigianato, commercio, industria, agricoltura, etc.) allargando progressivamente le maglie, sia verso dimensioni più grandi che verso altri settori più o meno contermini, nella tendenza acclarata in cui “tutti tendono a rappresentare tutti.”

Ha ancora importanza la manutenzione dell'identità categoriale?

Ritengo di sì, anche se tale identità è progressivamente meno incisiva, più labile. Anche le identità per come le abbiamo conosciute negli anni 50 e 60 attraversano una continua transizione, fatta di accelerazioni impreviste con condizionamenti provenienti dall'esterno più che da scelte interne. Ci verrebbe da dire che l'imbarcazione che raccoglie gli interessi un tempo sociologicamente omogenei è salpata dalla riva delle identità postbelliche per raggiungere la riva delle identità post covid, che risentono anche delle trasformazioni innestate dalla pandemia.

Restano comunque richiami non trascurabili per l'attualità delle identità che hanno concorso

ad alimentare le grandi associazioni. Sono favoriti da leggi quadro di settore tuttora vigenti, nell'artigianato, nel commercio, nell'agricoltura sociale e da leggi quadro regionali che disciplinano competenze regionali nei tre citati settori e concorrono ad attuare la normativa nazionale. Sono incoraggiati da articolazioni negli ammortizzatori pubblici, costituiti presso l'INPS, ad esempio con i FIS del commercio e delle professioni. Vi sono ammortizzatori di settore riconosciuti dal pubblico, come nel caso dell'artigianato. In tutti questi casi sono fissati i confini di competenza, all'interno dei settori tradizionali. Sono stati costituiti organismi bilaterali in tutti i settori, in attuazione della contrattazione che rimane ancorata, con buona pace delle più volte annunciate volontà di riorganizzazione, ai grandi ambiti dell'industria, del commercio, dell'artigianato, cooperazione e professioni. All'interno di questi grandi serbatoi e delle loro identità ombrello, sono prosperati i contratti di categoria, dai più noti come nel caso dei metalmeccanici o degli edili, ai tanti meno noti. Al CNEL sono registrati (fatto singolare che il CNEL sia semplicemente un destinatario di una comunicazione, senza poter minimamente sindacare sulla fondatezza o meno del contratto di cui dà notizia) oltre 900 contratti di valenza nazionale, essendo noto che poco più di un terzo sono firmati da parti sociali maggiormente rappresentative e sono ancor meno quelli applicati in via maggiorita-

*Il fattore "identità", che può diventare diversamente distintivo;  
i "territori della rappresentanza"*

ria per scelta aziendale.

Le grandi categorie sono dunque messe a dura prova dalla frammentazione interna ad esse, per opera della vitalità di un grande numero di sub categorie di dettaglio merceologico appartenenti all'industria, all'artigianato, al commercio e dalla speculare vitalità di corrispondenti categorie del lavoro dipendente. Una grande e articolata burocrazia, quest'ultima, che continua a frenare tentativi di ammodernamento; che non affronta con intenti risolutivi il tema della misurazione della rappresentatività delle organizzazioni firmatarie, del salario minimo o di soluzioni equivalenti per via contrattuale, della scopertura contrattuale di categorie significative. Questo sistema rappresenta un grande potere, a rischio di autoreferenzialità, incline alla conservazione organizzativa e freno a cambiamenti significativi. I principali settori dotati di contratto vorrebbero addirittura, ed in parte lo hanno fatto, piegare a sé la logica di servizio funzionale con cui organismi bilaterali gestiscono importanti servizi di chiara natura trasversale e quindi confederale, ad esempio in ambito welfare (sanità e previdenza integrative. Emblematico il caso del Veneto, Regione che vede convivere un fondo chiuso di previdenza integrativa trasversale, intercategoriale e adimensionale, con più fondi chiusi, sempre per la gestione della previdenza integrativa, ma di matrice nazionale e categoriale (nei settori della meccanica, della



chimica, dell'energia, etc). Confindustria e associazioni artigiane da un lato, ancora Confindustria dall'altro. Interessante anche il caso dell'edilizia che, nonostante operi da tempo un fondo nazionale del settore artigiano per l'integrazione delle spese sanitarie (ed uno veneto da tempo operante sulla base di intese tra le parti nel settore edile), per conseguenza di intese nazionali lo si piega a favore di un fondo unico per il settore edile, senza distinzione tra industria e artigianato, con buona pace del carattere generale e semmai regionale, per via delle competenze di legge, della cura della salute e relativa prevenzione e con altrettanta buona pace di intese interconfederali di tre anni prima che auspicavano la valorizzazione della dimensione dell'artigianato, tenendola assieme senza divisioni al suo interno. Nuova funzionalità o cedimento ad un disegno di potere categoriale diversamente radicato nelle organizzazioni del lavoro dipendente o in quelle industriali?

Trattandosi di un settore rilevante, anche dal punto di vista associativo, va difeso comunque il nostro ruolo di rappresentanza recuperando spazi su altri temi o su servizi e consulenze di carattere complementare e difendendo le nostre ragioni, con un approccio di "sistema delle costruzioni" nella contrattazione e all'interno delle Casse Edili Industriali e miste, consapevoli che le Casse Edili Artigiane sono ben poche.

*Il fattore "identità", che può diventare diversamente distintivo;  
i "territori della rappresentanza"*

Di sicuro la vitalità microidentitaria che si ricava dal pur veloce sommario descritto in questo breve capitolo, dipinge una lenta deriva delle grandi identità agitate come bandiera mentre crescono nuovi richiami verso aggregati sociali, in buona parte da costruire, e lascia spazio ad un concetto di identità "pret a porter", un po' di comodo, un po' funzionabile a nuove geometrie operative.

Al di là delle tendenze auto-conservative, attuali anche nel sindacato dei lavoratori dipendenti, riveste comunque interesse la costruzione di nuove articolazioni identitarie, non più su base statica categoriale ma coerenti con i percorsi reali degli interessi, nelle dinamiche di filiera, di distretto, di settore, di territorio.

Possono diventare le basi, meno casuali e più vere, di nuovi ambiti associativi, facilitati anche dalla fruizione di servizi e consulenze che sono misura reale dei bisogni di imprese e persone a cui dare anche prospettiva di crescita. Anziché limitarci alle identità che conosciamo, usate come contenitori anche di comodo, si tratta invece di seguire meglio i percorsi di imprese e imprenditori nella ricerca di soluzioni ai propri bisogni. I collegamenti che emergono potrebbero delineare le possibili nuove mappe degli interessi e delle conseguenti identità sulla cui costruzione lavorare.

È vero, come già detto, che gli interessi puri non esistono in natura ma tendono a trovare propri

simili per dare loro un significato politico ed economico. Con queste considerazioni si propone di dare un diverso filo logico all'aggregazione, meno piatta e sociologica, più dinamica e reale, anche se non facile da costruire. Per lavorare ad un futuro più competitivo occorre però fare i conti con il freno rappresentato delle identità che fanno leva sulla autoreferenzialità e cercare di valorizzare le dinamiche reali, grazie alle quali costruire nuove condizioni e nuove identità.

Si aprono orizzonti nei quali nuove identità, coerenti con obiettivi condivisi che vanno oltre alle sole logiche, talvolta generiche, di appartenenza categoriale, possono strutturare nuove caratteristiche distintive a favore delle associazioni di rappresentanza, che sono certamente più attrezzate di altri a costruire legami di senso economico e sociale e piattaforme di condivisione di obiettivi.

Non è nell'economia di questo scritto un lavoro attorno alle identità, per il quale non ho comunque le competenze. Ma l'esperienza maturata nel mestiere di rappresentare interessi mi fa dire che il fattore identità presenta spazi di innovazione importanti. Non una innovazione identitaria artificiale o di comodo, ma come conseguenza di una osservazione delle reali dinamiche dei bisogni e delle relazioni tra imprese, con il patrimonio dei loro collaboratori, e tra le stesse imprese e il territorio.

Ogniqualevolta che con l'amico Enzo Rullani

*Il fattore "identità", che può diventare diversamente distintivo;  
i "territori della rappresentanza"*

abbiamo considerato la distanza tra la rappresentanza di stampo categoriale con la rappresentanza che servirebbe per affiancare il rilevante fenomeno delle filiere e dei rapporti di fornitura che le caratterizzano, ci siamo chiesti come fare per incoraggiare modalità diverse di valorizzazione in chiave di rappresentanza del dialogo tra gli imprenditori e le imprese che operano in filiera, purtroppo ancora senza esito pratico, se non quello di tenere vivo l'interesse alla specificità e a comprendere meglio come viene riconosciuto il valore lungo la catena che lo produce.

Non ho l'intenzione di indicare percorsi fortemente innovativi di condivisione tra imprese, forieri di conseguenti identità. Non è la sede e, ripeto, non ho particolari competenze sociologiche. Ma non posso non osservare come nel nostro Paese il 94 % delle imprese ha fino a 9 dipendenti e occupa il 43,7% del totale occupati. Così come le imprese fino a 49 dipendenti superano di poco il 99% del totale e occupano il 64% dei lavoratori occupati. Sono dati impressionanti, anche a dispetto di buona parte delle convinzioni correnti.

Micro imprese e piccole imprese sono due serbatoi, letti con il solo criterio dimensionale, che meritano riflessioni importanti. Con i notevoli apporti dei consulenti di allora, tra i quali Giuseppe De Rita, Paolo Feltrin e Stefano Zan, questa dimensione è stata premessa rilevante tra quelle che hanno

dato vita a Rete Imprese Italia. Le micro e piccole imprese (in larga parte queste ultime), rappresentate dalle tre maggiori organizzazioni dell'artigianato e dalle due del commercio, hanno costruito un aggregato di identità funzionale a contenere l'indole di Confindustria a occupare da sola la scena ed il terreno di confronto con i decisori. È stato costruito principalmente sul presupposto dimensionale, ricercando, elaborando e proponendo, su tematiche generali, dal fisco al lavoro, posizioni comuni. Ed è stato una rilevante novità, e io ritengo anche un successo, se non altro per aver evitato la marginalità politica della stragrande maggioranza delle imprese italiane. Poi sono arrivati sulla scena partiti e movimenti che hanno dichiarato di voler rappresentare le istanze di artigiani e commercianti, ma anche di professionisti e piccoli imprenditori. Nel frattempo, Rete Imprese Italia si è sciolta.

Pur non ignorando che ogni contesto identitario ha bisogno di chiarezza circa gli interessi di chi include e la incompatibilità degli interessi di chi, per conseguenze logica, esclude, osservo che la dimensione della piccola impresa, che racchiude quindi lavoro autonomo e micro impresa, fa emergere più omogeneità e compatibilità che in altri territori di rappresentanza, tenendo sempre presente che stiamo parlando di una moltitudine di imprese. Include altresì imprese private che in larghissima parte non dipendono direttamente da commesse pubbliche,

*Il fattore “identità”, che può diventare diversamente distintivo;  
i “territori della rappresentanza”*

con presenza minima di produzione di beni e servizi regolati, sottoposte a logiche simili di concorrenza sul mercato e con grande probabilità tra le imprese più deboli lungo la catena del valore.

Al di là delle sorti dell'importanza dell'azione per portare la micro e piccola dimensione produttiva ad avere sempre più voce nell'area della rappresentanza, l'indiscutibile e palese realtà, con le caratteristiche sommariamente descritte, suggerisce di riprendere il tema delle possibili alleanze rispetto all'obiettivo. Potrebbe essere un'arma in più dentro ai cambiamenti in corso e nella concorrenza tra settori tradizionali e le poche nuove formule nate dagli anni 90 in poi.

Sullo sfondo rimane lo Small Business Act, importante raccomandazione della Commissione Europea, atto del 2008, non vincolante ma che diversi stati, tra cui l'Italia con il suo primato di piccole imprese, hanno ripreso tentando una declinazione in attuazione dei 10 principi guida per realizzare un contesto favorevole alla piccola impresa. Nonostante l'obbligo di legge che imporrebbe un rapporto annuale sullo stato di applicazione dei contenuti della comunicazione, siamo rimasti ai buoni propositi.

## **Altre caratteristiche con valore distintivo associativo; il welfare condiviso e il caso della bilateralità**

Ritorno al tema delle funzioni associative di rappresentanza e vado a quelle che Feltrin, a sua volta riprendendo un lavoro di Streeck e Schmitter del 1981, chiama logiche di azione, costruendone una lettura incrociata. “membership” e “influence” sono poste in ascissa e “administration” e “consultation” sono poste lungo l’ordinata. Grazie a queste ha delineato un modello generale nel quale le quattro logiche convivono, all’interno di ciascuna associazione e in equilibri diversi da caso a caso. Il modello, si dispiace Feltrin, non è più stato aggiornato ed è risultato privo dell’esito di ricerca ma comunque efficace nel tipizzare le funzioni associative. Nel tentativo, di cui spesso mi sono fatto carico, di verificare la traducibilità di modelli e logiche nella realtà operativa delle associazioni di rappresentanza, le quattro aree delineate ben ricomprendono le aree di attività tipica di ogni associazione (servizi, concertazione e lobbying, negoziazione e comunità, quest’ultima intesa come luogo di costruzione di identità collettive e di alimentazione del senso di appartenenza).

Dei quattro ambiti rappresentati, due tipi di beni

associativi, comunità e negoziazione, tornano utili al lavoro di individuazione di particolari attività distintive nei confronti di eventuali competitor non associativi, attività sulle quali fare leva per rafforzare la percezione di utilità dell'associazione.

Ricompresa tra gli assi dell'appartenenza e della consultazione sono collocate le comunità (sia la più generale comunità artigiana o imprenditoriale che le specifiche comunità di mestiere). La realtà associativa italiana, in particolare sul versante delle organizzazioni imprenditoriali di massa, coniuga quindi una logica corporativista, pur cambiata nel tempo con la crescita di partecipazione al bene sociale, con una logica di coalizione sociale, attraverso la quale coinvolgere sia altre componenti della rappresentanza che cittadini e consumatori.

Nella mia esperienza recente è capitato di concorrere alla ideazione e costruzione di una alleanza di associazioni regionali, sia datoriali che sindacali, nata sul presupposto di partecipare con maggiore efficacia e capacità alla costruzione di proposte in materie di interesse generale e aumentare le probabilità di successo dell'azione collettiva di rappresentanza. Come dire mettere avanti il "rappresento per" rispetto al "rappresento chi", mirando al risultato comunque legittimante le diverse componenti rispetto al rischio, molto probabile, di esaltare appartenenze specifiche senza farle approdare ad un risultato significativo e duraturo.



Si partiva anche dalla constatazione che temi di rilievo, che oggi alla luce del PNRR appaiono ancor più determinanti, non sono prerogativa esclusiva di alcuna parte sociale ma possono divenire terreno comune di fruttuoso lavoro; anzi, solo nella misura in cui diventano terreno di impegno comune, che in molti casi vede coinvolto anche il decisore pubblico, hanno probabilità di produrre risultato.

Presente e futuro prossimo sono caratterizzati da complessità, transizioni e rischi per buona parte inediti. In una simile situazione emerge, più che nel passato, l'utilità di azioni sociali condivise, prerogativa di parti sociali consapevoli, attive e collaborative. L'economia sta facendo i conti con cambiamenti pesanti, che mettono in evidenza anche i ritardi delle organizzazioni di rappresentanza, ad esempio in tema di mercato del lavoro e politiche attive.

Altro tema dai contenuti e risvolti potenziali importanti è quello della negoziazione contrattuale della quale parleremo al prossimo capitolo. Se da un lato l'irrobustimento della legislazione sociale ha tolto diverse materie all'ambito della tradizionale negoziazione tra le parti finalizzata ai contratti nazionali di lavoro, dall'altro ha consentito e contemporaneamente incoraggiato la contrattazione integrativa su base regionale e ha progressivamente introdotto istituti di welfare la cui attivazione viene principalmente messa in capo ad organismi cosid-

detti bilaterali.

Il tema del governo condiviso, tra organizzazione dei datori e organizzazioni del lavoro dipendente, in fatto di prodotti e servizi di welfare, di ammortizzatori sociali, sanità e previdenza integrativa, ma anche sostegni di altra natura, sia alle imprese che ai lavoratori, è una novità tutto sommato recente. Al di là della centenaria storia di alcune casse edili, diffusasi nel tempo in tutti i territori italiani, la bilateralità artigiana, particolarmente significativa, nasce a cavallo degli anni 80 e 90 nelle diverse regioni italiane per finalità di sostegno al reddito. Questo, dopo la legge Fornero, si articola in una copertura basica per le imprese artigiane a partire dai cinque dipendenti lasciando agli organismi regionali le prestazioni analoghe sotto tale soglia e altre prestazioni, come vedremo. Poco più di dieci anni fa, a livello nazionale prima e a livello veneto poi, con una parallela intesa integrativa lombarda, ha preso il via la bilateralità operante in ambito di sanità integrativa. Anche in ambito industriale e nel commercio nascono, tra la fine degli anni 90 e l'inizio del 2000 prima i fondi di previdenza complementare e via via i fondi, in ambito confindustriale sempre su base categoriale, per l'erogazione di prestazioni di sanità integrativa.

Lasciamo da parte la fattispecie dei Fondi di Integrazione salariale (F.I.S.), promossi dalle parti sociali (commercio e professioni, ad esempio) rap-

presentative di settori nel passato non coperti da integrazione salariale presso l'INPS, tutti con gestione finanziaria e patrimoniale autonoma. Sono strumenti di sostegno al reddito in caso di sospensione o cessazione dell'attività lavorativa sui quali i rappresentanti delle parti sociali hanno relativa piena autonomia in un ambito pubblicistico assicurato dall'INPS stessa.

Il caso del Fondo di Solidarietà Bilaterale per l'artigianato è interessante, risultando l'unico fondo istituito su base negoziale dalle parti sociali nazionali ai sensi della riforma Fornero, operante verso i propri aderenti. È stato inoltre strumento di gestione del sostegno al reddito di lavoratrici e lavoratori delle imprese artigiane anche se non iscritte ad FSBA in periodo COVID (in questo caso l'ente stesso ha fatto da tramite delle risorse stanziato allo scopo dal Governo). Con il 2022 l'adesione al Fondo è requisito per ottenere le prestazioni che eroga e quindi è obbligatoria, al pari delle gestioni FIS.

La tendenza della contrattazione nazionale, con integrazioni in alcuni contratti regionali, è di rafforzare gli interventi di welfare. Ma la geografia degli organismi bilaterali è articolata e registra situazioni differenziate, per dimensione nelle adesioni, per entità e qualità degli interventi.

La potenzialità della negoziazione tra parti sociali (mi riferisco agli organismi promossi dalle parti maggiormente rappresentative) è grande, ma la sua

attuazione richiede efficacia e criteri aziendali.

Non è un caso che un accordo interconfederale in ambito artigiano, nel 2016, si preoccupava che gli organismi bilaterali restituissero in prestazioni almeno la metà di quanto riscosso dalle imprese a titolo di quota contrattualmente dovuta (fatta salva la vigenza di una modalità alternativa a carico del datore verso il lavoratore). Il recente rafforzamento del quadro di risorse finalizzata ad assicurare piena operatività anche agli Enti Bilaterali di regioni più piccole, è ora chiamato a dispiegare i fatti. C'è un tema, vale per tutti gli organismi bilaterali, di efficienza e c'è un tema di pratica esigibilità delle prestazioni.

Ritenendo questo un ambito fortemente distintivo, fatto che si avvale anche delle obbligatorioità contrattuali ed equivalenti, tocca alle parti sociali promuovere l'attività e vigilare affinché la bilateralità eroghi i servizi reali che ne sono presupposto. Tocca ancora alle parti sociali, quindi alle associazioni artigiane nel nostro caso e alle dirimpettaie organizzazioni del lavoro dipendente, portare a merito associativo la fruizione dei servizi e informare adeguatamente e costantemente i soci e quelli che ancora non lo sono, cercando di superare differenze territoriali e dimensionali.

Poter vantare un ruolo attivo e positivo, che deriva alle parti dall'essere costituenti, soggetti di indirizzo e designatori degli amministratori, non è

cosa di poco conto e non si limita al pur importante beneficio di immagine, ma mette le stesse nella condizione di raccogliere importanti indicazioni, sia relative ai contenuti che alle modalità erogative, per mantenere alta la qualità del servizio e la sua distintività.

## **La forza rifondativa della contrattazione**

Dicevo poco fa che l'ambito dato alla tradizionale contrattazione, per effetto della progressiva normazione per legge di importanti istituti del lavoro (maternità, orario di lavoro, tutela da discriminazioni, lavoro a distanza, etc.), si è ristretto. Non è comunque venuta meno l'attività contrattuale, che ha recuperato spazi nuovi, come nel caso del welfare, e rafforzato il livello regionale e aziendale. Siamo comunque entrati, durante e dopo il periodo più cruento del covid, in una nuova fase, fors'anche in una nuova epoca, per quanto riguarda il significato che il lavoro ha per le persone, giovani in particolare. Le dimissioni volontarie in quantità che non ha precedenti, registrate in tutto il Paese, ne sono una conferma.

Pur permanendo differenziazioni salariali importanti, talvolta lesive di chi opera correttamente, per conseguenza di utilizzo di lavoratori con scarsa capacità di rappresentanza ad opera di cooperative anomale con reclutamento altrettanto anomalo, cresce il gap tra domanda e offerta di lavoratori, specie di saldatori, meccanici generici e specializzati, impiantisti, addetti al turismo ed esercizi pubblici, ma anche medici e operatori sanitari, ingegneri, tecnici ICT (sono le principali emergenze indicate dal rapporto Excelsior di Unioncamere). Anche per

conseguenza di ciò occorre dare una nuova coerenza e circolarità alla formazione comunque acquisibile, al mercato del lavoro, alla contrattazione.

Ci troviamo in una situazione senza precedenti che è la risultante del contemporaneo cambiamento del “senso” del lavoro e delle attese non salariali nell’impiego, della rivendicazione di retribuzioni adeguate nei mestieri e mansioni caratterizzate da scarsità di domanda, dell’esigenza di una migliore conciliazione del lavoro con la vita lavorativa, di una nuova valutazione complessiva degli elementi retributivi diretti e indiretti, servizi di welfare compresi. Sono motivi sufficienti per prevedere un forte cambiamento di contenuti, articolazioni e funzioni del contratto di lavoro.

Il lavoro ha bisogno di un nuovo riconoscimento e questo non può che comportare una nuova contrattazione. Occorre consapevolezza di quanto sta capitando e cambiando nel mondo del lavoro.

Le relazioni sindacali, prerogativa che distingue la rappresentanza fondata su libero mandato associativo rispetto ad ogni altra forma di rappresentanza, servono a definire le nuove figure e la loro posizione, l’investimento nelle competenze e le relazioni con il sistema formativo, in particolare con il rilancio dell’apprendistato, l’ambito di applicazione e quindi il salario diretto e indiretto.

Mentre alcune confederazioni sindacali, quasi a difesa di un ruolo che sentono quotidianamente

eroso, anziché capire i cambiamenti che covano soprattutto nella piccola e media dimensione (cioè nel 99% delle aziende italiane che coinvolgono il 60% dei lavoratori) celebrano la centralità del contratto nazionale di stampo novecentesco, la quarta rivoluzione industriale segna la fine della produzione standard e consacra la manifattura italiana come la più innovativa, la più flessibile, la più adatta al “su misura” sia produttivo che manutentivo, alle serie brevi, alla reattività e velocità che il mercato richiede.

C'è bisogno di una nuova costruzione dei mestieri, di un loro racconto e presidio, di un nuovo dialogo con le scuole, di una nuova missione dei fondi di formazione continua. La rappresentanza del lavoro diventa una sorta di descrizione continua del cambiamento ed una nuova forma di responsabilità sociale.

Le parti sociali territoriali regionali sono chiamate a costruire, di accordo in accordo, un nuovo e contemporaneo senso del lavoro, che diviene fattore di competitività territoriale

In questo cambiamento, afferma Michele Tiraboschi, “l’artigianato e la piccola impresa sembrano aver maggiore futuro perché includono il territorio”, e le interdipendenze virtuose con esso.

Da qui la necessità di un nuovo equilibrio tra contrattazione nazionale, pochi e basilari istituti, ed i contenuti del lavoro che danno competitività



al territorio e avvicinano i lavoratori al “lavoro degno”, anche quale risultante di una nuova responsabilità territoriale.

È una grande distintività che le associazioni di rappresentanza maggioritarie, firmatarie di contratti collettivi nazionali, regionali, aziendali e di accordi comunque relativi al lavoro possono vantare sia nell’attività più squisitamente sindacale come in quella dei servizi attuativi della contrattazione e far valere convintamente a sostegno dell’adesione associativa.

## **Il territorio, altro valore aggiunto distintivo**

Il tema del rapporto tra le imprese ed il territorio è una delle caratteristiche dell'economia diffusa italiana. La tradizione municipale e la sua fedele evoluzione negli attuali comuni, li vede gestire gli aspetti insediativi, amministrare parte delle condizioni di avvio di attività produttive, realizzare infrastrutture viarie e sociali, migliorare la mobilità, collaborare con le istituzioni scolastiche che formano il capitale umano, rendere vivibile e attrattivo il territorio, promuovere comunità e contribuire alla loro attività.

Va anche detto che l'Italia è il Paese nel quale lo sviluppo territoriale e la sua competitività sono stati spesso usati come alibi di spesa pubblica (e di retorica politico amministrativa) senza vincolo di risultato e di sua valutazione. Su questo versante, complice anche una diminuzione dei finanziamenti a disposizione e una difficoltà di fruizione dei fondi di coesione assegnati alle regioni, in particolare al sud (prima dell'avvento del PNRR ) è cresciuta la consapevolezza che le risorse pubbliche non meritano di essere sprecate e, anche per ciò, si possa e si debba fare di più e meglio.

La pandemia, vicenda grave, impreveduta e spiazzante, ha concorso a consolidare una idea di territorio in parte nuova, attenta alla qualità della vita,

con la comunità territoriale solidale e inclusiva e sensibile alle chance di occupazione locale sostenibile. L'attenzione al territorio, come spazio fisico e comunitario che presidia con più efficacia i bisogni delle persone, famiglie e imprese, trova supporto anche in alcuni assi del Pnrr.

Nel territorio avviene un ragionevole e utile compromesso tra logiche e necessità di flusso e logiche di luogo, inteso quale spazio nel quale far accadere le cose, calare a terra i provvedimenti, realizzare una parte importante degli obiettivi di sostenibilità e trarre vantaggio dalle opportunità offerte dai flussi, viabilità in primis.

Nel territorio operano imprese, professionisti, entità del terzo settore e, con diversa modalità e intensità, associazioni di rappresentanza. Il ruolo della rappresentanza è destinato a crescere di importanza. La rappresentanza degli interessi è invocata quale partner privilegiato nel rilancio dei Comuni e delle loro associazioni, delle Intese Programmatiche di Area, delle Unioni tra Comuni e Comunità Montane, delle Organizzazioni di Destinazione Turistica. Tutti questi organismi hanno a bordo le associazioni, di imprese, lavoratori e terzo settore che si rendono disponibili e che, pur rispondendo ai diversi ambiti di rappresentanza, sono chiamati a cooperare per concorrere alla programmazione e alla sua attuazione.

Ho avuto modo di scorrere alcuni dei documenti

programmatici degli organismi citati, trovando una ricchezza di spunti per la crescita territoriale, con la comprensibile enfasi sulle emergenze. Si va dalla mobilità sostenibile alle infrastrutture per facilitare l'afflusso turistico alla promozione di impianti per produrre energia da fonti rinnovabili fino ad iniziative di collaborazione con le scuole in materia di capitale umano; si va dal rafforzamento della sanità di prossimità al recupero di siti degradati, e l'elenco continua.

D'altra parte sono note le politiche comunitarie finalizzate alla Coesione, politiche che riconoscono il valore delle realtà territoriali e che su queste fanno leva per recuperare squilibri e valorizzare vocazioni e punti di forza. La politica di coesione resta la principale politica di investimento dell'Unione Europea, declinata sul versante economico, sociale e territoriale e che ha come snodo propositivo e attuativo le Regioni con un grande ruolo assegnato al partenariato delle parti sociali.

Lo stesso PNRR, in attuazione del Next Generation UE, valorizza la dimensione degli Enti Locali, addirittura con azioni mirate ai piccoli comuni che sono buona parte dell'ossatura istituzionale del Paese e che si vedono riconosciuti come tali per una significativa seconda volta, dopo la cosiddetta "legge Realacci" finalizzata a riconoscere e riqualificare i piccoli comuni (5.535 sotto i cinquemila abitanti su un totale di quasi ottomila comuni, nei quali vi-

vono quasi dieci milioni di abitanti rispetto ai 49 milioni insistenti nei comuni superiori alla citata dimensione). Nelle realtà comunali, volendo fare una fotografia che va oltre la dimensione regionale, si produce una parte significativa del PIL italiano. Ad esempio nei comuni sotto i ventimila abitanti si trovano poco oltre il 40% delle imprese italiane con un equivalente apporto al PIL (Rapporto di Asmel, associazione per la sussidiarietà e la modernizzazione degli enti locali).

Per le associazioni di rappresentanza si presenta quindi l'opportunità, che diviene sfida, di valorizzare le distintività anche su questo importante versante.

Agire con la rappresentanza territoriale, verso i comuni e i loro aggregati, significa dare valore aggiunto distintivo alle associazioni. Si tratta di concorrere a dare risposte tempestive alle esigenze insediative e di viabilità; si tratta di vigilare sulle attività amministrative e di concorrere al loro buon funzionamento con proposte che partano dalla realtà quotidiana. Si tratta di assecondare il legame con il territorio che moltissime imprese desiderano rimanga forte, talora a costo di sacrifici logistici.

Il territorio si rafforza anche con la contrattazione aziendale, a maggior ragione quando il welfare di emanazione associativa si combina con il welfare sociosanitario locale.

Per finire il breve capitolo una nota di preoccupazione.

pazione che apre ad un nuovo impegno distintivo della rappresentanza di interessi territoriali. L'andamento delle acquisizioni di imprese eccellenti, con forte radicamento territoriale, a cura di fondi di private equity, osservato dallo scoppio della pandemia ad oggi, nelle aree più produttive del paese, registra una crescita che merita una forte attenzione da parte delle rappresentanze territoriali.

Non solo aziende medio grandi, ma anche aziende medio piccole, tutte con forti legami di fornitura con il tessuto economico territoriale, finiscono nel mirino di operazioni straordinarie che facendo spesso leva sulla difficoltà di continuità familiare nella gestione e nella straordinaria quantità di liquidità oggi in mano ai citati fondi, entrano in percorsi di crescita, non sempre “paziente”, che guarda con occhi meno disincantati al territorio. La finalità di queste operazioni è spesso marcatamente speculativa: estrarre valore da fusioni e aggregazioni con i tempi e le logiche della finanza.

## **Mestiere, attività, settori; un'altra grande distintività**

Il territorio, come abbiamo visto nel capitolo precedente, rimanda alla trasversalità orizzontale. Va detto che il rapporto tra impresa e territorio, che talvolta diventa simbiosi, è una dimensione di appartenenza molto sentita a livello di micro e piccola impresa.

È una dimensione che ha accompagnato nascita e crescita delle imprese e delle persone che le animano e che ha fatto da cornice a passaggi generazionali nei quali spesso sono stati trasferiti anche i valori del vivere nella comunità locale. Ogni impresa, a prescindere dalla dimensione, appartiene oltre che ad un determinato territorio anche ad un settore, in relazione al mestiere praticato e all'attività svolta.

Pressoché tutte le associazioni di rappresentanza riconoscono, valorizzano e disciplinano democrazia e funzionamento delle associazioni di mestiere e loro unioni, dei settori e delle loro federazioni, delle attività e relative categorie. Mestieri, settori e categorie sono gli ambiti nei quali si sviluppano relazioni, confronti e collaborazioni tra colleghi che svolgono la stessa attività, si elaborano le politiche di settore, si costruiscono le piattaforme per il rinnovo dei contratti, si definiscono politiche di lavoro per la specifica dimensione, si

misurano impatti di normative europee e nazionali e l'elenco potrebbe continuare per molto.

Unioni di mestieri, Federazioni o Categorie sono luoghi nei quali si cerca altresì di assicurare “ coerenza tra la rappresentanza che esse svolgono con le trasformazioni economiche, tecnologiche e culturali degli scenari di riferimento” (esempio tratto dallo statuto di Federmeccanica). Il mix tra interessi di natura orizzontale (territorio) e confederale (generale) e quelli di natura verticale (mestieri o settori) cambia continuamente e soprattutto varia da impresa ad impresa, da settore e settore, da dimensione a dimensione, da territorio a territorio. Come universalmente noto l'impresa ha una sua economia e competitività interna, che è nella discrezione del titolare ed una sua competitività fuori cancello, questa seconda fortemente dipendente da condizioni infrastrutturali territoriali e di sistema nazionale.

La rappresentanza agisce nello spazio di questo mix, valorizzando le potenzialità associative, che non sono poche. L'azione associativa che tutela e valorizza la specificità di mestiere, attività o settore, è spesso quella più sentita dalle imprese, in quanto è vicina al prodotto o servizio, al suo valore nel mercato, alla sua competitività, alle competenze necessarie. Ogni impresa, micro, piccola o media, ha il “suo mondo” che gira attorno a ciò e lo si capisce soprattutto entrando in azienda, nel dialogo con



l'imprenditore, nell'orgoglio e talvolta nelle ansie che egli esprime.

Essere di supporto a questa dimensione è una sfida tutta associativa e quindi, ancora una volta, distintiva. Non è compito facile in quanto esige competenze specifiche, sensibilità tecnologiche e organizzative che non sono abbondanti e neppure facili ad individuarsi per una dimensione associativa che deve organizzare più fattori (pensiamo ad esempio a tecnologie, organizzazione, posizionamenti di filiera, acquisti e mercati di sbocco, soprattutto internazionali) e che quindi svolge una funzione di assieme seppure in un sotto ambito generale. Le imprese chiedono informazioni e confronti; c'è una domanda crescente di relazioni collaborative, da reti light a modalità più strutturate. Questo è uno spazio che può essere gestito con apporti specialistici e consulenza finalizzati a dare risposte tecnico applicative puntuali, anche promuovendo sottogruppi di mestiere/attività tra imprenditori che desiderano condividere esperienze, accesso a nuovi mercati con conseguenti elaborazioni di offerte e gestione di commesse.

C'è una parte associativa ancora importante da scrivere muovendo da una sensibilità "merceologica" aziendale per poi incrociare "su misura" le piccole e grandi trasversalità che servono all'impresa (disciplina del lavoro e fiscale, adempimenti, fruizione di incentivi, autonomia di approvvigiona-

*Mestiere, attività, settori; un'altra grande distintività*

mento energetico, accesso al credito e alla finanza, e tanto altro).

## **Il significato e la forza attuale e potenziale del mandato associativo**

Frequento le associazioni da oltre quarant'anni. Ho letto, per motivi di lavoro e per interesse, numerosi scritti relativi alla rappresentanza degli interessi. Poche volte, confesso, ho trovato, sia nell'esercizio dell'attività che nella lettura, considerazioni sulle caratteristiche e la forza, anche potenziale, del mandato che il socio conferisce all'associazione cui ha aderito, firmando allegati d'obbligo e di rito, come quelli relativi all'accettazione dello statuto e dei regolamenti attuali e futuri. Nelle realtà che ho potuto conoscere non mancano buone pratiche di "benvenuto associativo" e di informazione sui vantaggi attuali e potenziali che l'appartenenza associativa porta con sé.

Parlo di "mandato a rappresentare" sottolineando, ove servisse, che talvolta chi lo riceve ne da quasi per scontati i contenuti, mentre altre istituzioni lo vorrebbero esercitare ben sapendo che non hanno i presupposti per essere libere associazioni (art 18 della Costituzione) e per esercitarne le prerogative (art 39 della Costituzione).

Se ne parla anche per gli aspetti di taglio più amministrativo, per ragioni di compliance, soprattutto all'indomani della normativa sulla privacy, o per le

questioni legate alle modalità di raccolta delle quote associative. Aspetti importanti, ma che appartengono all'intendenza e non alla sostanza del valore dell'adesione.

Non nego che l'adesione associativa, e ne ho parlato ampiamente e con severità nel volume "il ritorno della rappresentanza dei corpi intermedi" al capitolo dedicato al tema, sconta diverse intensità di consapevolezza, dall'adesione per finalità strumentali (per fruire di un servizio) all'adesione per generica protezione e aspettativa di utilità. Ma segna comunque un momento di ingresso in un organismo, cioè l'associazione, dove i sostantivi "relazione" e "ascolto" sono importanti se non determinanti e lo stesso rapporto associativo matura. I momenti di contatto, rafforzati dalla percezione che si ha a che fare con un'associazione – istituzione, sono occasioni preziose e occorre saperle valorizzare.

Le potenzialità che derivano dall'appartenenza associativa sono state più volte richiamate e sostenute nelle pagine che precedono, così come le modalità che la possono valorizzare, relazione ed ascolto.

La relazione è un grande deterrente rispetto a comportamenti opportunistici e valorizza i punti di contatto con il socio. L'ascolto coglie bisogni, anche inespressi, e consente all'associazione di mostrare utilità complessive e specifiche alla bisogna. L'ascolto consente inoltre di arricchire il patrimonio infor-

mativo sui soci, fatto che fa e farà la differenza in ogni azione di fidelizzazione e crescita associativa rafforzando le premesse per una rappresentanza correttamente informata.

Verrebbe da dire che nell'associazione, con la forza di indirizzo del suo dettato statutario, c'è un mondo tutto da scoprire, anche perché l'ingresso associativo, per formale o solenne che sia (e poche volte lo è), non può mostrare se non una parte, un aspetto, una mera funzionalità del rapporto associativo. Se non la vivi (l'associazione) difficilmente la puoi conoscere.

Ci sono esperienze associative più semplici, altre più complesse o sofisticate, ma tutte portano con sé la premessa che “assieme si può fare” ciò che da singoli appare (e quasi sempre lo è) irraggiungibile. Ma è un terreno da conquistare; un terreno nel quale costruire un progressivo avanzamento, mano a mano che l'occasione parziale o strumentale iniziale si apre ad altro, aiutata da informazioni, partecipazione, relazione.

Non sono infrequenti i casi nei quali professionisti che approcciano un'impresa che aderisce ad una associazione suggeriscono come primo contributo alla spending review il taglio della quota associativa, considerata inutile o peggio un sostegno ad attività autoreferenziali e non sempre documentate. Può anche capitare in fatto di documentazione, ma è d'obbligo l'insistenza sul valore positivo della

cultura associativa, sulle potenzialità del mettersi assieme e sui tanti risultati e conquiste dell'azione associativa, nel passato come nell'attualità. Basterebbe argomentare che il fatto riguarda gli stessi professionisti che oltre alle loro associazioni, una o più per professione, cui aderiscono volontariamente, sostengono obbligatoriamente anche il rispettivo ordine.

Altre volte è la stessa associazione che incontra difficoltà a spiegare con documentata efficacia l'utilità della quota associativa ad una impresa interessata solamente a quel servizio per il quale paga il corrispettivo ritenendo che questo debba bastare. Do per scontato che ciascuna associazione svolga attività di valorizzazione associativa. Ho comunque incontrato alcune esperienze di promozione associativa interessanti e originali. È un versante che meriterebbe più confronto ed un supporto più sistemico in fatto di posizionamento associativo e di strategie di marketing.

E ancora, sempre l'associazione, incontra talvolta difficoltà a spiegare il cumulo tra quote apparentemente simili, in realtà articolate tra contributo associativo, quote a supporto dell'adesione contrattuale (ma il mandato contrattuale non è insito nel mandato di rappresentanza, ci chiede qualcuno?), quote a supporto dell'adesione bilaterale (ad esempio in materia di specifiche nuove relazioni sindacali o di contrattazione nel settore edile), quote di

sistema e quote differenziate per associazione territoriale oltre che quote suppletive di categoria, come nel caso del trasporto.

C'è risposta a tutto. Occorre essere correttamente informati e saperla dare assumendone la responsabilità di continuità dimostrativa, per assicurare la quale occorre contrastare, laddove ci sono, le discontinuità o peggio le precarietà associative, sul versante operativo.

Con la descrizione di alcune distintività, cioè elementi di valore aggiunto che contraddistinguono le associazioni e sono trasferibili ai soci che le fruiscono, spero di essere riuscito a dare un contributo alla costruzione di motivazioni convincenti nell'adesione associativa, consapevole che tutto va reso esigibile e che l'esigibilità passa per scelte organizzative e atteggiamenti professionali proattivi.

## **Una nuova coerenza tra ricavi, spese ed investimenti**

A corredo delle diverse considerazioni e suggestioni fin qui fatte va ricordato che le associazioni praticano una sostanziale coerenza nelle spese rispetto alle entrate e alle tipologie di queste ultime (quote associative ordinarie, quote che valorizzano la promozione contrattuale, ricavi da servizi e consulenze, rimborsi da progettualità svolte anche grazie all'apporto di terzi, utili o avanzi di bilancio). L'ipotesi di un progressivo intreccio di attività di matrice sindacale con l'attività a corrispettivo apre ad una maggiore integrazione delle relative fonti di sostegno. L'enfasi poco fa dedicata al valore dell'adesione associativa e quindi della motivazione a supporto della relativa quota (mi riferisco al livello territoriale che riceve la delega e che di conseguenza svolge le prime e principali attività di informazioni utili al socio, di tutela generale, di promozione dell'impresa con i suoi valori, di partecipazione alle tante attività associative, di fruizione del diritto di elettorato attivo e passivo) va trasferita anche all'attività che, seppure con logica di corrispettivo, incorpora i risultati dell'attività di rappresentanza svolta dal sistema ai diversi livelli. Per non parlare della dimensione dell'operatività degli organismi a conduzione bilaterale, ancorati principalmente all'artigianato. E ancora della crescente importanza della



formazione, messa a disposizione dei soci nelle sue tante tipologie.

La proposta, che è da tempo pratica di buon senso in molte associazioni, non vuole essere alibi per un disimpegno sul versante associativo. Sono comprensibili e apprezzabili le scelte di diverse associazioni che cercano di risolvere con sano pragmatismo il tema del costo della quota destinato ad aggiungersi ad un preventivo relativo ad uno o più dei diversi servizi erogati, che spesso deve vincere la concorrenza di altre offerte.

Occorre trovare modalità, al di là della quota associativa d'ingresso, per non perdere il futuro socio, valorizzandolo a cominciare dal giorno successivo all'adesione ad un servizio, anche nella dimensione associativa piena.

È noto che parte dei destinatari di servizi associativi ha dimensioni d'azienda e problematiche verso le quali si restringe il campo d'azione della nostra tradizionale attività di rappresentanza. Si restringe ma non si annulla e, anzi, può evolvere ; crescono i casi nei quali la nostra azione, inizialmente solo amministrativa e consulenziale, viene apprezzata da aziende industriali e del commercio che condividono, ad esempio, il collante dell'identità territoriale e della coalizione sociale come elementi che danno comunque valore e sostanza al legame associativo.

Osservo in proposito che servizi e consulenze in fatto di transizione ecologica e digitale, politiche nel

mercato del lavoro e promozione del welfare aziendale e territoriale, assistenza nell'accesso a bandi e finanziamenti, assistenza alla partecipazione fieristica e promozione internazionale, servizi in tema di igiene, sicurezza e ambiente, rapporti con le amministrazioni comunali, analisi gestionali e consulenze in materia di credito e finanza (sono solo alcuni esempi) sono richiesti da aziende la cui dimensione va oltre l'artigianato, il quale è comunque pienamente inserito nei sistemi di impresa locale e nelle relazioni di filiera tra imprese senza distinzioni dimensionali, relazioni che spesso alimentano il "passa parola", ancor oggi canale d'ingresso associativo prevalente.

Ripeto spesso il motto "se non mi usi non mi puoi conoscere", riferito ai soci che restano tali senza fruire di servizi a corrispettivo, compresa l'attività formativa, anche se spesso svolta da società di scopo e con criteri di addebito o partecipazione diversi. L'associazione ideale è quella in cui il detto "assieme si può fare di più e meglio" si concretizza con partecipazione piena e utilizzo del suo catalogo. Ma come molti colleghi sanno siamo condannati ad operare verso l'ideale e nel frattempo a seminare e pazientare.

Il sostantivo "investimenti" meriterebbe spazio, consapevoli tutti che per mantenere le quote di mercato associativo e badare a crescerle occorre fare investimenti. Dopo una stagione, che anch'io

ho vissuto, di investimenti in sedi (ritengo che il sistema totalizzi un patrimonio significativo, che merita considerazioni su altri versanti), tocchiamo con mano quotidianamente la necessità di investimenti in competenze (capitale umano) e nelle nuove tecnologie, ICT in primis.

Torna o meglio resta attuale il tema delle dimensioni operative adeguate a ripagare il costo di competenze meno diffuse e ripropone l'interrogativo se "fare sistema" possa contribuire ad assicurare efficaci soluzioni su questi decisivi fronti.

Ancora una volta la necessità di un "racconto" adeguato evidenzia la sua importanza. Non tutti gli operatori associativi sono in grado di gestire con efficacia i contenuti dell'azione associativa e la capacità descrittiva e relazionale necessaria per trasmetterli. Le associazioni sono anche "attori sociali". Il termine attore non è usato a caso. Vale nell'azione di influenza del decisore e dell'opinione pubblica e vale altrettanto nel rapporto con il socio che, per continuare nell'immagine, è anche spettatore, che vorremmo attivo.

La relazione con il socio, a maggior ragione se egli non frequenta l'associazione, continua a fare la differenza. Verso questo obiettivo occorre perseveranza, determinazione e investimenti per acquisire e aggiornare le relative abilità.

## **Rappresentare attraverso l'erogazione di un servizio o di una consulenza; le competenze che ciò richiede**

Il nuovo paradigma proposto non dovrebbe richiedere grandi cambiamenti nelle competenze delle persone che oggi fanno rappresentanza sia attraverso i servizi (incluse le consulenze e tutta l'attività formativa e l'attività in materia di credito, ancorchè svolta dai confidi), sia attraverso la promozione di politiche economiche, che infine attraverso l'informazione e la consultazione associativa generale, per mestiere e filiera, per territorio, per fattori trasversali, attraverso la negoziazione "sindacale" e tutte le manifestazioni di tipo rivendicativo e propositivo.

C'è un tema di competenze a prevalenza "verticali" e specialistiche, continuamente in cambiamento ma alle quali siamo da tempo adusi. C'è al tempo stesso un tema di competenze trasversali, in forte crescita di attualità, che non so quanto siano già patrimonio dei nostri collaboratori o obiettivo a tendere progressivamente condiviso. Esse sono preziose per incrementare l'efficacia dell'attività associativa. Probabilmente è proprio con lo sviluppo di questa area di competenze che si può dare un aiuto determinante ad arricchire l'operatività volta ad esaltare i significati distintivi.

Empatia, capacità di comunicare, pensiero laterale, problem solving, gestione del tempo, adattamento a diversi contesti culturali, attitudine al lavoro di gruppo, spirito di iniziativa sono competenze che non hanno bisogno di commenti ulteriori per dare contezza della loro importanza e utilità.

A queste, soprattutto dopo lo scoppio della pandemia, si aggiungono competenze necessarie ad affrontare complessità e incertezze, anche aiutandoci a “cambiare occhiali” e paradigma.

Anche se gli individui tendono a identificarsi con il loro compito, funzione e specializzazione, la sfida vera è l'integrazione tra ambiti (i silos nell'efficace immagine usata in una delle convention di Confindustria) evitando la logica dei comparti stagni. E in tema di competenze trasversali riprendo quanto afferma Giovanni Costa –Università di Padova nel suo “metacompetenze”: “Le interazioni tacite sono complesse ma producono valore. Chiedono per essere esercitate capacità di giudizio e discrezionalità per poter dare risposte su misura”. Esse sanno cambiare di continuo in relazione a situazioni oggettive e soggettive. Nelle interazioni tacite la prossimità fisica è componente fondamentale e apre opportunità illimitate nel campo dei servizi professionali.

Si chiede a chi opera nell'ambito dei servizi e della consulenza di farlo recuperando un'adeguata informazione sindacale, cioè una sufficiente informazione sull'attività svolta dalla rappresentanza (a

*Rappresentare attraverso l'erogazione di un servizio o di una consulenza;  
le competenze che ciò richiede*

tutti i livelli) relativamente all'oggetto del servizio o della consulenza in quel momento erogati e, ancora una volta, di saperlo comunicare. Così come si chiede a chi opera nel sindacale, famiglia che merita una descrizione meno generica, di consentire che il valore aggiunto del proprio apporto diventi componente del servizio, anche se erogato da altri colleghi. Ovviamente l'informazione non piove dal cielo; va organizzata, resa continua e strutturata, quasi una precondizione dell'agire in una organizzazione di rappresentanza.

Nella famiglia strettamente sindacale, che si è andata via via restringendo e trasformando, includo le persone che assistono le attività dei mestieri e dei settori (funzionari di categoria), anche nel rapporto con il mercato e nell'applicazione delle diverse discipline sulle attività, funzionari di rappresentanza territoriale e generale (segretari e loro collaboratori) che presidiano anche relazioni e dialogo con le istituzioni locali, scolastiche comprese, persone che seguono le negoziazioni sindacali e contrattuali, le attività di comunicazione e di promozione associativa.

Mi sto riferendo al livello territoriale, cioè al livello che gestisce il rapporto diretto con il socio, anche a prescindere dalla modalità. Le Federazioni Regionali e Confartigianato (nell'accezione di sede nazionale) hanno bisogno di competenze di natura necessariamente diversa e complementare, di capa-

cità elaborativa e negoziale con i decisori del livello, di capacità di indirizzo nell'attuazione delle norme da questi emanate o condivise come nel caso della contrattazione.

La realtà operativa, come spesso capita per quanto ho avuto modo di osservare, reagisce ai cambiamenti e talvolta anticipa soluzioni. A maggior ragione dovrebbe essere costante la lettura delle dinamiche dei bisogni per orientare servizi e consulenze e indicare modelli organizzativi coerenti con gli obiettivi.

Gli atteggiamenti delle associazioni non sono univoci. C'è chi pensa di "cambiare il mondo da solo" e chi, pochi per la verità, sceglie di "fare sistema quasi a prescindere". Tra i due estremi c'è una grande varietà di comportamenti che rendono evidente la debolezza nei processi di condivisione. Essere e fare sistema, ancor prima di essere elemento distintivo, dovrebbe rappresentare una pre condizione nella scelta di appartenere ad una organizzazione.

L'organizzazione, che va dai livelli mandamentali, talvolta zionali e comunali, fino al livello europeo, dispiega la sua pienezza grazie ad una sorta di intreccio verticale che si aggiunge agli effetti della collaborazione orizzontale. Ci sono associazioni che trovano più utile e immediato visitare consorelle sulla base di rapporti sostanzialmente casuali, o limitarsi alle opportunità relazionali che la Con-

*Rappresentare attraverso l'erogazione di un servizio o di una consulenza;  
le competenze che ciò richiede*

federazione offre nei diversi momenti di incontro piuttosto che varcare, con sistematicità, il confine prossimo e confrontarsi con la realtà associativa che opera a fianco anche nel tentativo di consolidare e rafforzare la presenza di area. Non è caratteristica solo del nostro mondo; nei comuni, complice la teoria del doppio forno (nazionale e regionale), avvengono dinamiche simili, anche se in via di progressivo superamento. Un contributo in tal senso, per gli Enti Locali, viene anche dai meccanismi di accesso ai fondi del PNRR.

Torniamo alla famiglia sindacale. Addetti ai servizi e al sindacale si sono in parte già ibridati. Per necessità, per buon senso, per dare risposta a domande che contengono entrambi gli aspetti, per ragioni di sostenibilità economica, considerando il progressivo calo di contributi associativi anche se in parte controbilanciato dall'ingresso di altri contributi di carattere diversamente associativo, non derivanti dall'essere socio, ma dall'appartenere ad ambiti che fruiscono di risultati della contrattazione, quest'ultima promossa, condotta e presidiata dalle associazioni firmatarie sostenute dai soci paganti a titolo pieno.

In tema di "sostenibilità" delle figure che operano con mansioni squisitamente o prevalentemente di contenuto "sindacale", varrebbe la pena di riflettere sull'opportunità, come sostenuto poco fa, di dare basi più strutturate alla combinazione "rica-



vi da servizi e consulenze” con “spesa per l’attività sindacale tradizionale, al netto dei relativi ricavi per quote associative”. Gli apporti degli organismi bilaterali regionali, che sono previsti in aumento, non dovrebbero essere motivo di rinvio del tema sul quale sperimentare modalità più stringenti e coerenti con una attività finalmente unitaria che incorpora “sindacale, servizi e consulenze”.

La situazione è oggi a macchia di leopardo e senza modelli di riferimento replicabili come potrebbe essere in un sistema associativo che, tra le primarie funzioni, include la lettura delle dinamiche dell’attività delle associazioni territoriali, comparandole al fine di ricavare indicazioni per l’evoluzione dei modelli organizzativi, anche come premessa ad individuare gli ambiti ottimali di collaborazione.

Ma non solo da noi, è spesso di casa lo spontaneismo creativo, talvolta condizionato dal convincimento tacito che il confronto serva a poco ed esponga a rischi comparativi. Non sono mancate e non mancano esperienze che hanno evidenziato risultati positivi, esperienze delle quali si dovrebbe forse parlare di più. Così come rileviamo positivi casi di fusione e accorpamento tra associazioni, ancorchè guidati da situazioni di necessità che spesso anticipa logiche di crescita che dovrebbero essere elaborate in via preventiva.

Il confronto, riprendendo il tema, resta importante anche se le forti differenze tra le associazioni

*Rappresentare attraverso l'erogazione di un servizio o di una consulenza;  
le competenze che ciò richiede*

rendono non facili gli esercizi di omologa e replicabilità.

Va detto che unire associazioni non è come unire imprese. L'associazione ha sì un bilancio, un patrimonio di competenze ed un perimetro di operatività coerente con le finalità, elementi che la renderebbero simile ad un'azienda. Ma risponde a logiche di consenso, che la governano, che esse stessa organizza e promuove. Risponde a logiche di identità tra i soci e soprattutto nel legame con il territorio. È soggetto e oggetto di relazioni di rappresentanza. È pervasa da orgogli, importanti e legittimi anche se talvolta disancorati da condizioni di sostenibilità. Porta con se un valore reputazionale e di immagine, da salvaguardare e alimentare correttamente. Il capitolo prossimo riprende ed allarga le considerazioni che fanno capire come non sono omologabili le aziende con le associazioni di rappresentanza.

## **I cosiddetti dilemmi organizzativi evidenziano alcuni condizionamenti nella fruizione dei servizi associativi**

Recuperando un altro argomento messo in evidenza da Stefano Zan nel suo “Organizzazione e rappresentanza”, e cioè il tema relativo ai “dilemmi organizzativi”, la riflessione sulla dimensione qualitativa e quantitativa della soddisfazione dei bisogni per i quali ci si rivolge alle associazioni si arricchisce di ulteriori considerazioni.

La ricerca di Zan evidenzia magistralmente come le caratteristiche proprie ed originali delle organizzazioni di rappresentanza hanno poco a che vedere con l'organizzazione ideale rappresentata, trent'anni fa come oggi, dall'impresa industriale. Il fascino di questa, come afferma Zan, sta nella sua razionalità e nella sua capacità di produrre ricchezza attraverso la combinazione ottimale di diversi fattori, sotto la guida di un imprenditore capace e volitivo, assistito da collaboratori in una gerarchia perfetta e lineare che a lui fa capo.

Non sono mancati i tentativi di portare le razionalità dell'impresa tradizionale nell'ambito delle razionalità associative. Ma in tutti i casi di tentata assimilazione è emerso il limite di non aver compreso a monte le caratteristiche strut-

turali delle associazioni di rappresentanza, e di come ciò sia stato e sia ancor oggi spiazzante. Non basta leggere, come ammonisce Zan, lo statuto, il regolamento, l'organigramma di un'associazione per capire come essa funziona. Occorre andare più a fondo e comprendere le interdipendenze delle logiche costitutive di un'organizzazione di rappresentanza.

I quattro dilemmi organizzativi (logica dell'influenza vs logica della membership; aggregazione orizzontale verso aggregazione verticale; dirigenti vs feudatari ed eletti vs funzionari) descritti da Stefano Zan e che Angelo Panebianco definisce "esigenze contraddittorie" presenti anche nei partiti, accompagnano le organizzazioni di rappresentanza fin dalla loro nascita e, pur tenendo presenti i cambiamenti di contesto, restano "poli di attrazione magnetica" rispetto ai quali trovare di volta in volta soluzioni di equilibrio e di positivo compromesso.

Cosa c'entra tutto ciò con la dimensione del fare rappresentanza attraverso i servizi? Come vedremo, nei pochi esempi che farò, l'imprenditore, associato od associabile, trova comunque soluzioni ai propri bisogni di consulenza e formazione, corretto adempimento, accompagnamento alle opportunità e altro rivolgendosi senza vincoli di appartenenza, forse con convenienze di territorialità, guidato da informazioni di prossimità di varia provenienza, ad un'associazione o ad un professionista.

Uno dei fenomeni in crescita negli ultimi trent'anni (la caduta del muro di Berlino ha prodotto conseguenze anche per le associazioni), dentro ad una logica di maggiore laicità e pragmatismo nelle scelte, è stata l'adesione a prescindere dal tradizionale richiamo associativo, un tempo trapiantato da quelle che Zan chiama le "subculture politiche", quindi una influenza politica di appartenenza che guidava anche le scelte associative. Oggi la mobilità associativa e l'adesione ad associazioni (e ai diversi livelli delle stesse) non avvengono in virtù di logiche influenzate dall'adesione partitica o da ideali generici ancorché nobili, ma di risposta ad esigenze o a valori di comune sentire culturale, spesso diversi da quelli fondativi delle singole e tradizionali associazioni.

Così come, dall'esplosione delle competenze relative all'area della cosiddetta Information and Communication Technologies e via via con la crescita di attualità delle competenze relative alla sicurezza fisica e identitaria, all'accesso al credito, all'ambiente e più avanti alla sostenibilità e in generale alla qualità della vita, la variegata mole di nuovi bisogni ha comportato una crescita senza precedenti di professionisti attivi nelle varie specializzazioni. Questi, da soli o attraverso l'organizzazione e/o l'intermediazione delle associazioni (la funzione della intermediazione e diffusione della conoscenza apre scenari importanti per le associazioni, anche nella

ineludibile collaborazione con alcune professioni), hanno colmato o stanno colmando la distanza tra domanda e offerta, tipica dei periodi caratterizzati da innovazioni di rilievo.

Basti prendere il caso del mercato del lavoro. Ad inizio della pandemia, nel 2020, associazioni e professionisti erano impegnati ad informare e facilitare l'accesso agli ammortizzatori. La disoccupazione, sia pure congiunturale, mordeva, ed era una delle preoccupazioni, se non la prima, dopo il timore per le conseguenze del Covid sulle persone.

Oggi, a due anni di distanza, lo scenario è capovolto, anche se non del tutto lineare e stabile. Le aziende che hanno progetti di crescita hanno spesso grandi difficoltà a trovare persone da assumere e rivedono i loro target, rinunciano a commesse, attivano strategie competitive inedite nel mercato del lavoro. Si parla, e dico finalmente, di competenze e di continuità aziendale, di condizioni di attrattività attuale e futura, che assicurino una retention degli occupati, retention che spesso è il risultato di investimenti formativi importanti e la condizione stessa per accettare commesse. E per favorire ciò entrano in campo competenze, ancora poco diffuse nelle associazioni, che pure sono protagoniste sia del supporto amministrativo alle assunzioni, sia nelle dimissioni (esperti di analisi dei fabbisogni, di misurazione di competenze, psicologi del lavoro impegnati a migliorare il clima aziendale, esperti di

welfare, animatori del dialogo tra le maestranze e il datore).

Stiamo entrando in un'epoca di forte cambiamento del lavoro, sia di senso che di valore. Il fenomeno, rilevato in Italia così come in tutto il mondo occidentale, delle dimissioni "di massa" a prescindere da una nel frattempo acquisita stabilità lavorativa, ne è una delle conseguenze più evidenti. Questa realtà e soprattutto prospettiva richiedono supporti consulenziali nuovi e importanti in una concezione del lavoro fatto che non può non avere conseguenze forti anche nella contrattazione di lavoro.

Ci troviamo quindi in un contesto da comprendere più a fondo nei tratti evolutivi e nelle sue complessità. Ed è questo contesto che condiziona le scelte dell'imprenditore pressato dai bisogni, nella loro grande varietà e mutevolezza.

Dicevo all'inizio che "tutte le associazioni tendono a rappresentare tutti". Confermo e aggiungo che quasi sempre, in una scelta apparentemente non guidata dal richiamo dell'appartenenza merceologica o tradizionale, il neosocio privilegia il valore pratico per un imminente risposta ad un bisogno. Ma sappiamo che la vastità della domanda di assistenza e accompagnamento chiede il supporto di reti adeguate, che l'associazione può costruire per assicurare risposte puntuali e tempestive, trovando all'esterno e connettendolo, ciò di cui non dispone all'interno. È e sarà uno dei terreni più interessanti

e competitivi del prossimo futuro, e le esperienze in proposito, ancorché raramente confrontate e misurate, fortunatamente non mancano.

La lettura degli andamenti reali nelle adesioni associative, che ad oggi hanno nell'istruttoria per il rinnovo dei vertici delle Camere di Commercio la loro fotografia più puntuale (non sono misurati per questa via solo i professionisti), offre un'idea di massima del reale "traffico interassociativo". Troviamo artigiani iscritti alle organizzazioni del commercio; commercianti che aderiscono alle organizzazioni dell'artigianato; industriali, e non pochi, che aderiscono alle organizzazioni artigiane (spesso per prosimità e tempestività di risposta), professionisti associati sia alle organizzazioni industriali (terziario), che dei commercianti e degli artigiani, nelle quali ricevono risposte ad esigenze che le loro strutture di rappresentanza non offrono o non offrono su base territoriale.

La territorialità resta un'opportunità (come ho detto più sopra) ma anche un vincolo se ci riferiamo alla dimensione dei servizi e delle consulenze. Il territorio è il luogo dove costruire politiche importanti, di carattere per l'appunto territoriale e quindi orizzontale, ad esempio sui temi del suolo e dell'ambiente che lo include e lo caratterizza. Ed è anche il luogo dove si organizza l'offerta di servizi e consulenza. Se il confine del territorio (comune, mandamento o provincia che sia) è aperto al con-



fronto e alla individuazione delle migliori soluzioni e opportunità il territorio cresce altrimenti s'arrocca e perde terreno.

Il territorio è anche il luogo dell'ultimo miglio fisico di molti servizi e di molte consulenze verso gli utenti finali. È il luogo della prossimità e quindi del contatto funzionale all'attività associativa. È certamente anche il luogo nel quale si forma e si consolida identità comunitaria, valore da rivalutare evitando di darlo per scontato. Resta decisamente il principale tra i canali di ingresso all'associazione e, tramite essa, di partecipazione alla vita comunitaria locale. Osservo come la quasi totalità delle associazioni imprenditoriali diffuse (artigianato, agricoltura e commercio) valorizza la dimensione comunale con appositi incarichi di norma elettivi, anche al fine di affidare un potere di rappresentanza presso le autorità comunali e intercomunali al delegato o presidente o coordinatore che sia.

Nel territorio, inoltre, avviene la distribuzione di prodotti (servizi e consulenze) allestite altrove, dove l'altrove sta per centri di elaborazione con dimensioni che ripaghino il costo di analisi, progettazione, assistenza, aggiornamento e monitoraggio.

Assumere a riferimento esclusivo, come spesso vedo, solamente ciò viene generato e sperimentato nel "proprio" territorio, può precludere soluzioni migliori, fatto che succede con una certa frequenza. I bisogni sono laici e si manifestano altrettanto

laicamente e pragmaticamente senza badare a confini.

La difesa dell'autonomia territoriale, soprattutto quella che riguarda la dimensione dei servizi, anche se nella loro erogazione vengono valorizzate le azioni di rappresentanza che hanno concorso a definirli, ripropone alcune delle dinamiche descritte trattando dei dilemmi.

**Aggregazione orizzontale vs aggregazione verticale** ripropone il tema dei settori merceologici, dei mestieri e loro aggregati se li riferiamo al mondo artigiano. La mancata risposta ai bisogni, già descritta nel dilemma in questione, ha portato e porta imprese ad aderire ad un territoriale di una categoria e ad un settore di un'altra categoria. Una sorta di mobilità, spesso di doppia adesione, motivata da specifiche esigenze anche funzionali.

Sono temi da maneggiare con cura. Le diverse dimensioni di impresa all'interno di una stessa categoria portano spesso con sé anche una diversa idea di mercato e di accesso al mercato, e ciò alimenta, non senza motivi, diffidenze e opposizioni.

Ma sono altrettanto innegabili due situazioni; la prima riguarda il fatto che il 99% circa delle unità produttive (addirittura crescerebbe calcolando, in logica di pmi europea, i professionisti) ha meno di 50 dipendenti ed il 94% delle stesse unità ha meno di 10 dipendenti. Se parliamo di mercato è altamente probabile che, dentro a questa dimensione, si

registri una similarità di problemi, al netto di quanto avviene lungo la catena di formazione del valore nelle filiere, e che, pertanto, il “nemico”, sempre a proposito di accesso ai mercati, stia nel residuo uno per cento. Ma la considerazione rilancia la necessità di una lettura meno oleografica e più profonda della realtà delle filiere. L'altra situazione riguarda il fatto che la tradizionale divisione associativa su basi settoriali frena il merito dei temi e divide le ragioni stesse delle imprese, quasi contraddicendo la natura dei temi da loro posti. Come dire che registriamo una persistenza aggregativa con logiche di appartenenza di stampo sociologico, mentre le imprese operano con logiche che fondano su relazioni economiche e di mercato e spesso la rappresentanza non è organizzata su basi speculari.

È una riflessione mai portata al cuore dei problemi che essa sottende. È un tema che tocca anche il **rapporto eletti vs funzionari**: chi comanda? Chi decide le politiche associative? Sulla base di quali dati? Come portare a valore aggiunto la diversità dei ruoli nella necessità di un obiettivo chiaro?

Sono aspetti contenuti in un altro dei dilemmi posti da Zan.

Non c'è organigramma che tiene. Al limite, per esprimere valutazioni sulle logiche di governo associativo, si dovrebbero osservare gli ambiti di incarico reale e le prerogative insite nelle deleghe, se date. La legittimazione proviene dal basso. Vale per le re-

altà dell'artigianato, del commercio, dell'industria. Quanto poi sia ben usata e rispettata è un'altra questione, e non è facile dare giudizi senza correre il rischio di superficialità.

La base è consapevole che senza una efficace mediazione e rappresentanza presso i livelli decisionali regionale, nazionale ed europeo, molte delle istanze (anche da qui muove l'espressione "fate più sindacato") non trovano soluzione. Ma per quanto riguarda la dimensione di produzione e distribuzione di servizi e consulenze, le organizzazioni territoriali hanno una innegabile piena responsabilità, anche laddove ne condizionano lo sviluppo a causa di una sorta di autolimitazione nei confini territoriali, quasi sempre indicati dallo statuto. La capacità dell'organizzazione di crescere, di fare nuove adesioni, di soddisfare i soci, di ottenere riconoscimento dai decisori locali dipende in grande misura dalla capacità dell'organizzazione di dotarsi di un apparato gestionale e manageriale e che dovrebbe operare con i criteri di massima efficacia.

Il dibattito sul rapporto tra i consigli di amministrazione (direttivi o generali o equivalenti) e le strutture nasce con la modernità gestionale e la crescita del fenomeno societario. Il mondo associativo non ne è escluso, anzi. Se pensiamo che oltre un centinaio di associazioni territoriali (verifica fatta sommando le realtà artigiana, del commercio, dell'industria, dell'agricoltura e della cooperazione)

hanno ricavi che vanno oltre i venti milioni di euro su base annua ed un numero di collaboratori mediamente oltre le trecento unità, con punte di 6-700 unità, comprendiamo che la dialettica tra eletti e funzionari riguarda un dilemma la cui soluzione ruota attorno alla qualità e funzionalità dello snodo che governa il rapporto, di solito rappresentato dal direttore/segretario dell'associazione che risponde al presidente ed a organismi esecutivi ristretti.

Oltre ai temi posti dal dilemma “eletti vs funzionari”, è cresciuta in modo considerevole l'importanza della conoscenza puntuale del contesto territoriale, economico e sociale in cui l'associazione opera. È cresciuta l'importanza della lettura delle dinamiche economiche poi descritte nei bilanci e nelle relazioni accompagnatorie, della conoscenza dell'attività dei competitors, della conoscenza delle competenze presenti e mancanti.

Il primo dei dilemmi descritti da Zan, **logica dell'influenza vs logica della membership**, evidenzia un'altra realtà che accompagna l'associazionismo di rappresentanza fin dalla sua nascita. Laddove, per rendere più efficace l'influenza di dettaglio sul decisore, l'associazione investe sulla differenziazione associativa, valorizzando le peculiarità territoriali, dimensionali, merceologiche etc. (pensiamo al trasporto merci, ad esempio), va al tempo stesso osservato che la logica dell'influenza generale, grazie alla quale le rappresentanze stanno a Pa-

lazzo Chigi, spinge a mortificare le differenze per esaltare i fattori di omogeneità (ad esempio il costo del lavoro, l'apprendistato, etc.). Si capisce che nessuna delle due logiche è sacrificabile all'altra e che, strada facendo, occorre calibrarne con sapienza e tempismo il mix tra di loro.

Fino ad oggi poche categorie hanno potuto e saputo fare leva sul possibile impatto dei disservizi causati da eventuali blocchi nelle attività, come nel caso del trasporto. Altrettanto vale, in questo caso facendo leva sul sentimento politico antieuropeo, per i temi della più volte rinviata scadenza per le gare di concessione balneare e delle concessioni in generale. E non mancano altri esempi del potere dissuasivo di alcune categorie.

Dal presidio di esigenze puntuali, particolari e di dettaglio, anni fa come oggi, sono sorte e sorgono associazioni tra produttori di beni e servizi che condividono obiettivi delimitati importanti per l'attività esercitata (ad esempio posatori di pavimenti in legno, riparatori di motori a diesel, installatori di impianti pubblicitari, acconciatori ed estetisti spesso con il supporto di produttori di materiali di consumo, soluzioni web di vario genere, organizzatori di eventi, fablab e start up, etc.) che spesso non aderiscono alle grandi confederazioni, continuando a rappresentare comunque un riferimento di competenza, prevalentemente tecnica e amministrativa, aperto alle imprese ed ai loro bisogni.

In una realtà manifatturiera come quella italiana e con l'importanza che, ad esempio, ha il sistema casa, c'è spazio per nicchie di servizio e di conseguente rappresentanza che completano l'offerta. In tema di filiere, ad esempio, la collaborazione reale tra imprese è già importante e mostra spazi per una crescita significativa. Si tratta di superare l'ingessatura della rappresentanza tradizionale e dare supporto a imprese interessate a migliorare le performances nel rapporto di fornitura, attraverso accordi di collaborazione, di penetrazione in nuovi mercati e, nel dopo Covid, di riposizionamento delle filiere da parte di committenti disponibili a riconoscere nel prezzo il valore della vicinanza produttiva, non interrompibile, con maggiore flessibilità produttiva e in presenza di capitale umano adeguato.

Qualche osservatore ipotizza un futuro nel quale, al riparo delle grandi confederazioni che a “prezzo modico” offrano copertura di lobby generale e negoziazione contrattuale nazionale, crescano associazioni territoriali e merceologiche adeguate a dare le risposte dell'ultimo miglio. Le prime offrono un “ombrello di rappresentanza” sui temi fondamentali nazionali ed europei; le seconde si fanno carico di sollecitare e incrociare la variegatissima domanda di consulenze e servizi che, arricchita della testimonianza dell'attività europea, nazionale e regionale di rappresentanza a supporto del risultato finale, alimenta la cinghia di relazione associativa in

un contesto di maggiore puntualità nelle responsabilità e tempestività nella risposta.

Merita un cenno il quarto dei dilemmi posti da Zan, ”**dirigenti vs feudatari**”, croce e delizia della democrazia associativa. Osserva Zan (trent’anni fa) che dovremmo dare per scontato che il livello superiore, nazionale o regionale che sia, abbia influenza sui livelli inferiori. C’è del vero e l’influenza si manifesta in tanti modi, tenendo presente che il livello regionale risente ancora, nel sistema Confartigianato, di una valorizzazione disomogenea, con regole elettive disomogenee. Occorre essere consapevoli che dopo “la caduta del muro” e al venir meno delle influenze esterne che riguardavano alcune organizzazioni, il potere deriva da una logica piramidale. Ogni “base”, a maggior ragione se numerosa e autorevole, si sente in grado di esprimere il vertice o una componente di esso, anche se sempre più disposta a limitare sovranità e condividere soluzioni per raggiungere la necessaria sintesi. Al “feudatario”, per stare al linguaggio di Zan, non manca la capacità di valutare l’utilità dello scambio tra cessione di sovranità e attenzione alla realtà rappresentata.

A questi criteri fanno eccezione poche organizzazioni, in primis la Coldiretti che rimane l’esempio più evidente ed efficace di governo caratterizzato da forte centralità, una sorta di piramide rovesciata

Ma in una situazione di potere frammentato non



sempre risulta facile comporre un quadro equilibrato tra le ragioni dei territori forti e le condizioni inclusive per dare una solida coalizione. Al centro rimane il tema di come si forma e si seleziona la classe dirigente associativa, ed è sempre più evidente che occorre una grande e costante semina in tema di formazione alla rappresentanza ed ai ruoli. Con l'evoluzione dei "giochi elettorali", in una continua ricerca di compromesso tra valori e numeri, anche i dirigenti con alle spalle adesioni importanti, che sono di per sé un valore, hanno compreso l'utilità di logiche inclusive ed al tempo stesso selettive e l'importanza delle relazioni. Ma anche una solida maggioranza, se non alimenta confronto, capacità di lettura dei contesti e innovazione finisce per conservare e consumare un potere fine a sé stesso.

## **Tra vecchi dilemmi, nuove complessità e la crescita delle opzioni possibili**

Vale la pena di considerare che gli ambiti nei quali non è agevole scegliere una soluzione tra diverse e talvolta opposte opzioni sono cresciuti, così come sono cresciuti “dicotomie”, “situazioni ambigue” e “complessità”.

L'abitudine a semplificare fa parte della nostra cultura. Ci hanno insegnato che se un problema è complicato va scomposto, analizzato e rimontato, ricomponendo diversamente l'assieme. Solo che nella complessità non funziona così. Gli elementi che la compongono possono subire continue modifiche ed evolversi in direzioni pensabili, l'uno a prescindere dall'altro. È il pensiero di Edgar Morin, filosofo della complessità, scomparso alcuni mesi fa, che affermava che nei sistemi complessi l'imprevedibile ed il paradosso sono sempre presenti.

Ciò capita con maggiore intensità nelle associazioni di rappresentanza, più articolate e con forte sviluppo di trasversalità organizzativa ed è anche una conseguenza della crescita importante sia nei vincoli che nelle opportunità economiche per le imprese e, quindi, delle opzioni per loro e per chi le rappresenta. Il dilemma assume quindi significati più attuali e diviene un esercizio utile a compren-

dere il campo d'azione e l'opportunità di una scelta di posizione.

Se rileggiamo, ad esempio, “**orizzontale verso verticale**”, ci rendiamo conto di quante variabili si sono aggiunte senza smentire i concetti base. Il concetto di “territorio”, elemento costitutivo della retta delle ascisse, ha cresciuto la sua ricchezza di significati che intrecciano con modalità meno assertive gli ambiti del cosiddetto verticale, spesso fatto coincidere con i mestieri ed i settori, nei quali innovazioni e decisioni seguono la direzione, ma dipendono spesso dalla capacità del territorio di offrire contesti ospitali e fertili. Gli ambiti territoriali od orizzontali hanno a che fare con il suolo, la sua edificazione sia abitativa che per usi produttivi, la sostenibilità ambientale e sociale, la viabilità, la coesione della comunità ed i servizi sociosanitari, la ricchezza o meno delle opzioni formative e culturali. In poche parole, con la qualità della vita o buona parte di essa. L'insediamento “industriale, artigianale tipo”, con la sua importante fetta di occupati e di PIL, abita nel territorio delle periferie, mentre le grandi città svolgono ruoli diversi, realizzano economie di scala nel terziario avanzato, realizzano ambiti, anche sperimentali, di importante collaborazione tra verticale ed orizzontale.

Lo stesso territorio, va ricordato in proposito che il 70% dei comuni italiani ha una popolazione sotto i cinquemila abitanti, vive il dilemma tra “**logiche**

**di flusso e di luogo**”, attento a far sì che i flussi che lo attraversano, che è difficile regolare, portino valore aggiunto e non problemi ed emarginazione.

Al tempo stesso la verticalità dei settori, importante per un paese manifatturiero come l’Italia del “made in”, ha bisogno di riconsiderare filiere e distretti che intersecano i mestieri e abitano, soprattutto i distretti, nei territori, territori non sempre dotati di strumenti per accompagnarne la crescita.

Se prendiamo a riferimento il caso dei distretti italiani della lavorazione della pelle, osserviamo lo spaccato della non facile coabitazione tra produzione e comunità, in un contesto che registra accresciuta sensibilità ambientale.

## **Le imprese operano tra vincoli normativi e ambientali e opportunità di mercato**

Non è un dilemma ma spesso l'imprenditore lo sente e lo vive come tale e l'associazione può essere guida e supporto al tempo stesso.

Lo stesso obiettivo di sostenibilità, per quanto incoraggiato dal mercato, chiede scelte tra costi crescenti e difficoltà economiche di gestione. La vicenda dei costi energetici è emblematica e sta imponendo una mitigazione dei vincoli e delle scadenze, futuro elettrico compreso.

Da quando, anche complice l'ICT, si è imposto il termine "disintermediazione", non senza timori da parte di quelli che per mestiere intermediano, come nel caso delle associazioni di rappresentanza, i rapporti tra "**intermediazione e disintermediazione**" sono diventati opzioni di scelta dal compromesso non facile. Non è un dilemma ma certamente un terreno nel quale i rapporti tra i due poli estremi hanno ritracciato e stanno ritracciando. Rimette in gioco diversi aspetti, tra i quali i costi, i tempi, la produttività e la puntualità, il valore delle relazioni, e crea al contempo anche nuove barriere d'accesso, con risvolti sociali in un paese che invecchia.

È l'occasione per una grande e preziosa riflessione sul valore della mediazione e, quindi, anche

sul ruolo delle associazioni. Già dire valore dell'intermediazione significa fare una scelta di campo, e quindi far sì che l'intermediazione produca valore (anche risparmi s'intende) attraverso un concetto di mediazione più consapevole della sua sostenibilità.

Nel mio "glossario dei significati" (nel "il ritorno della rappresentanza dei corpi intermedi") sottolineo come i problemi delle imprese sono spesso intersecati, talvolta complessi (anche per conseguenza della palude normativa) e non risolvibili all'insegna del "tutto e subito". L'immediato (non mediato) rifiuta il concetto di mediazione e dei tempi necessari, salvo arrendersi più avanti all'evidenza. L'associazione, va ricordato, nasce anche perché non si può avere "tutto e subito". All'opposto non si può fare della mediazione una rendita di posizione, che si rivela inutile e perfino dannosa per gli interessati e la comunità.

Internet nel suo portato generale, che si tratta di comunicazioni, di connessione tra macchine e ambiti produttivi, di raccolta dati e loro utilizzo anche in chiave predittiva, di machine learning, di tecnologie dell'informazione e della comunicazione sta rivoluzionando qualsiasi ambito produttivo e amministrativo. Il ruolo della formazione, dell'informazione e della divulgazione han un'importanza straordinaria. Le associazioni, anche forti della possibilità di leggere le imprese associate a 360°, di parlare con esse e vedere oltre, possono fare la dif-

ferenza distintiva e intestarsi un ruolo importante nella crescita del capitale umano.

Le associazioni di rappresentanza, come capita nei cambiamenti epocali, si trovano quindi a svolgere un doppio ruolo. Da un lato avere contezza delle novità per diffonderle consigliarle, con le dovute modalità e gradualità, alle imprese. Dall'altro considerarle e farle proprie nello svolgimento dell'attività associativa caratteristica.

Emerge un quadro di crescente complessità, per le imprese e per chi le assiste e le rappresenta. Le associazioni vivono per loro natura situazioni variegata e complesse e cercano di dare risposte nelle quali la stessa natura associativa potrebbe rappresentare un valore risolutivo e quindi, ancora una volta, distintivo. Hanno un'occasione straordinaria per tradurre cose complesse con linguaggio e operatività semplici e modalità schematiche per rendere fruibili le norme e le opportunità.

Altra differenza rilevante tra le associazioni di rappresentanza e quanti altri operano nel campo della intermediazione è che le associazioni non perdono mai il filo logico della rappresentanza, alimentano serbatoi di dati, analisi e costruzioni di pensiero. Alimentano partecipazione e consultazione, recuperando input aggiornati. È una differenza non scontata che fra l'altro aiuta, grazie allo stimolo "della diretta", a sfidare ogni giorno i rischi della conservazione e dell'autoreferenzialità.

## Conclusioni

Riprendo l'argomento che ha ispirato le mie considerazioni: ricomporre l'attesa di rappresentanza sindacale con la importante realtà di servizi, consulenze e attività di promozione economica realizzati dalle associazioni. Fare rappresentanza e connetterla con le attività a valle non è e non sarà il risultato di un automatismo, anche se guidato da grande impegno, ma un esercizio di rappresentanza consapevole degli elementi che distinguono il ruolo associativo rispetto ad altri ruoli. Nello svolgimento di ruoli che definisco diversi, troviamo soggetti, pubblici e privati che, pur non godendo di un mandato associativo, cercano di dare risposta ai bisogni delle imprese, di interpretarli, di assumerne le difese sentendosi a modo loro "corpi intermedi", nel significato più largo del termine.

Le associazioni hanno prerogative che, per rimanere tali e valorizzare lo spirito associativo il cui declino fortunatamente non si intravede, devono essere agite, riscoprendo i significati più veri della rappresentanza degli interessi. Dice Michele Tiraboschi, autorevole e convincente sostenitore di una rappresentanza autentica, soprattutto nel lavoro, che "la rappresentanza è un metodo di soluzione condivisa in ambiti dove non arrivano i partiti" e, nell' "Atlante della Rappresentanza" ne ricostruisce i tratti salienti partendo dalla geografia dei settori



produttivi e delle attività economiche, cioè dalla realtà viva.

Gli statuti associativi, soprattutto nella disciplina di attività che riguardano economia e lavoro, se ne stanno gradualmente facendo carico. Oltre all'elenco delle finalità associative si dà spazio a elementi fondativi di futuro preso a riferimento ideale. Da questo punto di vista il "preambolo" dello statuto di Confartigianato Imprese, che lo introduce essendone comunque parte integrante, richiama principi e obiettivi ed elenca i valori delle persone, del territorio, del sistema della rappresentanza. Afferma che "rappresentanza e servizi sono integrati" perché i servizi offerti sono l'espressione dei valori di Confartigianato Imprese. Questa affermazione è stata il punto di partenza delle mie considerazioni che hanno voluto andare oltre descrivendo i principali ambiti valoriali che indirizzano o permeano i servizi.

È un esercizio importante anche per riflettere sul nostro perimetro di rappresentanza: non tanto e non solo un elenco di possibili soci nelle variegate modalità con le quali si realizza l'attività di impresa, che sia lavoro autonomo o azienda con dipendenti, ma soprattutto la prospettiva di futuro e di valori che fanno da collante associativo, quasi fosse una nuova "identità di visione" e di "modello di sviluppo" nella quale i soci si ritrovano, a prescindere dalla loro dimensione la cui diversità finisce per incoraggiare

collaborazioni di scopo che spesso avvengono al di fuori dei perimetri di influenza associativa.

Il preambolo, già coraggioso nel 2014, dovrebbe registrare alcuni importanti fatti, in parte suggeriti dal contesto istituzionale e altri dalle dure prove cui la nostra comunità è stata ed è sottoposta. Ci sono novità in tema di Europa, di sostenibilità, di territorio e di comunità inclusiva, di senso del lavoro. In questo modo il preambolo rafforza il suo essere bussola di riferimento per quanti si associano, per i nostri collaboratori interni ed esterni, per coloro che ci amministrano.



## Bibliografia di riferimento

Baldini M. (1988, a cura di), *Educare all'ascolto*, Brescia: Editrice La Scuola.

Boeri T. (2017), *Populismo e stato sociale*, Bari: Laterza.

Bonomi A., Cacciari M., De Rita G. (2004), *Che fine ha fatto la borghesia? Dialogo sulla nuova classe dirigente in Italia*, Torino: Einaudi.

Bonomi A., Rullani E. (2005), *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Torino: Einaudi.

Ceruti M. (2018), *Il tempo della complessità. Nuove tecnologie e nuovo umanesimo*, Milano: Raffaello Cortina.

C.O. Gruppo (1995), *Alla luce di quanto segue. Piccolo vocabolario semiserio del linguaggio associativo e sindacale*, Roma: Confartigianato.

Confartigianato (1994, a cura di), *Il sistema dei servizi per le imprese artigiane*, Atti della Convention, mimeo.

Confindustria, Censis (1989, a cura di), *Gli imprenditori. Cultura e comportamenti associativi*, Milano: Il Sole 24 Ore.

Crozier M., Normann R. (1990), *L'innovazione nei servizi*, Roma: Edizioni lavoro.

Costa G. (2019), *Meta-competenze, ubiquità, ibridazione*, Workshop dell'Osservatorio Professioni Digitali, Università di Padova, Marzo.

Costa G., Gianecchini M. (2019), *Risorse umane, persone e valore*, Milano: McGraw Hill.

De Rita G. (2002), *Il Regno Inerme. Società e crisi delle istituzioni*, Torino: Einaudi.

De Rita G., Bonomi A. (1998), *Manifesto per lo sviluppo locale. Dall'azione di comunità ai Patti territoriali*, Torino: Bollati Boringhieri.

De Rita G., Galdo A. (2011), *L'eclissi della borghesia*, Bari: Laterza.

Di Vico D. (2017), *Nel paese dei diseguali. Noi, i cinesi e la giustizia sociale*, Milano: Egea.

Feltrin P. (2012, a cura di), *Trasformazioni delle professioni e regolazione in Europa. Una comparazione dei mutamenti nei sistemi professionali in Francia, Germania, Italia e Regno Unito*, I quaderni di Confprofessioni, n. 2, Assago: Ipsoa.

Feltrin P., Tattara G. (2010, a cura di), *Crescere per competere. Le piccole e medie imprese in un mondo globale*, Milano: Bruno Mondadori.

Feltrin P., Zan S. (2014), *Imprese e Rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Roma: Carocci.

Ferrante M., Zan S. (1994), *Il fenomeno organizzativo*, Roma: Nuova Italia Scientifica.

Giacomin F. (2021), *Il ritorno della rappresentanza dei corpi intermedi. Una storia ancora da raccontare*, Padova

Post editori.

Pietro Ichino (2005), *A cosa serve il sindacato. Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Milano: Mondadori.

Magatti M. (2017), *Cambio di paradigma. Uscire dalla crisi pensando al futuro*, Milano: Feltrinelli.

Manfredi P. (2019), *Provincia non periferia. Innovare le diversità italiane*, Milano: Egea.

Micelli S. (2011), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Venezia: Marsilio.

Micelli S., Di Maria E. (2000, a cura di), *Distretti industriali e tecnologie di rete. Progettare la convergenza*, Milano: Franco Angeli.

Normann, R. (2002), *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Milano: Etas.

Paladini A. P. (2016), *Confartigianato. Dalle origini al consolidamento democratico (1946-1958)*, Milano: Guerini e Associati.

Paladini A. P. (2018), *Confartigianato. Dal miracolo economico alla nascita delle Regioni (1959-1970)*, Milano: Guerini e Associati.

Persiani M. (2011), *Diritto Sindacale*, Padova: Cedam.

Pesole D. (1997), *L'artigianato nell'economia Italiana dal dopo guerra ad oggi*, Milano: Il Sole 24 Ore.

Rullani E. (2010), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e ser-*

*vizi per uscire dalla crisi*, Venezia: Marsilio.

Rutelli F. (2017), *Contro gli Immediati. Per la scuola, il lavoro, la politica*, Milano: La nave di Teseo.

Sapelli G., Quintavalle E. (2019), *Nulla è come prima. Le piccole imprese nel decennio della grande trasformazione*, Milano: Guerini e Associati.

Tiraboschi M. (2003), *Morte di un riformista. Marco Biagi, un protagonista delle politiche del lavoro nei ricordi di un compagno di viaggio*, Venezia: Marsilio.

Trupia P. (1989), *La democrazia degli Interessi. Lobby e decisione collettiva*, Milano: Il Sole 24 Ore.

Weick K. (1993), *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Torino: Isedi.

Zan S. (1992), *Organizzazione e Rappresentanza*, NIS 1992.

Zan S. (1997), *Profili d'impresa. La segmentazione del mercato associativo*, Bologna Pendragon.

Zan S. (2002), *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, in "Politica e organizzazione. Quaderni di ricerca dell'Aroc", vol. I, pp. 9-42.

Zan S. (2011), *Le organizzazioni complesse. Logiche di azione dei sistemi a legame debole*, Roma: Carocci.

Zanolli S. (2022), *Guerra o Pace. Diversità e conflitto come punto di partenza per un destino comune nella vita e sul lavoro*, Milano: Roi.





