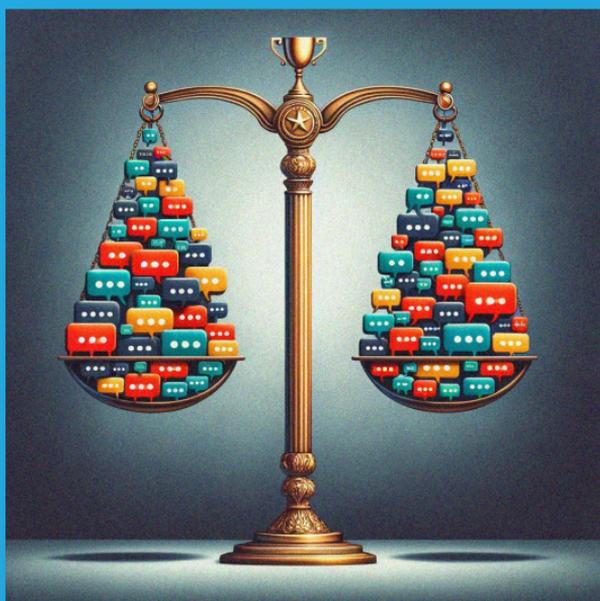


Francesco Giacomini

Il valore della reputazione nelle Associazioni di rappresentanza



con Prefazione di
Vincenzo Mamoli



I Quaderni della Fondazione Gerموzzi

Francesco Giacomini

*Il valore
della reputazione
nelle Associazioni
di rappresentanza*

Prefazione di Vincenzo Mamoli




Confartigianato
Imprese

© 2024

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)

Indice

Prefazione	9
Introduzione	15
Il brand e la reputazione tra aziende e associazioni	21
<i>Il valore del brand</i>	21
<i>La reputazione e la sua costruzione</i>	25
<i>La promessa che la precede</i>	27
<i>Comunicare il percorso per la reputazione</i>	30
<i>La reputazione digitale</i>	36
<i>La storia delle associazioni contribuisce alla loro reputazione</i>	41
Le Associazioni tra istituzioni e partiti.	
Una comparazione	51
<i>Le associazioni, l'esclusività dell'azione di rappresentanza</i>	51
<i>La legittimazione come fonte di credibilità</i>	57
<i>Associazioni di rappresentanza, partiti e movimenti politici, così simili così diversi</i>	60
<i>Rappresentatività dei partiti e delle associazioni</i>	65
<i>Partecipazione e democrazia interna</i>	69
<i>Dare risposta ai bisogni di imprese e persone che vi lavorano</i>	73
<i>Rafforzare le distinzioni</i>	76
<i>Le associazioni di rappresentanza e la similitudine con le istituzioni</i>	79
Asset della reputazione e responsabilità sociale	88
<i>L'ambito valoriale</i>	88

<i>Il valore</i>	93
<i>Gli asset fondamentali ad una buona reputazione</i>	95
<i>Il rendiconto della responsabilità sociale di impresa</i>	104
<i>Descrivere l'impatto sociale</i>	111
Difendere e migliorare la reputazione	117
<i>L'efficacia delle regole per costruire e difendere la reputazione</i>	117
<i>Etica e codici etici</i>	119
<i>Regole, statuti e iniziative possibili</i>	122
Conclusioni	131
Bibliografia	140

*Alle collaboratrici e ai collaboratori
delle associazioni del sistema Confartigianato,*

I quali facendo bene il proprio lavoro, dando valore e concretezza ai fini associativi e concorrendo a renderli esigibili attraverso la relazione con i soci, rafforzano la credibilità delle associazioni e del sistema.

Da loro ho tratto insegnamento e stimoli di riflessione.

Mi auguro risulti utile una analisi, non usuale, sul contesto di valori e regole che guidano l'attività associativa e ne rafforzano la reputazione.

Può aiutarci ad essere più consapevoli della responsabilità sociale che essa testimonia e del suo concorso a contrastare indifferenza e rassegnazione civica, che talvolta accompagnano il disimpegno associativo.

Novembre 2023 - Francesco Giacomini

Prefazione

Se ci proiettassimo nel passato, in un contesto dove artigiani, piccoli imprenditori e i loro clienti si conoscevano personalmente, avremmo chiaro che la reputazione è una dimensione antica, sociale, e che vale anche nell'epoca dell'infosfera, spazio in cui siamo immersi, che respiriamo, e che fa della complessità il regolatore universale di ogni presenza, relazione, contatto. Bisogna quindi resistere alla seduzione, ormai un luogo comune, che i contatti di prima fossero più veri e autentici delle nostre connessioni di oggi.

Il World Economic Forum ha definito questa l'era della 'reputation economy'. Ma anche la reputazione deve affrontare la complessità. Come la sfera valoriale personale è diventata un ambito complesso e dai confini meno definiti, così la reputazione è uscita dall'essere identificata e fatta corrispondere all'unico successo da perseguire, che è quello economico.

Non è più così vera l'equazione piccoli centri uguale oasi di vita, autenticità e solidità sociale contrapposte al mare vasto delle grandi periferie urbane e delle reti lunghe ed iperconnesse che si vuole a priori alienanti e destabilizzanti per sopravviverci. Al concetto di reputazione si fa subire la stessa sorte: da una parte ci sarebbe quella reale e seria, dall'altra quella aleatoria ed evanescente. Da una

parte le cose fondate, dall'altra le *fake*.

Bisogna stare estremamente attenti a non emettere giudizi definitivi su reputazione seria e reputazione di pura immagine. Non fosse altro che per il fatto che anche quella seria è *un'immagine*, un 'mimo', *una rappresentazione*.

E qui il pensiero di Giacomini si fa indagatore di una reputazione che possa essere utile - cioè *generativa di un Nuovo* che renda tangibile il Futuro; e questo vale anche e proprio per una Associazione di rappresentanza degli interessi che ha una immagine, una visione e alla quale molti desiderano appartenere. È proprio questa l' 'impressione' a cui la reputazione lavora, e che consacra con quel prefisso 're' del termine che indica ripetitività, quindi abitudine quindi sedimentazione del giudizio. Giudizio che è la considerazione che si ha di un qualcosa. La considerazione, se si può dire, precede la reputazione, è il suo alimentatore.

Desiderare, considerare, reputare. La reputazione di un *brand* è allora la sua raffigurazione, ciò che ci appare e che possiamo guardare. Così il *brand* non è un marchio, un logo costruito ma una cosa che conosciamo e in cui ci riconosciamo.

Giacomini sposta sulla 'promessa' il fondamento di ogni sviluppo reputazionale. Potremmo dire anche patto, che sancisce il restare impegnati in un rapporto. Una promessa, da cui l'impegno, a realizzare la mission anche di una Associazione di rap-

presentanza. Ma ogni promessa va inevitabilmente incontro non tanto al disimpegno e al non mantenimento, cose fin troppo ovvie, ma ad ogni sorta di imprevedibilità con cui la complessità ci costringe a fare i conti.

L'immagine interiore, i suoi significati e il suo Senso, che suscita subitaneamente ciò che intendiamo per 'reputazione' è quella che genera il rinnovarsi continuo del riconoscimento, il ritrovarsi ed il riconoscersi nella condivisione di quella *impressione*.

La reputazione resta così anche oggi, anzi mai come oggi, un portato della Relazione, non un contratto, non un esame, non un evento. La *relazione* è quell'ecologia integrale che genera valore nei legami, nelle connessioni, nelle reti. E solo all'interno di essa la reputazione ha la sua prova principe, accettando che si appanni come fa un volto ma che poi si ravvivi più vera che mai. Resistente perciò a passi falsi, logoramenti, delusioni. E solo dentro una relazionalità sono possibili i rimedi e il rinnovarsi.

La rivoluzione digitale ha accelerato ogni processo e la distanza fisica ha affidato ai nuovi mezzi il vecchio passaparola, rendendo quanto mai complessa la gestione della reputazione in un ambito così intangibile, interconnesso, mutevole e fortemente tecnologico.

La reputazione rimane perciò sempre prima di tutto figlia dell'*esperienza*, diretta e indiretta, della memoria che ciascuno di noi ha dell'altro e della

trasmissione di questa memoria. In sintesi, di una ‘promessa’ a rimanere insieme, come dice Francesco Giacomini. È necessaria, come sopra detto, una presa d’atto che le Associazioni di rappresentanza debbano attribuire alla gestione della reputazione tempo e competenze maggiori.

Non è un caso che si parli di ‘Economia della reputazione’, poiché una quota rilevante del valore di mercato di una Organizzazione è rappresentata dallo scambio di opinioni tra gli interlocutori coinvolti e interessati, cioè da quel legame spesso labile tra la realtà e la sua rappresentazione, tra il vero e il verosimile.

Sta a dire che, per definire il valore di una Organizzazione, che sia un’impresa, un’istituzione o una Associazione di rappresentanza come la nostra, non è più sufficiente ragionare sui fondamentali economici, ed anche la comunicazione di una immagine solida, vincente ed accattivante si rivela una strategia senz’altro importante ma parziale.

È diventato invece necessario ragionare ed investire sul senso del valore complessivo che viene attribuito a un’Organizzazione, e che racchiude l’insieme dei significati distintivi e caratterizzanti capaci di connotarla in maniera esclusiva e perciò unica.

Certo, come sottolinea Giacomini, che in questo libro si conferma ancora una volta studioso attento e puntuale delle Associazioni di rappresentanza, il ‘cosa faccio’ e la qualità dell’offerta sono stati e sa-

ranno nei prossimi anni un fulcro della strategia. La visione deve essere però ampliata fino a racchiudere altri elementi decisivi che concorrono al determinarsi della reputazione del valore del *brand* associativo.

Entrano in gioco assets valoriali spesso presenti nelle nostre Associazioni ma che raramente sono sistematizzati ed adeguatamente considerati per il loro ruolo di moltiplicatori del valore. Parliamo di percezioni, aspettative, fiducia, riconoscenza, stima, *appeal emotivo*. Assumono sempre più valore etica, responsabilità sociale, modelli di governance, condotte coerenti e costruttive all'interno ed all'esterno dell'Associazione.

Il 'cosa facciamo' e il 'perché' sono sempre da comunicare, perché questo forma coscienza personale e quindi l'urgentissimo bisogno di un aumento della *Riflessività*. Tuttavia sia il cosa sia il perché devono trovare una loro manifestazione chiara in un 'come' conseguente, che non sia un abbecedario tecnico o una pianificazione di un managerialese in voga ma la vera 'faccia' di comportamenti tangibili.

È un tema strategico e di grande attualità, affrontato da tempo in molte realtà imprenditoriali ma ancora agli inizi per il mondo della rappresentanza associativa, dove serve preparare cultura, saperi, competenze e technicalities per valorizzare tutti gli aspetti che concorrono alla rappresentazione del 'valore del *brand*' e della 'reputazione'.

Parlare di reputazione in termini assoluti si trasforma in un errore se non lo si fa in relazione a specifici gruppi e soggettività di riferimento sulla base di valori e criteri di giudizio distintivi. Così come è necessario formulare una distinzione sulle caratteristiche della reputazione tra Organizzazioni di diversa natura, che siano istituzioni pubbliche, partiti politici, imprese, Associazioni di rappresentanza e altro.

Sono tutti argomenti presenti in queste pagine, che ci invitano ad ampliare i confini della nostra visione ma che soprattutto ci offrono rilevanti riflessioni per rendere ancora più incisiva, sperimentabile e convincente l'azione di Confartigianato e di tutte le altre Associazioni di rappresentanza.

Vincenzo Mamoli
Segretario Nazionale Confartigianato Imprese

Introduzione

Nelle realtà aziendali, da decenni, si registra una grande vivacità attorno ai temi del valore del marchio, del brand, della denominazione, del logo e di eventuali segni distintivi. L'interesse abbraccia anche il tema della reputazione dell'azienda, dei suoi prodotti e delle innovazioni di contenuto e modalità che li riguardano. Non c'è azienda, con dimensioni significative e mercato proprio, che non sia dotata di strumenti di analisi e di politiche di marketing. Internet ha portato grandi cambiamenti nel modo con cui produttori e consumatori interagiscono, si informano e comunicano. C'è chi parla di una vera e propria rivoluzione culturale che supera la portata tecnologica della digitalizzazione. Al centro rimane l'obiettivo di aumentare il valore da trasferire al cliente, possibilmente condiviso con tutti i portatori di interesse coinvolti.

I dati e le informazioni assumono importanza fondamentale e diventano, anch'essi, fattore di competizione nello sviluppo dei prodotti e definizione delle strategie. Nascono e crescono nuove competenze, come quelle legate alla scienza dei dati e alla *business intelligence* per raccogliere, elaborare e interpretare i dati a supporto della qualità e tempestività delle decisioni ed al miglioramento della performance.

L'interrogativo che mi pongo, e al quale cercherò

di dare qualche risposta nelle prossime pagine, riguarda quanto e come questo vivace *know how* entri nella realtà delle associazioni di rappresentanza degli interessi, influenzandone scelte, provocando iniziative e portando all'acquisizione di competenze specifiche.

Dalla lettura degli statuti di numerose associazioni di rappresentanza, di imprese e lavoratori - operanti in ambiti diversi - ho notato, nelle sole associazioni imprenditoriali, l'utilizzo dei sostantivi **brand**, **denominazione**, **logo**, **marchio** e altri segni distintivi, con la finalità di valorizzarli e impedirne usi impropri e valorizzare le rispettive appartenenze: c'è quindi consapevolezza nelle associazioni che le stesse esprimono un potenziale commerciale valorizzato dal logo, marchio, denominazione che sia, e che tutto ciò rappresenti un valore di *brand*, con tutte le conseguenze, obblighi e opportunità che ciò comporta.

Nei manuali di marketing appare consolidato il significato di *brand*, vale a dire un insieme di immagini e valori che lo rendono riconoscibile. Sono descritti, con diverse sottolineature, i pilastri del valore di brand: la promessa, il carattere impresso da persone e valori, le competenze incorporate, i segni tangibili che lo rendono evidente. Non è scontata, a mio parere, l'applicazione di questa letteratura ricca e in costante evoluzione, con i relativi bagagli di competenze e *technicalities*, alle associazioni di rap-

presentanza e ai prodotti della loro attività.

Stefano Zan, in *Organizzazione e Rappresentanza*, sconsigliava di assimilare le associazioni alle imprese per non andare incontro a cocenti delusioni. Egli insisteva sulla necessità di comprendere a fondo le logiche che presidiano e governano una organizzazione di rappresentanza.

Con queste avvertenze, rimanendo comunque attratto da un tema apparentemente marginale e poco considerato fino ad oggi, nasce l'idea di una riflessione che intende recuperare come focus centrale -ritenendolo fondamentale per le organizzazioni di rappresentanza - il concetto di **reputazione**.

Il sostantivo reputazione non manca di letteratura, spesso derivante dalla realtà aziendale tradizionale, che descrive con sufficiente efficacia la distinzione tra brand e reputazione di brand (la cosiddetta *brand reputation*), affrontando spesso il tema del rischio reputazionale.

Dopo aver letto diversi statuti, riferiti alle principali confederazioni operanti sulla scena nazionale, e non essermi mai imbattuto nel sostantivo reputazione qualche interrogativo sorge; soprattutto circa la consapevolezza della sua attualità e importanza -ripeto - nelle associazioni. Ho riletto un po' di storia delle associazioni di rappresentanza dal dopoguerra ad oggi, in particolare nel settore dell'artigianato, del commercio e della piccola impresa, riportate nei tanti libri editi dalle associazioni territoriali nel-

le occasioni di rilievo, alla ricerca di tracce relative alla costruzione della credibilità associativa e della sua valorizzazione, anche nelle occasioni di adozione del marchio o logo di sistema e dei suoi aggiornamenti stilistici.

Ho concluso che tutte le associazioni hanno progressivamente costruito, quasi inconsapevolmente e grazie ai risultati dell'attività, un'importante credibilità e reputazione. Al centro dell'attenzione vi era (e vi è) l'attività e la sua comunicazione. Il seguito veniva dato per scontato.

La nascita di un ecosistema imprenditoriale unico nel suo genere, in Europa e nel mondo, e la straordinaria crescita delle imprese e del lavoro sono storie di territorio. Storie favorite da scelte nazionali lungimiranti in fatto di leggi di settore, di previdenza e sanità, di credito con istituti che facevano leva sulla conoscenza dei diversi comparti, di sostegno all'apprendistato, una sorta di *institution building* dello sviluppo economico solidale.

Lavoratori autonomi e piccole imprese hanno segnato una lunga scia di risultati di crescita, talvolta diventando casi mondiali; basti per tutti la storia di Del Vecchio e di Luxottica, radici nel bellunese e ramificazioni in tutto il mondo. Sono nati i distretti. È cresciuta una foresta silenziosa di imprese. La comunità economica ha prodotto inclusione sociale.

Le associazioni territoriali hanno affiancato la continua evoluzione e vissuto quasi osmoticamente

queste realtà, concorrendo a migliorare le condizioni per la crescita e l'innovazione, oltre che a gestire le inevitabili situazioni di crisi.

Esse hanno fatto rappresentanza senza cercare conferme nei manuali della responsabilità sociale.

Hanno costruito credibilità e, quindi, reputazione senza impianti consulenziali e scientifici a supporto. Un anniversario dell'associazione, accompagnato da storia locale e foto patinate in volumi non sempre letti o riletti, o un'assemblea annuale erano - e sono tuttora - occasioni per fare il punto sull'economia e sulla comunità, sui legami con gli stakeholder, sulla proiezione sociale dell'attività associativa.

Probabilmente funzionerà così anche nei prossimi anni. Nel cambiamento incessante dei contesti e della società, nei passaggi generazionali di imprese e famiglie, nel mutamento dei valori di riferimento per il lavoro è, però, preferibile agire in maniera più consapevole, rispetto all'importanza di creare valore, credibilità e reputazione, riflettendo sulle migliori modalità e adottando scelte e accorgimenti coerenti con l'obiettivo.

Il mondo associativo non può rimanere estraneo ai concetti e alle dinamiche che riguardano il rapporto tra prodotti e mercato: questo nella misura in cui in offre - certo con caratteristiche tutte sue e contenuti poco frequenti e vieppiù originali - rappresentanza, consulenze, servizi e beni collettivi, nell'ambito del rapporto associativo.

Né tantomeno, anche per ragioni che vedremo più avanti, può rimanere estraneo ai concetti di brand reputation o, meglio ancora, di reputazione e valore reputazionale.

Da tempo e con diverse intensità di strutturazione e scientificità il tema della crescita commerciale, leggesi anche della promozione associativa, guidata da strategie di mercato e di prodotto, sta entrando nella quotidianità dell'attività associativa. È in questa direzione che non dovrebbero mancare politiche per far crescere il valore di *brand* e, soprattutto, il valore reputazionale, prevedendo al contempo modalità di individuazione e di gestione del rischio conseguente alla sua lesione.

Il brand e la reputazione tra aziende e associazioni

Il valore del brand

Premesso che *brand*, o marca o marchio, identificabili solitamente con nome e logo, hanno significati equivalenti, la manualistica dominante, consolidata con prevalente riferimento al mondo delle aziende tradizionali di mercato, può essere ragionevolmente applicata anche alle associazioni ed ai prodotti della loro attività. Ciò è utile sia in tema di posizionamento di mercato che per la costruzione di piani di marketing. Lo è meno quando non considera le caratteristiche strutturali, fondanti e distintive delle associazioni di rappresentanza, del loro governo e nelle loro finalità.

Il valore del brand associativo è, comunque, adattabile, per assimilazione, alla classica trilogia, riferita alle aziende: *“cosa facciamo, perché lo facciamo e come lo facciamo”*.

Trattandosi di associazioni, nei loro statuti sono elencati riferimenti puntuali, nella parte relativa a scopi, obiettivi e finalità, oltre che indicati vincoli morali ed etici; pertanto, il “cosa facciamo” ed il “perché” sono ampiamente descritti in tale sede con gli elementi valoriali, talvolta contenuti in “preamboli” allo statuto e nello statuto stesso. Sono questi elementi che concorrono a contraddistinguere,

di volta in volta, le associazioni.

Emerge la prevalenza di impianti valoriali top down e ciò lascia spazio, anche in logica bottom up, alle sensibilità e proposte delle varie associazioni affiliate o aderenti di natura territoriale, merceologica, rappresentative di genere e di età. Le associazioni aderenti hanno, quindi, libertà di indicare valori e sensibilità ricavati dall'esperienza nei contesti territoriali, merceologici, di genere, di età e di qualsiasi altra condizione, ovviamente non in contrasto con quelli generali, arricchendo così il complesso degli elementi del sistema.

Il "cosa facciamo" vale, quindi, sia per le aziende tradizionali che per le associazioni di rappresentanza; comporta un posizionamento dell'azienda. Nel nostro caso, dunque, dell'associazione e della relativa offerta di prodotti e servizi. Parlare di posizionamento associativo comporta la necessità di definire sia il perimetro della rappresentanza (chi può aderire, accettando di conseguenza statuto e regole) che il posizionamento dell'offerta associativa.

Emerge qui una prima oggettiva distinzione tra l'organizzazione-associazione e l'azienda tradizionale.

La prima poggia sul mandato e sulla fiducia dei soci, mandato che viene onorato e praticato incessantemente, anche nel rispetto delle scadenze statutarie, favorendo la loro partecipazione attiva, sia nella scelta dei vertici che dei programmi di attività.

L'azienda tradizionale non è una associazione e, quindi, non ha soci; salvo il caso delle aziende cooperative, con finalità economiche e sociali, disciplinate da puntuali vincoli statutari e regolamentari e dalla condivisione di valori e finalità che completano l'appartenenza allo stesso ambito cooperativo. I fruitori, soci nel solo caso della cooperazione o nei gruppi di acquisto, esprimono all'atto di acquisto del bene o del servizio una scelta dal carattere fiduciario. Il rapporto è pragmatico e utilitaristico e, comunque, incoraggiato da azioni di natura commerciale e di fidelizzazione sostanzialmente uguali a quelle attivate dalle aziende tradizionali di mercato. Con l'aggiunta di connotazioni valoriali nel caso della cooperazione, che includono anche l'ambito del credito, tradizionalmente in capo al ruolo e all'operatività delle Banche di Credito Cooperativo.

I **prodotti associativi** che, secondo le teorie di Stefano Zan e Paolo Feltrin, sia in *Organizzazione e Rappresentanza* che in *Imprese e Rappresentanza*, derivano dal rapporto di rappresentanza e sono rappresentanza stessa, vale a dire i **servizi** e la **promozione economica** - in questo ambito includo i confidi e gli enti bilaterali - si presentano con offerte e modalità di fruizione che non sempre è facile far risalire al rapporto associativo come fatto distintivo e di origine.

La scelta del “cosa” fare, con le risposte a breve (il quotidiano ed il congiunturale) e a medio (inizial-

tive con orizzonti più lunghi e in divenire) risente, inoltre, dei contesti locali. Le variabili territoriali sono tante, incessantemente in evoluzione tra sostenibilità e resilienza. Peralto, va ricordato che le associazioni, nel loro ruolo di attori sociali locali e di portatori di interessi, sono chiamate sempre più frequentemente a partecipare a loro volta ad azioni di costruzione e crescita dei valori di brand del territorio.

Cibo e vino - sono solo un esempio - hanno inaugurato e rafforzato una singolare identità prodotto-territorio, che ha consentito agli operatori di fruirne e alimentarla a loro volta. Sono noti i casi delle Langhe, delle Terre del Barolo, delle Terre del Franciacorta o del Prosecco.

L'offerta associativa, oltre a farsi carico della dimensione di rappresentanza territoriale, contiene elementi di natura sindacale ed elementi di consulenza e adempimento, che producono ulteriore valore aggiunto per il socio.

Va poi considerata l'attività in capo ad organismi a governo bilaterale, costituiti per gestire ammortizzatori, sanità e previdenza integrativa. Da questa complessità si ricava che non è facile veicolare presso l'utente-cliente un'immagine chiara, sufficientemente leggibile e valutabile.

Non c'è dubbio che l'attività (il "cosa" faccio) produce sempre un risultato di maggiore o minore soddisfazione. Questo risultato può essere apprezzato

zabile, ma sarà comunque soggetto a una valutazione sia comparativa che di specifico convincimento. Ci verrebbe più semplice valutare un produttore di auto, con le tante tipologie di clienti-*target* in linea con le diverse attese di sostenibilità che ognuna di queste incorpora. Altrettanto nel caso di una banca o di una assicurazione, essendo aziende con servizi sempre ricchi di variabili.

Riassumere in un giudizio, come nel caso di un'associazione, elementi a breve, medio e lungo termine, elementi che traggono giudizio da fatti puntuali e misurabili rispetto ad altri che lavorano alla costruzione di fiducia sulla base del consenso, e altri ancora il cui risultato è conseguenza di una forte interazione tra socio e tipologia dell'offerta associativa non è per niente facile. Resta fondamentale la percezione di utilità e la possibilità di comparazione con altre modalità realizzative. E resta, inoltre, determinante la capacità di comunicare con efficacia.

La reputazione e la sua costruzione

Riprendo un mio apporto a “Spirito Artigiano”, nel quale sostengo che la buona reputazione è, in generale, un acceleratore del valore di brand e lo è ancor più nel caso delle organizzazioni di rappresentanza. Per una organizzazione di rappresentan-

za, che chiede consenso e vende fiducia, grazie alla quale valorizzare, nell'ambito del mandato di rappresentanza, servizi, consulenze, azioni sindacali di difesa e promozione degli associati, la reputazione ha un valore reale e potenziale del quale occorre essere sempre più consapevoli. Ci viviamo dentro e, forse per il fatto che ne siamo immersi, non la osserviamo con il distacco necessario a darle il giusto valore.

La reputazione - anche a motivo delle articolazioni associative in più livelli, per merceologie e aggregati di rilievo sociale - è tema complesso in quanto racchiude e fa sintesi di percezioni, aspettative, grado di fiducia e stima caratterizzate da comprensibili diversità.

Il valore della reputazione si differenzia dal valore di brand, che solitamente è condizionato da immagini, emozioni, mutevolezza dei contesti, che a loro volta producono cambiamenti nella percezione.

La reputazione ha una costruzione lenta, che è la risultante dei comportamenti reali dei diversi protagonisti nei tanti ambiti associativi, del costante aggiornamento dell'attività associativa e del suo impatto interno ed esterno all'associazione.

La reputazione ha conseguenze e orizzonti di medio - lungo termine. Premia condotte coerenti, le quali a loro volta generano fiducia. È la diretta conseguenza della presenza e delle azioni di un'as-

sociazione, in un contesto economico e sociale dato, consiste in un giudizio di valore da parte del pubblico. Dipende, anche, dalla **qualità della comunicazione e delle relazioni**, meglio intese come rapporti tra persone. Traguarda e proietta in avanti gli obiettivi di rilievo, e punta ad affermare e rafforzare il ruolo dell'associazione nella società, nel sistema associativo e nel suo ambiente di lavoro.

La reputazione chiede, come vedremo più avanti, una puntuale rendicontazione, grazie alla quale conquistare e far crescere fiducia e credibilità dell'associazione stessa.

Mentre il concetto di brand ha a che fare con l'influenza sui comportamenti, la reputazione si completa con l'approvazione sociale, che a sua volta condiziona positivamente i comportamenti, alimentando una sorta di circuito virtuoso.

La promessa che la precede

Il brand (cosa facciamo, perché e come lo facciamo) si sostanzia in una "promessa", che trova fondamento in un programma esplicito che descrive come l'associazione operi nel dettaglio per raggiungere gli obiettivi annunciati. L'attività tutta ne dovrebbe essere conseguenza a partire dall'offerta associativa. Occorre porre attenzione al fatto che le aspettative, generate dall'attività o dalla sua pro-

grammazione, se vanno deluse minano la fiducia. Di contro, le aspettative confermate la rafforzano.

La manutenzione del percorso verso la reputazione, dal progetto ai fatti eseguiti o in esecuzione, ha altrettanta importanza. Dare spiegazione, infatti, del perché una parte della promessa dei progetti annunciati, non può essere realizzata o subisce un ritardo, concorre a mantenere affidabile l'associazione. Anche l'annuncio di un cambiamento parziale di rotta o un adeguamento del progetto, essendo i contesti comprensibilmente variabili e talvolta imprevedibili, produce apprezzamento, perché offre trasparenza nei comportamenti e tempestività della comunicazione.

Alcuni degli aspetti toccati segnalano la difficoltà di estrarre giudizi nitidi da un insieme diverso di attività e suggeriscono la soluzione della **distintività** come vantaggio competitivo. Tema questo introdotto, con prevalenti altre finalità, nel mio "distinguersi per non estinguersi". Nel nostro caso, si tratta di assicurare una diversità di offerta associativa in relazione alla diversità di domanda, di opinione, di età, di appartenenza di filiera o sistema, di età.

È centrale la conoscenza del cliente per l'azienda e dell'associato-utente per l'associazione.

Risulta importante, se non determinante, l'individuazione di cluster comportamentali che la teoria del marketing suggerisce a chi confeziona prodotti o servizi. Sono i cluster che derivano, nel caso di

una organizzazione di rappresentanza, da una accorta segmentazione del mercato associativo, tema sul quale si è aperta una riflessione, con seguito ancora poco significativo, da almeno 25 anni a questa parte.

Vale la pena di citare, in proposito *Profili di impresa - la segmentazione del mercato associativo*, di Zan e Norman.

Più si profila correttamente - e la nuova frontiera suggerisce di valorizzare le aspettative, gli atteggiamenti e le attitudini, rispetto ai soli criteri organizzativi e dimensionali, costruendo e alimentando una corretta anagrafica degli interessi - più si creano le basi per non sprecare l'attività e facilitare l'offerta di distintive coerenti con la domanda.

È un terreno nel quale sta entrando in modo irruento l'Intelligenza Artificiale e in particolare la Business Intelligence, approccio che troverebbe nelle associazioni di rappresentanza una imponente quantità di informazioni e dati, derivanti dai servizi e consulenze e dall'intensità di relazioni, fatto quest'ultimo che resta uno dei vanti potenziali delle associazioni di rappresentanza.

Quindi, riprendendo l'importante sostantivo "promessa", si può parlare di promessa come sintesi di obbiettivi e relativa attività, facili a leggersi e ad essere percepiti, anche con uso di linguaggi diversi di fronte a cluster diversi.

La promessa deve, quindi, apparire chiara, leggi-

bile e realizzabile, non estemporanea; deve coinvolgere i principali protagonisti, soci, amministratori e dirigenti, collaboratori. Non va, infine, confusa con la *vision* ed è, casomai, una parte importante della *mission* associativa. La percezione dell'affidabilità della promessa e del suo mantenimento - il fatto che quindi essa è in esecuzione o è già nei fatti - produce la reputazione.

La reputazione è, quindi, il giudizio conseguente da parte dell'opinione pubblica e dall'insieme di una molteplicità di *stakeholder*: clienti o associati, fornitori, istituzioni, collettività e comunità, collaboratori.

Va detto che la reputazione, oltre ad essere a lenta costruzione, non è mai univoca. Essa è il frutto di un continuo incrociarsi di giudizi dei diversi portatori di interessi e dell'agire sul percepire e sul percepito. Basti pensare alla diversità dei soggetti che concorrono a determinare la reputazione. Non sono solo punti di vista diversi, ma sensibilità diverse, e ancora condizioni e attese diverse. Lo sforzo di allinearli il più possibile attorno a motivazioni reputazionali emergenti coinvolge anche la comunicazione.

Comunicare il percorso per la reputazione

Dicevamo poco fa che i contenuti della promessa

(aziendale o associativa), la sua coerenza e l'efficacia che sprigiona sono la condizione per costruire una comunicazione che colga con forza il contenuto della promessa stessa. In questo senso, l'esito di efficacia sarà tanto più forte quanto più la comunicazione ha potuto seguire la promessa fin dai primi passi, avendo chiare le ragioni dei destinatari, per poi segnalarle, con le diversità di approccio eventualmente richieste, alla diversità degli stakeholder.

La promessa associativa, in relazione al contesto nella quale è maturata e viene agita, tocca elementi di carattere generale (ad esempio la sensibilità verso le ragioni delle sostenibilità), di carattere territoriale (l'impatto delle azioni prospettate su quel territorio), di carattere merceologico-settoriale (la grande varietà di possibili declinazioni), con le imprese sempre attente alle ragioni di profittabilità più durature.

La percezione di tutto ciò incrocia sensibilità politiche diverse, per quanto gli stessi messaggi politici contengano una componente di calcolata ambiguità; incrocia attese diverse in ragione dell'età che, su certi temi, può richiedere la necessità di strabismo comunicativo. Tocca a chi progetta le azioni, e poi a chi le comunica, cogliere l'essenza dei messaggi, con attenzione ai giudizi che via via maturano con la percezione.

La comunicazione, non è novità, svolge una crescente varietà di compiti e ruoli rispetto ai quali il sostantivo stesso - "comunicazione" - appare sem-

pre più riferimento generico.

Gli obbiettivi delle iniziative, fin da quando si approntano, andrebbero valutati per il possibile loro impatto e adattati ai contesti ed ai livelli. Vanno comunicati all'interno, per favorire una base di consapevolezza e atteggiamenti coerenti, anche tra i collaboratori e gli amministratori, che diventano a loro volta testimoni di fatto. Poi andrebbero comunicati all'esterno, con l'attenzione più volte ribadita alla diversità dei portatori di interessi. Ricordo che occorre riconoscersi per essere riconosciuti; e questo vale e rafforza anche il processo che porta alla reputazione.

La *vision* dovrebbe essere l'elemento unificante e caratterizzante il sistema, obbiettivo tanto irrinunciabile quanto spesso non percorso per sottovalutazione della sua importanza. Il manifesto della visione - chiaro, verosimile, facile a cogliersi e a ricordarsi - è base di condivisione e legante associativo e rafforza lo spirito di appartenenza.

La *mission* associativa si adatta, senza tradire la coerenza di sistema, alle diversità di livelli e di territori.

È una sorta di guida operativa che sa tenere assieme le diversità che si riconoscono, comunque, nella *vision* e nei valori fondanti che essa include. Sia in fatto di *vision* che di *mission* la rappresentanza degli interessi nel nostro paese non è sempre chiara e leggibile; soprattutto non facilita l'individuazione

delle diversità tra associazioni e la ricchezza degli ambiti rappresentati.

È più facile individuare *vision* e *mission* nelle associazioni che operano, ad esempio, in ambito agricolo e del cibo; forse grazie anche ad una minore complessità dei contesti rappresentati ed a una crescente sensibilità pubblica ai temi sottostanti. Non lo è altrettanto nella frammentata realtà dei settori secondario e terziario, oltretutto spesso caratterizzata da perimetri di rappresentanza sovrapposti; ciò non agevola la lettura delle “promesse” e, soprattutto, il corretto accredito del merito di proposta e dei risultati con il conseguente consenso che poi genera reputazione.

È capitato più volte - vuole solo essere un esempio anche se emblematico, catturato nelle periodiche rilevazioni del sociologo Ilvo Diamanti sulla percezione di affidabilità sociale dei corpi intermedi e delle imprese a questi corrispondenti - che le imprese, soprattutto se piccole, godessero di maggiore credibilità rispetto a quella accreditata alle proprie rispettive associazioni. Quasi a voler dire che le associazioni stesse beneficiassero, come luce riflessa, dell'opinione positiva generale riscossa dalle aziende; un caso di proprietà transitiva sui generis.

È la conferma che l'affollarsi di messaggi simili spesso non consente il formarsi di una opinione nitida, soprattutto a livello nazionale, sul valore aggiunto assicurato dai diversi portatori di rappresen-

tanza. Di questa nebulosa la stessa politica finisce talvolta per approfittare, facendo ricorso a stereotipi funzionali al tentativo di attirare consenso, gareggiando, quindi, con la rappresentanza.

Nella mia esperienza nell'ambito della rappresentanza degli interessi ho visto fatti di grande valore non raccontati o mal raccontati; ho ascoltato giri di parole per tenere lontano il "vedo". Ho visto progetti convincenti al punto da farmi chiedere: perché non li fate con qualcun altro che ha la vostra medesima sensibilità, così da rafforzare le probabilità di riuscita? E ho visto progetti, autentici fuochi di artificio, che fanno conto sulla memoria (corta) di giornalisti e pubblico. Le associazioni di rappresentanza, lo dicevo a proposito degli spazi che si aprono nel descrivere l'impatto di tanti e diversi servizi, hanno a disposizione materie ricche di spunti ed una crescente sensibilità individuale, territoriale e sociale.

Hanno anche una funzione educativa in proposito. Comunicare, secondo me, è anche educare, cioè far capire aspetti non leggibili con le visuali tradizionali. Comunicare è "portare a bordo", stimolare confronti, ascoltare per poi restituire, se è il caso, una risposta. In questo modo si acquistano visibilità positiva, credibilità, fiducia, tutti ingredienti di una buona reputazione.

C'è un ambito della consulenza che si dedica da tempo al "*content management*". Il contenuto va ma-

neggiato, gestito con cura. Deve esser più in linea di coerenza con il progetto che con le esigenze stilistiche. I contenuti si devono percepire dentro ad una strategia, ma con i piedi nei fondamentali. Com'è comprensibile l'originalità premia, al pari della rilevanza dell'iniziativa o del progetto.

Vale lo schema classico della persuasione indiretta. La comunicazione colpisce il pubblico - in generale o di una comunità territoriale-, che aggiungerà il proprio consenso ai contenuti della proposta (che non sono solo *like* suggeriti). L'associazione è assimilata, in questa azione di rappresentanza, ad una buona istituzione. Viene percepita come portatrice di ragioni socialmente apprezzabili. Si crea, quindi, un circuito di partecipazione, di *engagement*, che supera lo schema a due, mittente e destinatario, e avvia un clima di condivisione.

Anche le iniziative di valorizzazione dell'attività delle associazioni, grazie al supporto di trasmissioni televisive, nella sempre efficace cornice delle diversità territoriali, hanno dimostrato di funzionare rafforzando il legame con il pubblico e la percezione del loro valore sociale.

E poi c'è il fenomeno della "riprova sociale", cioè dell'affidarsi al giudizio degli altri per farsi un'idea su un determinato argomento, prima di mettere in atto scelte.

È una sorta di scorciatoia per formarsi un'opinione senza impegnare troppo la mente, ed è un

motivo di attenzione in più per coloro che persuadono attraverso i canali della comunicazione rivolti al pubblico in generale.

La reputazione digitale

Comincio dicendo che quando si parla di reputazione digitale, inserisco tra reputazione e digitale - a costo di ovvietà - “per via” o “attraverso”.

Ho letto alcune pubblicazioni di tipo manualistico, in materia di comunicazione digitale, l'ultima tra le quali *Marketing e comunicazione digitale* di Federico Rossi, e resto confortato nel pensiero che, se non hai nulla da comunicare, non c'è digitale che ti salva. Rafforzo anzi il convincimento che se non costruisci fiducia e credibilità per meritare la reputazione il digitale non può sostituire i mancati ingredienti.

Lo stesso Federico Rossi, nella prefazione, parla di “contenuti in cerca di media” e non di “media che diffondono contenuti”. È un cambio di baricentro, continua Rossi, che sposta l'equilibrio verso il messaggio, che dovrà essere specifico, profilato, disponibile... On demand. Il mezzo chiamato a supportarlo, conclude Rossi, diventa un acceleratore di contenuti nelle direttrici della accessibilità e della verticalità.

Il capitolo potrebbe chiudersi qui, tanto chiari

appaiono i concetti, ma questo farebbe torto all'importanza della comunicazione in tema di brand e soprattutto di reputazione. La comunicazione svolge tante funzioni assieme, a partire dall'essere relazione, impegnata a connettere e a bilanciare la relazione digitale anche con quella fisica, sia che attenga alla sfera relazionale che a quella emozionale.

Non sono un esperto di comunicazione al tempo del digitale, materia che guadagna da sé fior fiore di libri dedicati al tema. La comunicazione, a mio parere, non va distratta dalla sua funzione principe; che è quella di trasferire contenuti, più o meno ricchi di ingredienti adatti alla situazione, al contesto e alla finalità del comunicato. Vive, quindi, del contenuto, diffonde contenuto e si pone, necessariamente, l'obbiettivo di massimizzare il risultato ricorrendo alle innovazioni tecnologiche, oggi giunte al digitale.

Quindi i media, e si parla di digitale, danno supporto all'efficacia della comunicazione. Come fanno? Profilando adeguatamente i destinatari, articolando i contenuti in relazione alla diversa sensibilità che li caratterizza e talvolta divide, assicurando continuità di collegamento, cioè di relazione; favorendo collaborazione, coinvolgimento, interazione; e, infine, aumentando il pubblico potenziale.

La comunicazione digitale di un bene o di un servizio caratterizzato da un marchio ha a disposizione una proliferazione di canali attivabili, che

mescolano alla bisogna media tradizionali e digitali.

Alcuni media tradizionali, anche autorevoli, hanno iniziato già da tempo questa conversione, offrendo loro stessi, ai comunicatori, un ponte tra tradizionale e digitale, ampliando i prodotti della comunicazione attorno ad un bene o ad un servizio, per un'azienda che vuole rafforzare il suo brand.

In questo contesto evolutivo le associazioni di rappresentanza, con la ricchezza e vastità di offerta di servizi e beni, meritano una considerazione a sé.

I contenuti relativi alla comunicazione di brand e marchi, incessantemente in evoluzione, possono essere valorizzati nel prodotto “rappresentanza, beni e consulenze, promozione economica e sociale”. Le precondizioni, dalla rappresentatività alla legittimazione, che fanno vivere un'organizzazione di rappresentanza come tale, non appartengono di norma alla realtà aziendale tradizionale. Come dire che la comunicazione in ambito associativo non rinuncia all'intensità e varietà delle esperienze fatte nella promozione di beni e servizi in aziende tradizionali, ma non si fa da queste condizionare ricavando modalità e interazioni coerenti con la natura di un'”azienda” che vende fiducia dentro ad un rapporto di rappresentanza, attraverso numerose prestazioni.

In quali aspetti si differenzia e si caratterizza la realtà associativa per un comunicatore?

Il prodotto “rappresentanza” è, e resta, esclusivo

delle associazioni di rappresentanza; esse nascono esattamente a questo fine, che possono perseguire in tanti modi, parte dei quali - a mio parere - ancora da scoprire e sperimentare.

Vendere fiducia e rappresentanza non è mestiere semplice ed il comunicatore si deve fare carico di adottare una metodologia di elaborazione dei contenuti, condivisi dai proponenti, e delle competenze sulle funzioni associative necessarie a supporto. Comunicare è già far valere una competenza, così come la possiede il tributarista o il funzionario addetto a negoziare i contratti.

Basta la competenza classica del mestiere o ci si deve far carico di sollecitare approfondimenti negli aspetti collaterali, di contenuto, di contesto ed evoluzione, necessari a valorizzare il prodotto, cioè il comunicato?

Ho imparato, anche a mie spese, che per rappresentare interessi occorrono certamente doti di recitazione, più o meno innate, ma anche conoscenze, ancorché non specialistiche (saremmo dei mostri sacri), in materie economiche, sociali e sociologiche, giuslavoristiche, politico istituzionali, geografiche (la conoscenza dei contesti territoriali).

Continuo, come si vede, a tenere al centro della comunicazione il merito, l'adeguatezza dei contenuti; poi vengono i destinatari, generici o diversificabili con maggiore puntualità.

Il digitale può dare una grande mano, con i sup-

porti prima ricordati, ma non entra nel contenuto, dando per scontato che è e sarà ineccepibile.

Non parlo in queste mie considerazioni di siti, piattaforme, posizionamenti on line, social network, strumenti di virtualizzazione, messaggistica, app, modalità che un comunicatore immagino ben conosca, ma di content, cioè di contenuti, per usare il linguaggio professionale. La differenza è opinione unanime, dipende e dipenderà sempre da cosa comunichiamo, e non da come lo facciamo.

Dice Federico Rossi, nel citato volume, che il *leit motiv* “il cliente è il re” si è trasformato nel “il contenuto è il re” e, volendolo ancor più sottolineare, “il contenuto è la nuova arena”. Contenuti e arene, territori di rappresentanza per le associazioni, sono argomenti importanti e stimolanti. Non si tratta di elaborare costruzioni artificiali ma di descrivere un prodotto esigibile, un progetto credibile, un futuro possibile.

Non voglio evitare una considerazione, che avrei forse dovuto porre in apertura del capitolo, nel merito della “reputazione digitale”. Per qualcuno è un bisogno, che corrisponde al vertice dei bisogni celebrato dalla nota piramide di Maslow (Abraham Maslow - *Motivation and personality*), cioè il bisogno di autorealizzazione e prima ancora di stima. In una sorta di parallelo, riferito al digitale, diviene bisogno di autocelebrazione per via digitale.

E a questo proposito è d’obbligo considerare il

tema delle notizie che si trovano in rete. Non bisogna dimenticare che ogni azione che una persona compie, o una azienda mette in campo o subisce, incide sul formarsi delle opinioni altrui.

Quindi, le notizie presenti in rete fanno sì che il cliente, ma anche l'associato, tragga da queste opinioni e talvolta conclusioni. C'è un'attività professionalmente lodevole finalizzata a rimuovere notizie che riguardano persone, cosa meno facile in caso di notizie che non hanno questa caratteristica. È un intervento “a valle dei fatti” che suggerisce, proprio per l'esposizione che quotidianamente rischiamo, anche indirettamente attraverso i vari social, una particolare attenzione e cautela nel fare e nel dire. La rete, da questo punto di vista, possiede memoria e di ciò va tenuto ben conto.

La storia delle associazioni contribuisce alla loro reputazione

Si dice, e può essere un'efficace similitudine, che una pianta rigogliosa ha buone radici, che ne favoriscono solidità e nutrizione. La pianta in questione ha un buon tronco, in grado di sostenere i rami e, quindi, la chioma, più o meno folta a seconda del tipo di pianta e della stagione. La storia segue questo esempio. Noi “persone” e noi “corpo sociale” siamo il nostro vissuto. Le radici sono le nostre ori-

gini, sono il contesto e la cultura di riferimento, evoluti o cambiati nel frattempo, seguendo le linee di continuità assicurate dalle persone, dalle decisioni, dai passaggi di testimone. Il nostro vissuto influenza le scelte del presente, quasi siano figlie del nostro passato.

Le “piante associative” nate a ridosso del secondo conflitto mondiale raramente sono morte; nella grande maggioranza sono evolute respirando e reagendo ai cambiamenti di contesto. Le associazioni hanno tutte una loro storia che contribuisce a spiegare il loro presente.

Non vado troppo indietro nel tempo, in fatto di storia dell’associazionismo di impresa. Risulterebbe certamente interessante ricercare - ad esempio nella storia dei Collegia, delle Gilde, delle Corporazioni, nelle diverse epoche del medioevo - le modalità con le quali queste istituzioni private hanno costruito la loro credibilità e hanno ottenuto riconoscimento e ruolo sociale.

Ma oggi gli elementi e le continuità delle associazioni di rappresentanza, che tornano utili al nostro lavoro, non possono che partire dall’immediato dopoguerra. Il secondo conflitto mondiale rappresenta, per il tema che affrontiamo, un punto di rottura con il passato, una sorta di reset negli impianti e nelle logiche e nelle regole della rappresentanza.

Occorre ricordare, in proposito, che nel giugno del 1944 gli alleati decretavano lo scioglimento di

tutte le preesistenti organizzazioni corporative fasciste (tra cui la Federazione fascista degli Artigiani d'Italia) e le autorità di Salò procedevano alla liquidazione della Confederazione Fascista degli Industriali, licenziandone l'intero personale.

In realtà, persone e relazioni, oltre che un sano spirito associativo, non vennero affatto meno. Fu rapida la costruzione di nuove basi associative, non solo tra gli industriali, ma anche tra gli operai, gli artigiani, i professionisti, per porre rimedi, seppur congiunturali, ai gravi problemi emergenti, riguardanti il lavoro, ad esempio con il blocco dei licenziamenti, e la ricostruzione del Paese.

La nuova stagione di costruzione associativa, sollecitata e accompagnata da più parti, Comitati di Liberazione, forze politiche, Chiesa Cattolica e forze civili procedeva sia top down che bottom up.

L'azione di Confindustria verso le imprese, dei partiti verso il lavoro, del mondo cattolico verso la dimensione della piccola impresa e del lavoro autonomo offrivano nuclei associativi aggreganti e schemi aperti alla tessitura con le tante associazioni provinciali o territoriali che, comunque, stavano sorgendo, in una sorta di spontanea e imitativa reazione allo sconforto post-bellico da parte delle comunità di categoria e delle città in particolare.

Dal 1944, in pochi mesi, si sono poste le basi di una nuova e articolata realtà di rappresentanza attraverso le associazioni degli industriali, degli arti-

giani, dei coltivatori, dei commercianti, dei professionisti e della grande realtà del lavoro dipendente. Negli anni immediatamente successivi, tra il 1945 ed il 1950, si sono registrati i primi assestamenti, all'insegna della ricerca di maggiore omogeneità e coesione, anche traguardando la politica, nelle constituency delle diverse associazioni.

L'associazione è un valore ed uno strumento che si adatta ai tempi, cogliendo opportunità e reagendo alle avversità, percepite come tali dai soci, comprensibilmente con approccio prevalentemente corporativo. Le similitudini, seppur tra periodi fortemente diversi, non mancano affatto.

Nel medioevo le Gilde e le Corporazioni curavano mutua assistenza, regole produttive e commerciali (etica compresa), controllo in ingresso della professione, reperimento delle materie prime e disciplina dell'apprendistato con la negoziazione dei livelli salariali. Questo e tanto altro dicono le tesi storiche riabilitative rispetto a coloro che, invece, affermano che le corporazioni hanno rallentato l'innovazione, hanno costruito cartelli e pratiche monopolistiche, hanno alleggerito i controlli qualitativi e imposto l'appartenenza.

Per non parlare delle Corporazioni di Livrea, in Inghilterra, che vantano storia originale, come la Corporazione dei Barbieri-Chirurghi (1540), e caratterizzano la realtà odierna, come nel caso delle Venerabili Compagnie degli Informatici (1992) e

dei Consulenti di Gestione (2004).

Di sicuro, tutti questi organismi, hanno creato sussidiarietà ante litteram, supplendo a funzioni amministrative pubbliche; hanno tessuto concertazione con i diversi poteri; hanno costituito un laboratorio di mutuo temperamento tra forze collettive organizzate; hanno prodotto e producono tuttora innovazione.

Dal dopoguerra ad oggi gli ambiti di impegno si sono rivelati simili, talvolta straordinariamente simili, in un contesto di accresciuto potere pubblico. Potere, comunque, impegnato a valorizzare il ruolo dei corpi intermedi, basti per tutti la storia della contrattazione collettiva, ribadita come grande valore proprio in questi giorni da un documento del Cnel per contrastare l'adozione per legge di un salario minimo.

L'associazionismo italiano ha saputo, fin dalle prime battute, condividere il bisogno di un'ossatura istituzionale a sostegno delle aggregazioni categoriali, favorendo l'adozione di leggi quadro, con la risposta ai bisogni di assicurazione degli infortuni e poi di previdenza, con la risposta ai bisogni di credito, di disciplina dell'apprendistato e del lavoro.

Lo stato e le associazioni hanno accompagnato l'Italia nella stagione del primo grande miracolo economico, dal 1957 al 1962, stagione anticipata da almeno sette anni di crescita media del PIL pari al 5,5% e di investimenti con un incremento medio

anno del 10%.

La storia delle categorie organizzate, soprattutto nel lavoro autonomo e nella micro e piccola impresa, è anche storia di autogoverno all'interno delle cornici normative. Pensiamo alla Casse Mutue, alle Commissioni provinciali dell'artigianato o alla disciplina addirittura comunale per il commercio e servizi alla persona, alla contrattazione collettiva del lavoro, ai provvedimenti per i coltivatori diretti.

Uno sguardo più attento al recente passato ci farebbe vedere come abbiamo affrontato e superato crisi energetiche profonde, a partire dalle conseguenze della guerra del Kippur, nel cui cinquantesimo anniversario si è compiuto il massacro di Hamas nei confronti dei cittadini israeliani. Allora i paesi produttori triplicarono il prezzo del petrolio; e se si vanno a riascoltare le dichiarazioni governative di quegli anni, in particolare sulla diversificazione delle fonti e sull'esigenza di risparmiare - le domeniche a piedi erano una pratica di sostenibilità - troviamo che poco è cambiato o, peggio, che non abbiamo fatto tesoro della lezione.

Poi c'è stato l'avvento di grandi riforme: avvio delle Regioni a statuto ordinario, statuto dei lavoratori, servizio sanitario universale, una autentica rivoluzione fiscale con l'introduzione dell'Irpef, dell'Irpeg e dell'Iva, solo per citare le novità principali.

Più avanti (1997) arrivarono i decreti in attuazio-

ne della cosiddetta legge Bassanini, con il conferimento di funzioni e compiti alle Regioni e agli enti locali, con la riforma della Pubblica Amministrazione e con una prima semplificazione amministrativa.

Perché questa storia, riassunta in modo sintetico, quasi offensivo dell'importanza degli atti di allora, è importante nella costruzione della credibilità associativa di oggi?

Innanzitutto, perché il filo della rappresentanza non è mai venuto meno, dal dopoguerra ad oggi. Le evoluzioni della rappresentanza, in conseguenza dei cambiamenti sociopolitici e istituzionali, hanno una loro continuità e concatenazione, che concorre a spiegarli e a dare conto dei concreti passi in avanti.

In secondo luogo, per coglierne gli insegnamenti, evitando di ripartire da zero - cosa non infrequente - anche grazie ad una innata tendenza all'autoreferenzialità, alla presunta originalità e all'imitazione da parte di molte associazioni; per evitare altresì di ripetere errori.

C'è il bisogno, periodicamente, di fermare la macchina e riflettere con un certo distacco, non solo temporale, ma anche nell'approccio analitico. Guardarsi molto di più intorno con la curiosità giusta.

In terzo luogo, perché la conoscenza dell'evoluzione dei provvedimenti legislativi, tra di loro sempre intrecciati, e delle azioni decise dalla rappre-

sentanza degli interessi, è fattore di convincimento negoziale e di credibilità nell'arena della politica e della rappresentanza. Sono tutti elementi che spesso fanno la differenza.

Un grande salto in avanti ha bisogno di una altrettanto grande rincorsa. Vale ad esempio nelle riforme, vale decisamente nella contrattazione. È capitato, nei cambiamenti all'interno delle forze politiche, soprattutto dopo la fine dei partiti della prima repubblica, che si siano persi molti elementi di necessaria conoscenza che erano patrimonio delle strutture dei partiti. Partiti lasciati in capo (e per fortuna) alle persone, cioè agli esponenti politici di allora, spesso approdati nelle nuove formazioni politiche, così salvaguardandone la sostanza.

La storia della rappresentanza, oltre ad intrecciarsi con la storia economica, sociale e istituzionale, è anche storia di territorio, e dei cambiamenti che vi avvengono. Il risvolto storico territoriale, con l'evoluzione delle relazioni che ivi si verificano, è ancora una volta valore aggiunto nell'azione di influenza delle associazioni.

E le associazioni, per la loro capacità di fare cose che il singolo socio non è in grado di fare, oltre che per metodo di lavoro, sono i soggetti ai quali tocca raccogliere e curare la conoscenza storica. Non solo le pubblicazioni periodiche, belle e patinate, realizzate in coincidenza di anniversari importanti, talvolta iniziative discontinue e più attente, compren-

sibilmente, alle vicende interne; ma anche gli atti sull'attività più significativa, ordinati con criteri che favoriscano letture organiche e valutazioni "sindacali", senza salti e interruzioni.

Attraverso questo metodo avremmo più efficacemente e chiaramente presenti le tante storie sui diversi temi e sulle diverse funzioni associative, storie che concorrono ad una sintesi nella storia della rappresentanza.

Potremmo avere più consapevolezza, ad esempio, di come è evoluta la contrattazione, senza finire condizionati da chi "ha la memoria più lunga" o da chi lavora per la conservazione di vecchi equilibri.

Altrettanto, sono solo esempi tra i tanti possibili, in fatto di disciplina urbanistica e sul consumo di territorio e di come noi abbiamo caratterizzato il nostro contributo di idee e fatti in proposito. Come nel caso della ricca stagione di aree attrezzate, tuttora esempio di riferimento anche se in parallelo al necessario recupero dei capannoni dismessi.

E poi in materia del credito, dove si intrecciano leggi, regolamentazioni, assetti degli intermediari, ruolo dell'Europa, tutti concatenati nella loro evoluzione. E in materia di Regioni, ambito di possibile approdo della cosiddetta autonomia differenziata, senza che sia stato dato un giudizio informato e completo sull'adeguatezza dell'autonomia vissuta fino ad oggi, possibile solo valutando la successione legislativa regionale in rapporto ai mondi rappre-

sentati.

E in materia di mercato, dopo le sofferte privatizzazioni degli anni 90. Oppure sulla qualità dei servizi di interesse pubblico, dove molte aziende, anche quotate, fanno conto sulla scarsa o addirittura assente “memoria sociale e civica”.

Per non parlare dei settori economici: c'è una storia del settore edile, della manifattura meccanica, delle filiere e dei distretti, delle produzioni caratteristiche del made in Italy.

Ci sono, inoltre, le storie relative al governo delle associazioni, alle persone per come hanno svolto i diversi ruoli, ai modelli organizzativi, all'attività di relazione con i decisori.

L'elemento storico potrebbe sembrare un vincolo per non cambiare, un attaccamento al passato che non incoraggia i cambiamenti necessari. In realtà, è proprio una buona conoscenza degli elementi evolutivi, periodo dopo periodo, che dà argomentazioni e fondamenta più solide ai cambiamenti. Così come buone radici sostengono piante più alte e chiome più larghe.

Le Associazioni tra istituzioni e partiti. Una comparazione

Le associazioni, l'esclusività dell'azione di rappresentanza

Riprendo il tema “valore di brand” e “valore di reputazione”. Ritengo valga la pena aggiungere alcune considerazioni, rispetto a quelle svolte poco fa, sulle diversità oggettive tra valore di brand e di reputazione nelle aziende tradizionali rispetto ad una associazione di rappresentanza. Le aziende, mosse da logiche profit, vendono prodotti e servizi lineari, sostanzialmente omogenei, con vari arricchimenti di valore commerciale, come nel caso dell'evoluzione dal prodotto al servizio, in mercati tradizionali locali, ma anche domestici e internazionali. Le associazioni, invece, vendono rappresentanza, anche quando non sembrano esserne consapevoli.

Va inoltre detto che, mentre il risultato dell'attività di rappresentanza associativa, che sia una legge o un contratto di lavoro, vale per tutti, il prodotto di un'azienda vale solo per chi lo acquista.

Le associazioni hanno l'esclusiva della rappresentanza di parte, anche se non viene meno la tendenza delle associazioni ad estendere la rappresentanza verso “tanti” se non “tutti”, con la conseguenza di annacquare il rapporto tra iniziative e

target specifici e affievolire un pluralismo efficace. La delega associativa è l'atto che attiva il rapporto di rappresentanza anche se la delega in sé - va detto - non assicura il monopolio della rappresentatività.

La Costituzione Italiana rafforza questa funzione, sia all'articolo 2, che "riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità", sia all'articolo 18 che afferma che "i cittadini hanno il diritto di associarsi liberamente, ecc." e, infine, all'articolo 39 che stabilisce che "l'organizzazione sindacale è libera". La Repubblica riconosce, inoltre, "la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata", modalità con cui le organizzazioni di rappresentanza hanno dato vita ad organismi, a gestione sia unilaterale (ad esempio i confidi che forniscono garanzie per facilitare l'accesso al credito) che condivisa tra le rappresentanze dei datori e dei lavoratori (che hanno raggiunto, con il cosiddetto governo bilaterale, dimensioni di adesione e di bilancio rilevanti, gestendo finalità prevalentemente in ambito welfare).

La funzione di rappresentanza costituisce la ragione stessa dell'esistenza dell'associazione che, identificati gli interessi, persegue la ricerca di condizioni favorevoli per i propri soci, difendendone e promuovendone le attività.

Per agire la rappresentanza, e crescere il suo potere di influenza sui decisori, ricerca la legittimazio-

ne sociale e istituzionale, la difende e la valorizza. Ed è proprio il tema legittimazione che differenzia ancor più le aziende tradizionali profit rispetto alle organizzazioni di rappresentanza.

Ho usato il termine organizzazione per favorire una rappresentazione aziendale equivalente alla dimensione aziendale classica. Lo stesso Stefano Zan, nelle opere citate, ammette che alcuni dei servizi associativi si configurano come vere e proprie funzioni aziendali e parla di associazioni che spesso svolgono una funzione para-imprenditoriale. Era il 1992 quando egli affermava ciò e, nonostante l'innovazione organizzativa non abbia cambiato il volto delle associazioni di rappresentanza, molta acqua è passata sotto i ponti.

Da un lato mi sento di dire che la dimensione raggiunta dalle strutture delle associazioni di rappresentanza -dimensione che cogliamo anche nei valori dei bilanci, sia materiali che immateriali, che oggi esse vantano -rende necessario un approccio aziendale e manageriale; dall'altro lato, lo stesso Stefano Zan, al quale ho voluto dedicare lo svolgimento di una riflessione che partiva proprio dalla sua nota classificazione delle funzioni della rappresentanza, mi e ci ha convinto che la rappresentanza è un concetto che tiene dentro tutte le funzioni, anche in termini organizzativi. Evitando, così, una sterile differenziazione tra rappresentanza nel senso di attività sindacale, normalmente componente mi-

nore nei ricavi aggregati, e servizi i quali generano la componente mediamente maggiore.

Si finirebbe altrimenti con il paradosso di dividere le associazioni collocando le due funzioni in due mercati del tutto diversi, e contraddicendo quello che lo stesso statuto di Confartigianato, più consapevole e innovativo degli analoghi di altre organizzazioni, afferma: “rappresentanza e servizi sono integrati perché i servizi offerti sono l’espressione dei valori di Confartigianato Imprese”.

Io aggiungo che rappresentanza e servizi sono due facce della stessa medaglia che, com’è noto, perde tutto il suo valore se viene tagliata a metà. Lo sforzo con cui rileggo le funzioni associative, è di attrarre tutta l’attività associativa sotto il cappello della rappresentanza, in quanto da essa generata e ad essa facente capo.

E, com’è noto, nessuna entità strumentale posseduta o controllata da Confartigianato, così come da altre analoghe confederazioni, può distribuire dividendi, essendo sostanzialmente attratta dalla caratteristica civilistica e distintiva della rappresentanza, di essere *no profit*.

Per le considerazioni fatte sopra a proposito dell’associazione, tendenzialmente governata con logiche aziendali, pur rispettose delle sue diversità strutturali e dell’originale offerta di beni e servizi, ha, quindi, senso parlare di valore di brand associativo e valorizzare teorie e buone pratiche aziendali

in materia e non ignorare gli argomenti con l'alibi della diversità.

I prodotti delle aziende hanno mercati locali, domestici e internazionali. I prodotti associativi, alcuni dei quali costruiti con logica di sistema, nazionale o interprovinciale, hanno mercati territoriali e fanno leva, comunque, sulla prossimità ai soci (che non è solo esperienza distributiva, ma anche associativa e di relazione) e sull'appartenenza alle comunità del territorio.

Il prodotto "rappresentanza" ha nel territorio il primo banco di prova. Le associazioni territoriali partecipano alla costruzione e alla manutenzione della "qualità della vita" nell'ambito ove operano; sono, dunque, tramite attivo nella relazione con i soci e momento di verifica critica e costruttiva delle politiche regionali e nazionali. Fanno partecipare, e a loro volta hanno il dovere di partecipare, all'attività dei vari livelli nel sistema. Si può dire, prendendo a prestito il titolo di un best seller mondiale, che i prodotti associativi potrebbero vincere senza competere, nella cosiddetta strategia "oceano blu".

Nella realtà l'offerta di servizi associati sta prevalentemente nell'oceano rosso, affrontando un mercato più affollato, composto in buona parte da protagonisti diversi dalle organizzazioni di rappresentanza. L'obiettivo di offrire servizi e consulenza come derivati della rappresentanza, e, quindi, di costruire un mercato diverso (l'oceano blu), meno

affollato e con più spazi per una dimensione qualitativa del confronto competitivo, non viene tuttavia meno e, anzi, esercita una sempre maggiore attrazione.

Difendere e valorizzare il brand è, quindi, importante anche per le associazioni, con tutto l'armamentario di competenze e professionalità che esso comporta. Sarebbe interessante approfondire i motivi distintivi di una associazione di rappresentanza di interessi, rispetto ad associazioni caratterizzate da consolidati scopi sociali; ad esempio, prendendo in esame alcune note realtà associative di arma e di volontariato (l'Associazione Nazionale Alpini le vive entrambe), di tutela ambientale (da Legambiente al Club Alpino Italiano), di sostegno alle disabilità (l'Anfass). Sono realtà importanti, con le quali abbiamo talvolta consuetudine, che mosse da valori e principi operano attraverso le loro strutture e difendono il loro "buon nome", che equivale al brand, e vi aggiungono reputazione, cioè credibilità. Quando l'attività delle associazioni di rappresentanza incrocia l'attività delle citate associazioni sociali, produce ulteriore valore aggiunto per entrambe le realtà.

Sarebbe altrettanto interessante, ma anche questo esula dalle finalità del lavoro, approfondire il valore di brand e le azioni che lo sostengono e promuovono, ad esempio, nel settore dell'auto o nel settore bancario.

Nella prima ipotesi si impone il caso Ferrari, con i livelli alti di tecnologia, di artigianato e di esclusività, con il mito da tenere sempre vivo, anche attraverso il ruolo ed il sostegno alle associazioni di appassionati (i Club Ferrari, attenti anche a preservare, assieme al mito, il valore delle auto). Nel secondo caso, la realtà delle Banche di Credito Cooperativo, nel solco dell'articolo 45 della Costituzione che riconosce la loro funzione sociale, mutualistica e di valorizzazione delle comunità territoriali. Certamente il bilancio di sostenibilità per la Ferrari e il Bilancio Sociale e di Missione del Credito Cooperativo per le BCC offrono uno spaccato eloquente di come valore di brand e valore reputazionale si manifestano e talvolta si fondono.

La legittimazione come fonte di credibilità

Riprendendo il tema della legittimazione, essere legittimati significa ottenere riconoscimento sociale. Significa anche che rappresenti interessi legittimi, e come tali considerati. I processi e le attività che si pongono come obiettivo la legittimazione sono continuamente alimentati; prima di tutto come conseguenza dell'attività di rappresentanza (che comporta una costante legittimazione di fatto senza la quale la legittimazione di diritto rimane sospesa, in attesa di essere onorata); in secondo luogo, perse-

guendo una adeguata rappresentatività, conseguenza sia della dimensione associativa che della qualità dell'azione di rappresentanza stessa; in terzo luogo, aggiornando e adeguando il riconoscimento di legittimazione ai continui cambiamenti dei decisori, dell'economia e delle aspettative sociali.

La legittimazione non è un atto formale unico, ma un processo continuo di riconoscimento che si avvale del mix di rappresentatività, capacità di iniziativa e conseguente attività agita nelle più diverse modalità. C'è una sorta di rapporto causa-effetto tra legittimazione, riconoscimento sociale e istituzionale e, infine, reputazione. Se non sei legittimato, sia di diritto - ad essere consultati, ad esempio o ad esprimere proposte e candidature - sia di fatto - la forza dell'attività di rappresentanza che è premessa alla rappresentanza di diritto - e lo vedremo più avanti, parlando di similitudini tra associazioni e istituzioni, non c'è la preconditione per il riconoscimento sociale e, quindi, di reputazione.

È una sorta di circuito virtuoso. Agisci per essere legittimato, e usi la legittimazione per agire, sapendo che il buon agire la rafforza. Non va peraltro ignorato che la legittimazione non arriva solo dalle istituzioni o dall'opinione pubblica, ma anche dal riconoscimento da parte delle altre rappresentanze di interessi, sia di impresa che del lavoro dipendente. È un riconoscimento che avviene in tanti modi, dalla condivisione di posizioni e iniziative alla firma

di atti negoziali, come nel caso della contrattazione e concorre, in tutti i casi, a far crescere la reputazione. È, soprattutto, un riconoscimento della titolarità del diritto di rappresentanza, che diviene anche potere di rappresentanza. Come dire che senza riconoscimento non c'è rappresentanza.

L'associazione, forte del mandato dato dai soci e del loro valore identitario, ha quindi un potere. E lo opera mediazione combattendo, fra l'altro, contro i propugnatori della "disintermediazione a prescindere", i cosiddetti "immediati", che chiedono il "tutto", possibilmente "qua, ora e su misura".

Nella legittimazione gioca un ruolo importante la comunicazione associativa. Diceva Gaspare Barbiellini Amidei, nel volume *il Potere*, che l'apparire è già legittimazione di potere e che la più importante delle legittimazioni è sempre stata quella che faceva apparire giusto ciò che è forte. Eravamo alla fine degli anni 80' e ben poco è cambiato sotto questo profilo. Potremmo dire che oggi appare giusto non solo ciò che è forte, ma anche ciò che si impone, chi prende posizione e afferma. E in questo ambito, allora come oggi, tra le modalità della valorizzazione l'intervista è quella privilegiata.

Non va taciuto, infine, che il grado di rappresentatività, cioè la dimensione associativa degli iscritti, è tra le condizioni principali del riconoscimento e, quindi, di una solida legittimazione.

La misurazione della rappresentatività è, o lo

dovrebbe essere sotto il rischio di sanzione, puntuale nel caso dei rinnovi dei consigli della Camere di Commercio; ricava dati da fonti diverse e anche eterogenee quando si tratta di assegnare le rappresentanza al Cnel o negli organi di vigilanza di INPS e Inail.

Sono solo esempi per sottolineare come il tema della misurazione dell'effettiva rappresentatività sconta una mancata intesa sui criteri di possibile rilevamento; lasciando, com'è noto, la contrattazione collettiva del lavoro priva del sigillo di "maggiore rappresentatività" in capo alle parti firmatarie.

Va comunque detto che oggi l'INPS, certificando l'effettivo grado di adesione ai contratti di lavoro nazionali fa emergere, per via indiretta, la mappa della rappresentatività di fatto delle maggiori parti sociali, settore per settore.

Associazioni di rappresentanza, partiti e movimenti politici, così simili così diversi

In tema di credibilità e reputazione vale la pena di soffermarci, seppure in modo essenziale, operando un raffronto tra rappresentanza degli interessi di parte e rappresentanza assicurata dai partiti e dai movimenti politici. Tutte le misurazioni, che ultimamente si sono rarefatte, della fiducia riposta nelle istituzioni, nei diversi attori sociali e nelle forze

politiche, vedono i partiti “saldamente” in ultima posizione.

In questa sede non c'è spazio - né ho le competenze - per approfondire i motivi, anche se spesso evidenti, che portano ad una così bassa considerazione di partiti e movimenti. Osservando i percorsi di credibilità e fiducia necessari a costruire reputazione, vale la pena di riflettere se la rappresentanza degli interessi, per come agisce e per come viene considerata, sconta criteri di valutazione e giudizio simili a quelli con cui si misura la politica. In buona sostanza, domandiamoci se le associazioni di rappresentanza corrono il rischio di essere equiparate, per quanto superficialmente, ai partiti e ai movimenti politici.

È un terreno che risulta poco esplorato e, anche per questo, evito considerazioni troppo generiche o a taglia unica. Cerco tuttavia di descrivere gli elementi che partiti, movimenti politici e associazioni di rappresentanza economica e del lavoro hanno eventualmente in comune e gli elementi che li differenziano, suggerendo, alla fine, qualche considerazione.

Entrambi i soggetti, partiti e associazioni, rappresentano interessi. I primi con il supporto di un dettato costituzionale puntuale, riguardando interessi generali seppure con visione di parte politica. I secondi rappresentano interessi di parte, progressivamente legittimati e come tali riconosciuti nella

storia contemporanea.

Nel caso di rappresentanza dei lavoratori, ai fini della sottoscrizione di contratti collettivi di lavoro, la Costituzione indica le modalità necessarie, attraverso l'individuazione del grado di rappresentatività, per sottoscrivere accordi con valenza di legge nell'ambito di volta in volta rappresentato. Nel frattempo, i contratti di lavoro, se sottoscritti dai soggetti maggiormente rappresentativi ottengono, di fatto e indirettamente di diritto, un riconoscimento di valore generale. Anche chi rappresenta interessi di parte è solitamente attento a collegarli all'interesse collettivo, fornendo motivazioni a supporto e auspicando che ciò possa conferire priorità nella valutazione.

Il Movimento 5 Stelle, nella fase di vita pre-governativa, aveva teorizzato la rappresentanza diretta degli elettori, a prescindere dalla loro situazione professionale o di censo, e la conseguente fine della mediazione in capo ai diversi attori sociali. Alla prova di governo, fase avviata con il cosiddetto Conte uno, condiviso con un altro leader propugnatore nei fatti di tutele dirette alla presunta base elettorale rappresentata dai piccoli imprenditori (artigiani, commercianti e agricoltori, ripetutamente scanditi con la loro denominazione), abbiamo registrato una sorta di gara ad ingraziarsi il sostegno "dei piccoli", calcando i palcoscenici delle assemblee organizzate dalle principali Confederazioni di imprese e lavo-

ratori.

Poi, con il *Conte due*, la virata è diventata una conversione a U che ha portato, incredibilmente, ad una esaltazione formale ed estetica del confronto con le parti sociali tutte, anche di soggetti del lavoro all'epoca non rappresentati da organizzazioni formali e riconosciute, con la celebrazione di cosiddetti "stati generali". Nell'isolato contesto di Villa Pamphili, preceduta da una inaugurazione alla presenza dei vertici del Parlamento e del Consiglio europeo, della Commissione e del commissario italiano (era la primavera del 2020, sotto l'obbligo di mascherine e distanza).

Dalle stanze e dai giardini della villa le televisioni davano conto, in una diretta senza precedenti per intensità e continuità, del contenuto delle audizioni (racconti fatti e in parte vissuti in prima persona), con il dovuto ruolo al premier e ai ministri di volta in volta interessati. Nulla di nuovo sotto il sole, al di là della cura e dell'enfasi nella comunicazione. Il Governo ascoltava, si confrontava, prometteva attenzione, cercava di valorizzare le componenti sociali attraverso l'azione di rappresentanza delle rispettive confederazioni.

La sfida della politica diventava ascolto, valorizzazione e tentata inclusione. E le parti sociali, già invitate a produrre proposte alla Commissione presieduta da Vittorio Colao, istituita il 10 aprile per delineare azioni per condurre il paese fuori della

crisi sanitaria Covid-19, hanno adeguatamente risposto mettendo a disposizione di Colao spunti e proposte, anche di notevole spessore e su molti temi (500 contributi, derivati dal confronto con le parti sociali, con esponenti del mondo economico e sociale e con la Commissione Europea).

Il 9 giugno Vittorio Colao e gli esperti che con lui avevano lavorato hanno presentato al presidente del Consiglio il rapporto *Iniziative per il rilancio Italia 2020-2022*.

“Ringraziato” Colao, il premier si è ripreso la scena spostandola, anche a marcare l’importanza del “fare” politico e governativo, a Palazzo Pamphili.

Nella fase pandemica, in fatto di sollecitazione di proposte e di confronti continui dettati anche dalle necessità della contingenza grave e inedita, Partiti e Associazioni hanno chiuso il confronto, calcisticamente parlando, con un buon pareggio.

Sono apparse sufficientemente chiare le distinzioni nei ruoli. Se andiamo ad esaminare gli anni precedenti, compresa la fase di “Renzi Premier”, il confronto tra capacità e intensità di ascolto delle rispettive basi di iscritti o associati, terreno simile tra partiti e associazioni, vede in netto vantaggio la capacità di consultazione e partecipazione da parte dei soci delle Confederazioni e delle associazioni territoriali aderenti. Questa aiutata dal rispetto delle regole associative, sia nelle modalità di sollecitare

l'adesione e la fruizione dell'offerta associativa, senza la quale veniva - viene e verrà - messa in discussione la sostenibilità economica delle associazioni che, diversamente dei partiti, non godono di contributi pubblici.

Rappresentatività dei partiti e delle associazioni

Altro versante di parziale sovrapposizione, foriero di preoccupazioni sia per i partiti che per le associazioni, è il tema del grado di adesione formale attraverso l'iscrizione alle associazioni o ai partiti e movimenti. È noto che gli iscritti ai partiti (per quel poco che viene pubblicato in materia) sono fortemente diminuiti; sono diminuite anche le adesioni associative, fatto salvo il caso delle associazioni dei pensionati, e ciò principalmente per ragioni conseguenti all'andamento demografico delle imprese. La lettura dell'andamento delle adesioni associative è più complessa di quelle ai partiti. Si incrociano il fenomeno di allargamento e sovrapposizione dei territori di rappresentanza, le diverse modalità esattive e il fatto che sono preconditione per fruire della variegata offerta associativa.

L'osservazione che si può fare, a carico di entrambe le realtà, tocca la motivazione ideale. Essa riguarda, quasi in modo esclusivo, l'adesione a par-

titi e movimenti ed è da tempo in crisi rispetto a ragioni più pragmatiche e concrete. Ragioni che muovono essenzialmente l'adesione associativa, pur non ignorando elementi di idealità e di adesione a valori di forte riconoscibilità e identità sociale.

Va altresì considerato che i partiti, al momento della fine traumatica della prima repubblica con lo scoppio di Tangentopoli, sono tutti cessati nel giro di brevissimo tempo e si sono ripresentati, talvolta mescolando i protagonisti di prima, con altri nomi e formule, aprendo ad una logica di coalizioni maggioritarie.

Hanno, comunque, alleggerito sia la loro organizzazione che la capillarità di presenza con sedi dedicate e aperte agli iscritti. Il Movimento 5 Stelle ha offerto una modalità di partecipazione e consultazione alternativa, attraverso una piattaforma e, dopo una serie di fortunate stagioni di responsabilità governativa in capo al ruolo del premier Conte, ha comunque recuperato alcune modalità organizzative tipiche dei partiti tradizionali, con attenzione importante al rapporto tra voto e offerta politica.

Allo stesso tempo, i nuovi partiti di tradizionale impostazione hanno cavalcato la forza della personalizzazione del loro leader (e i leader hanno cavalcato a loro volta partiti e formazioni), visto come il trascinato nel cambiamento, il salvatore della patria ed il garante delle promesse politiche.

Gli esempi di questa fase politica sono eloquenti:

Berlusconi, Renzi, Monti, Salvini, Conte e lo stesso Draghi, seppure mai eletto e con il suo indiscusso profilo di *civil servant*.

Prodi è il tipico risultato di coalizione così come lo è stato, al netto della forte e inusuale personalità, il più volte premier e sempre leader Berlusconi. Sono storie importanti, fiammate elettorali successivamente spente dalla laicità e pragmaticità del voto che ci porta al leader successivo. L'onorevole Meloni, premier in carica, con il suo nome presente nel simbolo, come quasi tutti i suoi predecessori, ha aggiunto la positiva novità del genere di appartenenza, divenendo la prima donna a rivestire questo ruolo.

Sforzandoci di leggere, sotto questo profilo, le associazioni ed i loro presidenti, il leaderismo ha avuto motivi e finalità del tutto diverse. Le associazioni, come ben spiega Stefano Zan, sono, con poche eccezioni come nel caso della Coldiretti, organizzazioni a legame debole ed il fenomeno della personalizzazione, anche in questo contesto, si è fatto sentire, comportando una varietà di situazioni; tuttavia, il leaderismo associativo riguarda un numero di casi che definisco fisiologico.

Va anche detto che, nella continuità dell'incarico, emergono vantaggi di consolidamento associativo che spesso suggerisce di evitare i rischi di rinnovi dall'esito incerto. Le strutture associative prediligono governi stabili, ma l'obbiettivo si può

raggiungere, a mio parere, anche nel rispetto della durata in carica prevista dallo statuto, solitamente per due mandati ai quali aggiungere un terzo in via eccezionale.

E una delle conseguenze delle considerazioni appena fatte, riguarda il tema del ricambio della classe dirigente, attraverso i congressi o le assemblee a ciò deputati. Il leaderismo politico non discute il leader, fonte di consensi, e casomai si dedica a costruire una cerchia di collaboratori coerenti con lo stile del capo.

Nelle associazioni il tema è più complesso, per l'articolazione degli incarichi, per la regolamentazione che li riguarda, per la difficoltà di crescere "aspiranti" amministratori o dirigenti, connotati da necessario spirito di servizio, sensibilità e curiosità socioeconomica.

Una delle maggiori confederazioni della piccola impresa e del lavoro autonomo sta individuando, da tempo, i propri dirigenti, soprattutto a livello territoriale, con una accorta e riservata regia nazionale che punta a indicare presidenti dotati di storia originale, rappresentatività aziendale, capacità mediatica.

Mette avanti, in sostanza, la scelta di un rafforzamento in chiave contemporanea della rappresentatività, unitamente al necessario riscontro di democrazia elettiva, e gli associati dimostrano di condividere questa finalità, in quanto strumento

per rafforzare visibilità dell'associazione e capacità di influenza sui decisori.

Mentre in politica il fenomeno del leader, attorno al quale costruire e rafforzare il partito o il movimento resta del tutto attuale e non ha bisogno di ulteriori commenti, nella rappresentanza degli interessi si può parlare del valore positivo della leadership. Se questa *leadership* si fa carico di testimoniare la missione associativa, di crescere i futuri dirigenti, di ascoltare soci e territorio, di essere informata e autorevole e di imporre uno stile di vita sobrio all'associazione rappresentata.

Partecipazione e democrazia interna

Un altro tema rilevante nel raffronto tocca i livelli di democrazia effettiva assicurati e praticati dalla dimensione dei partiti rispetto a quella delle associazioni.

La democrazia vera, nei partiti e nei movimenti, è progressivamente calata, generando costantemente incertezze e indebolendo le coalizioni a tutti i livelli. Il declino della partecipazione popolare è una caratteristica in tutte le democrazie europee, aiutato da sentimenti di indifferenza, cioè mancanza di interesse, con ciò riducendo il potere di controllo nel processo decisionale.

Molti autori, tra i quali Aldo Schiavone in *Io non*

ti delego, constatano la stanchezza della politica, della partecipazione e in sostanza della democrazia. Appaiono contraddittorie le bassissime percentuali di fiducia riscosse dai partiti e dallo stesso Parlamento con le percentuali, ancora significative, di partecipazione alle elezioni, e lo stesso autore afferma che i cittadini ritengono che andare a votare sia ancora un costume democratico da non abbandonare.

È uno degli aspetti di maggiore fragilità della politica attuale e, sotto questo punto di vista, la sola leadership non appare essere più in grado, sia di riassumere la diversità di opinioni, sia di contrastare il fenomeno del cambio di collocazione di partito e di gruppo ad elezioni avvenute.

La partecipazione alla vita associativa va letta conoscendo i contesti dove si realizza. Il ricorso prevalente all'associazione è per fruirne l'offerta; è una modalità di partecipazione, comunque, concreta: una relazione importante.

È diminuita la partecipazione alle riunioni di carattere generale, anche se le novità di legge sono sempre "attraenti", ed è diminuita anche la partecipazione ai rinnovi delle cariche, che non esercitano più il fascino di un tempo e che scontano anche una reazione ad una sorta di atteggiamento pletorico degli organi associativi, tra territoriali, sociali, merceologici. Nei settori merceologici si avverte sempre più l'esigenza di contemperare l'esito delle democrazie con il bisogno di avere a bordo anche

portatori di innovazione e di conoscenza dei cambiamenti di mercato.

Per quanto riguarda la partecipazione all'attività associativa complessiva, una segmentazione efficace dei soci porterà di sicuro ad un più puntuale incontro tra l'offerta (le comunicazioni associative e le convocazioni sui diversi temi) e la domanda degli stessi soci, spesso frastornati da eccessi di comunicazione con diverse modalità, che non rendono semplice coglierne il tema funzionale al loro interesse.

Non va sottovalutato che c'è anche un problema di efficacia della comunicazione; nel senso di chiarezza, essenzialità, linguaggio non burocratico e puntualità del destinatario.

Il tema del ricambio dei gruppi dirigenti può prestarsi a comparazione tra partiti e associazioni. Nei partiti è un tallone d'Achille, e non abbisogna di commenti tanto la realtà è evidente. Le associazioni sono strutturate e articolate secondo statuto. Cercano di collegare l'incarico agli interessi di territorio, di mestiere e settore e di gruppo sociale, anche facendo leva sulle identità. Su questi versanti contano anche il percepito, il tasso di effettivo rinnovo, l'inclusione dei giovani e delle donne.

Tra i tanti argomenti trattati in questo pur breve paragrafo, il tema della formazione politica ed economica dei soci - a maggior ragione verso quelli che dimostrano sensibilità- è centrale. Su questo terreno si gioca, come vedremo fra poco, una delle tre

sfide della reputazione associativa.

La politica ha progressivamente marginalizzato la filiera della responsabilità rappresentativa in capo agli eletti, semplici parlamentari o membri di governo. Chi scrive, negli anni '70 e '80, non aveva difficoltà, nel ruolo di amministratore locale, ad incontrare periodicamente i ministri e i sottosegretari eletti nel territorio, che dedicavano tempo al loro collegio, comprese personalità del valore di Guido Carli.

Oggi è evidente che ci troviamo in un'altra epoca. Prima, invece, il rispetto dell'iscritto o dell'amministratore locale era percepito come un valore non rinunciabile, oltre che essere una regola di ingaggio non scritta.

Le associazioni, per quanto non siano il luogo della perfezione, agiscono nel rispetto dei fondamentali della democrazia definita dagli statuti. Consultano gli aderenti con intensità che, alle volte, tocca livelli di comunicazione quasi eccessivi. I soci esprimono elettorato attivo e passivo e partecipano ai rinnovi delle cariche, che appaiono contendibili, così come disciplinato dagli statuti. Sempre i soci, nella frequente fruizione dell'offerta associativa, fanno riferimento a persone che rappresentano l'associazione, alle quali manifestare osservazioni, suggerimenti e anche lamentele. Si può concludere, senza tema di smentite, che nelle associazioni c'è democrazia e che la loro stessa articolazione, sia

territoriale che merceologica e sociale, offre motivi e canali per una costante partecipazione.

Dare risposta ai bisogni di imprese e persone che vi lavorano

Una caratteristica distintiva, tra partiti e associazioni, sta nel fatto che quest'ultime - del lavoro autonomo e della piccola impresa in particolare, ma anche del lavoro dipendente - danno riposte ai bisogni amministrativi, economici e di consulenza espressi dai soci. L'essere soci dà diritto a una tutela di carattere generale, che chiamiamo tutela sindacale, e ad una informazione principalmente organizzata per temi generali e merceologici. Inoltre, dà diritto alla consultazione e alla partecipazione, in termini di elettorato attivo e passivo, nei rinnovi delle cariche; dà diritto alla partecipazione e consultazione quando vi sono temi rilevanti sui quali viene richiesta un'opinione degli interessati; dà diritto a partecipare alla definizione delle piattaforme per il rinnovo dei contratti di lavoro o intese interconfederali sui temi del lavoro.

Dagli anni '70, che ricordiamo come anni delle grandi riforme della sanità, del lavoro, della tassazione e nel decentramento amministrativo tra Stato e Regioni, le associazioni hanno deciso di rafforzare servizi e consulenze. Questo per dare risposta alle

difficoltà derivanti dalle novità e dall'immane complessità, specie con il fisco, ma non meno nella gestione dei rapporti di lavoro e negli obblighi previdenziali (basti pensare alle dimensioni raggiunte dei centri di assistenza fiscale e dei patronati).

Sempre le associazioni hanno, altresì, avviato e consolidato iniziative di carattere socioeconomico, sia gestite dai promotori (il caso dei Confidi, ad esempio, o di una varietà di consorzi e cooperative), sia gestite da datori e sindacati dei lavoratori assieme, nei cosiddetti enti bilaterali che, oltre alla centenaria storia delle Casse Edili, si sono via via aggiunti per gestire interventi in ambito welfare, ammortizzatori sociali, sanità e previdenza integrativa e formazione. Il governo di tipo bilaterale, di ambiti importanti di welfare, puntualmente disciplinati dalla contrattazione di settore, si è esteso anche all'ambito delle professioni.

Siamo in Italia, però, dove all'ombra di ragioni nobili trovano riparo anche finalità meno nobili. Due terzi dei contratti collettivi di lavoro depositati al CNEL, che fa semplicemente da archivio silente, sono sottoscritti da soggetti datoriali e sindacali non maggiormente rappresentativi, che si insinuano tra le pieghe dei settori o nell'atavica frammentazione di alcuni di loro, e contribuiscono ad una confusione che non fa felici neppure gli avvocati, chiamati a dare supporto a datori e a lavoratori più o meno incauti.

Questa sovrabbondanza contrattuale ha un seguito altrettanto problematico nella conseguente abbondanza di strumenti a governo bilaterale per la gestione delle previsioni di welfare contenute nei contratti, che per brevità definiamo non sufficientemente rappresentativi, quando non - in alcuni casi - anche “farlocchi”.

È proprio di questi mesi l’“attualità” della questione del salario minimo che - dopo un inedito confronto tra governo, schierato a favore della esclusività della contrattazione e contro il salario minimo, e le opposizioni che si dichiarano a favore, comunque, dell’obbligo normativo di salario minimo, con dei distinguo, relativi alle coperture contrattuali esistenti - denuncia limiti noti da anni, come in tema delle condizioni di rappresentatività nella contrattazione, e rinvia, non senza una velata furbizia, la questione al CNEL.

In questo organo costituzionale siedono le stesse parti sociali che hanno contribuito a dare copertura contrattuale ad oltre il 90% dei lavoratori, ma che non sono fin qui riuscite a definire intese, soprattutto sul tema della rappresentatività minima. Soprattutto per evitare scorribande di tanti, troppi soggetti, più o meno improvvisati, nel tentare e svolgere rappresentanza nel delicato ambito del lavoro ed evitare - cosa difficile ma non improbabile - il ricorso all’attuazione dell’articolo 39 della Costituzione, in particolare l’ultimo comma.

Queste vicende, se non altro, hanno contribuito ancora una volta a marcare le differenze di ruolo tra le forze politiche e le associazioni di rappresentanza.

Rafforzare le distinzioni

Tutto ciò premesso, mi sento di suggerire alcuni consigli alle organizzazioni di rappresentanza, per rafforzare i motivi di diversa percezione rispetto alle forze politiche, ed evitare di essere attratti in giudizi, poco lusinghieri, che riguardano quest'ultime.

L'elemento più efficace di distinzione - appare evidente - riguarda l'offerta di servizi, diretta o indiretta o, meglio ancora, **l'attività di rappresentanza anche attraverso la promozione di servizi**, consulenze e interventi di natura collettiva a fruizione individuale in ambito welfare.

Un'associazione significa un numero di telefono ed un interlocutore per ogni richiesta, significa una relazione di prossimità, grazie alla quale dare soddisfazione ad un bisogno reale. Non sono differenze da poco. Basta da solo? Penso valga la pena di aggiungere qualche altro suggerimento.

Il primo riguarda i **linguaggi**. Occorre abbandonare, se già non è stato fatto, linguaggi dal sapore "politichese", che celano indecisione sugli obiettivi e sulla collocazione in fatto di presidio della

rappresentanza, talvolta anche sull'autonomia di giudizio. Quindi, descrivere proposte e attività con linguaggio chiaro, diretto, puntualmente rendicontato, con tempestività di azione in linea con i tempi e la durezza dei problemi.

La vicenda Covid-19, sulla cui gravità abbiamo detto tutto, ha contribuito, nella sfortuna per il Paese e le categorie principalmente esposte, a rigenerare la rappresentanza, soprattutto quella caratterizzata da spirito di servizio, operatività pratica, minuto dopo minuto, codice Ateco per codice Ateco. La vicenda prezzi delle materie prime e in particolare dell'energia, complice la guerra, ha riproposto motivi per organizzare risposte immediate e, comunque, gradite.

La rappresentanza, quindi, non è uno stato di grazia duraturo, e ciò comporta un agire incessante. Anche il più generoso dei soci ha la memoria corta sulla quotidianità, ma si ricorda, magari non ammettendolo, gli interventi determinanti per la sua attività, nelle difficoltà patite e anche nelle scelte di continuità e crescita.

Sempre in tema di suggerimenti, va sottolineato che cresce il valore della **trasparenza** sull'attività e sui suoi risultati economici. Viene richiesta dai soci ed è una sorta di preconditione per ottenere credibilità, anche pubblica. È, inoltre, apprezzata la sobrietà, la disponibilità al dialogo, la capacità di ascolto, lo spirito di servizio anche come testimo-

nianza.

La parola **rendiconto** - ne parleremo più avanti parlando di bilanci di sostenibilità e/o sociali - è importante ed è, ancora una volta, terreno di distinzione tra la politica, che si aggrappa di frequente all'“abbiamo promesso e, quindi, lo stiamo per fare”, e i fatti reali e documentati. I fatti includono i servizi, la consulenza, la formazione, gli interventi di garanzia dei confidi, le erogazioni degli enti bilaterali, la mediazione locale nei confronti dei Comuni, e potremmo continuare per molto. “Tanta sostanza”, vien da dire, è tutta nell'alveo dell'“associazione - azienda” di rappresentanza.

Gli elettori, tra i quali ci sono ovviamente appartenenti alle diverse associazioni dei datori e del lavoro dipendente, hanno dimostrato, anche nelle elezioni politiche del 2022, di preferire e premiare la stabilità e le coalizioni non litigiose. La tenuta di una coalizione è motivo di premio, ma, se non funziona, anche di rischio. Le basi associative non pensano diversamente rispetto alle loro associazioni. Oltre a chiedere, insistentemente, maggiore tutela e aderenza dei servizi ai loro bisogni, chiedono alle rispettive confederazioni maggiore **collaborazione tra di loro per facilitare il raggiungimento degli obiettivi**.

Si rendono conto che nessuna rappresentanza può bastare da sé in alcuno degli argomenti chiave per il Paese, dalle riforme del fisco e della giustizia,

alla realizzazione di infrastrutture, alla valorizzazione del capitale umano, al contrasto della burocrazia e, non per ultimo, nelle sfide di transizione ecologica e digitale. L'elenco sarebbe lungo; mentre è decisamente più corto quello dei risultati generali ottenuti da una sola singola parte.

Le basi associative e dei partiti, indistintamente, chiedono risultati tangibili o spiegazioni verosimili sugli ostacoli incontrati. C'è una parte di elettori, così come di soci, che analizza sulla base di convinimenti ideali o ideologici, che possono anche contenere pregiudizi; ma la maggioranza guarda fatti e numeri, e usa l'appartenenza - tutti hanno in cuor loro una dimensione di appartenenza politica - per valutare con più completezza di tipo giustificativo, i contesti che hanno influenzato l'accaduto.

Le associazioni di rappresentanza e la similitudine con le istituzioni

Esaminando il percorso che genera reputazione per le associazioni, nel processo di costruzione della credibilità che produce stima sociale, un elemento non secondario riguarda il fatto che l'associazione di rappresentanza sembra godere di un valore istituzionale quasi a prescindere dalle attività a ciò finalizzate.

Torna utile, per l'occasione, separare figurativa-

mente il concetto di organizzazione, di cui l'associazione si è dotata, dal concetto di associazione.

È l'**associazione**, fatta di soci e di persone, che rappresenta i fini, che infonde valori, che crea un universo semantico condiviso, che usa simboli e liturgie, che usa l'identità come collante di appartenenza, che tiene unita l'associazione stessa, fino a far dubitare che se ne possa fare a meno.

L'**organizzazione** è e appare strumentale ai fini; di conseguenza si ripara sotto il tetto dei valori e degli scopi che la stessa associazione, come gruppo sociale, esprime e manifesta. L'attività dell'associazione, che pervade l'organizzazione e la utilizza funzionalmente, è simile e assimilabile all'idealtipo dell'istituzione.

La letteratura sulle istituzioni è vasta e ne dà un efficace e prezioso riassunto Stefano Zan in *Organizzazione e Rappresentanza*.

I processi che le contraddistinguono, dal processo di infusione di valori a quello di creazione di una realtà semantica omogenea; dal processo di adattamento ai miti istituzionalizzati fino alle istituzioni come sfere sociali distinte, ben si prestano ad una analisi comparata con le associazioni.

Alcune dimensioni interne alle istituzioni, il sistema di valori che informa di sé l'organizzazione, lo sviluppo di lealtà diffuse tra gli associati, la perdita del carattere strumentale dell'organizzazione, l'esistenza di un universo semantico omogeneo,

l'utilizzo di regole categoriali e la logica della fiducia, si applicano in maniera rilevante, ancorché con modalità diversificate, alle associazioni di rappresentanza, che quindi possiamo considerare istituzioni di fatto.

Riprendendo il tema della **legittimazione**, ricordo che è soprattutto l'istituzione che legittima l'associazione di rappresentanza, e lo fa a prescindere da valutazioni che riguardano fatti interni all'associazione, quali il grado di efficienza ed il suo funzionamento.

Così come, tesi largamente condivisa dagli studiosi delle istituzioni, è la società che attribuisce valore alle istituzioni, con un credito che si distacca dalla congiuntura quotidiana (che pure le rafforza o le deprime) dentro ad un universo di valori che sono poi puntellati dalle leggi istitutive. Quindi, l'associazione in quanto tale, che continuo a tenere distinta dall'organizzazione, è la fonte primaria dei cosiddetti incentivi di collettività e appartenenza e diventa anche fonte primaria di incentivi selettivi (M. Olson, *Logica dell'azione collettiva*). I prodotti collettivi sono anche bene pubblico; non tutti li costruiscono, ma tutti ne possono usufruire.

La partecipazione alla contrattazione è, quindi, fonte importante di legittimazione e ciò vale, almeno ad oggi, a prescindere dal grado di rappresentatività, dall'efficacia con cui viene gestita e dalle coerenze attuative a valle. Quasi a sottolineare che

vi sono associazioni di rappresentanza che vivono di rendita del lavoro altrui.

Tornando al termine organizzazione, tenuto fin qui separato dal termine associazione, anche se siamo abituati a considerarli di fatto equivalenti, solo gli individui (i soci) hanno fini, e li perseguono proprio attraverso un'organizzazione, che non può prescindere dall'esistenza di fini espliciti e condivisi, dei quali gli stessi soci sono consapevoli. L'organizzazione, in fondo, serve proprio a raggiungere i fini; si dà regole di funzionamento, provvede a diffondere i valori e a presidiare riti e liturgie. Ad essere puntuali, gli addetti dell'organizzazione, che certamente condividono fini e valori, anche con partecipazione ideale - protagonisti come sono nell'attività - non sottoscrivono statuti e valori, cosa che compete ai soci e che li accomuna nella missione associativa.

Le associazioni sono, comunque, considerate, ai fini dello statuto dei lavoratori, quali associazioni di tendenza; quindi, sindacati e partiti politici che, come noto, circoscrivono alcuni diritti dei lavoratori altrimenti esigibili.

Non va taciuto che il carattere istituzionale delle associazioni fin qui descritto, che sta nell'ambito della cosiddetta razionalità politica - che è la stessa razionalità che presiede dinamiche e decisioni nelle istituzioni - sembra confliggere con le altre razionalità; in particolare con quella amministrativa e

aziendale che caratterizza l'erogazione di servizi e consulenze, e in parte anche quella che governa la promozione di iniziative sociali ed economiche.

Il timore - non colto fin qui con la preoccupazione che meriterebbe - è che la crescita, importante e costante di questo ambito che fa da padrone e protagonista nei ricavi associativi, indebolisca l'ambito che nelle associazioni è assimilabile alle istituzioni (che è in parte coincidente con l'ambito cosiddetto sindacale); indebolisca, di conseguenza, anche i significati valoriali e sociali dell'associazionismo, che ne fanno un punto di forza anche al di là del loro effettivo svolgimento.

C'è una via d'uscita: per me si dovrebbe rafforzare il concetto della rappresentanza come perno associativo (e dovrebbe esserlo già nella realtà), rappresentanza che si manifesta anche attraverso servizi, consulenze e attività distributiva dei beni erogati dagli organismi a conduzione bilaterale, tenendo alimentati il valore della missione associativa, collante di un'organizzazione impegnata a costruire un suo specifico mercato.

È il mercato della rappresentanza attraverso servizi, consulenze e attività sindacale e contrattuale che ne sono sempre presupposto, e che si contrappone, o quanto meno si diversifica, dal mercato tradizionale dei servizi.

Non è un gioco di parole, ma un percorso. Un percorso concreto e puntuale nei passaggi logici e

pratici, per dare un significato all'offerta associativa che parta dai risultati dell'attività di lobby, contrattazione e riconoscimento sociale e li usi nel confezionare tutta l'applicazione, anche se include contenuti di mero adempimento.

Diversamente è inevitabile che tutti i servizi e le consulenze, che vedono già oggi protagonisti nello stesso ambito di mercato gli operatori delle associazioni e molti professionisti - parte dei quali appartenenti a professioni che godono di un'esclusiva costituzionale - vadano a rafforzare l'aspetto amministrativo.

Agli operatori delle associazioni non resta che cercare di evidenziare ad ogni piè sospinto la propria natura, sottolineandone valori e finalità. Il prezzo di mercato già oggi tende a riconoscere un valore aggiuntivo alle associazioni capaci di inserire in filiere di valore servizi altrimenti resi separatamente. A partire dai servizi nell'area lavoro dove, ad esempio, il cedolino paga può rappresentare quasi un pretesto per organizzare una risposta completa alle necessità presenti nell'intero arco del rapporto del lavoro, mercato del lavoro e certificazione delle competenze comprese. Ripeto, non è un gioco di parole ma una scelta importante, che può aprire e rafforzare un nuovo mercato. L'obbiettivo non è scrollarsi di dosso la concorrenza di professionisti che io ritengo utili quanto gli addetti delle associazioni, ma cambiare paradigma.

Già oggi, sia nell'ambito della sicurezza nel lavoro che delle tematiche ambientali, le associazioni hanno importanti rapporti di partnership con i professionisti, dove il soggetto associativo conduce il gioco, non solo economico. Sono due tra i non pochi esempi di collaborazione. Oltre alle due ipotesi tratteggiate, una riflessione merita l'azione delle parti sociali nel ruolo di **promozione, costituzione e indirizzo degli organismi, a conduzione bilaterale**, sorti per svariati obbiettivi tutti appartenenti all'ambito welfare.

Le parti sociali, è una delle funzioni della rappresentanza degli interessi, partecipano alla costruzione di beni collettivi, anche selettivi, e ne assicurano l'efficace distribuzione a lavoratori e aziende iscritte. Svolgono all'origine un ruolo di promozione sociale, di valore pseudo istituzionale; subito dopo devono assicurare, tramite amministratori competenti, che i beni siano comunicati e fruibili.

Questa parte attuativa chiede una gestione razionale, efficiente, aziendale, pena la smentita del valore e della portata delle scelte, fatte a monte, in sede contrattuale.

Il tema della puntuale e tempestiva esigibilità e a condizioni di mercato è una sfida attuale per tutti gli enti bilaterali. Non c'è bisogno di una carta dei diritti del fruitore, in quanto le parti che lo rappresentano governano, nei diversi ruoli, gli organismi stessi.

In conclusione, fossi nella governance delle associazioni di rappresentanza, farei il possibile per evitare di perdere il valore e anche il fascino istituzionale che di fatto esprimono. Al fine di attrarre la dimensione della costruzione e distribuzione dei prodotti all'interno dell'offerta associativa della rappresentanza, accettando come sfida l'obbiettivo dell'efficienza gestionale.

Com'è noto, la contrattazione prevede che le aziende che rifiutano la modalità della retribuzione sotto forma di welfare possano adempiere con modalità alternative, cioè con retribuzione vera e propria. Va fatto il possibile affinché questa ipotesi, per ora poco più che teorica, non veda crescere le adesioni. La collocazione dell'attività associativa, realizzata dall'organizzazione di rappresentanza, nell'ambito che si avvale del valore istituzionale, non fa venire, infatti, meno la necessità di misurare e rendicontare produttività, efficienza, buon funzionamento, imposti sia dalle regole statutarie che di mercato (anche se il mercato di riferimento associativo meriterebbe qualche considerazione aggiuntiva, per evitare di essere puro riferimento di stile).

La differenza di maggiore rilievo tra attività associative, per quanto assimilabili alle funzioni istituzionali, e istituzioni vere e proprie è che le prime operano in regime di mercato, sia pure riferito alle attività no profit, e le seconde sono disciplinate dal diritto amministrativo, da vincoli di bilancio e dal

contratto collettivo dei dipendenti che vi lavorano.

Va, infine, ricordato che il valore istituzionale espresso dalle associazioni, che godono del privilegio di essere convocate e consultate dalle istituzioni locali, regionali e nazionali, si diffonde sull'intera categoria rappresentata, ancorché le iniziative vincenti siano trainate dalle associazioni maggioritarie o da quelle più attive. L'alone di privilegio relazionale con il decisore è, ancora una volta, fattore attrattivo per le associazioni che lo possono, con la dovuta accortezza e capacità descrittiva, portare a propria utilità.

Asset della reputazione e responsabilità sociale

L'ambito valoriale

Il “come faccio” - non basta produrre ricchezza con lo scopo del sostentamento, ma lo si dovrebbe fare, ad esempio, rispettando i requisiti di sostenibilità - ha a che fare con le scelte valoriali annunciate negli statuti, anche se la misurazione della coerenza tra attività e principi non è facile. “Nessun pasto è gratis” per prendere a prestito una nota massima, così come nessuna scelta valoriale è gratis, indolore e neutra.

L'ambito delle opzioni valoriali in un'associazione di rappresentanza è vasto e tocca valori sociali, etici, imprenditoriali e politici. Valori che vanno dalla difesa della libera iniziativa al valore del lavoro e delle relazioni all'interno dell'impresa, alla promozione della persona, dei territori, della salvaguardia ambientale, del credo nell'Europa, alla sostenibilità, alla solidarietà e mutualità, alla promozione dell'innovazione. La lista continua, consapevoli che il difficile sta nell'esprimere una graduatoria di priorità.

Va detto che i valori anticipano o reagiscono ai cambiamenti sociali, che sono incessanti. Ad oggi, anno 2023, occorre porre attenzione a temi che ho trovato poco declinati negli statuti: parlo della pa-

rità di genere; della prevenzione del disagio, anche giovanile, e dell'attenzione alla disabilità; dell'attenzione alla condizione degli anziani; parlo del valore della sicurezza nel lavoro, dell'integrazione degli immigrati, della corretta applicazione dei contratti di lavoro, del valore delle filiere dopo l'impatto del Covid (che ha suggerito di esplorare la soluzione delle filiere corte).

Sono tematiche che, dal basso, crescono o rafforzano nuove sensibilità, che a loro volta esprimono una crescente disponibilità di cittadini e consumatori; quindi, anche di aderenti alle associazioni di rappresentanza, spinti a fare scelte e acquisti coerenti con i valori maggiormente sentiti.

L'atto dell'acquisto - di un bene o di un servizio - è, tutto sommato, un modo semplice e alternativo a opzioni più impegnative e coinvolgenti, per dare un contributo "alla causa" che di volta in volta si condivide. Così come un'adesione, un incontro, un'iniziativa associativa possono avere minore o maggiore successo se intercettano le sensibilità valoriali, quale nuovo criterio di adesione.

Ragionando in parallelo con le aziende tradizionali private, sia che producano beni sia che producano servizi, la lista degli elementi valoriali di riferimento potrà risultare più o meno diversa, anche se l'effetto imitazione competitiva resta importante; infatti, da una comparazione tra le prime 50 aziende italiane, troviamo quasi sempre citati gli stessi

sostantivi chiave a partire dalle sostenibilità, dotata quest'ultima di un effetto quasi taumaturgico.

I valori di riferimento, nel loro trend di cambiamento, hanno progressivamente portato a una diversificazione, conseguente alle divergenti sensibilità, dei soci per le associazioni e dei clienti per le aziende. Possiamo leggere le linee evolutive valoriali raffrontando panel riferiti agli anni '70, gli anni della prima crisi energetica, con quelli degli anni '90, densi di cambiamenti politici e istituzionali di grande rilievo, come la caduta del muro di Berlino e l'apertura dei mercati conseguente agli accordi assunti dall'Organizzazione Mondiale del Commercio. Gli anni 2000, con l'intensità dei fatti che li attraversano, portano a scoprire la fragilità delle banche e di parte dei debiti sovrani. Poi irrompe l'opzione ambiente fino a divenire obiettivo prioritario, anche se non unanime a livello europeo e di diversi paesi extra europei. E arriviamo ad oggi con il tema delle grandi migrazioni, conseguenti a povertà e guerre in numerosi paesi, nel continente africano *in primis*.

Il tema ambiente, certamente attuale già negli anni '70, registra nel 1997 (in Kyoto) il primo accordo internazionale che contiene gli impegni dei paesi industrializzati a ridurre le emissioni di alcuni gas ad effetto serra. Poi entrato in vigore nel febbraio 2005 nella progressiva consapevolezza dei contenuti della convenzione quadro delle Nazioni Unite

sui cambiamenti climatici (1992).

Principi e valori non piovono dal cielo, ma si formano con processi che da elitari si allargano giungendo all'opinione pubblica e a seguito di una costante interazione tra eventi, anche traumatici, e rimedi tentati dalle istituzioni a vari livelli, con la partecipazione più o meno efficace della società, della comunità e dei corpi intermedi. Le scelte valoriali hanno, quindi, a che fare con il contesto, che è a sua volta la sintesi di tanti contesti: storico, politico, sociale, culturale, economico e territoriale. È, quindi, un insieme di circostanze che fa da sfondo a queste scelte.

Dentro a questo insieme operano le forze politiche, la rappresentanza degli interessi, i movimenti culturali, le istituzioni che maturano e aggiornano obiettivi spinti da valori e impegni. Il tema dei valori ambientali, come di molti altri valori - basti solo pensare alle migrazioni - unisce e divide al tempo stesso. A giudizi basati su elementi razionali e pragmatici si aggiungono le diverse sensibilità politiche, sociali e culturali, in un gioco impari se pensiamo alla conoscenza effettiva delle complessità e delle loro interrelazioni.

Ogni tema o sfida, di forte contenuto valoriale, trova consensi e al tempo stesso provoca dissensi. Basti pensare al tema della transizione ambientale e a come le diverse sensibilità leggono la questione del consumo di risorse non rinnovabili a danno del fu-

turo. Dice Luca Mercalli che i temi ambientali sono ancor oggi tacciati di catastrofismo o, comunque, guardati con sufficienza e marginalizzati da ampie fette della società. Segnala che manca una cultura scientifica diffusa per comprendere il rapporto tra i fenomeni geochimici nel pianeta e l'attività di sette miliardi e mezzo di esseri umani.

Ciò vale anche nell'approcciare l'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile che parte dalle cinque note "P": *Persone, Prosperità, Pace, Partnership e Pianeta* per poi elencare i 17 obiettivi. L'agenda diviene progressivamente una sorta di obbligato riferimento di fondo, una cartina al tornasole, con cui misurare il contributo ad un "futuro migliore e più sostenibile".

Questi temi di forte attualità - ripeto - aggregano e dividono in relazione a sensibilità delle persone, età, appartenenze politiche. Lo fanno con riferimento ai prodotti aziendali (pensiamo all'auto) e incidono parimenti nelle scelte associative (le associazioni aggiungono alla coerenza dei prodotti anche un profilo di impegno sociale e ciò le rende più responsabili delle singole aziende) quando richiamano valori di sostenibilità. Non sarà di certo una passeggiata per le associazioni, ma un impegno costante a conoscere, riflettere e confrontare, in un quadro di coerenza comportamentale, foss'anche ad evoluzione lenta.

Il valore

Parlare di valori ideali, cioè di elementi socialmente qualificanti, che orientano le nostre scelte morali, individuali o di gruppo, porta con sé il bisogno di parlare di valore. Senza farlo si corre il rischio di un esercizio privo del retroterra dei diversi contenuti che legano il valore ai valori. I valori ed il valore possono apparire funzionali a situazioni e obiettivi diversi. In realtà, c'è un continuo loro intreccio.

Il concetto di valore ha un campo semantico molto ampio: il prezzo, l'abilità, la potenza, la validità, l'importanza, l'identità, l'utilità reale e percepita. Secondo Marianna Mazzucato nel *Il Valore di Tutto*, consiste nella produzione di nuovi beni e servizi. Come queste merci vengono prodotte, come vengono distribuite all'interno dell'economia e che uso faccio del profitto generato sono questioni chiave per definire il valore economico. A ciò si aggiungono i giudizi sull'utilità del prodotto.

Anche il valore, riferito al cliente, è tutto ciò che è oggetto di accettazione o rifiuto; comunque, di un giudizio critico (Alain Dumont, in *Innovare nei Servizi*). Il valore del cliente parte dall'analisi delle sue reali necessità, afferma Antonino Busacca nel volume *L'era del cliente*; genera un flusso che va al cliente e che ritorna con il riconoscimento economico e gli eventuali suggerimenti. Vale per il cliente; vale ov-

viamente anche per l'associato che si trova di fatto nella situazione del cliente.

Con il termine “creazione di valore” Marianna Mazzucato intende i modi con cui tipologie diverse di risorse, umane, fisiche e intangibili, vengono impiegate e interagiscono. Il valore è un processo, un flusso, non uno stock di ricchezza. Perciò si parla anche di catena del valore, dando valore a ciascuna delle fasi del processo e del loro combinarsi. C'è chi produce valore e chi lo sottrae. Ancora Marianna Mazzucato introduce, in *Missione Economia*, un altro concetto di rilievo.

Occorre, secondo lei, un nuovo modo di pensare al valore e al processo collettivo con cui viene creato. C'è bisogno che le imprese, lo stato e la società civile creino valore assieme, senza che nessuno sia relegato al ruolo di spettatore o di semplice sostenitore dell'altro. Il ruolo delle associazioni, in fatto di percorsi di valore, non è secondario. Le associazioni raccolgono e analizzano i bisogni; assistono e consigliano le aziende; operano nella crescita del territorio; promuovono innovazione.

Non sprecare tempo, è l'invito che fa Stefano Schiavo nel *La Trappola del Business Plan*, affermando che tutto ciò che non produce valore è spreco e la mappatura precisa del valore dei processi aziendali è il cuore dell'intervento *lean*.

Anche Antonino Busacca, nel citato volume, ribadisce più volte che il tempo del cliente è valore.

Conclude Mazzucato: *realizzare un ambiente che premi un'autentica creazione del valore e ne sanzioni l'estrazione è la grande sfida economica del nostro tempo.*

Gli asset fondamentali ad una buona reputazione

Abbiamo parlato di qualità dei programmi e, quindi, della “promessa”, la cui realizzazione, se ben comunicata e dotata con il necessario filo logico che la lega agli obiettivi, produce reputazione. Tra le diverse componenti attive nella costruzione di reputazione vi sono tre importanti elementi, tre asset immateriali: le **competenze**, le **relazioni** ed il **governo**, che sono tutti e tre traducibili e quantificabili, e sono essi stessi elementi che concorrono a definire quantitativamente e qualitativamente il valore della reputazione.

Le competenze, la qualità delle relazioni e del gruppo dirigente - nel quale includo il *management* - generano tre capitali immateriali, attestabili e misurabili. Le competenze generano capitale umano; le relazioni capitale relazionale; il gruppo dirigente è capitale di governo.

Il capitale umano è l'insieme delle competenze, conoscenze, abilità, capacità relazionali presenti nel sistema associativo, a tutti i livelli e senza distinzione di ruoli. Riguarda i collaboratori e chi tra di loro

ha responsabilità manageriali, riguarda il segretario o direttore, anche nella funzione di raccordo tra struttura e amministratori. Il capitale umano è il risultato di formazione continua, assunzioni mirate, valorizzazione dei collaboratori e loro partecipazione alla vita aziendale: cura del potenziale di crescita. È una voce chiara del bilancio preventivo e del bilancio consuntivo, nel quale occorre trovare conferma che l'impegno è stato rispettato, anche descrivendone gli investimenti e le tipologie formative, le finalità e le persone coinvolte.

Il capitale relazionale è l'insieme delle relazioni stabili - quindi, non occasionali o sporadiche - che l'associazione, i diversi responsabili nell'organizzazione, il segretario e il gruppo dirigente (leggasi amministratori) intrattiene con i decisori pubblici e privati e con gli *stakeholder*. L'associazione è protagonista di relazioni, di mediazioni, di sana progettualità e altrettanto sana capacità di critica, di condivisioni che diventano attività. Tutto ciò dipende, oltre che dal capitale umano presente, anche dalle possibilità e capacità di interloquire, stringere accordi, condividere impegni con i soggetti che concorrono alla realizzazione degli obiettivi, che stanno a cuore ai soci.

È un terreno che - per quanto assimilabile alle aziende - vede l'associazione operare nei confronti di un ambito che va oltre i collaboratori interni, i soci o i clienti, i partner commerciali, i fornitori. Il

campo si allarga e include le comunità locali, tante quante sono presenti nel territorio di azione dell'associazione, i quartieri, i comuni, gli organismi intercomunali, le provincie e le regioni. L'aggiunta più significativa riguarda i decisori pubblici e privati, cioè istituzioni, enti, protagonisti dell'economia con attività vigilate e regolamentate; dunque, coloro che nel loro agire possono aiutare o danneggiare gli interessi dei soci rappresentati dall'associazione.

Le associazioni hanno come compito primario quello di rappresentare interessi presso i decisori, di persuaderli e convincerli a prendere in esame le soluzioni proposte, ritenute, comunque, utili al bene collettivo. Non solo decisori pubblici, ma anche associazioni di enti pubblici organizzati per svolgere attività di rappresentanza, come nel caso dell'ANCI, con la sua dimensione nazionale, regionale e provinciale. Oppure come nel caso dell'UPI (Unione delle Provincie d'Italia), i coordinamenti degli assessori regionali, la conferenza dei presidenti delle regioni e perfino la conferenza dei presidenti dei consigli regionali.

Le relazioni includono gli editori di quotidiani e televisioni, gli esponenti di culto, le forze dell'ordine e della sicurezza e quanti altri organismi che svolgono attività che intercetta gli interessi degli associati rappresentati dalle associazioni.

Non solo decisori pubblici o di riferimento pubblico, ma anche pubblici economici (le diverse Au-

torità di regolazione), le banche e le loro associazioni (Abi nazionale e regionale), le utilities e le loro associazioni generali o di settore.

Ne deriva un intreccio di relazioni la cui vastità, qualità, esigibilità e disponibilità alla condivisione, innanzitutto metodologica, produce il cosiddetto capitale relazionale, lo strumento più efficace di cui un'associazione può disporre. Il capitale relazionale si avvale, è il caso di ricordarlo, anche della collaborazione tra esponenti locali dei livelli decisionali superiori. Ogni consigliere regionale, così come ogni parlamentare, ha un collegio di elezione, e la relazione con questi rientra nei doveri relazionali veri, non solo formali o digitali.

Già oggi, e ancor più nel prossimo futuro, si potrà parlare di capitale di condivisione. Le relazioni sono preziose e utili, ciascuna parte per sé, e per questo motivo a cui si aggiunge una sorta di debito di reciprocità, ciascuna relazione è ancor più produttiva nella condivisione di proposte, di denunce, di iniziative economiche e sociali. E ciò contribuisce anche a rafforzare la legittimità dei soggetti coinvolti.

Ancora una volta è in gioco l'autorevolezza della relazione, l'abilità a stare in gioco o a condurlo, l'attenzione a non ridurre le intese a compromessi di basso profilo; dove, alla fine, perdono tutti. Al di là del sempre attuale *divide et impera*, cresce la sensibilità, in un Paese spesso inconcludente, verso i risultati

e i fatti che li contraddistinguono.

Il terzo asset riguarda il governo dell'organizzazione di rappresentanza, sia riferito alle confederazioni nazionali per loro stesse che alle associazioni territoriali, merceologiche e sociali che ne compongono il sistema.

L'acronimo ESG fa riferimento, con la lettera G, alla responsabilità del governo da parte delle aziende dei fattori di sostenibilità ambientale e sociale. Nel caso di organizzazioni di rappresentanza fa riferimento al loro governo. L'associazione e la relativa organizzazione sono un organismo complesso, sia per le ragioni costitutive che per le diverse razionalità organizzative che lo caratterizzano e lo guidano. A maggiore ragione c'è bisogno di una particolare qualità di governo.

La qualità, per evitare genericità semantiche, è competenza, non necessariamente tecnica, ma certamente di maturità di governo. La qualità è stile di guida sobrio, efficace, permeato da spirito di servizio e disponibilità alla testimonianza, da disponibilità al dialogo e incentivazione della partecipazione e della trasparenza. È rispetto sostanziale delle regole associative. Ovviamente è anche farsi carico della sostenibilità associativa, elemento presente da anni, anche quando il termine si chiamava diversamente e la sostanza veniva applicata con il buon senso del "non fare il passo più lungo della gamba", o di non sprecare materiali e tempo. Sostenibilità economi-

ca e sociale riguardano il rapporto con i lavoratori, con gli utenti, con i fornitori, con i partner. Qualità del governo è cogliere a fondo le ragioni di esistenza dell'associazione e della sua missione, attraverso l'esercizio della rappresentanza svolta, attraverso le diverse funzioni tramite cui si manifesta.

Non è come guidare un'azienda privata, che fa vivere il fascino della razionalità e la capacità di produrre ricchezza attraverso i fattori produttivi. Chi dovesse approcciare il governo associativo facendosi forte di esclusive esperienze aziendali, con la convinzione che esse valgano da sole anche nell'associazione, compirebbe un atto di generosità, ma anche di supponenza, che può portare a delusioni costose per la stessa associazione.

Intendiamoci, la rappresentanza degli interessi non è alibi per non applicare sani principi di produttività e coerenze comportamentali. La misurazione e la rendicontazione dei risultati dell'attività e della loro efficacia non solo sono possibili, ma sono un preciso dovere di chi governa l'associazione, chiamato sia a indirizzare l'attività che a controllarne stati di avanzamento e risultati finali.

È comprensibile come le diverse funzioni associative - rappresentanza, erogazione di servizi e consulenze e promozione di iniziative economiche e sociali - abbiano bisogno per essere agite di ricorrere a modalità diverse, coerenti con la razionalità dell'attività sottostante.

Chi analizza ed elabora, propone, persuade, negozia e stipula contratti di vario genere e li comunica, produce sempre risultati misurabili. La valutazione delle miglorie e del loro impatto prodotte da un emendamento legislativo, dalla modifica ad un regolamento, da un'innovazione nel rapporto di lavoro o in una soluzione 4.0, è sempre possibile con tecniche affinate negli anni e condivise anche dagli *stakeholder*. L'ambito dei cosiddetti servizi associativi è, altresì, caratterizzato da logiche e valori di mercato, che siamo impegnati a qualificare ulteriormente, integrando attività sindacale e attuazione dei risultati, anche adempimentali; cercando, dunque, di definire un mercato diverso, ma pur sempre mercato, che valuti il prezzo assieme agli elementi a corredo, vale a dire filiera di servizi, *cross-selling*, valore degli atti che precedono e informano il servizio o la consulenza.

Sotto questo profilo, in un tema comunque vivo per la distanza che ancora c'è tra realtà e impegno a costruirne una di migliore, il sistema potrebbe aiutare questo sforzo istituendo una funzione di supporto comparativo, che superi il tradizionale riserbo - ognuno ha per sé una ricetta vincente ed un po' di ritrosia a svelarla - e la non sempre comprensibile gelosia.

In tema di servizi erogati da enti bilaterali, superati i primi anni di approntamento e perfezionamento degli impianti, la consapevolezza del fattore

efficienza e della responsabilità gestionale sta crescendo. Presenta, comunque, margini di ulteriore miglioramento e innovazione e sta alle parti sociali, agli amministratori indicati e agli organismi di revisione e certificazione, individuarli puntualmente di volta in volta.

Al pari delle associazioni gli organismi bilaterali corrono il rischio di autoreferenzialità, che si combatte intensificando raffronti, tenendo incessantemente aperto il cantiere delle miglorie organizzative, anche digitali. Emerge anche in questo caso un bisogno di rafforzare la terzietà valutativa, che ritengo salutare per le parti sociali istitutive.

Quanto precede è per far capire che, mentre in un'azienda privata il proprietario è libero di stabilire l'asticella dei margini di utile da realizzare, oppure di scegliere di ridurre o chiudere per insostenibilità, misurandosi costantemente con il mercato. Nell'associazione, invece, la responsabilità dello "spendere bene" è in capo al gruppo dirigente, alla cerchia normalmente ristretta degli amministratori, ai quali sono affidati i compiti di proporre bilanci o rendiconti preventivi e approvare i consuntivi.

È una responsabilità importante e più di qualche volta, nella realtà associativa o degli organismi a governo bilaterale, si sente chiedere chi è il datore, chi è il "padrone", quasi ci sia bisogno di evitare aree e periodi a conduzione incerta o confusa nella titolarità. Riguarda ciascuna unità giuridicamente

autonoma, nelle quali per statuto e legge sono individuate responsabilità e obblighi, anche di bilancio. Riguarda anche una sorta di responsabilità di sistema, aiutata certamente dal buon lavoro delle unità che lo compongono, ma anche da regole di appartenenza, fatte valere evitando le non infrequenti maglie larghe e deroghe.

Tocca ancora al sistema promuovere incessantemente una cultura della buona spesa, della spesa sostenibile, della spesa efficiente e, ancora una volta, della responsabilità di ruolo. Per questi motivi il terzo asset è l'indicatore della qualità del governo, che concorre a produrre credibilità e reputazione.

Con questa sensibilità Stefano Zan, trent'anni fa, cercava di analizzare le similarità tra un'associazione e una istituzione e, tra gli elementi che presentavano problematiche analoghe, vi era il tema del rendimento delle diverse prestazioni. Vi era, e vi è tuttora, il tema dell'organizzazione che da strumento tende a diventare fine, in una sorta di eterogenesi tra organizzazione e associazione.

Conosciamo le complesse regole di funzionamento delle istituzioni; ad esempio degli enti locali, nei quali il segretario comunale esprime le competenze amministrative e ne fa da garante di fatto. Condividiamo i dubbi sulla costanza produttiva delle istituzioni, più facile ad esigersi e a misurarsi quando la logica di sportello e di programmazione, come nella sanità, rende costante e prossimo l'in-

contro tra domanda dei cittadini e offerta dell'ente.

Nella storia della PA non sono mancati, anche di recente, tentativi di innovare il modo e gli strumenti per amministrare, e di aggiornare misurazioni e valutazione qualitativa - la soddisfazione - elementi questi necessari alla dirigenza per programmare, distribuire responsabilità e applicare correttamente il contratto di lavoro. Ho già affrontato in queste pagine, con alcune brevi considerazioni, la similitudine tra associazioni e istituzioni, esclusivamente sui versanti che producono reputazione.

Il rendiconto della responsabilità sociale di impresa

Nel luglio del 2001 la Commissione dell'Unione Europea pubblicò un "libro verde" sulla responsabilità sociale d'impresa, definendola come *l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese in tutte le operazioni commerciali, nei processi decisionali e nei rapporti tra l'azienda ed i suoi interlocutori*. Il dibattito che ne seguì fu incentrato sul concetto di volontarietà contrapposto al concetto di obbligatorietà, con una reazione forte di un'ampia fetta del mondo imprenditoriale che temeva che l'imposizione per legge di comportamenti virtuosi avrebbero provocato prima di tutto un aumento della burocrazia. Ci furono attacchi demolitori, come quello del

premio Nobel Milton Friedman, che affermò che la responsabilità sociale dell'impresa è aumentare i suoi profitti, in un mercato aperto e competitivo, producendo ricchezza e lavoro per tutti, nel modo più efficiente.

Il concetto di volontarietà fu ripreso nel progetto CSR-SC varato dal ministero del lavoro e delle politiche sociali nel 2004 per promuovere la cultura della CSR (*Corporate Social Responsibility*) grazie al social statement, una griglia di lettura per valutare in modo volontario l'impegno dedicato all'obiettivo e l'attività fatta in proposito. Ci fu, almeno inizialmente, un "effetto moda" con dichiarazioni fatte dalle aziende senza la possibilità di misurarne i contenuti, assegnando alla comunicazione un ruolo improprio di attore nel racconto, anziché di rendicontazione dei fatti.

Quando si parla di responsabilità sociale e di politiche per promuoverla, oltre al tema della scelta dell'approccio tra le opzioni "volontario o obbligatorio", occorre risalire al punto di partenza: cosa si intende oggi per bene pubblico e per bene comune, con una nozione di interesse generale di medio lungo periodo. Se la Responsabilità sociale d'impresa viene attratta in questo ambito ne rafforza certamente l'obbligo morale.

Il cittadino consumatore, sosteneva il sociologo Gianpaolo Fabris, ha terminato il suo periodo di apprendistato e vuole, quindi, manifestare maggio-

re discrezionalità nelle scelte, superando subalter-
nità e soggezioni esprimendo il suo potere contrat-
tuale attraverso il “voto di acquisto”, operando una
nuova cittadinanza attiva.

Le associazioni, ciascuna secondo sensibilità,
indicazioni statutarie, programmi e scelte di op-
portunità stanno adottando, con gradualità e con
crescita a macchia d’olio, con riferimento alla ricca
geografia associativa italiana, il cosiddetto **bilan-
cio sociale**; cioè il rendiconto della responsabilità
sociale dell’organizzazione. Il documento, mi limito
all’essenziale, rendiconta gli impegni assunti, i ri-
sultati conseguenti, gli effetti sociali prodotti, l’uso
delle risorse.

Dicevamo poco fa che la reputazione si ottiene
alla consegna dei risultati riferiti alla “promessa”,
che può riguardare i contenuti di un prodotto di
un’azienda, ma con più forza ancora il programma
dell’associazione presentato ai soci e alla comunità
e il suo livello di attuazione, come percepito dagli
stakeholder, dalla comunità di riferimento, dai deci-
sori pubblici e privati.

Il rendiconto della responsabilità sociale dell’or-
ganizzazione (vale anche per imprese, enti pubblici
e le altre organizzazioni di impresa e del lavoro) ap-
pare, quindi, lo strumento più opportuno e comple-
to per dare conto dell’attività svolta, dei risultati e
dell’impatto sociale generato.

In quella sede l’associazione dà conto anche del

perseguimento di obiettivi riguardanti elementi di significato valoriale, presenti negli impegni assunti. L'elemento valoriale più diffuso al momento, sia tra le imprese che le associazioni, riguarda la sostenibilità nelle sue articolazioni, anche riferite all'acronimo ESG, ambientale, sociale e di governo.

Al di là della scelta di quanti documenti un'associazione intende redigere e presentare, va detto che un buon rendiconto della responsabilità sociale incorpora anche gli elementi (obbligatori solo per le società quotate e di grandi dimensioni, un numero irrisorio nel panorama imprenditoriale italiano) della sostenibilità, nelle tre articolazioni poco fa citate.

È, alla fin fine, una questione di priorità di contenuti nel rendiconto e di loro coerente dosaggio.

Mentre il bilancio di sostenibilità è un documento di particolare e prioritario valore per un'azienda produttrice di beni e servizi che intende comunicare con puntualità investimenti e risultati sotto questo profilo, sia per effetto dell'introduzione di innovazioni (pensiamo all'economia circolare) sia perché si trova ad operare in settori o con materia prime di particolare delicatezza; per le associazioni di rappresentanza, invece, i motivi di scelta tra il più comprensivo "sociale" e il più puntuale "sostenibilità" meritano valutazioni diverse.

Il bilancio di responsabilità sociale si presta ad includere, quale elemento rafforzativo, il bilancio di

sostenibilità e non viceversa.

Quello che veramente conta è raccontare e rendicontare quanto effettivamente si è fatto e si sta facendo. La scelta di priorità e modalità di racconto è, comunque, scelta discrezionale, che ciascuna azienda o organizzazione fa a ragion veduta.

Le parole chiave restano “rendicontazione e responsabilità” e, quindi, il fornire la descrizione puntuale delle responsabilità assunte, dei risultati delle attività svolte e del loro impatto nelle comunità di riferimento, per un’associazione di rappresentanza e, nei consumatori più o meno fedeli, per una azienda.

Le parole chiave sono chiare. Lo è meno il loro svolgimento, se prendiamo a riferimento una organizzazione tipo di rappresentanza di piccole imprese, associazione di medie dimensioni.

Senza considerare l’importanza e l’influenza dei contesti territoriali (nord, sud, isole, aree a forte qualificazione industriale, altre a forte destinazione turistica, ecc.). Le attività di un’associazione sono molte e attengono quasi tutte ad ambiti diversi tra di loro, sia pure tutti di interesse per le imprese socie. Calcolare il loro impatto sul territorio (comunità e ambiente) è cosa né semplice né banale e contribuisce a fare la differenza.

Le associazioni operano con proposte e denunce rivolte ai decisori pubblici; fanno accordi con le altre parti sociali, e non solo di controparte come

nel caso della contrattazione e di accordi in ambito del lavoro; erogano attività di formazione, servizi e consulenza in materia di credito e finanza, con relativa analisi di gestione aziendale; operano a sostegno dell'export e della promozione nei mercati; applicano i contratti di lavoro e la miriade di adempimenti connessi, che hanno comunque a che fare con la trasparenza e la correttezza del rapporto di lavoro nel quadro dei diritti del lavoratore; diffondono le misure sulla sicurezza e lavorano per creare buone pratiche in materia con gli enti preposti. Curano, inoltre, i temi dell'assetto degli insediamenti produttivi, del contenimento dell'uso del suolo attraverso il riordino urbanistico ed il riuso degli edifici dismessi. Curano la formazione delle maestranze per l'edilizia di pregio necessarie a salvaguardare i caratteri architettonici ambientali. Operano consulenze nell'ambito dei rapporti di lavoro, sui ruoli in azienda, sulla certificazione delle competenze, nella ricerca per favorire un migliore incontro tra domanda e offerta e per orientare correttamente al lavoro la popolazione scolastica. Diffondono consulenze e servizi per favorire il risparmio energetico e l'utilizzo delle fonti energetiche sostenibili. Svolgono attività per la sicurezza ambientale con le relative certificazioni, diffondendo la cultura - non solo con parole - delle sostenibilità e dell'economia circolare. Affiancano le imprese nella transizione digitale e adottano esse stesse soluzioni di business intelli-

gence. Valorizzano i prodotti locali affiancando le iniziative a favore della qualificazione turistica. E potrei continuar a lungo.

Un “catalogo servizi e consulenze” di un’associazione media, come anticipato, presenta un’offerta di almeno una trentina di tipi di attività, senza scendere nei dettagli operativi. E non dedichiamo lo spazio che comunque meriterebbero alle tante iniziative che hanno già in premessa un forte retroterra e un lodevole contenuto di responsabilità sociale. Ad esempio, come nel caso del supporto nell’integrazione dei lavoratori di provenienza extracomunitaria, negli accordi con la cooperazione per l’impiego di persone diversamente abili o nel supporto al difficile ruolo genitoriale con le iniziative inserite sotto l’egida della “scuola per genitori” che gli stessi titolari di aziende utilizzano per sé e donano ai propri collaboratori con figli, quale forma di apprezzabile welfare volontario.

Per ciascuno di questi interventi ci starebbe una specifica valutazione di impatto e utilità sociale nel territorio sotto gli aspetti più disparati, dalla crescita del capitale umano all’inclusione sociale; dalla tutela dell’ambiente alla valorizzazione dei beni pubblici e privati di valore; dalla crescita delle aziende e della buona occupazione alla promozione della sicurezza anche nel rapporto con la sanità pubblica.

Sono, comunque, esempi non esaustivi.

Ci sono “prodotti associativi” fatti in casa, altri

distribuiti con il valore aggiunto della certificazione associativa, a seguito di accordi con professionisti che gradualmente condividono i valori dell'associazione con cui si alleano.

Le associazioni sono, inoltre, “sportelli” di informazione, consulenza e piena operatività per i servizi o prodotti e per i contributi economici forniti dagli enti bilaterali nei tanti ambiti in cui essi operano (integrazione salariale, anzianità professionale edile, sanità e previdenza integrativa, formazione e welfare). Sono interventi che incrociano necessità dei lavoratori e degli imprenditori, anche in ambito settoriale e merceologico, grazie alla contrattazione integrativa regionale. Siamo nel campo dei beni collettivi a fruizione individuale - ovviamente anche digitale - ma dando la possibilità di dialogo con gli operatori di sportello, fattore apprezzato in tempi di algoritmi e di risponditori automatici.

Descrivere l'impatto sociale

Dopo aver scorso decine di bilanci sociali e di sostenibilità pubblicati dalle associazioni di rappresentanza degli interessi delle imprese, osservo che vi sono spazi importanti per una descrizione più articolata dell'impatto sociale prodotto dalla diversità dei contenuti dell'offerta associativa.

Siamo nel cuore delle evidenziazioni che produ-

cono credito e reputazione sociale e vale la pena di uscire dal rischio di cliché, di retoriche e dell'uso facile del sustainability sound per dedicare lo spazio che meritano tutte le tipologie di bisogni soddisfatti grazie all'associazione.

Continuo a ritenere che il bilancio sociale, o rendiconto delle responsabilità sociali dell'impresa o dell'associazione, sia il documento che per finalità e ampiezza è in grado di contenere meglio la descrizione dei diversi ambiti in cui si manifesta responsabilità sociale. Il suo contenuto parte dalla sostenibilità, al welfare di comunità, ai fattori intangibili, fino alla promozione della cultura di impresa e del lavoro autonomo con relativo accompagnamento.

Nell'interessante esposizione di un'associazione territoriale del sistema Confartigianato, denominata bilancio dell'"intangibile e della sostenibilità", si fa perno sul concetto di valore, che tiene assieme capitale intellettuale e di sostenibilità, che a sua volta contiene il bilancio economico (si dà conto di quanto e come l'associazione spende), il bilancio sociale e di sostenibilità.

Altrettanto interessante è una pubblicazione, a corredo del bilancio economico, di un'importante associazione territoriale di Confindustria. Le 74 pagine del documento si aprono con una lettera agli *stakeholder*, per passare poi alla presentazione del sistema associativo, dando conto di valori, identità e governance, per poi illustrare la mappa degli sta-

keholder presenti nel territorio; quindi, si compie un'analisi di materialità per rendicontare i diversi ambiti della responsabilità sociale, economica e ambientale e si conclude riportando l'agenda ufficiale sui temi a cura della "casa madre".

L'analisi della materialità ricorre ad una singolare matrice (che ho visto proposta e utilizzata anche da alcune associazioni territoriali di Confartigianato) basata sulle 23 tematiche materiali con cui viene letta l'attività. Queste vengono collegate ai 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'agenda ONU, con il supporto di una efficace mappa di navigazione grafica. Un'altra importante associazione del sistema Confcommercio introduce un bilancio della transizione digitale, per dare conto delle attività svolte a supporto delle imprese e nel dialogo con la P. A. Nella grande maggioranza le associazioni territoriali, oggetto di questo veloce raffronto, ricorrono allo strumento del bilancio sociale, al cui interno sta crescendo la componente dedicata alla sostenibilità, talune decidendo di anno in anno un argomento specifico cui dedicare un approfondimento, sempre in tema di responsabilità sociale.

Le cose lette dal sottoscritto stimolano molte considerazioni, ma mi limito, nell'equilibrio del volume, a quattro brevi osservazioni.

La prima: in pochissimi casi si dà conto di **alleanze** tra associazioni di rappresentanza, fatti salvi gli ovvi rinvii alla struttura di governo degli enti bi-

lateralmente in capo a datori e lavoratori. Ricordo che è crescente il favore dei soci a pratiche di natura collaborativa, tra corpi sociali, che facilitino il raggiungimento degli obiettivi associativi. Mi rendo conto che i documenti in questione debbano dare risalto a chi li promuove, ma la collaborazione tra soggetti di rappresentanza (e ovviamente istituzioni) è un valore aggiunto e prevedo non lontano il tempo in cui, ai tre asset principali che costruiscono reputazione (competenze, relazioni e governance) si aggiungerà l'asset della condivisione.

La seconda osservazione riguarda il **raccordo**, spesso non lineare né facilitato, **tra i documenti di rendicontazione con il contenuto e l'impostazione stessa dei siti delle associazioni in questione**. I siti sono il primo riferimento, la prima vetrina di ogni associazione, come di ogni azienda e, di conseguenza, sono lo strumento di guida dinamica dei lettori e curiosi verso i tratti distintivi valoriali, senza ovviamente trascurare l'offerta di soluzioni ai problemi che spesso è il primo motivo di ricerca.

La terza è una positiva constatazione. È crescente il numero di associazioni che suggeriscono ai propri soci e ai potenziali tali **linee operative in materia di redazione di bilanci di sostenibilità**, guidando le imprese ad una autovalutazione dei risultati di pratiche di sostenibilità e indicando modalità efficaci di descrizione, che in talune realtà

può divenire racconto avvincente: in quanto ogni impresa è un mondo originale, un mondo a sé. C'è bisogno di ciò, anche per non subire logiche di eccesso certificativo calate da realtà non assimilabili alla geografia imprenditoriale del nostro paese (il 99% delle imprese ha meno di 50 dipendenti).

Le associazioni concorrono con le imprese, per questa via, a realizzare una “metaimpresa” territoriale, nella quale crescere culturalmente assieme, creando uno scambio di esperienze a somma positiva.

L'ultima osservazione riguarda lo scarso ricorso, a mio parere, alla metodologia dello **storytelling**, per integrare e dare supporto alle descrizioni contenute nei bilanci sociali e simili. Le storie hanno un importante potere di convincimento e di persuasione.

Lo *storytelling* è figlio dell'arte della narrazione e influenza sia la sfera emozionale che quella logica. I bilanci sociali sono altrimenti “narrazioni con i numeri”, che da neutri diventano componenti di un racconto che si dovrebbe avvalere anche di una sana retorica. Le storie, facili ad individuarsi in una realtà imprenditoriale fatta di tante soggettività originali, possono fare da corollario ad una rendicontazione generale che funge da traccia, veicolando messaggi meglio di altre modalità.

Alla fine di questo capitolo dedicato alla rendicontazione, alle sue modalità e ai contenuti che

la stessa dovrebbe contenere, viene ovvio ribadire che tutto ciò rafforza la distinzione tra l'attività e il consenso riscosso da partiti e movimenti politici, rispetto alla dimensione e al tipo di consenso riscosso dalle associazioni di rappresentanza, ovviamente se attive negli ambiti descritti.

Difendere e migliorare la reputazione

L'efficacia delle regole per costruire e difendere la reputazione

Le regole associative sono croce e delizia delle organizzazioni di rappresentanza. Sono un capitolo ricco di affermazioni nobili; incoraggiano buone intenzioni e offrono un'importante cornice all'attività associativa. Hanno anche l'ingrato compito di disciplinare la democrazia interna, gli ambiti di rappresentanza e l'autonomia associativa. Le regole descrivono valori e principi ispiratori, scopi, diritti di partecipazione attiva e passiva, le componenti in cui si articola l'associazione, la composizione, le competenze e la modalità di funzionamento degli organi e della direzione. E ancora il sistema dei controlli e della giustizia interna, la disciplina delle risorse e del patrimonio, le regole di appartenenza, dall'adesione fino alla cessazione e le modalità per l'eventuale chiusura dell'associazione. Tutti gli statuti sono completati da un regolamento attuativo e spesso da un codice etico.

L'intero insieme delle regole partecipa alla costruzione della reputazione associativa, ed è forse il motivo per il quale il sostantivo non trova citazione, quasi venga dato per scontato. Alcuni ambiti di

disciplina sono più sensibili ed esposti al tema reputazione, ricordati con più evidenza ai requisiti di credibilità e trasparenza che sostanziano la reputazione. In questo gruppo ristretto ci sono i requisiti di ammissione, l'ambito della rappresentanza e i criteri valoriali che lo rafforzano, gli ambiti di autonomia, gli scopi, le finalità e i valori ispiratori, l'incoraggiamento alla partecipazione e alla valorizzazione del socio nelle sue diverse identità - da quella territoriale a quella merceologica passando per quella di connotazione sociale - i controlli e la trasparenza nel governo e nell'uso delle risorse, le prescrizioni di incompatibilità. In tutti gli statuti ci sono regole relative all'utilizzo del marchio, logo o altri segni distintivi dell'associazione, e le misure che lo rafforzano.

Lo statuto è sempre un prodotto nobile e un importante atto assembleare, al quale lavorano mediamente più legali e notai che sociologi ed economisti. D'altra parte, deve far funzionare una democrazia cresciuta nella complessità, affidata ad una macchina importante e deve, quindi, simulare il peggio, indicando soluzioni che lo prevengano e che lo disciplinino senza spazi ad ambiguità.

Il cosiddetto peggio, ma anche all'opposto il meglio, data la natura umana e la situazione di convivenza e condivisione tra persone che lo statuto disciplina, presentano una grande ricchezza di varianti. Cambiano i contesti e gli stessi statuti, non

con la stessa frequenza per fortuna. Occorrerebbe, però, distinguere tra cambiamenti e cambiamenti, in quanto non tutti si prestano al rilievo che il documento dovrebbe registrare.

In tema di regole che partecipano a costruire reputazione va considerata la funzione dei codici etici, in qualche caso denominati anche codici di comportamento.

Etica e codici etici

L'etica attiene al comportamento pratico della persona, soprattutto nella scelta del vero bene, dei mezzi per conseguirlo con il necessario corredo di doveri morali verso se stessi e verso gli altri.

Il filosofo Vito Mancuso, in *Etica per Giorni Difficili*, afferma che l'etica è una percezione di valore sotto forma di appello, al quale si risponde mettendo in gioco la responsabilità personale. Si basa, quindi, su un valore da percepire e la libertà di rispondere sì o no. L'etica scaturisce da un sentire e percepire qualcosa che si rivela sotto forma di comando, ordinando di fare o non fare. Tornano, dunque, i valori di cui abbiamo parlato nel capitolo precedente.

Secondo Max Weber esistono due tipi di etica: l'etica della convinzione e l'etica della responsabilità, concetti che, comunque, si possono armonizzare. È efficace Vito Mancuso quando si chiede se

può accadere che in un essere umano manchi la percezione del valore etico. Lo ritiene ovviamente possibile, ma lo descrive come essere umano caratterizzato da una limitata capacità di intendere e fa due esempi in proposito: chi è privo di un orecchio musicale, e non sa distinguere la grande musica da un motivetto di stagione, e chi è privo del palato, e non sa distinguere tra un vino importante ed un vino dozzinale.

Come non nasce un'esperienza estetica in chi non avverte il valore della bellezza, o non nasce l'esperienza della degustazione in chi non sa riconoscere i sapori; così non si restituisce esperienza etica a chi non avverte il valore del bene e della giustizia, con il conseguente appello all'obbedienza, limitandosi a ragionare sulla base dell'utile e del conveniente. Chi non conosce nulla di superiore rispetto al proprio ego, conclude Mancuso, rimane circoscritto o meglio prigioniero nel suo orizzonte limitato, e, quindi, non è in grado di conoscere e sperimentare la grandezza intrinseca dell'esperienza etica.

Venendo ai codici etici, essi si presentano mediamente simili in fatto di riferimenti ai valori delle persone, dell'associazione, del bene pubblico, della legalità. Richiamano, seppure con varietà di fraseggio, la necessità di comportamenti ispirati a integrità morale, deontologica e professionale. Chiedono che i ruoli siano svolti con spirito di servizio e, a seconda dei settori, richiamano valori e si avvalgo-

no di regole coerenti con le attività prevalenti. Prevedono, inoltre, doveri in capo ai diversi livelli, stili di governo, qualità dello svolgimento del ruolo di dirigente, di direzione, dei dipendenti e dei collaboratori. Evocano, qua e là, il rischio del danno di immagine e presuppongono che il buon agire produca di per sé buona immagine, che viene resa di fatto equivalente a reputazione.

Presentano alcuni spunti interessanti, come l'invito a utilizzare i beni associativi con diligenza, a tutelare la personalità individuale e la salute e la sicurezza nel lavoro dei collaboratori dell'organizzazione.

In fatto di esigibilità delle regole, le soluzioni prevalenti responsabilizzano gli organismi di vigilanza e il collegio dei probiviri, anche per conseguenza del fatto che la materia viene fatta ricadere nell'ambito dei modelli organizzativi e di gestione.

Tutti gli statuti rinviano ad obblighi di recepimento a carico delle associazioni ai diversi livelli e degli organismi in cui il sistema si articola. In altri casi, viene chiesto alle associazioni aderenti di definire un quadro sanzionatorio.

In conclusione, la forza evocativa non manca; i valori cui le norme si ispirano sono ineccepibili. Il danno di immagine emerge con un peso meno importante rispetto all'impianto che ispira le norme. Verrebbe da dire: tanto rumore per un risultato pratico non facilmente esigibile.

Il sistema sanzionatorio dei codici etici appare, quindi, non del tutto equilibrato rispetto all'importanza dei principi che è chiamato a tutelare. C'è margine per ridurre, senza danni, la dimensione normativa della disciplina etica e crescere la tutela dell'immagine.

È, comunque, una materia complicata e delicata, perché attiene ai comportamenti delle persone, sia come singoli titolari di impresa che, ed è la maggioranza dei casi, nell'esercizio dei ruoli di amministrazione interna e, anche esterna, in rappresentanza dell'organizzazione.

Regole, statuti e iniziative possibili

Alcune osservazioni attorno agli statuti:

- Siamo nella tradizione latina, secondo la quale è meglio **codificare** che far riferimento a norme essenziali come nella tradizione anglosassone. Gli statuti hanno per conseguenza tutti o quasi una dimensione importante; croce e delizia per coloro che si trovano ad essere garanti di fatto o di diritto della loro buona applicazione.

- Le **regole**, è bene ricordarlo, non dipendono solo dalla qualità dell'impianto statutario, ma anche dalla **volontà** di applicarle e di farle applicare.

- Con le regole si indica la via maestra per

consolidare l'associazione, ma si **restringono** anche l'autonomia, l'ambito del potere e degli interessi localistici, si condizionano consuetudini e comportamenti delle unità e delle persone che hanno ruoli nelle articolazioni e nel sistema.

- Mediamente, fatte un paio di eccezioni, gli statuti di tutte le associazioni risentono di quello che Stefano Zan definisce essere “**sistemi a legame debole**”. Dove la debolezza non esprime un valore negativo, ma solo una rappresentazione delle caratteristiche dei legami all'interno del reticolo inter-associativo.

Non esistono legami di natura gerarchica - fatti salvi un paio di casi importanti - e la fedeltà utilizza il convincimento grazie alla positività dello scambio tra rispetto delle regole e vantaggi o benefici associativi.

Gli stessi legami che uniscono i singoli individui all'interno delle associazioni sono deboli, nel senso che sono diversificati e scontano caratteristiche socioeconomiche ambientali, locali e di storia.

Il sistema a legame debole comporta anche aspetti positivi dei quali essere consapevoli: come la durata delle singole unità tenute, in quanto non gerarchizzate, al riparo da fatti dirompenti; la capacità di percepire tempestivamente, grazie anche alla prossimità e capillarità; la capacità di adattamento localistico, con un relativo spazio all'autodeterminazione degli attori locali. Tutto ciò produce al

tempo stesso resilienze poco inclini al cambiamento e una certa lentezza nella capacità di lettura delle modificazioni ambientali.

La scelta difficile per ogni sistema associativo è a che altezza collocare **l'asticella del compromesso** tra gli eventuali sacrifici che il rispetto delle regole comporta e il beneficio che, invece, ne deriva. E questa scelta incide nel percorso di costruzione della reputazione.

La reputazione, essendo conseguenza della consegna della promessa, cioè dei risultati in tutte le loro concretizzazioni, ha bisogno di registrare tali risultati, sommarli e portare il tutto a valore. Non si avvale di regole “da caserma”, ma di vera e coerente partecipazione agli obiettivi. Pensiamo, ad esempio, al tema della sostenibilità. Il messaggio, anche nelle sue forme descrittive, dovrebbe essere unico e forte. Si pensi alla tutela della qualità del cibo sulla quale vigila la Coldiretti esibendo le divise gialle come segno distintivo. Dovrebbe poi essere declinato in modo originale e adattato alla grande ricchezza di diversità che concorre a rendere unico il patrimonio di ottomila comuni, mille comprensori, 107 province, venti regioni.

Ciò vale anche nella tutela del brand o del marchio. Se ogni unità fa ciò che crede in piena libertà, il valore si espone all'erosione. Reputazione e brand hanno percezioni e fruizioni del loro valore a livello territoriale, nel rapporto con le aziende,

gli stakeholder, la comunità e i decisori. Traggono beneficio dalla qualità, intensità e serietà dell'investimenti associativi e, quindi, dalla difesa del buon nome; incrociano, essendo un potenziale da intercettare e portare abilmente a proprio vantaggio, il prodotto dell'azione nazionale e dell'intero sistema in materia.

Continuando con le osservazioni sul valore delle regole e della loro applicazione, prima ancora di parlare della loro esigibilità, va detto che nessuna regola è destinata a tenere senza che ci sia a monte una **condivisione culturale** e una **maturità associativa**, che è anche maturità civile. Essa si acquisisce con esperienze in ambito associato, in altri ambiti sociali e amministrativi, oppure con formazione adeguata e mirata al tema della rappresentanza di interessi e di parte di interessi della geografia dei corpi intermedi e delle istituzioni, del valore del bene comune e di come si costruisce equilibrando i tanti interessi in gioco.

Nella mia esperienza, nel mondo dell'artigianato, delle professioni, delle *public utilities* e delle banche, ho preso atto dell'esistenza di un'interessante varietà di motivazioni a supporto di richieste di deroghe, di rinvii, di modifiche a termine, e una purtroppo meno ricca letteratura sui benefici che il rispetto delle regole comporta. Ripeto, non è solo una questione di *trade-off*, ma anche di maturità associativa, comunque, acquisita.

Le conclusioni sono coerenti con le osservazioni fatte, forse quasi scontate.

1. Per prima cosa occorre *introdurre negli statuti il concetto di reputazione*, con il corredo della sua promozione valoriale e delle misure a difesa del precetto. Difendere la reputazione significa prevedere la fattispecie di “lesione della reputazione associativa”, con conseguente sanzione e (discrezionale, ma non troppo, in quanto i dirigenti hanno, comunque, responsabilità anche quando dovessero rinunciare) richiesta di risarcimento del danno. A nessun socio, a nessun amministratore (la fattispecie dei dipendenti dell’associazione è sufficientemente disciplinata dai contratti di lavoro, ma non ne sono in ogni caso esclusi), dovrebbe essere consentito di disconoscere il valore dell’associazione, degli atti associativi più importanti e le stesse regole, ancor peggio di dileggiarli, ricorrendo anche al rafforzativo del codice etico che solitamente contiene indicazioni non vincolanti.

2. In secondo luogo, ne è sostanziale premessa, occorre *incentivare la cultura della buona reputazione*, che è lavorare alla credibilità delle associazioni e del sistema, il quale potrebbe, in capo all’organizzazione madre, assumere le adeguate iniziative.

3. Dovrebbe essere reso più facile, esigibile e incentivato il rispetto delle regole relative all’*utilizzo del marchio, del logo e di ogni altro simbolo esteriore* deliberato dagli organi. Anche qui siamo nel campo, ol-

tre che del rispetto del valore dell'associazione che il marchio o il logo sottendono, della fruizione del valore semantico e commerciale che essi includono. Valori particolarmente efficaci nelle iniziative di crescita associativa, anche attraverso partnership nazionali e locali, per iniziative ad ampio spettro.

4. Il valore del brand e della brand reputation sostiene la sua *promozione*. Creano una nomea favorevole, una sorta di *favor opinionis* che apre a relazioni credibili. Questa situazione di vantaggio è fruibile anche dal socio, ovviamente se ritiene di farne ricorso. Non l'uso del marchio nella carta intestata, ma con l'indicazione di appartenenza.

Appartenere significa non solo fruire dell'offerta associativa, ma anche della notorietà positiva dell'associazione, delle sue eventuali scelte in materie socialmente rilevanti, condividendo le indicazioni operative in proposito, come nel caso di percorsi in materia di sostenibilità.

Possono anche riguardare l'azione di persuasione verso i decisori locali (e sovralocali) per vicende private operanti nel solco delle applicazioni delle indicazioni associative (ambiente, sicurezza, pianificazione urbanistica, ecc.); oppure per iniziative legate a sensibilità soggettive come nelle azioni a sostegno per la disabilità.

5. Le esperienze insegnano che *coordinare e indirizzare ha un costo* e che per raggiungere questo obiettivo con adeguata strutturazione, sono nel tem-

po cresciuti alcuni “palazzi”, anche locali, accusati di distacco rispetto alla tempestività che la “diretta da prossimità” chiede.

Per costruire credibilità e reputazione collettiva e di sistema - vale in generale per dare efficacia ai sistemi - sono essenziali non solo lo scambio di buone pratiche (comunque ancora non frequente) e gli stimoli innovativi, ma anche la raccolta di testimonianze, di racconti, di descrizioni di impatto sociale per portarli a valore condiviso. Buona volontà e buon senso, assolutamente necessari, non sono sufficienti e senza metodologie organizzative e soluzioni tecniche adeguate non si diventa autorevoli e non si va lontano.

Ho visto crescere, in questi anni, un’importante offerta di consulenza di mercato, sia in materia di organizzazione che nella comunicazione, finalizzata a dare efficacia alla condivisione di sistema. Varrebbe la pena, con una accorta regia, di scegliere tra queste il meglio e portarne a profitto anche il valore di massa critica potenziale.

Conclusioni

Nell'introduzione mi sono chiesto se può tornare utile alle associazioni di rappresentanza prendere a riferimento tutta o parte della ricca e vivace esperienza maturata nelle aziende per dare valore al brand, al marchio o al logo e per dare loro reputazione.

Mi sono chiesto, altresì, se il termine reputazione può cogliere con più completezza, profondità e puntualità le ragioni di esistenza e le caratteristiche dell'offerta delle associazioni di rappresentanza.

In ciascuno dei capitoli si trovano risposte affermative, con le annotazioni del caso sul perché e sul come riferire questa vasta esperienza - arricchitasi via via anche grazie alle innovazioni portate e alimentate da internet - ad una realtà. Vale a dire quella delle organizzazioni di rappresentanza, della quale sarebbe un errore negare le specificità razionali e non fare il possibile per portarle a costruire un nuovo mercato di riferimento. Mercato che non neghi le regole che governano i mercati, ma che non demorda dal rifiutare un universo di riferimento punitivo o riduttivo della stessa ragione d'essere della rappresentanza.

È una sfida che chiede di lavorare alla costruzione di una solida consapevolezza di ciò, non limitandoci a *surfare*, cavalcando le opportunità da cogliere per rimanere sulla cresta dell'onda, ma legando

attività e finalità all'interno di un nuovo universo semantico della rappresentanza, concorrendo a rafforzarlo.

La reputazione è un elemento di grande efficacia da valorizzare e portare a profitto. Riguarda l'intera mole di attività che le associazioni realizzano e l'intera offerta associativa, da quando esse esistono e sono percepite da *stakeholder* e opinione pubblica, anche senza che si rendano conto di ciò o che qualcuno ne misuri il valore.

Può o, ancora meglio, deve essere fatta valere per rafforzare il rapporto con i soci e con tutti i potenziali fruitori dell'offerta associativa. È componente di valore implicito ed esplicito delle azioni di promozione associativa.

È un fenomeno a lenta costruzione, sia che si tratti di buona reputazione che di lesione o erosione della stessa. Viene alimentato dall'intera offerta associativa, dalla rappresentanza sindacale a quella erogata attraverso uno o più dei tanti adempimenti che, inseriti nel giusto contesto, assumono un significato diverso grazie a ciò che li precede, per come li consideriamo nel loro assieme e per il risultato che generano.

L'attività associativa, offerta compresa, va concepita, gestita, realizzata e comunicata non perdendo di vista i suggerimenti offerti nei diversi capitoli che conducono alla produzione di reputazione.

È una produzione automaticamente generata,

quasi fosse un sottoprodotto, ben conoscendo che ha tutt'altro valore. La reputazione, preceduta da competenze, tempestività e alimentata da costante relazione, produce credibilità, che equivale a reputazione e concorre, forse ne è l'arma più potente, ad influenzare i decisori, sia direttamente che attraverso il fenomeno della riprova sociale, oltre alla condivisione delle proposte associative dalla opinione pubblica.

È fattore di scambio con i decisori pubblici e privati a tutti i livelli e facilita le negoziazioni, in tutti gli ambiti, lavoro *in primis*. Non è argomento nuovo, ma è una caratteristica della forza associativa che nel tempo ha cambiato i connotati. I decisori, consapevoli che le associazioni non indirizzano scelte di voto, ne utilizzano la reputazione come fattore legittimante, come conferma di vicinanza e adesione. La buona reputazione dovrebbe rappresentare il liquido in cui essere costantemente immersi. La buona reputazione, in quanto stima sociale accumulata, è trasferibile - concetto da valorizzare con cura - anche ai soci che, dichiarando l'appartenenza associativa, ottengono un *plus* valutativo nelle loro svariate interazioni.

Quello della possibile "trasferibilità" del valore reputazionale apre scenari interessanti. Agevola, ad esempio, l'ottenimento di una valutazione iniziale positiva dal sistema bancario, semplicemente confermando l'allineamento agli indirizzi associativi

in materia ambientale. Vale nella considerazione sociale dell'azienda, nel rapporto di questa con i dipendenti ed i fornitori, nella costruzione del suo *employer branding*. E, se vale per l'impresa, vale a maggior ragione per le associazioni di rappresentanza in un mercato delle competenze nel quale cresce l'attenzione, nella domanda, ai temi sottesi alla reputazione. Vale e dovrebbe essere fatta valere nel rapporto con gli uffici pubblici, nelle diverse relazioni di utilità aziendale e personale dei titolari.

L'obiettivo di costruire credibilità e reputazione rafforza, inoltre, l'importanza della valutazione di impatto dell'attività associativa nelle variegate modalità con cui si svolge.

Pongo per acquisito che le associazioni di rappresentanza producono e produrranno buoni contenuti con cui costruire la rendicontazione della responsabilità sociale. Misurare e poi descrivere l'impatto sociale di un quadro molto articolato di attività - ripeto: rappresentanza, servizi, consulenza, beni collettivi - apre, però, a prospettive di grande interesse, sia nella loro descrizione che, non meno, nell'acquisire consapevolezza di ciò che seminiamo, alimentiamo e raccogliamo.

Da una valutazione, del tutto empirica, solo prendendo a riferimento il catalogo di trenta prodotti associativi, alla portata di una media associazione come detto in uno dei paragrafi precedenti (ma il listino potrebbe essere ben più ricco, anche più del

doppio e, soprattutto, variabile in relazione alle esigenze che un'associazione decide di presidiare), ciascuno dei quali produce un risultato apprezzabile di per sé, potrebbero o meglio ancora, dovrebbero essere svolte altrettante valutazioni d'impatto, tutte suscettibili di una rilevanza socio economica.

In questi numeri non ho considerato l'attività di rappresentanza svolta nei settori merceologici. Mediamente, nel settore artigiano, sono quindici le unioni o federazioni con un sottostante di almeno cinquanta mestieri, numero che può crescere quasi a dismisura per le varianti originali nello svolgere un servizio o realizzare un prodotto. Si pensi solamente alla ricchezza delle competenze e dei mestieri legati alla conservazione e al restauro del patrimonio italiano. Nel settore industriale, dell'agricoltura e del commercio, sia le federazioni che le specificità sono numericamente altrettanto rilevanti.

Non ho, infine, considerato l'attività di **partecipazione alle decisioni degli enti locali e dei loro aggregati**. Ne deriva un numero di atti associativi, servizi e consulenza enorme, quasi abnorme. Enormità che cresce se osserviamo la lista degli interventi erogati dagli enti di welfare a governo bilaterale - integrazione salariale, interventi di tipo generale, sanitario, previdenziale, formativo.

Proprio in queste settimane, la vicenda del salario minimo garantito per legge è entrata nel vivo del confronto tra forze politiche e di governo, compreso

il rinvio al ruolo delle associazioni di rappresentanza, sia diretto che in quanto presenti nel CNEL.

Leggendo tra i diversi interventi in proposito, ci si rende conto della difficoltà di definire un trattamento minimo che consideri anche gli interventi di salario differito e di welfare reale e potenziale, che non ho visto almeno fin qui, correttamente valutati e quantificati. È un aspetto sul quale va posta attenzione.

Se passa la logica - quantitativa - per la quale vale solamente la riga finale del cedolino paga, cioè il netto pagato, elemento che non va assolutamente disconosciuto nella sua centralità, tutta l'attività finalizzata a realizzare un contesto di welfare che completi l'offerta pubblica (ammortizzatori sociali, sanità, previdenza, facilitazione della frequenza scolastica, e tant'altro) e che non risulti necessariamente nel valore di netto - ma è oggetto di quantificazione in relazione ai servizi utilizzati - viene di fatto declassata e disincentivata.

Nel valore netto finale troviamo di certo l'ammortizzatore sociale, ma non troviamo la previdenza integrativa accumulata, che può essere sulla base del solo TFR, ma anche integrato da versamenti a cura di imprese e lavoratori. Ancora non troviamo i rimborsi della sanità o di altri incentivi; non troviamo la formazione realizzata per finanziamento da organismi bilaterali. Il welfare è un concetto ancorato al reale, ma anche a valore potenziale. Lo usi

se ti trovi nelle condizioni previste per accedervi. Quindi, in questi casi, ha un valore di copertura assicurativa garantita a carico del datore, che la ricerca del consenso attorno al salario minimo rischia di non considerare.

Nell'esplosione dei temi legati allo sviluppo delle applicazioni, che fanno capo all'intelligenza artificiale, con i sentimenti che l'innovazione genera - sia assertivi che di disorientamento - la rappresentanza degli interessi, oltre ad accompagnare il fenomeno per coglierne ogni opportunità (anche in linea con quanto Andrea Granelli, presidente di Confartigianato Imprese, afferma *l'intelligenza artificiale non va temuta ma va governata, essendo mezzo e non fine*), può aggiungere un ruolo destinato a riscuotere indubbia considerazione e stima sociale.

Tocca alla rappresentanza degli interessi, che tra i suoi valori ha la difesa della libertà e responsabilità della persona, incoraggiare il formarsi di un pensiero critico e contrastare ogni sorta di manipolazioni e condizionamenti. Federico Faggin, autore del volume *Irriducibile*, definisce tutto ciò come "difesa della coscienza e del libero arbitrio". Stefano Schiavo, intervenendo a *Spirito Artigiano*, spiega che il pensiero critico deve permettere all'essere umano di valutare i risultati, la pertinenza, l'accuratezza e l'utilità dei contenuti generati dall'IA.

Una sfida altrettanto meritoria di considerazione sociale per una organizzazione di rappresen-

tanza, che vive nella prossimità e nella relazione, che costruisce legami di rete (lo sono anche quelle in ambito socio-economico, non solo assistenziale) è operare per l'inclusione sociale, combattendo il disagio giovanile, mettendo in guardia dalle spinte regressive e irrazionali, contrastando il mito della crescita illimitata, praticando il valore della fiducia nelle persone e nel futuro, della protezione sociale, pubblica e integrata dalla iniziative associative.

Un cenno, nel finale, al tema della misurazione della reputazione. Fioccano da tempo e in quantità e qualità crescenti offerte di consulenza e accompagnamento finalizzate alla misurazione della reputazione. Anche la reputazione, al pari di altri importanti valori immateriali, deve poter essere misurata, non necessariamente scegliendo costose e sofisticate metodologie, ma preferibilmente adottando criteri semplici - e non semplicistici -. Vale a dire verifiche periodiche e comparabili nella percezione presso i soci e gli stakeholder. Non è fuori luogo, per le associazioni di rappresentanza degli interessi, ragionare attorno ad un possibile "bilancio della reputazione". Sarebbe una naturale ed efficace conclusione del bilancio della responsabilità sociale o del bilancio di sostenibilità e, inoltre, dei diversi bilanci che ruotano attorno ai valori praticati e sostenuti.

Offrirebbe un altro importante elemento di valutazione dell'adeguatezza e solidità dell'azione associativa. Nelle pagine che precedono, mi sono

dedicato alle condizioni per ottenere e crescere la credibilità e la reputazione associativa, fino ad ipotizzare una sua misurazione, utile ad alimentare una consapevolezza non episodica, ma strutturale. Alla base rimane e rimarrà sempre l'attività di rappresentanza, che va incessantemente agita, in coerenza con obiettivi e valori, traguardando il bene delle comunità. La buona reputazione ne sarà facile conseguenza.

Bibliografia

Aa. Vv. (1994), *Il sistema dei servizi per le imprese artigiane*, Confartigianato: Atti della Convention.

Barbiellini Amidei G. (1988), *Il Potere*, Milano, Rizzoli.

Basso R. e Pesole D. (2019), *L'economia percepita*, Roma, Donzelli.

Buonerba M. (2020), *Oltre la Marginalità*, Roma, Edizioni Lavoro.

Busacca A.G. (2002), *L'era del cliente*, Milano, Edizioni Sole 24 Ore.

Cassese S. (2021), *Una volta il futuro era migliore*, Milano, Solferino.

Chan Kim W., Maubogne R. (2005), *Strategia Oceano Blu*, Boston, Harvard Business School.

Ciriaco S., *Il Rinascimento. Società ed Economia. Il Lavoro e la ricchezza. Le coesistenze: Industria e Artigianato*, Storia di Venezia, 1996 Enciclopedia Treccani

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

C.O. Group (1997), *Profili d'Impresa*, Bologna, Pendragon.

Dumont A. (2002), *Innovare nei Servizi*, Milano, Franco Angeli.

Faggin F. (2022), *Irriducibile*, Milano, Mondadori.

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

Giacomin F. (2020), *Il ritorno della rappresentanza dei corpi intermedi*, Padova, PostEditori.

Magatti M. (2019), *Non avere paura di cadere*, Milano, Mondadori.

Maggio F. (2008), *La Bella Economia*, Roma, Fazi Editore.

Mair P. (2016), *Governare il vuoto, la fine della democrazia dei partiti*, Milano, Rubbettino.

Mancuso V. (2022), *Etica per Giorni Difficili*, Milano, Garzanti.

Manfredi P. (2019), *Provincia non Periferia*, Milano, Egea.

Mazzucato M. (2018), *Il Valore di tutto*, Bari, Laterza.

Mazzucato M. (2020), *Non sprechiamo questa crisi*, Torino, Gedi.

Mazzucato M. (2021), *Missione Economia*, Bari, Laterza.

Olson M. (1983), *La logica dell'azione collettiva*, Milano, Feltrinelli.

Pagnoncelli N. (2019), *La Penisola che non c'è*, Milano, Mondadori.

Paladini A.P. (2016-2018), *Confartigianato dalle origini al consolidamento democratico e Confartigianato dal miracolo economico alla nascita delle Regioni*, Milano, Guerrini e Associati.

Pesole D. (1997), *L'Artigianato nell'economia italiana*, Milano, Edizioni Sole 24 Ore libri.

Narduzzi E. (2010), *Ciascuno per sé*, Venezia, Marsilio.

Rossi F. (2019), *Marketing e comunicazione digitale nelle aziende*, Milano, Ipsoa.

Rutelli F. (2023), *Il Secolo Verde*, Milano, Solferino.

Schiavo S. (2018), *La Trappola del Business Plan*, Milano, Franco Angeli.

Schiavone A. (2013), *Non ti delego*, Milano, Rizzoli.

Sennet R. (2008), *L'uomo artigiano*, Milano, Feltrinelli.

Tronconi M. (2021), *Perché Insieme*, Milano, Guerini.

Zan S. (1992), *Organizzazione e Rappresentanza*, Roma, Nis.

Zan S. (2011), *Le Organizzazioni Complesse*, Bologna, Carocci.

Finito di stampare
nel mese di marzo 2024
da Eletta (Brescia)