

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

**Scuola Internazionale di Dottorato in
“Formazione della persona e mercato del lavoro”**

- Ciclo XXVI -

**L'ASSOCIAZIONISMO DATORIALE E DI CATEGORIA
DELLE IMPRESE PRIVATE IN ITALIA
E LA SFIDA DELLA MODERNA RAPPRESENTANZA**

Candidata: Giada Salta
Tutor scientifico: Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi

Anno accademico 2012/2013

INDICE-SOMMARIO

Introduzione.....	1
-------------------	---

Capitolo I

LA RAPPRESENTANZA DEGLI INTERESSI ECONOMICI PRIVATI: EVOLUZIONE STORICA, DINAMICHE, FUNZIONI, REGOLE

1. Le origini della rappresentanza datoriale e di categoria, e le diverse definizioni del fenomeno.....	4
2. I modelli e le funzioni dell'associazionismo datoriale secondo la dottrina.....	7
3. Associazioni dei datori di lavoro e organizzazioni sindacali a confronto.....	19
4. Quali sfide dovrà affrontare l'associazionismo datoriale in Italia per intraprendere la strada della moderna rappresentanza?.....	25

Capitolo II

NOTA SULL'IMPATTO DEL DECENTRAMENTO CONTRATTUALE SULL'ASSOCIAZIONISMO DATORIALE

1. Premessa di contesto: sguardo generale all'Europa.....	29
2. La sfida del decentramento contrattuale.....	31
3. La risposta tedesca al decentramento contrattuale: analisi dei pregi e dei punti deboli della clausole di " <i>stepping out</i> "	33

Capitolo III

I PROTAGONISTI DELL'ASSOCIAZIONISMO DATORIALE PRIVATO IN ITALIA: ANALISI DI UN CAMBIAMENTO *IN ITINERE*

1. Premessa: l'assetto contemporaneo dell'associazionismo datoriale dell'impresa privata in Italia.....	38
2. Confindustria.....	41
2.1. La storia di Confindustria dalle origini ad oggi.....	42
2.2. Il modello di funzionamento di Confindustria: analisi dello statuto e della struttura organizzativa.....	52
2.3. <i>Segue</i> : Valutazioni complessive sull'andamento della densità associativa di Confindustria.....	66
2.4. <i>Segue</i> : I critici e gli scissionisti. Forum Agire e ConfApri.....	70
2.5. La "riforma Pesenti" ed il processo di modernizzazione di Confindustria.....	76
3. La rappresentanza delle piccole e medie imprese: quadro generale.....	84
3.1. <i>Segue</i> : Confcommercio, Confartigianato, CNA, Casartigiani e Confesercenti fondano un nuovo organismo di rappresentanza unitaria: R.ETE Imprese Italia.....	93
3.2. <i>Segue</i> : Nuovi precorsi della rappresentanza delle PMI dell'industria manifatturiera.....	101
3.2.1. <i>Segue</i> : Il processo di accreditamento di una nuova associazione datoriale in un sistema consolidato di Relazioni Industriali.....	105
4. Brevi note sull'associazionismo datoriale nel mondo delle cooperative: l'Alleanza delle Cooperative come centrale unica operativa.....	107
5. Il «Progetto delle Imprese per l'Italia» come esempio di azione unitaria delle associazioni datoriali italiane.....	112
Conclusioni.....	114
Literature Review.....	116

Bibliografia.....	168
-------------------	-----

Allegato 1

TESTIMONIANZE

1. Intervista a Giorgio Squinzi, Presidente di Confindustria.....	I
2. Intervista a Giorgio Merletti, Presidente di Confartigianato.....	VIII
3. Intervista a Ivan Malavasi, Presidente di CNA.....	XI

Allegato 2

SCHEDE RIEPILOGATIVE: MAPPATURA DELLE MAGGIORI ASSOCIAZIONI DATORIALI E DI CATEGORIA IN ITALIA

1. Confindustria.....	XV
2. Confcommercio.....	XVI
3. Confartigianato.....	XVII
4. CNA.....	XVIII
5. Casartigiani.....	XIX
6. Confesercenti.....	XX
7. R.ETE Imprese Italia.....	XXI
8. CONFIMI Impresa.....	XXII

INTRODUZIONE

L'associazionismo datoriale e di categoria e la rappresentanza degli interessi economici in Italia stanno vivendo una fase di grande trasformazione.

La sfavorevole congiuntura economica, unitamente alla apparente inadeguatezza del sistema politico istituzionale, ha determinato la crescita di un forte malcontento da parte dei settori produttivi, con una inevitabile ripercussione sui "corpi intermedi" portatori di interessi qualificati.

Il tema merita un approfondimento attraverso una tesi di dottorato di ricerca con specifico riferimento agli anni più recenti, ovvero da quando si sono manifestati i primi indici di cambiamento di un sistema finora profondamente saldo e ancorato ad un modello tradizionale di relazioni industriali.

Il presente lavoro, frutto di una indagine che unisce profili scientifici di dottrina classica ancorati ad elementi empirici, intende analizzare l'evoluzione che sta subendo il sistema di rappresentanza datoriale in Italia mediante l'analisi delle maggiori Confederazioni datoriali italiane, tutte coinvolte in interessanti processi di trasformazione.

La ricerca ripercorre ed approfondisce i classici paradigmi di qualificazione dei fenomeni associativi da parte dei maggiori studi compiuti in materia, per poi analizzare le singole metamorfosi di cui sono protagoniste le più note associazioni datoriali italiane, individuandone pregi e criticità dell'operato di ciascuna rispetto all'interesse primario dei corpi intermedi: tutelare gli interessi dei propri rappresentati.

Sono oggetto di analisi le tendenze scissionistiche che colpiscono Confindustria, a partire dal noto caso Fiat, nonché i gruppi di interesse creati per manifestare il malcontento nei confronti della storica confederazione degli industriali, fino all'approfondimento del nuovo intervento riformatore progettato dalla Commissione Pesenti, che entrerà a regime a partire dalla primavera 2014. Si tratta del quarto intervento riformatore della struttura sin dalle sue origini, preceduto dalla riforma Pirelli (1969), da quella Mazzoleni (1991) e da un significativo

intervento di revisione avvenuto nel 2002, di estremo interesse per comprendere il processo di adattamento alla modernità di uno storico organismo rappresentativo di interessi economici qualificati.

Se, da una parte, la più nota confederazione deve affrontare una profonda revisione organizzativa e strutturale per non perdere la propria base di consenso e sostentamento, altre hanno scelto di intraprendere strade innovative per il tradizionale paradigma associativo datoriale italiano. L'analisi si è soffermata sulla nascita, intervenuta nel 2010, di una *umbrella association*, R.ETE Imprese Italia, esperimento innovativo promosso da Confcommercio, Confartigianato, CNA, Confesercenti e Casartigiani.

Si tratta di un interessante oggetto di osservazione, poiché dopo più di tre anni di attività è stato possibile trarre alcune conclusioni sulla sua effettiva riuscita. Vincente è indubbiamente la scelta delle confederazioni fondatrici di agire insieme per la tutela dei propri rappresentati, andando oltre le tradizionali avversità determinate anche da compagini associative affini, per unirsi in un organismo unitario ancora più qualificato verso i decisori esterni. Tuttavia non tutte le attese manifestate all'atto della costituzione di Rete Imprese sono state soddisfatte. Inoltre, alcune delle stesse confederazioni sono vittime di fenomeni di "emorragia associativa" che ne hanno indebolito la prestantza.

La ricerca intende affrontare anche i fenomeni dell'abbandono di una confederazione da parte di Associazioni di categoria o Federazioni di settore, guidate nella scelta della necessità di una migliore tutela dei propri interessi e alla ricerca di maggiore autonomia, per poter esercitare il compito della rappresentanza con più efficacia ed efficienza.

Infine sono stati analizzati i più recenti fenomeni scissionistici, il più interessante dei quali colpisce la Confapi e vede la costituzione di una antagonista e combattiva Confederazione, CONFIMI Impresa, nella quale stanno confluendo le Associazioni territoriali economicamente più forti, alla ricerca di una rappresentanza moderna e snella.

Come preannunciato, l'indagine "sul campo" è stata fondamentale per lo svolgimento della presente analisi e si è sviluppata con il continuo monitoraggio dei comunicati stampa, della rassegna stampa, dei siti e delle interviste rese direttamente dai rappresentanti delle Confederazioni

analizzate, unitamente alle preziose interviste concessemi da parte del Presidente di Confindustria Giorgio Squinzi, del Presidente di Confartigianato Giorgio Merletti e del Presidente di CNA Ivan Malavasi, disponibili all'Appendice I, ai quali vanno i miei più sentiti ringraziamenti per aver voluto contribuire con estrema disponibilità alla presente tesi di dottorato.

A parere della scrivente, i fenomeni descritti poc'anzi sono indici inequivocabili della forte metamorfosi che le relazioni industriali stanno subendo nel mercato del lavoro italiano. Il cambiamento verso moderne relazioni industriali passa anche dalla trasformazione dei suoi protagonisti, ai quali é oggi richiesto di intraprendere operazioni di riorganizzazione strutturale e di revisione strategica della *mission* e delle proprie modalità di agire. Solo avviando tali processi, autonomamente o in forma congiunta, le associazioni datoriali potranno confermare la necessità della loro presenza nel panorama dei corpi intermedi qualificati operanti all'interno sistema economico e sociale.

Oggi dovrebbero prevalere le c.d "relazioni di lavoro", contemplative anche delle tradizionali relazioni industriali, ma portate avanti per la parte datoriale da associazioni consapevoli delle vere necessità dei rappresentati e del territorio, che sappiano dialogare con le Istituzioni per la migliore tutela del lavoro e delle attività produttive e che operino mediante strutture sapientemente distribuite nel territorio ed in continuo contatto con lo stesso, per perseguire una nuova e moderna *mission* ormai imprescindibile.

Capitolo I

**LA RAPPRESENTANZA
DEGLI INTERESSI ECONOMICI PRIVATI:
EVOLUZIONE STORICA, DINAMICHE,
FUNZIONI, REGOLE**

SOMMARIO: 1. Le origini della rappresentanza datoriale e di categoria, e le diverse definizioni del fenomeno. – 2. I modelli e le funzioni dell'associazionismo datoriale secondo la dottrina. – 3. Associazioni dei datori di lavoro e organizzazioni sindacali a confronto. – 4. Quali sfide dovrà affrontare l'associazionismo datoriale in Italia per intraprendere la strada della moderna rappresentanza?

1. Le origini della rappresentanza datoriale e di categoria e le diverse definizioni del fenomeno

Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi economici occupano un posto chiave nella determinazione delle dinamiche economiche, sociali, ed anche politiche del contesto nel quale si sviluppano.

Volendo dare una definizione della rappresentanza, si può provare a qualificarla come il fenomeno complesso mirante allo scopo di proteggere interessi altrui attraverso l'azione di un soggetto terzo collettore delegato, non direttamente titolare degli stessi. Tale attività consiste nell'essere espressione di interessi e di identità, tanto verso l'interno (la compagine associativa) che verso interlocutori esterni (tra i quali le Istituzioni e altri gruppi rappresentativi di interessi).

In Italia le organizzazioni rappresentative dei lavoratori e dei datori di lavoro si sono sviluppate in modo organico a partire dal secondo dopoguerra parallelamente alla nascita dei partiti politici, con la costruzione delle basi democratiche del nostro Paese, ma le sue origini possono essere rinvenute già tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo.

Sul fronte datoriali, nel 1910 nasce a Torino la CONFEDERAZIONE ITALIANA DELL'INDUSTRIA, voluta dai suoi costituenti al fine di unificare in una unica istanza la voce degli imprenditori nei confronti delle Istituzioni, nazionali e locali, e della controparte sindacale. La classe industriale, che affonda in quei territori le sue radici, sente infatti la necessità di agire seguendo un indirizzo uniforme e di essere rappresentata a livello centrale da un unico ente di sua promanazione.

Pochi anni dopo, nel 1919, i delegati delle associazioni imprenditoriali già aderenti al predetto soggetto rappresentativo decidono di compiere un passo in avanti nel cammino verso l'associazionismo datoriale propriamente detto, formalizzando la nascita della CONFEDERAZIONE GENERALE DELL'INDUSTRIA ITALIANA, alla quale nei prossimi capitoli sarà dedicata una analisi apposita in merito alla sua struttura ed alle dinamiche che la governano.

Perché nascono le associazioni imprenditoriali? Quale scopo intendono perseguire e attraverso quali dinamiche e strategie?

La ricerca scientifica ha sviluppato diverse chiavi di lettura del fenomeno associativo.

Una delle prime elaborazioni scientifiche, che a partire dalla fine degli anni settanta ha aperto la strada alla ricerca sul tema, è quella elaborata da Schmitter e Streeck (Schmitter, Streeck 1981) e definita "modello delle contingenze associative". In base allo studio degli autori la ragion d'essere delle organizzazioni di rappresentanza è determinato dal coesistere di due logiche: quella dell'appartenenza e quella dell'influenza.

La prima, dell'appartenenza, risponde alla necessità della migliore rappresentanza dei propri associati in termini strutturali, determinando l'adozione di scelte mirate a livello organizzativo interno, che permettano all'ente di agire rispecchiando le caratteristiche produttive del settore rappresentato, la sua diramazione territoriale e le sue dinamiche tipiche.

La seconda, dell'influenza, guida l'associazione nell'intento di presentare all'esterno un ente compatto ed unitario innanzi ai suoi interlocutori naturali, le Istituzioni ed i rappresentanti dei lavoratori, al fine di interloquire con gli stessi in modo altamente qualificato.

Più approfonditamente, Streeck ha elaborato anche il modello della c.d. "scelta strategica" in base al quale le organizzazioni di interessi, che agiscono in base alle peculiarità del settore rappresentato, sono caratterizzate da un *modus operandi* "ordinario", basato su schemi procedurali prestabiliti, tarati sui valori e sull'identità delle stesse, i quali vengono interrotti da situazioni di crisi o urgente necessità che determinano fasi di cambiamento operativo (Streeck, 1991).

Si menziona poi il modello delle "razionalità amministrative", elaborato da Zan in riferimento all'analisi delle strutture organizzative delle pubbliche amministrazioni ed esteso al fenomeno dell'associazionismo datoriale privato. Il modello si basa sull'assunto che tutte le organizzazioni di rappresentanza di interessi qualificati, sia datoriali che dei lavoratori, nascano per svolgere determinate funzioni ispirate alle peculiarità delle relazioni industriali. Con il passare del tempo e con l'evolversi delle dinamiche politiche, economiche ed anche sindacali, alle funzioni originarie si sono aggiunte nuove funzioni, più complesse e strategiche, per meglio rappresentare gli associati (Zan, 2002, 2011).

Nicoletti, infine, individua tre principali "significati" intrinseci della rappresentanza in senso stretto: il primo attiene al mandato o delega conferito all'ente in virtù del quale un soggetto (rappresentante) è abilitato a rappresentare a tutti gli effetti un altro soggetto (rappresentato); il secondo, di carattere sociologico, si riferisce alla somiglianza, affinità e condivisione, attraverso un soggetto terzo, di identità e dinamiche peculiari e distintive di una classe o di un gruppo professionale o economico; il terzo, di natura politica, si riferisce al livello di responsabilità dei rappresentanti nei confronti degli associati, e in quest'ultima accezione può intravedersi l'elemento qualificante della rappresentanza associativa, strettamente correlata e direttamente proporzionale alla capacità di realizzare percorsi condivisi e convergenti (Nicoletti, 2011).

Nel prosieguo della trattazione saranno analizzate le funzioni storiche dell'associazionismo imprenditoriale.

2. I modelli e le funzioni dell'associazionismo datoriale secondo la dottrina.

Le associazioni imprenditoriali rappresentano ben più di un semplice "sindacato delle imprese", trattandosi di quei corpi intermedi tra Istituzioni e cittadini decisivi per lo sviluppo dell'economia e della coesione sociale, come sostiene De Rita (De Rita, 2010). La loro presenza, consolidatasi nel corso del tempo, è dovuta alla capacità di generare consenso e senso di appartenenza attraverso una progettualità ben definita.

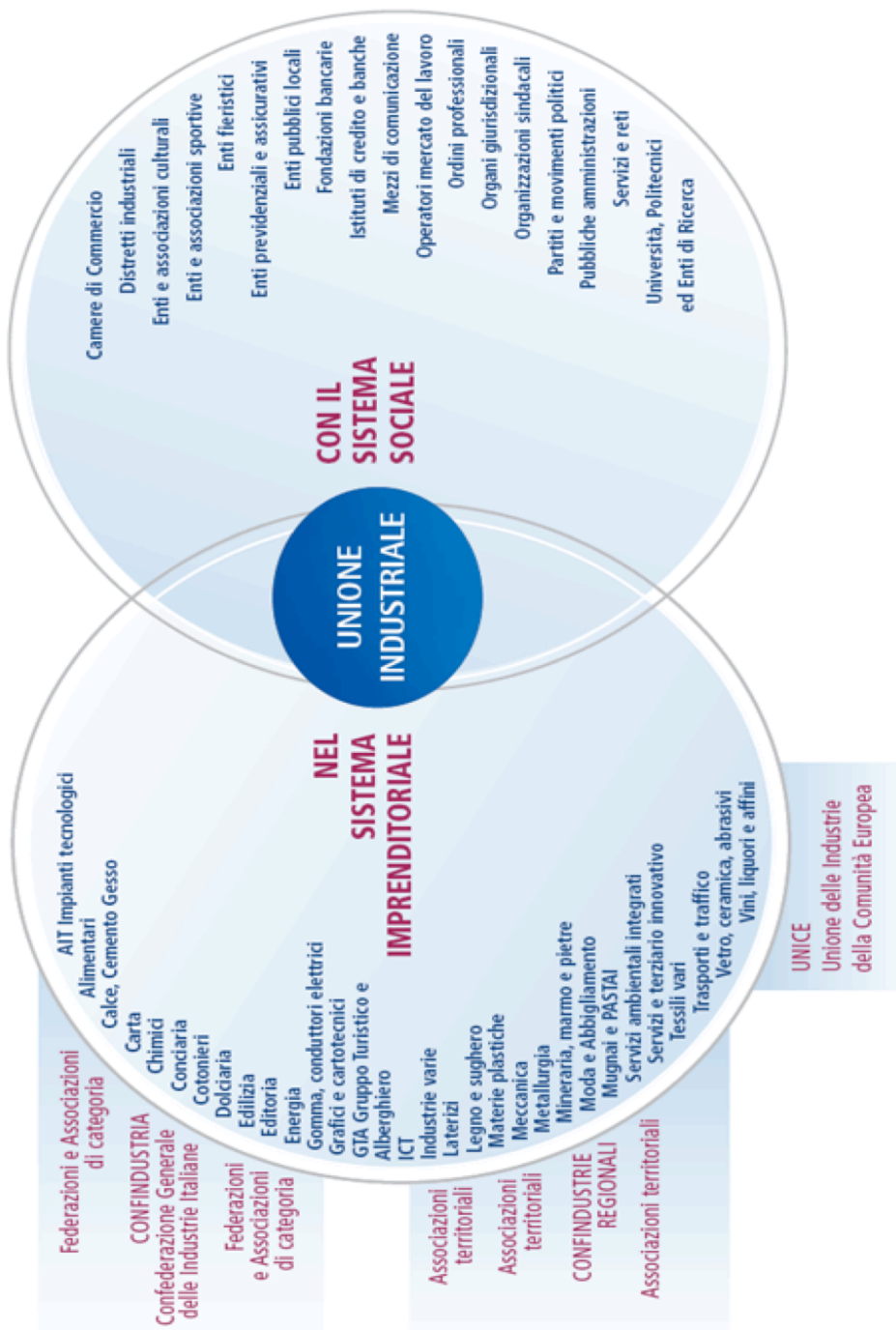
Sapelli sostiene che l'imprinting dato ad una associazione o organizzazione all'atto della sua costituzione ne condiziona profondamente tutte le sue vicende future, pur ammettendo la possibilità di cambi di rotta dei fenomeni associativi. L'autore infatti sottolinea che pur non dovendo dimenticare "il peso della storicità", non tutti gli organismi di rappresentanza datoriale svolgono le stesse funzioni, ricoprono gli stessi ruoli, perseguono le stesse finalità come stabilite all'atto della costituzione. Il grado di permanenza dei caratteri originari può dunque essere più o meno forte a seconda della loro missione (Sapelli, 2007).

Come sostiene Catino (Catino, 2006), le associazioni sono delle organizzazioni formali specializzate nell'aggregazione, selezione, difesa e promozione degli interessi e dei fini collettivi degli imprenditori nell'arena politica, e sono fonte qualificata di ordine sociale svolgendo una importante funzione nella regolazione dell'economia. Infatti, le associazioni imprenditoriali nascono tra la seconda metà dell'Ottocento e l'inizio del Novecento come risposta al conflitto industriale ed alla nascita e diffusione delle associazioni dei lavoratori. A differenza di queste ultime però, per Catino gli associati-imprenditori a prescindere dal settore economico di appartenenza godono della opportunità di scelta tra l'agire individuale e l'agire collettivo. Nello specifico, a livello individuale attraverso l'azione manageriale e strategica dei vertici dell'impresa stessa, e collettivamente mediante azioni coordinate con altri imprenditori tramite l'azione associativa. Secondo tale interpretazione, l'azione associativa esercitata attraverso le associazioni

di rappresentanza costituirebbe quindi una *second best solution* rispetto all'azione individuale e collettiva di mercato, in quanto l'imprenditore potrebbe ricorrere efficacemente anche a strategie individuali o collettive di mercato per la tutela dei propri interessi, purché sia dotato di un adeguato potere di mercato e di una buona preparazione tecnica. Pertanto, potrebbero optare per la *second best solution* solo le grandi imprese o quelle medio-grandi dotate di influenza nelle dinamiche collettive (sindacali, economiche, sociali, politiche-territoriali). Al contrario, in condizioni di relativa debolezza del potere di mercato di una impresa, il ricorso all'associazione di rappresentanza può diventare la strada principale (la c.d. *first choice*) per gli attori economici ai fini della tutela dei propri interessi.

Come esempio del modello di funzionamento attualmente adottato da una associazione datoriale territoriale, si veda l'elaborazione grafica proposta dall'UNIONE INDUSTRIALE DI TORINO (www.ui.torino.it) per descrivere le due aree nelle quali l'associazione svolge la propria funzione di rappresentanza, ovvero "nel sistema imprenditoriale" e "con il sistema sociale".

L'ASSOCIAZIONISMO DATORIALE E DI CATEGORIA
DELLE IMPRESE PRIVATE IN ITALIA
E LA SFIDA DELLA MODERNA RAPPRESENTANZA



Fonte: www.ui.torino.it

Elaborazione grafica rubricata "Ruolo di intermediazione dell'Unione Industriale di Torino"

Il successivo paragrafo rappresenterà l'occasione per analizzare le potenzialità dell'adesione o meno ad una associazione da parte di un imprenditore attraverso il confronto tra associazioni datoriali e sindacali.

L'opportunità di aderire o meno ad una realtà associativa è determinata anche dalle funzioni e/o dai servizi erogati dalla stessa, ed osservando gli statuti, la loro organizzazione e attuale evoluzione, se ne possono individuare alcune funzioni storiche.

In primis, quella di elaborare ed adottare linee di azione ed intervento per la tutela dei propri associati. È in questo ambito che si collocano la c.d. rappresentanza in senso stretto e l'attività di lobbying, per tale ultima intendendosi la promozione e la tutela degli interessi degli associati nei confronti dei terzi accreditati, quali Istituzioni, decisori e opinion leader, organizzazioni sindacali. Rientrano al suo interno le strategie politico-istituzionali messe in atto al fine di influenzare i processi decisionali pubblici. Fare lobby equivale a svolgere una azione organizzata secondo schemi precisi, volta a diffondere una comunicazione mirata destinata al decisore pubblico e ai soggetti qualificati con i quali l'associazione si relaziona. A tal riguardo sono significative le parole pronunciate da Luigi Abete, ex Presidente di Confindustria, nella sua relazione all'assemblea dei delegati del 26 maggio 1994: «Essere istituzione non significa rinunciare alla legittima tutela degli interessi particolari, cioè non fare lobby, ma permette alla Confindustria e al sistema delle imprese nelle sue diverse articolazioni, di promuovere gli interessi specifici nell'ambito di una iniziativa più organica e più vasta sulle priorità fondamentali del Paese. Questa è la nostra responsabilità (...)».

Accanto alla funzione naturale vi è quella relativa alla erogazione di prodotti associativi, come la promozione dell'identità del gruppo, e di servizi specialistici di qualità (attività burocratiche ed amministrativo-contabili, ovvero di alta specializzazione tecnica). L'identità consiste nel connubio tra *mission* dell'ente e valori comuni condivisi dagli associati, che vivono a prescindere dalle dimensioni o dalle caratteristiche dei membri della compagine associativa. L'associazione deve dare prova di rispettare e tutelare quotidianamente l'identità associativa, per non incorrere nel rischio di perdita di quote e, nel contempo, deve essere sempre pronta a difenderla. È dall'identità, manifestata, dichiarata e

stimolata, che deriva il senso di appartenenza del gruppo. Infatti, le ragioni che spingono ad aderire ad una associazione si possono rinvenire proprio nella condivisione dei valori, della missione, della progettualità e della coerenza di identità, sebbene in tempi recenti, a causa della crisi che sta colpendo il mondo della rappresentanza, l'adesione stia assumendo spesso i caratteri dell' "opportunismo" (mi associo se mi dai servizi).

Quanto ai servizi specialistici, con il passare del tempo ciascuna associazione ha sviluppato la capacità di fornire una serie di prestazioni tecniche dirette a rispondere alle domande di prodotti o conoscenze specifiche da parte degli associati, attivando quindi una competenza "imprenditoriale" che in origine non possedeva.

Infine, vi è la funzione afferente all'area delle relazioni industriali puramente intese, relativa all'accreditamento presso i tavoli di decisione e contrattazione sindacale. Tale funzione richiede la padronanza delle dinamiche sindacali dello specifico settore, dei principi economici che lo dominano e della normativa del lavoro ad esso applicata.

Alla luce delle funzioni appena descritte, le associazioni imprenditoriali italiane possono essere considerate delle "associazioni duali", poiché da un lato svolgono attività di rappresentanza e lobbying, e dall'altro erogano servizi di varia natura per le imprese associate. Si tratta di una caratteristica peculiare del territorio italiano dovuta alle dinamiche politiche e di mercato che lo governano. Al contrario, in altri Paesi come quelli di tradizione anglosassone le predette funzioni sono svolte da distinti corpi associativi, ed ogni soggetto può liberamente scegliere di aderire all'uno o all'altro per ragioni di opportunità.

Catino sostiene che vi sono comunque diverse "buone ragioni" per organizzare l'azione imprenditoriale attraverso l'associazione. Tra le tante, l'autore menziona a titolo esemplificativo le seguenti: a) per meglio fronteggiare la controparte sindacale; b) per tutelare il potere di investimento e le prerogative sindacali; c) per garantire la riproduzione dei rapporti di produzione capitalistici e difendersi dall'offensiva dei sindacati dei lavoratori; d) per favorire il trasferimento di compiti relativi al coordinamento della società, alla risoluzione dei conflitti e alla formulazione e attuazione delle politiche dall'arena politica alla sfera di competenza dei gruppi di interesse; e) per perseguire i propri interessi di

classe attraverso la costituzione di reti associative che preservino l'integrità e riproducibilità dell'intero sistema; f) per promuovere gli interessi degli associati nei confronti della politica economica del Governo e favorire il protezionismo doganale; g) per risolvere problemi di azione collettiva, come il *free riding*, attraverso la distribuzione di incentivi selettivi; h) per fronteggiare l'invadenza dello Stato in alcuni settori economici.

Streeck afferma che la capacità di azione collettiva degli imprenditori è più difficilmente realizzabile rispetto a quella dei lavoratori, in quanto le associazioni di rappresentanza devono organizzare attori che sono in competizione tra di loro e che hanno meno interesse a cooperare reciprocamente. Parimenti, devono organizzare una molteplice e più articolata gamma di interessi. Inoltre, governare un'organizzazione di rappresentanza comporta di frequente la decisione di addivenire a scelte operative in condizioni di elevata incertezza a causa della variegata articolazione dei membri dell'associazione. Difatti non è certo, anzi è improbabile, che gli imprenditori che fanno parte di una stessa associazione abbiano interessi identici. Spesso il perseguimento di alcuni obiettivi in un determinato momento può rispecchiare gli interessi di alcuni ma danneggiare quelli di altri. Pertanto, più che parlare di obiettivi comuni di un'associazione, potrebbe essere più realistico parlare di obiettivi condivisi, frutto di negoziazione o addirittura contrattazione tra gli aderenti all'organizzazione.

Per non generalizzare, è utile specificare che l'adesione ad una associazione di rappresentanza è anche strettamente condizionata da due fattori: da una parte il mercato di riferimento in cui opera una impresa, e dall'altra il sistema di relazioni industriali vigente nell'ordinamento giuridico del Paese di appartenenza. Poiché tali fattori sono molto vari tra di loro, si può riscontrare una enorme diversità di adesione alle associazioni da Paese a Paese, il che determina anche il fenomeno precedentemente menzionato delle organizzazioni duali, con casi di coesistenza in unico corpo di *trade* e *employers association*, ovvero della distinzione delle suddette funzioni in due diversi organismi associativi per ciascun settore di rappresentanza.

Volendo menzionare qualche dato, rispetto all'Europa in Italia il numero complessivo di confederazioni datoriali e di categoria è pari ad una quindicina (dato in continuo divenire per via di fusioni e/o distacchi tra associazioni), invece in Olanda e Austria sono due, in Spagna tre e in Francia e Germania quattro. Considerando l'Unione Europea a 28 membri, solo la Romania presenta una frammentazione tanto elevata come quella italiana. Invece, analogamente a Francia e Spagna, l'Italia non presenta il carattere dualistico della rappresentanza imprenditoriale (*employer associations* e *trade associations*), che si osserva invece in Germania e Svezia.

Rispetto alle altre associazioni imprenditoriali europee, il sistema italiano di rappresentanza datoriale presenta un elevato livello di frammentazione, non soltanto più della controparte sindacale ma ancor più di tutte le esperienze associative imprenditoriali degli altri Paesi europei. La frammentazione della rappresentanza si deve a vari fattori quali i molteplici settori merceologici di attività delle imprese (agricoltura, industria, artigianato, commercio, servizi, ecc.), le variegate dimensioni aziendali (artigiane, piccole, medio-grandi, grandi), il tipo di proprietà e la sua natura giuridica (cooperative, a capitale privato, a partecipazione statale), ed infine l'affinità o il collateralismo con la politica e con i partiti.

Tuttavia, è possibile osservare che di recente si sono andati sviluppando interessanti esperimenti di aggregazione tra grandi confederazioni storiche, anche rappresentative di differenti settori produttivi, spinte dall'annoso fenomeno della "crisi della rappresentanza" che sta colpendo il mondo associativo imprenditoriale e di categoria in Italia, nel tentativo di fronteggiare le debolezze che la frammentazione ha determinato nel corso del tempo. Si rinvencono esempi di collaborazione in molti settori e, come anzidetto, addirittura tra più settori diversi: a titolo esemplificativo si vedano i casi di R.ETE Imprese Italia, Alleanza delle cooperative Italiane e Agrinsieme. A questo peculiare fenomeno sarà dedicata una analisi apposita nel prosieguo della trattazione.

Altro carattere tradizionale, oggi fortemente criticato, è quello dello spiccato centralismo originario, tuttora presente ma sfidato e messo in seria discussione da percorsi di ridefinizione organizzativa e territoriale

con l'aumento di importanza del livello regionale e di quello europeo nei processi decisionali, che non eliminano il livello nazionale ma concorrono senza dubbio a ricalibrarne la portata. Si veda il caso della crisi di sistema che sta fronteggiando Confindustria e che, dallo scorso anno, ha portato l'attuale Presidente Giorgio Squinzi a dare mandato ad una commissione interna di dieci esperti, coordinata dall'Ing. Carlo Pesenti A.D. del colosso del cemento Italcementi, di studiare una strategia di riorganizzazione per abbattere la tanto criticata "egemonia centrale". Il progetto di riforma entrerà a regime a partire dalla primavera del 2014.

Ulteriore elemento caratteristico dell'associazionismo datoriale in Italia è rappresentato dalla già menzionata assenza dell'asse di differenziazione funzionale. Come anticipato, in altri Paesi europei le associazioni imprenditoriali fanno riferimento a due distinti tipi di azione associativa: le associazioni datoriali e le associazioni commerciali. Le prime sono dedicate alla rappresentanza e alla contrattazione; le seconde all'erogazione di servizi, alle politiche economiche e alla regolazione delle attività. In Italia usualmente le due funzioni non sono svolte da organizzazioni diverse ma, ad eccezione del settore del credito, tendono ad essere svolte all'interno di ogni singola associazione, con una specializzazione intra-associativa dei rapporti economici e di quelli sindacali.

Infine si registra una forte rivendicazione di importanza da parte delle organizzazioni orizzontali e territoriali, su quelle funzionali. Il ritorno al territorio e ai bisogni primari del sistema produttivo locale è chiamato a gran voce dagli imprenditori sia di grandi che di medie e piccole dimensioni, a causa della perdurante crisi economica che le sta flagellando. Il panorama italiano, infatti, è peculiare anche per il peso che hanno assunto nell'economia le associazioni di rappresentanza delle imprese di minori dimensioni. Con un sistema altamente frammentato e differenziato come quello italiano per lungo tempo la governabilità e l'integrazione è stata assicurata dalla centralità assunta nell'arena della concertazione dalla principale associazione degli industriali, la Confindustria. Con i mutamenti intervenuti nelle dinamiche del business globale (terziarizzazione, rilevanza dell'impresa di dimensioni minori,

moderni modelli post-fordisti di produzione, ingresso di nuovi settori di business quali il settore ICT, sguardo all'internazionalizzazione, ecc.) è aumentata la rilevanza delle imprese di dimensioni piccole e medie e, di conseguenza, il ruolo delle associazioni che le rappresentano. Per gli attori collettivi delle relazioni industriali, ciò significa che la loro base associativa è andata cambiando. Le tradizionali roccaforti della rappresentanza, che si concentravano nel settore manifatturiero, si stanno restringendo e questo costringe le organizzazioni di rappresentanza a cercare compensazioni nei nuovi settori.

In molte realtà associative, ed in particolare in quelle di rappresentanza delle piccole e medie imprese di diversi settori produttivi, si può osservare un cambiamento nella motivazione alla adesione, sempre più condizionata dalla prontezza nella capacità di risposta ai bisogni degli associati, dalla visibilità dell'associazione all'esterno e dalla qualità del servizio erogato in termini di risultati raggiunti dall'azione associativa.

I fattori di "appartenenza" e di "identità" rivestono tutt'ora un ruolo determinante, ma sono sempre più spesso affiancati da nuovi modi di "fare" e di "essere" associazione. Gli organismi di rappresentanza datoriale ricercano oggi un nuovo "modo" di fare rappresentanza, che metta in primo piano l'efficienza e la capacità di rispondere prontamente ai bisogni dell'associato. Alcune sostengono che il loro successo associativo derivi dall'attuare una strategia che faccia dell'associazione un partner dell'impresa associata. Infatti, il funzionario dell'associazione diventa un collaboratore dell'imprenditore che lo supporta e lo guida monitorando costantemente il gradimento/successo della loro relazione. La motivazione all'adesione ad una associazione è spesso riconducibile al suo essere anche un *business group*, un "mercato interno", che procuri occasioni di lavoro e di rete all'associato e che offra l'opportunità di conoscere realtà fornitrici di servizi integrati. Il quadro così delineato ricorre soprattutto per le associazioni che operano in mercati altamente competitivi, come quelli delle piccole e medie imprese.

Il fenomeno dell'evoluzione dell'associazionismo datoriale mirante ad attuare una rappresentanza moderna, sempre attenta alle necessità della compagine associativa, sta comportando anche un aumento del personale

dedicato alla presentazione ed erogazione di servizi a fronte di quello impegnato nella rappresentanza politico-sindacale. Parallelamente si stanno affinando i servizi offerti e, dall'essere un "grande ragioniere" specializzato su adempimenti amministrativi e contabili, l'associazione diventa un centro di ricerca, progettazione ed erogazione di innovativi servizi altamente tecnici, per far fronte alle nuove ed emergenti esigenze degli iscritti: il credito, la sicurezza, il marketing, la promozione, la qualità, l'internazionalizzazione, ecc.. La necessità dell'associazione di offrire servizi specialistici deriva anche dal fatto che, con la diffusione delle tecnologie e con l'aumento delle competenze del personale nelle aziende, le imprese anche di piccole dimensioni potrebbero realizzarli autonomamente, decidendo di non avere necessità di rivolgersi al corpo associativo.

Come osserva Catino, la crescita della dimensione del servizio e soprattutto la sua evoluzione comporta per le associazioni l'esigenza di affrontare il tema della competenza professionale dei propri funzionari. È la capacità degli interlocutori reali degli iscritti a determinare o meno la riuscita di un rapporto associativo e ad essere un fattore di attrazione e di vantaggio competitivo tra le diverse associazioni. Anche in queste organizzazioni quindi, come in moltissime imprese di produzione e di servizio, il tema delle competenze delle proprie risorse sta diventando centrale. La preparazione e le capacità operative dei funzionari attivi sul territorio diventano progressivamente delle componenti fondamentali del "sistema di offerta" dei servizi da parte delle associazioni (Catino, 2006).

Allo spostamento strategico verso la progettazione ed erogazione di servizi per lo sviluppo delle imprese associate, si affianca anche l'elaborazione di nuovi servizi per la crescita di business delle imprese associate. Non si tratta quindi solo di servizi nuovi per esigenze nuove o di servizi più professionali per emergenti esigenze normative e di qualità delle imprese, ma di una diversa modalità di progettazione di servizi e, congiuntamente, di una diversa logica di ruolo dell'associazione. Il caso a cui si fa riferimento è quello della rete di imprese, esperienza che sta trovando una veloce diffusione e che comporta un immediato aggiornamento della strategia operativa da parte delle associazioni per poter affrontare, dare seguito e quindi tutelare il fenomeno.

Inoltre, nel fare business l'associazione deve 'difendersi' oltre che dalle novità normative e di comunicazione, anche dalle altre organizzazioni di rappresentanza di interessi affini o addirittura coincidenti.

Vi sono casi di associazioni che operano in settori analoghi, in cui la competizione si presenta piuttosto bassa sul piano politico sindacale mentre è maggiore sotto il profilo dei servizi. La concorrenza non si realizza soltanto tra associazioni operanti nello stesso settore (ad esempio CNA verso Cgia; Confcommercio verso Confesercenti) ma anche tra organizzazioni di settori diversi. Si rilevano anche casi di doppia adesione da parte della stessa impresa (ad esempio imprese associate contemporaneamente ad Api e CNA o ad Api e Confindustria). La concorrenza non riguarda solo il settore di riferimento delle associazioni, poiché ad esempio Cgia compete per gli iscritti oltre che con CNA anche con Api e Confcommercio, ma anche e soprattutto per l'erogazione dei servizi. Il sovrapporsi delle potenziali membership determina quindi un aumento della competizione tra associazioni e tra categorie: aumenta l'impegno nel marketing associativo e nella ricerca di nuove adesioni e consenso, e si consolida e si estende il pluralismo delle organizzazioni di rappresentanza in molti comparti produttivi, soprattutto del terziario.

Il pluralismo rappresenta senza dubbio un valido terreno di prova, non bastando più i tradizionali criteri distintivi del mercato o del territorio a definire l'appartenenza, occorrendo oggi molto di più.

Questa ultima evenienza ha determinato il fatto che la funzione politica delle associazioni è rimasta sostanzialmente legata al modello originario, mentre la funzione economica si è evoluta nel corso degli ultimi anni. Come detto in precedenza, unitamente alle attività di erogazione dei servizi e di promozione del business, in alcune associazioni imprenditoriali sembrano svilupparsi pratiche e modelli d'azione che mettono in primo piano l'attivazione e lo sviluppo della rete associativa. Queste attività non si sostituiscono alle altre ma le integrano e, per certi versi, le riformulano. Le associazioni di rappresentanza, secondo questa prospettiva, intenderebbero incidere nell'assenza di relazioni tra le imprese associate e gli enti, istituzioni, altre organizzazioni, ecc., imponendosi come mezzo di relazione e azione a

fronte della asimmetria informativa derivante dalla predetta assenza di rapporti. Le mancanze strutturali, in altre parole, rappresentano delle opportunità imprenditoriali per le associazioni, consentendo loro di porsi come intermediari qualificati, di controllare i flussi di informazioni e di coordinare le azioni degli attori che si trovano da una parte e dall'altra di ciascun vuoto. La posizione di centralità dell'associazione all'interno di una rete caratterizzata da vuoti strutturali è favorita anche dal riconoscimento e dalla credibilità ad essa attribuita sia dai propri associati sul territorio che dai rappresentanti di altre Istituzioni e organizzazioni. In questo senso, deve essere valorizzata la capacità di ottenere riconoscimento istituzionale dell'associazione, tanto quanto quella di garantire efficacia ed efficienza nell'erogazione di servizi. Allo stesso tempo l'associazione si trova nella peculiare posizione che le consente di creare dei *business group*, ovvero legami e forme di cooperazione economica, consorzi, ecc. tra gli associati, ponendosi come partner di business e sviluppatore di opportunità economiche per gli associati. Di conseguenza, cresce l'importanza delle attività di promozione dell'immagine vincente e della cultura associativa. Il ritorno si traduce anche in termini economici e di *branding* associativo, come marchio di qualità sulle attività e sui prodotti delle imprese rappresentate.

La panoramica appena compiuta tra elementi storici, nuove prospettive operative e nuove funzioni delle moderne associazioni di rappresentanza ha permesso di avere un quadro generale anche sulle prospettive evolute del sistema associativo datoriale nel prossimo futuro, e permette ora di spingersi un passo oltre, nel tentativo di comparare associazioni datoriali e sindacali al fine di trarne elementi utili per l'analisi scientifica delle prime.

3. Associazioni dei datori di lavoro e organizzazioni sindacali a confronto

Particolarmente interessante ai fini della presente ricerca è il raffronto tra associazioni datoriali e organizzazioni sindacali, al quale si ritiene opportuno dedicare una parte della trattazione del presente capitolo.

Le associazioni dei lavoratori registrano un potere limitato sull'organizzazione del lavoro e sulle strategie imprenditoriali, nonché uno svantaggio oggettivo nel mercato del lavoro. Se per gli imprenditori l'azione collettiva potrebbe essere vista come la *second best solution*, alla luce delle considerazioni menzionate in precedenza, l'exit individualistico dall'associazione sindacale da parte del lavoratore non rappresenta, di fatto, una opzione efficace per il singolo lavoratore o per la singola sigla settoriale. L'appartenenza sindacale, in effetti, si configura idealmente come l'unico valido mezzo per esprimere una posizione qualificata nelle dinamiche del mercato del lavoro e per proteggere gli interessi dei lavoratori.

Dal fronte datoriale, però, Streeck afferma che il controllo sui mezzi di produzione e sulla organizzazione del lavoro esercitato dagli imprenditori non riduce ma, anzi, amplia i problemi associativi: le associazioni imprenditoriali a differenza di quelle dei lavoratori devono rappresentare contemporaneamente gli interessi di classe e quelli della produzione, che sono estremamente eterogenei e fortemente differenziati per settore, rappresentando una fonte concreta di conflitti. Proprio per tale motivo, l'efficacia dell'azione collettiva degli imprenditori per il tramite dell'associazione è oggettivamente più ostica rispetto a quella dei lavoratori, poiché le associazioni di rappresentanza devono coordinare attori anche in competizione tra di loro, con un minore interesse a cooperare in una direzione comune a causa delle logiche lucrative del mercato e del business. Non a caso l'azione dell'associazione di rappresentanza datoriale è l'esito di una lunga negoziazione tra gli aderenti, caratteristica meno evidente nella controparte sindacale.

Entrambe le categorie oggetto del confronto, stanno subendo numerosi cambiamenti, determinati da mutamenti significativi nella struttura settoriale ed occupazionale dell'economia. La stessa natura

giuridica del lavoro e dei vari paradigmi occupazionali sono cambiati in quanto i modelli di lavoro non-standard, improntati ad una forte flessibilità e al lavoro cooperativo più che subordinato, si stanno diffondendo notevolmente rispetto al paradigma del rapporto di lavoro subordinato, adatto ad una concezione tradizionale di rapporto di lavoro. Quest'ultimo, caratterizzato da un impiego a tempo pieno in grandi imprese verticalmente integrate e regolato da un contratto di lavoro convenzionale a tempo indeterminato con vincoli stringenti, sta progressivamente lasciando spazio a nuove forme di relazione tra impresa e lavoratore. La conseguenza diretta è che tali sviluppi portano ad importanti cambiamenti nella composizione della base della rappresentanza degli attori collettivi. Sebbene tali trasformazioni riguardino in via principale le organizzazioni sindacali, si possono rinvenire delle ripercussioni anche in riferimento al bacino associativo delle associazioni datoriali. L'utilizzo crescente di forme di lavoro più flessibile ha determinato un cambiamento nella struttura dell'impresa, diminuendo il grado di integrazione verticale, ed aumentando i legami orizzontali attraverso vere e proprie reti di imprese, che hanno ridotto, a loro volta, la propria dimensione media. In Italia, le micro-imprese rappresentano oggi una percentuale rilevante del tessuto produttivo, ed esse, così come i loro dipendenti, sono molto meno disposte, rispetto a quelle più grandi, ad aderire alle organizzazioni di rappresentanza perché rinvergono una sostanziale impossibilità a vedersi rappresentate e tutelate da un soggetto già rappresentativo di grandi aziende. È proprio questo il cardine attorno al quale si sta diffondendo la crisi di rappresentatività che Confindustria sta attualmente attraversando. Ciò determina che, dal punto di vista delle associazioni, il reclutamento e l'integrazione delle piccole imprese o dei loro dipendenti richiedono strategie ed azioni innovative rispetto a quelle sviluppate per le grandi imprese.

A ciò si aggiunga che le economie nazionali sono coinvolte in processi di progressiva apertura verso economia transfrontaliere. Dal punto di vista associativo, l'internazionalizzazione economica può potenzialmente minare la stabilità di sindacati ed associazioni imprenditoriali per due ragioni principali. Da un lato, potrebbe indurre il

potenziale aderente a ritenere non vantaggioso aderire ad organizzazioni che concentrano ancora le proprie attività nello solo spazio nazionale, e dall'altro, l'intensificazione della concorrenza in un mercato ancora più esteso mina il principio di solidarietà proprio dell'azione collettiva, sul quale devono fare affidamento i sindacati e le associazioni datoriali.

Inoltre, non bisogna dimenticare che le relazioni industriali, e in particolare la contrattazione collettiva, hanno attraversato un processo di progressivo decentramento. L'importanza dei livelli aziendali e territoriali è progressivamente aumentata e lo spostamento dei livelli contrattuali verso l'impresa ed il territorio, perché più adatti a rispondere alle specifiche necessità, mette in discussione il ruolo dei tradizionali attori nazionali nelle relazioni industriali, determinando un loro depotenziamento ed aprendo interessanti prospettive di azione per le loro diramazioni territoriali/settoriali.

Volendo analizzare nello specifico l'indicatore della capacità di reclutamento delle due realtà rappresentative, per il sindacato esso si misura tradizionalmente con il tasso di sindacalizzazione, inteso come rapporto fra gli iscritti effettivi e quelli potenziali, e nel caso delle associazioni datoriali esistono, invece, due indici di misurazione: il numero di imprese associate ed il numero di dipendenti di queste ultime. Tuttavia, quando si intendono comparare i dati relativi alla densità associativa delle due, la misura più appropriata è rappresentata dal numero dei dipendenti, considerando i dati nazionali ed intersettoriali.

Una differenza sostanziale che ha rilevato la dottrina, è rappresentata dal fatto che le associazioni in genere hanno meno problemi di reclutamento della base associativa, in quanto a livello ideale un numero molto basso di grandi imprese è sufficiente a costituire un'associazione forte.

Secondo Feltrin e Mamprin, il concetto di rappresentatività è caratterizzato da una sua multidimensionalità che non è misurabile tout court mediante l'utilizzo di un solo indicatore. Gli autori sostengono che il peso di una associazione di rappresentanza è legato a vari aspetti quali la sua forza, il suo potere di contrattazione misurato attraverso il calcolo della densità associativa, il rapporto tra numero di iscritti e il bacino potenziale di riferimento, e la sua influenza, intesa come capacità di

condizionare l'agenda politico-economica dei governi (Feltrin, Mamprin, 2013).

I dati OCSE più recenti rilevano una chiara tendenza verso il declino del tasso di sindacalizzazione nella maggior parte dei Paesi dell'area di riferimento, al contrario della densità associativa delle organizzazioni datoriali che segnano una tendenziale stabilità, sebbene attualmente dal fronte datoriale in Italia si registrano dati indicativi di una crisi della rappresentanza. Esempi emblematici si rivengono nelle numerosi perdite di associati subite da Confindustria, nel declino dei tassi di adesione da parte di Confcommercio e Confartigianato, nei numerosi fenomeni scissionistici che alcune grandi confederazioni stanno subendo, a rischio della loro stessa sostenibilità, e nelle recenti esperienze sperimentali di aggregazioni tra storiche sigle rappresentative (tali fenomeni saranno compiutamente analizzati nel capitolo III).

In merito a questa ultima evenienza, Traxler individua due principali ragioni che spingono le organizzazioni sindacali e le associazioni datoriali ad attuare processi di aggregazione. La prima fa riferimento agli importanti cambiamenti del contesto nel quale svolgono le proprie attività, determinati dalla continua integrazione economica all'interno e fra i Paesi. Di conseguenza, i requisiti per una efficace rappresentanza degli interessi tendono ad attraversare i confini associativi tradizionali, in modo tale da rendere funzionali questi processi di fusione. La seconda ragione che favorisce la tendenza verso le aggregazioni è rappresentata dalle pressioni della crisi ad economizzare le risorse disponibili. Ciò è dovuto all'assunto che le associazioni di grandi dimensioni sono più efficienti di quelle più piccole (Traxler, 2008).

Anche se tali motivazioni a favore delle fusioni sono condivise dalle organizzazioni sindacali e dalle associazioni datoriali, poiché le hanno messe in atto, esse si traducono in necessità abbastanza diverse per quanto riguarda le trasformazioni organizzative che ne derivano. Ciò vale sia per la crescente interdipendenza dei compiti, sia per il risparmio delle risorse. Per quanto riguarda i cambiamenti dei compiti di rappresentanza, il più importante si riferisce al decentramento della contrattazione collettiva. Nel caso delle organizzazioni sindacali ciò richiede di allocare più risorse al livello aziendale, e parimenti aumenta la necessità di

coordinare l'azione sindacale, al fine di assicurare che la rappresentanza sul luogo di lavoro non risulti isolata. Ciò implica che le crescenti interdipendenze, provocate dal processo di integrazione economica, creano pressioni a favore del cambiamento soprattutto a livello dell'organizzazione sindacale che è più fortemente collegata alla presenza sui luoghi di lavoro rispetto a quella datoriale.

Al contrario, nelle associazioni datoriali, poiché il processo di decentramento della contrattazione collettiva ha ridotto, in modo più o meno rilevante, i loro tradizionali compiti negoziali, le confederazioni imprenditoriali si possono dedicare maggiormente alle questioni politiche.

Le organizzazioni sindacali e le associazioni datoriali prendono strade differenti anche per quanto concerne i modi di affrontare la questione del risparmio delle risorse. Il problema primario delle organizzazioni dei lavoratori risiede nel fatto che l'ammontare complessivo delle loro risorse si è ridotto a causa della progressiva riduzione del numero degli iscritti in un momento storico in cui sarebbero invece necessari maggiori mezzi. Al contempo, le organizzazioni sindacali hanno bisogno di più mezzi per far fronte al decentramento della contrattazione, che rende i rappresentanti sindacali a livello aziendale dipendenti dal sostegno dell'organizzazione centrale.

Anche le associazioni datoriali sono state costrette ad economizzare le proprie risorse, a causa delle pressioni esercitate dalle imprese associate per realizzare riforme organizzative volte a creare una struttura più efficiente. Elemento centrale di tali pressioni è la continua richiesta di ridurre i contributi d'iscrizione, nell'ambito delle più generali politiche aziendali di riduzione dei costi in risposta all'aumento della competizione sul mercato che è, a sua volta, una conseguenza della crescente integrazione ed internazionalizzazione economica. Fuori dall'Italia la coesistenza di associazioni datoriali e di associazioni commerciali crea per le imprese la necessità di una appartenenza multipla e del pagamento di relativi doppi contributi di iscrizione. In Italia invece, essendo le due istanze tradizionalmente concentrate in uno stesso soggetto, il risparmio a favore delle imprese viene in qualche modo garantito.

Considerando le notevoli pressioni esercitate dalle imprese per tagliare i costi organizzativi e d'iscrizione, può risultare sorprendente il fatto che le concentrazioni fra associazioni datoriali di settore siano state, fino ad oggi, relativamente rare. In teoria, le fusioni a livello di settore possono offrire alle associazioni datoriali la possibilità di economizzare risorse ancora più significative di quelle per le organizzazioni sindacali, in quanto il numero di organizzazioni settoriali è significativamente più alto nel caso delle confederazioni imprenditoriali rispetto ai sindacati. Come già sottolineato in precedenza, le differenze fra le parti sociali in termini di cambiamento delle proprie attività non possono spiegare completamente perché le associazioni datoriali di settore si sono dimostrate piuttosto esitanti di fronte alla possibilità di formare organizzazioni più inclusive attraverso processi di aggregazione, rispetto ai sindacati. La ragione di questa differente disponibilità ad affrontare fusioni inter-settoriali può essere ritrovata nella diversa base associativa delle organizzazioni sindacali e di quelle imprenditoriali. Infatti, mentre i sindacati organizzano individui, le associazioni datoriali rappresentano soggetti collettivi, ovvero le imprese. Tale differenza comporta importanti conseguenze per ciò che concerne la configurazione del potere all'interno della organizzazione. Sul mercato del lavoro, una organizzazione sindacale ha sicuramente più potere rispetto ad ognuno dei suoi iscritti e, per tutelare efficacemente i propri interessi, i lavoratori hanno bisogno delle organizzazioni sindacali. Diversamente accade per le associazioni datoriali, per le quali le imprese associate, e in particolar modo quelle di grandi dimensioni, sono spesso più attrezzate e più influenti dell'organizzazione di cui fanno parte. Tale superiorità di risorse attribuisce alle singole imprese una capacità di perseguire i propri interessi in maniera più efficace di quanto possano fare individualmente i lavoratori. Esempio tipico è rappresentato dalla possibilità per le grandi imprese di decidere di affidarsi alla contrattazione aziendale o cercare di sfuggire a qualsiasi tipo di contrattazione collettiva nazionale se ritengono che la contrattazione condotta dalle associazioni datoriali non risponda ai loro interessi specifici (si veda il caso Fiat). Ciò significa che gli imprenditori hanno idealmente meno bisogno dei lavoratori di una associazione di rappresentanza per perseguire i propri interessi. Tale

differenza di configurazione del potere intra-associativo costringe le organizzazioni datoriali a dare maggiore spazio agli interessi specifici e particolaristici dei propri associati di quanto facciano i sindacati. In termini di strutture organizzative, ciò è reso ben evidente dal maggior numero di associazioni datoriali settoriali, con campi d'azione più limitati, rispetto alle controparti sindacali.

4. Quali sfide dovrà affrontare l'associazionismo datoriale in Italia per intraprendere la strada della moderna rappresentanza?

L'attuale fase storica, caratterizzata da una elevata competizione internazionale, dalla domanda di innovazione tecnologica, di riconversione delle strutture produttive e delle istituzioni economiche, da mutamenti dell'organizzazione del lavoro e delle tipologie contrattuali, nonché dalla crescente diffusione della contrattazione decentrata, rappresenta una sfida non indifferente per il fenomeno dell'associazionismo datoriale.

Nell'approfondire l'approccio delle associazioni imprenditoriali italiane ai recenti e profondi mutamenti del sistema economico e politico, Lanzalaco (Lanzalaco, 2006) rileva una generale stabilità a livello "macro" nella struttura generale della rappresentanza in Italia, con sostanziale mantenimento dei suoi tratti distintivi (frammentazione, scarsa differenziazione tra funzioni economiche e funzioni sindacali, ecc.), un affievolimento del collateralismo politico e l'avvio di processi di adattamento all'interno delle singole associazioni (offerta di nuovi servizi, politiche di networking, outsourcing di funzioni di supporto alle imprese). Interessante è l'analisi delle nuove strutture associative, c.d. *umbrella association*, che si sono sviluppate in epoca recente in Italia, le quali sono generalmente delegate di tutte le funzioni di lobbying con particolare riferimento all'interlocuzione con le istituzioni, in rappresentanza delle associazioni datoriali che di esse fanno parte: R.ETE Imprese Italia e l'Alleanza delle Cooperative Italiane, nate tra il 2010 e il 2011, e Agrinsieme, venuta alla luce nel 2013, rappresentano il

segno evidente della tendenza a voler correggere le storture determinate dalla elevata frammentazione dell'associazionismo datoriale in Italia, ad ascoltare i bisogni del territorio e, probabilmente, a voler fronteggiare l'egemonia della Confindustria.

Secondo Zan, le nuove entità associative aggreganti quelle originarie portano a compattare e a rafforzare l'identità collettiva degli imprenditori associati innanzi agli interlocutori pubblici e privati. Tale esito è certamente in controtendenza rispetto alle dinamiche sociali più generali, e potrebbe determinare l'emergere dell'interesse generale rispetto a quelli singoli e settoriali che tendono a caratterizzare le coalizioni associative quando queste sono numerose, di piccole dimensioni ed in competizione tra loro. Oggi l'azione delle associazioni si svolge su un crinale delicato che vede, da un lato, il possibile sostegno all'evoluzione del Paese attraverso la produzione di ricchezza in un mercato sempre più libero e competitivo, dall'altro, il rischio che i diversi interessi corporativi costituiscano barriere all'azione politica necessaria per il Paese e siano di fatto i primi responsabili dell'ammontare del debito pubblico e della sua perpetuazione. Complessivamente però, allo stato attuale e alla luce delle più recenti trasformazioni, è possibile considerare l'identità collettiva espressa dalle associazioni imprenditoriali anche attraverso i nuovi soggetti rappresentativi, come un punto di forza non solo per le stesse, ma anche, più in generale, per l'interesse del Paese.

Zan si spinge sino a trarre delle conclusioni rispetto all'attuale stato di salute dell'associazionismo imprenditoriale e alle sfide che si troverà ad affrontare viste le evoluzioni che sta subendo e rispetto alla crisi congiunturale del Paese. Innanzitutto, dopo decenni di sostanziale stabilità, all'interno delle singole confederazioni molto è cambiato negli ultimi anni in maniera poco visibile e percepibile all'opinione pubblica. Tutte le associazioni hanno confermato e rafforzato la loro autonomia, progressivamente distaccandosi dal collateralismo politico, aumentando la propria professionalità tecnica e consolidando le proprie strutture con particolare riguardo ai servizi erogati alle imprese. Molte hanno irrobustito la propria struttura economica e finanziaria e quasi tutte hanno mantenuto uno stabile livello di densità associativa sul piano degli iscritti. La stagione di rinnovamento, anche se imposto, permette di

ipotizzare che esse vogliano superare progressivamente i tradizionali punti di debolezza, con un sostanziale mantenimento degli altrettanto tradizionali punti di forza. Infine, con riferimento al rapporto tra sistema della rappresentanza e sistema politico l'autore sostiene che il sistema della rappresentanza degli interessi imprenditoriali costituisce in ogni caso uno dei principali attori sulla scena dei prossimi avvenimenti e proprio in ragione del fatto che la grave crisi economica colpisce primariamente le imprese, e la loro voce espressa dalle identità collettive avrà un ruolo centrale nella determinazione della futura crescita del Paese.

Per Colarieti e Perazzi è necessario che le associazioni si organizzino a livello locale per sviluppare un sistema di competenze e/o funzioni utili per intervenire nella formazione della decisione pubblica, sia che si parli di atto legislativo che amministrativo, ancor prima che l'iter di approvazione dello stesso atto sia completato. Solo così la funzione di rappresentanza trova una sua efficacia all'interno del nuovo assetto di poteri che si è andato consolidando nel nuovo ordinamento giuridico. Gli autori mettono in luce anche le conseguenze dell'impatto del federalismo rispetto all'azione dell'associazionismo datoriale, sottolineando che l'autonomia regionale non è solo politica ed istituzionale, ma anche finanziaria, poiché il legislatore con la riforma del titolo V della Costituzione ha voluto trasferire a livello locale importanti poteri istituzionali ed impositivi determinando la possibilità di imporre tributi finalizzati a finanziare politiche pubbliche a livello territoriale anche dirette a progetti privati. Ciò determina l'assoluta necessità per le associazioni di specializzarsi anche nell'incidere in modo efficace rispetto alle politiche territoriali per la difesa degli interessi locali, con la sfida di mantenere la stabilità nella visione generale dell'azione associativa (Colarieti, Perazzi, 2010).

Per Feltrin il futuro delle associazioni datoriali si gioca tra identità associativa, tutela degli interessi degli associati, offerta di servizi, rappresentanza politica e rispetto degli interessi generali come limite e orizzonte della propria azione (Feltrin, 2011). Infatti, oggi non sono solamente le mutazioni del contesto istituzionale e ad imporre alle associazioni datoriali un ripensamento organico dei tradizionali criteri di

reclutamento, di mantenimento della base associativa e dell'appeal verso l'esterno e delle strategie di marketing. Qualunque azione imporrà prima di tutto una riflessione compiuta sullo stato di adeguatezza della *mission* originaria e della struttura dell'ente associativo, per stabilire di conseguenza una strategia migliorativa adatta alle risultanze occorse. Le associazioni dovranno sicuramente avviare un processo di razionalizzazione e ottimizzazione delle proprie strutture, così come stanno facendo le aziende stesse, rivedendo i servizi offerti e le modalità di raccolta e monitoraggio dei bisogni degli associati. L'azione dovrà tenere conto anche del fronte della comunicazione, interna ed istituzionale, imponendo uno sguardo ai nuovi mezzi di condivisione tramite la rete. La comunicazione è una risorsa strategica per fornire una rappresentanza moderna e guardare alla rete, ai social network e ad internet equivale anche per le associazioni datoriali a proiettarsi nel futuro, sviluppando nuovi canali di intercettazione del consenso. Gli organismi di rappresentanza datoriale dovranno infatti dialogare con le nuove aziende e con i giovani imprenditori, stringere rapporti attraverso i nuovi mezzi di comunicazione e fare network attraverso di essi.

La permanenza dei corpi intermedi quali rappresentanti di categorie di interessi ed intermediari tra singole istanze e livello istituzionale non verrà meno, ma l'efficacia della loro azione potrà essere garantita solo attraverso una imponente azione di modernizzazione che coinvolga ogni loro elemento costituente.

Capitolo II

NOTA SULL'IMPATTO DEL DECENTRAMENTO CONTRATTUALE SULL'ASSOCIAZIONISMO DATORIALE

SOMMARIO: 1. Premessa di contesto: sguardo generale all'Europa – 2. La sfida del decentramento contrattuale – 3. La risposta tedesca al decentramento contrattuale: analisi dei pregi e dei difetti delle clausole di "stepping out".

1. Premessa di contesto: sguardo generale all'Europa

Nelle principali economie europee si sta assistendo ad una costante diffusione del fenomeno del decentramento delle relazioni industriali. Esso ha preso forma attraverso lo slittamento della contrattazione dal livello collettivo settoriale e di categoria a quello degli accordi sottoscritti a livello di impresa, impattando di conseguenza anche sulla tenuta dei corpi intermedi tra i quali le associazioni datoriali.

Le ragioni della diffusione di questa tendenza possono essere rinvenute nella diversificazione dei sistemi produttivi, del mercato del lavoro e della composizione della manodopera indotta dalle innovazioni tecnologiche e organizzative, che rendono le forme regolatorie standardizzate per interi settori meno aderenti alle necessità dell'impresa moderna.

L'affermarsi, poi, del carattere transnazionale delle relazioni economiche e l'accresciuta competizione internazionale hanno enfatizzato il fenomeno, perché hanno ridotto la funzione storica dei contratti nazionali di definire il quadro generale ed intangibile delle condizioni di lavoro.

Secondo Visser (Visser, 2005), questa funzione viene meno o si indebolisce nella misura in cui i mercati dei prodotti sono integrati a

livello sovranazionale, poiché si riduce l'interesse delle imprese, specie quelle più esposte alle pressioni competitive, a seguire regole comuni. Da questo punto di vista, Traxler osserva che il processo di internazionalizzazione dell'economia ha avuto una ricaduta significativa sulle associazioni datoriali con riferimento alla loro capacità associativa, poiché le imprese sono gli attori sociali maggiormente in grado di rispondere ai mutamenti economici in via autonoma. Il processo di internazionalizzazione dell'economia ha dunque contribuito a mettere in crisi la capacità associativa delle organizzazioni datoriali se il loro campo di azione resta limitato al territorio nazionale, sebbene abbiano quasi tutte intrapreso percorsi volti ad affermarsi a livello comunitario e/o internazionale e ad accrescere la propria conoscenza in termini di internazionalizzazione dei business per guidare le imprese ad affacciarsi a mercati stranieri.

Rispetto al tema dell'associazionismo datoriale privato italiano, il decentramento contrattuale è stato un fattore di grande impatto, poiché un crescente numero di imprese ha cominciato a manifestare segnali di insofferenza verso i paradigmi contrattuali nazionali o di categoria contrattati dalle associazioni di rappresentanza di appartenenza, giungendo anche ad abbandonare le rispettive realtà associative e, in sempre più stabilimenti, le aziende si sono spinte nella negoziazione di accordi non compatibili con gli standard fissati dai contratti collettivi settoriali innescando un processo di "decentramento selvaggio".

A tutto ciò si è accompagnato un processo di decentramento organizzato posto in essere dagli attori della contrattazione collettiva, concretizzatosi nella sottoscrizione di accordi per la tutela dei livelli occupazionali.

Se da un lato è pacifico guardare al decentramento disorganizzato come a un indice di erosione della contrattazione collettiva nazionale, considerato che gli attori tradizionali del sistema sembrano non essere in grado di controllarne e arrestarne lo sviluppo, le forme organizzate di decentramento sono difficili da valutare. Nei seguenti paragrafi verranno descritte le strategie che le associazioni degli interessi, in particolari quelle datoriali, hanno messo in campo per rispondere alle sfide poste dai due fenomeni strettamente interconnessi dell'affermarsi del carattere

transfrontaliero delle relazioni economiche e del decentramento contrattuale.

2. La sfida del decentramento contrattuale

Il fenomeno del decentramento contrattuale è analizzato dalla letteratura internazionale secondo la ormai classica ripartizione tra decentramento organizzato e non organizzato elaborata da Traxler (Traxler, 1995).

All'interno delle forme organizzate di decentramento, gli accordi collettivi di livello superiore definiscono una struttura nell'ambito della quale possono essere negoziati accordi di livello aziendale. Il decentramento organizzato persegue il fine di conciliare la necessità di una maggiore flessibilità con l'esigenza di coordinamento fra le aziende e fra i settori.

Secondo Traxler (Traxler, 2003), il fatto che questa esigenza possa essere soddisfatta in concreto dipende, principalmente, dalla capacità degli attori che si collocano al livello superiore di vincolare la contrattazione al livello più basso.

La tendenza opposta, invece, è tipica della maggior parte dei Paesi anglosassoni, nei quali prevale un sistema di contrattazione aziendale di primo livello (c.d. *single-employer bargaining*) e dove il decentramento contrattuale ha determinato un declino significativo della contrattazione collettiva. Poiché in tali circostanze i meccanismi di estensione hanno perso la loro ragion d'essere, in molti casi le organizzazioni imprenditoriali hanno assistito ad un netto declino della efficacia della propria azione e, di conseguenza, della propria densità associativa. In questo caso si tratta di un decentramento "non organizzato", in quanto le organizzazioni sindacali e le associazioni imprenditoriali hanno perso il controllo della regolazione del mercato del lavoro per via della preferenza accordata alla contrattazione individuale rispetto alla contrattazione collettiva su larga scala. Se prevale il modello di contrattazione *single-employer*, secondo Traxler (Traxler, 2005) è

ragionevole per gli imprenditori cercare di massimizzare la flessibilità, che, a sua volta, determina la progressiva erosione della contrattazione collettiva. In questi Paesi, dunque, le associazioni datoriali e le organizzazioni sindacali devono fronteggiare una perdita sostanziale di funzioni, oltre che una diminuzione di appeal. L'autore sostiene anche che si possono notare differenze significative nei processi di adeguamento funzionale posti in essere dai sindacati e dalle associazioni datoriali. Tali diversità derivano, in larga parte, dalle conseguenze difformi che il decentramento contrattuale ha rispetto alle organizzazioni degli interessi. Il decentramento spinge le organizzazioni sindacali a impegnarsi ancor di più nella rappresentanza collettiva degli interessi dei lavoratori e, al contrario, il medesimo cambiamento riduce decisamente il ruolo delle associazioni datoriali nella contrattazione collettiva. Il processo di decentramento ha spostato, infatti, i compiti contrattuali dalle associazioni datoriali alle stesse imprese. Diversamente dai lavoratori e dai loro rappresentanti nei luoghi di lavoro, le imprese sembrano aver meno bisogno di sostegno da parte delle loro associazioni in una situazione di decentramento della contrattazione.

Nella letteratura internazionale, specie di matrice tedesca, si rinvencono due principali chiavi di lettura degli effetti che i processi di internazionalizzazione economica e di decentramento contrattuale stanno producendo sugli attori del sistema di relazioni industriali e, segnatamente, sulle associazioni datoriali. Secondo una prima scuola di pensiero facente capo a Hassel (Hassel, 1998) il sistema di contrattazione collettiva sta subendo un processo di erosione che porterà alla distruzione delle istituzioni di relazioni industriali senza nessuna prospettiva per la creazione di nuove strutture di tipo corporativo. L'affermarsi di un sistema di stampo anglosassone, caratterizzato cioè da associazioni datoriali e sindacali deboli, bassa copertura contrattuale e prevalenza di contrattazione aziendale non coordinata, è considerato lo scenario più probabile per il futuro dei sistemi di relazioni industriali, in particolare di quello tedesco.

La seconda interpretazione coincide con l'ipotesi del "logoramento" proposta da Streeck (Streeck, 2010), secondo la quale le relazioni industriali stanno attraversando un processo di disorganizzazione, che ha

subito un'accelerazione nella seconda metà degli anni 90 e che può essere interpretato come un logoramento graduale dei pilastri istituzionali attorno ai quali il sistema si era retto nei decenni passati. Secondo l'autore, tuttavia, questo processo non porterà a una de-istituzionalizzazione della contrattazione collettiva, bensì ad una re-istituzionalizzazione della stessa, caratterizzata cioè dalla sostituzione delle istituzioni di matrice obbligatoria con istituzioni e forme di cooperazione costituite volontariamente dagli attori del mercato del lavoro.

3. La risposta tedesca al decentramento contrattuale: analisi dei pregi e dei punti deboli delle clausole di "*stepping out*".

Anche il sistema italiano di relazioni industriali, e l'associazionismo datoriale in particolare, si sono trovati a dover affrontare il fenomeno del decentramento contrattuale.

L'impatto è stato critico perché, in un contesto come quello italiano, ogni forma di disallineamento dal modello originario viene vissuto con difficoltà assumendo connotazioni politiche, a maggior ragione se il caso più estremo afferente al fenomeno in commento ha avuto come protagonista una delle più famose case automobilistiche della penisola che, in aperta critica nei confronti del paradigma contrattuale nazionale contrattato dalla confederazione di appartenenza ha addirittura sciolto il vincolo associativo disdetta il contratto vigente per avviare una stagione di contrattazione autonoma.

L'aspro contrasto sorto con l'associazione di rappresentanza, Confindustria, dettato dalla insoddisfazione a vedersi rappresentata da un contratto collettivo nazionale non più rispondente alle proprie necessità, ha infatti condotto Fiat alla disdetta dal CCNL e dagli altri accordi aziendali, e alla sottoscrizione di ipotesi contrattuali ad hoc per i propri siti produttivi. I primi accordi separati sottoscritti da Fiat, Pomigliano - Mirafiori - Grugliasco, sono però caratterizzati da contenuti peculiari e

contingenti, ai quali si aggiunge l'estrema frammentarietà con la quale i sindacati vi si sono approcciati.

La questione del decentramento contrattuale, per quanto ancora critica in Italia perché lontana dal sistema originario di relazioni industriali, non è sconosciuta in altri contesti.

In Germania il fenomeno si è presentato ben prima, e Bispinck e Schulten (Bispinck, Schulten, 2009) rilevano, con accezione negativa, come già dalla metà degli anni '90 il sistema di contrattazione collettiva abbia vissuto un processo di "erosione strisciante", a discapito del livello quadro nazionale o di categoria e addirittura a favore di aree di contrattazione debole o addirittura assente. In tale contesto, le parti sociali hanno proceduto ad un bilanciamento delle esigenze del mercato e dei lavoratori attraverso l'inserimento di clausole in deroga rispetto alle cornici nazionali, al fine di soddisfare le forti spinte verso un maggiore decentramento e volte a diversificare le condizioni di lavoro nei diversi contesti lavorativi e produttivi, nel rispetto di un quadro generale di regole comuni e al fine di garantire buoni livelli occupazionali.

Si può azzardare ad affermare che il decentramento contrattuale sia stato visto come un mezzo per evitare una crisi degli assetti contrattuali e del sistema generale di relazioni industriali, guidando quest'ultimo verso una modernizzazione per dare ascolto alle tendenze attuali.

Per rispondere a queste ultime, le clausole hanno assunto contenuti molto vasti andando a toccare l'orario e le forme di organizzazione del lavoro, correlate queste ultime alla diversificazione delle produzioni e alla necessità di innovazione e di ristrutturazione, nonché la retribuzione.

All'ampliamento dei contenuti è seguita una estensione degli ambiti e delle condizioni di applicabilità delle clausole, le quali vengono utilizzate sia in casi di espressa necessità legati a situazioni di crisi aziendale, che in ipotesi difensive, per premunirsi da ipotetiche situazioni sfavorevoli future.

L'ampiezza del quadro appena descritto ha determinato un cambiamento nella natura stessa delle ipotesi derogatorie, passate da eccezioni a prassi ricorrente, avviando un cambio di paradigma nel sistema tradizionale di contrattazione, con inevitabile ricaduta sul ruolo dei corpi intermedi rappresentativi di impresa e lavoratori.

Tuttavia, per quanto il decentramento contrattuale sia idoneo a minare la necessità dei corpi intermedi perché la contrattazione viene fatta direttamente nella sede dove deve essere applicata, la loro diffusione comporta comunque la sopravvivenza dei contratti nazionali di settore o categoria ove esistenti, in quanto questi ultimi, seppure derogabili e meno vincolanti, rappresentano la cornice entro la quale gli accordi in deroga devono muoversi a garanzia di tutele basilari comuni.

La recettività del sistema tedesco rispetto al fenomeno del decentramento contrattuale è stato ben visto dai sindacati, al contrario di quanto avvenuto in Italia dove emerge purtroppo la tendenza a voler difendere un sistema tarato al passato e non contemplativo delle moderne necessità del mercato del lavoro.

Ciò che avviene nel sistema tedesco rispetto alla ammissione delle clausole di deroga è stato favorito senza dubbio dalla presenza di un sindacato unitario radicato tanto a livello nazionale quanto in azienda, oltretutto dal carattere partecipativo delle relazioni industriali sancito sul piano legislativo dalla normativa sulla cogestione (per le grandi aziende). Inoltre, ha giocato un ruolo rilevante anche il decisore pubblico, fermo sostenitore di azioni salva-vita contro le crisi aziendali e attuatore di politiche industriali finalizzate a difendere buoni livelli occupazionali.

Al contrario di quanto accade in Italia.

Il fenomeno del decentramento contrattuale è stato affrontato anche, e soprattutto, dalle associazioni datoriali tedesche, le quali hanno visto potenzialmente minato il proprio ruolo di intermediatore in rappresentanza della parte datoriale.

La strategia applicata è stata quella di istituzionalizzare le c.d. clausole di *stepping out*, intese quali mezzo di dissociazione del datore di lavoro dall'associazione datoriale di riferimento per quanto concerne il contratto di livello superiore da questa sottoscritto in rappresentanza del settore. Autorevoli autori, come Streek (Streek, 2010), hanno rinvenuto in tale prassi un inequivocabile segno della debolezza dei corpi intermedi della parte datoriale e un sintomo della crisi delle relazioni industriali. Al contrario altri, come Haipeter (Haipeter, 2011), intravedono nella possibilità di associare aziende senza il vincolo di assoggettamento al contratto di settore come una valida risposta delle associazioni datoriali

alla crisi del sistema. Il funzionamento del meccanismo è garantito dall'inserimento delle predette clausole "di uscita" all'interno dei contratti collettivi di settore sottoscritti dai sindacati e dalle associazioni di riferimento. Le clausole di uscita consentirebbero quindi alle datoriali di contenere adeguatamente l'abbandono delle aziende associate a fronte della garanzia per queste ultime di una maggiore flessibilità nella contrattazione delle condizioni di lavoro, continuando a garantire gli altri servizi erogati. Treu (Treu, 2011) interpreta positivamente il fenomeno quando sostiene che un maggior grado di elasticità degli assetti contrattuali consente sia di conciliare le spinte al decentramento attraverso la garanzia di un quadro di regole generali ed inderogabili, sia di rendere i contratti di settore più appetibili perché dotati di quella dose di flessibilità oggi tanto cercata dai protagonisti del mercato del lavoro.

I cambiamenti in corso nelle relazioni industriali non possono però essere descritti adeguatamente in termini di logoramento. Nonostante si sia in presenza di un interessante processo di cambiamento anche istituzionale, per Haipeter tale lettura ignora la capacità degli attori del sistema di relazioni industriali di riconoscere i problemi e di reagire rispetto ad essi nel momento in cui sono forti abbastanza da fornire contributi significativi al modo in cui le istituzioni evolvono. Piuttosto, si potrebbe parlare di un rinnovamento delle relazioni industriali.

Per Vitaletti (Vitaletti, 2012), in Italia la ormai inequivocabile fuga dalle associazioni dei datori di lavoro genera importanti conseguenze sulla tenuta del sistema di rappresentanza datoriale. A parere della ricercatrice, la prima si traduce nella inevitabile perdita di efficacia del contratto collettivo nazionale, che avvantaggerà solo poche realtà. Infatti, il recesso dal vincolo associativo oltre che essere un indicatore inequivocabile della volontà di non applicare il contratto collettivo, impedisce anche il c.d. "rinvio indiretto" allo stesso, per tale intendendosi la prassi utilizzata dai datori di lavoro non aderenti ad una associazione di rappresentanza di inserire un "rinvio dinamico" al contratto collettivo nazionale di categoria all'interno del contratto individuale di lavoro da esso sottoscritto. Il recesso unitamente all'impossibilità di operare il rinvio "indiretto" condurrà ad una progressiva segmentazione e differenziazione nella regolamentazione delle singole fattispecie

contrattuali e minare l'originaria funzione "aggregante" del CCNL.

Prosegue Vitaletti, sostenendo che questa prassi induce a rilevare una perdita di fiducia da parte dei datori di lavoro nella azione collettiva, rinvenendo quindi maggiori vantaggi nell'azione individuale volta alla sottoscrizione di un accordo integrativo confezionato ad hoc per le specifiche esigenze aziendali. Tale soluzione ovviamente è ritenuta percorribile nelle realtà d'impresa che abbiano costituite delle rappresentanze sindacali in azienda, e che godano di buone relazioni sindacali con le stesse.

Per Bellardi (Bellardi, 2011) seppur si debba ammettere che i contratti di secondo livello acquisiscano progressivamente più rilevanza rispetto a quelli nazionali, in Italia non si arriverà mai alla scomparsa dei contratti nazionali perché la struttura produttiva del nostro Paese è composta da PMI che non reggono il sistema di contrattazione aziendale, come avviene al contrario in altri contesti internazionali, e di conseguenza, la ricaduta sulla tenuta dei corpi intermedi di rappresentanza datoriale sarà limitata.

Capitolo III

I PROTAGONISTI DELL'ASSOCIAZIONISMO DATORIALE PRIVATO IN ITALIA: ANALISI DI UN CAMBIAMENTO *IN ITINERE*

SOMMARIO: 1. Premessa: l'assetto contemporaneo dell'associazionismo datoriale dell'impresa privata in Italia. – 2. Confindustria – 2.1. *Segue*: La storia di Confindustria dalle origini ad oggi– 2.2. *Segue*: Il modello di funzionamento di Confindustria: analisi dello statuto e della struttura organizzativa. – 2.3. *Segue*: Valutazioni complessive sull'andamento della densità associativa di Confindustria. – 2.4. *Segue*: I critici e gli scissionisti. Forum Agire e ConfApri – 2.5. *Segue*: La "Riforma Pesenti" ed il processo di modernizzazione di Confindustria. – 3. La rappresentanza delle piccole e medie imprese: quadro generale. – 3.1. *Segue*: Confcommercio, Confartigianato, CNA, Casartigiani e Confesercenti fondano un nuovo organismo di rappresentanza unitaria: R.ETE Imprese Italia. – 3.2. *Segue*: La rappresentanza delle PMI dell'industria manifatturiera. – 3.2.1. *Segue*: Il percorso di accreditamento di una nuova associazione datoriale in un sistema consolidato di Relazioni Industriali – 5. Brevi note sull'associazionismo datoriale nel mondo delle cooperative: l'Alleanza delle Cooperative Italiane come centrale unica operativa. – 6. Il «Manifesto delle Imprese» come esempio di azione unitaria delle associazioni datoriali in Italia.

1. Premessa: l'assetto contemporaneo dell'associazionismo datoriale dell'impresa privata in Italia

Negli ultimi anni, a fronte dei profondi mutamenti del sistema economico e politico, sia nazionale che internazionale, l'orientamento dell'azione imprenditoriale in Italia è significativamente mutato, mettendo in luce l'arcaicità di una tradizione associativa che affonda le sue radici nel XIX secolo (Lanzalaco, 2006; Carisano, Garonna, 2006; Feltrin, 2011).

La riconfigurazione del sistema economico connessa ai processi di liberalizzazione e privatizzazione nei settori delle telecomunicazioni,

dell'energia e dei trasporti, per citare solo quelli più rilevanti, ha introdotto importanti novità nella composizione e nella struttura dei soggetti della rappresentanza datoriale e sindacale (Pedersini, 2002).

Pedersini (Pedersini, 2010) osserva che se da un lato le aggregazioni e le convergenze nel mondo imprenditoriale appaiono più facili rispetto alla controparte sindacale, perché costituiscono una condizione pressoché necessaria per esercitare in maniera efficace la pressione sul sistema politico, dall'altro si stanno verificando episodi di abbandono del sistema associativo da parte di imprese, il più importante dei quali nonché il primo, ha visto protagonista Confindustria, associazione storicamente legata alla tradizione industriale del nostro Paese (cfr. anche Pepe, 2011 e Catino, 2006).

Per Mattina (Mattina, 2011) il processo di ridefinizione del ruolo di Confindustria alla luce del recesso di Fiat, potrebbe portare ad un marcato decentramento della contrattazione, che condurrebbe al potenziamento delle strutture territoriali rispetto a quella centrale, con un mutamento dei rapporti fra centro e periferia del sistema confederale. Per certi versi, si tornerebbe al modello originario delle associazioni datoriali, che vedevano una netta prevalenza della dimensione organizzativa territoriale (cfr. anche Lanza, 1994; Treu, 2006).

Cipolletta (Cipolletta, 2011) sostiene che la natura delle associazioni di imprese si sta spostando verso la lobby di settore, perdendo influenza nella politica economica del Paese. In un siffatto contesto il legame organico tra partiti ed associazioni datoriali si è allentato, sia perché il sistema elettorale rende poco remunerativa la funzione tra rappresentanza funzionale e rappresentanza territoriale, sia perché i partiti politici non hanno più le risorse necessarie per svolgere la funzione di sedi di elaborazione di politiche settoriali (cfr. anche Lizzi, 2011).

Secondo Manzo (Manzo, 2006) per fronteggiare le nuove tendenze del sistema è necessario che le organizzazioni rappresentative degli interessi imprenditoriali sappiano reagire e spingersi verso nuovi scenari di programmazione, rilevando altresì che una delle ragioni della sua crisi risiede nel fatto che il sistema di rappresentanza è calibrato sulla base di un modello di impresa che sta progressivamente venendo meno. Più approfonditamente sullo stesso tema Carisano e Garonna (Carisano,

Garonna, 2006), secondo i quali nella cultura industriale del nostro Paese la netta distinzione fra produzione di beni e di servizi sta perdendo di significato poiché nella produzione dei beni i servizi giocano un ruolo sempre più importante, mentre le nuove tecnologie rompono le barriere tra settori convenzionali e creano nuovi legami, mettendo in difficoltà le relazioni industriali e il mercato, organizzati storicamente su basi settoriali. La tesi della progressiva omogeneizzazione dei settori produttivi e della irrilevanza di molteplici sigle associative non è invece assolutamente condivisa da parte dei settori produttivi. Infatti, numerosi esponenti di note aziende rinvergono nella forzata rappresentanza unitaria di settori merceologici troppo diversi tra di loro la principale ragione di insoddisfazione sull'azione di rappresentanza dei propri interessi. Come conseguenza si possono osservare i fenomeni della emorragia di associati che sta colpendo varie sigle, fino addirittura alla costituzione di centri di interesse di opposizione e nuove associazioni datoriali.

In un siffatto contesto, Feltrin (Feltrin, 2011) si chiede provocatoriamente se la struttura tradizionale della rappresentanza associativa abbia ancora senso e si domanda se si debba unificare e semplificare il sistema associativo secondo il modello francofono, oppure frammentarlo ed automatizzarlo ulteriormente seguendo il modello anglofono.

Per Morese (Morese, 2006) occorre una nuova configurazione della rappresentanza caratterizzata da un assetto semplificato, su base volontaria e non per imposizione di legge, al fine di intraprendere il cambiamento fuori da logiche di schieramento politico.

Proprio il legale con la politica e la recente affermazione di nuovi schieramenti di forte denuncia sociale nel panorama italiano sono portati alla ribalta dal giornalista Dario Di Vico, attento osservatore delle dinamiche dei corpi intermedi rappresentativi dei datori di lavoro. Nell'incipit del suo editoriale pubblicato sul quotidiano Il Corriere della Sera il 4 marzo 2013, ed intitolato *"E Grillo prova a intestarsi" il disagio sociale*", Di Vico afferma che «l'associazionismo e la rappresentanza si dovranno misurare con i mutamenti indotti nella dialettica sociale dal successo del Movimento 5 Stelle». Secondo il giornalista, la scalata del

Movimento rischia di minare l'azione dei corpi intermedi perché quest'ultimo ha dimostrato di essere in grado autonomamente di «intestarsi de facto la totalità della rappresentanza del disagio sociale», mostrando la debolezza dei sindacati, di Confindustria, di R.ETE Imprese Italia, delle cooperative. Di Vico trova che il manifesto politico dei 5 Stelle sia fondato su una idea di democrazia che non lascia spazio agli organismi intermedi di ascolto e di canalizzazione del consenso. Inoltre, il giornalista è attento osservatore degli strumenti attraverso i quali sta avvenendo il cambiamento descritto pocanzi e sottolinea come l'utilizzo delle rete quale «strumento di comunicazione e infrastruttura del consenso» abbia portato ad un elevato successo del Movimento 5 Stelle a fronte di un «sostanziale analfabetismo digitale della società di mezzo».

Al fine di realizzare una indagine il più possibile fedele che fotografi l'attuale condizione dell'associazionismo datoriale, il prosieguo del capitolo sarà dedicato all'analisi scientifica delle maggiori associazioni datoriali e di categoria presenti in Italia, con approfondimenti sui loro modelli organizzativi originari e sulle evoluzioni che le vedono protagoniste.

2. Confindustria

Confindustria è l'organizzazione di rappresentanza che si rivolge al mondo delle imprese manifatturiere e dei servizi. Il modello confindustriale di rappresentanza degli interessi economici sta subendo forti pressioni verso una modernizzazione progressiva della struttura, sia centrale che territoriale, e delle modalità di far valere gli interessi dei propri associati.

Nei paragrafi che seguono saranno analizzati la storia di Confindustria, dalle sue origini ad oggi, il suo Statuto, al fine di comprenderne il modello organizzativo e funzionale, ed il progetto di Riforma c.d. Pesenti che la vede coinvolta e che entrerà a regime, con più passaggi, a partire dalla primavera del 2014.

2.1 La storia di Confindustria dalle origini ad oggi

Confindustria, la principale organizzazione rappresentativa delle imprese manifatturiere e di servizi in Italia è la più antica associazione di rappresentanza presente nel nostro Paese.

Dalla sua vetrina principale verso l'esterno, il sito www.confindustria.it, così ne viene raccontata la sua storia fin dalle origini.

Per quasi mezzo secolo dopo la data dell'unificazione nazionale l'Italia era rimasta in bilico fra arretratezza e sviluppo, principalmente a causa della scarsità di materie prime e risorse energetiche, degli elevati livelli di analfabetismo e dell'esistenza di vaste sacche di miseria endemica, non soltanto nel Sud della penisola. Si spiega pertanto, come quella prima base industriale che era andata formandosi tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, fosse stata il frutto di un lungo e travagliato cambiamento culturale della classe politica dell'epoca, intervenuto con l'abbandono dell'assunto che la ricchezza italiana risiedesse unicamente, o quasi, nel settore agricolo.

Questo mutamento di contesto aveva portato il Parlamento a varare nel 1887 un regime protezionistico a favore della nascente industria siderurgica e del settore tessile, in concomitanza con un provvedimento analogo a sostegno della produzione cerealicola.

In tale scenario avevano fatto la loro comparsa alcune leghe imprenditoriali con l'obiettivo di sostenere le rivendicazioni dei nascenti comparti industriali, senza tuttavia riuscire ad accreditarsi come interlocutori qualificati in un contesto economico ancora dominato dagli interessi preminenti della grande proprietà fondiaria e dell'alta finanza.

Solamente all'inizio del Novecento, quando anche l'Italia cominciò a partecipare alla congiuntura economica espansiva a livello internazionale, il settore industriale iniziò ad acquisire rilevanza tra i decisori economici e politici. Tra il 1902 e il 1906 nacquero i primi sodalizi a carattere territoriale, da quello di Monza a quello di Torino, accanto alle associazioni di categoria (la prima era stata quella laniera) costitutesi negli anni precedenti in alcuni centri come Biella, Milano, Genova, Schio e Terni, dove era andato crescendo nel corso del tempo il

numero delle ciminiere. Da questi primi nuclei di associazionismo imprenditoriale sorti in ordine sparso, e dopo che nel 1906 era stata fondata a Torino la “Confederazione generale del lavoro”, nacque, il 5 maggio 1910 la “Confederazione italiana dell'industria”, con il fine di coordinare a livello nazionale le iniziative degli imprenditori sia nei rapporti con il governo e le amministrazioni locali, sia nei riguardi delle organizzazioni sindacali. Luigi Einaudi salutò la nascita della Confindustria come un evento importante per l'evoluzione sociale del Paese: alle rappresentanze degli imprenditori e degli operai sarebbe spettato il compito di regolare le vertenze fra capitale e lavoro su base istituzionale creando così a un sistema di relazioni industriali sul modello dei paesi europei più avanzati. Il periodo che va dal 1911 al 1920, dominato dalla figura di Giovanni Giolitti, l'adozione del contratto collettivo di lavoro e il riconoscimento delle Commissioni interne operaie coincise con una svolta politico-sociale in senso liberale e riformatore.

L'equazione fra industrialismo e modernizzazione venne condivisa, sia pur con accenti diversi, dai principali leader sindacali, e questa nuova generazione di industriali contribuì a forgiare l'associazionismo imprenditoriale del primo Novecento, quale robusto strumento di tutela degli interessi specifici del mondo industriale e fucina di nuove soluzioni nell'organizzazione del lavoro.

Il contributo di Gino Olivetti, primo segretario della Lega industriale di Torino e successivamente di Confindustria, si rivelò fondamentale per la razionalizzazione del sistema produttivo, a cominciare dall'industria meccanica, sulla scorta degli stessi criteri elaborati negli Stati Uniti da Frederick Taylor, come la specializzazione delle maestranze, la standardizzazione dei materiali e la produzione in serie. Tuttavia, la struttura industriale era ancora fragile, visto l'enorme divario tra il nord e il sud del Paese, malgrado alcuni provvedimenti straordinari varati dal governo per lo sviluppo a Napoli di impianti siderurgici e cantieristici.

Confindustria, dopo l'incarico di Ferdinando Bocca, con le presidenze di Dante Ferraris, Giovanni Battista Pirelli, Giovanni Silvestri ed Ettore Conti cercò di contenere una lunga serie di scioperi e agitazioni mediante varie misure quali la riduzione dell'orario di lavoro, l'introduzione della indennità di licenziamento e dell'assicurazione di

invalidità e vecchiaia, senza, tuttavia, riuscire a dare una risposta efficace a placare i moti rivoltosi e, nel settembre 1920, le maestranze dei principali stabilimenti di tutta Italia procedettero all'occupazione delle fabbriche.

Il periodo, reso ancor più difficile da una estrema instabilità politica e dalle gravi difficoltà finanziarie della riconversione post-bellica, vide giungere il movimento fascista alla conquista del potere: sebbene Mussolini avesse proclamato che il suo governo mirava al potenziamento dell'apparato produttivo e alla massima disciplina nelle fabbriche in nome degli interessi nazionali, le principali confederazioni di categoria deplorarono le violenze dello squadristo.

Dopo l'assassinio di Giacomo Matteotti, il direttivo di Confindustria chiese il ripristino dell'ordine e della legalità costituzionale con un memorandum presentato nel settembre 1924 al Duce, cercando di resistere sia all'imposizione del monopolio fascista della rappresentanza dei lavoratori, sia ai progetti di corporativismo integrale.

Soltanto nell'ottobre 1925, quando ormai i sindacati operai e i partiti antifascisti erano sul punto di essere messi al bando, la Confindustria si rassegnò a riconoscere - col patto di Palazzo Vidoni - il sindacato fascista quale suo unico interlocutore.

Negli anni fra le due guerre, duramente segnati dalla "grande crisi" mondiale del 1929, il regime fascista accordò all'industria assistenza e protezione, analogamente a quanto fecero altri governi di fronte a una recessione che minacciava di scardinare l'intero sistema produttivo.

L'intervento pubblico, sfociato nel 1933 nella creazione dell'Iri, salvò dal dissesto numerose imprese passate così sotto "mano pubblica".

Successivamente, la politica autarchica favorì l'avvento di posizioni monopolistiche e di oligopolio, al prezzo di un progressivo isolamento dell'industria italiana dai circuiti del mercato internazionale e a scapito delle innovazioni tecnologiche.

Dopo una breve presidenza di Raimondo Targetti e un lungo mandato, fra il 1923 e il 1934, di Antonio Stefano Benni, si alternarono a capo di Confindustria personaggi di spicco come Alberto Pirelli, presidente dell'Associazione fra le società per azioni, e il senatore Giuseppe Volpi che sarebbe rimasto in carica sino al 1943.

Ma Confindustria, per quanto accreditata e influente nelle alte sfere del Regime - anche per via degli stretti rapporti stabiliti dal suo direttore (e poi presidente dall'aprile 1943), Giovanni Balella, con vari ministeri e settori dell'amministrazione pubblica -, si trovò alle prese con il ruralismo e l'antiurbanesimo, la formazione di un ordinamento corporativo e gerarchico ("tutto dentro lo Stato, niente fuori dello Stato", secondo le direttive di Mussolini) che finirono per rappresentare la negazione dei principi del capitalismo industriale.

All'indomani della seconda guerra mondiale, Confindustria assunse un ruolo di primo piano nell'opera di ricostruzione, grazie ad Angelo Costa, Presidente della Associazione dal 1945 al 1955, dopo i brevi periodi di presidenza transitoria di Giuseppe Mazzini e Fabio Friggeri a seguito della caduta del fascismo e la liberazione di Roma, il quale seppe stabilire rapporti non strumentali, ma nel rispetto delle reciproche sfere d'autonomia, con i governi centristi di De Gasperi e riuscì a ricomporre il tessuto dei rapporti contrattuali con le organizzazioni sindacali, ed in particolare con la Cgil, con la quale vennero siglati alcuni importanti accordi con la Cgil (lo sblocco dei licenziamenti, la perequazione salariale fra Nord e Sud, il ripristino delle Commissioni interne e l'istituzione della scala mobile).

Altre intese a livello nazionale e di categoria furono poi concluse nel corso degli anni Cinquanta con la Cisl e la Uil, le nuove confederazioni sorte nel 1948 dal distacco dalla Cgil della componente cattolica e di quelle repubblicana e socialdemocratica.

Affiancato da un segretario generale come Mario Morelli nell'opera di difesa e valorizzazione dei principi dell'iniziativa privata, Costa fu un deciso fautore del ripristino degli automatismi di mercato e della liberalizzazione degli scambi appoggiando le scelte della classe politica, anche a costo di non trovare il consenso di alcuni gruppi industriali restii a rinunciare al protezionismo doganale.

L'adesione nel 1957 dell'Italia al Mercato Comune e il "miracolo economico" diedero ragione, alle convinzioni liberistiche di Angelo Costa. Trascinata dal forte sviluppo delle grandi imprese del "triangolo industriale", meta da quel periodo di forti correnti migratorie dal sud

della penisola, l'economia nazionale raggiunse tassi di sviluppo fra i più elevati del mondo occidentale.

Sono questi gli anni della presidenza di Alighiero De Micheli e dell'istituzione del ministero delle Partecipazioni statali e, poi, della politica di programmazione economica, che determinò nel 1962 la nazionalizzazione dell'energia elettrica, che portarono però lo stato maggiore della Confindustria, presieduta da Furio Cicogna, su posizioni fortemente divergenti sfociate in duri contrasti nei riguardi dei nuovi governi di centro-sinistra.

All'indomani dell'"autunno caldo" del 1969, le ondate di conflittualità operaia che si susseguirono per un decennio nei principali stabilimenti, scossero le fondamenta del sistema d'impresa, rendendo sempre più difficile la governabilità delle fabbriche. Di fronte al pericolo di isolamento, e nel pieno di una pesante recessione economica dovuta al vertiginoso rincaro del petrolio e alla forte crescita del costo del lavoro, Confindustria reagì con una correzione di rotta in due direzioni: sul versante interno, il primo intervento riformatore, c.d. "riforma Pirelli", si propose di rafforzare le proprie strutture organizzative con una rappresentanza più equilibrata e partecipata delle associazioni territoriali e di categoria e con l'apporto innovativo delle leve più giovani, organizzatesi fin dal 1958 in vari gruppi locali. Su quello esterno, Confindustria si aprì a un più ampio confronto con le forze politiche e sociali.

Il disgelo nei riguardi del sindacato, avviato nel corso della presidenza di Renato Lombardi, sfociò nel 1974, durante quella successiva di Giovanni Agnelli, nella proposta di un'azione comune contro rendite e parassitismi, con lo scopo di ridare slancio e vigore alle forze produttive dell'impresa e del lavoro.

In questo clima, e nell'intento di contribuire a un ritorno della pace in fabbrica, venne siglato con i sindacati nel gennaio 1975 l'accordo sull'indicizzazione dei salari.

A guidare Confindustria nel periodo della "solidarietà nazionale" fra i partiti dell'arco costituzionale, intesa a fronteggiare l'offensiva del terrorismo, venne chiamato per la prima volta un personaggio di grande prestigio, che non proveniva dalle file dell'imprenditoria: l'ex governatore

della Banca d'Italia Guido Carli. Durante il suo mandato (dal 1976 al 1980), che vide alla direzione dell'Associazione un autorevole economista come Paolo Savona (a cui si deve l'avvio operativo del Centro Studi), venne formulata da Confindustria la proposta di uno "statuto dell'impresa", in grado di affrancare il sistema imprenditoriale da legami politici e burocratici.

L'inizio degli anni Ottanta fu una fase importante nella vita dell'Associazione poiché coincise con la presidenza di Vittorio Merloni. La sua designazione alla massima responsabilità degli industriali italiani costituì un tangibile riconoscimento del notevole ruolo assunto nel frattempo dalla piccola-media impresa.

L'esigenza di una efficace politica industriale e la revisione della struttura del salario (dopo la disdetta della scala mobile) vennero poste al centro dell'azione di Confindustria, sotto la direzione di Alfredo Solustri le cui competenze professionali erano maturate all'interno dell'Associazione.

In seguito, nel corso del mandato di Luigi Lucchini (tra il 1984 e il 1988) si affermò il principio della centralità dell'impresa come fattore propulsivo per la crescita economica e la modernizzazione sociale del Paese.

La particolare esperienza nel campo delle relazioni sindacali ed esterne del direttore Paolo Annibaldi (che ricoprì questo incarico sino al 1990) valse a rendere più intensi i rapporti della Confindustria con istituzioni pubbliche e soggetti sociali. Sono questi gli anni di un forte rilancio dell'industria italiana, che conobbe rilevanti innovazioni organizzative e ampliamenti delle sue strutture produttive in nuove aree del paese, prima appena sfiorate dal processo di sviluppo.

Agli inizi degli anni '90 si impose sempre più la necessità di internazionalizzare l'economia italiana.

Per Confindustria l'esito della partita nel nuovo scenario europeo sarebbe dipeso dalle ristrutturazioni aziendali, dall'aggiornamento degli impianti e dei processi, dalla competitività complessiva del sistema-paese, da una maggiore dotazione di infrastrutture, dall'efficienza della macchina amministrativa, dall'ammodernamento dei servizi pubblici, da una nuova struttura del costo del lavoro e della contrattazione collettiva.

Grazie alla politica di accordi fra Governo, Confindustria e sindacati, avviata sotto la presidenza di Sergio Pininfarina tra il 1988 e il 1992, l'Italia seppe controllare l'inflazione e realizzare una sia pur imperfetta politica dei redditi, evitando i rischi di un'emarginazione dai paesi più industrializzati.

Decisivo in tal senso fu l'accordo del 10 dicembre 1991 sulla lotta all'inflazione, a seguito del quale il 1° maggio del 1992 per la prima volta non venne pagato il "punto pesante" di contingenza.

Tale linea proseguì sotto la presidenza di Luigi Abete (dal 1992 al 1996) con l'accordo del 7 luglio 1992, che stabilì l'abolizione della scala mobile. Nel corso di quegli anni venne ribadita l'autonomia e l'apartiticità della Confindustria al di fuori di ogni collateralismo politico e furono adottati nuovi criteri partecipativi del sistema associativo.

Il processo d'integrazione dell'Italia nella Comunità europea si rivelò, tuttavia, assai più ricco di ostacoli di quanto si pensasse originariamente, a causa di una nuova difficile congiuntura economica. Il Paese si trovò ad affrontare, negli anni di Tangentopoli, una grave crisi politica e istituzionale. Pur trovandosi a operare in acque così agitate, anche a causa di inchieste giudiziarie che coinvolsero alcune grandi imprese, Confindustria riuscì a mantenere la rotta, all'insegna di una linea di condotta non corporativa e aperta al confronto con la società civile sostenendo lo sforzo delle imprese italiane per aumentare i loro livelli di competitività, impegnandosi, nell'ambito della concertazione con governo e sindacati che portò all'accordo del luglio 1993 sulla politica dei redditi. Confindustria contribuì ad individuare le misure più appropriate per provvedere al risanamento finanziario e ridare ossigeno al sistema produttivo.

All'azione di Confindustria diede un forte contributo, come economista e manager, Innocenzo Cipolletta, chiamato nel 1990 a dirigere l'Associazione. Nel corso degli anni Novanta si susseguono importanti innovazioni nel sistema industriale italiano con il passaggio al post-fordismo e la diffusione delle tecnologie elettroniche. Nelle regioni del Centro-Nord si andò ampliando la rete dei distretti industriali, dei comprensori specializzati in particolari segmenti della produzione. Numerose località del Mezzogiorno hanno conosciuto sviluppi

significativi, grazie a nuove iniziative messe in cantiere dall'imprenditoria locale e da operazioni di decentramento di parte delle loro attività effettuate da alcuni grandi gruppi nazionali e stranieri. Confindustria ha voluto affermare le sue credenziali di istituzione capace di conciliare la tutela dei propri associati con gli interessi generali del Paese e lo sviluppo di una moderna cultura economica e sociale, e a tal fine, ha provveduto a fondare la Libera Università Internazionale degli Studi Sociali - LUISS Guido Carli e il quotidiano Il Sole 24 Ore.

Istituita nel 1977 a Roma, la LUISS viene concepita come Ateneo moderno adatto ad ospitare un vivaio di formazione nel campo dell'economia, del diritto e delle scienze politiche per i giovani del Centro-Sud, in base a un modello didattico strutturato e costantemente collegato con le imprese e le istituzioni.

Il quotidiano milanese, nato dalla fusione nel 1965 fra "Il Sole" (fondato cent'anni prima) e "24 Ore" (sorto nel 1946), ha assunto rilevanza e autorevolezza anche a livello internazionale, assicurando una più ampia e qualificata informazione economica e diffondendo i principi dell'impresa e le regole del mercato.

Dal maggio 1996, con la presidenza di Giorgio Fossa, Confindustria ha esteso la sua azione su altri importanti settori per la crescita dell'economia italiana e la modernizzazione del sistema. Riforma del sistema previdenziale e sanitario, semplificazione legislativa e amministrativa, sviluppo della formazione e della ricerca, riduzione della pressione fiscale sulle imprese, liberalizzazioni e privatizzazioni, flessibilità del mercato del lavoro e dei fattori produttivi, creazione al Sud di condizioni più idonee per l'incremento degli investimenti e dell'occupazione: sono questi i principali temi che Confindustria ha affrontato negli ultimi anni del secolo con proprie indicazioni e proposte, nei rapporti con i sindacati e gli esponenti del governo in numerosi convegni e seminari di approfondimento con esperti e rappresentanti di categoria.

All'interno di Confindustria, è stata sviluppata ulteriormente la presenza a livello territoriale del Gruppo dei Giovani Imprenditori i quali hanno acquistato maggior consistenza nelle strutture associative.

Sono inoltre entrate a far parte del sistema aziende privatizzate o in via di privatizzazione facenti capo all'Eni e all'Iri, a seguito dello scioglimento delle rispettive rappresentanze associative imprenditoriali, Asap e Intersind (come previsto dall'esito del referendum del 18 aprile 1993 sull'abolizione del ministero delle Partecipazioni statali).

Tra le principali novità di questo periodo particolare rilievo ha assunto l'impianto di un'organizzazione integrata nelle nuove tecnologie informatiche: in tal modo si è voluto corrispondere efficacemente alle esigenze di una compagine associativa sempre più vasta e differenziata, nell'ambito di una realtà economica e sociale in continuo cambiamento.

In questa prospettiva si colloca la Carta dei Valori Associativi: approvata dall'Assemblea del 1999, sancisce i principi ispiratori su cui si basa il comune sentire delle aziende che riconoscono alla Confindustria un ruolo fondamentale nella rappresentanza e nell'associazionismo imprenditoriale.

Gli inizi del 2000 vedono l'ultima fase dell'entrata in vigore dell'euro in sostituzione della lira e i noti attentati terroristici che hanno colpito prima gli Stati Uniti d'America e poi tutto il mondo occidentale. L'euro si rivela il mezzo di stabilità comune che avvicina i paesi membri della comunità e senza il quale le singole monete poco avrebbero contenuto l'impatto negativo della crisi. Sono gli anni della presidenza di Antonio D'Amato, che affronta queste battaglie iniziando dal rilancio della competitività e del mezzogiorno. Il Governo da parte sua instaura un modello flessibile del mercato del lavoro. L'Europa pone obiettivi di stabilità e giunge alla firma della nuova costituzione europea. Intanto la globalizzazione, l'innovazione tecnologica che hanno contribuito ad abbattere molte barriere, hanno però messo in competizione paesi distanti tra loro per cultura, capacità competitive e tradizioni estremamente diverse.

Nella primavera del 2004 gli industriali italiani chiamano Luca Cordero di Montezemolo, già presidente della Fiat e della Ferrari, a rappresentarli. Vengono poste al centro dell'azione di Confindustria il rispetto delle regole internazionali, la lotta alla contraffazione, la tutela dei brevetti, con l'obiettivo di far crescere le imprese promuovendo politiche di semplificazione, innovazione, flessibilizzazione e

liberalizzazione. Gli industriali puntano sulla organizzazione della produzione avendo bene in mente che il mercato del futuro non è solo caratterizzato dalla pura esportazione ma è sempre più anche un mercato di produzione. L'altro pilastro dell'attività confederale riguarda gli investimenti in formazione e ricerca. Il presupposto è che il mondo è tornato a viaggiare sulle idee, sapendo bene che le idee sono anche il prodotto di una applicazione perseverante e di uno studio profondo e diffuso. Dal canto suo il Governo, cercando di dare fiducia agli investitori, dopo i recenti scandali aziendali internazionali si concentra sulle riforme, quali il sistema pensionistico, la scuola e il federalismo.

Successivamente, viene nominata Presidente degli industriali Emma Marcegaglia, prima donna a ricoprire il ruolo, che si è distinta per la sua combattività e per il vivace dialogo instaurato con i sindacati.

Ad essa è succeduto l'attuale Presidente Giorgio Squinzi, nominato al vertice dopo una vera e propria "campagna elettorale" interna che lo ha visto contrapposto ad Antonio Bombassei, patron della Brembo, e che si è conclusa con una vittoria tutt'altro che schiacciante. La sfida che oggi deve combattere Confindustria è quella della trasformazione in un corpo intermedio capace di interpretare la moderna rappresentanza e di limare i numerosi e profondi punti deboli che a gran voce vengono invocati ad una riforma.

La richiesta, proveniente sia dagli associati che dall'esterno, è stata colta dal Presidente Squinzi, ed è in fase di realizzazione con l'avvio della c.d. riforma Pesenti, che entrerà a regime a partire dalla primavera 2014.

2.2. Il modello di funzionamento di Confindustria: analisi dello statuto e della struttura organizzativa

Come stabilito dalla versione dello statuto oggi vigente, modificato per referendum il 16 maggio 2011, Confindustria, insieme alle sue componenti di sistema (ovvero: Associazioni territoriali, Associazioni nazionali di categoria, Confindustrie regionali e Federazioni nazionali di settore), *“costituisce il sistema della rappresentanza delle imprese produttrici di beni e/o servizi con organizzazione industriale e che condividono i valori del mercato e della concorrenza nei quali si riconoscono”* (art. 2).

Le imprese associate finanziano Confindustria e le altre componenti del sistema, alle quali partecipano direttamente o indirettamente, secondo le modalità previste dai rispettivi statuti e, di converso, hanno il diritto a ricevere tutte le prestazioni di rappresentanza e di servizio erogate dal complesso delle componenti del sistema stesso, a tutti i livelli di interlocuzione istituzionale e per tutti gli interessi rappresentati.

Come statuito dall'art. 3, rubricato "Scopi della Confederazione", nell'ambito dei ruoli svolti dalle componenti del sistema e delle competenze attribuite a ciascuna, la Confederazione mira a:

a) promuovere, nella società e presso gli imprenditori, coscienza dei valori sociali e civili ed i comportamenti propri della imprenditorialità nel contesto di una libera società in sviluppo;

b) rappresentare e tutelare, nei limiti del presente statuto, il settore della produzione di beni e/o servizi con organizzazione industriale nella sua evoluzione culturale, economica e produttiva, per i rapporti con le istituzioni ed amministrazioni, con le organizzazioni economiche, politiche, sindacali e sociali nazionali, comunitarie ed internazionali;

c) concorrere a promuovere con le istituzioni, le organizzazioni economiche, politiche, sociali e culturali del Paese e dell'Unione Europea – e con similari o sinergiche istituzioni ed organizzazioni in campo internazionale – spirito e forme di collaborazione che consentano di perseguire in comune più vaste finalità di progresso e sviluppo;

d) svolgere, ai fini di cui alle precedenti lettere a), b) e c) le seguenti funzioni: 1. organizzare, direttamente o indirettamente, ricerche e studi,

dibattiti e convegni su temi economici e sociali e su istituzioni di generale interesse nazionale o internazionale; promuovere l'adozione delle politiche economiche e industriali e processi di ammodernamento delle pubbliche amministrazioni, idonei a consentire un contesto competitivo al sistema produttivo nazionale; nell'ambito di tali iniziative, organizzare Assise generali delle imprese aderenti al sistema, nel corso delle quali dibattere i temi politici, economici e sociali di più attuale e rilevante importanza; 2. tutelare le attività delle imprese aderenti al sistema sul piano economico e sindacale, anche stipulando accordi di carattere generale, sia a livello nazionale che comunitario, nonché, su espressa delega, contratti collettivi di lavoro riguardanti una o più categorie; assicurare la definizione delle direttive per la stipulazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro; 3. assumere ogni iniziativa efficace al fine di potenziare la solidarietà tra gli imprenditori e presiedere al corretto ed efficiente funzionamento del sistema, sia in sede nazionale che comunitaria, e all'ordinato evolversi dei rapporti associativi nazionali ed internazionali; 4. provvedere all'informazione, all'assistenza ed alla consulenza agli associati relativamente ai problemi generali dell'imprenditorialità e delle imprese.

Confindustria è composta da soci, regolati dal Titolo III dello statuto ("Le Associazioni Costituenti e le altre Componenti del Sistema"), che si distinguono in "effettivi" ed "aggregati".

Nello specifico, sono soci "effettivi e diretti" di Confindustria:

- le Associazioni territoriali,
- le Associazioni nazionali di categoria,
- le Federazioni nazionali di settore composte da Associazioni non direttamente aderenti a Confindustria.

Le Associazioni territoriali inquadrano come soci "effettivi" le imprese di cui all'art. 2, operanti in un determinato ambito territoriale, quale che sia l'attività svolta.

Le Associazioni nazionali di categoria e le Federazioni nazionali di settore inquadrano, con ambito di competenza su tutto il territorio nazionale e come soci "effettivi", le imprese di cui all'art. 2, ma che esercitano attività omogenee. Tra i soci "effettivi" delle organizzazioni predette rientrano anche le imprese che operano nell'ambito di settori di

mercato in via di liberalizzazione o il cui capitale sia detenuto in misura superiore al 20% da soggetti pubblici o nelle quali il soggetto pubblico goda di diritti speciali o della possibilità di nominare e/o controllare gli organi di gestione, in tutto o in parte.

Tuttavia, alle imprese complessivamente intese che abbiano aderito al sistema confederale dopo l'entrata in vigore dello statuto nella versione vigente e approvata nel 2011 non può essere attribuito più del 10% del totale dei voti assembleari dell'Associazione cui aderiscono.

Alla Confederazione possono altresì aderire in qualità di soci "aggregati", e secondo i criteri previsti dallo specifico regolamento, Associazioni tra imprese o tra associazioni di imprese, enti e altre istituzioni che abbiano come scopo la rappresentanza e la tutela di interessi specifici non riconducibili ad un determinato settore produttivo, ma che siano caratterizzati da elementi di affinità, complementarità, strumentalità e/o raccordo economico con quelli rappresentati dai soci effettivi.

Possono essere soci "aggregati" di Confindustria anche le Associazioni eventualmente costituite da imprese italiane localizzate all'estero, ed è facoltà dei soci "effettivi" di Confindustria prevedere l'adesione di soci "aggregati", purché non ne risultino snaturate le caratteristiche di rappresentanza istituzionale dell'Associazione.

I contenuti del rapporto associativo delle imprese aderenti al sistema ed i diritti ed i doveri che ne discendono sono disciplinati dall'apposito regolamento confederale.

L'art. 5 disciplina i requisiti di appartenenza per potersi avere un socio "effettivo".

Per aderire alla Confederazione i soci "effettivi" devono prevedere nei propri statuti degli scopi corrispondenti a quelli di cui all'art. 3 dello statuto confederale e l'impegno a perseguirli con indipendenza e autonomia, nel rispetto delle norme e dei principi organizzativi generali; l'adozione del Codice etico e della Carta dei valori associativi; degli ambiti organizzativi, territoriali e merceologici chiari e definiti rispetto a quelli delle altre Associazioni e significativamente rappresentative dell'universo associabile; l'impegno ad assicurare prestazioni specifiche e diversificate in base al riparto delle competenze previsto dall'apposito

regolamento confederale, nel rispetto di quanto previsto dall' art. 7, rubricato "Ruoli e Prestazioni"; una struttura degli organi direttivi e la adozione di meccanismi di formazione e di funzionamento coerenti con quelli previsti dall'apposito regolamento confederale; l'adozione di un bilancio-tipo con relativo piano dei conti, secondo lo schema predisposto da Confindustria e l'obbligo di revisione contabile del bilancio annuale, come da apposito regolamento confederale; l'elezione del Presidente con procedure conformi a quelle previste per l'elezione del Presidente di Confindustria; l'ammissione, in sede di Assemblea, di non più di una delega per ogni associato presente; l'istituzione dei Probiviri con compiti e attribuzioni analoghe e raccordate con quelle previste per i Probiviri confederali; l'istituzione del Collegio dei Revisori contabili composto secondo i criteri previsti dall'art. 43 dello statuto confederale; l'adozione del logo di Confindustria nella denominazione dell'Associazione; delle modalità di elettorato attivo e passivo conformi ai criteri stabiliti dall'apposito regolamento confederale, ispirate agli obiettivi di cui sanciti dall'art. 6 dello Statuto confederale; dei sistemi elettivi idonei a dare adeguata rappresentanza alle imprese di vario tipo e dimensione e tali da assicurare una ragionevole rotazione nelle cariche; l'adozione necessaria e inderogabile dello scrutinio segreto per le votazioni concernenti l'elezione degli organi associativi; l'ipotesi di inammissibilità della contemporanea iscrizione delle imprese associate ad altre Associazioni costituite per analoghi scopi ed aderenti ad organizzazioni diverse dalla Confindustria; la regola in base alla quale le modifiche statutarie debbano essere adottate con maggioranza qualificata.

Lo statuto confederale prevede inoltre che le Associazioni, per aderire al Sistema Confindustria, si devono impegnare a trasmettere puntualmente all'Associazione nazionale i loro bilanci consuntivi nonché tutti i dati conoscitivi necessari alla costituzione e all'aggiornamento del Registro delle imprese associate.

L'art. 6 statuisce che le imprese di cui all'art. 2, in base alla localizzazione e/o alle attività svolte, possono appartenere al sistema confederale attraverso l'Associazione territoriale, la Federazione nazionale di cui all'art. 4, I comma, o l'Associazione nazionale di categoria competenti all'inquadramento, ovvero realizzando la

contemporanea adesione ai due tipi di rappresentanza, fermo restando quanto previsto dall'art. 12 sulla parità dell'onere del finanziamento di Confindustria.

Tale ultimo articolo, fondamentale nell'organizzazione dell'assetto confindustriale e rubricato "Assetto contributivo del sistema", stabilisce che attraverso il loro contributo le imprese associate provvedono a finanziare le attività delle diverse componenti cui aderiscono, direttamente o indirettamente, e le Associazioni aderenti in qualità di soci "effettivi" sono tenute ad istituire e a far osservare alle imprese associate tale obbligo. Per i gruppi e le imprese multilocalizzate, il finanziamento delle diverse componenti territoriali alle quali aderiscono le singole imprese o unità locali è improntato a criteri volti ad armonizzare gli impegni contributivi delle imprese o unità stesse nei confronti di tutte le componenti interessate, secondo le modalità previste da apposito regolamento. Inoltre, il finanziamento delle attività di Confindustria è rapportato alla capacità contributiva delle Associazioni, e l'accertamento e la riscossione del contributo dovuto dalle imprese avvengono sulla base di criteri di trasparenza.

Il successivo articolo 13 rubricato "Contributo confederale", prevede poi che l'Associazione che aderisce per la prima volta alla Confederazione è tenuta a corrispondere una quota di ammissione "una tantum" fissata dalla Giunta. Il contributo annuale è determinato secondo le modalità e le condizioni stabilite con delibera proposta dalla Giunta e approvata dall'Assemblea dell'anno precedente. Le Associazioni aderenti in qualità di soci "aggregati" sono tenute a corrispondere alla Confederazione un contributo annuo nella misura e secondo le modalità stabilite dalla Giunta. Le quote e i contributi associativi riscossi dalla Confederazione non sono trasmissibili ad altri soggetti. Il sistema è coronato da una previsione a carattere "sanzionatorio", in quanto prevede che alle Associazioni che non sono in regola con quanto previsto dall'assetto contributivo del sistema e dalle regole sul contributo confederale non sono attribuiti i voti in Assemblea, né il diritto a concorrere alla formazione della Giunta, ed i loro rappresentanti non possono ricoprire cariche confederali. La constatazione

dell'inadempienza avviene a cura della Giunta stessa, di norma nella riunione che precede l'Assemblea.

Per completare il quadro sulle quote associative e sui fondi a disposizione di Confindustria Nazionale occorre menzionare infine l'art. 45 del Titolo IV, rubricato "Il Fondo comune, il bilancio preventivo e il bilancio consuntivo", che disciplina il c.d. Fondo Comune della Confederazione, il quale è costituito:

- a) dalle quote di ammissione e dai contributi di cui all'art.13,
- b) dagli eventuali avanzi delle gestioni annuali,
- c) dagli investimenti mobiliari e immobiliari,
- d) dalle erogazioni e dai lasciti a favore della Confederazione e dalle eventuali devoluzioni di beni ad essa fatte a qualsiasi titolo,

ed è rimessa alla Giunta la definizione delle direttive per le spese, gli investimenti di capitale e per la gestione generale economica e finanziaria del fondo comune. Per ciascun anno solare viene predisposto un bilancio consuntivo ed un bilancio preventivo, le cui procedure di approvazione sono definite agli artt. 45-46.

Tornando all'art. 6 sull'inquadramento delle imprese, questo statuisce che Confindustria e tutte le componenti del sistema perseguono l'obiettivo del completo inquadramento, quale requisito per la coesione ed il consolidamento rappresentativo del sistema stesso e quale condizione per assicurare piena equità negli obblighi associativi delle imprese. Per raggiungere tale obiettivo spetta a Confindustria predisporre, con apposito regolamento, modelli-tipo diversificati di convenzioni organizzative di completo inquadramento, con previsione dei contenuti del rapporto associativo e dei relativi diritti e doveri delle imprese, nonché proporre e promuovere le singole convenzioni presso le Associazioni interessate. Per tutte le imprese che realizzino singolarmente il completo inquadramento, tutte le delibere contributive annuali di Confindustria e delle altre componenti del sistema, devono prevedere agevolazioni sugli importi rispettivamente dovuti, per un periodo almeno triennale e nelle misure previste dal regolamento di cui al precedente comma.

Per le Associazioni che avranno sottoscritto un numero significativo di convenzioni, accrescendo il proprio grado di completo inquadramento

e realizzando significativi risultati di sviluppo associativo, la delibera di cui all'art. 13 sul contributo confederale deve prevedere meccanismi premianti, con il riconoscimento di abbattimenti contributivi verso Confindustria.

Spetta all'apposito Regolamento confederale definire i parametri di valutazione dell'accrescimento del grado di completo inquadramento e dei risultati di sviluppo associativo e le relative incidenze sul sistema incentivante di cui al precedente comma.

Il completo inquadramento dell'impresa rappresentata costituisce requisito indispensabile per l'accesso alla carica di componente degli organi direttivi di Confindustria e dell'organo ristretto delle organizzazioni confederate.

L'art. 7 è dedicato ai ruoli e alle prestazioni del sistema associativo.

Le prestazioni di rappresentanza e di servizio erogate per realizzare gli scopi del sistema sono disciplinate attribuendo a ciascuna componente il ruolo organizzativo di competenza e la funzione di coordinamento dai quali derivano le relative prestazioni istituzionali.

Il ruolo organizzativo di competenza è definito applicando il criterio dell'interlocutore istituzionale esterno in forza del quale la componente presente a quel livello decisionale ha il diritto-dovere di assicurare alle imprese le relative prestazioni di rappresentanza e di servizio, fatte salve ipotesi specifiche e particolari espressamente previste nell'apposito regolamento.

La funzione di coordinamento è attribuita a tutte le componenti del sistema per prestazioni ed attività per le quali è necessario il concorso di più componenti nell'elaborare le posizioni di rappresentanza e tutela esterna.

Spetta allo specifico Regolamento confederale definire lo schema operativo delle prestazioni di competenza di ciascuna componente ed individuare gli ambiti di coordinamento necessario. Il Collegio dei Probiviri verifica periodicamente il rispetto di tale schema di cui e propone alla Giunta, in caso di accertata violazione, l'adozione delle sanzioni disciplinate all'art.14.

Le Associazioni territoriali e le Associazioni nazionali di categoria, le quali non siano in grado singolarmente di assicurare le prestazioni

istituzionali di loro competenza, realizzano adeguate forme di razionalizzazione e integrazione di funzioni e servizi. Analoghe forme possono essere realizzate tra le Confindustrie regionali di cui all'art. 9, e la Confederazione nazionale promuove e verifica tali soluzioni.

Per poter essere ammessa in qualità di socio "effettivo" al sistema associativo confindustriale, l'Associazione territoriale o nazionale di categoria che ne fa richiesta deve allegare alla domanda di ammissione copia del proprio Statuto e degli eventuali regolamenti, fornendo tutti gli elementi prescritti per l'inserimento delle imprese ad essa aderenti nel Registro nazionale delle imprese, e impegnandosi a comunicare alla sede nazionale ogni variazione che possa intervenire su tali informazioni nel corso del rapporto associativo. Sarà poi cura del Comitato tecnico per i problemi organizzativi provvedere all'istruttoria della domanda di ammissione e proporre alla Giunta la relativa decisione. Spetta alla Giunta verificare che non vengano a determinarsi segmentazioni nella rappresentanza, con riferimento ad aree territoriali e/o settori merceologici già rappresentati all'interno del sistema confederale, compito alquanto delicato per evitare di delegittimare realtà associative già presenti e di creare duplicazioni di corpi intermedi. La Giunta deve inoltre verificare le finalità associative nonché l'idoneità, sotto il profilo organizzativo e finanziario, dell'Associazione richiedente a garantire le prestazioni istituzionali di sua competenza all'interno del sistema confederale.

Avverso l'accoglimento della domanda, i soci "effettivi" già in essere hanno facoltà di ricorrere ai Probiviri per far chiedere alla Giunta il riesame della delibera, evidenziando i pregiudizi imminenti e irreparabili che ne deriverebbero per i soci stessi e/o per il sistema organizzativo. In sede di ricorso può essere richiesto al Collegio dei Probiviri di dichiarare, in attesa del giudizio definitivo, la immediata sospensione della delibera di accoglimento della domanda di adesione. Il Collegio può accogliere o respingere tale richiesta con provvedimento provvisorio motivato.

L'adesione al sistema confindustriale ha la durata di due anni e si intende rinnovata tacitamente di biennio in biennio se non viene data rituale disdetta, almeno sei mesi prima della scadenza, con lettera raccomandata, restando salva la facoltà di recesso ai sensi dell'art. 48

dello Statuto. Quest'ultimo stabilisce che le Associazioni che in sede di Assemblea o di referendum abbiano dissentito dalle modificazioni adottate nello Statuto, è consentito il diritto di recesso da notificarsi a mezzo lettera raccomandata entro trenta giorni dall'avvenuta comunicazione delle modificazioni statutarie, e, per quanto riguarda il pagamento del contributo, il recesso avrà effetto dal 1° gennaio dell'anno successivo.

Il primo biennio decorre dalla data dell'accoglimento della domanda fino alla conclusione del secondo anno successivo.

A livello territoriale il sistema prevede anche delle strutture territoriali intermedie da istituirsi obbligatoriamente, le c.d. Confindustrie regionali, regolate dall'art. 9.

Infatti, le Associazioni territoriali di ogni regione costituiscono necessariamente la Confindustria regionale, della quale sono tenute a garantire l'adeguato finanziamento secondo i criteri già visti di cui all'art. 12. Alla Confindustria regionale spettano la rappresentanza e la tutela degli interessi delle imprese aderenti al sistema in tutte le materie assegnate alla competenza legislativa e amministrativa della Regione, nonché le relative attività di informazione destinate a tutte le altre componenti del sistema. Fermo restando il rispetto dei principi associativi di riferimento generale, ciascuna Confindustria regionale può assumere l'assetto organizzativo e definire le modalità di funzionamento più adatte alle caratteristiche dell'area territoriale di riferimento, tenendo anche conto dei distretti industriali in essa eventualmente esistenti. Gli statuti delle Confindustrie regionali sono sottoposti all'approvazione della Giunta confederale che ne verifica l'adeguatezza delle soluzioni adottate per garantire l'efficacia della rappresentanza, l'efficienza delle attività destinate alle imprese, lo sviluppo di sinergie tra le componenti regionali, l'economicità complessiva e l'ottimizzazione delle risorse impiegate. Sono organi delle Confindustrie regionali la Giunta ed il Consiglio le cui attribuzioni e modalità di formazione e funzionamento sono disciplinate dalle linee guida dell'apposito regolamento confederale.

La Giunta regionale è l'organo destinato a garantire la più ampia ed adeguata rappresentanza politica di tutte le componenti della Confindustria regionale mentre spetta al Consiglio la conduzione

politico-operativa della stessa, con incidenza ponderale rapportata all'onere contributivo sostenuto. Per garantire la necessaria integrazione tra le Confindustrie regionali ed il sistema della rappresentanza di categoria nonché il relativo, più adeguato finanziamento, le Federazioni nazionali di settore o le Associazioni nazionali di categoria eventualmente non aderenti ad una Federazione sono reciprocamente impegnate a concludere convenzioni di inquadramento collettivo con le Associazioni territoriali della regione ovvero a definire contratti di servizio organizzativo di informativa, assistenza e consulenza con le singole Confindustrie regionali, secondo modelli-tipo predisposti da Confindustria.

Per l'attuazione operativa di quanto previsto trovano applicazione le disposizioni di cui all'apposito regolamento.

Le rappresentanze di categoria che già dispongono di articolazioni territoriali, con competenze particolari e profili associativi propri, definiscono specifici accordi di collegamento organizzativo per realizzare il necessario coordinamento della rappresentanza con le singole Confindustrie regionali, concordando adeguate modalità di partecipazione alla vita associativa ed al finanziamento delle stesse.

Per contribuire al miglior funzionamento delle Confindustrie regionali su tutto il territorio nazionale, viene istituito un Fondo regionale di sistema che sarà costituito da una aliquota delle entrate contributive del bilancio confederale in misura non inferiore al 2% e non superiore al 5%, determinata ogni anno dall'Assemblea in sede di delibera contributiva. Gli interventi del Fondo saranno determinati dal Consiglio direttivo, sulla base di un apposito regolamento e dovranno contribuire, nelle aree industrialmente più deboli, a consentire una soglia minima di risorse per ciascuna Confindustria ed eventualmente a sostenere iniziative particolarmente rilevanti sul territorio.

La rappresentanza di categoria del Sistema è disciplinata dall'art. 10 ed è articolata su Associazioni nazionali di categoria e Federazioni nazionali di settore.

Le Federazioni nazionali di settore sono costituite da Associazioni di categoria, aderenti direttamente o indirettamente a Confindustria, che

siano affini per motivi/interessi di prodotto/servizio, sindacali e del lavoro, di mercato, di processo e di filiera.

Le Associazioni nazionali di categoria aderiscono necessariamente alla Federazione di riferimento. È invece facoltà dei singoli statuti delle Federazioni nazionali di settore prevedere l'aggregazione di imprese o altre realtà organizzate, afferenti al Sistema, purché mantengano il rapporto di adesione con l'Associazione/Federazione di competenza, laddove esistente.

La costituzione di una Federazione è approvata dalla Giunta confederale che provvede al suo formale riconoscimento.

La stessa Giunta può riconoscere come Federazioni di settore singole Associazioni nazionali di categoria composte, a loro volta, da Associazioni non direttamente aderenti a Confindustria; queste ultime possono anche associarsi a Confindustria che potrà accogliere le singole domande solo se l'adesione, anche diretta, è prevista dallo statuto della Federazione di appartenenza e con il consenso della Federazione stessa.

Per un medesimo settore può essere riconosciuta una sola Federazione.

Laddove l'ambito di rappresentanza di una Associazione nazionale di categoria non dovesse rientrare in nessuna Federazione nazionale di settore, la Giunta confederale approva il particolare stato organizzativo della stessa Associazione.

Possono aderire alle Federazioni nazionali di settore anche i soci aggregati e singole Associazioni nazionali di categoria possono partecipare, pro quota, a più Federazioni. La Giunta confederale, in sede di accoglimento delle domande di adesione di nuove Associazioni nazionali di categoria deve indicare la Federazione nazionale alla quale aderire.

Nel determinare la misura annuale dei contributi, la relativa delibera prevederà meccanismi premianti per le Associazioni nazionali di categoria che abbiano costituito nell'anno precedente Federazioni nazionali di settore.

Sempre nella delibera contributiva annuale, devono essere previste soluzioni specifiche per le Federazioni già costituite al momento dell'entrata in vigore del presente statuto e saranno definiti meccanismi

incentivanti particolari per gli anni successivi a quello della prima costituzione di una nuova Federazione nazionale di settore.

Le Federazioni nazionali di settore esercitano in modo esclusivo la rappresentanza e la tutela degli interessi generali delle Associazioni nazionali di categoria che le costituiscono, ed assicurano le relative attività di informativa destinate a tutte le altre componenti del sistema, esprimendo altresì la rappresentanza coordinata ed integrata tra le diverse categorie che le compongono mediante la realizzazione di sinergie atte a svolgere attività in comune anche al fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse complessive. Coerentemente con gli scopi prefissati, resta, invece, affidata ai singoli statuti la definizione dell'assetto organizzativo ritenuto più funzionale alla Federazione.

Al fine di garantire il corretto funzionamento di questo livello di rappresentanza, è istituita la Conferenza dei Presidenti delle Federazioni nazionali di settore che, in analogia con la Conferenza dei Presidenti delle Confindustrie regionali, può esprimere pareri non vincolanti per concorrere all'approfondimento di tematiche di interesse intersettoriale.

Dopo aver disciplinato le diverse componenti del sistema, lo Statuto prosegue stabilendo all'art. 11 i loro diritti e gli obblighi derivanti dal rapporto associativo. Nello specifico, i soci effettivi di Confindustria e le altre componenti del sistema hanno diritto a ricevere tutte le prestazioni di rappresentanza e di servizio assegnate alla competenza confederale. Hanno inoltre diritto a partecipare alla vita associativa confederale esercitando l'elettorato attivo e passivo, con i limiti e secondo le modalità previste nei successivi articoli, e a vedere attestata la loro appartenenza alla Confederazione.

Per i soci aggregati restano invece escluse le prestazioni di rappresentanza politica e di assistenza e tutela diretta ed è a loro riconosciuto il solo diritto di elettorato attivo.

I soci effettivi ed aggregati e le altre componenti del sistema sono tenuti ad osservare lo Statuto vigente, i regolamenti di attuazione, il Codice etico e la Carta dei valori associativi nonché le deliberazioni assunte dagli organi confederali.

Il Titolo III dello Statuto rubricato “L'organizzazione della Confederazione” elenca all'art. 16 i suoi principali organi, ovvero: Sono organi della Confederazione:

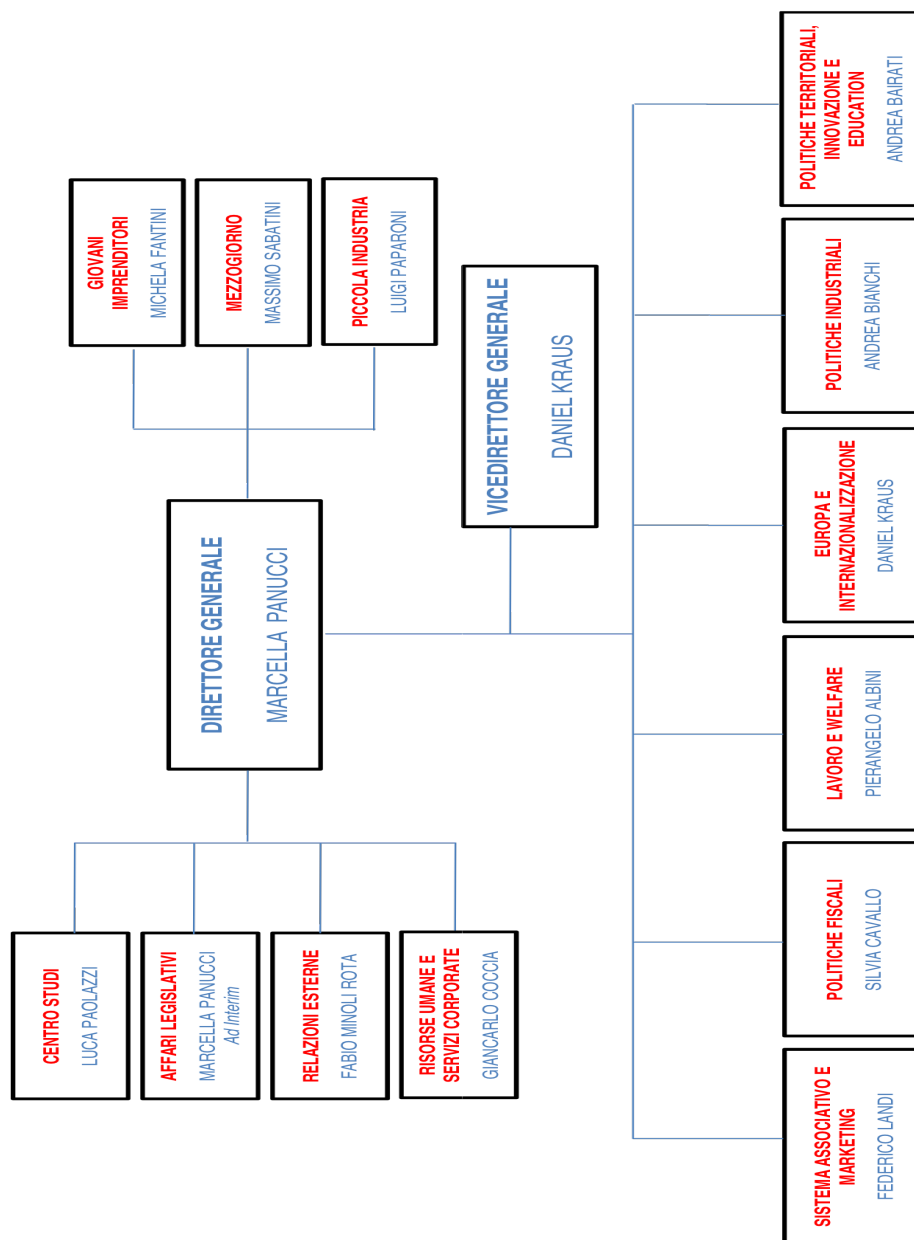
- a) l'Assemblea,
- b) la Giunta,
- c) il Consiglio direttivo,
- d) il Presidente,
- e) i Vice Presidenti,
- f) i Probiviri,
- g) il Collegio dei Revisori contabili.

Il vertice è rappresentato da:

- il Presidente (art. 30, Titolo III), oggi Giorgio Squinzi,
- i Vice-Presidenti (art. 31, Titolo III), oggi 11,
- i Comitati Tecnici (art. 33, Titolo III), oggi 5,
- i Delegati del Presidente, oggi 3,
- il Direttore Generale, oggi Marcella Panucci, con il suo Vice, oggi Daniel Kraus.

La struttura operativa è oggi organizzata come indicato nella figura seguente:

L'ASSOCIAZIONISMO DATORIALE E DI CATEGORIA
DELLE IMPRESE PRIVATE IN ITALIA
E LA SFIDA DELLA MODERNA RAPPRESENTANZA



Fonte: www.confindustria.it, Chi Siamo, La Struttura.
([http://www.confindustria.it/Conf2004/DbDoc2004.nsf/ed7a98ceb34bd160422567d700799728/1c44a19f7930e0afc125755a0061fc5c/\\$FILE/Struttura_lug2013A.pdf](http://www.confindustria.it/Conf2004/DbDoc2004.nsf/ed7a98ceb34bd160422567d700799728/1c44a19f7930e0afc125755a0061fc5c/$FILE/Struttura_lug2013A.pdf))

2.3 Segue: Valutazioni complessive sull'andamento della densità associativa di Confindustria

Oggi il sistema Confindustria registra:

98 Associazioni territoriali, le quali raggruppano le imprese operanti in una determinata area geografica, di regola coincidente con la provincia pur con qualche eccezione, e trattano problemi di comune interesse per le imprese dislocate nell'area territoriale di sua competenza¹;

16 Confindustrie regionali, che riuniscono le Associazioni territoriali ed hanno il compito di trattare e rappresentare i problemi dell'industria a livello regionale;

96 Associazioni di categoria, che raggruppano le imprese che operano in un determinato settore merceologico e trattano problemi di carattere nazionale attinenti al settore rappresentato²;

24 Federazioni di settore, che aggregano le Associazioni di categoria per rappresentarne e tutelarne gli interessi comuni a livello nazionale ed internazionale;

2 Federazioni di scopo, che aggregano le Associazioni di categoria per il raggiungimento di un obiettivo comune o la realizzazione di un progetto su tematiche definite (ad oggi Federcostruzioni - Federazione delle Costruzioni e Federprogetti - Federazione dell'Impiantistica Italiana);

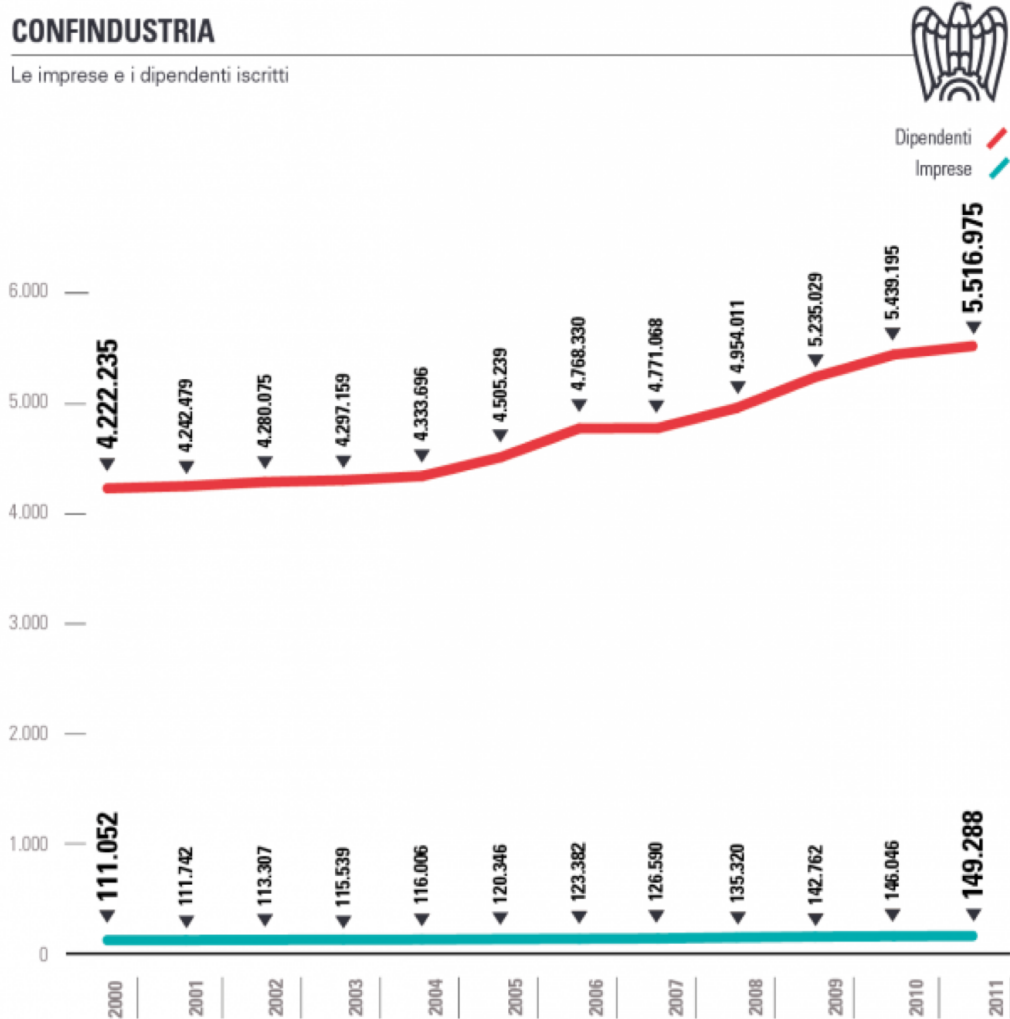
21 Soci Aggregati, organizzazioni che non rientrano nell'ambito istituzionale della rappresentanza di Confindustria ma che hanno scelto di avere un collegamento, per affinità e raccordo economico, con le imprese associate al sistema;

¹ Il dato numerico è reperibile nel sito ufficiale www.confindustria.it, ma non coincide con i dati divulgati da Carlo Pesenti attraverso i comunicati stampa resi il 10 ottobre 2013 in occasione della approvazione da parte della Giunta del progetto di riforma del sistema di rappresentanza di Confindustria (c.d. Riforma Pesenti), nei quali si statuisce che a livello territoriale Confindustria conta **120** Associazioni territoriali.

² Il dato numerico è reperibile nel sito ufficiale www.confindustria.it, ma non coincide con i dati divulgati da Carlo Pesenti attraverso i comunicati stampa resi il 10 ottobre 2013 in occasione della approvazione da parte della Giunta del progetto di riforma del sistema di rappresentanza di Confindustria (c.d. Riforma Pesenti), nei quali si statuisce che a livello territoriale Confindustria conta **140** Associazioni di categoria.

per un totale di **257** organizzazioni associate.

Al sistema Confindustria così delineato corrispondono ad oggi un totale di **148.392** imprese e **5.454.962** dipendenti (fonte: www.confindustria.it, Chi Siamo, ultimo accesso 9 gennaio 2013). Si riporta di seguito il grafico delineante il trend di crescita, nel periodo compreso tra il 2000 e il 2010, del numero di aziende rappresentate da Confindustria e del numero di dipendenti ad esse corrispondenti:



Fonte: S. Favasuli, A. Vanuzzo, *Ha ancora senso parlare di parti sociali?*, in www.Linkiesta.it, 22 febbraio 2013. I dati indicati nel grafico sono aggiornati alla fine del 2010.

L'articolato modello organizzativo appena descritto sarà profondamente rivisto a partire dal 2014 con l'entrata a regime della c.d. "riforma Pesenti", ovvero il processo di riorganizzazione e snellimento del sistema confindustriale, fortemente auspicato dal territorio e dagli opinion leader esterni, che sarà analizzato nei paragrafi successivi.

Il bacino di riferimento dei potenziali associati a Confindustria è molto diversificato, sia in termini settoriali, sia in termini dimensionali.

Come rilevano Feltrin e Mamprin (Feltrin, Mamprin, 2012), se il *core* associativo storico è e rimane quello delle grandi imprese dell'industria, la rappresentanza di Confindustria si sta progressivamente estendendo, interessando le grandi imprese del settore del terziario con particolare riferimento ai trasporti, al turismo, ai servizi tecnologici ed innovativi. Nell'insieme delle imprese associate a Confindustria il peso delle piccole aziende è comunque rilevante, in quanto si tratta di una tipologia di associati che non mira a logiche di rappresentanza degli interessi, ma è spinta da motivazioni che afferiscono maggiormente alla sfera dell'appartenenza e alla possibilità di usufruire di determinate tipologie di servizi offerti dalle associazioni territoriali.

Alla luce dell'universo di riferimento così descritto, la struttura associativa di Confindustria appare quanto mai articolata.

Una impresa può decidere di associarsi a Confindustria utilizzando la modalità che ritiene più opportuna tra quelle previste dallo statuto confederale: può infatti aderire ad una Associazione territoriale o ad una Federazione di settore e/o ad una Associazione di categoria. A differenza di quanto accade per altre associazioni datoriali, Confindustria non prevede la possibilità di associazione della categoria dei pensionati (valore che incide significativamente nella analisi della densità associativa di una organizzazione di rappresentanza di interessi economici e/o datoriali), e la titolarità del potere di associare è affidata sia alle diramazioni territoriali (Confindustrie locali) che alle Federazioni di categoria (quest'ultima ipotesi non ammessa, ad esempio, dagli statuti delle cinque associazioni fondatrici di Rete Imprese Italia, per le quali le Federazioni di categoria rappresentano unicamente un livello di rappresentanza verticale all'interno della singola associazione senza l'abilitazione ad associare).

Confindustria, come accennato in precedenza, associa imprese produttrici di beni e/o servizi con organizzazione industriale. Le aziende che ad essa si associano corrispondono una quota di iscrizione annuale calcolata in base alle loro dimensioni in termini di numero di dipendenti. Quest'ultimo dato risulta, quindi, essere il fulcro sulla base del quale definire l'ammontare della quota associativa annuale per ciascun socio che, nella sua 'aliquota' più alta, ovvero quella dovuta dalle aziende associate con più di mille dipendenti, ammonta a cinquanta mila Euro l'anno.

Generalmente il versamento dei contributi associativi viene effettuato tramite Rid (Rapporto interbancario diretto) o Riba (Ricevuta bancaria) e la parametrizzazione viene effettuata in base al numero di dipendenti dichiarati dall'azienda nell'ultimo modello Inps DM10, il quale viene utilizzato dalle imprese per denunciare le retribuzioni mensili corrisposte ai dipendenti e i contributi dovuti.

Secondo i dati forniti in occasione del consuntivo finale dell'ultimo quadriennio, a gennaio 2012, il trend associativo generale per Confindustria è positivo, in quanto l'associazione degli industriali è arrivata ad associare 149.288 aziende che danno lavoro a 5.516.975 persone (Picchio, 2012). L'85,6% del totale delle associate risulta avere meno di 50 dipendenti, il 12,1% tra i 51 e i 250 e il restante 2,3% più di 250 dipendenti. Tali dati portano a dedurre che la media e la grande industria rappresentano il 14,4% delle associate a Confindustria. Va comunque specificato che quest'ultimo target concentra circa il 70% dei dipendenti delle aziende associate e questo spiega il loro peso, sia politico che economico, all'interno dell'associazione.

Da un punto di vista settoriale il 51,7% delle aziende associate appartiene alla manifattura, il 7,5% alle costruzioni, il 5% al commercio e il 35,8% ai servizi.

Dai dati appena menzionati deriva che la composizione della platea associativa di Confindustria è molto variegata e la sua rappresentanza è caratterizzata inevitabilmente da una notevole complessità.

Feltrin e Mamprin, analizzando anche le caratteristiche della platea di riferimento mediante una operazione comparativa tra i dati presenti nel registro Istat-Asia (Archivio Statistico Imprese Attive) ed i dati forniti

dalla stessa Confindustria in occasione del consuntivo finale del quadriennio conclusosi nel 2011, comunicati nel gennaio 2012 e commentati da Picchio (Picchio, 2012), sono giunti a rilevare che l'associazione rappresenta circa il 30% delle aziende italiane sotto i 50 dipendenti ed il 71,8% di quelle sopra i 50 dipendenti.

Inoltre, dal punto di vista della distribuzione territoriale, nel Nord-Ovest e nel Nord-Est la sua densità associativa dovrebbe superare il 40%, nel Centro-Nord dovrebbe attestarsi al 30% e sarebbe prossima al 10% al Sud. La ragione di tali differenze rinvenute dagli autori è da ricercarsi indubbiamente nella diversità dei tessuti produttivi locali, con una predominanza evidente nella base associativa di imprese manifatturiere di medie e grandi dimensioni.

2.4 Segue: I critici e gli scissionisti. Forum Agire e ConfApri

Per quanto i dati relativi alla densità associativa di Confindustria siano positivi, è stato più volte osservato nel corso della trattazione che la compagine di soggetti e settori rappresentati è diventata, nel corso del tempo, sempre più ampia e ciò ha determinato il rischio di una "convivenza forzata" di interessi pericolosamente diversi tra loro.

Da tempo la struttura confindustriale sta vivendo una fase travagliata, fatta di critiche e malcontento espressi da più parti rispetto al suo modello di "fare rappresentanza" con toni aspri e piuttosto solenni.

Caso significativo è stato quello della testimonianza di Guido Barilla, vertice della omonima azienda produttrice di pasta nota a livello internazionale, resa al quotidiano La Stampa il 22 maggio 2013, dal titolo *Confindustria ritorni a occuparsi dei produttori. Fuori le aziende di servizi*. Il monito lanciato a gran voce dall'industriale era stato reso pubblico anche nel corso delle Assise private degli industriali (come di consueto anticipatrici della Assemblea annuale pubblica che si sarebbe svolta dopo pochi giorni) tenutesi pochi giorni prima della sua divulgazione a mezzo della stampa.

L'industriale ha voluto esprimere la grande insoddisfazione di un associato che non si sente più rappresentato e che elenca chiaramente i punti deboli della struttura. In primis, fa menzione della mancanza di tutela da parte di Confindustria del "prodotto" e dell'industria manifatturiera in sé: «Così come è oggi l'organizzazione non funziona. Era nata per sostenere le imprese di prodotto, che questo fosse l'auto, la pasta o i tessuti; adesso invece, è diventata rappresentante anche di interessi contrastanti, come quelli delle aziende di servizi e delle utilities, inciampando in un continuo conflitto d'interesse».

Barilla è chiaro nell'auspicare una netta separazione tra produttori manifatturieri e imprese di servizi al fine di tutelare la base associativa originaria ma anche i nuovi settori rappresentati. Tale distinzione, unitamente alla razionalizzazione della struttura, sembrano a suo parere passaggi obbligatori per garantire il funzionamento dell'associazione.

Volendo individuare una collocazione territoriale del malcontento, è possibile evidenziare che i pericoli scissionisti derivanti dal clima di scontentezza nei confronti del sistema confindustriale si collocano prevalentemente nel Nord Est, e si concretizzano in diverse forme, dalla disdetta del rapporto associativo con la sede territoriale di riferimento alla creazione di movimenti o network alternativi, che non mirano a sostituirsi a Confindustria ma che ambiscono a rappresentare una vera e propria opposizione al sistema associativo degli industriali.

In taluni casi si tratta di imprenditori che non escono ufficialmente dalle associazioni territoriali ma che, al contempo, hanno avviato delle reti di interesse parallele per aggregarsi e cercare di mettere in evidenza le debolezze di Confindustria.

Dopo la clamorosa rottura di Fiat seguita da quella di Fincantieri, per citare i casi più eclatanti, sono infatti numerose le aziende che hanno lasciato l'Associazione degli industriali, anche se non completamente. La stessa Fiat è comunque rimasta affiliata all'Unione Industriale di Torino e Fincantieri ha chiuso i rapporti associativi con Confindustria solo nelle sedi territoriali di Genova e Gorizia ma non nelle altre province italiane nelle quali è presente.

Altra forma di alleggerimento del legame, senza mai troncarlo definitivamente è quella che descrive Fabio Franceschi, presidente di

Grafica Veneta, lo stampatore della famosa saga di Harry Potter in grado di produrre circa un milione di libri al giorno, che ebbe la delega all'Innovazione e alla Ricerca in Confindustria Padova e che due anni fa uscì dalla stessa. Come evidenzia l'imprenditore, molte aziende «(...) tengono un piede dentro con una srl per pagare solo una quota di 1.500 Euro per riuscire ad evitare di pagare quote più onerose ad una struttura elefantiaca, che ha un corpo enorme e la testa di un bambino».

Lo stato dei fatti, alla luce dei casi appena menzionati, induce a rilevare un vero e proprio malcontento diffuso in ordine al livello di tutela degli interessi degli imprenditori, che Confindustria dovrebbe invece mantenere sempre vivo.

Il fenomeno assume connotazioni più forti con la creazione di veri e propri centri di interesse alternativi: è questo il caso di Agire e ConfApri.

Agire è un forum di imprenditori guidato da Luigi Rossi Luciani, ex presidente della Confindustria veneta, che conta oggi 70 imprese, le quali si propongono di combattere e superare lo schema concertativo confindustriale mediante una azione autonoma nel proprio territorio.

Come spiega il coordinatore del network veneto, Ferruccio Macola, imprenditore metalmeccanico e presidente di PadovaFiere, «(...) Stiamo lavorando con tutti i sindacati per fare fronte comune e poi andare nelle imprese e fare assemblee con i lavoratori e difendere le nostre aziende. Il momento è drammatico e se non si tutela in modo efficace il settore manifatturiero, crolliamo tutti insieme: imprenditori e lavoratori. Non si possono più tenere in piedi organismi di rappresentanza divisi per segmenti, le piccole imprese da una parte, le grandi da un'altra. Bisogna aggregare tutte le eccellenze e fare riforme che rilancino la competitività, abbiamo già perso troppe occasioni. I semafori rossi devono diventare verdi, altrimenti è tutto inutile».

Il movimento sostiene di voler rappresentare un "Rinascimento del manifatturiero", alimentato dalla polemica della eccessiva proliferazione di diversi settori produttivi e di eccessive differenze dimensionali dei rappresentati all'interno di una unica associazione.

Tuttavia, a parere di Massimo Carraro, patron della Morellato e membro del forum di imprenditori Agire, è errato rappresentare Confindustria come un organismo in cui proliferano sia i "buoni

imprenditori manifatturieri" che i "cattivi che producono servizi", ma ne da una lettura ancor più aspra sostenendo che «(...) sono tutti da cacciare dal tempio perché la Confindustria è una casta che vuole conservare se stessa. Noi lo dicevamo dieci anni fa che si poteva cambiarla dall'interno, come afferma oggi Guido Barilla, ma poi ci siamo arresi perché è stato impossibile. Ecco perché ho lasciato dentro la mia azienda, che è ancora affiliata, ma mi sono dimesso da tutte le cariche. E sbaglia chi demonizza l'assetto romano di Confindustria: troppo facile. Anche sul territorio la burocrazia cerca di conservare se stessa. E i veneti, prima di protestare devono cambiare i loro organismi rappresentativi. Smetterla di spartirsi le poltrone, abolire uffici provinciali, che sono superflui. Fosse per me abolirei pure la camere di commercio: inutili. Per non parlare delle missioni all'estero che sono state solo onerose escursioni turistiche. Si vuole difendere il manifatturiero? Sacrosanto, ma allora bisogna farlo con strutture agili ed efficienti».

È ormai appurato che il sistema produttivo manifatturiero italiano conta al suo interno una percentuale molto alta di insoddisfazione verso l'assetto confindustriale con riferimento alla sua struttura centrale e a quelle territoriali, alla burocrazia che conserva quella che è stata definita la "casta confindustriale", alla mancanza di trasparenza dei bilanci della struttura centrale, ma anche alla sua governance, tacciata di aver ceduto alle "larghe intese" pur di ampliare la base associativa.

Come esito della dichiarazione di nascita del Forum Agire, il 10 aprile 2013 Confindustria Padova, la sede confindustriale più vicina per territorio all'ala scissionista, risponde con una nota ufficiale. Vi si legge che "Ogni contributo e stimolo che abbia al centro l'impresa e il lavoro va considerato con attenzione e rispetto, specie quando viene - come in questo caso - da imprenditori con lunga esperienza associativa. Ma, perché non sia solo materia di convegni, bisogna lavorare dentro e per l'associazione, stare in trincea. Avere la pazienza di innovare, di costruire dal basso il consenso su innovazioni radicali, sia nella politica industriale che in Confindustria. È quello che stiamo facendo, a Padova e in Veneto. Forti del sostegno di migliaia di piccoli e medi imprenditori che hanno in Confindustria il loro riferimento. La reattività che si chiede a Confindustria è la stessa che pretende ogni imprenditore. La discontinuità

che ha squassato le nostre aziende impone anche al nostro sistema una risoluta capacità di rinnovamento. È proprio questa l'azione che dal Veneto stiamo realizzando dentro Confindustria per la sua riforma. È la battaglia fatta a Roma per scuotere l'indifferenza della politica e rimettere le imprese e il lavoro al centro. Una battaglia fatta non di rivendicazioni, ma di proposte e soluzioni, come quelle del programma 'Crescere si può, si deve' - dal cuneo fiscale all'energia, ai debiti della Pa (...). Nell'attuale emergenza economica e sociale e nella debolezza della politica, la compattezza del mondo imprenditoriale è vitale se si vuole davvero incidere, nell'interesse non di una parte ma generale, e non fare solo testimonianza. Il confronto nelle sedi associative è sempre aperto per chi ha idee e vuole condividerle con i colleghi imprenditori. Per affrontare le difficoltà e costruire insieme soluzioni. È l'unica strada che conosciamo per lasciarci alle spalle questi anni difficili e tornare a crescere".

Dalla lettura del comunicato si evince che Agire non viene contrastato ma neppure legittimato. Confindustria Padova si limita ad indicare la retta via, che dovrebbe consistere in un confronto costruttivo che agisca dall'interno con l'unico interesse della tutela degli associati e non mediante corpi terzi.

Il malcontento ha avuto una notevole diffusione con l'aiuto della stampa. Un esempio è quello di Gabriele Centazzo, Presidente di Valcucine, il quale, quando uscì da Confindustria, ha utilizzato a sue spese vari quotidiani per spiegare il gesto, e attraverso la rete, ha commentato l'agire quotidiano del sistema confindustriale come segue. «Confindustria», scrive, «ha gli stessi vizi della politica italiana; sprechi, troppe poltrone, zero investimenti, quasi totale consumo delle risorse nell'improduttivo sostegno dell'immenso baraccone. Composto da 267 organizzazioni con altrettanti direttori e autisti e Squinzi per non scontentare nessuno si è subito premurato, dopo la sua elezione, di nominare 11 vice-presidenti».

Altro esempio di organizzazione di opposizione è quello di ConfApri (www.confapri.it), che si definisce “Conferenza permanente di esperti delle attività produttive italiane per un rinascimento italiano”, fondata da Massimo Colombari e Arturo Artom.

Dall'articolo 1 dello statuto si legge che “L’associazione, non ha fini di lucro e ha lo scopo di rappresentare, promuovere, aiutare a formare/educare tutti i propri associati, tutte le Attività Produttive Italiane, che operano nel territorio italiano. Rappresentarli e relazionarli verso tutti gli enti ed autorità competenti, nonché verso terzi ed i media nel raggiungimento degli scopi sociali che sono di crescita democratica, civile ed economica nel rispetto dell’etica e socialità. Scopo dell’associazione sarà altresì il creare e gestire siti web e/o strumenti digital-mediali utili o necessari alla creazione della rete fra associati. L’associazione potrà altresì agire come portavoce di rappresentanza civile, sociale ed amministrativa. Attraverso gli stessi strumenti o altri l’Associazione potrà sviluppare, mettere in rete ed a disposizione di tutti gli associati tutta una serie di servizi on-line e non, utili o necessari per la crescita culturale e per la diffusione e rafforzamento delle relazioni fra associati. Particolare rilevanza saranno le azioni di rete fra settori omogenei, distretti, meta distretti e filiere produttive ed economiche, la loro aggregazione e crescita sia a livello settoriale, ma anche a livello collaborativo, economico e di realizzazione sociale”.

Colomban è l'ex patron di Permasteelisa, nota azienda italiana di costruzioni ora acquisita dal gruppo giapponese Lixil e autrice di capolavori architettonici in tutto il mondo. Lo stesso precisa che ConfApri è semplicemente una associazione contraria alla casta, al poltronificio, di cui, a suo parere, Confindustria «è pilastro e stampella, a seconda delle convenienze», spiega al quotidiano online Linkiesta. Contrario anch'esso al governo delle larghe intese di Viale dell'Astronomia, fa notare che gli esperti della ConfApri sono riusciti a far presentare diversi progetti di legge attraverso il M5S, che, a suo parere, risolverebbero i problemi dell'economia italiana. «Con un piano di aiuti di 120 miliardi per le imprese, una soluzione per abolire l'Irap, rinunciando ai 31 miliardi di Euro di sovvenzioni e agevolazioni statali, come del resto ha detto di voler fare anche il presidente Giorgio Napolitano. Io l'ho detto ai dirigenti confindustriali locali. Sono tutti a bordo di un treno, che ha deragliato e si avvicina al precipizio. Io sono sceso e sono salito su un altro treno con migliaia di altre imprese ormai pronte per saltare giù dal treno per non finire nel burrone. Anche perché gli

imprenditori, vessati dalla pressione fiscale, dal costo del lavoro, devono pensare a far ripartire l'economia e invece mantengono il carrozzone confindustriale di cui tutti vorremmo vedere i bilanci, in nome della trasparenza».

Pur manifestate in forme differenti e con contenuti variegati, le critiche al sistema confindustriale sembrano essere unite dal filo conduttore della necessità di una profonda revisione del sistema organizzativo e di funzionamento della Associazione degli industriali.

La infausta congiuntura economica che sta colpendo il sistema produttivo italiano ha comportato una valutazione concreta da parte delle imprese della effettiva efficienza del modello di rappresentanza di appartenenza. L'esito non soddisfacente ed il clima spesso esasperato di manifestazione del dissenso in uso oggi, ha comportato la diffusione di critiche e di vere e proprie opposizioni anche nell'ambito della rappresentanza datoriale, con inevitabile presa d'atto da parte di Confindustria delle voci dissenzienti e con la progettazione di una strategia ad ampio raggio per rispondere alle nuove caratteristiche richieste dalla moderna rappresentanza.

2.5 La "riforma Pesenti" ed il processo di modernizzazione di Confindustria

Con il progressivo manifestarsi di posizioni critiche nei confronti del sistema confindustriale, l'Associazione degli industriali si è mossa prendendo atto delle sollecitazioni esterne ed avviando un massiccio percorso riformatore.

Nel luglio 2012, il Presidente Squinzi ha istituito una apposita commissione, c.d. "Commissione Pesenti" composta da 12 membri e guidata dall'Ing. Carlo Pesenti, patron della Italcementi di Bergamo, per realizzare la "terza riforma" dell'apparato confederale. Il 10 ottobre 2013 la Giunta ha approvato all'unanimità le linee guida del progetto di riforma del sistema di rappresentanza di Confindustria che avvierà il quarto intervento riformatore della struttura sin dalle sue origini,

preceduto dalla riforma Pirelli (1969), da quella Mazzoleni (1991) e da un significativo intervento di revisione avvenuto nel 2002.

La strategia riformatrice ideata da Pesenti e dal suo team è il risultato di oltre un anno di lavoro, durante il quale la Commissione ha provveduto ad analizzare tutte le componenti del sistema associativo (Associazioni Territoriali e di Categoria, Federazioni Regionali, di Settore e di Scopo, Soci Aggregati, per un totale di circa 180 imprenditori) grazie anche al supporto tecnico di una indagine, commissionata alla nota società sondaggistica francese Ipsos, somministrata ad oltre 2.000 intervistati tra associati e opinion leader.

La prima dichiarazione dell'Ing. Pesenti, riportata dal quotidiano Il Sole 24 Ore (www.ilsole24ore.it, 10 ottobre 2013, si veda anche Morino, Il Sole 24 Ore, 12 ottobre 2013), è stata la seguente: «Confindustria saprà essere l'organismo per il rilancio del sistema imprenditoriale. La riforma trova le sue fondamenta in principi e obiettivi ampiamente condivisi ed è stata progressivamente affinata grazie a un interscambio continuo con il sistema associativo. Solo rispondendo con efficacia ed efficienza alle reali esigenze delle proprie imprese e ad un contesto socio-economico profondamente mutato, Confindustria saprà essere ancora una volta l'organismo per il rilancio del sistema imprenditoriale italiano e rappresentare un esempio propositivo per il Paese».

Il Presidente Giorgio Napolitano ha dichiarato di essere ampiamente soddisfatto, riconoscendo che la scelta di avviare la riforma ha «segnato un passaggio fondamentale, dando il via a un importante rinnovamento del sistema partito dal basso, frutto di un dibattito complesso che si è ritrovato in un percorso assolutamente condiviso», aggiungendo inoltre che la riforma di Confindustria «era uno dei punti del mio programma di presidenza che oggi diventa realtà: con questo voto inizia un processo di ammodernamento che non si esaurisce oggi, ma al contrario parte proprio da qui perché Confindustria si possa rafforzare sempre di più nel suo ruolo di protagonista strategico per il sistema produttivo e il Paese».

Nel corso della riunione della Giunta è stato affidato alla Vicepresidente Antonella Mansi il compito di coordinare la stesura definitiva del testo del progetto che, nella primavera 2014, verrà portato

alla approvazione finale innanzi ad una assemblea straordinaria dell'associazione degli industriali.

Gli obiettivi cardine del progetto di riforma di Confindustria e dell'intero sistema associativo elaborata dalla Commissione Pesenti hanno il loro cardine nei seguenti elementi: *vision* rinnovata, valori, etica, legalità.

Si legge dai comunicati stampa che l'associazione degli industriali è intervenuta rivedendo la *vision* globale della Confederazione che è oggi così formulata: "Confindustria partecipa al processo di sviluppo della società italiana contribuendo all'affermazione di un sistema imprenditoriale innovativo, internazionalizzato e sostenibile, capace di promuovere la crescita economica, sociale, civile e culturale dell'intera Nazione".

Il progetto prevede una nuova scrittura sia del Codice Etico che dei Valori Associativi per farne un vero strumento di governo della associazione, dotato di cogenza e valenza statutaria, che fissi non solo i principi fondanti e i valori costitutivi, ma anche i requisiti di accesso e permanenza nel sistema, le regole e le prassi comportamentali per ogni associazione o individuo coinvolti nell'agire confindustriale.

Sarà poi istituito il *Consiglio di Indirizzo Etico e dei Valori Associativi*, apposito organismo terzo ed indipendente rispetto alle componenti e ai livelli associativi, con funzione di continua verifica, evoluzione e aggiornamento delle ambizioni etiche e valoriali dell'associazione.

Obiettivo focale della strategia riformatrice è il rafforzamento dell'identità, con una gestione più rigorosa del perimetro associativo.

La sfida che Confindustria mira a vincere è quella di coniugare il modello fortemente inclusivo che ha caratterizzato la recente evoluzione del suo sistema, finalizzata a maturare una sempre più ampia capacità di rappresentanza, con un forte recupero di identità e rigore nella definizione del proprio perimetro associativo.

Per vincere la sfida di applicare un paradigma moderno di rappresentanza, Confindustria ha ben chiaro di dover, da un lato, rafforzare criteri, valori, priorità di crescita attorno ai quali consolidare una forte identità associativa in cui tutto il sistema imprenditoriale possa

riconoscersi e che possano diventare la vera discriminante qualitativa di appartenenza; dall'altro, pervenire ad una gestione consapevole e governata del perimetro associativo attraverso una rigorosa qualificazione dei meccanismi di cooptazione, in particolare, introducendo maggioranze particolarmente qualificate negli organi direttivi in ogni caso di delibera in merito all'adesione di nuovi settori a Confindustria.

Inoltre, la missione associativa viene reimpostata su tre assi portanti: identità, rappresentanza efficace e servizi efficienti.

Tale operazione comporterà il conferimento di nuove articolazioni e innovativi meccanismi di governance volti a garantire efficacia nella rappresentanza e standard di eccellenza dei servizi offerti ai propri associati, unitamente alla determinazione delle condizioni più opportune affinché Confindustria continui a porsi come attore di primo livello nella elaborazione delle politiche economiche, sociali e industriali del Paese, come ponte tra il sistema imprenditoriale e la società nel suo complesso.

La Commissione per la riforma ha voluto valorizzare la ricchezza di opportunità della partecipazione, implementando funzioni e competenze di ciascun organismo del sistema, assicurando una maggiore chiarezza in termini di composizione, di dinamiche elettive e di nomina.

L'Associazione degli industriali mira, quindi, a ridefinire la propria struttura organizzativa a favore di una maggiore diffusione a rete improntata alla partecipazione, idonea ad alleggerire i vincoli di presenza fisica e, anche grazie alle nuove tecnologie, a garantire forme autentiche di condivisione, interazione allargata ed equilibrio, al fine di dare un segnale positivo rispetto alle gravose critiche sull'assetto Confindustriale che l'associazione ha subito e che hanno spinto ad avviare un processo di corposa rivisitazione dell'intero sistema.

Si legge infatti dal comunicato che di fronte ad una delle criticità più avvertite, ossia l'eccessiva dispersione di risorse, strutture e servizi identici che mortificano l'esigenza di sinergie a garanzia di servizi e rappresentanze eccellenti a costi inferiori, la Commissione ha evitato ogni forma impositiva dall'alto e ha creato un meccanismo di premialità per le iniziative aggregative, che, in base allo statuto attualmente vigente potranno aversi solo su base volontaria. In base al meccanismo di

premialità, capillarità e vicinanza alle imprese non verranno meno, ma saranno valorizzate attraverso una nuova e ulteriore articolazione territoriale o settoriale all'interno dei nuovi soggetti "aggregati" che continueranno a svolgere un ruolo di rappresentanza prossima alle imprese e ai territori.

Confindustria già conosce esperienze ben riuscite di aggregazione di sue importanti articolazioni territoriali, effettuate nell'ottica del maggiore efficientamento della rappresentanza nel territorio coinvolto. Il caso di Unindustria Roma-Frosinone-Rieti-Viterbo, è esemplificativo: nata nel 2010 dalla fusione delle quattro unioni provinciali del Lazio ad opera dell'allora Presidente dell'Unione Industriali di Roma Aurelio Regina, non senza malcontenti e frizioni, è stata eseguita dopo una attenta valutazione dei bilanci (molte delle sedi territoriali registrano forti deficit) e dei benefici in termini di permanenza in essere delle rispettive strutture seppure accorpate in una unica.

Confindustria esprime anche un forte presa d'atto sulle inefficienze e sulla conflittualità interna quando dichiara che al fine di ridurre le sovrapposizioni funzionali e strutturali del sistema, per sua natura complesso, purtroppo maturate negli ultimi anni in fenomeni di eccessiva sovrapposizione tra livelli e componenti, sfociati in molti casi in forme di competizione impropria a danno dell'efficienza della gestione e dell'unitarietà della rappresentanza verso l'esterno, la Commissione ha deciso di intervenire drasticamente.

L'intento è quello di mantenere e valorizzare la ricchezza costituita dalla duplice natura del rapporto associativo (territoriale e settoriale), riconducendo al contempo i diversi livelli all'interno di un quadro ordinato di prerogative e competenze.

In particolare, in base ai dati forniti dai comunicati, a livello territoriale oggi Confindustria conta 120 associazioni territoriali e 140 associazioni di categoria, ma Pesenti afferma che «se il meccanismo della premialità centerà i risultati previsti, il risultato atteso dalle dinamiche aggregative nel medio periodo sarà la formazione progressiva di un sistema con circa 50 associazioni territoriali (di cui circa 10 con perimetro regionale) e circa 30 tra associazioni e federazioni di settore».

In termini concreti il piano mira ad abolire le associazioni con meno di 500 mila Euro di entrate l'anno, con un risparmio dell'ordine del 25%-30% dei costi finora sostenuti, ed è stato profondamente rivisto il rapporto tra le Associazioni di territorio e le Confindustrie regionali. Queste ultime vengono riviste dal progetto di riforma come efficaci organismi per la gestione dei rapporti con le istituzioni regionali, più vicine alle esigenze delle associazioni che vi partecipano, alleggerite nella governance ma rese più forti nella rappresentanza sia verso l'esterno che verso l'interno grazie all'istituzione di un *Consiglio delle Rappresentanze Regionali e per le Politiche di Coesione*, composto dai Presidenti di tutte le Rappresentanze Regionali.

Il suo Presidente, che sarà nominato d'intesa con il Presidente di Confindustria, diviene automaticamente Vicepresidente di Confindustria, garantendo così un più rapido trasferimento delle tematiche di interesse dei territori ai vertici confindustriali. La carica di Presidente del Consiglio delle Rappresentanze Regionali e per le Politiche di Coesione sarà conferita con alternanza di mandato al Presidente di una Regione del Centro Nord e di una del Sud.

All'interno di questo Consiglio viene istituito un apposito *Comitato per le Politiche di Coesione Territoriale*, intese come priorità di politica economica nazionale, cui aderiranno i Presidenti delle otto Rappresentanze Regionali del Sud e tre Presidenti ciascuno in rappresentanza del Centro, del Nord Est e del Nord Ovest.

Rispondendo alle forti richieste provenienti dai territori di maggiore tutela del manifatturiero puro, la "riforma Pesenti" prevede di conferire meno peso ai settori non strategici alla valorizzazione di quella che viene definita la "sala macchine dell'economia" (il manifatturiero appunto), come per esempio la grande distribuzione. Il ridimensionamento si avrà anche in termini di peso nei procedimenti decisionali in quanto le associazioni qualificate come non strategiche rimarranno iscritte a Confindustria ma solo in qualità di 'soci ordinari' e con diritti ridotti rispetto a quelli 'effettivi'.

Vista l'importanza assunta dalla internazionalizzazione delle imprese e dalla necessaria presenza delle associazioni rappresentative di interessi presso le istituzioni comunitarie, viene stabilito che Confindustria

nazionale avrà due sedi, Roma e Bruxelles, per garantire completa integrazione della rappresentanza a livello europeo e nazionale, che siano adeguati servizi di supporto, coordinamento delle relazioni con le istituzioni europee.

Inoltre, sarà identificata una nuova struttura internazionale cui faranno capo tutte le iniziative di internazionalizzazione secondo un approccio di valorizzazione delle opportunità oltre confine del sistema imprenditoriale italiano nel suo complesso, di creazione di sinergie tra territori e filiere settoriali e di presidio diretto di aree geografiche di particolare interesse attraverso le rappresentanze internazionali.

Un importante tassello del processo riformatore riguarda l'organizzazione interna, in quanto dagli attuali tre livelli degli organi direttivi si passerà ad averne solo due, poichè verrà soppresso il Consiglio Direttivo. Rimarranno i seguenti:

- il *Consiglio di Presidenza* (l'attuale Comitato di Presidenza) composto da 10 membri incluso il Presidente, di cui faranno parte di diritto il Presidente di Piccola Industria, il Presidente dei Giovani Imprenditori e il Presidente del Consiglio delle Rappresentanze Regionali e per le Politiche di Coesione Territoriale;

- il *Consiglio Generale* (l'attuale Giunta), organo di indirizzo strategico e di controllo in cui saranno rappresentate le associazioni e le diverse componenti o rappresentanze dirette. Il numero complessivo dei componenti del Consiglio Generale dipenderà dalle aggregazioni effettivamente realizzate: secondo le proiezioni effettuate si attesterebbe a circa 120-150 membri (riduzione del 30% circa rispetto all'assetto attuale). L'intento è quello di far sedere in Consiglio Generale direttamente le rappresentanze territoriali e di categoria, correggendo quel meccanismo che fino ad oggi lo ha impedito.

Il progetto di riforma prevede che tutte le associazioni del sistema parteciperanno all'*Assemblea dei Delegati* (l'attuale Assemblea Generale), che vedrà rafforzate funzioni, valenza e periodicità. Sarà una assemblea partecipata, con convocazione a cadenza solo annuale preceduta da assemblee private destinate ad un minor numero di delegati per garantire efficienza alla riunione principale.

Completano il modello di governance i Giovani Imprenditori e la Piccola Industria, a cui si aggiungerà il *Consiglio delle Rappresentanze Regionali e per le Politiche di Coesione* e l'*Advisory Board*, organo consultivo di elaborazione strategica per la Presidenza di Confindustria.

La Vice Presidente per l'Organizzazione Antonella Mansi ha dichiarato che il progetto di riforma rappresenta un fattore di forte discontinuità nell'approccio 'tradizionale' di Confindustria rispetto alla organizzazione della rappresentanza, sia nei territori che nelle categorie. Inoltre, ha aggiunto che la sfida che sarà affrontata nei prossimi mesi sarà incentrata sulla capacità della Confederazione «di incrociare con una risposta organizzativa efficace aspettative e bisogni di rappresentanza e di servizi molto più complessi e difficili rispetto al passato. (...) Si è ribaltata una logica, perché non sono le formule associative che inquadrano le attese della rappresentanza ma dovrà essere vero esattamente il contrario, anche perché il sistema confederale è volontario e vive della percezione del valore aggiunto del contributo versato da parte di ciascun associato».

Confindustria afferma con sicurezza che la "riforma Pesenti" permetterà di originare significative efficienze, in quanto le risorse liberate consentiranno di incrementare ulteriormente la qualità e la gamma dei servizi offerti attraverso processi innovativi, attrazione di talenti, nuove iniziative in ambito di internazionalizzazione o formazione di competenze specializzate. Il quadro così determinato mira a tradursi in una diminuzione o, al più, in un riequilibrio degli oneri contributivi a carico degli associati.

Si legge infine che, nella consapevolezza della rapidità dei cambiamenti in atto nel contesto socio-economico nazionale e internazionale e delle sfide che attendono il sistema produttivo, la Commissione ha voluto conferire al progetto di riforma meccanismi che permetteranno una costante tensione al rinnovamento, considerando prioritario alimentare la capacità di Confindustria di generare al suo interno quello spirito innovativo che nessuna revisione di regole può sostituire.

Gli obiettivi, necessari affinché Confindustria possa rafforzare anche in futuro il suo ruolo di guida strategica del sistema produttivo, potranno

essere raggiunti solo grazie ad un intenso percorso di rinnovamento che sembra oggi tradursi nel progetto di riforma di imminente attuazione.

3. La rappresentanza delle piccole e medie imprese: quadro generale

Tra le parti sociali presenti nel panorama italiano sono numerose le confederazioni rappresentative dei settori dell'artigianato, della piccola e media impresa e del commercio, a cui corrisponde la maggior parte del tessuto produttivo italiano.

Nello specifico si tratta di Confcommercio, Confartigianato, CNA, Confesercenti, Casartigiani, Confapi e CONFIMI Impresa.

Tralasciando in questo paragrafo la rappresentanza delle Pmi manifatturiere (Confapi e CONFIMI Impresa), alle quali è dedicata una apposita trattazione successiva, è possibile evidenziare *trend* discordanti in termini di densità associativa rispetto alle summenzionate associazioni di categoria.

Dal punto di vista della struttura operativa, per tutte le realtà suddette esiste un doppio livello organizzativo, per territori e federazioni di categoria, ma, a differenza di Confindustria, la titolarità del tesseramento è in capo unicamente alla sede territoriale. Le federazioni di settore e di categoria non possono associare direttamente le aziende, ma configurano un livello di rappresentanza verticale all'interno dell'associazione. Inoltre, e a differenza di Confindustria, esse prevedono la possibilità di associare i pensionati, categoria generalmente numerosa che aiuta ad incrementare la densità associativa di ciascuna di esse.

Procedendo a valutare i dati associativi, Feltrin e Mamprin (Feltrin, Mamprin 2013) utilizzano come fonte sia i dati forniti dall'INPS relativamente ai c.d. abbinamenti, sia l'archivio Movimprese, che fornisce il numero di aziende artigiane attive in base ai registri delle Camere di commercio.

Confcommercio, Confartigianato, CNA, Confesercenti e Casartigiani prevedono due modalità di riscossione delle quote associative.

La principale è rappresentata dalla delega che ciascuna azienda fa all'INPS e INAIL per abilitare i due enti all'incasso delle quote associative per conto delle associazioni alle quali aderisce.

Secondariamente, è possibile effettuare il versamento delle quote associative anche mediante bonifico, bollettino postale o brevi manu.

Come spiegano i due autori, il meccanismo delle delega prevede che l'associazione di rappresentanza invii i dati delle aziende ad essa iscritte ai due Istituti, i quali provvedono a creare degli abbinamenti tra queste aziende e i dati i loro possesso. Sulla base di questi dati vengono calcolati i contributi che le imprese devono versare alle Associazioni di appartenenza: è prevista una quota fissa che viene riscossa dall'INPS alla quale si aggiunge una quota variabile parametrizzata sul numero di dipendenti dell'azienda che viene riscossa dall'INAIL.

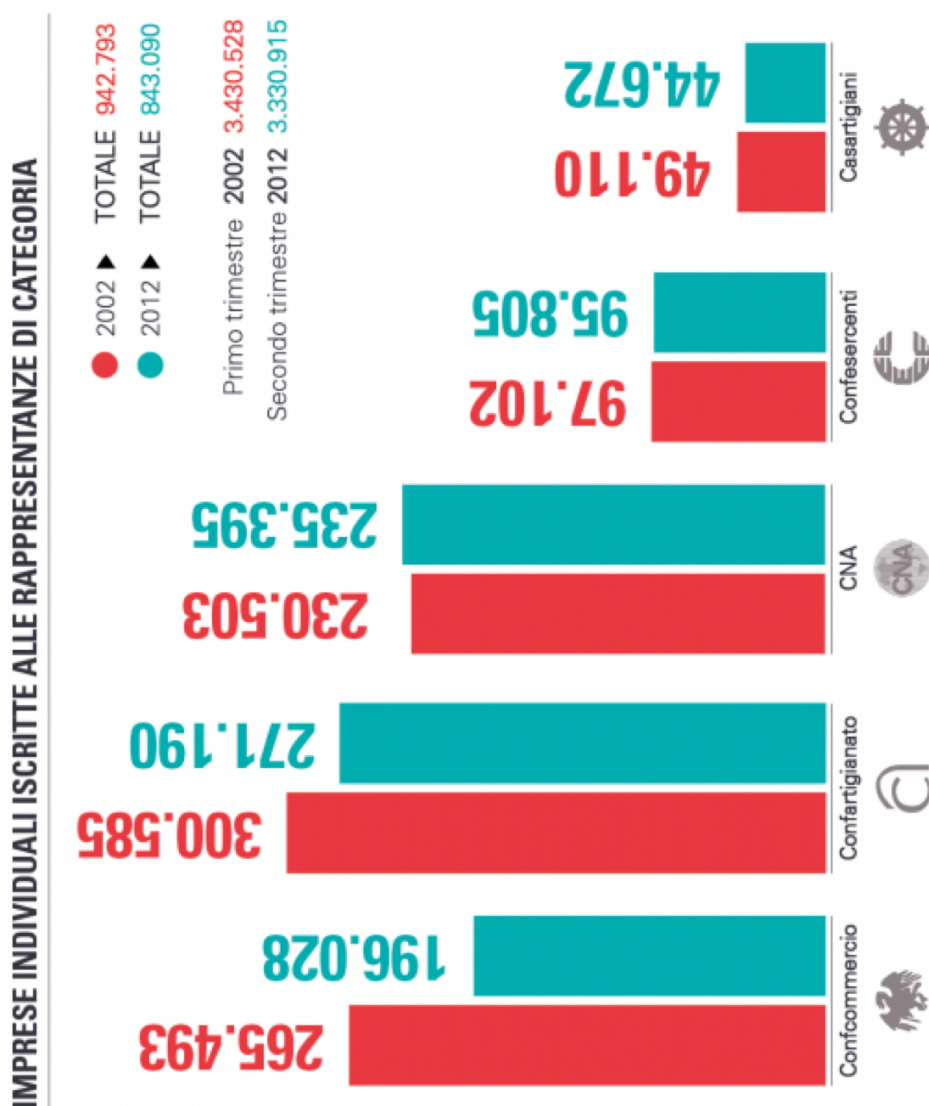
Gli autori rilevano però che gli abbinamenti INPS possono essere effettuati solo dalle imprese che sono iscritte alla Gestione Artigiani e alla Gestione Commercianti dell'Istituto, e tutte le aziende che non sono iscritte ad una di queste gestioni possono iscriversi ugualmente alle suddette associazioni, ma non sono conteggiate nei dati INPS.

Oltre a tale aspetto, Feltrin e Mamprin segnalano anche una quota di «mancati abbinamenti» dovuta a problemi nel matching dei dati effettuato dall'INPS, imputabili a diverse ragioni tra le quali numeri di matricola trasmessi in maniera errata allo stesso Ente, cambiamenti di sede dell'azienda, pensionamento degli artigiani iscritti, iscrizione di aziende nate da poco non in possesso di una posizione INPS/INAIL attiva.

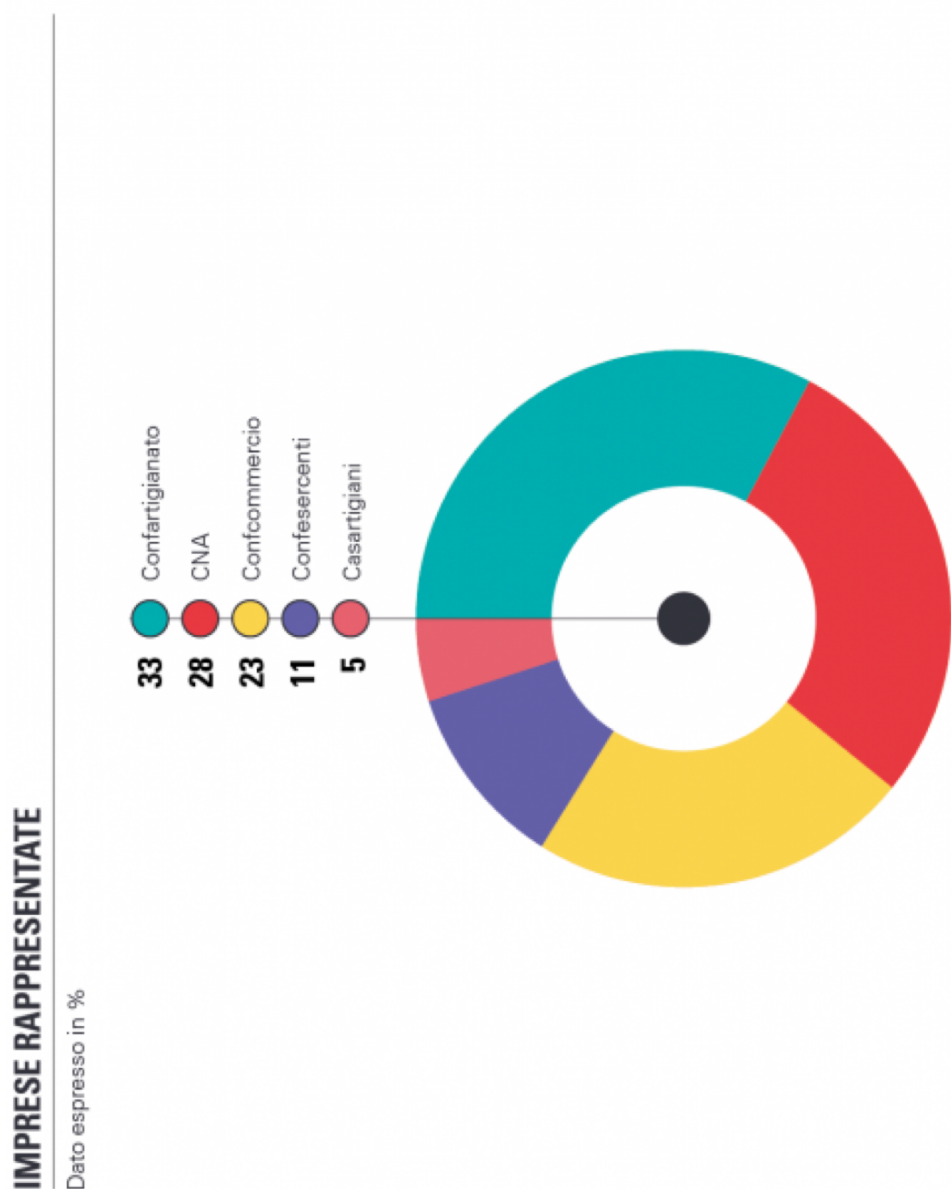
Analizzando la composizione delle platee associative si può rilevare che dei 700 mila iscritti dichiarati da Confcommercio, 330 mila sono pensionati, per CNA sono 230 mila su 670 mila iscritti, per Confesercenti sono 100 mila su 352 mila. CNA divulga una interessante distinzione dei suoi iscritti per tipologia: dei 440 mila associati non pensionati, 70 mila risultano essere aziende non artigiane e collaboratori professionali, mentre sono 370 mila gli artigiani ed i commercianti.

Analizzando i dati sulla densità associativa dell'ultimo decennio, è possibile rilevare un calo drastico del numero di associati per Confcommercio (passati da 265.493 abbinamenti INPS a 196.028), un

moderato calo per Confartigianato (da 300.585 a 271.190), un aumento per CNA (da 230.503 a 235.395) e una sostanziale stabilità per Confesercenti e Casartigiani.



Fonte: elaborazione degli autori, in S. Favasulli, A. Vanuzzo, *Ha ancora senso parlare di Parti Sociali?*, Linkiesta.it, 22 febbraio 2012



Fonte: elaborazione degli autori, in S. Favasulli, A. Vanuzzo, *Ha ancora senso parlare di Parti Sociali?*, Linkiesta.it, 22 febbraio 2012

Il trend negativo che sta colpendo Confcommercio è preoccupante.

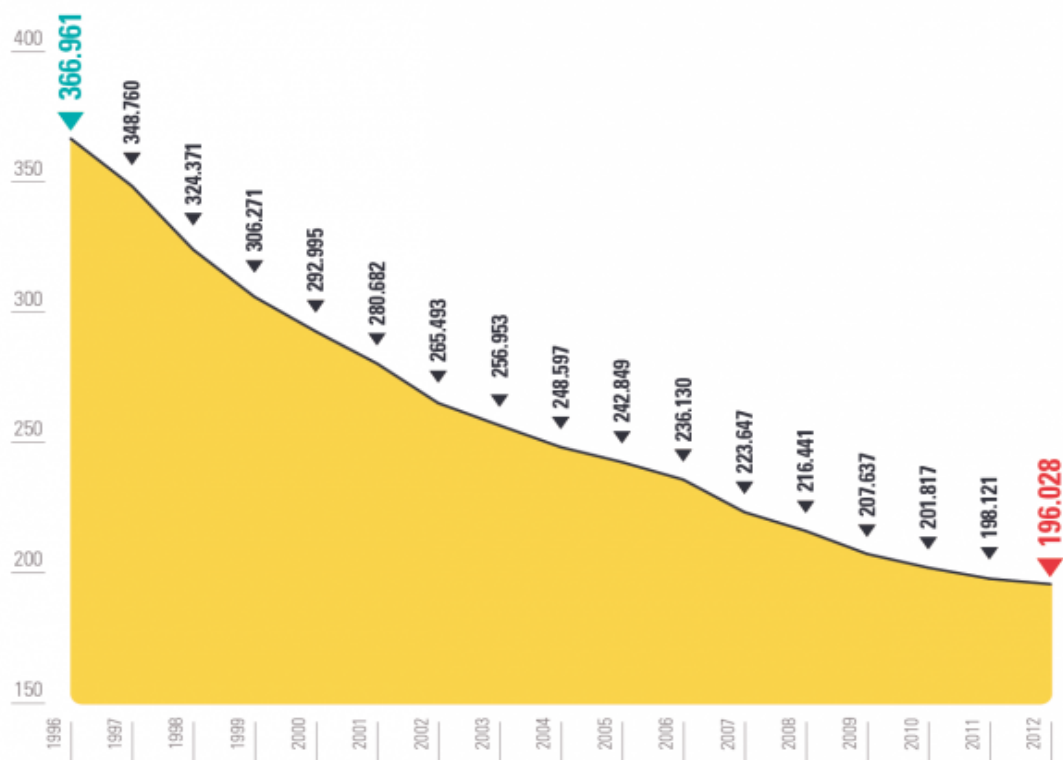
Per Giuseppe Berta, storico dell'economia all'Università Bocconi di Milano, «il calo di associati che ha colpito Confcommercio è dovuto ad un ricambio intenso delle attività commerciali, alcune durano soltanto qualche mese e quindi c'è una scomposizione del vecchio tessuto dei negozi. Il dato di Confcommercio non mi sorprende, i commercianti sono una categoria che in certi casi paga in pieno la caduta dei consumi e ne paga le conseguenze».

Per Tito Boeri, economista del lavoro all'Università Bocconi di Milano, invece «sicuramente c'è il contraccolpo della crisi, ma se guardiamo i dati la diminuzione è costante ed è un trend molto forte prima della crisi, è dal '96 che scende il numero degli iscritti. Credo che ci siano state delle leadership discusse ed episodi non incoraggianti come Billè, coinvolto in casi di corruzione.»

Infine, Giuseppe Roma, Direttore generale del Censis, sostiene che la perdita di iscritti di Confcommercio si può attribuire «ad una diversa presenza settoriale a causa dell'uscita di alcune categorie. La riduzione del mercato interno e dei consumi ha avuto un impatto fortissimo con la chiusura di decine di migliaia di negozi, le prospettive a breve non sembrano volgere a un miglioramento. Pertanto una delle voci dei bilanci che vengono tagliate dai commercianti riguarda le quote associative. Per molte imprese siamo di fronte a una questione di sopravvivenza», ed il medesimo fenomeno che colpisce anche Confartigianato è dovuto addirittura alla chiusura delle attività artigiane per via della crisi, e non allo spostamento verso altre realtà associative.

IL CROLLO DELLA CONFCOMMERCIO

Dato espresso in numero di imprese iscritte



Fonte: elaborazione degli autori, in S. Favasulli, A. Vanuzzo, *Ha ancora senso parlare di Parti Sociali?*, Linkiesta.it, 22 febbraio 2012

L'emorragia degli associati che ha colpito Confcommercio si è concretizzata anche in due episodi rilevanti, che hanno avuto ad oggetto i settori della grande distribuzione organizzata e della ristorazione collettiva.

A dicembre 2011, Federdistribuzione, Federazione rappresentativa delle imprese distributive operanti nei settori alimentare e non alimentare, ha abbandonato il sistema associativo di Confcommercio divenendo autonoma. Alla base della scissione c'è stata la

insoddisfazione delle sue associate ad essere rappresentate all'interno di una grande confederazione nella cui compagine sono presenti tanto i piccoli negozi quanto la grande distribuzione organizzata. In un comunicato del 27 dicembre 2011, Federdistribuzione comunica che i valori tipici del settore meritano di essere meglio conosciuti e diffusi, impegnandosi a portarli all'attenzione delle Istituzioni, dei media e dei clienti con una azione finalmente adeguata.

Successivamente all'inizio del 2013 ANGEM - Associazione nazionale della ristorazione collettiva e servizi vari, rappresentativa di circa 1.200 aziende con 80.000 addetti che producono 1.620 milioni di pasti annui per un fatturato complessivo di circa 6,7 miliardi di euro, ha deciso di abbandonare il sistema associativo FIPE (Federazione italiana pubblici esercizi) - Confcommercio al quale aderiva, perché non più in grado, in tale contesto, di garantire una rappresentanza adeguata alle imprese associate.

Subito dopo la scissione, l'Associazione si è attivata raccogliendo le istanze delle imprese associate e, con un convegno svoltosi il 22 febbraio 2013 ha presentato ufficialmente, nel corso di un convegno svoltosi a Bergamo dal titolo "Ristorazione collettiva: la saggezza di ascoltare, il coraggio di cambiare", l'“Agenda della Ristorazione Collettiva”. Si tratta di un decalogo contenente le richieste degli operatori alle Istituzioni per un rilancio del comparto. In particolare, le imprese associate ad ANGEM hanno denunciato la scarsa rispondenza del CCNL del Turismo, applicato in ragione della adesione di ANGEM a FIPE, alle proprie necessità, manifestando l'urgenza di definire un contratto ad hoc per il settore della ristorazione collettiva che tenga conto delle peculiarità dello stesso.

Il Professor Michele Tiraboschi, intervenuto in qualità di relatore, commentando il fenomeno della evoluzione della rappresentanza datoriale sostiene che la realtà degli ultimi 10 anni, con l'eclatante caso del settore metalmeccanico e delle dinamiche controversie tra Fiat e FIOM-CGIL, dimostra che la moderna rappresentanza non deve essere più ascrivibile a mera contrattazione collettiva o a relazione con la controparte sindacale. Il compito principale della rappresentanza è "rappresentare" e capire il settore rappresentato rispetto al suo percorso passato e alle sue prospettive future. In questo insieme di azioni,

fondamentale è delineare con precisione la "cornice della rappresentanza". Riguardo a tale operazione, il Professore prosegue portando proprio ad esempio il caso ANGEM, nel quale l'associazione che rappresenta le aziende della ristorazione collettiva è la sintesi di realtà diverse fatte di logiche e dinamiche differenti, ma improntata ad una logica di compattezza e condivisione.

L'impossibilità di operare secondo una visione unitaria si traduce in una intrinseca debolezza dell'agire di qualunque realtà associativa rappresentativa di interessi. Ritiene il Professore che una parte della crisi della rappresentanza datoriale debba essere rinvenuta nella vigente legislazione e nelle relazioni industriali, improntate al vecchio modello industrial-fordista degli anni 70, retto da norme molto importanti per la vita delle persone ma che oggi non esiste più. Un moderno sistema di "relazioni di lavoro", quale accezione più ampia che include al suo interno anche le relazioni industriali strettamente intese, è realizzabile in primis mediante l'instaurazione di un rapporto virtuoso tra sindacato, associazioni datoriali ed Istituzioni.

Tale relazione è la cornice, all'interno della quale si innesta l'impresa. Ed è su questo modello che, a suo parere, sta provando ad andare ANGEM, che ha analizzato e ben compreso le moderne necessità del settore della ristorazione collettiva, retto da dinamiche differenti da quello manifatturiero dove l'operaio lavora ad un pezzo ma non è mai a diretto contatto con il cliente. Cosa che, al contrario, caratterizza la ristorazione collettiva. Se le relazioni di lavoro vigenti in ciascun settore sono completamente diverse, lo stesso sistema di rappresentanza deve essere innovativo e plasmarsi alle peculiarità del settore rappresentato. La moderna rappresentanza, per essere davvero tale, richiede l'applicazione di una logica di sistema nell'ottica della comune responsabilità, della quale l'attore pubblico è parte integrante, non trattandosi più di un rapporto bilaterale "datore di lavoro-sindacato", ma oggi può e deve essere tri-quadrilaterale.

Con l'assestamento intervenuto dopo i due episodi menzionati si sono modificati ulteriormente gli assetti della rappresentanza relativi a Confcommercio. Nello specifico Federdistribuzione ha subito l'abbandono di due sigle importanti, Assofranchising - Associazione

italiana franchising e Aires - Associazione Italiana Retailer Elettrodomestici Specializzati, che hanno deciso di rientrare nel sistema Confcommercio.

I fenomeni scissionistici e i passaggi da un sistema associativo ad un altro sono il sintomo di un malessere diffuso della rappresentanza datoriale, la quale ormai non può più essere regolata da prassi e meccanismi tradizionali ma deve avviare un cambiamento corposo. Nello specifico, la perdita di iscritti e la crisi congiunturale che sta colpendo in special modo le Pmi, nonché le nuove esigenze dei rappresentati dettate dalle nuove dinamiche dell'economia globalizzata hanno indotto le realtà associative dei settori dell'artigianato, della piccola e media impresa e del commercio ad avviare un percorso di ammodernamento della rappresentanza, scegliendo la strada della convergenza e dell'azione comune. Si tratta di un esperimento radicale ed innovativo per il panorama associativo italiano, tradizionalmente guidato da distinzioni tra i settori merceologici e governato da realtà associative storiche e consolidate.

Il processo di ammodernamento e di semplificazione della rappresentanza ha condotto le 5 associazioni analizzate nel presente paragrafo a costituire, nel 2010, una nuova entità associativa, R.ETE IMPRESE ITALIA, una vera e propria *umbrella association*, nata al fine di aggregarle per realizzare un rappresentanza moderna e più incisiva rispetto ai decisori istituzionali, ma rispettosa delle singole individualità e peculiarità. La fase sperimentale è ancora in corso e dopo il primo triennio di azione emergono lati positivi e punti deboli della nuova forma di rappresentanza comune.

3.1. *Segue: Confcommercio, Confartigianato, CNA, Casartigiani e Confesercenti fondano un nuovo organismo di rappresentanza unitaria: R.ETE IMPRESE ITALIA*

Sigle storiche della rappresentanza, affermate in diversi settori ed antagoniste per taluni versi, hanno deciso di affrontare il clima critico che ha colpito le realtà associative datoriali e di categoria avviando un percorso di azione comune.

Il 10 maggio 2010, Confcommercio, CNA, Confartigianato, Casa artigiani e Confesercenti hanno fondato R.ETE IMPRESE ITALIA, nuovo soggetto rappresentativo improntato alla integrazione e alla aggregazione di interessi convergenti nel principio di operare una semplificazione della rappresentanza.

La sua stessa denominazione, acronimo di "RAPPRESENTANZA E TERRITORIO", evoca una chiara *mission*.

Rete Imprese Italia è il risultato del c.d. Patto di Capranica, siglato a Roma il 30 ottobre 2006 nell'omonimo teatro romano dove usavano riunirsi i direttori delle summenzionate associazioni per confrontarsi al fine di fronteggiare la politica economica e fiscale del Governo Prodi. Da quell'esperimento nacque l'ambizioso progetto di costituire un unico soggetto rappresentativo, in grado di rappresentare una percentuale molto elevata e trasversale del tessuto produttivo, anche se derivante da diversi settori merceologici, senza però procedere ad una fusione completa delle organizzazioni fondatrici.

La peculiarità risiede quindi nella nascita in Italia di una *umbrella association* nel panorama della rappresentanza degli interessi economici, unico incubatore delle istanze delle associazioni fondatrici, le quali hanno comunque deliberato di mantenere distinte ed operative le rispettive associazioni. Un commento interessante è quello di Dario Di Vico, il quale, attento osservatore della nuova struttura sin dalle sue origini, ha sostenuto in principio che «(...) si tratta di una novità epocale in materia di rappresentanza degli interessi. (...) Dovrebbe nascere una superconfederazione che per peso e presenza capillare contenderà inevitabilmente la scena a Confindustria e CGIL-CISL-UIL. Le cinque organizzazioni (n.d.r. fondatrici) hanno previsto già al loro interno

schemi di governance decentrata ed una certa abitudine alla convivenza tra diversi» (Di Vico, 2010, p. 7).

Le associazioni fondatrici presentano sia elementi affini che divergenti quanto a platea rappresentativa.

Il paniere di riferimento per tutte è quello dell'artigianato e della piccola e media impresa (Casartigiani, Confartigianato e CNA), e del commercio (Confcommercio e Confesercenti). Ognuna delle predette organizzazioni è caratterizzata da alcune specificità proprie.

Procedendo ad una analisi dettagliata degli statuti si può evidenziare che risulta più ampia la platea a cui si rivolge Confartigianato, la quale ai sensi dell'art. 1 del suo statuto³ «è l'espressione unitaria della rappresentanza delle imprese artigiane, delle micro, piccole e medie imprese, secondo l'accezione europea, dei settori industriali, commerciali e dei servizi, nonché di tutte le forme del lavoro autonomo, indipendente e cooperativo, aderenti alle Associazioni territoriali che la costituiscono ai sensi dell'ordinamento giuridico italiano e dell'Unione europea. La rappresentanza della Confederazione si estende alle forme di lavoro parasubordinato ed ai pensionati. (...) Tale rappresentanza si articola in senso orizzontale, attraverso le strutture organizzative aderenti sul territorio (Associazioni provinciali e/o delle aree metropolitane) e le Federazioni Regionali, che raggruppano dette strutture ed in senso verticale, attraverso le Organizzazioni Nazionali di Categoria e le Organizzazioni di carattere sociale, per dare rappresentanza ed assistenza all'intero settore ed alle categorie che ne fanno parte, nel rispetto delle autonomie operative e strutturali nonché delle peculiarità socio-culturali. (...) La Confederazione ha la titolarità della generale rappresentanza politico-economica e sindacale sulle questioni istituzionali di livello nazionale ed internazionale. Le strutture organizzative ad essa aderenti sono titolari di detta rappresentanza sul territorio».

³ Lo Statuto di Confartigianato è reperibile al seguente link:
<http://www.confartigianato.it/DocumentiPortale/STATUTO.PDF>

L'indicazione della platea di riferimento è affine a quella dichiarata da CNA, la quale all'art. 2 dello statuto⁴ stabilisce che «Scopi della CNA sono (...) la rappresentanza, la tutela e lo sviluppo delle imprese artigiane, delle piccole e medie imprese, delle piccole e medie industrie ed in generale del mondo dell'impresa e delle relative forme associate, nonché degli artigiani, del lavoro autonomo nelle sue diverse espressioni, delle imprenditrici e degli imprenditori e dei pensionati. Lo scopo della rappresentanza, la tutela e dello sviluppo si realizza nei rapporti con le istituzioni pubbliche e private, con la Pubblica Amministrazione nonché con le organizzazioni politiche, economiche e sociali a livello nazionale, europeo, internazionale ed a tutti i livelli territoriali; (...)».

Confcommercio, invece, stabilisce l'ambito della sua rappresentanza all'art. 2 dello statuto⁵ come segue: «Confcommercio-Imprese per l'Italia costituisce – con particolare riferimento ai soggetti economici, imprenditoriali e professionali orientati alla produzione, organizzazione ed erogazione di servizi alle persone ed alle imprese, alle comunità ed al sistema economico e sociale più ampio – il sistema di rappresentanza generale e unitario delle imprese, delle attività professionali e dei lavoratori autonomi che si riconoscono – in particolare nei settori della distribuzione commerciale, del turismo, dei servizi, dei trasporti e della logistica – nei valori del mercato e della concorrenza, della responsabilità sociale dell'attività d'impresa e del servizio reso ai cittadini, ai consumatori e agli utenti».

Lo statuto di Confesercenti⁶, all'articolo 1, recita «La Confesercenti costituisce sistema di rappresentanza generale delle imprese e degli imprenditori, dei lavoratori autonomi, con particolare riferimento al settore del commercio, del turismo e dei servizi, anche successivamente alla cessazione delle relative attività».

⁴ Lo Statuto di CNA è reperibile al seguente link: <http://www.cna.it/content/download/18423/244279/file/STATUTO%20NAZIONALE%20CNA.pdf>

⁵ Lo Statuto di Confcommercio è reperibile al seguente link: <http://www.confcommercio.it/statuto>.

⁶ Lo Statuto di Confesercenti è reperibile al seguente link: <http://www.confesercenti.it/wp-content/uploads/2013/06/Statuto-depositato.pdf>.

Infine, Casartigiani dichiara all'art. 1 del proprio statuto⁷ che «L'organizzazione, nell'ambito delle PMI italiane, ha natura di movimento di rappresentanza peculiare dell'artigianato tradizionale e familiare con una struttura accentuatamente federale incentrata sull'autonomia associativa», rivolgendosi al mondo artigianale tradizionale.

Dall'analisi delle platee associative si riscontrano evidenti affinità tra alcune delle associazioni menzionate, ma anche ambiti di azione ben delimitati per altre. La scelta di presentarsi con una unica sigla unitaria innanzi al panorama dei decisori, economici e politici, è senza dubbio innovativa.

Dal punto di vista della qualificazione giuridica, Rete Imprese Italia si presenta come associazione non riconosciuta ed il suo scopo, come recita l'articolo 2 dello statuto⁸ «(...) è quello di promuovere la progressiva integrazione della rappresentanza degli interessi delle imprese e degli imprenditori aderenti alle organizzazioni fondatrici e/o associate e più in generale, delle imprese del territorio. L'Associazione favorirà altresì la promozione e il consolidamento del ruolo fondamentale dei soci e delle imprese rappresentate come componenti del sistema economico e della società civile, nonché il riconoscimento di tale ruolo a tutti i livelli di interlocuzione pubblica e/o privata». Tale scopo è perseguito mediante la consultazione permanente tra le organizzazioni fondatrici e/o associate sulle attività di lobby nei confronti del Governo e degli altri interlocutori sociali, economici ed istituzionali di livello nazionale, europeo ed internazionale; mediante la elaborazione di programmi e proposte sulle questioni di interesse comune alle imprese aderenti alle associazioni fondatrici e associate, al fine di fornire al Presidente di turno dell'Associazione, adeguato supporto su tali questioni; con la promozione presso la società civile dei valori dell'impresa, del lavoro e dell'etica imprenditoriale, anche mediante le elaborazioni culturali, sociali e politiche della Fondazione R.ETE

⁷ Lo Statuto di Casartigiani è reperibile al link: <http://www.casartigiani.org/media/documents/STATUTO%20NAZIONALE.pdf>.

⁸ Lo Statuto di R.ETE Imprese Italia è reperibile al link: <http://www.reteimpreseitalia.it/content/download/1719/26451/file/Statuto%20Associazione.pdf>.

IMPRESE ITALIA; favorendo l'integrazione sociale, culturale e politica degli imprenditori del territorio e delle Associazioni che attualmente li rappresentano, con l'obiettivo di rafforzare progressivamente il vincolo associativo. Per il perseguimento dello scopo sociale e per lo svolgimento delle proprie attività, l'Associazione può compiere qualsiasi operazione di comunicazione, editoriale, finanziaria ed economica o altra necessaria».

Nel testo del *Manifesto delle imprese del territorio*⁹ la nuova associazione dichiara che Rete Imprese Italia «è la nuova rappresentanza delle piccole e medie imprese, dell'impresa diffusa, del popolo del fare impresa. Rete Imprese Italia nasce per dare voce comune e identità, visibilità, capacità di rappresentanza e rappresentazione a questo mondo. Rete Imprese Italia nasce per superare le logiche di rito della concertazione e per riequilibrare e ricomporre la rappresentanza delle imprese in un quadro che concretamente ne valorizzi l'apporto ai processi evolutivi del sistema-Paese. Rete Imprese Italia è un nuovo soggetto per l'interlocuzione con le istituzioni, la politica, le forze sociali. (...) Per questo, Rete Imprese Italia ha un'ambizione: modernizzare la rappresentanza delle imprese per modernizzare l'economia e la società italiana».

Il territorio e l'obiettivo di realizzare una moderna rappresentanza degli interessi sembrano dunque essere i suoi elementi caratterizzanti.

Per quanto concerne il suo funzionamento, da statuto è stato previsto l'organo della Presidenza, composto dai cinque Presidenti delle associazioni fondatrici, i quali attraverso il meccanismo della rotazione semestrale, rivestono ciascuno periodicamente il ruolo di Presidente di Rete Imprese.

L'operatività sul territorio, elemento geneticamente fondante il nuovo soggetto rappresentativo, è rimessa alla costituzione di sedi territoriali, regionali o provinciali che facciano dialogare le strutture associative territoriali corrispondenti alle cinque associazioni fondatrici a livello nazionale.

⁹ Il *Manifesto delle imprese del territorio* è reperibile al link: <http://www.reteimpreseitalia.it/content/download/399/5418/file/Manifesto.pdf>.

Proprio la rete sul territorio tra le differenti associazioni locali, che l'ente centrale mira a creare, è uno degli scopi principali di Rete Imprese ma è di altrettanta difficile realizzazione.

Ad oggi sono presenti 7 sedi regionali di R.ETE Imprese (Valle D'Aosta, Piemonte, Lombardia, Toscana, Calabria, Sicilia, Sardegna) e 7 sedi provinciali ospitate presso sedi territoriali dei soggetti fondatori (Trento, Grosseto, Latina, L'Aquila, Salerno, Matera, Vibo Valentia).

Per Zan (Zan, 2001), una delle principali ragioni della debolezza politica delle piccole e medie imprese può rinvenirsi nella frammentazione del sistema di rappresentanza, che vede tradizionalmente le singole aziende associate a varie singole associazioni di rappresentanza incapaci di azione unitaria. Da questo punto di vista, per Zan l'apparizione sulla scena politica di Rete Imprese Italia, se consolidata, rappresenta davvero una straordinaria occasione di innovazione del sistema di rappresentanza e rappresentazione delle piccole e medie imprese, perché costituisce (o può costituire) quel blocco sociale egemone che fino a oggi mancava nel nostro paese proprio in ragione dell'eccessiva frammentazione (arcaica e antistorica).

Quattro mesi fa il giornalista Di Vico ha provato a tirare le fila dell'esperimento Rete Imprese Italia in occasione dell'inizio del settimo semestre di rotazione del portavoce della stessa, intervenuto a giugno 2013 con l'avvicendamento alla presidenza da Carlo Sangalli (Presidente Confcommercio) a Ivan Malavasi (Presidente CNA fino al 13 dicembre 2013)¹⁰.

Commentando proprio il meccanismo di avvicendamento tra i Presidenti delle sigle fondatrici, che da Statuto interviene ogni sei mesi, Di Vico sostiene che si tratta di una modalità di governance estremamente rispettosa delle identità delle cinque associazioni madri, ma che finora ha oggettivamente limitato le potenzialità dell'alleanza dei Piccoli. Aggiunge che a riconoscerlo è stato lo stesso Malavasi nelle dichiarazioni rilasciate all'Ansa in concomitanza del suo insediamento, laddove ha auspicato quantomeno il superamento della formula semestrale. Secondo Di Vico, infatti, l'incapacità di darsi una leadership

¹⁰ D. Di Vico, *Rete Imprese Italia I limiti della leadership e i ritardi nell'aggregare i Piccoli*, in <http://dariodivico.tumblr.com/page/20>, luglio 2013.

meno episodica è in fondo la metafora più genuina dei vizi e delle virtù del raggruppamento delle associazioni dei commercianti e degli artigiani, aggiungendo, poi, che Rete Imprese è stata finora una forza sindacale nel senso più antico e nobile del termine, una forza di resistenza, che negli ultimi difficilissimi mesi ha comunque ottenuto un paio di risultati importanti quali l'avvio del pagamento dei debiti della pubblica amministrazione verso le imprese e il rinvio del programmato aumento dell'Iva. Rileva, però, anche che l'alleanza dei Piccoli è venuta meno alle attese nella capacità di "cambiare" e aggregare le piccole imprese, di fornire loro servizi più innovativi, di cucire territori e grande economia. Infatti, proprio alla luce della mancata diffusione capillare nei territori, originariamente invocata a gran voce, ha contribuito a frenare i processi di cambiamento. Infine, Di Vico sostiene che i sei mesi di presidenza del portavoce Malavasi (conclusi a dicembre 2013) si sarebbero preannunciati tra i più incerti, sia per l'ingorgo delle scadenze fiscali di fine anno che per la perdurante crisi della domanda interna. Per affrontarli, con qualche speranza di successo in più, auspicando un affiancamento alle azioni sindacali tradizionali di una robusta campagna per la aggregazione tra i piccoli.

A fine dicembre 2013 Di Vico torna a valutare lo stato di salute dell'associazione di rappresentanza in commento e, con il pezzo dal titolo *"La sparizione di Rete Imprese Italia e la difficile stagione del ceto medio"*, pubblica sul suo blog quanto segue.

«Fino a qualche mese fa del progetto di Rete Imprese Italia si era soliti dire, tra gli addetti ai lavori, 'non decolla'. Oggi, purtroppo, anche gli ottimisti di un tempo si sono arresi e ne commentano 'la sparizione'. La sostanza», sostiene l'attento commentatore, «è che Confcommercio, Confartigianato, Cna, Casartigiani e Confesercenti, giunti al terzo anno del loro generoso tentativo di federarsi per (magari) un giorno unirsi, sembrano quasi essersi arresi. Nessuno nega le difficoltà di contesto - la lunghezza della crisi e un governo che schiaffeggia persino la Confindustria, ma troppe cose non vanno in quella che doveva essere l'Alleanza dei Piccoli e addirittura il veicolo per riequilibrare lo schema novecentesco centrato sull'asse grande industria-grande sindacato». Come rileva Di Vico, «Il primo motivo della 'sparizione' è fin troppo

semplice: non si é riusciti a fondere del tutto le rivendicazioni dei commercianti con quelle degli artigiani e appena spunta fuori un tema divisivo (quale, ad esempio, l'aumento dell'Iva) immediatamente si manifestano le diverse gerarchie di interessi. Più in generale, il livello di fiducia tra i gruppi dirigenti non é cresciuto come avrebbe potuto in questi tre anni e, invece, sono rimasti forti i patriottismi di sigla, e la rincorsa alla visibilità mediatica é stata quasi sempre pensata come avventura solitaria».

Di Vico torna poi su un punto che ha sempre qualificato come penalizzante per la *umbrella association*, ovvero quello della rotazione semestrale della Presidenza, poiché ribadisce nuovamente che «Il meccanismo di governance adottato si é rivelato controproducente, non ha permesso che emergessero nuovi leader capaci di parlare sia a una platea popolare più ampia della somma degli associati sia alla grande opinione pubblica». Infine si pronuncia anche sui dati empirici di diffusione della 'Rete' sul territorio, mission fondante l'associazione: «Sul territorio l'alleanza non registra passi in avanti per mancanza di vigorosi input centrali e perché le singole strutture locali dovrebbero mettere a fattor comune i servizi alle imprese, ma non ne hanno la minima voglia per paura di compromettere l'accesso delle risorse. Le cose, dunque, stanno così ma chi ha puntato le sue carte sulla conservazione dell'esistente deve sapere che senza Rete Imprese Italia o senza un equivalente (e ambizioso) progetto si rischia di regalare la rappresentanza, anche solo virtuale, del ceto medio ai Forconi di oggi e di domani».

Commento indubbiamente aspro, che mette in luce quelli che ormai possono essere qualificati come punti deboli della realtà associativa in commento, e non più come ingranaggi ancora in fase di rodaggio.

Il nuovo anno si apre con delle sfide importanti per Rete Imprese, che dovrà rinvigorire il suo progetto di realizzare un rappresentanza moderna, attenta al territorio e sensibile alle singole identità delle associazioni fondatrici.

3.2. *Segue:* Nuovi percorsi della rappresentanza delle PMI dell'industria manifatturiera

La crisi economica che ha colpito l'Italia ha impattato anche sul sistema di rappresentanza delle piccole e medie imprese manifatturiere, provocando un periodo di incertezza per Confapi, aggravato dall'abbandono della Confederazione, nel luglio 2012, da parte di numerose Api locali che hanno scelto di fondare un nuovo soggetto rappresentativo: CONFIMI IMPRESA.

Il 28 settembre 2012, con la firma alle modifiche dello Statuto, si è concluso a Roma l'iter costitutivo di Confimi che ha cambiato denominazione in CONFIMI Impresa - Confederazione dell'Industria Manifatturiera Italiana e dell'Impresa Privata, che oggi rappresenta circa 20 mila imprese per 330 mila dipendenti, con un fatturato aggregato dell'ordine di 70 miliardi di euro.

A porre la firma quali soci fondatori di Confimi sono stati i leader delle territoriali scissioniste dal sistema Confapi, ovvero Api Torino e Associazione Piccole e Medie Imprese dell'Umbria unitamente ai rappresentanti di Aniem - Associazione Nazionale Imprese Edili Manifatturiere.

Si è affermato quindi un nuovo corpo intermedio presente ad oggi in 7 Regioni (Lombardia, Piemonte, Liguria, Veneto, Emilia Romagna, Umbria e Lazio) con 15 Uffici territoriali.

Con l'affermarsi di CONFIMI Impresa nelle relazioni sindacali italiane, hanno aderito anche altre sedi territoriali.

Fin dalle prime dichiarazioni del suo Presidente, l'imprenditore Paolo Agnelli, è subito stato chiaro l'intento propositivo della nuova confederazione: «CONFIMI Impresa è la volontà di rappresentare in Italia il mondo delle PMI manifatturiere e delle attività ad esse collegate perché troppo spesso nel panorama associativo del nostro Paese sono presenti realtà rappresentative eterogenee nelle quali convergono aggregazioni troppo variegate, quali PMI industriali e artigiane, società commerciali, liberi professionisti, assicurazioni, servizi alle persone, banche». Aggiunge Agnelli che «Al contrario, CONFIMI Impresa ha come obiettivo primario di specializzarsi nella salvaguardia del comparto

caratterizzante il tessuto produttivo del nostro Paese: la manifattura", aggiungendo che "oggi é indispensabile svincolarsi dai metodi di gestione che certe organizzazioni datoriali nazionali adottano o hanno adottato come fondamento della loro politica industriale. Metodi che rappresentano l'antitesi degli interessi delle imprese e che, senza un cambiamento radicale, non saranno in grado di fronteggiare le profonde trasformazioni in atto».

CONFIMI Impresa nasce dalla esigenza di rovesciare la piramide organizzativa tipica delle associazioni datoriali tradizionali: pur mantenendo la sede nazionale a Roma, il vetrice é distribuito nel territorio.

L'11 febbraio 2013, con il rafforzamento della propria capacità rappresentativa delle piccole e medie imprese del manifatturiero italiano, avvenuta tramite l'ingresso delle associazioni territoriali di Ravenna, Bologna, Firenze e di Confimi Impresa Calabria, CONFIMI Impresa ha lanciato il "Manifesto" per l'industria manifatturiera italiana consistente in un vero e proprio programma di politica economica per il Governo. Il documento, rubricato espressamente "Una nuova rappresentanza", é lo strumento attraverso il quale la Confederazione ha voluto chiamare a gran voce una stagione di rilancio del settore manifatturiero italiano, richiedendo urgentemente l'introduzione di un quadro normativo unico di riferimento con l'elencazione gli obiettivi chiave da raggiungere. Il Manifesto tocca tutti i punti focali da riformare, proponendo soluzioni volte allo snellimento degli oneri e alla facilitazione delle procedure di ogni genere a carico delle Pmi.

L'intento che ha portato alla nascita di CONFIMI Impresa, che si evince dalle parole del suo Presidente, é proprio quello di conferire alle Pmi una moderna rappresentanza, che non agisca tramite strutture tecnocratiche, autoreferenziali, concentrate unicamente a drenare risorse per garantire unicamente la loro sussistenza.

Poco dopo, il 21 febbraio 2013, il Presidente di CONFIMI Impresa torna a manifestare la sua linea programmatica, contraria a vecchi modelli di rappresentanza divisi ed autoreferenziali. Sostiene inoltre che la concertazione in questi 20 anni non é servita a favorire lo sviluppo economico del paese, né tantomeno a migliorare le condizioni dei

lavoratori e delle imprese, pertanto la nuova fase di ricostruzione non deve riproporre modelli di concertazione già sperimentati in passato, 'chiusi' ed ancorati a modelli di rappresentanza e a strumenti consociativi estranei alle attuali istanze che provengono dall'industria manifatturiera. Per rappresentare in Italia il mondo e le esigenze reali del settore manifatturiero in modo diretto e snello, la nuova Confederazione ha volutamente composto la propria governance solo da imprenditori manifatturieri.

Il 27 febbraio 2013, la struttura organizzativa si arricchisce mediante la costituzione della categoria di *CONFIMI Impresa Meccanica*; oltre alla già esistente ANIEM rappresentativa del settore degli edili manifatturieri la nuova Confederazione arriva a rappresentare anche la categoria dei metalmeccanici.

La sua progressiva diffusione e la continua raccolta di consenso impone a CONFIMI Impresa di intraprendere il percorso di accreditamento presso le segreterie dei sindacati confederali quale nuovo soggetto rappresentativo.

Il 5 aprile 2013 ed il 22 aprile 2013 CONFIMI Impresa ha incontrato rispettivamente il Segretario Generale CISL Raffaele Bonanni ed il Segretario Generale UIL Luigi Angeletti e, si legge dai comunicati, è emersa la disponibilità ad avviare, con entrambe le sigle sindacali, relazioni industriali indirizzate al reciproco riconoscimento e alla costruzione di percorsi contrattuali e bilaterali finalizzati a realizzare adeguate tutele per i lavoratori dipendenti e per le imprese associate a CONFIMI Impresa.

La prima assemblea nazionale della Confederazione si è tenuta l'11 luglio 2013 a Roma, e il 2 agosto 2013, è stato siglato l'Accordo Interconfederale tra CONFIMI Impresa e CGIL, CISL UIL per un sistema di regole condivise nelle relazioni industriali, con contestuale sottoscrizione dell'intesa per la detassazione dei salari di produttività.

Nel settembre 2013 si amplia ulteriormente il paniere di categorie merceologiche rappresentate con la costituzione di *CONFIMI Impresa Chimica – Plastica Gomma e Settori Derivati* e *CONFIMI Impresa Digitale, della Telematica e dei Servizi Digitali*.

Altro importante traguardo varcato dalla nuova Confederazione è la sua affermazione nel settore metalmeccanico con l'avvio della trattativa tra CONFIMI Impresa Meccanica, FIM e UILM per la definizione del CCNL della piccola e media industria manifatturiera metalmeccanica. Il tavolo giunge, l'1 ottobre 2013, a sottoscrivere il CCNL della piccola e media industria manifatturiera metalmeccanica e della installazione di impianti, con soddisfazione delle parti che dichiarano di aver “costruito un accordo con l’obiettivo principale di mettere al centro il valore del lavoro e dell’impresa e auspicano che anche altre Organizzazioni sindacali sottoscrivano l’accordo raggiunto, che realizza un equilibrato punto di arrivo tra le esigenze di competitività delle imprese e la tutela dei lavoratori”¹¹. Tra i sottoscrittori manca, infatti, la CGIL. CONFIMI Impresa ha dichiarato che la FIOM è stata più volte invitata a partecipare al tavolo negoziale e liberamente ha deciso di non rispondere agli inviti. Da parte sua, la FIOM ha spiegato la sua mancata adesione alla trattativa motivandola con la sua ferma volontà di rispettare il principio di non proliferazione degli accordi collettivi per un medesimo settore, essendo tuttora vigente quello sottoscritto con la Confapi che, a suo parere, è da ritenersi pienamente soddisfacente delle esigenze dell'ambito merceologico di riferimento. Se da un lato la dichiarazione è comprensibile, dall'altro non sembra pienamente consapevole delle evoluzioni che sta subendo la rappresentanza delle Pmi manifatturiere, poiché il dato che deve prendersi in considerazione non dovrebbe essere tanto quello della pregressa esistenza di una cornice contrattuale disciplinante il medesimo settore, quanto invece la presa d'atto della repentina nascita di un nuovo soggetto rappresentativo, scaturente dalla vera e propria emorragia di associati di una Confederazione evidentemente non più adempiente rispetto alla propria mission.

Successivamente, il 28 ottobre 2013 l'ANIEM (Associazione Nazionale Imprese Edili Manifatturiere) e l'ANIER (Associazione Nazionale Imprese Edili in Rete), organizzazioni imprenditoriali rappresentative del comparto edile aderente a CONFIMI Impresa e le

¹¹ Fonte: <http://www.confimi.it/chi-siamo-cos-e-confimi/notizie-comunicati-stampa/81-confimi-impresa-meccanica-contratto-metalmeccanici-confronto-sul-merito-senza-ambiguita-e-senza-strumentalizzazioni>.

organizzazioni sindacali di categoria Feneal UIL, Filca CISL e Fillea CGIL hanno sottoscritto l'accordo sul rinnovo del contratto di lavoro per i dipendenti delle piccole e medie imprese¹². Si tratta del primo rinnovo per il settore edile in questa tornata contrattuale e le parti sociali hanno tutte pacificamente convenuto sulla necessità di addivenire ad un accordo comune.

In seguito, l'8 novembre 2013 il sistema confederale si arricchisce di una nuova categoria rappresentativa: *CONFIMI Impresa Alimentare*.

Infine, il 28 novembre nasce CONFIMI Impresa Legno-Arredo e Design, che il 29 novembre sigla, con Feneal-Uil, Filca-Cisl e Fillea-Cgil, il contratto collettivo nazionale di categoria per PMI del medesimo settore.

Ad oggi il sistema CONFIMI Impresa nazionale a livello di categoria é composto da 7 categorie (corrispondenti ai seguenti settori: edilizia, metalmeccanico, gomma plastica, digitale, alimentare, produttori ausiliari conciari, legno-arredo e design) e, a livello territoriale, da 14 Associazioni provinciali (Asti, Rimini, Torino, Bergamo, Modena, Verona, Vicenza, Bologna, Firenze, Ravenna, Cremona, Mantova, Biella, Trapani) e da 4 Associazioni regionali (Umbria, Calabria, Liguria, Campania).

3.2.1. *Segue*: Il processo di accreditamento di una nuova associazione datoriale in un sistema consolidato di Relazioni Industriali

Il percorso di affermazione nelle dinamiche sindacali intrapreso dalla coraggiosa CONFIMI Impresa l'ha portata a raggiungere un importante obiettivo. Come già anticipato, il primo agosto 2013 a Roma la neonata Confederazione ha siglato l'*Accordo Interconfederale sulle Relazioni Industriali* con CGIL, CISL e UIL ottenendo il risultato sperato.

¹² Fonte: http://www.aniem.it/notizia_informa.php?n=4209&x=OK.

Si legge dal testo dell'accordo, snello poiché costituito da due pagine e reperibile nel Bollettino Ordinario ADAPT 27 agosto 2013, n. 28¹³, che le parti "concordano sulla necessità di individuare regole finalizzate alla definizione di un sistema di relazioni industriali concertative e partecipative con l'obiettivo di agevolare la competitività, la produttività delle imprese, l'occupazione e la valorizzazione delle risorse umane, nella consapevolezza che le nuove sfide sollecitano una visione comune e una convergenza di interessi tra imprese e lavoratori".

Se da una parte CONFIMI Impresa afferma chiaramente che considera la contrattazione tra le parti uno strumento per la valorizzazione del lavoro e dell'impresa, che abbia sempre presente le specificità delle imprese associate e dei territori e possa offrire un contributo decisivo per la competitività, la produttività e la stabilizzazione del lavoro alimentando un clima di fiducia tra le parti, dall'altra la triade sindacale, in un quadro generale di non proliferazione contrattuale, riconosce espressamente CONFIMI Impresa quale soggetto di rappresentanza con cui definire un sistema di relazioni sindacali capace di dare certezze ai lavoratori e alle imprese ad essa associate nel rispetto delle regole concordate, all'interno di un sistema regolato tra le parti che garantisca esigibilità degli accordi e condivisione.

Inoltre, le Parti, fermo restando il ruolo centrale del contratto collettivo nazionale di lavoro, al quale resta affidata la certezza dei trattamenti economici e normativi di tutti i lavoratori, si impegnano a definire regole condivise tese a favorire lo sviluppo e la diffusione della contrattazione collettiva di secondo livello per favorire l'occupabilità e la valorizzazione delle risorse umane, nonché per incentivare il conseguimento di obiettivi concordati di produttività, redditività, qualità, efficienza.

Tema cruciale nell'affermazione del nuovo soggetto rappresentativo è stata la definizione del suo ruolo rispetto al tema della bilateralità. A tal fine le parti, per affermare un sistema di relazioni industriali condivise e partecipate, concordano, in un quadro di non moltiplicazione della bilateralità, sulla necessità di ridefinire il sistema bilaterale nazionale e

¹³ Reperibile al seguente link: <http://www.bollettinoadapt.it/site/home/bollettinoadapt/ordinario/27-agosto-2013-n-28.html>

territoriale confederale delle Pmi, in modo da affrontare, con il coinvolgimento di tutti i soggetti, tematiche rinviate dalla contrattazione confederale, nazionale e decentrata o dalla legislazione vigente al fine di erogare servizi e prestazioni certe, esigibili e qualitative per i lavoratori e le imprese del mondo delle Pmi nel rispetto di quanto previsto dagli accordi vigenti. CONFIMI Impresa ha manifestato il proprio assenso a tale impostazione e ha dichiarato di voler considerare FAPI come proprio fondo interprofessionale per la formazione continua di riferimento per le aziende ad essa associate. Come conseguenza a tale scelta Cgil, Cisl, Uil, in qualità di parti dei soggetti costituenti del Fondo, si sono impegnate, per quanto di competenza a favorire l'ingresso di CONFIMI Impresa nella governance del Fondo FAPI.

L'Accordo Interconfederale ha poi previsto l'istituzione di una commissione paritetica per definire le regole condivise del sistema di relazioni industriali e contrattuali, ed il sistema bilaterale confederale (nazionale e territoriale) delle piccole e medie imprese, nonché le modalità di erogazione di prestazioni e servizi alle aziende associate e ai lavoratori.

4. Brevi note sull'associazionismo datoriale nel mondo delle cooperative: l'Alleanza delle Cooperative Italiane come centrale unica operativa

Un cenno nella presente indagine deve essere dedicato anche al settore delle cooperative, governato da dinamiche particolari e rappresentativo di un interessante esempio di esercizio della rappresentanza in forma concertativa.

La platea associativa delle associazioni di rappresentanza delle imprese cooperative non è definita in relazione al campo di attività, come avviene per quasi tutte le altre organizzazioni di rappresentanza delle imprese, ma in relazione alla natura societaria degli aderenti.

Inoltre, caratteristica tipica é la tradizionale natura intersettoriale delle organizzazioni cooperative italiane, la cui platea associativa copre, di fatto, quasi tutti i segmenti delle attività economiche.

Il fenomeno della proliferazione delle sigle rappresentative ha colpito anche il settore della cooperazione, nel quale si registra la presenza delle due storiche sigle Legacoop e Confcoopertive (denominate alle origini rispettivamente Federazione delle Cooperative e Confederazione delle Cooperative Italiane) nonché di AGCI UNCI e Unicoop.

Tuttavia la presenza di più sigle non ha intaccato la concentrazione della rappresentanza stessa nelle due associazioni principali che, anzi, hanno continuato a crescere e a rafforzarsi nel tempo.

Al pari dei settori del commercio, dell'artigianato e dei servizi, anche quello delle cooperative ha voluto intraprendere la strada della costituzione di una *umbrella association*.

Il 27 gennaio 2011, infatti, AGCI, Confcooperative e Legacoop comunicano la nascita dell'Alleanza delle Cooperative Italiane, quale organismo di coordinamento nazionale delle rispettive azioni.

La scelta non é stata repentina, in quanto il settore delle cooperative conosce già dai primi anni '90 la forma della collaborazione nella rappresentanza. In quel periodo, infatti, le tre organizzazioni avevano già approvato un modello comune di relazioni industriali che ha portato alla stipula di 15 CCNL e alla nascita di vari organismi bilaterali comuni.

Tale propensione é certamente dovuta alle caratteristiche tipiche della cooperazione, quale movimento di imprese che condividono sia la forma giuridica che comuni finalità sociali, operando attraverso stabili forme di collaborazione tra le imprese esistenti e rafforzando le condizioni per favorire la nascita di nuovi enti cooperativi (Busacca, 2006).

La traduzione della volontà comune nella vera e propria istituzione di un organismo unitario, l'Alleanza, esprime l'intento comune di voler rafforzare e coordinare l'azione di rappresentanza del settore delle cooperative nei confronti delle Istituzioni e delle parti sociali, per dare vita ad una rappresentanza unitaria della cooperazione italiana.

Alla presentazione della nuova realtà associativa, il portavoce dell'Alleanza Luigi Marino, allora Presidente di Confcooperative, aveva dichiarato: «cominciamo oggi con il coordinamento, poi proseguiremo

nel diffonderlo nei territori, per arrivare ad una Federazione ed infine all'unità organica»; un percorso verso un moderno modello di rappresentanza descritto chiaramente con tale breve commento.

L'Alleanza rappresenta oltre il 90% del mondo cooperativo italiano per persone occupate (1.200.000), per fatturato realizzato (140 miliardi di euro) e per soci (oltre 12 milioni) pari a 43.000 imprese associate. Ad oggi la sua struttura organizzativa prevede 11 coordinamenti settoriali e, a livello territoriale, 6 coordinamenti regionali (Toscana, Emilia Romagna, Abruzzo, Piemonte, Liguria e Lombardia) e 2 provinciali (Bologna e Imola).

Zan (Zan, 2011) analizza il nuovo organismo sostenendo che il percorso di integrazione delle realtà associative afferenti al mondo delle cooperative è ancora tutto da costruire, sebbene sia facilitato da almeno due elementi. Innanzitutto il comune riconoscimento nei valori dell'impresa cooperativa, e poi una significativa e consolidata esperienza di azione comune in strutture cooperative e consortili funzionanti da tempo quali Cooperfidi, Fon.Coop, Coopform, nonché l'accordo già operante dal 1990 per un modello comune di relazioni industriali.

A ben vedere però l'Alleanza non si traduce nell'immediato nella nascita di una nuova entità autonoma, come è accaduto nel caso di R.ETE imprese Italia, bensì in un iniziale e più semplice 'coordinamento' al quale le tre promotrici si sono auto-obbligate per organizzare le loro attività di lobby e per accreditare la loro rappresentanza verso il mondo politico; le strategie vengono deliberate attraverso l'incontro periodico di un numero corposo di dirigenti designati dalle rispettive associazioni. Per Zan, l'elemento più significativo dal punto di vista organizzativo, è rappresentato dall'individuazione di un unico portavoce a rotazione, che resta in carica per un anno. Rispetto alla tradizionale geografia della rappresentanza, anche in questo caso si è di fronte ad un percorso di semplificazione della frammentazione, che passa attraverso il superamento del tradizionale asse politico di rappresentanza della maggior parte delle imprese cooperative associate.

Il 29 gennaio 2014 si è tenuta l'Assemblea annuale di Alleanza delle Cooperative Italiane, nel corso della quale le associazioni promotrici AGCI, Confcooperative e Legacoop hanno voluto comunicare la scelta

di avviare un percorso di potenziamento dell'organismo unitario e la sua ulteriore trasformazione in una vera e propria centrale unica.

Si legge dai comunicati che si tratta di "Un cambio di passo, una decisa accelerazione del percorso di integrazione delle associazioni di rappresentanza delle imprese cooperative italiane".

In concreto, sono stati presentati i successi dell'azione dell'Alleanza ed è stata espressa ufficialmente la volontà di delegarle maggiori responsabilità e di conferirle strumenti di azione in rappresentanza di tutte le cooperative italiane.

In tale occasione, l'Alleanza ha confermato il funzionamento del proprio meccanismo di elezione degli organi di vertice rispetto alle esigenze di equità e rappresentanza interna. L'Alleanza prevede, infatti, la scadenza annuale sia della Presidenza che del Comitato Esecutivo, i quali vengono eletti ogni anno in occasione dell'Assemblea annuale, per conferire loro una forte legittimazione dall'interno. Il Presidente uscente, riconfermato anche per il 2014, ha sottolineato l'assoluta efficienza del meccanismo suddetto, capace di determinare una verifica periodica della bontà dei risultati conseguiti dai vertici in carica nell'anno di mandato e di conferire all'Alleanza un adeguato livello di democrazia interna.

Le considerazioni appena riportate inducono ad un confronto con quanto accade in Rete Imprese Italia nella quale, al contrario, è previsto un meccanismo di rotazione semestrale della Presidenza, voluto dalle cinque confederazioni fondatrici come segno di uguaglianza delle stesse, ma valutato a posteriori dopo un triennio di funzionamento come poco rispondente alla necessità di accreditamento di Rete Imprese presso i suoi interlocutori.

Il nuovo modello rappresentativo unitario rappresenta l'intenzione di approfondire il legame tra AGCI, Confcooperative e Legacoop con l'obiettivo di potenziare l'efficacia della loro azione rappresentativa nei confronti degli interlocutori istituzionali. Il nuovo organismo è indice della maturità dell'associazionismo nel mondo delle cooperative che vede nella condivisione una ulteriore opportunità di crescita. Il progetto, comunicato in sede di assemblea, prevede che entro il 30 giugno 2014 si dia avvio al procedimento di integrazione, ed entro due o tre anni di concludere la fusione. Giuliano Poletti, Presidente di Legacoop

riconfermato alla Presidenza dell'Alleanza per il 2014, ha dichiarato che «se l'Alleanza ha permesso di presentarsi uniti agli appuntamenti istituzionali, di avere maggiore voce in capitolo con il governo, con le banche e anche rispetto alle altre associazioni imprenditoriali, dalla Centrale Unica ci si aspetta molto di più: un'opportunità di crescita, di dialogo con le istituzioni, ma anche con tutti i soggetti che si riconoscono in una concezione "sociale" dell'economia, e non strettamente legata al profitto»

Il processo intrapreso dalle maggiori organizzazioni di rappresentanza delle cooperative italiane è pregevole e manifesta la capacità delle sigle fondatrici di progettare strategie nel lungo periodo, con l'unico obiettivo di rendere più efficace la propria azione di rappresentanza, piuttosto che mantenere identità distinte miranti al raggiungimento di interessi affini. La frammentarietà dell'azione viene quindi vista come una debolezza e l'agire unitario è qualificato dalle cooperative come unico percorso imprescindibile.

6. Il «Progetto delle imprese per l'Italia» come esempio di azione unitaria delle associazioni datoriali italiane

La soffocante crisi economica che colpisce il tessuto produttivo italiano ha portato le associazioni datoriali ad una profonda riflessione sul tipo di azione da intraprendere nei confronti dei decisori politici. Nello specifico, se le azioni singole di ciascuna confederazione ben poca acqua hanno condotto ai vari mulini, si è sentita la necessità di compiere un passo ulteriore.

Il 30 settembre 2013 Abi, Ania, Alleanza delle Cooperative Italiane, Confindustria e R.ETE Imprese Italia hanno presentato il *Progetto delle imprese per l'Italia*¹⁴, un documento ufficiale congiunto, approvato dalle confederazioni firmatarie come strumento per richiamare l'attenzione delle Istituzioni sui temi cruciali e di necessaria ed urgente riforma.

Le principali organizzazioni di rappresentanza del mondo produttivo, hanno voluto indicare i cinque settori da riformare con priorità per far ripartire la crescita, ovvero: riforma fiscale, riforma pensionistica, privatizzazioni, liberalizzazioni, infrastrutture.

Nel commentare il documento, Giuseppe De Rita¹⁵, Presidente della Fondazione R.ETE Imprese Italia, ha dichiarato che «l'iniziativa (...) va letta soprattutto per la sua capacità di indurre un mutamento sostanziale nei rapporti fra la politica e gli interessi reali del paese, ricordando con forza che il nostro sistema-paese è nato grazie ad una forte coesione fra governi, soggetti intermedi e comunità di persone. Ma la richiesta di cambiamento sarebbe stata e sarebbe puramente rituale, quasi di routine, senza uno scatto di iniziativa e di proposizione unitaria da parte dei sottoscrittori del documento congiunto (...). Va quindi visto con favore il fatto che, rispetto alla frammentazione sempre più accentuata fra schieramenti partitici e fra le loro componenti interne, il «Progetto delle imprese» ha il pregio di esplicitarne l'assunzione di una responsabilità

¹⁴ Il documento è consultabile, tra le varie fonti, anche al seguente link: <http://www.reteimpreseitalia.it/Notizie-dalla-Rete/Progetto> nel quale è possibile reperire il testo completo ed una sintesi.

¹⁵ Il commento ufficiale di Giuseppe De Rita è consultabile al seguente link: <http://www.reteimpreseitalia.it/content/download/1567/24016/file/Commento%20Giuseppe%20De%20Rita.doc>

unitaria sui temi cruciali per il paese». Prosegue poi De Rita evidenziando che «(...) non si può non prendere atto che é stato trasferito al sistema di governo un messaggio propositivo e compatto, che potrà o meno essere tradotto in norma di legge, ma che resta un cardine non revocabile della responsabilità che le parti coinvolte hanno assunto e che va oltre le loro diversità e le loro tradizionali prassi di lobbying. E' implicita infatti nel documento delle cinque Organizzazioni la volontà di andare verso un'azione di tutela generale, che sussuma, senza tradirle, le aspettative delle categorie. Si sale, credo coscientemente, verso una dimensione pre-politica delle rappresentanze delle imprese, pur conoscendo esse bene i confini di azione che da sempre si sono date. Le cinque sigle firmatarie non sono di per sé soggetti politici, ma hanno dimostrato di saper sviluppare insieme due elementi basilici dell'azione politica: alcune idee concrete fuse in un sola voce; e la promozione di una gamma di interessi comuni sia ai loro iscritti, che a tutta la base produttiva italiana e al sistema socio economico nel complesso».

Infine sottolinea come «l'assunzione di un ruolo funzionalmente politico da parte di responsabili della rappresentanza datoriale può diventare un elemento di contrasto alla definitiva corruzione della politica».

CONCLUSIONI

La presente ricerca ha analizzato il fenomeno dell'associazionismo datoriale e di categoria in Italia, con particolare riguardo alle recenti tendenze che lo vedono protagonista.

Le associazioni di rappresentanza degli interessi economici stanno attraversando una fase molto travagliata, forse mai intervenuta in passato, dove viene messa in discussione la stessa efficacia dell'azione dei corpi intermedi rispetto alla determinazione delle decisioni politiche, economiche, sociali del nostro Paese nonché la reale rispondenza delle stesse alle esigenze dei rappresentati.

Questo deficit di rappresentanza di cui si vedono accusate, unitamente alla grave crisi economica che mette in difficoltà l'esistenza stessa delle attività produttive, e quindi degli stessi rappresentati, ha determinato il verificarsi di interessanti fenomeni di adattamento ed esperimenti di miglioramento verso una rappresentanza davvero moderna.

La più importante Confederazione, Confindustria, assediata da gravose critiche sulla sua struttura organizzativa, sulle sue modalità di funzionamento e sulla impropria commistione di interessi troppo diversi è intervenuta con una approfondita ricerca dei suoi "mali", giunta fino alla elaborazione, ad opera della Commissione Pesenti, di un massiccio intervento riformatore, il quarto sin dalle sue origini, che entrerà a regime a partire dal 2014.

Il panorama italiano ha visto poi la nascita di importanti esempi di aggregazione tra storiche Confederazioni e realtà associative, viste raramente rispetto al fenomeno dell'associazionismo datoriale italiano. I casi di R.ETE Imprese Italia, *umbrella association* autonoma fondata da Confcommercio, Confartigianato, CNA, Confesercenti e Casartigiani, e l'Alleanza delle Cooperative Italiane, ente di coordinamento nato per decisione di AGCI, Confcooperative e Legacoop. I fenomeni di aggregazione di storiche sigle associative datoriali e di categoria, talvolta anche in competizione tra di loro, risponde alla necessità di limitare la proliferazione di sigle con funzioni rappresentative affini, nonché di rafforzare la propria funzione di rappresentanza rispetto agli interlocutori

esterni. Alla prima, da una parte, va riconosciuto il pregio di aver fatto conoscere l'innovativa esperienza di aggregazione al panorama associativo italiano, pur non avendo ancora potuto esprimere a pieno le proprie potenzialità con particolare riferimento alla promozione del territorio. Evidentemente, aver scelto di mantenere una forte autonomia dei soggetti fondatori non ha consentito a Rete Imprese di raggiungere gli interessanti obiettivi che si era data nel comunicare la sua *mission* originaria. La seconda, rappresenta una modalità di agire comune già ben nota nel mondo delle cooperative, affondando le sue radici già nei primi anni '90, ma essendo stata qualificata solo come "coordinamento" e non come entità autonoma rischia di non poter essere identificata come interlocutore autorevole all'esterno.

Infine la ricerca ha voluto analizzare anche i fenomeni scissionistici che hanno dato luogo alla nascita di nuove sigle associative. Interessante è stato soffermarsi a comprendere il percorso di accreditamento di una nuova Confederazione nazionale con le Istituzioni ed i sindacati confederali e la progressiva acquisizione di consenso nei territori.

Dall'analisi realizzata emerge che l'associazionismo datoriale tradizionale è giunto ad una fase di stallo, e potrà superarla solo compiendo una valutazione obiettiva sulla idoneità o meno della propria azione di rappresentanza degli interessi economici e della propria struttura organizzativa.

Successivamente, dovrà compiere una profonda rivisitazione degli elementi ormai desueti rispetto alle moderne "relazioni di lavoro" per poter varcare la soglia della modernità e tornare ad essere interlocutore privilegiato sulla condizione e sulle necessità del tessuto produttivo italiano, a prescindere dal settore merceologico di appartenenza.

LITERATURE REVIEW

Parte I

LA RAPPRESENTANZA DEGLI INTERESSI ECONOMICI PRIVATI: EVOLUZIONE STORICA, DINAMICHE, FUNZIONI, REGOLE

SOMMARIO: 1. Le origini della rappresentanza datoriale e di categoria, e le diverse definizioni del fenomeno. – 2. I modelli e le funzioni dell'associazionismo datoriale secondo la dottrina. – 3. Associazioni dei datori di lavoro e associazioni sindacali a confronto. – 4. Parabola evolutiva del fenomeno associativo e le sfide del futuro.

1. Le origini della rappresentanza datoriale e di categoria e le diverse definizioni del fenomeno

La presente analisi si propone indagare il fenomeno associativo degli interessi economici delle imprese private in Italia, inquadrando in linea generale le sue origine storiche, soffermandosi in particolare sulle recenti evoluzioni che lo stanno colpendo con approfondimenti opportuni su specifici case history, per concludere con una valutazione complessiva della nuova domanda di rappresentanza e delle sfide che l'associazionismo dovrà vincere per entrare nella modernità delle dinamiche sindacali, politiche ed economiche dell'epoca contemporanea globalizzata.

Prima degli anni novanta, le associazioni datoriali sono state “cronicamente inesplorate” (H. Abromeit, *Interessenverbände der Unternehmer*, Journal für Sozialforschung 27/3, 1987) e “trascurate in maniera sproporzionata” (F. Traxler, *Arbeitgeberverbände*, in G.

Endruweit et al., eds. *Handbuch der Arbeitsbeziehungen*, 1985) dalla dottrina di riferimento, ma molto è cambiato da allora.

Le trasformazioni subite dalle economie dei Paesi industrializzati hanno messo permesso di sviluppare un sistema di relazioni sindacali che, incidendo nelle dinamiche del mercato del lavoro, si è andato progressivamente adattando alle necessità economiche e congiunturali, mettendo in luce il ruolo delle imprese e delle relative associazioni di rappresentanza.

Nel corso del XX secolo, lo sviluppo di nuove modalità di ricerca sulle origini del welfare state e sui modelli di contrattazione collettiva (**P. Swenson**, *Fair Shares: Unions, Pay, and Politics* in Sweden and West Germany, 1989, **K. Thelen**, **Christa Van Wijnbergen**, *The Paradox of Globalization: Labor Relations in Germany and Beyond*, Comparative Political Studies 36, 8, 2003), ha portato allo sviluppo di due orientamenti sul fenomeno dell'associazionismo datoriale e di categoria, con da elementi di somiglianza e, contemporaneamente, di divergenza.

Il primo sostiene che l'integrazione dell'economica trans-nazionale stia producendo una convergenza intorno al modello neo-liberale di deregolamentazione, c.d. "Anglosassone" (cfr. **T. Friedman**, *The World Is Flat: A Brief History of the 21st Century*, Farrar, Straus & Giroux Eds., 2005; **Harry C. Katz** e **O. Darbshire**, *Converging Differences. Worldwide Changes in Employment Systems*, ILR Press, 1999), caratterizzato dal limitato margine di azione dei corpi intermedi che tradizionalmente hanno agito da "intermediari del mercato" all'interno delle economie contemporanee (ovvero le associazioni datoriali e le organizzazioni sindacali). Tale filone attribuisce alle associazioni rappresentative degli interessi economici una importanza relativa nell'affermazione delle posizioni datoriali.

Il secondo orientamento, al contrario, afferma che le nicchie di mercato caratterizzate da buoni livelli di stabilità dell'economia e da un sistema multilivello per la sottoscrizione di accordi istituzionali, favoriscano la coesistenza di "varie forme di capitalismo" (**P. A. Hall**, **D. Soskicer**, *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford Univ. Press, 2001). Secondo questa visione, alcuni Paesi puntano su una produzione di massa a basso costo,

mentre altri si concentrano su prodotti di alta qualità, ed in questi ultimi i produttori agiscono per mantenere delle “economie di mercato coordinate” attraverso l’azione delle associazioni datoriali e di altre istituzioni intermedie, le quali rivestano un ruolo attivo nel mitigare i limiti del mercato che, secondo tale modello, vanno risolti concretamente attraverso l'intervento di terzi soggetti (**D. Soskice**, *Divergent production regimes: coordinated and uncoordinated market economies in the 1980s and 1990s*, in Kitschelt, Herbert, Lange, Peter, Marks, Gary and Stephens, John D., *Continuity and change in contemporary capitalism. Cambridge studies in comparative politics*, Cambridge University Press, 1999, pp. 101-134).

Per i sostenitori della “varietà del capitalismo” esistono maggiori possibilità che la crescente globalizzazione amplifichi le divergenze transnazionali tra imprese e mercati, con conseguente rafforzamento dei modelli nazionali esistenti, anziché promuovere una convergenza tra gli stessi, portando le associazioni di rappresentanza dei produttori a dover intervenire incisivamente per la tutela degli interessi del settore rappresentato.

In linea generale, le associazioni di rappresentanza costituiscono importanti aggregati di identità collettive reali e operanti sulla base di interessi e valori comuni.

Esse, pur essendo cruciali attori in ogni formazione economico-sociale, sono state meno indagate dagli studiosi rispetto alla controparte sindacale. Le radici della ricerca del fenomeno possono rinvenirsi negli scritti di Alexis de Tocqueville (**A. de Tocqueville**, *La democrazia in America*, 1935, ri-pubblicata da Utet, Torino, 1968, e da Rizzoli, Milano, 1992) il quale sostenne, nella prima metà del XIX secolo, che “l'arte di associarsi diventa la madre dell'azione, studiata e messa in pratica da tutti”. Iniziava allora ad enfatizzarsi il ruolo dei corpi intermedi (corporazioni, ordini professionali, associazioni politiche e civili) la funzione di mediatore tra gli interessi dello Stato e quelli degli individui si andava progressivamente affermando. Secondo lo storico e filosofo, solo attraverso l’associazionismo ed il rafforzamento dei legami sociali, ovvero con la viva partecipazione, i cittadini evitano il rischio

dell'individualismo, di rinchiudersi in sé, e promuovendo la coesione sociale e la capacità di resistenza al potere politico.

In dottrina la rappresentanza datoriale è stata oggetto di diverse qualificazioni a seconda del profilo preso in considerazione. Una definizione diffusa è quella che vede nell'associazionismo datoriale un fenomeno complesso la cui ragione essenziale risiede nella protezione di un interesse altrui a mezzo di un soggetto che non è titolare dell'interesse protetto (**G. Sartori**, *Elementi di teoria politica*, 1987, p. 306); vi è poi chi la rappresenta come l'agire di qualcuno per conto di altri individui, associazioni, comunità, e l'essere presente per esprimere la volontà altrui (**H Pitkin**, *The concept of representation*, University of California Press, 1967). Una definizione più sottile, ma figlia da quella appena menzionata, distingue tra rappresentanza come attività efficiente, quale espressione di interessi, e rappresentanza come attività edificante, ovvero espressione di identità (**A. Pizzorno**, *Sulla teoria della scelta democratica*, in *Stato e Mercato*, 1983, n. 7, pp. 33 e 34).

Qualificazioni più recenti e meno improntate su studi sociologici vedono le associazioni imprenditoriali come organizzazioni formali e specializzate nella aggregazione, selezione, difesa e promozione degli interessi e dei fini collettivi degli imprenditori nell'arena politica, incidendo in special modo nella regolazione degli assetti economici (**M. Catino**, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso l'attivazione della rete associativa*, in *DRI*, 2006, n. 1, p. 39; **A. Martinelli** (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani*, Edizioni di Comunità, 1994).

A prescindere dalla lente sociologica o economica dalla quale le si vogliano indagare, le associazioni datoriali rivestono un ruolo più ampio e diversificato di un mero "sindacato delle imprese", poiché fanno parte della categoria di quei "corpi intermedi" tra istituzioni, imprese, mercato ed individui decisivi per lo sviluppo dell'economia e della coesione sociale. Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi economici in Italia, infatti, sono un interlocutore chiave ai fini dell'incidenza nelle dinamiche politiche, economiche e sociali della penisola fin dalla loro nascita.

2. I modelli e le funzioni dell'associazionismo datoriale secondo la dottrina

L'operazione di ricerca prosegue con l'analisi delle diverse classificazioni che la dottrina ha dato delle funzioni esercitate dalle associazioni datoriali e delle loro mission.

Esigenza fondamentale che ha portato alla nascita di queste ultime è sicuramente quella di poter meglio fronteggiare la controparte sindacale al fine di tutelare il potere di investimento imprenditoriale (**P.C. Schmitter, D. Brand**, *Organizing capitalists in the United States*, in American Political Science Meeting, 1979; **C. Offe, H Wiesenthal**, *Two logics of collective action. Theoretical notes on social class and organizational form*, in Political Power and Social Theory, 1980, n. 1), ovvero per trasferire i compiti relativi al coordinamento della società, alla risoluzione dei conflitti e alla implementazione di politiche favorevoli alla sfera di interesse dei soggetti rappresentati (**S. Berger**, *L'organizzazione degli interessi nell'Europa Occidentale*, 1983), o ancora per perseguire gli interessi di classe attraverso la costituzione di reti associative con il compito di preservare l'integrità dell'intero sistema (**A. Martinelli**, *L'organizzazione degli interessi industriali in Italia, 1870-1980*, in A. Martinelli (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani*, 1994) o, infine, per fronteggiare l'invasione dello Stato in alcuni settori economici (**M. Olson**, *La logica dell'azione collettiva*, 1983).

Gli assi portanti dell'associazionismo datoriale sono anche declinati da Nicoletti (**P. Nicoletti**, *I sistemi di rappresentanza degli interessi economici in Italia*, LUISS Univ. Press, 2011) nelle funzioni di: formulazione e adozione di linee di intervento per la tutela degli interessi degli associati, tra le quali si colloca l'attività di lobbying pura; nella fornitura di servizi specialistici ed innovativi; nel rappresentare il soggetto chiave per la parte imprenditoriale nella contrattazione collettiva ed in tutte le attività ad essa correlate (cfr anche **L. Graziano**, *Le lobbies*, Ed. Laterza, 2002, il quale sostiene che per "lobbying" si intende l'insieme delle tecniche e delle attività che consente la rappresentanza politica degli interessi di un gruppo qualificato. L'autore ripercorre nella sua pubblicazione anche le tecniche codificate del lobbying, a partire dai

due modelli più conosciuti, ovvero quello americano e quello del vecchio continente, per giungere ad analizzare anche il caso italiano; si veda inoltre **G. Pirzio Ammassari**, *L'Europa degli interessi. Rappresentanza e lobbying nell'Unione Europea*, Euroma – La Goliardica, 1997).

In linea generale si può sostenere che la collaborazione degli imprenditori attraverso l'associazionismo rappresenta un valido meccanismo per unire gli interessi immediati del singolo imprenditore con gli interessi di più ampio respiro dell'intero settore di attività economica in cui esso opera. Tuttavia, alcuni autori sostengono che la maggiore differenza tra le associazioni di rappresentanza degli interessi dei lavoratori e le associazioni imprenditoriali risieda nel fatto che per gli imprenditori l'azione collettiva è una *second best solution*, nel senso che il datore di lavoro potrebbe incidere nelle relazioni di lavoro afferenti il proprio business anche singolarmente, attraverso l'attuazione di efficaci politiche di gestione delle risorse umane o attraverso la contrattazione collettiva decentrata, rinunciando alla mediazione operata dalla rappresentanza (cfr. **S. Leonardi**, *Fusioni organizzative e associazionismo datoriale: quali riflessi sul sistema contrattuale*, in Quaderni di Rassegna Sindacale, 2011, n. 4, p. 125; **W. Streeck, P.C. Schmitter**, *Comunità mercato, stato e associazioni. Il possibile contributo dei governi privati all'ordine sociale*, in Stato e Mercato, 1985, n. 13, pp. 47-86).

Dissentono invece altri, i quali sostengono che il modello della *second best solution* possa valere su di un unico segmento dell'universo imprenditoriale, ovvero quello della grande impresa, dotata autonomamente della influenza necessaria per agire nel mercato e nelle dinamiche politiche (**W. Streeck**, *Imprenditori e sindacati: eterogeneità degli interessi e capacità organizzativa*, in Stato e Mercato, 1991, n. 31).

La dottrina distingue le associazioni in tre grandi categorie: le associazioni datoriali specializzate nel rappresentare gli interessi dei propri associati sul fronte del mercato del lavoro (*employer associations*); le associazioni commerciali (*trade associations*) che tutelano interessi prevalentemente imprenditoriali; ed infine le associazioni miste, che combinano al loro interno le due anime summenzionate (cfr. **W. Streeck**,

Interest Heterogeneity and Organizing Capacity, in R.M. Czada, A. Windhoffheutier (a cura di), *Political Choice*, 1991).

Volgendo lo sguardo all'Europa in generale emerge che il numero complessivo di confederazioni datoriali in Italia è pari ad una decina, in Olanda e Austria a due, in Spagna tre e in Francia e Germania quattro.

Considerando l'Unione Europea a 27 membri, solo la Romania presenta una frammentazione così elevata come quella Italiana. Invece, analogamente a Francia e Spagna, l'Italia non presenta il carattere dualistico della rappresentanza imprenditoriale (*employer associations* e *trade associations*), presente invece in Germania e Svezia (cfr. **S. Leonardi**, *Fusioni organizzative e associazionismo datoriale: quali riflessi sul sistema contrattuale*, in Quaderni di Rassegna Sindacale, 2011, n. 4, p. 125 e **C. Dell'Aringa, G. Della Rocca**, *L'associazionismo imprenditoriali oggi*, in DRI, 1/2006, p. 3).

A differenza del contesto italiano, in vari Paesi europei la distinzione tra associazioni datoriali pure e associazioni commerciali è molto evidente, poichè altrettanto netta è l'attività della rappresentanza e della negoziazione da una parte, rispetto a quella dell'erogazione di servizi, alla proposizione di politiche economiche e alla regolazione di attività in generale dall'altra.

In Italia le due funzioni, datoriale e commerciale, non sono svolte da organizzazioni diverse ma, ad eccezione del caso del settore del credito, tendono ad essere svolte all'interno di ogni singola associazione, con una specializzazione intra-associativa dei rapporti economici e di quelli sindacali (**M. Catino**, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso l'attivazione della rete associativa*, in DRI, 1/2006, p. 39, osserva che questo aspetto sembra prevalente in particolare nelle associazioni di rappresentanza delle imprese minori, la cui domanda di servizi è correlata alla scarsa internalizzazione di funzioni amministrative, contabili e di assistenza fiscale, ma anche alla maggiore difficoltà di realizzare in proprio servizi più sofisticati).

Esse poi tendono ad articolarsi, in modo più o meno frammentato a seconda dei contesti in cui sono inserite, per settore di attività (agricoltura, artigianato, industria, commercio, servizi, ecc.), per livelli dimensionali (imprese artigiane, piccole e medie imprese, grandi

imprese), per assetti proprietari, per natura legal-istituzionale (cooperative, a capitale privato, a partecipazione statale, ecc.) e per affinità politico-partitiche.

Osservando il sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia a livello di grandi confederazioni, Lanzalaco ne evidenzia quattro grandi caratteristiche distintive (**L. Lanzalaco**, *Le associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro*, in DRI, 1/2006, p. 23-37, anche in **R. Caragnano, E. Massagli** (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, Collana ADAPT-CSMB, n. 8, 2013).

In primis la frammentazione (generata da numerosi assi di divisione quali quello settoriale, politico, dimensionale, legal-istituzionale), e poi i rapporti con la politica (si veda il fenomeno del collateralismo), l'assenza di specializzazione funzionale e il debole sviluppo delle funzioni economiche (ovvero la mancanza di distinzione tra *employers association* e *trade association*) ed infine la rilevanza della dimensione territoriale (su questa ultima caratteristica si veda anche **L. Lanzalaco**, *La dimensione territoriale nella rappresentanza degli interessi. Il caso delle associazioni imprenditoriali italiane in prospettiva comparata*, Working Papers, Centro Studi e Ricerche di Politica Comparata, Università Bocconi di Milano, 1986).

Dal punto di vista della loro vocazione, le associazioni di rappresentanza degli interessi imprenditoriali sono caratterizzate da alcuni dilemmi organizzativi tipici della loro funzione. La dottrina (tra i vari **M. Catino**, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso l'attivazione della rete associativa*, in DRI, 1/2006, p. 39) sostiene che la loro azione deve declinarsi nella "logica della membership", senza mai sottovalutare quella "dell'influenza", tendente la prima a privilegiare la rappresentanza delle singole articolazioni delle imprese rappresentate e delle singole specificità, al contrario della seconda che invece preme per ridurre le diversità tra le imprese rappresentate a favore di una maggiore omogeneità (**P.C. Schmitter, W. Streeck**, *The Organization of Business Interests*, Discussion Paper, IIM/LMP, 1981), nonchè scegliere se privilegiare forme di aggregazione orizzontale, per articolazioni territoriali, o verticale, per settori di attività.

La stessa corrente dottrinale individua anche una distinzione tra la mera "funzione politica", ovvero di rappresentanza degli interessi come ragion d'essere primaria dell'organizzazione, e la "funzione economica" dell'associazionismo, comprendente l'erogazione di servizi e la promozione del business degli associati (**L. Lanzalaco**, *Le associazioni imprenditoriali*, in **G.P. Cella, T. Treu** (a cura di), *Le nuove relazioni industriali, L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Ed. Il Mulino, 1998).

L'insieme delle variegate funzioni svolte dalle associazioni datoriali nei confronti di una vasta gamma di associati ha determinato, quindi, la nascita di diversi modelli organizzativi, finalizzati a raccogliere e a rappresentare correttamente la complessità del mondo imprenditoriale.

Un esempio su tutti è quello delle Confederazioni, le quali, in quanto strutture intersettoriali, devono unire all'interno di una unica istanza un numero eterogeneo di associazioni settoriali diverse per categoria produttiva, dato dimensionale, tipo di unità produttiva e di ragione sociale (**L. Mattina**, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, in Quaderni di Rassegna Sindacale, 2012, n. 1, p. 93

3. Associazioni datoriali e associazioni sindacali a confronto

Le associazioni datoriali e quelle sindacali presentano delle notevoli differenze. Offe e Wiesensthal (**C. Offe, H Wiesensthal**, *Two logics of collective action. Theoretical notes on social class and organizational form*, in Political Power and Social Theory, n. 1, 1980), nello studiare la pluralità dei percorsi di azione e le strategie a disposizione delle associazioni imprenditoriali per perseguire i propri interessi, riscontrano una forte asimmetria tra le due realtà.

Le associazioni dei lavoratori hanno un potere limitato sull'organizzazione del lavoro e sulle strategie imprenditoriali nonché, secondo gli autori, uno svantaggio oggettivo nel mercato del lavoro. Se quindi, come alcuni sostengono, per gli imprenditori l'azione collettiva

potrebbe essere vista come la *second best solution* già menzionata in precedenza, l'exit individualistico dall'associazione sindacale non costituisce, di fatto, una opzione efficace per il singolo lavoratore o per la singola sigla settoriale.

L'appartenenza sindacale, in effetti, rappresenta l'unico valido mezzo per esprimere una posizione qualificata e per proteggere gli interessi dei lavoratori (cfr. F. Alacevich, *Le relazioni industriali in Italia. Cultura e strategie*, 1996). Più approfonditamente però, Streeck (**W. Streeck**, *Imprenditori e sindacati: eterogeneità degli interessi e capacità organizzativa*, in Stato e Mercato, 1991, n. 31) afferma che il controllo sui mezzi di produzione e sulla organizzazione del lavoro esercitato dagli imprenditori non riduce, ma amplia i problemi associativi: le associazioni imprenditoriali, a differenza di quelle dei lavoratori, devono infatti rappresentare oltre agli interessi di classe anche quelli della produzione, estremamente eterogenei e fortemente differenziati per settore, fonte quindi di possibili conflitti (cfr. anche **W. Streeck**, *The territorial organizations of interests and the logic of associative action*, in W. D. Coleman, H. Jacek (eds.), *Regionalism, Business Interests and Public Policy*, 1989). Tale posizione dottrinale sostiene che la capacità di azione collettiva degli imprenditori tramite l'associazione è più ostica rispetto a quella dei lavoratori, poiché le associazioni di rappresentanza devono coordinare attori anche in competizione tra di loro, con un minore interesse a cooperare in una direzione comune a causa delle logiche di mercato. L'azione dell'associazione di rappresentanza datoriale risulta, infatti, spesso frutto di una lunga negoziazione tra gli aderenti, caratteristica meno evidente nella controparte sindacale (cfr. **J. C. March**, *Teoria del comportamento dell'impresa*, 1970; M. Crozier, E. Friedberg, *Attore sociale e sistema*, 1978).

La concezione che la rappresentanza dei datori di lavoro derivi dal vincolo associativo quale aspetto esterno dell'attività realizzata nell'interesse degli associati, i quali aderendo all'associazione hanno accettato clausole statutarie che contemplano e legittimano la loro rappresentanza da parte dell'organismo associativo, è di derivazione classica, afferente al filone dottrinario che inquadra l'associazionismo

datoriale come "risposta" rispetto al fenomeno associativo sindacale di rappresentanza dei lavoratori.

Analizzando l'indicatore della capacità di reclutamento delle due realtà associative, secondo **H. Nadel**, *Relazioni industriali e rendimento economico: lo stato della ricerca*, in I. Senatori (a cura di), *Teoria e prassi delle relazioni industriali*, 2008, n. 18, (una accurata indagine tra tassi di sindacalizzazione e indici di sviluppo) per il sindacato esso si misura con il tasso di sindacalizzazione, inteso come rapporto fra gli iscritti effettivi e quelli potenziali.

Nel caso delle associazioni datoriali esistono, invece, due indici di misurazione: il numero di imprese associate e il numero di dipendenti di queste ultime. Tuttavia, quando si intendono comparare i dati relativi alla densità associativa delle due parti, la misura appropriata è quella del numero dei dipendenti, considerando i dati nazionali ed intersettoriali. Una differenza sostanziale che ha rilevato la dottrina, è rappresentata dal fatto che le associazioni in genere hanno meno problemi di reclutamento della base associativa, in quanto un numero molto basso di grandi imprese è sufficiente a costituire un'associazione forte.

Secondo Feltrin e Mamprin (**P. Feltrin, A. Mamprin**, *La misurazione della rappresentatività delle associazioni datoriali: problemi e metodi*, in **M. Carrieri, T. Treu** (a cura di), *Astrid "verso nuove relazioni industriali"*, Il Mulino, 2013), il concetto di rappresentatività è caratterizzato da una sua multidimensionalità che non è misurabile tout court mediante l'utilizzo di un solo indicatore. Proseguono gli autori sostenendo che il peso di un'associazione di rappresentanza è legato a vari aspetti quali la sua forza, ovvero il suo potere di contrattazione, misurata attraverso il calcolo della densità associativa, ovvero il rapporto tra numero di iscritti e il bacino potenziale di riferimento, e la sua influenza, ovvero la capacità di condizionare l'agenda politico-economica dei governi (cfr. anche **M. Maraffi**, *L'organizzazione degli interessi industriali*, in A. Martinelli (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani*, Edizioni di Comunità, 1994, p. 137 e ss.).

I dati OCSE più recenti rilevano una chiara tendenza verso il declino del tasso di sindacalizzazione nella maggior parte dei Paesi dell'area di

riferimento, al contrario della densità associativa delle organizzazioni datoriali che segnano una tendenziale stabilità (cfr. **F. Traxler**, *Rispondere alle sfide delle Relazioni Industriali: una comparazione transnazionale dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali*, in I. Senatori, 2008, n. 18, cit., p. 75).

Tuttavia, in Italia negli anni più recenti si registrano dati indicativi di una crisi della rappresentanza, o meglio di parte di essa. Esempi emblematici si rivengono nelle numerosi perdite di associati subite da Confindustria, nel declino dei tassi di adesione da parte di Confcommercio e Confartigianato (**P. Feltrin**, **A. Mamprin**, *La misurazione della rappresentatività delle associazioni datoriali: problemi e metodi*, in **M. Carrieri**, **T. Treu** (a cura di), *Astrid "verso nuove relazioni industriali"*, Il Mulino, 2013), nei numerosi fenomeni scissionistici che alcune grandi confederazioni stanno subendo, a rischio della loro sostenibilità.

4. Evoluzione dell'associazionismo datoriale e le sfide del futuro

L'attuale fase storica, caratterizzata da una elevata competizione internazionale, dalla domanda di innovazione tecnologica, di riconversione delle strutture produttive e delle istituzioni economiche, da mutamenti dell'organizzazione del lavoro e delle tipologie contrattuali, nonché dalla crescente diffusione della contrattazione decentrata, rappresenta una sfida non indifferente per il fenomeno dell'associazionismo datoriale. Lanzalaco, nell'approfondire l'approccio delle associazioni imprenditoriali italiane ai recenti e profondi mutamenti del sistema economico e politico (**L. Lanzalaco**, *Le associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro*, in DRI, 1/2006, p. 23), rileva una generale stabilità a livello "macro" nella struttura generale della rappresentanza in Italia, con sostanziale mantenimento dei suoi tratti distintivi (frammentazione, scarsa differenziazione tra funzioni economiche e funzioni sindacali, ecc.), un affievolimento del collateralismo politico e l'avvio di processi di adattamento all'interno

delle singole associazioni (offerta di nuovi servizi, politiche di networking, outsourcing di funzioni di supporto alle imprese). Interessante è anche l'analisi delle nuove strutture associative, c.d. *umbrella association*, che si sono sviluppate in epoca recente in Italia, le quali sono generalmente delegate di tutte le funzioni di lobbying con particolare riferimento all'interlocuzione con le istituzioni in rappresentanza delle associazioni datoriali che di esse fanno parte.

Rete Imprese Italia e l'Alleanza delle Cooperative Italiane, nate tra il 2010 e il 2011, sono il segno evidente di una tendenza a voler rimediare ai disagi determinati dalla elevata frammentazione dell'associazionismo datoriale in Italia, ad ascoltare i bisogni del territorio e, probabilmente, a voler fronteggiare l'egemonia della Confindustria (**S. Zan**, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, in Quaderni di Rassegna Sindacale, 2011, n. 4, p. 50). Per Colarieti e Perazzi è necessario che le associazioni si organizzino a livello locale per sviluppare un sistema di competenze e/o funzioni utili per intervenire nella formazione della decisione pubblica, sia che parliamo di atto legislativo che amministrativo, prima che l'iter di approvazione dello stesso atto sia completato. Solo così la funzione di rappresentanza trova una sua efficacia all'interno del nuovo assetto di poteri che si è andato consolidando nel nuovo ordinamento giuridico (**S. Colarieti, M. Perazzi**, *Comunicazione e rappresentanza - Le associazioni di categoria all'epoca del federalismo*, LUISS Univ. Press, 2010, p. 29).

All'azione delle associazioni datoriali è da imputarsi l'ampia diffusione della contrattazione collettiva nazionale, che ha consentito una regolamentazione organica del paradigma giuslavoristico da applicare ai lavoratori per ciascun settore. Parimenti, fino ad epoca recente, la mancata adesione di un datore di lavoro ad un organismo di rappresentanza non ha costituito un problema a tale diffusione, poiché veniva bypassata tramite il c.d. rinvio dinamico dell'accordo individuale di lavoro al contratto collettivo nazionale. Come noto, la situazione ha subito uno strappo a seguito del recesso di Fiat dalla associazione datoriale di rappresentanza. Per Vitaletti (**M. Vitaletti**, *La crisi della rappresentanza dei datori di lavoro. Brevi note comparatistiche tra sistema italiano e tedesco*, in **L. Nogler, L. Corazza**, *Risistemare il*

diritto del lavoro, 2012, pp. 525-539), la vicenda, che sembrava inimmaginabile fino a poco tempo fa, non tanto sul piano del diritto quanto sul piano del consolidato sistema di rappresentanza datoriale, ha messo in evidenza oltre alla "temporaneità" del vincolo associativo (lo scioglimento del vincolo può avvenire per i casi e secondo le regole proprie del diritto civile), la "sorpresa" dell'ordinamento di fronte ad un fenomeno tanto nuovo quanto inatteso per la modalità estranea al tradizionale conflitto tra le parti sociali, tese in ogni caso ad operare dall'interno e non all'esterno del sistema costituito. L'autrice segnala perlato che l'episodio pur se unico dal punto di vista delle dimensioni in gioco e delle implicazioni conseguenti non appare neppure isolato se si guarda alla realizzazione di nuove realtà imprenditoriali che agiscono al di fuori delle organizzazioni datoriali. Il riferimento che fa l'autrice è quello che rimanda a NTV, nuova società di trasporto ferroviario, nazionale e regionale, contraria alla costruzione di un nuovo contratto collettivo nazionale di settore, per motivazioni piuttosto concrete: AGENS, l'Associazione che rappresenta gli interessi del settore dei trasporti e dei servizi nel sistema di Confindustria, che sottoscriverebbe i CCNL con le OO.SS. ha come Direttore Generale Domenico Braccialarghe, attuale Direttore Risorse Umane di Ferrovie dello Stato, prima e unica competitor di NTV.

Si può sostenere che il futuro delle associazioni datoriali si gioca tra identità associativa, tutela degli interessi degli associati, offerta di servizi, rappresentanza politica e rispetto degli interessi generali come limite e orizzonte della propria azione (cfr. **P. Feltrin**, *Rappresentatività e rappresentanza delle associazioni datoriali: dati, sfide, problemi*, in Quaderni di Rassegna Sindacale, 2011, n. 4).

Parte II

**NOTA SULL'IMPATTO
DEL DECENTRAMENTO CONTRATTUALE
SULL'ASSOCIAZIONISMO DATORIALE**

SOMMARIO: 1. Premessa di contesto: sguardo generale all'Europa – 2. La sfida del decentramento contrattuale – 3. Le risposte delle associazioni datoriali

1. Premessa di contesto: sguardo generale all'Europa

Nelle principali economie europee si sta assistendo ad una costante crescita e diffusione del processo di decentramento delle relazioni industriali. Il fenomeno ha preso forma attraverso lo slittamento della contrattazione dal livello collettivo settoriale a quello degli accordi sottoscritti a livello di impresa.

Per una analisi descrittiva del fenomeno del decentramento contrattuale si rinvia ai report della **Commissione Europea**, *Industrial Relations in Europe*, il più recente è stato pubblicato l'11 aprile 2013 ed è reperibile al seguente link: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=it&catId=89&newsId=1856&furtherNews=yes> e ai report dell'**OCSE**, *Employment Outlook*, il più recente è reperibile al seguente link: <http://www.oecd.org/els/emp/oecdemploymentoutlook.htm>; per la consultazione di dati empirici si segnala la banca dati ICTWSS dell'**AIAS** sul sito www.uva-aias.net/208.

Tra i primi testi classici dedicati all'analisi dei mutamenti istituzionali dei sistemi di relazioni industriali e, segnatamente, del decentramento contrattuale si segnalano le opere collettanee curate da **C. Crouch, F. Traxler** (eds.), *Organised industrial relations in Europe: What future?*,

Aldershot, 1995 e **A. Ferner, R. Hyman** (eds.), *Changing Industrial Relations in Europe*, Malden, 1998, nonché i contributi di **P. Marginson, K. Sisson**, *European Integration and Industrial Relations*, Basingstoke, Macmillan, Palgrave, 2004 e **J. Visser**, *Beneath the surface of stability: new and old modes of governance in European industrial relations*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 11, n. 3, 2005.

Le ragioni della diffusione di questa tendenza possono essere rinvenute nella diversificazione dei sistemi produttivi, dei mercati del lavoro e della composizione della manodopera indotta dalle innovazioni tecnologiche e organizzative, che rendono le forme regolatorie standardizzate per interi settori meno aderenti alle necessità contemporanee (cfr. **T. Treu**, *Le relazioni industriali nell'era della globalizzazione: gli accordi in deroga in Europa e la sfida ai sistemi contrattuali*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 2012).

L'affermarsi del carattere transnazionale delle relazioni economiche e l'accresciuta competizione internazionale hanno enfatizzato la tendenza, perché hanno ridotto la funzione storica dei contratti nazionali di togliere le condizioni di lavoro dalla concorrenza fra le diverse imprese nazionali.

Secondo Visser (**J. Visser**, *Recent trends and persistent variations in Europe's industrial relations*, Dutch Social and Economic Council, 2004), infatti, questa funzione viene meno o si indebolisce nella misura in cui i mercati dei prodotti sono integrati a livello sovranazionale, poiché si riduce l'interesse delle imprese, specie quelle più esposte alle pressioni competitive, a seguire regole comuni. Da questo punto di vista Traxler (**F. Traxler**, *Employers and Employer Organisations in Europe: Membership Strength, Density and Representativeness*, in *Industrial Relations Journal*, 2000; **F. Traxler**, *Economic Internationalization and the Organizational Dilemma of Employer Associations: A Comparison of 20 OECD Countries*, in **W. Streeck, J. R. Grote, V. Schneider, J. Visser**, (eds.), *Governing Interests: Business Associations Facing Internationalization*, Routledge, 2006, pp. 93-114) osserva che il processo di internazionalizzazione dell'economia ha avuto una ricaduta significativa sulle associazioni datoriali con riferimento alla loro capacità associativa. Le imprese, infatti, sono gli attori sociali maggiormente in grado di rispondere ai mutamenti economici individualmente e

autonomamente in termini di mobilità transfrontaliera, data la loro superiorità rispetto ad altri soggetti. Il processo di internazionalizzazione dell'economia ha dunque contribuito a mettere in crisi la capacità associativa delle organizzazioni datoriali, posto che il loro campo di azione resta comunque limitato al territorio nazionale sebbene abbiano quasi tutte intrapreso percorsi volti ad affermarsi a livello comunitario e/o internazionale.

Rispetto al tema dell'associazionismo datoriale privato, il decentramento contrattuale è stato un fattore di grande impatto, poiché un crescente numero di imprese ha cominciato ad abbandonare le rispettive associazioni datoriali e, in sempre più stabilimenti, le aziende si sono spinte nella negoziazione di accordi non compatibili con gli standard fissati dai contratti collettivi settoriali, innescando così un processo di "decentramento selvaggio".

A tutto ciò si è accompagnato un processo di decentramento organizzato posto in essere dagli attori della contrattazione collettiva (per l'analisi del concetto di decentramento organizzato si veda **F. Traxler**, *Two logics of collective action in industrial relations?*, in **C. Crouch, F. Traxler** (eds.), *Organised industrial relations in Europe: What future?*, Aldershot, 1995), concretizzatosi nella sottoscrizione di accordi per la tutela dei livelli occupazionali (tra gli ultimi, sul punto, si vedano **T. Haipeter, S. Lehdorff**, *Collective bargaining on employment*, ILO, 2009 e **P. Marginson, G. Meardi**, *Multinational companies and collective bargaining*, European Industrial Relations Observatory, Dublin, 2009) e per la implementazione delle clausole di deroga (da ultimo, **Eurofound**, *Derogation clauses on wages in sectoral collective agreements in seven European countries*, Dublin, 2010 e **M. Keune**, *Decentralising wage setting in times of crisis? The regulation and use of wage-related derogation clauses in seven European countries*, in *European Labour Law Journal*, 2011).

Se da un lato è pacifico guardare al decentramento disorganizzato come a un indice di erosione della contrattazione collettiva, considerato che gli attori del sistema sembravano non essere in grado di controllarne e arrestarne lo sviluppo, le forme organizzate di decentramento sono difficili da valutare. Nei seguenti paragrafi verranno descritte le strategie

che le associazioni degli interessi, in particolari quelle datoriali, hanno messo in campo per rispondere alle sfide poste dai due fenomeni strettamente interconnessi dell'affermarsi del carattere transfrontaliero delle relazioni economiche e del decentramento contrattuale.

2. La sfida del decentramento contrattuale

Il fenomeno del decentramento contrattuale è analizzato dalla letteratura internazionale secondo la ormai classica ripartizione tra decentramento organizzato e non organizzato elaborata da Traxler (**F. Traxler**, *Two logics of collective action in industrial relations?*, in **C. Crouch, F. Traxler** (eds.), *Organised industrial relations in Europe: What future?*, Aldershot, 1995).

All'interno delle forme organizzate di decentramento, gli accordi collettivi di livello superiore definiscono una struttura nell'ambito della quale possono essere negoziati accordi di livello aziendale. Il decentramento organizzato persegue il fine di conciliare la necessità di una maggiore flessibilità con l'esigenza di coordinamento fra le aziende e fra i settori.

Secondo Traxler (**F. Traxler**, *Bargaining (De)Centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in *British Journal of Industrial Relations*, n. 41, 2003, pp. 1-27), il fatto che questa esigenza possa essere soddisfatta in concreto dipende, principalmente, dalla capacità degli attori che si collocano al livello superiore di vincolare la contrattazione al livello più basso.

La tendenza opposta, invece, è tipica della maggior parte dei Paesi anglosassoni, nei quali prevale un sistema di contrattazione aziendale di primo livello (c.d. *single-employer bargaining*) e dove il decentramento contrattuale ha determinato un declino significativo della contrattazione collettiva. Poiché i meccanismi di estensione sono diventati privi di senso in tali circostanze, in molti casi, le organizzazioni imprenditoriali hanno assistito ad un netto declino della propria densità associativa. In questo caso si tratta di un decentramento "non organizzato", in quanto le

organizzazioni sindacali e le associazioni imprenditoriali hanno perso il controllo della regolazione del mercato del lavoro, poiché la contrattazione individuale ha sostituito la contrattazione collettiva su larga scala. Se prevale il modello di contrattazione *single-employer*, secondo Traxler (**F. Traxler**, *Rispondere alle sfide delle relazioni industriali: una comparazione transnazionale dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali*, in DRI, 1/2005) è ragionevole per gli imprenditori cercare di massimizzare la flessibilità, che, a sua volta, determina la progressiva erosione della contrattazione collettiva. In questi Paesi, dunque, le associazioni datoriali e le organizzazioni sindacali devono fronteggiare una perdita sostanziale di funzioni, oltre che una diminuzione di appeal. L'autore sostiene anche che si possono notare differenze significative nei processi di adeguamento funzionale posti in essere dai sindacati e dalle associazioni datoriali. Tali diversità derivano, in larga parte, dalle conseguenze disuguali del decentramento contrattuale per le organizzazioni degli interessi. Il decentramento spinge le organizzazioni sindacali a impegnarsi ancor di più nella rappresentanza collettiva degli interessi dei lavoratori. Al contrario, il medesimo cambiamento riduce decisamente il ruolo delle associazioni datoriali nella contrattazione collettiva. Il processo di decentramento ha spostato, infatti, i compiti contrattuali dalle associazioni datoriali alle stesse imprese. Diversamente dai lavoratori e dai loro rappresentanti nei luoghi di lavoro, le imprese sembrano aver meno bisogno di sostegno da parte delle loro associazioni in una situazione di decentramento della contrattazione.

Nella letteratura internazionale, specie di matrice tedesca, si rinvencono due principali chiavi di lettura degli effetti che i processi di internazionalizzazione economica e di decentramento contrattuale stanno producendo sugli attori del sistema di relazioni industriali e, segnatamente, sulle associazioni datoriali. Secondo una prima scuola di pensiero facente capo a Hassel (**A. Hassel**, *The Erosion of the German System of Industrial Relations*, in *British Journal of Industrial Relations*, 37, 1998, pp. 483–505), il sistema di contrattazione collettiva sta subendo un processo di erosione che porterà alla distruzione delle istituzioni di relazioni industriali senza nessuna prospettiva per la creazione di nuove strutture di tipo corporativo. L'affermarsi di un sistema di stampo

anglosassone, caratterizzato cioè da associazioni datoriali e sindacali deboli, bassa copertura contrattuale e prevalenza di contrattazione aziendale non coordinata, è considerato lo scenario più probabile per il futuro dei sistemi di relazioni industriali, in particolare di quello tedesco.

La seconda interpretazione coincide con l'ipotesi del “logoramento” proposta da Streeck (**W. Streeck**, *Re-forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*, Oxford Univ. Press, 2010), secondo la quale le relazioni industriali stanno attraversando un processo di disorganizzazione, che ha subito un’accelerazione nella seconda metà degli anni 90 e che può essere interpretato come un logoramento graduale dei pilastri istituzionali attorno ai quali il sistema si era retto nei decenni passati. Secondo l'autore, tuttavia, questo processo non porterà a una de-istituzionalizzazione della contrattazione collettiva, bensì ad una re-istituzionalizzazione della stessa, caratterizzata cioè dalla sostituzione delle istituzioni di matrice obbligatoria con istituzioni e forme di cooperazione costituite volontariamente dagli attori del mercato del lavoro.

3. Le risposte delle associazioni datoriali

Possono essere individuati due percorsi paralleli intrapresi dalle associazioni datoriali per rispondere alle sfide del decentramento contrattuale. La prima strategia riguarda l'istituzionalizzazione del c.d. *stepping-out*, inteso come dissociazione del datore di lavoro dall’associazione datoriale di riferimento.

Se da un lato tale prassi può essere considerata un segno della crisi delle relazioni industriali (cfr. **W. Streeck**, *Re-forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*, Oxford Univ. Press, 2010), secondo Haipeter (**T. Haipeter**, “Unbound” *Employers’ Associations and Derogation: Erosion and Renewal of Collective Bargaining in the German Metalworking Industry*, in *Industrial Relations Journal*, pp. 174-194, 2011) la possibilità di associare aziende senza vincolo di assoggettamento al contratto di settore potrebbe rappresentare

una valida risposta delle associazioni datoriali alla crisi del sistema. Tale strategia prevederebbe l'introduzione da parte delle organizzazioni sindacali e datoriali di clausole di uscita nei contratti collettivi di settore. Le clausole di uscita consentirebbero alle organizzazioni sindacali di rafforzare la propria presenza in azienda e alle organizzazioni datoriali di contenere la fuoriuscita degli associati in cerca di una sempre maggiore flessibilità delle condizioni di lavoro.

Un maggior grado di elasticità degli assetti contrattuali consente, infatti, di conciliare le spinte al decentramento con il mantenimento di un quadro di regole generali (cfr. **T. Treu**, *Le deroghe contrattuali nel modello tedesco*, ISRIL, 9/2011) e di rendere i contratti collettivi maggiormente "appetibili".

I cambiamenti in corso nelle relazioni industriali non possono però essere descritti adeguatamente in termini di logoramento. Nonostante si sia in presenza di un interessante processo di cambiamento anche istituzionale, per Haipeter tale lettura ignora la capacità degli attori del sistema di relazioni industriali di riconoscere i problemi e di reagire rispetto ad essi nel momento in cui sono forti abbastanza da fornire contributi significativi al modo in cui le istituzioni evolvono.

Piuttosto, si potrebbe parlare di un rinnovamento delle relazioni industriali.

Per Bellardi (**L. Bellardi**, *Contrattazione collettiva e rappresentanza dei datori di lavoro*, Relazione al seminario giuridico "Rappresentanze dei lavoratori e contrattazione collettiva oggi" dell'11 febbraio 2011 presso l'Università degli Studi di Bari), seppur si debba ammettere che i contratti di secondo livello acquisiscano progressivamente più rilevanza rispetto a quelli nazionali, in Italia non si arriverà mai alla scomparsa dei contratti nazionali perché la struttura produttiva del nostro Paese è composta da PMI che non reggono il sistema di contrattazione aziendale, come avviene al contrario in altri contesti internazionali.

Parte III

**I PROTAGONISTI DELL'ASSOCIAZIONISMO DATORIALE
PRIVATO IN ITALIA:
ANALISI DI UN CAMBIAMENTO *IN ITINERE***

SOMMARIO: 1. Premessa: l'assetto contemporaneo dell'associazionismo datoriale dell'impresa privata in Italia. – 2. Confindustria: un consolidato modello di rappresentanza ed il suo progetto di riforma – 3. La rappresentanza delle piccole e medie imprese: quadro generale. – 3.1. *Segue*: Confcommercio, Confartigianato, CNA, Casartigiani e Confesercenti fondano un nuovo organismo di rappresentanza unitaria: R.ETE Imprese Italia. – 4. L'associazionismo datoriale nel mondo delle cooperative. – 5. Il «Manifesto delle Imprese» come esempio di azione unitaria delle associazioni datoriali in Italia. – 6. La rappresentanza delle PMI dell'industria manifatturiera

1. Premessa: l'assetto contemporaneo dell'associazionismo datoriale dell'impresa privata in Italia

Negli ultimi anni, a fronte dei profondi mutamenti del sistema economico e politico nazionale ed internazionale, l'orientamento dell'azione imprenditoriale in Italia è significativamente mutato, mettendo in luce l'arcaicità di una tradizione associativa che affonda le sue radici nel XIX secolo (cfr. **L. Lanzalaco**, *Le associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro*, DRI, 1/2006; **Carisano R., Garonna P.**, *La transizione del sistema della rappresentanza imprenditoriale: declino o rinascita del "modello" italiano?*, in DRI, 1/2006; **P. Feltrin**, *Interessi in gioco. Organizzazione, rappresentanza, pressione: tre volti della «politica degli interessi»*, Lavori, Quaderni di Rassegna Sindacale, 2011).

La riconfigurazione del sistema economico connessa ai processi di liberalizzazione e privatizzazione nei settori delle telecomunicazioni,

dell'energia e dei trasporti, per citare solo quelli più rilevanti, ha introdotto importanti novità nella composizione e nella struttura dei soggetti della rappresentanza datoriale e sindacale (cfr. **R. Pedersini**, *Privatizzazioni, rappresentanza e contrattazione collettiva*, in DRI 1/2002).

Pedersini (Cfr. **R. Pedersini**, *La rappresentanza Imprenditoriale in una società che cambia*, Impresa & Stato, Camera di Commercio di Milano, n.90/2010) osserva che, se da un lato le aggregazioni e le convergenze nel mondo imprenditoriale paiono più facili, perché costituiscono una condizione pressoché necessaria per esercitare in maniera efficace la pressione sul sistema politico, dall'altro si verificano episodi di disaggregazione, il più importante dei quali vede protagonista la Confindustria, associazione storicamente legata alla tradizione industriale del nostro Paese (cfr. **A. Pepe**, *Le traiettorie storiche della Confindustria e i nuovi dilemmi*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 4/2011 e **M. Catino**, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro*, in DRI 1/2006).

Cipolletta (**I. Cipolletta**, *Che sarà di Confindustria, del Sole, della Luiss*, in www.lavoce.info.it, 25 gennaio 2011) osserva come la natura delle associazioni di imprese si sta spostando verso la lobby di settore, perdendo ruoli nella politica economica del Paese. In un siffatto contesto, infatti, il legame organico tra partiti ed associazioni datoriali si è allentato. Sia perché il sistema elettorale rende poco remunerativa la funzione tra rappresentanza funzionale e rappresentanza territoriale, sia perché i partiti politici non hanno più le risorse necessarie per svolgere la funzione di sedi di elaborazione di politiche settoriali (cfr. anche **R. Lizzi**, *I gruppi di interesse in Italia fra continuità e cambiamento*, in Rivista Italiana di Politiche Pubbliche, 2011).

Anche per Mattina (**L. Mattina**, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 4/2011) tra gli effetti del processo di ridefinizione del ruolo di Confindustria, potrebbe esserci un sempre più marcato decentramento della contrattazione, che porterebbe al potenziamento delle strutture territoriali rispetto a quella centrale, con un mutamento dei rapporti fra centro e periferia del sistema confindustriale. Per certi versi, si

tornerebbe al modello originario delle associazioni datoriali, che vedevano una netta prevalenza della dimensione organizzativa territoriale (**L. Lanzalaco**, *Il pianeta Confindustria: tra autonomia e centralità*, in Documenti di Quale Impresa, XV, aprile 1994; per una riflessione sulla concertazione territoriale di seconda generazione si rimanda a **T. Treu**, *Un nuovo associazionismo imprenditoriale?*, in DRI 1/2006).

Secondo Manzo (**G. Manzo**, *I dilemmi dell'associazionismo imprenditoriale*, in DRI 1/2006) per fronteggiare le nuove tendenze del sistema è necessario che le organizzazioni rappresentative sappiano reagire e proiettarsi verso nuovi scenari di programmazione, rilevando altresì che il problema sta nel fatto che il sistema di rappresentanza si regge sulla base di un modello di impresa che sta progressivamente venendo meno (per approfondimenti anche **R. Carisano**, **P. Garonna**, *La transizione del sistema della rappresentanza imprenditoriale: declino o rinascita del "modello" italiano?*, in DRI 1/2006, i quali osservano come nella cultura industriale del nostro Paese, la netta distinzione fra produzione di beni e di servizi, sta perdendo significato poiché, nella produzione dei beni, i servizi giocano un ruolo sempre maggiore mentre le nuove tecnologie rompono le barriere tra settori convenzionali e creano nuovi legami, mettendo in difficoltà le relazioni industriali e il mercato, organizzati storicamente su basi settoriali).

In un siffatto contesto Feltrin (**P. Feltrin**, *Interessi in gioco. Organizzazione, rappresentanza, pressione: tre volti della «politica degli interessi»*, Lavori, in Quaderni di Rassegna sindacale, 4/2011) si chiede se la struttura attuale della rappresentanza associativa tradizionale abbia ancora senso e si domanda se si debba unificare e semplificare il sistema associativo, secondo il modello francofono, oppure frammentarle ed autonomizzarle ulteriormente, seguendo il modello anglofono. L'autore si pone anche un problema di migliore misurazione della rappresentatività datoriale, per le conseguenze che essa determina ai fini dell'efficacia e della genuinità contrattuale. Mentre per Morese (**R. Morese**, *Per una ridefinizione della rappresentanza imprenditoriale*, in DRI 1/2006) occorre una nuova configurazione della rappresentanza caratterizzata da un assetto semplificato, su base volontaria e non per

imposizione di legge, al fine di intraprendere il cambiamento fuori da logiche di schieramento politico.

2. Confindustria: un consolidato modello di rappresentanza ed il suo progetto di riforma

Le radici del principale soggetto rappresentativo degli interessi del settore manifatturiero ed industriale affondano all'inizio del XX secolo, con il sorgere dei primi movimenti associativi di carattere territoriale e settoriale. Nel 1908 viene fondata la Federazione degli Industriali Piemontesi, che raccoglieva più di 400 imprese e che promuoveva un dialogo regionale e nazionale con i principali centri di interesse. La vocazione nazionale porta a dare vita, a Torino nel maggio 1910, alla Confederazione Italiana dell'Industria con la missione di rappresentare gli interessi degli imprenditori nei confronti delle Istituzioni, dei governi locali e delle controparti sindacali.

Nove anni dopo, nel 1919 l'originario gruppo promotore era divenuto il centro rappresentativo degli interessi di circa seimila imprese e cinquanta associazioni, le quali formalizzarono la nascita della Confederazione generale dell'industria italiana (per una panoramica dell'evoluzione storica della Confindustria si leggano **O. Bazzicchi**, *Cent'anni di Confindustria (1910 – 2010. Un secolo di sviluppo italiano*, Ed. libreriauniversitaria.it, 2009, p. 16 e ss.; **V. Castronovo**, *Cento anni di imprese. Storia di Confindustria 1910-2010*, Laterza, 2010; **G. Sgueo**, *L'evoluzione storica delle associazioni sindacali di datori di lavoro in Italia*, Diritto del lavoro, 2007; per una lettura di dettaglio sulla nascita come *employers association* per poi evolvere anche in *trade association* si leggano **S. Colarieti**, **M. Perazzi**, *Comunicazione e rappresentanza - Le associazioni di categoria all'epoca del federalismo*, LUISS Univ. Press, 2010, p. 38).

L'associazione di rappresentanza delle imprese manifatturiere e dei servizi in Italia ha subito una prima rivoluzione rispetto alla sua struttura originaria tra la fine degli anni 60 e i primi anni 70, in concomitanza del

periodo di forte mobilitazione sociale ed operaia, dell'affermarsi della nuova borghesia e del moderno valore dell'impresa, non più ereditata e acquisita ma costituita ex novo o sviluppata da attività prima artigianali (sulla nascita della "questione imprenditoriale" parallelamente alla più nota "questione operaia" si legga **Confindustria-Censis**, *Gli imprenditori. Cultura e comportamenti associativi*. Ed. Il Sole 24 Ore, 1989, pp. 10-14).

All'indomani dell'"autunno caldo", consapevole della necessità di rivedere la propria struttura organizzativa, sul versante interno Confindustria avvia la cosiddetta "Riforma Pirelli" volta a garantire rappresentanza più equilibrata e partecipata delle associazioni territoriali e di categoria, con l'apporto innovativo delle leve più giovani organizzatesi fin dal 1958 in vari gruppi locali (cfr. **F. Guidi**, *La rappresentanza degli interessi del lavoro: storia, attualità e sfide*, in *Italianeuropei*, 1/2009). Nello specifico, nel 1971 gli imprenditori decisero che il sistema confederale non avrebbe potuto essere solamente centrale, provinciale e settoriale, ma doveva necessariamente avere un respiro maggiore a livello regionale (si legga a tal proposito **G. Manzo**, *I dilemmi dell'associazionismo imprenditoriale*, in *DRI* 1/2006, p. 98, nel quale l'autore, allora direttore dell'area Organizzazione e Marketing di Confindustria, spiega come tale riforma confederale abbia rafforzato la dimensione regionale della rappresentanza, trasformando le federazioni in confindustrie regionali, ed abbia introdotto una "geometria variabile come precisa scelta organizzativa, che ha consentito a ciascuna componente del Sistema Confindustria, fermo restando alcune regole comuni, di strutturarsi nella maniera più confacente alle proprie necessità e capacità). Sul fronte esterno, nel medesimo periodo la Confindustria si aprì ad un più ampio confronto con le forze politiche e sociali.

I successivi anni ottanta sono caratterizzati dal rafforzamento dei rapporti con la politica, che ha determinato un ampliamento dell'azione della Confederazione volta a confrontarsi sempre di più con le istituzioni ed il mondo politico al fine di promuovere ed accelerare una riforma della società in generale, oltre che favorire la dialettica con la rappresentanza sindacale (cfr. **G. Sapelli**, *La democrazia trasformata. La*

rappresentanza tra territorio e finzione: un'analisi teorico-interpretativa, Mondadori, 2007, p. 65).

Negli anni novanta interviene la seconda riforma del sistema confindustriale, la c.d. "Riforma Mazzoleni" del 1991, la quale, sulla scia della precedente, si proponeva l'obiettivo di trasformare il sistema confederale in una sorta di network disegnando una struttura a rete che avrebbe dovuto permettere al sistema di intervenire con più agilità e incisività come interlocutore dell'apparato politico, istituzionale ed amministrativo, posto che l'ordinamento regionale, pur con tutti i suoi difetti, si era ormai definitivamente consolidato e costituiva una realtà con la quale bisognava confrontarsi. In questi anni il collateralismo politico si fa sempre più evidente, ed è stato ampiamente analizzato in dottrina: si vedano a titolo esemplificativo **L. Lanzalaco**, *Mutamento istituzionale e rappresentanza degli interessi: ipotesi sul caso italiano* e **M. Ferrante**, *Transizione di regime e rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, entrambi in *Politica e Organizzazione*, Quaderni di ricerca dell'Aroc - Associazione Ricerche sulle Organizzazioni Complesse, n. 2, 1997, rispettivamente a p. 7 e ss. e p. 19 e ss.). Nel 2002 vengono avviati progetti di internazionalizzazione ed europeizzazione della struttura, e sono introdotti una serie di meccanismi atti a realizzare una "geometria variabile" al fine di snellire l'apparato e razionalizzare le relazioni (si veda il documento *Identità di Confindustria* in

<http://www.confindustria.it/bilanciosociale/identita.pdf>).

Oggi, accanto all'affievolimento del collateralismo politico, si riscontrano l'elevata frammentazione e segmentazione del sistema di rappresentanza confindustriale, anche territoriale, e l'assenza di una sua specializzazione funzionale tra ambito prettamente economico e ambito sindacale, le quali, unitamente alla grave crisi congiunturale che ha colpito in particolar modo l'Italia e alla debolezza progressiva dei partiti, hanno portato Confindustria a varcare zoppicante la soglia del XXI secolo (si vedano: **V. Fargion**, **L. Morlino**, **S. Profeti** (a cura di), *Europeizzazione e rappresentanza territoriale. Il caso italiano*, il Mulino, 2006, p. 14; **L. Lanzalaco**, *Le associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro*, in *DRI* 1/2006, pp. 23 e ss.)

Oggi Confindustria registra un costante aumento degli iscritti (sia in termini di numero imprese che di numero di dipendenti ad esse riferiti. L'operazione di calcolo dei dati associativi deve prevedere anche una verifica del dato delle imprese attive e, a tal fine, si rimanda all'archivio Istat-Asia, ovvero l'Archivio Statistico Imprese Attive su Istat.it. Sul punto si legga **N. Picchio**, *Confindustria, costi in calo e iscritti in crescita (+2,2%)*, Il Sole 24 Ore, 21 marzo 2012, fonte più recente sui dati associativi, e **P. Feltrin, A. Mamprin**, *La misurazione della rappresentatività delle associazioni datoriali: problemi e metodi*, in **M. Carrieri, T. Treu** (a cura di), *Verso nuove relazioni industriali*, Astrid, il Mulino, 2013), e, secondo i dati forniti in occasione del consuntivo finale dell'ultimo quadriennio presentato a gennaio 2012 è arrivata ad associare 149.288 aziende per un totale di 5.516.957 dipendenti.

L'85,6% di queste risulta avere meno di 50 dipendenti, il 12,1% tra i 51 e i 250 ed il restante 2,3% più di 250 dipendenti da cui deriva che la media e la grande industria rappresentano il 14,4% delle associate, a cui però corrisponde il 70% dei dipendenti delle aziende affiliate. L'82% dei contributi associativi si concentra nelle regioni settentrionali e nella "zona rossa", con il 44% nella sola Lombardia. Da sole le prime 4 regioni per contributo associativo (Lombardia, Veneto, Piemonte e Emilia Romagna) ne raggruppano il 63% (dati elaborati da **P. Feltrin**, *Rappresentatività e rappresentanza delle associazioni datoriali: dati, sfide*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 4/2011, p. 67 e ss.)

Parallelamente al dato associativo positivo, Confindustria sta però registrando il progressivo abbandono da parte di prestigiosi associati e associazioni di categoria per molteplici motivi che hanno portato alla pubblica attenzione le difficoltà della struttura.

La vicenda scatenante che ha elevato agli onori della cronaca la "crisi" di Confindustria è stata l'uscita di Fiat dal sistema associativo (si veda la lettera dell'AD Sergio Marchionne alla Presidente Emma Marcegaglia pubblicata sul quotidiano Corriere della Sera del 3 ottobre 2011 *Fiat fuori da Confindustria nel 2012*, e la risposta di Marcegaglia *Scelta che non sta in piedi*, Corriere della Sera, 3 ottobre 2011). Ma volendo guardare oltre al valore simbolico dell'uscita della grande impresa privata italiana per eccellenza, fondatrice un secolo fa della

stessa confederazione, il nodo centrale è rappresentato dalla gravità delle motivazioni addotte per una scelta di tale rilievo.

In particolare, Fiat non ha riconosciuto più nel contratto nazionale firmato dalla categoria di appartenenza una forma di tutela dei suoi specifici interessi di impresa multinazionale nel settore automobilistico, preferendo operare attraverso la stipula di un contratto aziendale di primo livello. Come osserva Zan, (**S. Zan** *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 4/2011, p. 47 e ss.) tale uscita ha messo in discussione un pilastro del patto associativo, quale quello dell'adesione al contratto nazionale che rappresenta il principale «prodotto» dell'azione associativa.

Lo stesso Zan sostiene che, nell'attuale contesto di grave congiuntura economica, a fronte delle istanze di flessibilità da parte delle imprese, e della incapacità di reazione da parte delle associazioni datoriali, anche in Italia si sta avvertendo la tentazione di abbandonare l'affiliazione per perseguire liberamente la via dell'aziendalizzazione delle relazioni industriali.

Se per alcuni (**I. Cipolletta**, *Che sarà di Confindustria, del Sole, della Luiss*, in www.lavoce.info, 25 gennaio 2011; **I. Cipolletta**, *Le relazioni industriali dopo Marchionne*, in www.lavoce.info.it, 11 gennaio 2011; **S. Leonardi**, *Fusioni organizzative e associazionismo datoriale: quali riflessi sul sistema contrattuale*, in Quaderni di Rassegna Sindacale, 4/2011, p. 125 e ss.) l'accordo di Mirafiori ha segnato una svolta nelle relazioni industriali italiane e nel ruolo delle parti sociali perché da quel momento si sta progressivamente andando verso un sistema in cui il contratto aziendale va a sostituire quello nazionale, secondo altri (**L. Bellardi**, *Contrattazione collettiva e rappresentanza dei datori di lavoro*, Relazione al seminario giuridico "Rappresentanze dei lavoratori e contrattazione collettiva oggi" dell'11 febbraio 2011 presso l'Università degli Studi di Bari) in Italia non si arriverà mai ad una scomparsa dei contratti nazionali, perché la struttura produttiva del Paese è composta di molte piccole imprese, che non reggono il sistema di contrattazione aziendale, come invece avviene negli Stati Uniti.

Dopo il "caso Fiat", che pur rompendo con la Confederazione ha mantenuto il legame associativo con l'Unione Industriali di Torino, anche altre grandi aziende espressione dell'eccellenza italiana hanno intrapreso la strada dell'uscita (ad es. Nero Giardini, Amplifon, Piaggio Aero, Grafica Veneta, Fincantieri ma solo dalle Unioni Industriali di Genova e Gorizia; si leggano al riguardo *Anche Cartiere Pigna uscirà da Confindustria*. L'ad Jannone: "Non si devono porre ultimatum al governo", in *Il Sole 24 Ore*, 4 ottobre 2011; **A. Telara**, *Insieme a te non ci sto più*, *Businesspeople.it*, 31 dicembre 2011; **L. Grassia**, *Confindustria, Piaggio Aero esce*, *La Stampa* 1 marzo 2012; *Effetto Fiat: aziende in fuga da Confindustria*, *Panorama*, 12 ottobre 2012; **V. Zincone**, *Abolire Confindustria ed eliminare le lobby: solo così ripartiremo*, *Corriere della Sera – Sette*, 26 aprile 2013; **R. Mania**, *Confindustria, Squinzi in retromarcia, zero strategie e famiglie storiche in fuga*, *La Repubblica - Affari & Finanza*, 29 aprile 2013; **A. Brambilla**, *Giù dal carrozzone piagnone*, *Il Foglio*, 23 maggio 2013;) come anche importanti associazioni rappresentative di colossi della produzione (si veda il caso Finco, l'associazione di secondo livello rappresentativa delle imprese di servizi per le costruzioni che conta 2500 aziende aderenti. **D. Di Vico**, *La riorganizzazione di Confindustria e l'uscita dei 2500 di Finco*, in *Corriere della Sera*, 22 marzo 2013; **M.V. Lo Prete**, *Guai per Confindustria, ch  Marchionne ha aperto la via e...*, *Il Foglio*, 12 maggio 2013; **C. Giudici**, *Imprese,   secessione contro la casta di Confindustria*, *Linkiesta.it*, 20 maggio 2013).

Nella prospettiva di una semplificazione delle relazioni industriali per evitare due livelli contrattuali, anche Federmeccanica ha avanzato la proposta di addivenire ad un contratto aziendale che possa sostituire quello nazionale per le aziende che ritengano questa via praticabile (cfr. **N. Picchio**, *Le nuove regole sulla flessibilit . Ceccardi (Federmeccanica): dialogo sui contratti del futuro*, *il Sole 24Ore*, 21 gennaio 2011) e parimenti Fincantieri ha denunciato il suo disagio rispetto al contratto di lavoro e all'assistenza della Confindustria in alcune province (**I. Cipolletta**, *Le relazioni industriali dopo Marchionne*, in *www.lavoce.info.it*, 11 gennaio 2011).

Dopo l'accordo di Mirafiori (per un approfondimento completo si rinvia a **G. Cazzola, A. Cova, C. Dell'Aringa, M. Magnani, M. Martone, E. Massagli, A. Mingardi, R. Pessi, G. Proia, G. Santini, L. Sbarra**, *Le relazioni industriali dopo Mirafiori*, Prima parte, www.cuorecritica.it, 2011; **E. Massagli, G. Palmerini**, (a cura di), *Mirafiori, Pomigliano: fabbrica italiana di relazioni industriali*, Boll. Speciale ADAPT n. 44/2011) Confindustria ha preso atto della stringente necessità di addivenire ad una riforma strutturale, e già la precedente Presidente Marcegaglia ha sostenuto che la Confederazione deve riflettere su quale mestiere fare in futuro, aggiungendo che la riforma deve passare attraverso un rafforzamento delle unioni territoriali (*Marcegaglia: è ora di Riformare la Confindustria*, Corriere della Sera, 21 gennaio 2011).

Tale posizione è condivisa dai vertici della Confederazione, in primis dallo stesso Presidente Squinzi (si legga al riguardo a titolo esemplificativo **S. Cingolani**, *Il capitalismo che sta distruggendo l'Italia (e Confindustria)*, IlSussidiario.net 24 maggio 2013) e da altri esponenti del mondo confindustriale (*La modernizzazione del sistema Confindustria. Quale futuro?* Intervista a Edoardo Garrone, Vice Presidente nazionale per l'organizzazione ed il marketing associativo di Confindustria, in *Confindustria Catanzaro Informa*, 2009, n. 2).

Già l'avvicendamento tra gli ultimi due Presidenti e l'iter di consultazioni per sciogliere il nodo sulla scelta tra i candidati alla presidenza Squinzi-Bombassei sono stati indicativi della disomogeneità di interessi che cova dentro di sé la confederazione degli industriali (cfr. **M. Arnese**, *Guazzabuglio industriale - Adesso i campioni nazionali propendono per Squinzi*, *Il Foglio*, 28 febbraio 2012 e **A. Telara**, *L'era della rappresentanza 2.0*, Businesspeople.it, 11 luglio 2012).

La necessità di un profondo cambiamento organizzativo e di una migliore rappresentanza è emersa in modo evidente nell'ultima sfida per la presidenza, caratterizzata da toni e aggressività senza precedenti, e conclusasi con la nomina di Squinzi da parte della Giunta per le elezioni con 95 voti a favore e 84 contrari, questi ultimi favorevoli alla nomina di Alberto Bombassei, patron della Brembo.

«Un evento mai accaduto in precedenza" commenta lo 'sconfitto' Bombassei a La Repubblica (**L. Pagni**, *Confindustria rischia la fine senza una giunta unitaria*, intervista all'Ing. Alberto Bombassei, La Repubblica 5 aprile 2012), secondo il quale "Confindustria, come tutte le grandi associazioni, soffre della attuale crisi della rappresentanza. I tempi impongono di cambiare velocemente», e aggiunge «non possiamo chiedere la semplificazione dello Stato e la riduzione dei costi delle amministrazioni pubbliche senza dare l'esempio».

Oltre alla ormai evidente spaccatura interna causata da fronti contrapposti, occorre segnalare anche l'aspro monito lanciato da Guido Barilla, leader di uno dei maggiori gruppi alimentari del Paese, all'Associazione degli industriali sul quotidiano La Stampa, pochi giorni prima delle Assise Generali di Confindustria 2013, sul tema della ormai oggettiva impossibilità di garantire una adeguata rappresentanza ad una compagine associativa troppo variegata (**F. Manacorda**, *Barilla "Confindustria ritorni a occuparsi dei produttori. Fuori le aziende di servizi"*, La Stampa, 22 maggio 2013; **F. Fubini**, *Fuga da Confindustria. Le imprese: costa troppo*, La Repubblica, 22 luglio 2013).

Nell'intervista, Barilla, che non ha comunque lasciato la confederazione, ha auspicato una scissione fra le grandi aziende che forniscono servizi, di cui molte ex partecipate (tra le quali Eni, Enel, Ferrovie dello Stato, Poste Italiane), dai produttori manifatturieri, riportando alla luce l'annoso dilemma di un sistema piramidale ed ingessato che "non può, non riesce, a funzionare perché rappresenta interessi divergenti di quella che, invece, dovrebbe essere una lobby per difendere il Made in Italy e dedicarsi a far ripartire l'economia".

Alfieri (**M. Alfieri**, *Confindustria da che pulpito!*, Linkiesta.it, 31 dicembre 2013) realizza una analisi dettagliata delle grandi aziende municipalizzate associate a Confindustria, deducendone una indubbia influenza decisionale nell'Associazione per via delle cospicue quote associative versate annualmente e per l'inevitabile commistione con dinamiche politiche. L'articolo richiama note realtà associate quali Enel, Eni, Poste Italiane, Ferrovie dello Stato, Finmeccanica, Anas, Terna, Acea, influenti a livello nazionale, ed altre importanti multiutility pubbliche territoriali quali Iren (Piemonte, giuria, Emilia Romagna),

A2A (Lombardia), Ascopiave (Treviso), Aim (Vicenza), Agegasaps (Padova).

Si deve osservare come i temi della riorganizzazione interna, della sostenibilità della struttura e della rovinosa disomogeneità della compagine rappresentativa sono strettamente legati tra di loro.

Come osserva Cingolani (**S. Cingolani** *Confindustria perde le piume*, Panorama, 8 maggio 2013) «la decisione annunciata dalla Fiat nell'ottobre 2011 non era un gesto isolato. In quello stesso anno i pagamenti delle quote associative sono diminuiti del 10%. Il bilancio del 2012 dovrebbe essere ancora peggiore. Solo le aziende pubbliche con i loro 40 milioni di Euro possono far quadrare i conti. Anche se proprio l'ingombrante presenza dei colossi di Stato è una delle ragioni per lasciare Confindustria». Come accennato in precedenza, c'è stata una vera e propria emorragia di associati anche se non sempre netta, poiché se una associazione fuoriesce da Confindustria non è automatico che le sue associate interrompano conseguentemente il rapporto associativo. Può, infatti, accadere che queste ultime continuino a rimanere associate e, quindi, a corrispondere le quote. Oppure al divorzio dalla Confindustria nazionale non sempre segue l'abbandono della territoriale (si veda il caso Fiat).

Parallelamente alle fughe dal sistema associativo confindustriale si è registrata la nascita di nuovi centri di interesse del settore manifatturiero in risposta al malessere manifestato rispetto al sistema abbandonato.

È recente la nascita di Agire, è un «think tank» rappresentativo di 80 note imprese venete che, per superare uno schema concertativo non più condiviso, hanno cominciato ad agire da soli. Fra i fondatori vi sono il presidente di Padova Fiere e coordinatore del gruppo, il patron della Carel e già presidente di Confindustria Veneto, e l'ex presidente agli inizi del duemila di Confindustria Padova (**E. Albertini**, *Fisco e competitività, 80 imprenditori lanciano il forum politico «Agire»*, Corrieredelveneto.it, 10 aprile 2013).

Per ragioni affini è nata ConfApri - la Conferenza permanente di esperti delle attività produttive italiane (www.confapri.it), fondata "per un rinascimento italiano" dall'ex patron di Permasteelisa, nota

multinazionale delle costruzioni, comunque ancora associata a Confindustria.

La necessità di riforma dell'apparato confindustriale è manifestata da più parti con modalità differenti ed il suo Presidente ne è ben cosciente, tanto che nel luglio 2012 ha istituito una commissione composta da 12 membri per realizzare la "terza riforma". I lavori sono stati affidati a Carlo Pesenti, patron della Italcementi di Bergamo (a tal riguardo si leggano **R. Bagnoli**, *Pesenti: "adesso una riforma costituente per Confindustria"*, intervista a Carlo Pesenti, *Corriere della Sera*, 21 dicembre 2012, che parla di "Terza Confindustria" ed espone la strategia avviata per la suddetta riforma; **F. De Rossi**, *Confindustria più magra, più forte*, *Il Mondo*, 24 maggio 2013; **M. Morino**, *Efficienza e partecipazione: così cambia Confindustria*, *Il Sole 24 Ore*, 12 ottobre 2013) e dovrebbero concludersi entro l'estate del 2014.

L'apparato da riformare è notevole.

Oggi il Sistema Confindustria nel suo complesso costa 500-550 milioni di Euro l'anno, di cui 38-40 milioni di Euro destinati a sostenere la sola sede nazionale (**N. Penelope**, *Confindustria vuole dare lezioni ai politici e prepara la sua spending review*, *Il Fatto – Economia&Lobby*, 23 maggio 2013), a fronte dei 30 delle sedi nazionali delle rispettive colleghe inglese, tedesca e francese. La spending review confindustriale dovrà prevedere una profonda revisione del modello organizzativo interno e del rapporto con il territorio, accorpendo ad esempio più sedi (si veda il caso di Unindustria Roma-Frosinone-Rieti-Viterbo, nata nel 2010 dalla fusione delle quattro unioni provinciali del Lazio ad opera dell'allora Presidente dell'Unione Industriali di Roma Aurelio Regina, non senza malcontenti e frizioni) con l'accortezza di valutare bilanci (molte delle sedi territoriali registrano forti deficit di bilancio) e, considerando che la scelta potrà essere solo volontaria, dovrà essere sarà incentivata da meccanismi "premiali" da definirsi.

In molti si sono pronunciati sul futuro di Confindustria, tratteggiando soluzioni riparatrici o rivoluzionarie, indicando la strada da intraprendere per avviare il cambiamento oramai da tutti atteso.

Per Boeri, Confindustria ha ampliato la gamma delle imprese associate ammettendo grandi realtà come Eni ed Enel, che non facevano

parte della compagine originaria, con un enorme beneficio sulle entrate. Questa ammissione ha però determinato una crescente difficoltà a rinvenire una coesione tra la base associativa, perché rappresentativa di interessi contrapposti e, a suo giudizio, Confindustria ha una resistenza a decentrare la contrattazione. Tuttavia, l'associazione dovrà essere consapevole del fatto che una scelta che valorizzi unicamente il suo ruolo politico come soggetto che rappresenta le grandi imprese potrebbe metterla in difficoltà con le PMI ed il nodo centrale da sciogliere per verificare la tenuta del sistema è vedere quanto si farà promotrice del decentramento della contrattazione (**S. Favasulli, A. Vanuzzo**, *Ha ancora senso parlare di parti sociali?*, Linkiesta.it, 22 febbraio 2013).

Per Pepe, a Confindustria si impone la scelta di una chiara discontinuità culturale, politica ed etica. La sfida attuale per l'autore consiste nel confrontarsi simultaneamente con i tre passaggi, e le relative scelte, della sua storia: liberismo e questione nazionale (responsabilità come classe dirigente), internazionalizzazione e competitività (investimenti) e democrazia economica attraverso la cogestione (**A. Pepe**, *Le traiettorie storiche della Confindustria e i nuovi dilemmi*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 4/2011 p. 121; a tal proposito si leggano anche Confindustria, *Italia -2015 Le imprese per la modernizzazione del Paese*, www.confindustria.it, 2012; **S. Musso**, *Virtù, debolezze e vizi nell'evoluzione delle politiche confindustriali*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 4/2011; **Squinzi**, *Relazioni industriali leali e regole flessibili*, 16 febbraio 2012, www.ildiaridellavoro.it).

Confindustria è cambiata, ma nel senso sbagliato, secondo Giavazzi (**F. Giavazzi**, *Crescita frenata da troppi monopoli*, Corriere della Sera, 18 ottobre 2011), il quale denuncia che le maggiori imprese associate sono diventate dei monopoli e in Confindustria comandano ma al contempo non sono in grado di rappresentare gli interessi delle mille piccole e medie imprese che tengono in piedi il nostro Paese (cfr. anche **L. Fortis**, *Duro scontro tra Emma Marcegaglia e Francesco Giavazzi*, www.ildiaridellavoro.it, 19 ottobre 2011).

Giavazzi accusa la stessa Confindustria di avere limitato l'art. 8 della manovra estiva e, guardando con interesse ai modelli di rappresentanza datoriale anglosassoni, osserva criticamente come Confindustria

rappresenti uno dei mille monopoli di interessi particolari che impediscono all'Italia di crescere (per approfondimenti sull'art. 8 si veda **E. Massagli, P. Tomassetti**, *Articolo 8 della manovra: verso uno Statuto dei lavori*, Bollettino Speciale ADAPT n.49/2011).

Sulla stessa linea di pensiero si esprime Mascini (**M. Mascini**, *Confindustria, Squinzi tra i dire e il fare*, www.ildiariodellavoro.it, 25 maggio 2012) il quale parla di una Confindustria stanca, pletorica e appesantita, che forse non è in grado di svolgere il compito affidatogli.

Per Manzo il futuro di Confindustria si gioca su tre livelli: specularità, finanziamento e moderno concetto di impresa. La specularità deve permeare il futuro assetto organizzativo, che dovrà adattarsi al nuovo assetto istituzionale e alle intervenute esigenze degli associati; posto che i contributi associativi stano decrescendo Confindustria dovrà reperire nuove linee di finanziamento attraverso innovativi servizi specialistici; il sistema di rappresentanza deve rivedere l'impresa che oggi rappresenta, acquisendo coscienza sulla moderna imprenditoria e sulle aziende del mondo globalizzato (**G. Manzo**, *I dilemmi dell'associazionismo imprenditoriale*, in DRI 1/2006, p. 99).

Alcuni studiosi si spingono fino al punto di sostenere che l'Italia industriale è scomparsa (**L. Gallino**, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino, 2003; sugli effetti dei processi di privatizzazione nelle relazioni industriali e nell'associazionismo imprenditoriale si legga **R. Pedersini**, *Privatizzazioni, rappresentanza e contrattazione collettiva*, in DRI 1/2002).

Berta è tranchat. Lo storico dell'economia e dell'industria sostiene che il sistema non è riformabile e la cosa più giusta da fare per Confindustria è estinguersi, perché la vera vita delle associazioni non si svolge a Roma ma sul territorio presso le Unioni industriali che hanno la funzione precisa di creare piattaforme di sviluppo (intervista resa a **A. Vanuzzo**, *Confindustria, basta Roma: vai sul territorio*, www.Linkiesta.it, 12 aprile 2013). Berta prosegue affermando che il dialogo con i Ministeri ci deve essere ma non sui principi quanto sulle questioni di merito e sulle singole specializzazioni territoriali da valorizzare. A Roma si può andare per discutere, ma solo in un secondo momento e con un approccio tagliato su misura per le esigenze delle aziende sul territorio.

La storica confederazione dovrà sicuramente rivedere la propria organizzazione strutturale nonché il ruolo delle sue diramazioni territoriali ed il rapporto con la sede nazionale al fine di rispondere alla moderna domanda di rappresentanza delle imprese associate e di poter ancora intervenire concretamente nelle dinamiche politico-economiche del Paese a favore del settore manifatturiero.

3. Le difficoltà della rappresentanza delle piccole e medie imprese: quadro generale

Oggi tutte le associazioni di categoria rappresentative del mondo del lavoro, delle imprese e delle professioni sembrano alla ricerca di una nuova identità, spinte dalla crisi di cui sono vittime.

Per Zan (intervista concessa a **A. Telara**, *L'era della rappresentanza 2.0*, Businesspeople.it, 11 luglio 2012) si tratta di un fenomeno che ha origini ben più lontane ed è legato ai profondi cambiamenti avvenuti nella società italiana negli ultimi 20 o 30 anni. Dal dopoguerra fino agli anni '80, in un mondo diviso in due blocchi, le ragioni dell'adesione degli imprenditori erano soprattutto ideologiche, legate al senso di appartenenza a una determinata classe sociale, che necessitava di parlare con una sola voce di fronte alla politica e alle istituzioni. Oggi, invece, in un sistema produttivo sempre più complesso e frammentato, le spinte individuali finiscono per prevalere. In altre parole, i singoli imprenditori si iscrivono a un'associazione se, e solo se, capiscono di ottenere un adeguato tornaconto, cioè una difesa dei loro interessi specifici, accompagnata da servizi e relazioni che possono risultare utili al business dell'azienda. In questo scenario, secondo Zan, è inevitabile che all'interno delle associazioni di categoria vi siano delle divergenze d'interessi che provocano una fuoriuscita di iscritti.

Nell'ultimo decennio, in Italia, la piccola e medio impresa sembra essersi allontanata dall'universo dell'impresa in senso stretto, avvicinandosi a quello del lavoro prevalentemente personale (con riferimento alla letteratura sociologica e storico-economica sul tema cfr.

S. Bologna, A. Fumagalli (a cura di), *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, la Feltrinelli, 1997; **A. Bonomi, E. Rullani**, *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Einaudi, 2005; **S. Bologna**, *Dobbiamo rallegrarci se i lavoratori autonomi spariscono?*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 3; **A. Q. Curzio**, *I cambiamenti nell'economia italiana e il ruolo delle PMI*, in *Impresa&Stato*, 90/2010, pp. 22-27).

I piccoli imprenditori, prima che controparti datoriali, sono sempre di più lavoratori che si coalizzano per tutelare interessi di lavoro e fornire servizi di carattere esistenziale alle imprese, come la valorizzazione della persona e della professionalità, la tutela della salute e della sicurezza, il superamento e lo stemperamento del conflitto, l'istituzione di nuove forme di welfare negoziale, di assistenza integrativa, di sostegno e di integrazione del reddito in situazioni critiche (**O. Razzolini**, *L'azione e l'astensione collettiva dei piccoli imprenditori nel quadro dei diritti costituzionali della persona. Appunti per un dibattito*, Intervento al Convegno nazionale AISRI "Rappresentanza e rappresentatività delle organizzazioni imprenditoriali" del 2-3 dicembre 2011 presso l'Università degli Studi di Verona; **C. Fumagalli**, *L'importanza delle microimprese e la creazione di forme di metaorganizzazione*, in *DRI* 1/2006).

È tipicamente la piccola impresa, infatti, che si trova nella necessità di acquistare dall'esterno una serie di servizi che non può organizzare economicamente al proprio interno. Man mano che la dimensione delle imprese associate cresce, l'offerta di servizi si fa via via meno diffusa, fino ad arrivare al caso di Confindustria che, tradizionalmente, offre pochissimi servizi ai propri associati (**G. Nicolini**, *I servizi alle associazioni di imprenditori*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 4/2011).

Nell'universo della microimpresa, la contrattazione si sviluppa essenzialmente a livello territoriale e si caratterizza per i caratteri della socialità e della bilateralità (**M. Dau**, *La contrattazione nelle piccole e medie imprese: quali prospettive?*, 2011, www.reteimpreseitalia.it).

In Italia le piccole e medie imprese hanno vissuto una lunga fase di sottorappresentanza: le aziende e le politiche pubbliche hanno sempre assunto come punto di riferimento la logica e le dinamiche della grande

impresa abbracciando il modello fordista come dimensione più significativa del nostro sistema produttivo, supportate dal convergente interesse della triangolazione Governo-Confindustria-Sindacati (cfr. **S. Zan**, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, in Quaderni di Rassegna Sindacale, 4/2011).

Negli ultimi dieci anni (dal 2002 al 2012) poco meno di 100.000 imprese hanno lasciato le associazioni che le rappresentavano, come si evince dai dati Inps che registrano il numero di imprese individuali appartenenti alle rappresentanze di categoria, e i risultati confermano il progressivo distacco da un sistema che, in molti casi, ha smesso di rappresentare gli interessi delle aziende.

I motivi possono essere vari, dall'eccessiva autoreferenzialità, al distacco dal territorio, dalla mancata risposta con azioni concrete alle richieste degli associati di fare proposte per combattere la crisi, alla più semplice impossibilità di mettere a budget la sola quota associativa.

Zan individua una delle principali cause della debolezza politica delle PMI nella frammentazione del sistema di rappresentanza che vede le singole aziende associate ad un numero variegato di associazioni di rappresentanza, incapace di una azione unitaria, impegnate in micro politiche distributive a forte connotazione corporativa (**S. Zan**, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, in Quaderni di Rassegna Sindacale, 2011, n. 4, p. 61).

Procedendo ad una analisi dettagliata degli organismi associativi rappresentativi dei settori del commercio, artigianato e servizi, si notato da una parte tendenze divergenti, dalle quali questi ultimi hanno voluto compiere delle scelte convergenti.

Nello specifico, Confcommercio Imprese per l'Italia, la confederazione generale italiana delle imprese, delle attività professionali e del lavoro autonomo, conta circa 700.000 iscritti (fonte: www.confcommercio.it, di cui 330.000 sono pensionati), registrando un forte calo di adesioni nell'ultimo decennio, confluito anche nell'abbandono del sistema confederale da parte di grandi soggetti. I casi più recenti o conosciuti sono stati l'abbandono di Federdistribuzione (cfr. *Fine anno con il botto: Federdistribuzione esce da Confcommercio*, GDOnews.it, 13 febbraio 2013; *Confcommercio/ entra Assofranchising*,

lascia Federdistribuzione, Il Mondo, 19 luglio 2013) e l'uscita di ANGEM - Associazione Nazionale Ristorazione Collettiva da FIPE - Federazione Italiana Pubblici Esercizi della rete Confcommercio.

Quali le ragioni del calo progressivo degli iscritti a Confcommercio?

Per Berta, storico dell'economia, «c'è un calo intenso delle attività commerciali, alcune durano solo qualche mese e quindi c'è una scomposizione del vecchio tessuto dei negozi. Il dato di Confcommercio non mi sorprende, i commercianti sono una categoria che in certi casi paga in pieno la caduta dei consumi e ne paga le conseguenze».

Per Boeri, economista del lavoro, «sicuramente c'è il contraccolpo della crisi, ma se guardiamo i dati la diminuzione è costante ed è un trend molto forte prima della crisi, è dal '96 che scende il numero degli iscritti. Credo che ci siano state delle leadership discusse ed episodi non incoraggianti come Billè, coinvolto in casi di corruzione».

Roma, Direttore generale del Censis, sostiene che le difficoltà «siano da attribuire a una diversa presenza settoriale a causa dell'uscita di alcune categorie. La riduzione del mercato interno e dei consumi ha avuto un impatto fortissimo con la chiusura di decine di migliaia di negozi, le prospettive a breve non sembrano volgere a un miglioramento. Pertanto una delle voci dei bilanci che vengono tagliate dai commercianti riguarda le quote associative. Per molte imprese siamo di fronte a una questione di sopravvivenza» (interviste rese a **S. Favasulli, A. Vanuzzo**, *Ha ancora senso parlare di parti sociali?*, Linkiesta.it, 22 febbraio 2013).

Dal fronte delle associazioni rappresentative del settore dell'artigianato, CNA, Casartigiani e Confartigianato nello specifico, la situazione è diversa e discordante tra le rappresentanze: se da una parte calano gli iscritti a Confartigianato (da 300.585 del 2002 a 271.190 del 2012) e a Casartigiani (da 49.110 del 2002 a 44.672 del 2012), dall'altra aumentano le adesioni a CNA (da 230.503 del 2002 a 235.395 del 2012, peraltro unica associazione che fornisce il dettaglio della compagine dei suoi iscritti; per i dati cfr. **S. Favasulli, A. Vanuzzo**, *Ha ancora senso parlare di parti sociali?*, Linkiesta.it, 22 febbraio 2013).

Degno di nota per la CNA è l'avvio, già nel 1997, di una indagine "di clima" a livello locale sulle criticità del sistema confederale (Progetto "innovazione e formazione" elaborato, sponsorizzato e coordinato da

CNA Emilia Romagna con il supporto dell'Istud tra il 1997 e il 2001; si veda **AA.VV.**, *L'evoluzione della rappresentanza. Lo sviluppo del sistema CNA Emilia Romagna*, Guerini e Associati, 2004). La confederazione ha dimostrato estrema consapevolezza della situazione contingente, elaborando il documento "61 tesi per la nuova CNA" presentato ad aprile 2013, con il quale l'organizzazione sta pensando di riformulare la propria struttura territoriale per seguire una domanda di servizi avanzati che fuoriesca dai confini del localismo.

La rappresentanza nel settore del commercio, artigianato e servizi è stato duramente colpito dalla crisi globale, e già tempo addietro, ha abbracciato la filosofia per la quale "l'unione fa la forza", comprendendo che la possibile convergenza delle organizzazioni esistenti potesse costituire una importante fonte di semplificazione e chiarificazione delle diverse posizioni ed un fattore rilevante di promozione del cambiamento (**R. Pedersini**, *La rappresentanza imprenditoriale in una società che cambia*, *Impresa&Stato*, 90/2010, pp. 31-35; **A. Bonomi**, *La rappresentanza nuovo banco di prova per la competitività*, *Il Sole 24 Ore*, 17 febbraio 2013).

In particolare, Mattina (**L. Mattina**, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 4/2011) osserva come, la fine del collateralismo, il ritiro dei partiti dalla società civile e il ridimensionamento della loro presenza nell'economia hanno posto alle organizzazioni della piccola impresa la sfida di dare, in piena autonomia, un'impronta unitaria alla loro azione politica.

Fumagalli (**C. Fumagalli**, *L'importanza delle microimprese e la creazione di forme di metaorganizzazione*, in *DRI* 1/2006, p. 67 e ss.) individua nella fase di cambiamento della piccola e media impresa, tre aspetti fondamentali: l'affermazione della microimpresa, la progressiva localizzazione nel territorio dei centri decisionali e la modifica della forma di Stato attraverso l'introduzione di un sistema istituzionale policentrico.

Secondo Zan, occorre superare l'arcaicità dei sistemi di aggregazione di tipo economico, con la netta distinzione tra industria, agricoltura, artigianato e commercio, espressione di un sistema economico vecchio, puntando su cambiamenti diversi nell'articolazione organizzativa del

sistema della rappresentanza imprenditoriale che siano in grado di far emergere e rappresentare appunto le profonde trasformazioni che caratterizzano oggi tutti i principali settori (**S. Zan**, *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, in *Politica e Organizzazione*, Quaderni di ricerca dell'Aroc - Associazione Ricerche sulle Organizzazioni Complesse, n. 1, 2002, p. 9 e ss.). Il monito sembra essere stato accolto dalle organizzazioni di rappresentanza degli esponenti del c.d. secondo settore, nella modalità che sarà spiegata nel capitolo seguente.

3.1. *Segue*: Confcommercio, Confartigianato, CNA, Casartigiani e Confesercenti fondano un nuovo organismo di rappresentanza unitaria: R.ETE Imprese Italia

La tendenza all'aggregazione ed il procedere verso forme di rappresentanza moderna ha coinvolto in epoca recente il mondo delle piccole e medie imprese rappresentative dei settori dell'artigianato, commercio e servizi (per un quadro generale del contesto di riferimento in cui sono intervenute le maggiori novità si leggano **G. De Rita**, *Nuova dinamiche di rappresentanza*, e **P. Bassetti**, *Riforma camerale e nuove forme di rappresentanza*, entrambi in *Impresa&Stato*, 90/2010, rispettivamente pp. 13-16 e pp. 17-21).

Il primo esempio si è avuto con il Patto di Capranica, siglato a Roma il 30 ottobre 2006 da parte dei Presidenti di Confartigianato, Confcommercio, Cna, Confesercenti e Casartigiani al fine di contrastare la politica fiscale di inasprimento della pressione fiscale e contributiva a carico delle PMI e delle imprese di servizio, avviata dall'allora governo Prodi attraverso la legge finanziaria. Da quel momento le cinque confederazioni hanno scelto di mantenere un coordinamento stabile ed unitario sui principali temi di confronto in materia economica, politica, fiscale e lavoristica, senza però annullare le rispettive identità e *mission*. La presentazione ufficiale del nuovo organismo, denominato R.ETE Imprese Italia con un esplicito richiamo al concetto di rete tra organismi

e soggetti appartenenti a contesti merceologici diversi, è avvenuta a Roma il 10 maggio 2010, con la concomitante costituzione della Fondazione R.ETE Imprese Italia destinata a divenirne il suo laboratorio di analisi e ricerca (www.reteimpreseitalia.it; per una spiegazione sulle ragioni della creazione del binomio associazione-fondazione si legga l'intervista a **S. Silvestri**, *Una nuova rappresentanza sociale. Il percorso di Rete imprese Italia*, in Quaderni di Rassegna Sindacale, 4/2011, p. 165; **I. Trovato**, *"Rete Imprese Italia" unisce due milioni di aziende italiane*, Corriere della Sera, 10 maggio 2010).

La Presidenza del nuovo organismo è stata regolata secondo un modello a rotazione, che vede i Presidenti delle cinque fondatrici alternarsi semestralmente.

La sua mission e la sua identità sono spiegate ne "Il Manifesto" (reperibile al link <http://www.reteimpreseitalia.it/Chi-siamo/Il-Manifesto>), e chiariscono che "Rete Imprese Italia è la nuova rappresentanza delle piccole e medie imprese, dell'impresa diffusa, del popolo del fare impresa. Rete Imprese Italia nasce per dare voce comune e identità, visibilità, capacità di rappresentanza e rappresentazione a questo mondo. Rete Imprese Italia nasce per superare le logiche di rito della concertazione e per riequilibrare e ricomporre la rappresentanza delle imprese in un quadro che concretamente ne valorizzi l'apporto ai processi evolutivi del sistema-Paese. Rete Imprese Italia è un nuovo soggetto per l'interlocuzione con le istituzioni, la politica, le forze sociali. (...) Per questo, Rete Imprese Italia ha un'ambizione: modernizzare la rappresentanza delle imprese per modernizzare l'economia e la società italiana. È una nostra responsabilità. È un'opportunità per il Paese" (si veda anche **Rete Imprese Italia**, *Ripensare alla crescita del paese: strategie e scelte di medio termine*, 6 ottobre 2010, p. 3. www.reteimpreseitalia.it/Approfondimenti, dove è chiarito che la nuova associazione "si propone la promozione e il consolidamento di tutte le imprese del settore commercio, artigianato e servizi, quali componenti fondamentali del sistema economico e della società civile, nonché il riconoscimento del loro ruolo a tutti i livelli di interlocuzione istituzionale e privata"). Nel comunicato stampa di Rete Imprese Italia *La rappresentanza si attrezza*, n. 1/2011 del 3 febbraio 2011, si sottolinea il

sentimento di “solitudine della rappresentanza” non più in grado di dialogare proficuamente con il canale delle decisioni politiche e sempre meno capace di cambiamento strategico. L'apparizione sulla scena politica di Rete imprese Italia, potrebbe dunque significare una importante occasione di innovazione del sistema di rappresentanza e rappresentazione delle piccole e medie imprese italiane, dando voce a quel blocco sociale egemone che fino a oggi mancava nel nostro paese proprio in ragione dell'eccessiva frammentazione, arcaica e antistorica.

Sebbene tale nuovo soggetto non sia nato come contraltare esplicito a Confindustria, non si può negare che introduca un interessante elemento di rinnovamento della rappresentanza imprenditoriale nel nostro Paese, e sembra interpretare in modo proattivo una serie di cambiamenti intercorsi negli ultimi anni nell'economia e nella regolazione sociale (si veda **I. Trovato**, *“Rete Imprese Italia” unisce due milioni di aziende italiane*, Corriere della sera, 10 maggio 2010. Sul contratto di rete si legga **E. Di Seri**, *Il contratto di rete come fattore di sviluppo della competitività dell'impresa e come nuova frontiera per le relazioni industriali ed il welfare aziendale: utopia o nuova chance per il futuro?*, 2011; **M. Mezza**, *I contratti di rete con disciplina standard*, il Sole 24 Ore, 21 marzo 2012; **A. Bonomi**, *Con le reti d'impresa si fa sviluppo*, il Sole 24Ore, 14 maggio 2012).

Secondo Tursi (**A. Tursi**, *Lavoro autonomo, piccole imprese e nuove forme di rappresentanza*, in www.nelMerito.com, 11 giugno 2010) la significativa esclusione di Confapi, che tradizionalmente rappresenta le piccole imprese nella loro qualità di controparti datoriali, indica che R.ETE Imprese Italia intende imporsi non tanto come protagonista delle relazioni industriali, bensì come interlocutore politico e sociale delle istituzioni nazionali ed europee, rappresentativo delle peculiari esigenze e necessità proprie della piccola e micro impresa (si legga anche **O. Razzolini**, *L'azione e l'astensione collettiva dei piccoli imprenditori nel quadro dei diritti costituzionali della persona. Appunti per un dibattito*, Intervento al Convegno nazionale AISRI "Rappresentanza e rappresentatività delle organizzazioni imprenditoriali" del 2-3 dicembre 2011 presso l'Università degli Studi di Verona).

La nascita di Rete Imprese Italia, secondo Bellardi (**L. Bellardi**, *Contrattazione collettiva e rappresentanza dei datori di lavoro*, Relazione al seminario giuridico “Rappresentanze dei lavoratori e contrattazione collettiva oggi” dell’11 febbraio 2011 presso l’Università degli Studi di Bari), fa venire meno i criteri organizzativi tipici dell'impresa tradizionalmente intesa e di conseguenza i contenuti della rappresentanza che, a fronte della nuova compagine di 'piccoli' e 'tanti' potrà dare dei segnali interessanti di cambiamento.

Di Vico è stato da sempre un attento osservatore del nuovo organismo rappresentativo. Nel 2010 sosteneva che «si tratta di una novità epocale in materia di rappresentanza degli interessi. È l'Italia di mezzo che rompe gli indugi e diventa protagonista (...) Dovrebbe nascere una superconfederazione che per peso e presenza capillare contenderà inevitabilmente la scena a Confindustria e Cgil-Cisl-Uil. Le cinque organizzazioni, oltre ad essere fortemente radicate nel territorio, hanno il vantaggio di aver previsto già al loro interno schemi di governance decentrata e una certa abitudine alla convivenza tra diversi» (**D. Di Vico**, *Piccoli. La pancia del Paese*, Marsilio Ed., I Grilli, 2010, p. 7).

Per Zan (**S. Zan**, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, in Quaderni di Rassegna Sindacale, 2011, n. 4, p. 51) la scelta organizzativa di costituire una *umbrella association* comporta il mantenimento in vita delle organizzazioni fondatrici che decidono, di comune accordo, di delegare, in tutto o in parte, alla nuova associazione e quale modello di governance darle. Le cinque fondatrici hanno deciso di delegare al nuovo soggetto tutte le funzioni di lobby nazionale, in specifico quelle di interlocuzione istituzionale, senza aver previsto la necessaria replica della loro organizzazione territoriale (regionale e/o provinciale) o di categoria anche per R.ETE Imprese Italia.

Ci si chiede tuttavia quali risposte abbia dato la nuova realtà rappresentativa alle forti richieste di rappresentanza che vengono oggi dal territorio.

Di Vico è tornato a commentare lo stato dei lavori di R.ETE Imprese Italia sul punto nel 2010, nel corso di una intervista concessa a Alferj (**P. Alferj**, *Ripartire dal territorio*, in *Impresa&Stato*, 90/1010, pp. 28-30),

nella quale racconta che «il progetto Rete Imprese Italia, che molte aspettative ha sollevato tra le piccole imprese, è più avanti a Roma che sui territori. Siamo a novembre (*n.d.r.* 2010) e che io sappia non c'è ancora una provincia che abbia messo in piedi la sua rete. Le reti d'impresa rappresentano una formula dolce di aggregazione, e può rappresentare una più efficace rappresentanza". Recentemente, in concomitanza con il terzo compleanno di R.ETE Imprese Italia, Di Vico ha scritto sul Corriere della Sera che «a 36 mesi dallo start si può dire che l'esperimento è riuscito, l'alleanza ha tenuto e il mondo dei piccoli si presenta davanti alle istituzioni con una voce sola e una massa critica più robusta», aggiungendo che «forse la carenza maggiore risiede nel mancato trasferimento dell'alleanza dal centro ai territori, troppo poche sono le regioni e le provincie dove le cinque organizzazioni hanno replicato il patto di unità» (**D. Di Vico**, *Rete Imprese Italia compie tra anni. Bilancio positivo, ma si può fare di più*, Corriere della Sera, 8 maggio 2013; per lo stesso autore si veda inoltre *Rete Imprese Italia I limiti della leadership e i ritardi nell'aggregare i Piccoli*, in <http://dariodivico.tumblr.com/page/20>, luglio 2013).

Ancor più di recente Di Vico sembra aver appoggiato una visione più critica nei confronti di Rete Imprese Italia, in quanto a dicembre 2013 (**D. Di Vico**, *La sparizione di Rete Imprese Italia e la difficile stagione del ceto medio*, in <http://dariodivico.tumblr.com/page/2>, dicembre 2013) ha statuito che La sostanza», sostiene l'attento commentatore, «é che Confcommercio, Confartigianato, Cna, Casartigiani e Confesercenti, giunti al terzo anno del loro generoso tentativo di federarsi per (magari) un giorno unirsi, sembrano quasi essersi arresi. Nessuno nega le difficoltà di contesto - la lunghezza della crisi e un governo che schiaffeggia persino la Confindustria, ma troppe cose non vanno in quella che doveva essere l'Alleanza dei Piccoli e addirittura il veicolo per riequilibrare lo schema novecentesco centrato sull'asse grande industria-grande sindacato». Pur affermando che «Sul territorio l'alleanza non registra passi in avanti per mancanza di vigorosi input centrali e perché le singole strutture locali dovrebbero mettere a fattor comune i servizi alle imprese, ma non ne hanno la minima voglia per paura di compromettere l'accesso delle risorse», conclude come segue: «Le cose, dunque, stanno così ma

chi ha puntato le sue carte sulla conservazione dell'esistente deve sapere che senza Rete Imprese Italia o senza un equivalente (e ambizioso) progetto si rischia di regalare la rappresentanza, anche solo virtuale, del ceto medio ai Forconi di oggi e di domani».

4. L'associazionismo datoriale nel mondo delle cooperative: dall'Alleanza delle Cooperative alla Centrale Unica

Le organizzazioni cooperative presentano caratteristiche peculiari nel panorama delle associazioni imprenditoriali, legate alla tipicità della cooperazione, evolutasi come un movimento di imprese che condividono non solo la forma giuridica ma anche comuni finalità sociali e tendono quindi ad operare promuovendo stabili forme di collaborazione tra le imprese esistenti (cfr. **B. Busacca**, *I mutamenti nell'associazionismo delle aziende cooperative*, in DRI 1/2006; **A. Ianes**, *Le Cooperative*, Bussole, 2011). In particolare, l'art. 45 della Costituzione "riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata", e affida alla legge il compito di promuoverne e favorirne "l'incremento con i mezzi più idonei" e di assicurarne "con gli opportuni controlli il carattere e le finalità".

Il sistema cooperativo è caratterizzato da una spiccata multisettorialità, dalla promozione attiva nella costituzione di nuove imprese e nei processi di integrazione e sviluppo, nonché per l'attività di vigilanza, da parte delle associazioni riconosciute, sulle cooperative aderenti in virtù del c.d. principio dell'autocontrollo del movimento cooperativo.

Al pari delle altre associazioni imprenditoriali, anche le cooperative partecipano a una pluralità di organismi (enti bilaterali, fondi per la formazione continua, fondi pensione, ecc.), per il cui tramite si perseguono le finalità proprie dell'associazione (cfr. **G. Nicolini**, *I servizi delle Associazioni di imprenditori*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 4/2011, **V. Zamagni**, **E. Felice**, *Oltre il secolo. Le trasformazioni del sistema cooperativo Legacoop alla fine del secondo millennio*, 2006).

Per Mannino (**V. Mannino**, *Politica e identità nella rappresentanza*, in DRI 1/2006) il maggiore profilo di criticità della rappresentanza del mondo cooperativo risiede nella necessità di favorire, con specifico riferimento all'esistenza di sigle sconosciute e semisconosciute, l'effettività del principio di mutuo riconoscimento quale elemento costitutivo di un sistema di relazione fra le parti sociali. Mentre l'azione relativa alla contrattazione collettiva non è, storicamente, il principale canale di sviluppo associativo, e la relativa importanza strategica costituisce una acquisizione progressiva e, per taluni aspetti, recente.

Nel gennaio 2011, le strutture associative hanno dato prova di forte coesione organizzativa e modernità nel concepire la rappresentanza. Le tre principali centrali cooperative, Legacoop, Confcooperative e Anci, derivanti storicamente dai tre principali filoni culturali di riferimento (quello di matrice comunista, cattolica, laica, che hanno caratterizzato le relazioni di stampo collateralistico della prima Repubblica, cfr. **P. Scoppola**, *La Repubblica dei partiti, Evoluzioni e crisi di un sistema politico*, Il Mulino, 1998), dopo anni di appelli reiterati all'unità del mondo cooperativo, hanno deciso di iniziare ad agire congiuntamente attraverso la costituzione dell'ACI (Alleanza delle Cooperative italiane - www.agci.it).

La formula adottata è quella del "coordinamento stabile" ma l'obiettivo è molto più ambizioso: avere una rappresentanza forte per contare maggiormente nei rapporti con le Istituzioni, con le altre organizzazioni imprenditoriali e con i sindacati (sul punto **N. Picchio**, *Le cooperative fanno sistema*, il Sole 24 Ore, 28 gennaio 2011). Il modello è assimilabile a quello avviato da R.ETE Imprese Italia, improntato ad avere un coordinatore unico ai tavoli che contano e a garantire crescenti forme di collaborazione anche sul territorio.

Cocconi (**G. Cocconi**, *La Big society di Coop e Piccoli*, Europa, Europaquotidiano.it, 28 gennaio 2011) evidenzia che l'alleanza fa scolorire le distinzioni cromatico-politiche, per rafforzare il potere di contrattazione e la capacità di fare lobbying sul Palazzo (si veda a anche **A. Signorini**, *Imprese, cadono gli steccati politici: le coop rosse, bianche e verdi si uniscono*, il Giornale, 28 gennaio 2011).

Tuttavia, al di là delle differenze che pure rimangono, Zan mette in luce le due linee essenziali di progressiva integrazione del mondo cooperativo: il comune riconoscimento nei valori dell'impresa cooperativa ed una significativa e consolidata esperienza di azione comune in strutture cooperative e consortili funzionanti da tempo, come quelle di Cooperfidi, Fon.Coop, Coopform, nonché un modello comune di relazioni industriali, frutto dell'accordo del 4 aprile 1990. Tali elementi comuni, osserva l'autore, hanno anche consentito di optare per un modello organizzativo più snello rispetto a quello di R.ETE Imprese Italia.

Il modello rappresentativo unitario sta subendo proprio oggi un ulteriore passaggio evolutivo, perché il 29 gennaio 2014, in occasione dell'assemblea annuale di ACI, le tre organizzazioni fondatrici dall'Alleanza delle Cooperative hanno comunicato l'intenzione di approfondire il loro legame e di trasformare l'Alleanza nella Centrale Unica, come nuova associazione unitaria di rappresentanza, assistenza e tutela. Il nuovo organismo, potenziato nella sua azione rappresentativa unitaria, rappresenta quindi una opportunità di crescita e di condivisione ulteriore. Il progetto prevede che entro il 30 giugno 2014 si dia avvio al procedimento di integrazione e entro due o tre anni di concludere la fusione (**R. Amato**, *Cresce l'alleanza delle Coop, unite nella Centrale Unica*, La Repubblica, 30 gennaio 2014).

Il processo intrapreso dalle maggiori organizzazioni di rappresentanza delle cooperative italiane è pregevole e manifesta la capacità delle sigle fondatrici di valutare e progettare strategie nel lungo periodo, con l'unico obiettivo di rendere più efficace la propria azione di rappresentanza verso gli interlocutori istituzionali, piuttosto che mantenere identità distinte miranti al raggiungimento di interessi affini. La frammentarietà dell'azione viene quindi vista come una debolezza e l'agire unitario è qualificato dalle cooperative come unico percorso imprescindibile.

5. Il «Manifesto delle Imprese» come esempio di azione unitaria delle associazioni datoriali in Italia

A fine settembre 2011, per la prima volta, le cinque principali associazioni di rappresentanza degli interessi imprenditoriali, segnatamente Abi, Aci, Ania, Confindustria e R.ETE imprese Italia, hanno agito insieme inviando al Governo un «Manifesto delle imprese in cinque punti per salvare l'Italia» recante le cinque linee di intervento da realizzare per uscire dalla crisi che ha colpito il Paese (N. Cottone, *I cinque punti del Manifesto per l'Italia per rilanciare la crescita*, Il Sole 24 Ore, 30 settembre 2011, *Imprese, le 5 priorità per la crescita* “Non c'è più tempo, si deve agire ora”, La Repubblica, 30 settembre 2011).

Le questioni prioritarie individuate dalle associazioni per rilanciare la crescita sono la spesa pubblica e la riforma delle pensioni, la riforma fiscale, la cessione del patrimonio pubblico, la liberalizzazione, le semplificazioni, le infrastrutture e l'energia.

Non si era mai verificata nel sistema italiano della rappresentanza una espressione unitaria e coesa delle diverse organizzazioni dell'associazionismo datoriale e di categoria rispetto all'operato della politica, caratterizzata da una capacità propositiva a tutela dell'interesse generale e non solo di quello dei diretti rappresentati. Tanto le nuove aggregazioni (R.ETE Imprese Italia e Aci) quanto l'azione congiunta operata attraverso il Manifesto delle imprese sembrano compattare e rafforzare l'identità collettiva degli imprenditori di fronte agli altri interlocutori sociali pubblici e privati.

Commentando il documento, Mattina (L. Mattina, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 4/2011, p. 56) osserva come gli interessi organizzati, sebbene operino di preferenza all'interno della sfera delle *substantial politics* nella quale si elaborano e decidono le politiche pubbliche, non disdegnano di accedere anche nell'arena delle *partisan politics*, tipicamente caratterizzata dalla competizione tra i partiti, per creare e conservare consenso elettorale alla propria parte politica (si leggano B. Dente, G. Regonini, *Politica e politiche in Italia*, in P. Lange, M. Regini (a cura di), *Stato e regolazione sociale. Nuove prospettive sul*

caso italiano, Il Mulino, 1987). Il Manifesto è stato redatto mediante un incontro tra i rappresentanti apicali dei 5 sottoscrittori, non più così numerosi come in passato grazie alle nuove forze di coesione della rappresentanza, volte quindi ad avviare anche un processo di semplificazione della stessa.

Per quanto il Manifesto costituisca un passaggio positivo, esso indica anche il distacco che il mondo politico ha voluto imporsi rispetto al mondo associativo, costretto a farsi sentire a gran voce mediante una istanza unitaria mai vista prima. Da ciò ne deriva la debolezza delle associazioni di rappresentanza, che dovranno imporsi un cambiamento radicale per tornare a rappresentare con efficacia gli interessi degli associati.

6. La rappresentanza delle PMI dell'industria manifatturiera

Il soggetto rappresentativo per eccellenza delle PMI nel settore manifatturiero, accanto al braccio creato dalla Confindustria, è stato la Confapi - Confederazione Italiana della Piccola e Media Industria Privata (www.confapi.it) nata nel 1997 e rappresentativa degli interessi di 120.000 imprese corrispondenti a 2,3 milioni di dipendenti. La confederazione ha subito un duro colpo nel 2012 quando, è stata costituita Confimi-Impresa (www.confimi.it), ovvero la Confederazione dell'industria manifatturiera italiana e dell'impresa privata, nata dalla scissione di alcune associazioni territoriali uscite dal sistema Confapi (Apindustria Bergamo, Apmi Modena, Apindustria Verona, Apindustria Vicenza). In seguito si sono aggregati Pmi Liguria, Unpac, Api Torino, Gruppo Santa Chiara ed Aniem (si leggano *Paolo Agnelli guida la fronda, "in Confapi bisogna cambiare"*, L'Eco di Bergamo, 22 ottobre 2011; **S. Parola**, *Confapi sbarca a Torino dopo lo scisma ma il presidente offre la pace all'Api*, La Repubblica - Torino, 14 maggio 2013).

Si tratta del capitolo finale di un lungo scontro tra le realtà locali e la confederazione nazionale; alla base del dissidio l'eccessiva inerzia imputata al Presidente di Confapi Paolo Galassi e la scarsa attenzione ai

bisogni del mondo manifatturiero. La neonata confederazione rappresenta già 20.000 aziende con 330.000 dipendenti per un fatturato di circa 70 miliardi di euro.

In questa vicenda si segnala anche Confimi Impresa non è uscita immediatamente da Confapi, ma questo passaggio è avvenuto solo successivamente.

Gli scissionisti ora completamente indipendenti ed intenzionati a siglare con i maggiori sindacati un autonomo contratto collettivo nazionale di lavoro rispetto a quello firmato con Confapi, sono mossi da pregevoli intenti: "Tropo spesso nel panorama associativo del nostro Paese si mescolano formule eterogenee nelle quali convergono aggregazioni di vario genere: PMI industriali e artigiane, società commerciali, liberi professionisti, assicurazioni, servizi alle persone, banche. In questo panorama tutti vogliono rappresentare tutti. La forte concorrenza ha portato a rappresentare all'interno di una stessa organizzazione interessi fra loro inconciliabili. Noi intendiamo riposizionare il ruolo dell'impresa manifatturiera per riappropriarci del ruolo che ci compete nel Paese: quello di creare lavoro, ricchezza e benessere per il territorio in cui viviamo, per i lavoratori e per le loro famiglie", si legge nel sito di Confimi Impresa (si legga anche l'intervista al Presidente Paolo Agnelli resa a **F. Oppedisano**, *La Fondazione degli arrabbiati*, Economy, 11 maggio 2011 e *Via alla confederazione delle PMI manifatturiere*, Libero, 5 luglio 2012). Il fenomeno scissionistico intervenuto nel caso della rappresentanza della PMI manifatturiera costituirà un interessante banco di prova per verificare la maturità dell'associazionismo datoriale italiano in un sistema di rappresentanza moderna, e sarà accuratamente osservato e commentato dalla scrivente.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV.**, *L'evoluzione della rappresentanza. Lo sviluppo del sistema CNA Emilia Romagna*, Guerini e Associati, 2004
- H. Abromeit**, *Interessenverbände der Unternehmer*, Journal für Sozialforschung 27/3, 1987.
- E. Albertini**, *Fisco e competitività, 80 imprenditori lanciano il forum politico «Agire»*, Corrieredelveneto.it, 10 aprile 2013
- P. Alferj**, *Ripartire dal territorio*, in *Impresa&Stato*, 90/2010, pp. 28-30
- M. Alfieri**, *Confindustria da che pulpito!*, Linkiesta.it, 31 dicembre 2013
- M. Arnese**, *Guazzabuglio industriale - Adesso i campioni nazionali propendono per Squinzi*, Il Foglio, 28 febbraio 2012
- R. Bagnoli**, *Pesenti: “adesso una riforma costituente per Confindustria*, intervista a Carlo Pesenti, Corriere della Sera, 21 dicembre 2012
- P. Bassetti**, *Riforma camerale e nuove forme di rappresentanza*, entrambi in *Impresa&Stato*, 90/2010, pp. 17-21
- O. Bazzicchi**, *Cent'anni di Confindustria (1910 – 2010. Un secolo di sviluppo italiano*, Ed. libreriauniversitaria.it, 2009, p. 16 e ss.
- L. Bellardi**, *Contrattazione collettiva e rappresentanza dei datori di lavoro*, Relazione al seminario giuridico “Rappresentanze dei lavoratori e contrattazione collettiva oggi” dell'11 febbraio 2011 presso l'Università degli Studi di Bari
- S. Berger**, *L'organizzazione degli interessi nell'Europa Occidentale*, 1983
- S. Bologna**, *Dobbiamo rallegrarci se i lavoratori autonomi spariscono?*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 3
- S. Bologna, A. Fumagalli** (a cura di), *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, la Feltrinelli, 1997
- A. Bonomi**, *Con le reti d'impresa si fa sviluppo*, il Sole 24Ore, 14 maggio 2012
- A. Bonomi**, *La rappresentanza nuovo banco di prova per la competitività*, Il Sole 24 Ore, 17 febbraio 2013
- A. Bonomi, E. Rullani**, *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Einaudi, 2005
- A. Brambilla**, *Giù dal carrozzone piagnone*, Il Foglio, 23 maggio 2013

- B. Busacca**, *I mutamenti nell'associazionismo delle aziende cooperative*, in DRI 1/2006
- R. Caragnano, E. Massagli** (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, Collana ADAPT-CSMB, n. 8, 2013
- R. Carisano, P. Garonna**, *La transizione del sistema della rappresentanza imprenditoriale: declino o rinascita del "modello" italiano?*, in DRI, 1/2006
- V. Castronovo**, *Cento anni di imprese. Storia di Confindustria 1910-2010*, Laterza, 2010
- M. Catino**, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso l'attivazione della rete associativa*, in DRI, 2006, n. 1, p. 39
- G. Cazzola, A. Cova, C. Dell'Aringa, M. Magnani, M. Martone, E. Massagli, A. Mingardi, R. Pessi, G. Proia, G. Santini, L. Sbarra**, *Le relazioni industriali dopo Mirafiori*, Prima parte, www.cuorecritica.it, 2011
- S. Cingolani** *Confindustria perde le piume*, Panorama, 8 maggio 2013
- S. Cingolani**, *Il capitalismo che sta distruggendo l'Italia (e Confindustria)*, IlSussidiario.net 24 maggio 2013
- I. Cipolletta**, *Le relazioni industriali dopo Marchionne*, in www.lavoce.info.it, 11 gennaio 2011
- I. Cipolletta**, *Che sarà di Confindustria, del Sole, della Luiss*, in www.lavoce.info.it, 25 gennaio 2011
- G. Cocconi**, *La Big society di Coop e Piccoli*, Europa, Europaquotidiano.it, 28 gennaio 2011
- S. Colarieti, M. Perazzi**, *Comunicazione e rappresentanza - Le associazioni di categoria all'epoca del federalismo*, LUISS Univ. Press, 2010, p. 29
- Confindustria-Censis**, *Gli imprenditori. Cultura e comportamenti associativi*. Ed. Il Sole 24 Ore, 1989, pp. 10-1
- N. Cottone**, *I cinque punti del Manifesto per l'Italia per rilanciare la crescita*, Il Sole 24 Ore, 30 settembre 2011
- C. Crouch, F. Traxler** (eds.), *Organised industrial relations in Europe: What future?*, Aldershot, 1995

- M. Dau**, *La contrattazione nelle piccole e medie imprese: quali prospettive?*, 2011, www.reteimpreseitalia.it
- F. De Rossi**, *Confindustria più magra, più forte*, *Il Mondo*, 24 maggio 2013
- G. De Rita**, *Nuova dinamiche di rappresentanza*, in *Impresa&Stato*, 90/2010, rispettivamente pp. 13-16
- A. de Tocqueville**, *La democrazia in America*, 1935, ri-pubblicata da Utet, Torino, 1968, e da Rizzoli, Milano, 1992
- C. Dell'Aringa, G. Della Rocca**, *L'associazionismo imprenditoriali oggi*, in *DRI*, 1/2006, p. 3
- B. Dente, G. Regonini**, *Politica e politiche in Italia*, in P. Lange, M. Regini (a cura di), *Stato e regolazione sociale. Nuove prospettive sul caso italiano*, Il Mulino, 1987
- E. Di Seri**, *Il contratto di rete come fattore di sviluppo della competitività dell'impresa e come nuova frontiera per le relazioni industriali ed il welfare aziendale: utopia o nuova chance per il futuro?*, 2011
- D. Di Vico**, *Piccoli. La pancia del Paese*, Marsilio Ed., I Grilli, 2010, p. 7
- D. Di Vico**, *La riorganizzazione di Confindustria e l'uscita dei 2500 di Finco*, in *Corriere della Sera*, 22 marzo 2013
- D. Di Vico**, *Rete Imprese Italia compie tra anni. Bilancio positivo, ma si può fare di più*, *Corriere della Sera*, 8 maggio 2013
- D. Di Vico**, *Rete Imprese Italia I limiti della leadership e i ritardi nell'aggregare i Piccoli*, in <http://dariodivico.tumblr.com/page/20>, luglio 2013
- D. Di Vico**, *La sparizione di Rete Imprese Italia e la difficile stagione del ceto medio*, in <http://dariodivico.tumblr.com/page/2>, dicembre 2013
- Eurofound**, *Derogation clauses on wages in sectoral collective agreements in seven European countries*, Dublin, 2010
- V. Fargion, L. Morlino, S. Profeti** (a cura di), *Europeizzazione e rappresentanza territoriale. Il caso italiano*, il Mulino, 2006, p. 14
- S. Favasulli, A. Vanuzzo**, *Ha ancora senso parlare di parti sociali?*, *Linkiesta.it*, 22 febbraio 2013

- P. Feltrin**, *Rappresentatività e rappresentanza delle associazioni datoriali: dati, sfide, problemi*, in Quaderni di Rassegna Sindacale, 2011, n. 4
- P. Feltrin**, *Interessi in gioco. Organizzazione, rappresentanza, pressione: tre volti della «politica degli interessi»*, Lavori, Quaderni di Rassegna Sindacale, 2011
- P. Feltrin, A. Mamprin**, *La misurazione della rappresentatività delle associazioni datoriali: problemi e metodi*, in M. Carrieri, T. Treu (a cura di), *Astrid “verso nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 2013
- A. Ferner, R. Hyman** (eds.), *Changing Industrial Relations in Europe*, Malden, 1998
- M. Ferrante**, *Transizione di regime e rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, in Politica e Organizzazione, Quaderni di ricerca dell'Aroc - Associazione Ricerche sulle Organizzazioni Complesse, n. 2, 1997, p. 19 e ss.
- L. Fortis**, *Duro scontro tra Emma Marcegaglia e Francesco Giavazzi*, www.ildiaridellavoro.it, 19 ottobre 2011
- T. Friedman**, *The World Is Flat: A Brief History of the 21st Century*, Farrar, Straus & Giroux Eds., 2005
- F. Fubini**, *Fuga da Confindustria. Le imprese: costa troppo*, La Repubblica, 22 luglio 2013
- C. Fumagalli**, *L'importanza delle microimprese e la creazione di forme di metaorganizzazione*, in DRI 1/2006
- L. Gallino**, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino, 2003
- F. Giavazzi**, *Crescita frenata da troppi monopoli*, Corriere della Sera, 18 ottobre 2011
- C. Giudici**, *Imprese, è secessione contro la casta di Confindustria*, Linkiesta.it, 20 maggio 2013
- L. Grassia**, *Confindustria, Piaggio Aero esce*, La Stampa 1 marzo 2012
- L. Graziano**, *Le lobbies*, Ed. Laterza, 2002
- T. Haipeter**, *“Unbound” Employers’ Associations and Derogation: Erosion and Renewal of Collective Bargaining in the German Metalworking Industry*, in Industrial Relations Journal, pp. 174-194, 2011

- T. Haipeter, S. Lehdorff**, *Collective bargaining on employment*, ILO, 2009
- P. A. Hall, D. Soskicer**, *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford Univ. Press, 2001
- A. Hassel**, *The Erosion of the German System of Industrial Relations*, in *British Journal of Industrial Relations*, 37, 1998, pp. 483–505)
- A. Ianes**, *Le Cooperative*, Bussole, 2011
- H C. Katz e O. Darbshire**, *Converging Differences. Worldwide Changes in Employment Systems*, ILR Press, 1999
- M. Keune**, *Decentralising wage setting in times of crisis? The regulation and use of wage-related derogation clauses in seven European countries*, in *European Labour Law Journal*, 2011
- L. Lanzalaco**, *La dimensione territoriale nella rappresentanza degli interessi. Il caso delle associazioni imprenditoriali italiane in prospettiva comparata*, Working Papers, Centro Studi e Ricerche di Politica Comparata, Università Bocconi di Milano, 1986
- L. Lanzalaco**, *Il pianeta Confindustria: tra autonomia e centralità*, in *Documenti di Quale Impresa*, XV, aprile 1994
- L. Lanzalaco**, *Mutamento istituzionale e rappresentanza degli interessi: ipotesi sul caso italiano*, in *Politica e Organizzazione*, Quaderni di ricerca dell'Aroc - Associazione Ricerche sulle Organizzazioni Complesse, n. 2, 1997, rispettivamente a p. 7 e ss.
- L. Lanzalaco**, *Le associazioni imprenditoriali*, in G.P. Cella, T. Treu (a cura di), *Le nuove relazioni industriali, L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Ed. Il Mulino, 1998
- L. Lanzalaco**, *Le associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro*, in *DRI*, 1/2006, p. 23-37
- S. Leonardi**, *Fusioni organizzative e associazionismo datoriale: quali riflessi sul sistema contrattuale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2011, n. 4, p. 125
- R. Lizzi**, *I gruppi di interesse in Italia fra continuità e cambiamento*, in *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 2011
- M.V. Lo Prete**, *Guai per Confindustria, ch  Marchionne ha aperto la via e...*, *Il Foglio*, 12 maggio 2013

- F. Manacorda**, *Barilla "Confindustria ritorni a occuparsi dei produttori. Fuori le aziende di servizi"*, La Stampa, 22 maggio 2013
- R. Mania**, *Confindustria, Squinzi in retromarcia, zero strategie e famiglie storiche in fuga*, La Repubblica - Affari & Finanza, 29 aprile 2013
- V. Mannino**, *Politica e identità nella rappresentanza*, in DRI 1/2006
- G. Manzo**, *I dilemmi dell'associazionismo imprenditoriale*, in DRI 1/2006
- M. Maraffi**, *L'organizzazione degli interessi industriali*, in A. Martinelli (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani*, Edizioni di Comunità, 1994, p. 137 e ss.
- J. C. March**, *Teoria del comportamento dell'impresa*, 1970; M. Crozier, E. Friedberg, *Attore sociale e sistema*, 1978
- P. Marginson, G. Meardi**, *Multinational companies and collective bargaining*, European Industrial Relations Observatory, Dublin, 2009
- P. Marginson, K. Sisson**, *European Integration and Industrial Relations*, Basingstoke, Macmillan, Palgrave, 2004
- A. Martinelli**, *L'organizzazione degli interessi industriali in Italia, 1870-1980*, in A. Martinelli (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani*, 1994
- A. Martinelli** (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani*, Edizioni di Comunità, 1994
- M. Mascini**, *Confindustria, Squinzi tra i dire e il fare*, www.ildiaridellavoro.it, 25 maggio 2012
- E. Massagli, G. Palmerini**, (a cura di), *Mirafiori, Pomigliano: fabbrica italiana di relazioni industriali*, Boll. Speciale ADAPT n. 44/2011
- E. Massagli, P. Tomassetti**, *Articolo 8 della manovra: verso uno Statuto dei lavori*, Bollettino Speciale ADAPT n.49/2011
- L. Mattina**, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, in Quaderni di Rassegna Sindacale, 2012, n. 1, p. 93
- M. Mezza**, *I contratti di rete con disciplina standard*, il Sole 24 Ore, 21 marzo 2012
- R. Morese**, *Per una ridefinizione della rappresentanza imprenditoriale*, in DRI 1/2006

- M. Morino**, *Efficienza e partecipazione: così cambia Confindustria*, Il Sole 24 Ore, 12 ottobre 2013
- S. Musso**, *Virtù, debolezze e vizi nell'evoluzione delle politiche confindustriali*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 4/2011; *Squinzi, Relazioni industriali leali e regole flessibili*, 16 febbraio 2012, www.ildiariodellavoro.it
- H. Nadel**, *Relazioni industriali e rendimento economico: lo stato della ricerca*, in I. Senatori (a cura di), *Teoria e prassi delle relazioni industriali*, 2008, n. 18
- P. Nicoletti**, *I sistemi di rappresentanza degli interessi economici in Italia*, LUISS Univ. Press, 2011
- G. Nicolini**, *I servizi alle associazioni di imprenditori*, in Quaderni di Rassegna Sindacale, 4/2011
- C. Offe, H. Wiesenthal**, *Two logics of collective action. Theoretical notes on social class and organizational form*, in *Political Power and Social Theory*, 1980, n. 1
- M. Olson**, *La logica dell'azione collettiva*, 1983 (I ed.), ripubblicato da Ledizioni
- F. Oppedisano**, *La Fondazione degli arrabbiati*, Economy, 11 maggio 2011
- L. Pagni**, *Confindustria rischia la fine senza una giunta unitaria*, intervista all'Ing. Alberto Bombassei, La Repubblica 5 aprile 2012
- S. Parola**, *Confapi sbarca a Torino dopo lo scisma ma il presidente offre la pace all'Api*, La Repubblica - Torino, 14 maggio 2013
- R. Pedersini**, *Privatizzazioni, rappresentanza e contrattazione collettiva*, in DRI 1/2002
- R. Pedersini**, *La rappresentanza Imprenditoriale in una società che cambia*, Impresa & Stato, Camera di Commercio di Milano, n.90/2010
- N. Penelope**, *Confindustria vuole dare lezioni ai politici e prepara la sua spending review*, Il Fatto – Economia&Lobby, 23 maggio 2013
- A. Pepe**, *Le traiettorie storiche della Confindustria e i nuovi dilemmi*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 4/2011
- N. Picchio**, *Le nuove regole sulla flessibilità. Ceccardi (Federmeccanica): dialogo sui contratti del futuro*, il Sole 24Ore, 21 gennaio 2011

- N. Picchio**, *Le cooperative fanno sistema*, il Sole 24 Ore, 28 gennaio 2011
- N. Picchio**, *Confindustria, costi in calo e iscritti in crescita (+2,2%)*, Il Sole 24 Ore, 21 marzo 2012
- G. Pirzio Ammassari**, *L'Europa degli interessi. Rappresentanza e lobbying nell'Unione Europea*, Euroma – La Goliardica, 1997
- H Pitkin**, *The concept of representation*, University of California Press, 1967
- A. Pizzorno**, *Sulla teoria della scelta democratica*, in *Stato e Mercato*, 1983, n. 7, pp. 33 e 34
- A. Quadrio Curzio**, *I cambiamenti nell'economia italiana e il ruolo delle PMI*, in *Impresa&Stato*, 90/2010, pp. 22-27
- O. Razzolini**, *L'azione e l'astensione collettiva dei piccoli imprenditori nel quadro dei diritti costituzionali della persona. Appunti per un dibattito*, Intervento al Convegno nazionale AISRI "Rappresentanza e rappresentatività delle organizzazioni imprenditoriali" del 2-3 dicembre 2011 presso l'Università degli Studi di Verona
- Rete Imprese Italia**, *Ripensare alla crescita del paese: strategie e scelte di medio termine*, 6 ottobre 2010, p. 3. www.reteimpreseitalia.it/Approfondimenti
- G. Sapelli**, *La democrazia trasformata. La rappresentanza tra territorio e finzione: un'analisi teorico-interpretativa*, Mondadori, 2007, p. 65
- G. Sartori**, *Elementi di teoria politica*, 1987, p. 306
- P.C. Schmitter, D. Brand**, *Organizing capitalists in the United States*, in *American Political Science Meeting*, 1979
- P.C. Schmitter, W. Streeck**, *The Organization of Business Interests*, Discussion Paper, IIM/LMP, 1981
- G. Sgueo**, *L'evoluzione storica delle associazioni sindacali di datori di lavoro in Italia*, *Diritto del lavoro*, 2007
- A. Signorini**, *Imprese, cadono gli steccati politici: le coop rosse, bianche e verdi si uniscono*, il Giornale, 28 gennaio 2011
- S. Silvestri**, *Una nuova rappresentanza sociale. Il percorso di Rete imprese Italia*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 4/2011, p. 165
- D. Soskice**, *Divergent production regimes: coordinated and uncoordinated market economies in the 1980s and 1990s*, in *Kitschelt*,

- Herbert, Lange, Peter, Marks, Gary and Stephens, John D., *Continuity and change in contemporary capitalism. Cambridge studies in comparative politics*, Cambridge University Press, 1999, pp. 101-134
- W. Streeck**, *The territorial organizations of interests and the logic of associative action*, in W. D. Coleman, H. Jacek (eds.), *Regionalism, Business Interests and Public Policy*, 1989
- W. Streeck**, *Imprenditori e sindacati: eterogeneità degli interessi e capacità organizzativa*, in *Stato e Mercato*, 1991, n. 31
- W. Streeck**, *Interest Heterogeneity and Organizing Capacity*, in R.M. Czada, A. Windhoffheutier (a cura di), *Political Choice*, 1991
- W. Streeck**, *Re-forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*, Oxford Univ. Press, 2010
- W. Streeck, P.C. Schmitter**, *Comunità mercato, stato e associazioni. Il possibile contributo dei governi privati all'ordine sociale*, in *Stato e Mercato*, 1985, n. 13, pp. 47-86
- P. Swenson**, *Fair Shares: Unions, Pay, and Politics in Sweden and West Germany*, 1989
- A. Telara**, *Insieme a te non ci sto più*, Businesspeople.it, 31 dicembre 2011
- A. Telara**, *L'era della rappresentanza 2.0*, Businesspeople.it, 11 luglio 2012
- K. Thelen, Christa Van Wijnbergen**, *The Paradox of Globalization: Labor Relations in Germany and Beyond*, *Comparative Political Studies* 36, 8, 2003
- F. Traxler**, *Arbeitgeberverbände*, in G. Endruweit et al., eds. *Handbuch der Arbeitsbeziehungen*, 1985.
- F. Traxler**, *Two logics of collective action in industrial relations?*, in C. Crouch, F. Traxler (eds.), *Organised industrial relations in Europe: What future?*, Aldershot, 1995
- F. Traxler**, *Employers and Employer Organisations in Europe: Membership Strength, Density and Representativeness*, in *Industrial Relations Journal*, 2000
- F. Traxler**, *Bargaining (De)Centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in *British Journal of Industrial Relations*, n. 41, 2003, pp. 1-27

- F. Traxler**, *Economic Internationalization and the Organizational Dilemma of Employer Associations: A Comparison of 20 OECD Countries*, in W. Streeck, J. R. Grote, V. Schneider, J. Visser, (eds.), *Governing Interests: Business Associations Facing Internationalization*, Routledge, 2006, pp. 93-114
- F. Traxler**, *Rispondere alle sfide delle Relazioni Industriali: una comparazione transnazionale dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali*, in I. Senatori, 2008, n. 18, cit., p. 75
- I. Trovato**, "Rete Imprese Italia" unisce due milioni di aziende italiane, *Corriere della Sera*, 10 maggio 2010
- T. Treu**, *Un nuovo associazionismo imprenditoriale?*, in DRI 1/2006
- T. Treu**, *Le deroghe contrattuali nel modello tedesco*, *ISRIL*, 9/2011
- A. Tursi**, *Lavoro autonomo, piccole imprese e nuove forme di rappresentanza*, in www.nelMerito.com, 11 giugno 2010
- A. Vanuzzo**, *Confindustria, basta Roma: vai sul territorio*, www.Linkiesta.it, 12 aprile 2013
- J. Visser**, *Beneath the surface of stability: new and old modes of governance in European industrial relations*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 11, n. 3, 2005
- M. Vitaletti**, *La crisi della rappresentanza dei datori di lavoro. Brevi note comparatistiche tra sistema italiano e tedesco*, in L. Nogler, L. Corazza, *Risistemare il diritto del lavoro*, 2012, pp. 525-539
- V. Zamagni, E. Felice**, *Oltre il secolo. Le trasformazioni del sistema cooperativo Legacoop alla fine del secondo millennio*, 2006
- S. Zan**, *Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica*, in *Politica e Organizzazione*, Quaderni di ricerca dell'Aroc - Associazione Ricerche sulle Organizzazioni Complesse, n. 1, 2002, p. 9 e ss
- S. Zan**, *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2011, n. 4, p. 50
- V. Zincone**, *Abolire Confindustria ed eliminare le lobby: solo così ripartiremo*, *Corriere della Sera – Sette*, 26 aprile 2013

