

F6

La rappresentanza imprenditoriale in una società che cambia

Roberto Pedersini

ROBERTO PEDERSINI
È PROFESSORE DI SOCIOLOGIA
ECONOMICA PRESSO
L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI MILANO

SE SI PARLA DI CRISI DELLA RAPPRESENTANZA, il pensiero corre subito alle organizzazioni sindacali. Da tempo il dibattito internazionale si interroga sulla riduzione dei tassi di sindacalizzazione, sulle cause di questa tendenza, che sembra coinvolgere tutti i paesi più avanzati con qualche rara eccezione, e sulle possibili strategie di recupero o di “rivitalizzazione” delle esperienze sindacali. Se su questo fronte le ricerche e la letteratura sono ormai molto ampie, non altrettanto si può dire del versante datoriale.

Ciononostante, anche le organizzazioni datoriali hanno attraversato e stanno attraversando cambiamenti profondi. Alcune trasformazioni seguono percorsi paralleli a quelli sindacali. 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. Allo stesso modo, esigenze di razionalizzazione della struttura organizzativa e di riduzione dei costi hanno favorito processi di riorganizzazione e fusione in entrambi i campi della rappresentanza degli interessi.

Le sfide alla rappresentanza imprenditoriale

Oltre agli adattamenti intercorsi nei confini esterni e interni della rappresentanza, negli ultimi anni sono maturate le condizioni per una modifica significativa dell'orientamento dell'azione imprenditoriale, caratterizzata dalla possibilità di collocarsi fra iniziativa individuale o collettiva, da un lato, e fra strategie di mercato e di gestione del personale, dall'altro.^[1] L'aumento della pressione concorrenziale e l'ampliamento dei mercati di riferimento hanno spostato l'attenzione delle imprese sui fattori competitivi organizzativi e collettivi. Da un lato, ciò ha aumentato la rilevanza delle singole strategie imprenditoriali e datoriali, favorendo una maggiore individualizzazione della regolazione del rapporto di lavoro e facendo emergere una preferenza diffusa per un sistema decentrato di relazioni industriali. Dall'altro, nel rapporto con la politica, ha assunto particolare importanza la promozione di un ambiente istituzionale favorevole all'azione imprenditoriale che, oltre a ridurre gli adempimenti e i costi burocratici, possa fornire una serie di “beni pubblici” essenziali, quali i sistemi di trasmissione e aggiornamento delle competenze professionali e una ricca dotazione di servizi fruibili localmente a sostegno delle capacità competitive del tessuto produttivo – per tacere delle richieste di riduzione dei carichi fiscali e contributivi. La presenza di beni pubblici locali pare particolarmente importante per le piccole e medie imprese, che raramente

NOTE

1. Cfr. L. Lanzalaco, “Le associazioni imprenditoriali”, in G.P. Cella, T. Treu (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, il Mulino, Bologna 1998.

«Da una natura prevalentemente “vincolante” e di tutela del lavoro, i contratti di settore tendono a diventare “abilitanti”»

dispongono di risorse sufficienti per affrontare individualmente le sfide dell'innovazione e spesso risultano le più minacciate dalle trasformazioni economiche.

A tutto questo si aggiunge la ridefinizione del sistema di sicurezza sociale, che si traduce essenzialmente in una riduzione e ricalibratura del sistema pubblico, tanto che la domanda crescente di protezione nei confronti dell'incertezza del rapporto di lavoro rischia di rimanere inevasa proprio quando diventa più urgente e nel momento in cui le imprese non sono più in grado di farsene carico direttamente. Per questo duplice motivo – la riduzione del ruolo di garanzia svolto dallo Stato e la minore capacità di assicurare la continuità occupazionale all'interno delle imprese – la creazione di risposte associative, spesso congiunte fra impresa e lavoro, appare un'opzione sempre più attraente.

Troviamo quindi una serie di tendenze che spingono verso direzioni apparentemente contraddittorie: il rafforzamento contemporaneo delle ragioni delle risposte individuali e di quelle collettive alle trasformazioni economiche e istituzionali. La crescente importanza delle autonome strategie imprenditoriali, anche nel campo della gestione del personale, riduce la rilevanza di una regolazione settoriale del rapporto di lavoro. Questa infatti non appare più in grado di eliminare, all'interno dei vari comparti, la concorrenza fondata sui differenziali di costo e di regolazione del lavoro, in quanto le sfide più importanti provengono dall'esterno dei confini nazionali. Tuttavia, ciò non significa che il livello di contrattazione collettiva nazionale perda necessariamente significato, anche nella prospettiva di promuovere la competitività delle imprese. Le strategie di *free riding* e di uscita dalla rappresentanza collettiva imprenditoriale non sono necessariamente la scelta dominante, in particolare nei paesi dove la contrattazione di settore o interconfederale rappresenta il riferimento tradizionale della struttura negoziale. Infatti, un quadro di regole comuni e un coordinamento centrale delle dinamiche retributive possono, da un lato, continuare a ridurre le occasioni di conflitto all'interno delle imprese, spostandole a livello di settore o interconfederale, dall'altro permettere di promuovere la moderazione salariale e tenere sotto controllo le tensioni inflazionistiche. Un obiettivo importante del contratto nazionale diventa, così, fornire un insieme di strumenti da attivare e modulare a livello di impresa, anche con una logica premiale e motivazionale. Da qui la tendenza a trasformare i contratti *multi-employer* in uno strumento di garanzia di un livello base di protezione e in un repertorio di leve di flessibilità utilizzabili all'interno delle imprese. Da una natura prevalentemente “vincolante” e di tutela del lavoro, i contratti di settore tendono a diventare “capacitanti”, nel senso che forniscono alle imprese una serie di possibilità di definire le forme di regolazione del lavoro in modo più consono alle proprie specificità produttive e di mercato.

Sia detto per inciso che, se questa è la tendenza, è chiaro che il sistema di relazioni industriali non ne esce indebolito solo se aumenta la qualità del confronto e dei

«Le aggregazioni e le convergenze nel mondo imprenditoriale paiono più felici»

negoziati a livello decentrato, perché è a questo che si affida la tutela del lavoro, una volta abbandonata la logica “vincolistica” del contratto nazionale. Se, invece, le relazioni nelle imprese o sul territorio rimangono deboli e frammentate, si apre la strada a una regolazione unilaterale, che non assicura la partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici agli eventuali miglioramenti della competitività di impresa.

Tornando alla rappresentanza datoriale, è utile notare che una simile trasformazione della logica della regolazione *multi-employer* sembra favorire un’aggregazione delle aree negoziali e forse anche delle strutture di rappresentanza. Un quadro normativo “leggero”, con una funzione di garanzia di base, e una serie di strumenti di flessibilità da attivare a livello decentrato possono ragionevolmente adattarsi a un’ampia platea di imprese, rendendo meno pregnanti le specificità dei settori.

Tradizionalmente, tali specificità trovano maggiore riconoscimento e rappresentanza attraverso le associazioni imprenditoriali, che sviluppano servizi dedicati agli associati e ne promuovono gli interessi particolari all’interno dell’arena politica. Tuttavia, nel panorama italiano, anche in questa fase di difficile congiuntura economica non sembrano prevalere spinte di chiusura particolaristica, ma piuttosto la richiesta di iniziative di riforma che possano rappresentare veri e propri beni collettivi per il sistema delle imprese. In tale prospettiva, le aggregazioni e le convergenze nel mondo imprenditoriale paiono più facili, forse perché costituiscono una condizione pressoché necessaria per esercitare in maniera efficace la pressione sul sistema politico.

[Rete Imprese Italia e la \(possibile\) trasformazione della rappresentanza imprenditoriale in Italia](#)

Nel sistema italiano della rappresentanza imprenditoriale – caratterizzato da una pluralità di linee di frattura: la dimensione di impresa, il settore, la forma giuridica, le culture politiche – la possibile convergenza delle organizzazioni esistenti può rappresentare una fonte importante di semplificazione e chiarificazione delle diverse posizioni e un fattore rilevante di promozione del cambiamento. In una prima fase è stato il sistema politico, attraverso la concertazione degli anni novanta, a sollecitare la partecipazione e la condivisione delle scelte di politica economica e sociale all’insieme delle organizzazioni imprenditoriali, allargando in maniera consistente il numero e la natura delle rappresentanze invitate al tavolo del confronto. Ora, le organizzazioni imprenditoriali sembrano muoversi con maggiore autonomia e chiedono risposte e iniziative precise all’autorità politica.

«Porre le organizzazioni di rappresentanza dell'artigianato e del commercio al centro del dibattito sulle politiche economiche e sul destino del paese»

In tale prospettiva, la costituzione di Rete Imprese Italia è un passo importante in direzione di un consolidamento della rappresentanza delle piccole e medie imprese, superando divisioni il cui senso si è in gran parte perso nel corso degli ultimi anni. Questa iniziativa, che attende ancora una piena traduzione pratica, sembra rientrare prioritariamente in una logica di razionalizzazione dei rapporti con l'autorità politica, ma può prefigurare una più stretta collaborazione fra le organizzazioni associate anche nelle attività di tipo datoriale.

L'unione fra le maggiori organizzazioni di rappresentanza nei settori dell'artigianato (Casartigiani, CNA e Confartigianato) e del commercio (Confcommercio e Confindustria) rende Rete Imprese Italia un punto di riferimento centrale nel dibattito sugli interventi di politica economica. L'ambizione di rappresentare la voce della piccola e media impresa italiana è evidente fin dal nome, ma appare ancora più chiara se si osservano i documenti e le iniziative avviate dal momento della sua costituzione nel maggio 2010. Nel contributo più recente al dibattito sulle politiche per uscire dalla recessione economica (il documento *Ripensare alla crescita del paese: strategie e scelte di medio termine* del 6 ottobre 2010), Rete Imprese Italia tratteggia quello che viene definito un "progetto paese", fondato su innovazione, concorrenza, qualità, conoscenza e legalità e, in una fase difficile delle relazioni industriali, sottolinea che «la coesione e la cooperazione fra le parti sociali è e sarà sempre più elemento strategico per fronteggiare e superare gli elementi di criticità ancora presenti negli scenari generali».^[2]

Fra le "strategie prioritarie" si ritrova la politica fiscale, all'origine del Patto di Capranica del 2006, siglato per contrastare le iniziative del ministro Vincenzo Visco nell'ambito del secondo governo Prodi. Accanto a questa e alla semplificazione amministrativa, ritroviamo l'innovazione, non limitata alla componente tecnologica ma estesa al "capitale relazionale" e ai "fattori intangibili" della competitività; i rapporti con le banche, la cui criticità è stata sottolineata con forza dall'impatto della crisi, anche se alcune delle risposte, come Basilea 3, rischiano di compromettere ulteriormente l'accesso al credito delle piccole e medie imprese; le politiche industriali e dei servizi, che dovrebbero prendere in considerazione le caratteristiche e le esigenze delle imprese più piccole; il riequilibrio territoriale e la promozione dello sviluppo al Sud; il potenziamento delle politiche attive del lavoro, con una valorizzazione del contributo delle parti sociali e in particolare della bilateralità; la riqualificazione del territorio. Un programma complesso e articolato che vuole porre le organizzazioni di rappresentanza dell'artigianato e del commercio al centro del dibattito sulle politiche economiche e sul destino del paese, facendo di Rete Imprese Italia un interlocutore forte e credibile, per il governo, i sindacati e le altre organizzazioni imprenditoriali, prima fra tutte Confindustria. Verso quest'ultima, rimane cer-

2. Rete Imprese Italia, *Ripensare alla crescita del paese: strategie e scelte di medio termine*, 6 ottobre 2010, p. 3. <http://www.reteimpreseitalia.it/Approfondimenti/Ripensare-alla-crescita-del-Paese-strategie-scelte-di-medio-termini>.

«Ridisegnare e arricchire le forme e i contenuti dei rapporti fra le parti sociali»

tamente la competizione per la rappresentanza delle piccole e medie imprese industriali, in particolare nei rapporti con la sfera politica, ma l'attenzione prioritaria alle riforme potrebbe aumentare le occasioni di convergenza sui contenuti della trasformazione.

La creazione di Rete Imprese Italia introduce 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. La ricerca di una rappresentanza unitaria delle piccole e medie imprese dell'artigianato e dei servizi risponde alla domanda di maggiore visibilità e considerazione, nel dibattito pubblico e politico, delle specificità di questa parte essenziale del sistema produttivo italiano. Ma, potenzialmente, i benefici potrebbero oltrepassare il perimetro dei rappresentati. L'esperienza delle organizzazioni che ritroviamo oggi in Rete Imprese Italia nella gestione di un sistema di relazioni industriali radicato nel territorio, con uno sviluppo importante della bilateralità, costituisce senz'altro un modello che potrebbe contribuire a ridisegnare e arricchire le forme e i contenuti dei rapporti fra le parti sociali. Per questo motivo mi pare che le sfide maggiori per il futuro di Rete Imprese Italia provengano dall'area della rappresentanza datoriale e delle relazioni industriali, piuttosto che dalla rappresentanza imprenditoriale nei rapporti con la politica. Se i rapporti con la politica possono indubbiamente consentire una migliore tutela degli interessi dei rappresentati e sostenere riforme importanti per il paese nel suo complesso, la contrattazione collettiva e l'impegno degli enti bilaterali nella formazione, nella gestione del mercato del lavoro locale e nella predisposizione di strumenti di *welfare* possono contribuire in modo significativo alla coesione sociale. E quest'ultima costituisce un ingrediente importante per il funzionamento di ogni sistema socio-economico e cruciale per il successo di qualsiasi intervento di riforma, ma oggi, in Italia, sembra più in crisi della rappresentanza.