



STATI GENERALI

**Un'agenda di temi
per il futuro associazionismo:
verso Confartigianato Imprese 20.20**

Conf@programma

...verso la Confartigianato 20.20...

Roma, 4 luglio 2013

PARTE PRIMA

I cambiamenti contemporanei tra rivoluzione tecnologica e globalizzazione: cosa cambia per le imprese e per le associazioni di rappresentanza imprenditoriali

Il sistema Italia è inserito all'interno di una serie di grandi cambiamenti su scala globale che stanno modificando radicalmente il tessuto economico e sociale del Paese. La situazione attuale è caratterizzata da tre grandi emergenze, tutte giunte tra capo e collo del Paese in modo contemporaneo, in parte inatteso e in forme tanto estreme quanto drammatiche:

- a) la prima emergenza riguarda la gravissima crisi che, a partire dal 2008, si è riversata dal mondo della finanza sull'economia reale, innescando una profonda recessione dalla quale faticiamo più di altri ad uscire. Per le nostre aziende questo significa, tra le altre cose, problemi di accesso al credito e maggiore competizione per intercettare un potere d'acquisto in contrazione. Tale contrazione non è probabilmente legata esclusivamente a un andamento ciclico di passaggio, ma anche a una strutturale saturazione dei mercati interni all'area Ocse per molti beni e servizi di tipo tradizionale. Di qui la necessità per tutti i paesi industriali avanzati -e un obbligo per noi- di aumentare il più rapidamente possibile la propria quota di esportazioni su base mondo;
- b) la seconda emergenza è relativa alla mancata soluzione del problema del nostro debito pubblico, che ha ridotto al lumicino i gradi di libertà nella scelta delle strategie per fronteggiare la crisi economico-finanziaria degli ultimi cinque anni. Invece di sfruttare la congiuntura positiva della seconda metà degli anni novanta e della prima metà degli anni duemila, caratterizzata da crescita del pil e bassi tassi di interesse, per risanare le finanze pubbliche, si è preferito rinviare le inevitabili riforme strutturali e sperare in una prosecuzione della congiuntura positiva *sine die*;
- c) in terzo luogo, nonostante un dibattito politico e associativo durato oltre vent'anni, l'Italia ha rinviato qualsiasi decisione relativa ai suoi assetti istituzionali (governo e parlamento, regioni, province, enti locali), innescando un ulteriore fattore di criticità derivato da un aumento di spese periferiche che oggi ci si accorge essere state del tutto non controllate, inefficienti e inefficaci. Di qui un aumento dei divari territoriali Nord-Sud e un più generale deterioramento dell'efficienza del Paese, generando una situazione di incertezza e imprevedibilità non accettabile per una nazione già troppo indebitata.

Ad un contesto caratterizzato contemporaneamente da queste tre crisi si deve aggiungere il fatto di vivere in un periodo storico dove cambia ad una velocità non prevista anche il modo di fare azienda, e di pari passo mutano le esigenze delle imprese in relazione alle loro domande di rappresentanza e di supporto.

Per questo tutte le strutture di Confartigianato devono essere in grado di comprendere i trend di fondo dell'attuale congiuntura, in un orizzonte che guardi al 2020, così da far fronte ai nuovi scenari in modo strategico e non meramente reattivo.

Proviamo a formulare un primo scenario di base: l'Italia del 2020 sarà ancora un grande paese europeo e occidentale se e soltanto se:

1) la crescita del PIL, trainata dall'innovazione tecnologica e dalle esportazioni, riprenderà a ritmi più sostenuti del nostro *competitor* di riferimento, la Germania;

2) verrà riportato sotto controllo il debito pubblico, aumentando l'efficienza della pubblica amministrazione centrale e decentrata;

3) il nostro assetto dei poteri si sarà assestato su equilibri più sensati tra centro e periferia, riducendo il divario Nord-Sud e creando un ambiente amministrativo-istituzionale meno disordinato, più aderente al mondo delle imprese, più orientato all'innovazione e all'efficienza.

Ma concentriamoci sulle trasformazioni che riguardano più da vicino il mondo delle imprese e le loro associazioni.

Sono due le grandi forze motrici che si intrecciano nel sospingere le trasformazioni odierne: la rivoluzione tecnologica e la globalizzazione. La rivoluzione tecnologica si estrinseca specialmente nei processi di digitalizzazione e comunicazione via internet.

Le innovazioni tecnologiche legate al digitale hanno già portato alla crisi o addirittura all'obsolescenza di numerosi servizi e figure professionali, e al contempo ne hanno creati di interamente nuovi. Ma le nuove tecnologie hanno alterato qualitativamente il modus operandi della quasi totalità delle aziende. La possibilità di comunicazione istantanea a prescindere dalla distanza ha tagliato i costi, ma senza dubbio ha anche intensificato la concorrenza, in quanto ha facilitato l'accesso alle informazioni sui prezzi e favorito i processi di globalizzazione dei mercati. Le nuove tecnologie, dunque, da un lato accrescono le possibilità di fare impresa in modo flessibile, e dall'altro rendono la flessibilità sempre meno una scelta e sempre più una necessità, un prezzo da pagare per assicurarsi la competitività.

Le tecnologie informatiche promuovono anche fenomeni di creatività diffusa e nuove forme di lavoro autonomo che sfumano la demarcazione tra tempo del lavoro e tempo libero, e facilitano forme di collaborazione orizzontale "*peer-to-peer*" a prescindere dalla vicinanza geografica. La crescente importanza di flessibilità, creatività e reti di collaborazione ripone la piccola e micro impresa al centro del tessuto economico. Il lavoro artigiano, lungi dall'essere un residuo del passato destinato a ridursi sempre più fino a scomparire, vede aprirsi davanti a sé possibilità di nuovi protagonismi.

L'internazionalizzazione dei mercati, o globalizzazione, è senz'altro frutto delle scelte delle grandi aziende e dei governi nazionali (soprattutto i più influenti). Tuttavia, come abbiamo visto, è da ritenersi collegata anche ai cambiamenti tecnologici che la rendono più praticabile. L'effetto principale della globalizzazione è quello di aumentare la competizione tra lavoratori così come quella tra aziende, in quanto con l'estendersi della portata geografica dei mercati aumentano anche i partecipanti alla corsa. Nel nostro continente questa tendenza è rafforzata dalle politiche di integrazione europea, che hanno effetti del tutto analoghi.

Paradossalmente, tale aumento quantitativo delle relazioni a lunga distanza si traduce in una rinnovata importanza qualitativa delle collaborazioni al livello di territorio locale ("*glocalizzazione*"). Questo è ancor più vero nel nostro paese, che ha una forte tradizione legata ai distretti industriali. Il territorio diventa quindi una risorsa in grado di aumentare la competitività.

Quali sono gli effetti di questo duplice movimento di innovazione tecnologica e globalizzazione per le imprese e per le associazioni di rappresentanza? La conseguenza principale è quella di sfumare e in certi casi aprire, rompere, finanche travolgere, i confini tradizionali sedimentati nei decenni passati.

I confini territoriali (locali, nazionali, internazionali) sono sempre più intensamente attraversati da merci, conoscenze e persone.

I confini settoriali e merceologici diventano più confusi nella misura in cui il terziario invade gli altri settori attraverso l'accresciuta e trasversale importanza dei processi comunicativi.

La rigidità dei confini delle dimensioni aziendali si flette in quanto la dimensione non qualifica più le caratteristiche dell'impresa nel modo in cui accadeva prima: la dimensione non identifica né il settore né le merci prodotte. Inoltre ci sono oggi piccole imprese altamente qualificate e grandi aziende che mantengono strutture e tecnologie arretrate.

L'artigiano contemporaneo non è dunque più necessariamente riconoscibile nell'albo artigiano, in un settore produttivo specifico, o in una determinata dimensione di impresa. Per quanto si registri da tempo un declino dell'impresa artigiana tradizionale, aumenta l'importanza del lavoro artigiano inteso in senso ampio, come modalità produttiva basata sulla qualità e su una misura variabile di creatività.

Dal punto di vista associativo, la competizione per i soci non è più racchiusa all'interno delle categorie tradizionali (agricoltura, artigianato, commercio, industria), dominio di poche associazioni pensate appositamente per esse. Per questo è necessaria una diversificazione dell'offerta associativa, che possa venire incontro ad esigenze plurali.

Il settore terziario si è espanso ampiamente negli ultimi decenni, con aziende che certamente non sono riconducibili al commercio tradizionale. Inoltre la piccola e media impresa è oggi caratterizzata da modalità produttive in cui la linea di demarcazione tra industria e artigianato appare sempre più evanescente. La stessa base associativa di Confindustria è molto meno omogenea di un tempo, anche se l'associazione tende a rappresentare prevalentemente le istanze delle grandi aziende (quelle sopra i cinquecento dipendenti).

Infine, l'avvento delle "nuove professioni" ha comportato l'apparire di figure professionali inedite, che possono trovare in Confartigianato un importante punto di riferimento, come pure analoga attenzione andrebbe rivolta alla riorganizzazione in termini industrial-imprenditoriali delle professioni storiche (avvocati, medici, ingegneri, ecc.). Il professionalismo può essere visto come la declinazione intellettuale del lavoro artigiano, e come il lavoro artigiano rappresenta una delle modalità di lavoro favorite dai recenti sviluppi economici e che hanno più successo in tutti i Paesi occidentali.

Oggi la competizione tra associazioni diviene dunque aperta: scavalca i settori produttivi, i confini merceologici e le segmentazioni tradizionali. Questa è una delle ragioni del successo di Rete Impresa Italia, la quale, collegando bisogni e interessi di artigiani e commercianti, coglie questa commistione tra settori e risponde quindi alle dinamiche di riorganizzazione delle economie avanzate sopra descritte.

La rinnovata importanza del lavoro artigiano rappresenta senz'altro un'opportunità per Confartigianato, ma i recenti sviluppi non sono tutti favorevoli. Il rafforzarsi delle dinamiche di mercato ha esercitato forti pressioni sulle istituzioni che precedentemente lo regolavano. Questo non significa che gli stati nazionali abbiano perso la capacità di regolamentare l'economia, e tanto meno che stiano scomparendo. Tuttavia i processi di integrazione dei mercati esercitano forti spinte verso forme di liberalizzazione estrema.

Questo significa che i regimi di rappresentanza "neo-corporativi" tipici dell'Europa continentale – per quanto rimangano in essere e mantengano le peculiarità legate alle tradizioni organizzative dei singoli Paesi – hanno oggi funzioni e influenza ridotte. Questo ridimensionamento riguarda anche il ruolo tradizionale di rappresentanza politica svolto dalle associazioni datoriali. Alcune ricerche (Traxler, Huemer, 2008) recenti riassumono così i meccanismi causali che conducono a un tale effetto:

- a) il continuo indebolimento dei sindacati, reso manifesto dal declino degli iscritti e dei tassi di sindacalizzazione, tende a ridurre i benefici che le associazioni datoriali possono offrire ai propri membri in quanto titolari della contrattazione collettiva;
- b) un simile effetto proviene anche dalla tendenza a decentralizzare la contrattazione al livello della singola azienda o unità produttiva;

c) l'intensificazione della competizione di mercato ha costretto le aziende a tagliare i costi. Le aziende hanno trasmesso queste pressioni alle proprie associazioni imponendo riforme organizzative che hanno tagliato il personale e ridotto il loro budget.

d) il crescente numero di micro-aziende crea problemi di adesione associativa perché organizzare queste aziende è particolarmente difficile per le associazioni principali, specie per quelle dominate dalle grandi imprese.

Questi sviluppi rappresentano una sfida per le associazioni di rappresentanza in generale, e per Confartigianato in particolare. Innanzitutto la situazione di crisi e l'inasprirsi della concorrenza aggravano i vincoli di budget delle associazioni e spingono a riforme tendenti alla "sobrietà organizzativa", alla massima efficienza e quindi all'eliminazione delle spese inutili. Tale rigore è anche funzionale a una difesa della legittimità delle associazioni, che devono evitare di apparire di fronte all'opinione pubblica come parte della "casta" politica e dei suoi sprechi.

C'è poi la crisi della rappresentanza tradizionale, che spinge a muoversi in due direzioni. Da un lato assume rinnovata importanza la fornitura di servizi –vecchi e nuovi- agli associati. Questo è particolarmente vero per quel che riguarda la piccola e micro impresa, che difficilmente possono internalizzare le competenze manageriali, finanziarie e commerciali oggi più necessarie che mai per competere. Dall'altro lato bisogna rinnovare le istituzioni della rappresentanza in modo da adattare al mutato contesto. Alcune recentissime ricerche registrano una tendenza di livello europeo alla costituzione di "Reti Organizzative Coordinate" (*Coordinated Organizational Webs*), ovvero reti di organizzazioni pre-esistenti in grado di svolgere nuovi compiti nella creazione di valore per le imprese e di conferire un ruolo attivo alle associazioni di rappresentanza nell'ambito delle riforme odierne. Rete Impresa Italia costituisce appunto un esempio di questo fenomeno.

Sotto questo profilo, la riflessione sulla vicenda e le specificità italiane deve essere condotta avendo ben chiare le tendenze di fondo osservabili negli altri paesi industriali avanzati, non perché via sia una chiara indicazione verso l'omogeneità e la convergenza, ma perché le differenze e le specificità nazionali devono trovare posto, non contrastandola, ma adattandosi alla direzione principale (*mainstream*) che sta prendendo il corso della storia comune.

Le principali tendenze comuni alla rappresentanza degli interessi imprenditoriali sono le seguenti (Wagemann, 2012):

1) le forme forti di concertazione tra governo e parti sociali hanno significativamente perso molta della loro precedente importanza in tutto l'occidente, ma non sono scomparse e l'ipotesi di una nuova possibile futura ascesa non può essere esclusa del tutto (concertazione come modalità regolative di tipo ciclico);

2) L'europizzazione e l'integrazione europea hanno un ruolo molto limitato nella spiegazione del declino della concertazione. Nella misura in cui i cambiamenti nei sistemi regolativi hanno influenzato i sistemi associativi e le singole associazioni, le scelte interne ai singoli Stati hanno avuto un'importanza di gran lunga maggiore (tendenziale permanenza di un ruolo forte degli Stati nazionali);

3) anche se non tutte le "varietà di capitalismo" sembrano essere ugualmente protette da influenze esogene, le specificità nazionali possono giocare ancora un ruolo importante anche in un mondo globalizzato (peso delle specificità nazionali nella regolazione dell'economia);

4) Paesi con eguale successo economico sono caratterizzati da sviluppi differenti dei sistemi associativi (permanenza delle storie e delle tradizioni associative nazionali se riescono ad adattarsi ai grandi cambiamenti sopranazionali dell'economia e della tecnologia);

5) per quanto basato su differenti percorsi di sviluppo, il modello delle Reti Organizzative Coordinate (Coordinated Organizational Webs), ovvero grandi confederazioni omnicomprensive, sta avendo maggiore capacità di successo rispetto agli altri modelli categoriali o localistici;

6) al livello di singole associazioni di categoria, si possono osservare trend convergenti nel mutamento delle caratteristiche organizzative, in particolare ampliamento dei temi di interesse oltre il recinto sindacale, abolizione della iscrizione obbligatoria, strutture leggere, management snello, più forti collegamenti tra le organizzazioni, e una maggiore enfasi sull'offerta di servizi e consulenza (specialmente marketing, pubbliche relazioni, e formazione avanzata);

7) la logica della creazione di valore per i soci diventa sempre più la missione prima delle associazioni,

8) a causa del confronto/competizione con il mercato, le associazioni tendono a diventare sempre più simili ("isomorfiche") ad altri tipi di organizzazione economiche, soprattutto alle aziende. L'orizzonte della globalizzazione funge da catalizzatore.

9) Sia al livello confederale che al livello delle singole associazioni, l'importanza del livello territoriale si va ulteriormente rafforzando, nonostante i processi di globalizzazione, a causa dell'importanza dei percorsi di sviluppo economico a base locale ("*glocalization*").

Se teniamo fermo l'orizzonte al 2020 e assumiamo –con un atteggiamento cautamente ottimistico– che l'Italia riesca superare le tre emergenze in cui è impastoiata, appare abbastanza plausibile immaginare uno scenario dell'associazionismo economico che possiamo delineare a grandi tratti in questo modo:

- a) un numero più ridotto rispetto ad oggi di grandi centrali confederali, capaci di offrire in modo efficiente una grande quantità di servizi e prodotti alle imprese associate,

- b) le poche grandi centrali confederali saranno dotate di grande trasparenza e responsabilità (*accountability*) e saranno capaci farsi carico responsabilmente di una parte significativa di politiche pubbliche in campo economico su delega dello Stato,
- c) l'attività di rappresentanza sarà sempre più filtrata dalla capacità di interpretare l'interesse nazionale in campo economico, inteso come la massimizzazione della crescita del PIL e delle esportazioni sotto il vincolo di un debito pubblico contenuto,
- d) il baricentro organizzativo andrà strutturandosi sui livelli nazionali, regionali e zonal, mentre le attività di produzione di servizi e prodotti confederali saranno finalizzate a dare valore a imprese, reti e filiere, incrociando le attività e i ruoli delle strutture categoriali e territoriali (schema a progetti matriciali),
- e) la complessità organizzativa che ne deriva implica l'accettazione di un elevato grado di competizione tra le diverse unità organizzative, anche superando la tradizionale prevalenza del dominio esclusivo entro i singoli confini territoriali, competizione che verrà temperata da un ruolo più incisivo di regole di competizione condivise coordinate dal livello nazionale.

PARTE SECONDA

24 tesi-strategie per un neo associazionismo all'altezza delle sfide della prospettiva 20.20

Tenendo conto del lavoro dei quattro gruppi della Conferenza di Programma, sono state elaborate 24 tesi che indicano le scelte strategiche da compiere nell'arco di tempo che ci separa dal 2020 per far fronte alle opportunità e alle sfide che comportano le tendenze fin qui delineate negli sviluppi possibili delle associazioni di rappresentanza degli interessi imprenditoriali.

Premessa necessaria: i valori storici di Confartigianato non perdono il loro peso per effetto delle trasformazioni dell'economia e della società alle quali l'organizzazione si deve adeguare. L'imprinting originario mantiene la sua forza nell'aspirazione della Confederazione a non essere solo la migliore Organizzazione di rappresentanza degli interessi imprenditoriali nel nostro paese ma anche di saper rappresentare gli interessi generali del ceto medio produttivo, nonché intere comunità e società locali nel difficile percorso per affrontare in modo solidale le difficili sfide della modernità.

Cosa fare?

1. Considerazione del "valore artigiano" e riforma della legge quadro
2. "Ampliamento" della base associativa
3. Qualificare e ri-qualificare i Servizi Associativi
4. Rappresentanza e Servizi per Reti e Filiere
5. Verso il contratto unico della piccola impresa
6. Una Bilateralità di valore
7. Dal Credito al Capitale
8. Politiche di sviluppo dei territori

Dove farlo?

9. La valorizzazione dei nodi territoriali (sistema, rete e "poliarchia")
10. Verso la ristrutturazione dei livelli associativi
11. Il nodo locale
12. Il nodo regionale
13. Il nodo nazionale
14. Lo snodo europeo
15. Le Camere di Commercio
16. Sistema, disomogeneità e squilibri territoriali

Come farlo?

17. Regole
18. Trasparenza e responsabilità
19. Patto associativo – l'impresa socia e il sistema confederale
20. Strumenti di comunicazione – web e democrazia associativa
21. Complementarità delle figure dei Dirigenti associativi: elettivi ed esecutivi
22. Dirigenti elettivi: formazione e mandati
23. Dirigenti esecutivi: professionalità e requisiti minimi
24. Leadership in Rete Imprese Italia

Cosa fare?

1. Considerazione del “valore artigiano” e riforma della legge quadro

Il “valore artigiano” deve costituire l’orizzonte di senso dell’associazionismo 20.20, nell’ottica di un ampliamento della base di rappresentanza di Confartigianato. Ne deriva la opportunità/necessità di promuovere una riforma della legge sull’artigianato che sia orientata al modello tedesco, superando in modo radicale qualsiasi delimitazione dimensionale, settoriale e professionale. La definizione di cosa sia o non sia artigianato deve quindi avere come unico riferimento le modalità di produzione e organizzazione di qualsiasi attività economica in grado di dare valore distintivo (ovvero: “valore artigiano”) alle realizzazioni del lavoro umano.

2. “Ampliamento” della base associativa

Dopo l’apertura formale nello Statuto avvenuta sin della fine degli anni ‘90, ora Confartigianato deve agire concretamente per acquisire la rappresentanza reale ed effettiva di tutte le imprese caratterizzate dalla presenza di un valore distintivo (valore artigiano), e comunque verso tutte le micro, piccole e medie imprese che possono trovare in Confartigianato un punto di riferimento, a prescindere dalle dimensioni aziendali e dalle forme giuridiche di impresa. Confartigianato deve essere anche in grado di cogliere l’opportunità presentata dal rinnovato emergere delle professioni, in modo da farsi associazione anche di quelle figure professionali, soprattutto quelle di nuova generazione, oggi alla ricerca di status e di riconoscimento. La competizione per la rappresentanza si estenderà anche al mondo del terziario, in modo da cogliere i processi di indebolimento dei confini settoriali che caratterizzano le trasformazioni in corso dell’economia.

3. Qualificare e ri-qualificare i Servizi Associativi

Dalle Tesi 1 e 2 deriva la necessità di riqualificare e ampliare i servizi associativi, per corrispondere alle necessità dell’intero mondo dell’impresa, offrendo e intermediando altri fattori, inclusi la formazione e le tecnologie per le imprese, con l’obiettivo di favorire la loro competitività, con ciò attirando anche nuove adesioni.

I **servizi da adempimento** continueranno ad essere un asse portante delle attività associative, ma devono rispondere a criteri di massima efficienza attraverso un radicale innalzamento della scala di produzione (*back office*), finanche nazionale (“nazionale” non significa “centrale”, ma invece che singoli punti del sistema –anche in competizione tra loro– emergeranno via via come fornitori nazionali di specifiche attività). L’erogazione effettiva di tali servizi, come in tutti i servizi a rete, rimarrà ancorata ai livelli territoriali di prossimità al cliente. Questi servizi potranno ampliarsi in connessione con i nuovi ruoli di gestori di funzioni pubbliche che lo Stato può delegare al privato associativo (es. Agenzia delle Imprese, CAAF).

I servizi reali per la **creazione di valore** per gli associati, in un'ottica di accompagnamento e partnership con le imprese, costituiscono l'altro asse portante della "nuova" offerta associativa. Essi non possono essere frammentati territorialmente o settorialmente, ma devono seguire una logica di efficienza secondo cui è il miglior punto di produzione ad offrire il servizio, con il massimo di apertura e competizione territoriale e settoriale.

4. Rappresentanza e Servizi per Reti e Filiere

La complessità del contesto ci chiama ad una più adeguata articolazione della rappresentanza (e dei servizi connessi), che integri quella su base territoriale e categoriale contemplando anche reti e filiere, oggi sempre più decisive.

Non si tratta di un nuovo livello di rappresentanza (perché reti e filiere sono per loro stessa natura instabili e temporanee), ma di adattare la logica del "lavoro a progetti" alla tradizionale matrice categorie/territori, consapevoli che un qualsiasi progetto di valorizzazione di rete o filiera per definizione è obbligato a superare i confini delle categorie e dei territori.

5. Verso il contratto unico della piccola impresa

Va rivista la numerosità e il barocchismo dell'attuale architettura contrattuale, nella prospettiva di un unico contratto delle piccole imprese con due baricentri: nazionale e territoriale (regionale). Al nazionale la cornice ed i principi, al regionale la coerenza con le dinamiche del territorio (e delle filiere).

6. Una Bilateralità di valore

La bilateralità artigiana deve essere anzitutto espressione della originalità dell'impresa artigiana e delle relazioni che al suo interno si vivono, evitando di tradursi in una sovrastruttura. In questo senso – e solo in questo senso – è opportuno spingere e sviluppare una ulteriore crescita della bilateralità, in tutte le sue forme.

È necessario stabilire nuove regole che limitino i comportamenti opportunistici e non in linea con i principi fondanti, favorendo la massima efficienza delle attività a gestione bilaterale, così da riuscire a raggiungere gli obiettivi fissati.

7. Dal Credito al Capitale

L'accesso al capitale si sostanzia ancora e solo come "accesso al credito", con la conseguenza che in tal modo si continua ad alimentare l'unico canale di distribuzione del capitale che le imprese hanno a disposizione, cioè il credito bancario; ma l'esperienza di questi anni di crisi ci ha certificato che questo canale è totalmente etero diretto.

Occorre invece affiancare ed integrare questo canale creando per le piccole e medie imprese un mercato dei capitali a cui accedere con modalità innovative (es. venture capital, private equity, trust).

8. Politiche di sviluppo dei territori

Dalla centralità dell'*asset* territoriale per la vita della piccola impresa e dell'artigianato deriva direttamente che è centrale e strategico implementare politiche di sviluppo dei territori, che vedano protagonista il sistema Confederale nell'elaborazione, nella interlocuzione e nell'attuazione delle azioni di interesse della micro-piccola impresa e per il sistema economico-sociale. Le associazioni territoriali si devono trasformare in *player* di sviluppo economico e sociale locale, contando su un supporto di sistema, ai vari livelli, altrettanto qualificato negli strumenti, negli indirizzi, nelle risorse. Il passaggio conseguente è quello della natura della nuova rappresentanza, che diventa non solo quella di interessi particolari, ma quello di garantire sul locale condizioni di mercato sostenibili, accessibili, eque e trasparenti per le nostre imprese.

Dove farlo?

9. La valorizzazione dei nodi territoriali (sistema, rete e "poliarchia")

Sistema e Rete non significano "gerarchia", ma relazione tra molti – e diversi per natura – centri di potere e decisione (la cosiddetta "poliarchia), che contribuiscono tutti, ai vari livelli, ad incidere sulla vita delle imprese, degli imprenditori e delle loro famiglie. Lo Stato e il suo modello non sono più il solo riferimento: occorre quindi valorizzare i nodi di questa rete, cogliendone e sviluppandone le potenzialità. Va anche considerato che, in questo ambito, per essere attori sociali bisogna partecipare al processo decisionale "dal basso", che chiede conoscenza tecnica e competenza relazionale: occorre quindi partecipare in modo consapevole e tecnicamente preparato, accrescendo le competenze nei territori.

10. Verso la ristrutturazione dei livelli associativi

Sono in atto processi di razionalizzazione che riguardano: a) le strutture periferiche dello Stato, che si vanno tutte riorganizzando con due architravi (nazionale e regionale) e un livello base di fornitura di servizi a rete (locale/zonale), con un tendenziale declino delle strutture provinciali; b) le autonomie funzionali; c) l'economia reale e il tessuto produttivo diffuso; d) la filiera degli altri soggetti della rappresentanza. È assolutamente prioritario, quindi, adeguare la nostra architettura associativa a questi processi: va aperta rapidamente una riflessione su come ristrutturare i livelli organizzativi e su quali percorsi ed azioni comuni intraprendere.

11. Il nodo locale

La tradizionale articolazione a base "provinciale" (senza più necessario riferimento ai confini solo amministrativi) continuerà a mantenere la sua centralità come elemento di base della democrazia associativa confederale; come *player* dello sviluppo economico-sociale locale e come punto di erogazione dei servizi associativi, con la migliore articolazione che ogni territorio vuole darsi.

12. Il nodo regionale

Per quanto riguarda l'ambito associativo, occorre avere una reale capacità di azione in tutte le regioni, poiché le istituzioni regionali sono divenute soggetti di regolazione e distribuzione di risorse. A tal fine i livelli regionali devono avere un modello organizzativo ed una dotazione minima di struttura, idonei a realizzare gli obiettivi fissati, con particolare riferimento alla contrattazione ed alla bilateralità.

13. Il nodo nazionale

Nel sistema "poliarchico", il livello centrale ha il compito di far diventare sistema le singole parti, restituendo valore identitario attraverso la capacità di coordinamento, regolazione e garanzia, oltre che di rappresentanza e *lobby*. Va detto, al proposito, che si è dimostrata sbagliata l'ipotesi di un declino a breve degli stati nazionali, che anzi hanno recuperato il loro ruolo di decisore di ultima istanza anche nel contesto europeo.

14. Lo snodo europeo

Il livello europeo non è un livello diretto di rappresentanza, ma comunque è uno snodo strategico per la vita delle imprese, sia in termini di regolazione, sia in termini di azioni e risorse, e va rafforzato in un'ottica di sistema: occorrerà quindi destinare risorse, sia ad implementare la struttura tecnica, sia a creare in tutto il sistema una "prospettiva europea", che attribuisca la giusta importanza, anche in termini organizzativi, a questo "snodo".

15. Le Camere di Commercio

La natura pubblica, l'articolazione territoriale, i compiti e le funzioni delle Camere di commercio vanno riprogettati in relazione ai ruoli dei sistemi associativi, alla nuova architettura istituzionale ed alle necessità del mercato.

16. Sistema, disomogeneità e squilibri territoriali

È necessario avviare processi di riduzione delle eccessive disomogeneità territoriali di modo che l'organizzazione sia coerente con il principio dell'"essere sistema". Un esempio è l'adozione di un sistema informativo unitario, così come l'adozione di un unico contratto di lavoro per i dipendenti del sistema confederale. È inoltre utile, pur tenendo conto delle specificità delle varie situazioni locali, stabilire alcuni requisiti minimi a cui tutte le realtà associative debbano conformarsi.

È necessario riconoscere che l'eccesso di squilibrio tra aree territoriali rappresenta un handicap che incide negativamente sulle *performances* complessive del sistema – e non è solo un problema del Mezzogiorno –. Occorre quindi lavorare per ridurre e progressivamente superare questi divari, mediante uno specifico piano di azione.

Come farlo?

17. Regole

Le regole devono essere poche e chiare, in modo da favorire il necessario compito di farle rispettare senza deroghe. Deve essere incoraggiato il rispetto del codice etico. Una adeguata revisione degli statuti e dei regolamenti consentirà di adeguarli alle esigenze di una moderna affidabilità e responsabilità (*“accountability”*).

18. Trasparenza e responsabilità

La società del futuro richiede sempre di più affidabilità e certezza nei comportamenti amministrativi e associativi. È necessario garantire misure standard di trasparenza e responsabilità (*accountability*) di tutte le procedure associative e, contemporaneamente, una condizione di rigore, buona amministrazione e di efficienza nella fornitura di servizi e prodotti, a tutti i livelli.

19. Patto associativo – l’impresa socia e il sistema confederale

La base del successo associativo è costituita dal consenso attivo del socio, a cui va dedicata una rinnovata attenzione attraverso una profonda rivisitazione del significato del “patto associativo”: l’attuale formula del contratto associativo con il socio non risponde più alla domanda dell’impresa, che è anche – e fortemente – una domanda di identità. Si ritengono quindi maturi i tempi per affrontare il tema dell’adesione diretta del socio alla Confartigianato, affinché l’impresa associata abbia le stesse opportunità su tutto il territorio nazionale, aderendo ad un unico grande soggetto.

20. Strumenti di comunicazione – web e democrazia associativa

L’organizzazione deve essere una “palestra di democrazia”. Gli strumenti offerti dal web possono svolgere una funzione di sussidio nella comunicazione e nella trasparenza delle procedure e dei loro risultati, ma non possono sostituire i meccanismi decisionali basati su rapporti reali di confronto tra gli associati, sulla dialettica all’interno degli organi elettivi, sulla regolarità delle procedure statutarie. Va quindi avviata una fase di sperimentazione/competizione tra progetti di utilizzo delle nuove tecnologie informative per integrare vecchio e nuovo, la democrazia associativa a base locale e la strumentazione moderna dei social network.

21. Complementarità delle figure dei Dirigenti associativi: elettivi ed esecutivi

Questi due ruoli devono integrarsi, perché da ciò dipende il successo della rappresentanza, a tutti i livelli di Confartigianato. Va valorizzata la distinzione e complementarità dei ruoli tra dirigenti elettivi e dirigenti esecutivi.

22. Dirigenti elettivi: formazione e mandati

I dirigenti elettivi devono poter disporre di percorsi formativi non solo strettamente tecnici ma anche in grado di fornire strumenti conoscitivi per la lettura della realtà sociale ed economica. Inoltre, la durata massima dei mandati elettivi costituisce elemento di base del corretto funzionamento della democrazia associativa.

23. Dirigenti esecutivi: professionalità e requisiti minimi

La preparazione dei dirigenti esecutivi va adeguatamente certificata e va esaminata la possibilità di introdurre, sempre nell'ambito della trasparenza e responsabilità (*accountability*), la previsione di alcuni requisiti minimi di *curriculum*.

24. Leadership in Rete Imprese Italia

La prospettiva di un positivo sviluppo dell'esperimento di Rete Imprese Italia consente di immaginare l'orizzonte del 2020 come imperniato sulla competizione tra due grandi strutture confederali della rappresentanza imprenditoriale – Confindustria e Rete Imprese Italia –, una delle quali tesa a dare sempre maggiore peso al "valore artigiano".

All'interno di Rete Imprese Italia bisogna rapidamente aumentare il peso di Confartigianato, anche attraverso politiche straordinarie di proselitismo e politiche di affiliazione di associazioni di categoria già esistenti.