

Rappresentatività e rappresentanza delle associazioni datoriali: dati, sfide, problemi

di Paolo Feltrin

in corso di pubblicazione su "Quaderni di Rassegna Sindacale";

Premessa

In questo lavoro verranno presentati alcuni primi risultati che derivano dalla costruzione di un *database* sugli iscritti alle principali associazioni di rappresentanza degli interessi in Italia (paragrafo 1), seguiti da alcune riflessioni sulle trasformazioni intervenute negli ultimi venti anni (paragrafo 2), per concludere con una riflessione sulla *vexata quaestio* dei rapporti tra interessi, politica e istituzioni (paragrafo 3).

1. La rappresentatività delle associazioni di rappresentanza datoriali

L'analisi dell'associazionismo di impresa pone, innanzitutto, una questione di carattere definitorio. Occorre infatti determinare precisamente in primo luogo i confini dell'universo di riferimento assumendo come tasso di associazionismo datoriale il rapporto tra numero di imprese associate e numero di imprese potenzialmente associabili. In secondo luogo, risulta necessario individuare correttamente le unità di misura più adatte. In questo saggio si farà riferimento agli universi delle imprese italiane, rinviando a successivi approfondimenti per una definizione più precisa delle platee di riferimento. Va tuttavia precisato che in questo modo si sovrastimano gli universi delle platee di potenziali aziende associabili e che, di conseguenza, tassi di *membership* apparentemente bassi si devono valutare con attenzione (alla luce delle osservazioni appena svolte). Se si cambiano le platee a denominatore, si può giungere anche a più che raddoppiare i tassi di *membership* qui presentati.

Per quanto riguarda Confindustria, la varianza molto elevata nelle dimensioni delle imprese associate richiede una procedura leggermente differente, che utilizzi un dato "pesato", sia per quanto riguarda il numeratore che il denominatore. L'indice di densità associativa Confindustria è stato calcolato rapportando il contributo economico di adesione su base territoriale versato a Confindustria (numeratore) al numero di addetti dell'industria in senso stretto e delle costruzioni nelle unità locali con almeno 15 addetti (denominatore).

Una maggiore omogeneità dimensionale delle imprese iscritte alle associazioni dell'artigianato e del commercio consente di stimarne gli indici di densità associativa senza la necessità di ricorrere a dati pesati sui lavoratori delle aziende associate. Rispetto a Rete Imprese Italia e alle associazioni che ne fanno parte, dunque, l'indice di densità associativa è stato calcolato rapportando il numero di abbinamenti Inps (numeratore) al numero di imprese della manifattura e delle costruzioni con meno di 50 addetti e di imprese dei servizi (esclusa l'intermediazione monetaria e finanziaria). Così calcolato, l'indice di densità associativa Rete Imprese Italia corrisponde alla somma degli indici di densità associativa delle cinque associazioni che ne fanno parte.

Da un punto di vista territoriale, le province e le regioni di analisi sono state aggregate in cinque macro-aree definite su base geo-politica: 1) Nord-Ovest: Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia, Liguria; 2) Nord-Est: Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli Venezia Giulia; 3) Zona Rossa: Emilia Romagna, Toscana, Umbria, Marche; 4) Centro: Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna; 5) Sud: Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia.

Veniamo ora ad alcuni risultati analitici. L'82% dei contributi associativi Confindustria si concentra nelle regioni settentrionali e nella Zona Rossa, con il 44% nella sola Lombardia. Da sole, le prime quattro regioni per contributo associativo (Lombardia, Veneto, Piemonte ed Emilia Romagna) ne raggruppano il 63%. Una percentuale analoga (59%) riguarda la quota di addetti all'industria in senso stretto e costruzioni di unità locali con almeno 15 addetti, anche se, in ragione di una non diretta proporzionalità tra le due grandezze, la graduatoria degli indici di densità associativa regionali mostra alcune peculiarità. L'indice di densità associativa Confindustria assume i valori più alti nelle regioni settentrionali: Liguria, Trentino-Alto Adige, Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia e Friuli-Venezia Giulia (nell'ordine). A queste segue il Lazio, prima regione non settentrionale. Tra gli indici di densità associativa inferiori, sei appartengono invece a regioni del Centro e del Sud (Abruzzo, Puglia, Basilicata, Campania, Sardegna e Molise).

Veniamo ora alle associazioni raggruppate in Rete Imprese Italia. Se la Lombardia da sola raggruppa il 17% delle imprese potenziali di Rete Imprese Italia e il 13% degli abbinamenti, a livello complessivo le quote sono più distribuite rispetto a quanto rilevato rispetto a Confindustria. Per otto regioni (Lazio, Campania, Veneto, Emilia-Romagna, Piemonte, Toscana, Sicilia e Puglia) la percentuale di imprese potenziali si colloca tra il 9,3% (Lazio) e il 5,7% (Puglia). Gli indici di densità associativa regionale più elevati si registrano in due regioni della Zona Rossa (Marche e Umbria), seguite da Basilicata, Valle d'Aosta, Abruzzo, Trentino-Alto Adige, Emilia-Romagna, Toscana e via via tutte le altre, dunque con una prevalenza nella Zona Rossa. L'analisi provinciale conferma questo quadro e consente l'emergere di situazioni locali di maggiore densità associativa, ad esempio in Sicilia (Enna), Lazio (Rieti) e Sardegna (Oristano) all'interno di una situazione complessiva che vede nelle regioni meridionali una prevalenza di valori medio-bassi.

Osservando separatamente gli indici di densità associativa per le associazioni dell'artigianato (Confartigianato, CNA e Casartigiani) e del commercio (Confcommercio e Confesercenti) il primo dato da rilevare riguarda un indice delle prime, a livello nazionale, quasi doppio rispetto alle seconde. La maggiore densità associativa dell'artigianato si registra in due regioni della Zona Rossa (Marche e Umbria), seguite da Basilicata, Valle d'Aosta ed Emilia Romagna; la densità associativa del commercio si conferma elevata in Umbria, oltre che in Sicilia, Toscana, Trentino Alto Adige e Sardegna.

Anche a livello regionale, gli indici artigiani sono (seppure con differenziali anche molto diversi tra loro) superiori a quelli del commercio, con l'eccezione della Campania, in cui l'indice di densità associativa del commercio è di poco superiore a quello dell'artigianato. Osservando gli indici a coppie, regione per regione, emergono in particolare due situazioni estreme. Da un lato, le regioni in cui la densità dell'artigianato è alta rispetto al proprio dato nazionale a fronte di una densità del commercio bassa rispetto al proprio dato nazionale: Marche, Basilicata e Emilia-Romagna; dall'altro regioni in cui la densità del commercio è alta a fronte di una densità dell'artigianato bassa (sempre in riferimento al rispettivo dato nazionale): Piemonte, Calabria e Puglia.

Va segnalata la forza delle subculture territoriali originarie anche dopo vent'anni dalla crisi del sistema politico della prima repubblica. Il 43% degli abbinamenti Confartigianato si concentra nelle prime tre regioni: Lombardia, Veneto e Piemonte; un ulteriore 21% in tre regioni della Zona Rossa (Emilia Romagna, Toscana e Marche). Il 35% degli abbinamenti CNA si concentra in Emilia Romagna e Toscana. Nella prima si registra il maggiore indice di densità regionale CNA, in Toscana il quinto più alto (assieme all'Abruzzo, con identico dato). In posizioni intermedie rispetto a queste regioni si collocano Marche, Umbria e Valle d'Aosta: dunque, tra le prime cinque regioni, tre appartengono alla Zona Rossa. Bassa densità associativa si riscontra nel Nord Est, in alcune regioni della Lombardia e nella Campania. Sicilia e Calabria raggruppano il 37% degli abbinamenti Casartigiani, associazione presente perlopiù nelle regioni centro-meridionali e in una parte delle

province settentrionali e della Zona Rossa. Gli indici di densità associativa regionali più elevati si registrano in Calabria e Basilicata, seguite da Abruzzo, Molise, Sicilia e Sardegna.

Anche nel settore del commercio si riscontrano analoghe tendenze. Il 18% degli abbinamenti Confcommercio si concentra in Lombardia, un restante 28% tra Veneto, Sicilia e Toscana. Nel complesso queste quattro regioni (appartenenti a quattro diverse partizioni territoriali) raccolgono quasi il 50% degli abbinamenti. Il 51% degli abbinamenti Confesercenti si concentra in Toscana ed Emilia-Romagna più Sicilia e Lombardia, con le due regioni della Zona Rossa che raggruppano da sole il 29%. In Toscana e Sicilia si registrano gli indici di densità associativa regionali più elevati, con altri valori elevati in alcune province della Liguria (La Spezia e Savona), Sardegna (Nuoro), Lazio (Viterbo) e Abruzzo (Chieti). Gli indici più bassi si concentrano invece in Piemonte, Lombardia, Veneto e Friuli Venezia Giulia.

Passiamo ora ad una lettura interpretativa dei dati che abbiamo commentato. Le trasformazioni principali delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi datoriali in questi venti anni sono molteplici. In primo luogo, è aumentato il grado di rappresentatività, con associazioni territoriali che, in molti casi, all'inizio del periodo erano di dimensioni molto ridotte e si sono via via ampliate verso grandi associazioni di rappresentanza "di massa". Questa osservazione vale in particolare per Confindustria, ma anche per tutte le altre associazioni, specie al Nord. Si può stimare che negli anni più recenti il numero di dipendenti di un'associazione di artigiani o commercianti del Nord in una provincia media (dai 600.000 ai 900.000 abitanti) vari tra le 100 e le 400 unità, mentre in una associazione di industriali varia tra le 50 e le 200 unità. Queste aumentate dimensioni delle macchine organizzative trovano la loro spiegazione in una seconda trasformazione, ovvero l'ampliamento esponenziale dei servizi. In genere, sotto questo profilo CNA, Confartigianato, Confcommercio, Confesercenti ed in alcuni casi Confindustria assomigliano sempre di più a grandi *corporations* di studi associati. I pilastri di queste attività di servizio sono: la contabilità e le buste paga, l'assistenza fiscale, l'assistenza al credito ed il contenzioso legale. In questi anni sono poi intervenute molte sperimentazioni nei cosiddetti "servizi evoluti" (internazionalizzazione, servizi finanziari, ecc.). Infine, un'altra linea di attività in espansione è costituita dagli enti bilaterali (soprattutto per quanto riguarda artigiani e commercianti), dalle casse edili (soprattutto per i settori industriale e artigiano) e dalle attività collegate al ruolo che le associazioni svolgono all'interno delle Camere di Commercio.

Si è spesso osservato che a declinare è stato il cosiddetto aspetto "sindacale", di negoziazione e di contrattazione con i sindacati, anche se, al contrario di molte interpretazioni, il contratto continua a svolgere una funzione importante, difficilmente comprimibile sotto un certo livello. Infatti, i contratti nazionali e le negoziazioni periferiche (aziendali, di settore e/o territoriali) rappresentano il *benchmark* per qualsiasi azienda *no union*, per cui anche in presenza di ridotti tassi di sindacalizzazione e di una minore attività contrattuale, è possibile ritenere che l'estensione della copertura contrattuale sia rimasta inalterata, o addirittura aumentata. Un'ultima dimensione molto aumentata in questi anni riguarda la cosiddetta "concertazione territoriale": patti, accordi, consultazioni, tavoli sono all'ordine del giorno in qualsiasi territorio provinciale. In parte si tratta di attività retoriche, svolte più per legittimare la funzione reciproca delle associazioni che per produrre politiche concrete. In parte, tuttavia, questo riconoscimento reciproco va inquadrato nelle politiche di condivisione del rischio, ovvero nelle politiche di parziale redistribuzione interna alle società locali delle risorse disponibili per contenere aree di disagio locale. Spesso le risorse distribuite attraverso questi accordi sono imputabili a capitoli di spesa delle Camere di Commercio, delle Province o di fondi regionali territorialmente finalizzati. Sotto questo profilo, va osservato che questo accresciuto ruolo dell'associazionismo datoriale e sindacale ha fatto da contrappeso al declino dei partiti politici locali, e che, dunque, questi patti sociali in parte fungono da sostituto funzionale rispetto ai vecchi tavoli di accordo tra i partiti politici locali.

Questi cambiamenti non sono indolori. Le tensioni a cui sono sottoposte le associazioni di rappresentanza degli interessi nelle regioni settentrionali appaiono sempre più evidenti con il trascorrere degli anni. Le trasformazioni dei sistemi politici regionali e locali, l'internazionalizzazione dei mercati, la modifica delle filiere produttive e delle strutture proprietarie mettono in evidenza l'arcaicità di una tradizione associativa che affonda le sue radici nel diciannovesimo secolo. Le principali associazioni datoriali rimangono tuttavia molto radicate e, con ogni probabilità, hanno aumentato il loro tasso di sindacalizzazione, anche grazie – come abbiamo visto – ad una espansione dei servizi offerti agli associati.

Le strategie con cui le associazioni rispondono alle sfide riflettono la preferenza per due differenti arene nelle quali concentrare le risorse finanziarie e gli investimenti organizzativi:

- da un lato l'arena delle relazioni di mercato, trainata dalla logica della *membership* (più iscritti via servizi);
- dall'altro l'arena politico-istituzionale, trainata dalla logica dell'*influenza* (più tutela nelle politiche pubbliche).

Nessuna organizzazione sembra aver esercitato una chiara opzione tra le due alternative, mescolando in vario modo e con diversa intensità le due strategie a livello di territorio provinciale, il livello organizzativo più forte per tutte queste associazioni. È invece certa l'ulteriore riduzione degli investimenti nelle arene identitario/professionali e in quelle delle relazioni sindacali strettamente intese.

Vi è poi la concorrenza tra associazioni, che si alimenta da due fonti. La prima, declinante, affonda le sue radici nella storia e si basa sull'insediamento a base merceologico/dimensionale. La sua insostenibilità attuale produce continui conflitti interassociativi a livello territoriale, perché tutti tendono a debordare dalle antiche *enclave*. La seconda fonte di concorrenza associativa trae linfa dalle trasformazioni dell'economia e della società: nuove domande di rappresentanza e di valorizzazione della propria attività vengono intercettate da attori nuovi, a volte più pronti delle associazioni a coglierne le opportunità. Le proposte di alcuni siti internet e di alcune banche rappresentano buoni esempi di operatori che entrano nel mercato della rappresentanza degli interessi, mettendo in discussione la struttura fin qui consolidata dei domini associativi.

Il dilemma è chiaro: la struttura attuale della rappresentanza associativa tradizionale ha ancora senso? Cosa fare: unificare e semplificare le associazioni (modello francofono) facendo prevalere il criterio della confederalità, oppure frammentare e autonomizzare ulteriormente le associazioni (modello anglofono) per far prevalere il criterio settoriale/professionale?

2. Alcune osservazioni sulle trasformazioni degli ultimi venti anni

Trasformazioni della rappresentanza, è questo il primo punto da cui partire: lenta ed impercettibile, forse troppo lenta e troppo impercettibile, però la rappresentanza si va trasformando; se la guardiamo nel lungo periodo, per esempio sui vent'anni dal 1991 al 2011, vediamo che le trasformazioni ci sono state e sono state profonde. Segnali di queste trasformazioni sono fusioni e aggregazioni ma anche scorpori e frammentazioni, ed entrambi i fenomeni si sono verificati in questo lasso di tempo in tutti i settori e in tutte le organizzazioni.

Secondo punto: la ridefinizione del mix di offerta associativo. Tutte le associazioni di rappresentanza degli interessi lentamente si sono andate modificando, come pure le attività che svolgono in favore degli associati. Si tratta di guardare con una visione unitaria a quanto sta accadendo sia per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, quelli identitari e quelli produttivi:

chiunque rifletta sulle singole associazioni non potrà non osservare come si siano allentati ulteriormente i legami gerarchici tra centro e periferia, si siano scoloriti meno del previsto i profili identitari, si siano ampliate a dismisura le attività di servizio.

Qual è la direzione che hanno preso queste trasformazioni? Tutte le associazioni di rappresentanza degli interessi, senza precise modifiche delle strategie ufficiali, e tantomeno passando attraverso tesi di tipo congressuale, si sono mosse nella direzione della "valorizzazione" dei soci, offrendo loro informazione, servizi, spazi di partecipazione. La valorizzazione dei soci è stata declinata in modi diversi, a seconda delle platee di riferimento: nelle associazioni imprenditoriali attraverso il tentativo di prestare maggiore attenzione alla creazione di valore nel *business* aziendale; nelle associazioni degli artigiani prestando una attenzione maggiore ai costi organizzativi e all'efficienza; nelle associazioni del commercio – ma anche in tutte le altre – sviluppando un'azione molto estesa, nettamente superiore al passato, di tutela degli associati nelle arene delle politiche pubbliche centrali e periferiche. A quest'ultimo proposito, vale solo la pena ricordare che, specie nei primi anni novanta, le associazioni hanno svolto una vera e propria supplenza politica rispetto alla crisi di rappresentatività dei partiti politici, finendo con l'aumentare la loro capacità di garantire un consenso sistemico al sistema politico. Come a dire, che il mantenimento – e forse anche l'incremento – delle capacità di rappresentanza e di rappresentatività delle associazioni ha impedito che le spinte centrifughe prendessero il sopravvento.

Vediamo ora alcuni segni di difficoltà, oltre agli aspetti finora indicati che potrebbero essere giudicati come fattori di successo dell'associazionismo datoriale. Il primo segnale di difficoltà è dato da una qualche stagnazione delle misure di *membership*: anche se la retorica associativa sottolinea anno dopo anno i successi nel proselitismo, i dati sembrano indicare una situazione meno rosea: a livello territoriale non ci sono aumenti significativi di iscritti; il più delle volte vi è stagnazione, in qualche caso si segnalano significativi arretramenti.

Il secondo segnale è rappresentato da una sempre maggiore e diffusa insofferenza rispetto ai costi associativi: gli aderenti, qualunque sia l'associazione, manifestano un malessere crescente nei confronti di una "tessera troppo pesante". Siccome in molte associazioni territoriali non si riesce a fermare la crescita delle spese connesse all'aumento delle attività e del pacchetto di offerta associativa, l'effetto finale è una tensione finanziaria dei bilanci. Da un lato i costi sono in aumento (sedi, dipendenti, consulenze, iniziative di *lobbying*, attività di servizio ai soci), dall'altro lato si fatica a trovare il consenso a politiche di aumento dei prezzi della tessera e dei singoli servizi. D'altro canto, come abbiamo visto, le associazioni espandono i loro compiti, con un evidente rischio di "elefantiasi", che costituisce un terzo segnale di difficoltà, rappresentato dal significato da dare alla parola "efficienza" in campo associativo. Nel gergo dei dirigenti di associazione, si sente spesso argomentare che le associazioni, come le aziende, devono essere efficienti: ma poi cosa significhi la traduzione operativa di questa indicazione rimane sempre molto vago. È un tema che riguarda questioni relative a come si organizzano i territori e ai costi delle associazioni sugli stessi (i servizi, le sedi, il personale, i sistemi informatici, ecc.) .

Un quarto elemento di difficoltà è rappresentato dalla "lentezza" congenita delle associazioni, a cui spesso viene imputata una scarsa efficienza decisionale. Basti pensare, in questa sede, ai tempi della riforma degli assetti contrattuali.

Le trasformazioni e le difficoltà che abbiamo rapidamente passato in rassegna si riflettono in dilemmi e incertezze strategiche di un certo peso, che è utile indicare in forma molto schematica. Primo tema: le associazioni devono continuare ad ingrandirsi o devono ridursi? Ovvero, l'associazionismo come fenomeno organizzato deve puntare al minimo indispensabile o al massimo possibile? Non è un dilemma di facile soluzione, dipende ovviamente da punti di vista sulla società e dalle strategie organizzative, ma è utile ogni tanto porsi questo interrogativo, anche in nome di

una maggiore capacità di definizione di cosa sia l'interesse o gli interessi davvero rappresentati da ogni associazione. Si tratta di uno dei classici "nodi che stanno venendo al pettine", e potrebbe declinarsi nella classica alternativa tra massimizzazione dell'*omogeneità* degli interessi rappresentati o massimizzazione della loro *estensione*.

Il secondo tema è il più noto perché se ne è discusso per tutto lo scorso ventennio: meno associazioni o più associazioni? La direzione è quella delle fusioni o quella degli scorpori? È quella della difesa dell'identità tradizionale o quella del superamento dei vecchi confini? Si tratta di una dimensione diversa da quella indicata al punto precedente, anche se correlata, perché la scelta su *quanti* rappresentare di fatto precede e condiziona la scelta di *chi* rappresentare.

Il terzo tema rinvia alla strutturazione organizzativa delle associazioni, in particolare i livelli territoriali, e riguarda la dimensione dell'efficienza. Detta in termini esemplificativi: che senso ha chiedere l'abolizione delle province e poi mantenere l'asse di tutte le associazioni a base provinciale? Ovvero: ci sono dimensioni ottimali alternative? E quali sono? Si tratta di una questione che mette a nudo la crisi dei tradizionali livelli spaziali di strutturazione della rappresentanza degli interessi, tanto a livello orizzontale – dimensione multi provinciale – tanto a livello verticale – distinzione tra nazionale, regionale, provinciale.

Il quarto tema riguarda l'impegno nello spazio politico-istituzionale. Le associazioni in questi anni hanno teso ad essere sempre più inclusive; anche quando non facevano fusioni in qualche modo si sono autodichiarate rappresentanti di interessi molto ampi e generali. La domanda allora è: la tendenza è di continuare su questa strada con impegni sempre maggiori nelle arene politiche, ampliando ulteriormente la dimensione inclusiva, oppure vanno perseguite strategie di ricentramento della propria azione su compiti meno titanico/politici, tornando a fare il proprio mestiere?

Il quinto tema è relativo alla difficoltà delle associazioni a muoversi fuori dai confini nazionali. Gli esperimenti fatti hanno portato risultati inferiori alle attese. Ad esempio, il tentativo spesso generoso di accompagnare le aziende all'estero si è tramutato in costi elevatissimi e in attività associative non sempre apprezzate dagli associati, tanto che in alcuni casi si osserva come le banche siano meglio attrezzate delle associazioni come strumento di assistenza, tutela e rappresentanza degli interessi fuori dai "muri domestici".

Sesto e ultimo tema: le associazioni si devono o no occupare di nuovo dell'esplorazione di ciò che ancora non è strutturato in un interesse ben definito e da conservare, ovvero devono tralasciare ciò che si muove lungo e fuori dai loro confini di rappresentanza? La risposta ovvia ma banale è che va fatto sia l'uno che l'altro. Ma fuori dalla retorica associativa, il punto delicato riguarda il motore delle innovazioni nelle società contemporanee. L'onore e l'onere dell'innovazione a chi tocca? Alla società, alle aziende, alle associazioni o alla politica? In passato sappiamo che il ruolo delle associazioni di rappresentanza degli interessi è stato deciso nel plasmare le società e le politiche pubbliche. Oggi è ancora così? O sono diventate un freno e un limite?

3. Interessi e politica: quale equilibrio futuro?

In conclusione proviamo a tentare qualche passo fuori dal piano analitico, in direzione più normativo/strategica.

Partiamo dall'osservazione che il contesto in cui le associazioni di rappresentanza si trovano ad operare è sempre di più definito politicamente: si pensi al ruolo delle normative comunitarie o della regolamentazione sopranazionale dei mercati. Parallelamente a questo aspetto ce n'è un secondo, più congiunturale: sempre più i soggetti attivi nella regolazione politica si spostano dal pubblico al

privato. Si tratta di un paradosso. Da una parte l'ambiente è sempre più politicamente regolato, dall'altra parte sempre più attori privati co-decidono e diventano importanti nella definizione delle politiche. Questo secondo aspetto ne implica un terzo, che riguarda il declino storico dei partiti politici nelle politiche pubbliche, specie quelle comunitarie. Sotto questo profilo la delega della funzione della rappresentanza di interessi nella sfera pubblica a ruoli privati appare una tendenza inarrestabile per quanto imprevista.

Vanno anche sottolineate le difficoltà della politica, a partire dal declino storico del modello di partito così come l'abbiamo conosciuto nei decenni trascorsi. In Italia il problema era stato male interpretato, perché addebitato a fattori specifici locali come la corruzione emersa nei primi anni novanta (le vicende di "tangentopoli"). Si tratta invece di un declino osservabile in tutta l'Europa occidentale: da una parte cresce la disaffezione dei cittadini verso le istituzioni, gli uomini di governo, i partiti; dall'altra assistiamo ovunque ad un calo del numero degli iscritti e dei militanti e, di conseguenza, ad una riduzione del numero delle sedi di partito e del numero di funzionari. Ciò che ha perso progressivamente di importanza nell'ambito della attività di partito sono le funzioni legate alla logica della integrazione, in particolare per ciò che riguarda le dimensioni della identità – integrazione, comunicazione – informazione e mobilitazione – azione – proposta.

Il vuoto lasciato dai partiti tradizionali viene in parte riempito in alcune nazioni – come l'Italia – dalla presenza di grandi organizzazioni di rappresentanza degli interessi. In termini normativi, esse dovrebbero essere capaci di svolgere con efficacia la funzione di rappresentanza, ma anche di rispettare il vincolo della responsabilità (di bilancio) verso l'interesse generale, definito, in prima approssimazione, in termini di interessi strategici vitali minimi del paese.

Sempre sotto il profilo normativo, questa prospettiva è tanto più perseguibile quanto più si proceda sulla strada di associazioni più forti, più autonome, più solide. **Più forti**, perché capaci di associare e rappresentare l'intero universo della propria area di rappresentanza. **Più autonome**, perché in grado di rappresentare direttamente, senza mediazioni di sorta, gli interessi degli associati nei confronti delle istituzioni, del sistema creditizio e finanziario, delle altre associazioni di rappresentanza degli interessi. **Più solide**, perché capaci di offrire ai propri associati una rete sempre più ampia di servizi esclusivi e di possibilità di relazioni finalizzate all'accrescimento del valore di ogni unità che vi partecipa. Si tratta di organizzazioni autorevoli, rappresentative, con capacità molto evidenti di mobilitazione e di influenza.

Più si procede in questa direzione, più si approfondisce la tensione tra partiti e associazioni. In genere, è sempre latente un problema di rapporti tra organizzazione di rappresentanza degli interessi e partiti. Il motivo è abbastanza semplice: sia i partiti, sia le organizzazioni di rappresentanza degli interessi fanno molti mestieri contemporaneamente, ma prima di tutto fanno il mestiere di rappresentare. E in funzione di ciò, si trovano in esplicita concorrenza quando si tratta di rappresentare l'economia e il mondo del lavoro. Il problema dell'organizzazione di rappresentanza degli interessi è sempre lo stesso: chi rappresenta di più, meglio e in primo luogo gli interessi dell'economia e del mondo del lavoro.

L'interrogativo a questo punto diventa anche: le associazioni forti sono un bene o un male ai fini dello sviluppo di un paese? Come sappiamo, Mancur Olson nel suo libro più importante, *Ascesa e declino delle nazioni* (Il Mulino, 1983), ha dato una risposta molto pessimista. Altri, a partire da Schmitter e Streeck, hanno sottolineato il peso dei "beneficial constraints" che deriverebbero da un ruolo più ampio della rappresentanza (politica) degli interessi.

Il futuro delle associazioni si gioca su questa difficilissima miscela tra identità associativa, tutela degli interessi associati, offerta di servizi, rappresentanza politica, rispetto degli interessi generali come limite e orizzonte della propria azione. Una buona miscela garantisce il successo delle

associazioni ed effetti positivi nel contesto sociale in cui sono immerse, un cattivo minestrone di ingredienti male assortiti rischia di trascinare l'associazione nella stagnazione corporativa e la società nel declino e nella sfiducia collettiva. A parole le associazioni datoriali italiane sembrano accettare questo terreno di sfida. Ma è davvero così anche nei fatti?