

OLTRE LA CONCERTAZIONE: APPUNTI PER UNA RIFLESSIONE

di Stefano Zan

Roma, maggio 2014

stefano.zan@unibo.it

Le riflessioni che negli ultimi anni si sono venute sviluppando sul tema della concertazione, ancorchè non siano mai state esplicitamente formalizzate e/o teorizzate compiutamente, possono essere ricondotte a quattro posizioni fondamentali:

- a) la concertazione è il modello ottimale
 - b) la concertazione è superata
 - c) la concertazione è dannosa
 - d) la concertazione è superflua
-
- a) Secondo alcuni osservatori/operatori, in particolare del mondo sindacale, la concertazione rappresenta il modello ottimale di gestione dei conflitti tra capitale e lavoro perché, grazie anche all'intermediazione del governo, riesce a trovare accordi che, nel soddisfare gli interessi delle parti, tutelano al contempo gli interessi generali del Paese. Il forte radicamento e la forte legittimazione delle parti sociali coinvolte nei processi concertativi consentono altresì di perseguire tali modalità di confronto e negoziazione anche quando i governi sono particolarmente deboli o perché governi tecnici di emergenza o perché nati in modo "strano", e cioè senza aver conseguito una diretta legittimazione elettorale. Per i sostenitori di questa tesi la concertazione è in sé un modello ottimale che in quanto tale non conosce limiti dovuti alle contingenze esterne. Un valore assoluto proprio perché coinvolge direttamente forze sociali ampiamente legittime e legittimate.
 - b) Secondo altri la concertazione ha rappresentato una modalità ottimale di relazione in una specifica fase storica (inizi anni '90), periodo in cui abbiamo assistito alla drammatica crisi della politica e più ancora dei partiti che, per un certo numero di anni, si sono visti costretti a dar vita a governi tecnici (Ciampi, Amato, Dini) per altro in una fase di grande criticità economica. Le forze sociali hanno svolto un vero e proprio ruolo di supplenza rispetto a partiti assolutamente disorientati e hanno consentito di trovare accordi che hanno inciso positivamente sulle dinamiche economiche del Paese. Detto questo però si ritiene che non esistano più le condizioni contingenti per replicare quel modello sia perché i partiti si sono ripresi la scena, sia perché le interdipendenze economiche e i vincoli di bilancio hanno spostato su altri piani (Europa) le soluzioni possibili.
 - c) Si fa però sempre più sentire l'ipotesi che in realtà la concertazione sia in sé negativa in quanto espressione diretta e organizzata di interessi corporativi che proprio per loro natura rallentano l'evoluzione del paese e inducono costi diretti e indiretti che incidono in misura rilevante sul debito pubblico. Questa posizione, esplicitata più o meno direttamente dal governo Monti, ha alle sue spalle l'elaborazione teorica di Mancur Olson che nel suo "Ascesa e declino delle nazioni" (1982) imputa proprio alle forze sociali organizzate il declino delle nazioni, perché queste forze in modo corporativo premono per politiche distributive non coerenti o compatibili con gli assetti economici dei diversi paesi. La concertazione è un male in sé perché strutturalmente impedisce l'assunzione di quelle scelte che sarebbero invece necessarie per affrontare e risolvere i problemi.

- d) Infine alcuni, senza porsi il problema dell'utilità o della dannosità della concertazione, e neppure quello della sua contestualizzazione storica, ritengono che la concertazione sia diventata sostanzialmente superflua perché i decisori pubblici conoscono perfettamente le posizioni delle parti sociali espresse sistematicamente in tutte le occasioni pubbliche di confronto. Soprattutto dopo anni di crisi che hanno impedito politiche distributive, le posizioni tanto dei rappresentanti del capitale che di quelle del lavoro sono note a tutti e le rivendicazioni tendono ad essere sempre le stesse: fisco, credito, mercato del lavoro, burocrazia. A fronte di richieste e posizioni note la concertazione rappresenterebbe un inutile cerimoniale volto solo a procrastinare nel tempo qualsiasi decisione.

Il fatto che su un tema così delicato, per la gestione dei conflitti sociali e per la definizione di rilevanti politiche pubbliche, si registrino posizioni così diverse e distanti tra di loro ci induce a riflettere sulle motivazioni più profonde che hanno portato i diversi osservatori a declinare in maniera così differenziata, a partire dalle stesse contingenze storiche, posizioni che sono divenute tra loro incompatibili. Il fatto altresì che queste posizioni siano poi espresse in forma ambigua, non ufficiale, non sostenuta da relative evidenze empiriche, spesso in forme assiologiche quando addirittura non ironiche (I tavoli sono cose da mobiliari!) a maggior ragione ci spinge a ricercare le ragioni profonde che, a prescindere dalle singole posizioni, rendono difficilmente riproponibili le pratiche concertative. Solo dopo aver compreso cosa non va (più?) nella concertazione sarà possibile capire quali spazi di intervento rimangano o si aprano per le forze sociali e a quali condizioni.

Anche in questo caso faremo riferimento ad alcune dimensioni che, seppure in maniera confusa, emergono qua e là dal dibattito in corso.

1) la questione della rappresentatività.

Per i sostenitori della concertazione come modello ottimale la rappresentatività, e quindi la legittimazione, delle forze sociali è un dato assiomatico che non abbisogna di alcuna dimostrazione o evidenza empirica. Confindustria rappresenta le imprese, i sindacati (CGIL, CISL e UIL) rappresentano i lavoratori: è sempre stato così e sarà sempre così. In realtà, a ben vedere, questa definizione categorica si presta ad alcune critiche tutt'altro che irrilevanti. Sul versante confindustriale è tutta da dimostrare la reale rappresentatività della Confindustria che non solo conta un numero limitato di iscritti (ultime dichiarazioni parlano di 150.000 imprese associate) ma negli ultimi tempi ha perso imprese importanti come la Fiat (più altre di cui non ci è dato conoscere numeri e tipologie) e per di più annovera al suo interno quello che una volta si sarebbe chiamato il "parastato" cioè tutte le imprese pubbliche e, da poco, anche tutte le municipalizzate. Per non dire della sottovalutazione delle piccole imprese che per quanto assolutamente maggioritarie anche in Confindustria si vedono relegate al rango di "comitato della piccola impresa", una sub articolazione marginale dell'intero sistema associativo. Non è difficile sostenere che la più parte del mondo imprenditoriale o non è rappresentato oppure è rappresentato da associazioni altre rispetto alla Confindustria. Per il sindacato vale un discorso simile. E' vero che conta 12 milioni di iscritti che non sono poca cosa. Ma la metà di questi sono pensionati, un quarto sono dipendenti pubblici e una parte del restante quarto è rappresentato da lavoratori che per le loro condizioni occupazionali versano solo una parte della quota. Senza contare l'assoluta sottorappresentazione dei lavoratori delle piccole imprese, dei settori emergenti, dei nuovi lavori. Basti pensare che ancora oggi i dipendenti delle imprese informatiche di varia natura sono costretti ad adottare i contratti del

commercio o dei metalmeccanici per avere qualche dubbio sulla reale rappresentatività tanto dell'associazione imprenditoriale che di quelle dei lavoratori. Se il prerequisito per la concertazione è che le parti sociali siano fortemente rappresentative e tendenzialmente egemoniche, è facile concludere che una parte significativa tanto del lavoro che del capitale non è oggi rappresentata e probabilmente è quella parte che più di ogni altra ha sentito gli impatti pesanti della crisi economica oppure rappresenta gli elementi di maggiore novità.

E' vero che sul versante imprenditoriale esistono altre organizzazioni probabilmente più rappresentative dei rispettivi universi di riferimento (ABI, ANIA, Rete Imprese Italia, Alleanza delle Cooperative Italiane) e che anche nel sindacato oltre all'UGL esistono centinaia di micro sigle, ma è altrettanto vero che la frammentazione ribadisce i limiti di rappresentatività delle associazioni comunque fondamentali per qualsiasi accordo concertativo e che in ogni caso restano numerosi coloro che (imprenditori e lavoratori) non sono rappresentati da nessuna organizzazione.

2) Il ritualismo

Le prassi concertative nel tempo hanno sviluppato un ritualismo cerimoniale che se da un lato ha consentito l'istituzionalizzazione dei ruoli dei rappresentanti rafforzando con questo la loro legittimazione, dall'altro lato ha reso evidente come tali pratiche tendano ad assumere valore in sé a prescindere in larga misura dai risultati conseguiti. Potremmo dire, con Meyer e Rowan (1977), che la concertazione si è trasformata in un **mito ambientale istituzionalizzato** ai cui canoni tutti sono chiamati a conformarsi perché rappresenta un valore assoluto, categorico, in quanto tale non discusso o discutibile. I rischi prevalenti del ritualismo cerimoniale sono da un lato l'inutile dilatazione dei tempi decisionali e dall'altro l'irrilevanza delle questioni trattate, vuoi perché non di competenza delle parti sociali, vuoi perché tendono a debordare dai confini delle relazioni tra capitale e lavoro. Il famoso "Patto di Natale", ultimo episodio del mito della concertazione, era una "enciclopedia" di impegni per le politiche pubbliche che toccava tutti i temi possibili dell'agire umano e non solo quelli strettamente connessi alle dinamiche delle imprese. Una volta che nei cerimoniali concertativi si riconosce l'assoluta centralità delle parti sociali (o di alcune di esse) diventa poi difficile imprimere tempi rapidi alle decisioni, interrogarsi sulla reale rappresentatività, definire i confini e gli ambiti di competenza. L'istituzione assume valore in sé (Selznick 1949) e perde quel carattere strumentale (di metodologia per la gestione del conflitto) che essa aveva all'inizio del suo percorso. Tipico delle istituzioni, di tutte le istituzioni secondo gli studiosi più affermati, è quello di non dover dimostrare a nessuno l'efficienza del loro operato proprio perché basta rispettare le prassi cerimoniali per essere legittimati. D'altra parte in una fase storica in cui assistiamo ad un attacco al contempo radicale e riformatore di importanti istituzioni "storiche" (Province, Senato, CNEL, Camere di commercio, etc.) c'è da chiedersi se abbia ancora senso la difesa ad oltranza di un'istituzione (quella della concertazione) che già da molti anni ha cessato di esistere dopo la fase gloriosa dei primi anni '90.

3) Consociativismo

La questione del consociativismo è per certi versi paradossale. La teoria di Olson assume esplicitamente l'ipotesi che gli accordi di stampo concertativo siano inevitabilmente accordi consociativi in quanto scaricano su terzi (normalmente il debito pubblico) il costo degli accordi stessi che, proprio in questo modo, riescono a superare i conflitti tra le parti. Il dato è per certi versi paradossale perché l'esempio più alto della concertazione dei primi anni '90, almeno in Italia, lo abbiamo avuto in una

fase di pesante crisi economico-finanziaria durante la quale le parti “si sono fatte carico” di soluzioni (politica dei redditi, fisco, riforma delle pensioni) che consentissero l’uscita dalla crisi, distribuendo più sacrifici che prebende. Ma resta il dubbio che accordi di questa natura riguardino comunque una parte e non l’intero Paese e che proprio per questo il rischio di soluzioni consociative sia strutturalmente legato alle politiche concertative. Il patto fra produttori presentato a Genova nell’autunno 2013 da Confindustria e sindacati rappresenta un esempio certamente interessante di accordo tra capitale e lavoro. Peccato che prevedesse un costo di alcune decine di miliardi a totale carico del bilancio dello Stato. La questione di fondo resta sempre la stessa e cioè la reale capacità delle forze sociali organizzate di farsi carico dell’interesse generale del Paese e non solo degli interessi specifici dei propri associati. Quando una parte consistente degli osservatori denuncia ormai da anni il conflitto più o meno latente tra garantiti e non garantiti l’ipotesi della stretta connessione tra concertazione e consociativismo smette di essere un’ipotesi puramente di scuola per assumere le vesti di un reale conflitto di interessi con le relative implicazioni di politica sociale.

4) La delegittimazione del Parlamento

Non è certo un caso che la concertazione abbia vissuto la sua fase di maggior successo nel momento di massima crisi dei partiti politici presenti in Parlamento. La funzione di supplenza ha rappresentato un momento incidentale nel percorso delle istituzioni parlamentari che con il tempo, seppure ancora con non poche difficoltà, hanno però recuperato il loro ruolo di tutori e rappresentanti degli interessi generali del Paese. D’altra parte, quasi per definizione, un accordo concertativo di successo porta a sminuire il ruolo del Parlamento. Infatti trovato l’accordo con le parti sociali il Governo si presenta al Parlamento chiedendogli di ratificare quanto concordato con le parti, pena il rischio che eventuali modifiche, anche parziali, facciano saltare l’intero accordo. Prendere o lasciare è il messaggio che le stesse parti veicolano mettendo oggettivamente in difficoltà i partiti politici ed i gruppi parlamentari che in questo modo si vedono privati tanto del loro istituzionale potere decisionale quanto della rilevanza delle relazioni costruite nel tempo con le stesse forze sociali. Gli accordi concertativi sono strutturalmente accordi extra parlamentari e la possibilità del loro accoglimento risiede in maggioranze solide, omogenee e disciplinate che non conosciamo più ormai da molti anni. Ancorché in crisi sotto molti aspetti, soprattutto per quanto riguarda l’immaginario collettivo, non si capisce perché i diversi partiti dovrebbero rinunciare a svolgere il loro ruolo decisionale e istituzionale.

5) La personalizzazione della politica

Piaccia o non piaccia tutta la scena politica europea, e non solo, è caratterizzata dal crescente primato dei leaders di partito non tanto e non solo come ruolo istituzionale quanto come titolari di un carisma che consente loro di garantire il massimo del consenso degli elettori. A differenza di qualche tempo fa quando il leader era sostenuto dall’intermediazione dei sindacati, delle associazioni di categoria e di ogni altro tipo di associazioni ed era comunque l’espressione di un’oligarchia più o meno vasta oggi, per ragioni che sarebbe troppo lungo ricordare, il rapporto è sempre più diretto tra il leader e gli elettori. Senza dover necessariamente ipotizzare derive populiste resta il fatto che qualsiasi leader tenderà non solo a stabilire un rapporto diretto con gli elettori (e le organizzazioni di rappresentanza non votano) ma tenderà altresì ad assumere su di sé il merito di decisioni che hanno soddisfatto questa o quella forza sociale. La disintermediazione della politica è da tempo nei fatti e la debolezza ormai

cronica dei partiti politici non fa che rafforzarne le condizioni di affermazione come prassi “nuova” e vincente.

6) L’allocazione delle decisioni

Se le politiche concertative sono (state) essenzialmente politiche nazionali la complessità della configurazione europea rende sempre più rilevanti i centri di decisione a livello comunitario. Vincoli di bilancio, *fiscal compact*, aiuti di Stato, diverse politiche regolative rendono in questo caso meno autonomo lo Stato nazionale di quanto non fosse una volta. In questo senso il Governo fatica ad impegnarsi direttamente in accordi triangolari con le parti sociali quando è ben consapevole che le sue scelte devono essere quantomeno compatibili con i vincoli e con i trattati europei. Ancorchè “distante” e per molti versi frammentata in diverse articolazioni istituzionali l’Unione europea si configura sempre più come attore rilevante rispetto a qualsiasi politica pubblica. D’altra parte rispetto all’ambiguità istituzionale con cui si presenta l’Europa (consiglio, commissione, commissari, parlamento) anche le forze sociali non hanno una rappresentanza forte e corrispondente a quella nazionale sia per quanto riguarda i lavoratori che per quanto riguarda gli imprenditori. L’Europa è dunque un interlocutore sempre più rilevante per la definizione delle politiche pubbliche ma gli attori istituzionali di un’eventuale triangolazione a livello europeo non hanno ancora trovato assetti consistenti che possano facilitare la proiezione di politiche concertative a livello europeo, anche perché poi ogni singolo Stato viene da esperienze storiche significativamente diverse tra di loro. Resta il fatto però che la dimensione europea è e sarà sempre più rilevante per la competitività delle imprese italiane che allo stato presentano molto spesso ritardi competitivi in termini di fisco, mercato del lavoro, accesso al credito, burocrazia, costo dell’energia, etc.

7) La reiterazione delle richieste

La crisi economica degli ultimi anni e le politiche pubbliche che l’hanno accompagnata hanno fatto sì che da un lato si sviluppasse processi decisionali non negoziati con le parti ad alto impatto sociale ed economico (come ad es. le cosiddette riforme Fornero) e dall’altro, proprio perché non si potevano ottenere per via della crisi risposte soddisfacenti alle proprie istanze, che si venissero accumulando nel tempo richieste e rivendicazioni che nei fatti sono sempre le stesse: cuneo fiscale, flessibilità del mercato del lavoro, accesso al credito e così via. Il tutto in assenza di una forte conflittualità aziendale perché la cogenza della crisi era evidente a tutti così come era ed è evidente il rischio reale di chiusura o di spostamento altrove delle aziende. La ragionevolezza del sindacato, più che una libera scelta, è un ulteriore vincolo alla sua azione per non rendere ancora più difficile la difficoltà oggettiva di moltissime aziende e i tassi crescenti di disoccupazione sono un ulteriore freno alle rivendicazioni sindacali, così come è sempre stato storicamente. La reiterazione di richieste e rivendicazioni, che più si confermano meno vengono soddisfatte, offre però al decisore pubblico un ampio spettro di azioni e di scelte che, senza la necessità di alcuna negoziazione, soddisfano però direttamente gli interessi di alcune parti sociali. Gli ottanta euro in busta paga (equivalenti circa a due rinnovi contrattuali), la riduzione dell’IRAP e le norme sui contratti a termine, scelte che il Governo ha fatto senza negoziare con nessuno, rispondono in realtà, in modo più o meno bilanciato, agli interessi noti da tempo tanto dei lavoratori che degli imprenditori. E spazi di manovra di questo tipo, che prevedono nei fatti la disintermediazione degli interessi, ne esistono e ne esisteranno ancora a lungo. La situazione è per certi versi paradossale. Il Governo, senza sentire le parti, prende provvedimenti che vanno incontro ad alcuni degli interessi delle parti, ma

decidendo in proprio cosa dare a chi, in che modo e con quale tempistica. Un modello decisionale nuovo, atipico che fino a che sarà in grado di erogare benefici reali per gli uni e per gli altri difficilmente potrà essere attaccato per ragioni di metodo (la mancata concertazione)

Cosa rappresentano le associazioni

Prima di chiedersi come possano evolvere le relazioni tra Governo, Parlamento e forze sociali una volta archiviata, per una qualsiasi delle ragioni sopra esposte, la prospettiva concertativa occorre chiedersi cosa rappresentino oggi le cosiddette parti sociali. Al di là del fatto di essere sindacato (dei lavoratori o delle imprese) che per definizione e funzione sociale negoziano tra di loro in triangolazione più o meno diretta con i governi e al di là di una valutazione quantitativa sul grado di rappresentatività (tassi di sindacalizzazione) ci pare si possa sostenere che le parti sociali e le organizzazioni che ne incarnano le funzioni sono anche:

- un'importante aggregato sociale
- una diffusa struttura di servizio
- dei gestori del welfare
- dei titolari di funzioni pubbliche.

Aggregato sociale

In una società considerata sempre più liquida e individualizzata il fatto che ancora oggi in forma assolutamente volontaria alcuni milioni di cittadini (lavoratori e imprenditori) si riconoscano nelle loro associazioni di riferimento tanto da contribuire direttamente al loro mantenimento e sostentamento è un dato che dovrebbe comunque fare riflettere. Non crediamo esistano altre forme di aggregazione sociale che possano esprimere non solo tali numeri ma anche una storia "antica" ed una grande diffusione territoriale. Il fatto poi che questa identificazione organizzativa avvenga sempre più sulla base di interessi economico-professionali e sempre meno sulla base di identificazioni politiche e/o religiose, come è avvenuto per molto tempo in passato, dà vita a corpi sociali organizzati che, al di là di tutti i limiti di cui abbiamo parlato e di cui parleremo, costituiscono a nostro avviso comunque una risorsa per il Paese. Il ruolo svolto negli anni '90, anni di grande crisi dei partiti e della politica, suggerisce l'idea che le forze sociali organizzate possano rappresentare una importante riserva non solo di democrazia ma anche di competenza e responsabilità nel caso in cui la "politica" non sia in grado di svolgere le funzioni alle quali è chiamata. Ma, in ogni caso, crediamo sia difficile ipotizzare come migliore un'alternativa in cui le forze sociali perdono progressivamente e significativamente il loro peso e il loro ruolo a favore di una ulteriore accentuazione della liquidità e della individualizzazione della società. Da questo punto di vista, senza nulla togliere ai rischi di degenerazione alla Olson, restiamo con Toqueville e Putnam (1835, 1993) nella convinzione che l'associazionismo in generale, e quindi anche quello economico, possa essere una risorsa fondamentale per qualsiasi paese.

Struttura di servizio

Chi guarda alle forze sociali solo nelle loro espressioni pubbliche e "politiche" tende a dimenticare che tutte queste sono anche grandi strutture di servizio che esercitano competenze specialistiche a supporto dei singoli (lavoratori e imprenditori) in una ragnatela di contatti quotidiani orientati a risolvere problemi specifici e concreti. Questo è particolarmente vero per le associazioni del commercio e dell'artigianato in cui la componente di servizio alle imprese è certamente preponderante rispetto alle funzioni più strettamente sindacali. Circa 40.000 dipendenti (delle associazioni che fanno capo a Rete

Imprese Italia) erogano su tutto il territorio nazionale servizi diretti che vanno dagli adempimenti di legge (fisco, lavoro, certificazioni e dichiarazioni varie) alla consulenza aziendale, alla formazione all'internazionalizzazione etc. Ma anche Confindustria e sindacati erogano servizi per i propri associati in tema di applicazione dei contratti di lavoro, di legislazione sociale e previdenziale, di accesso al credito. Tutto questo da vita a quello che in altra sede abbiamo chiamato "terziario associativo" (Feltrin, Zan 2014) che rappresenta forme di esternalizzazione all'associazione di funzioni che altrimenti dovrebbero essere gestite in proprio o affidate a singoli professionisti. Il fatto, originale, che in Italia queste funzioni abbiano trovato la via prevalente delle associazioni dovrebbe far riflettere su alcuni aspetti. Il primo è che il terziario associativo è una complessa infrastruttura di servizio che risolve a costi evidentemente compatibili problemi reali degli associati. Il secondo è che il grado di soddisfazione degli associati-utenti sembra essere piuttosto elevato visto che non si notano contrazioni drammatiche neanche in fase di crisi. Il terzo è che il rapporto tra competenze specialistiche e fiducia nell'associazione sembra essere soddisfacente per i più. Anche in questo caso, dopo aver apprezzato il "valore della produzione" espresso dai servizi associativi (la stima per Rete Imprese Italia parla di circa 3 miliardi all'anno) bisogna chiedersi se l'alternativa potrebbe essere migliore o peggiore. Ci limitiamo a riflettere su due soli aspetti. Il primo è che laddove sono più forti le associazioni sono più forti anche le imprese, soprattutto le PMI. Ed anche se è teoricamente possibile immaginare una relazione causale inversa, resta il fatto che la correlazione tra le due variabili è elevata. Il secondo è che oggi molte associazioni sono nei fatti una sorta di sportello unico per le imprese laddove l'imprenditore in un'unica sede trova risposta a tutti i suoi problemi. Tornare indietro quindi rappresenterebbe una sorta di non senso storico.

Welfare

Premesso che utilizziamo il termine welfare in senso molto ampio e per certi aspetti anche improprio, ci preme però richiamare l'attenzione sul fatto che le associazioni di rappresentanza sono attori tutt'altro che marginali del welfare del nostro Paese. Infatti attraverso la negoziazione e la bilateralità le stesse associazioni promuovono e supportano forme di sostegno al reddito, previdenza integrativa, sanità integrativa, formazione interprofessionale, etc. Senza entrare nel merito di tutti questi istituti, spesso per altro ignorati da chi riflette sui destini delle relazioni industriali, vorremmo però richiamare l'attenzione non solo sulla rilevanza economica e sociale di questi interventi ma anche sul fatto, ancora una volta, che le alternative potrebbero essere molto peggiori sia in termini di servizi che di costi. Infatti le possibili alternative a quello che sinteticamente chiamo il welfare associativo sono la totale privatizzazione o, in alternativa, una più accentuata statalizzazione. Che il ruolo del pubblico nel welfare non possa essere ulteriormente ampliato pena problemi di sostenibilità è convinzione che riguarda ormai tutta l'Europa e non solo l'Italia. Che la privatizzazione radicale possa essere una soluzione praticabile è convinzione ideologica di chi ignora che pur essendo liberali e liberisti bisogna riconoscere che anche il mercato può fallire (Williamson 1975). Non solo. Se è vero che il welfare aziendale (forma per altro "nascosta" di defiscalizzazione dei benefit individuali) sta conoscendo un successo crescente è altrettanto vero che per la stragrande maggioranza delle imprese italiane, di piccole o piccolissime dimensioni, non è assolutamente praticabile. Il welfare associativo, negoziato tra le parti e riconosciuto dallo Stato rappresenta dunque un elemento aggiuntivo che rafforza il pluralismo delle forme di sostegno ai problemi di milioni di cittadini. La bilateralità rappresenta dunque una soluzione praticabile, alternativa e complementare ad altre soluzioni, i cui costi e benefici andrebbero apprezzati con maggiore rigore scientifico e con ampio riferimento alle ricadute sulla fiscalità generale.

Funzioni pubbliche

Sindacati e associazioni imprenditoriali gestiscono in nome e per conto dello Stato importanti funzioni pubbliche tra le quali le più rilevanti, almeno in termini di volumi sono quelle gestite dai Caf e dai Patronati. Si tratta a tutti gli effetti di funzioni pubbliche dell'INPS, dell'INAIL e dell'amministrazione finanziaria che sono in parte delegate alle associazioni che per questo ricevono dei contributi dallo Stato in ragione, sostanzialmente, del volume di pratiche trattate. Per molto tempo alcuni hanno visto nei Patronati e nei Caf più forme di sostegno indiretto ai sindacati che forme di esternalizzazione razionale di funzioni pubbliche. Premesso che negli ultimi anni i contributi riconosciuti sono stati significativamente ridotti e premesso altresì che l'evoluzione tecnologica facilita sempre più la disintermediazione, resta da chiedersi se la soluzione di dare in gestione alle forze sociali organizzate queste o altre funzioni pubbliche sia una soluzione opportuna o meno. Anche in questo caso bisognerebbe disporre di dati di cui al momento non disponiamo per una valutazione non ideologica e/o pregiudiziale bensì basata su un'attenta disamina dei costi di transazione (Williamson 1975, Ouchi 1980). Da questo punto di vista poche considerazioni sono sufficienti a sostenere la convinzione che l'analisi andrebbe fatta con molta precisione e puntualità. La prima considerazione riguarda la capillarità delle sedi associative che coprono tutto il territorio nazionale svolgendo funzioni di prossimità che per attività di questa natura sono certamente rilevanti. Enti previdenziali e amministrazione finanziaria sarebbero in grado di garantire tale capillarità a costi concorrenziali? La seconda considerazione riguarda il personale che gestisce le diverse pratiche degli utenti. E' possibile immaginare che colossi pubblici sarebbero in grado di gestire un numero ulteriore di dipendenti con la stessa flessibilità garantita da patronati e Caf per di più per attività che conoscono molti picchi stagionali? Se è lecito avere dei dubbi per entrambe le questioni un altro aspetto è meno apprezzabile in termini di costi di transazione ma non per questo è meno rilevante. Siamo sicuri che sia opportuno centralizzare in tre soli enti pubblici un insieme di conoscenze e competenze specialistiche che sono al servizio dei cittadini sia in fase di istruttoria e di certificazione che in fase di controllo e, eventualmente, di contenzioso? Da un lato avremmo tre veri e propri Moloch con tutte le rigidità (anche sindacali) che le dimensioni e il carattere pubblico comportano. Dall'altro lato avremmo un'accentuazione delle asimmetrie informative a totale scapito dei cittadini e a favore, solo, di una avvocatura certamente interessata (nel vero senso del termine) a farsi carico del problema. A meno che i conti non dimostrino con dovizia di dettagli e sicurezza delle fonti che il tutto costerebbe meno e garantirebbe più qualità ci pare lecito dubitare. Non solo. Se, viceversa, un'attenta analisi dimostrasse, una volta per tutte, la convenienza della soluzione attuale si potrebbero prendere in considerazione altri campi in cui la gestione di funzioni pubbliche da parte delle associazioni potrebbe rappresentare una soluzione interessante.

Anche le Camere di Commercio, enti pubblici funzionali a gestione associativa (prevalentemente imprenditoriale) meriterebbero una riflessione più attenta di quanto non stia avvenendo in questa fase dove si moltiplicano progettisti e riformatori che spesso danno la chiara impressione di non sapere veramente di cosa parlano. Ma su questo torneremo in altra sede.

Ci pare fosse importante, nel momento in cui ci si interroga sul futuro, ricordare seppure per sommi capi che le forze sociali e le associazioni che le costituiscono non sono solo sindacato votato istituzionalmente alla contrattazione ma costituiscono un costruito sociale ed economico complesso e articolato in termini di funzioni svolte che non è detto siano destinate a "declinare" in stretto parallelismo con il declino delle funzioni più strettamente sindacali.

Detto questo, che qualcuno potrebbe leggere anche come l'insieme di alcuni punti di forza mentre noi lo proponiamo in termini descrittivi in attesa di approfondimenti analitici ad oggi ancora carenti, passiamo invece ad analizzare alcune questioni aperte, alcune criticità, se proprio si vuole alcuni punti di debolezza a partire da una convinzione profonda. Quello che succederà alle associazioni datoriali e a quelle sindacali, alle loro relazioni, alle relazioni con il Governo e le istituzioni pubbliche dipenderà da come si muoveranno tutti gli attori sulla scacchiera e quindi non esistono soluzioni garantite a priori. Ma dipenderà comunque in modo consistente da come si muoveranno nel prossimo futuro le stesse associazioni per rimuovere quelle criticità di cui parleremo nelle prossime pagine. In particolare ci occuperemo di:

- chiarezza identitaria
- assenza di rappresentanza
- frammentazione
- dimensione spazio-temporale
- posizionamento strategico

La chiarezza identitaria

Per chiarezza identitaria intendiamo la facilità con cui si possono evincere i criteri di inclusione e di esclusione di una qualsiasi associazione o, detto in altri termini, il grado di omogeneità degli interessi rappresentati. Da questo punto di vista non si può riconoscere che molte forze sociali soffrono di scarsa chiarezza identitaria perché organizzano sotto una stessa sigla realtà scarsamente omogenee tra di loro.

Qualcuno della Confindustria dovrebbe spiegare cosa hanno in comune in termini di interessi reali che vanno ben al di là di rappresentazioni ideologiche:

- le grandi imprese pubbliche
- le grandi imprese private che operano in regime di concessione e/o di tariffe pubbliche
- le imprese municipalizzate
- le medie imprese private che esportano
- le piccole e medie imprese
- le imprese sub fornitrici

che pure aderiscono alla stessa associazione.

E' facile immaginare che in realtà gli interessi reali siano tra di loro molto diversi così come diverse sono le aspettative e le rivendicazioni rispetto alla maggior parte delle politiche pubbliche. D'altra parte l'uscita della Fiat da Confindustria non può certo essere ridotta ad un semplice capriccio bensì alla constatazione che le caratteristiche dell'impresa rendevano ormai impossibile convivere, soprattutto sul piano delle relazioni industriali, con imprese che per loro natura hanno interessi diversi. Più che un sindacato d'impresie la Confindustria sembra un *melting pot* di interessi difficilmente compatibili tra di loro che stanno insieme più per tradizione e immagine che non per convinzione razionale rispetto allo scopo.

Anche il sindacato dei lavoratori non si discosta dall'immagine del *melting pot* se si pensa solo alle tre macro categorie in cui si articola: pensionati, dipendenti pubblici, dipendenti privati.

Personalmente riteniamo la sindacalizzazione dei pensionati (tra l'altro importante anche nelle associazioni dell'artigianato e del commercio) una grande invenzione sociale in quanto forma di aggregazione in una fase delicata della vita delle persone, una forma di tutela di una categoria che altrimenti farebbe fatica a farsi sentire, un'occasione per sviluppare in proprio attività di varia natura che tra l'altro riducono significativamente l'intervento dei servizi sociali. Con una popolazione che sta invecchiando rapidamente l'autorganizzazione dei pensionati per le funzioni che svolgono andrebbe certamente incentivata ma, al contempo, non possiamo certo dire che rappresentino, neanche alla lontana, i lavoratori attivi.

Il sindacalismo del pubblico impiego è un sindacalismo del tutto particolare in quanto non conosce un controparte reale, soprattutto sul luogo di lavoro, non conosce, almeno fino ad oggi, il licenziamento, la mobilità obbligatoria, la cassa integrazione, la crisi aziendale. E' un sindacalismo che in molti casi "cogestisce" gli uffici e molte articolazioni della Pubblica Amministrazione con esiti che in molti casi non possono dirsi assolutamente positivi e che, volenti o nolenti, costituiscono buona parte di quella burocrazia contro cui si scagliano tutti i cittadini, gli imprenditori, i lavoratori del settore privato. E' un sindacalismo "strano" che diventa ancora più strano se associato e assimilato al sindacalismo dell'impiego privato. Il quale sindacalismo "privato" è ormai nei numeri rappresentato un sindacalismo residuale che sembra perdere progressivamente peso e che, ancora una volta in termini di chiarezza identitaria, fatica a distinguere tra garantiti e non garantiti, per usare una terminologia ormai entrata nel linguaggio comune.

Ma altre forze sociali non sono esenti da questo problema. La cooperazione aggrega imprese non solo di diversa dimensione ma anche di natura sostanzialmente diversa. Dalle grandi cooperative della distribuzione alle piccole cooperative sociali che hanno problemi di ben altra natura. Per non dire poi delle cooperative industriali le quali hanno dato vita a veri e propri gruppi cooperativi in cui la cooperativa storica controlla una pluralità di società per azioni, spesso con un numero di dipendenti superiori a quelli della cooperativa madre e che in ragione della loro forma giuridica aderiscono alla Confindustria.

Invece associazioni che hanno una forte omogeneità di interessi, come quelle degli artigiani e dei commercianti, sono ancora strutturalmente divise anche se qualche anno fa hanno dato vita a Rete Imprese Italia come elemento di parziale integrazione delle loro rispettive attività di rappresentanza.

La necessità di procedere verso una maggiore chiarezza identitaria non è un'esigenza estetica ma rappresenta piuttosto l'opportunità di dare una rappresentazione più reale e realistica degli interessi veramente rappresentati rispetto a vecchi schemi tradizionali e ideologici. Se si viene percepiti e rappresentati come *melting pot* si offrono al decisore pubblico due opzioni che non sono certo favorevoli alla negoziazione (anche quella non concertativa). Da un lato si avanzano richieste ambigue perché solo l'ambiguità può coprire le diversità degli interessi. Ma dall'altro lato si offre allo stesso decisore la possibilità di intervenire come meglio crede perché la stessa ambiguità coprirà anche le reazioni delle diverse controparti. La chiarificazione degli interessi e la eventuale riconfigurazione del sistema organizzativo, che sino ad oggi ha rappresentato questi interessi, costituiscono una condizione a nostro avviso indispensabile perché gli stessi interessi possano giocare ancora un ruolo da protagonisti nell'arena politica.

La non rappresentanza

Se è vero che le associazioni di cui ci occupiamo presentano tassi di sindacalizzazione significativi, anche se non disponiamo di dati realmente affidabili sulla loro rappresentatività rispetto agli universi di riferimento, resta il fatto che un numero significativo tanto di lavoratori che di imprenditori non aderisce a nessuna organizzazione. Questi individui costituiscono un bacino potenziale di adesioni, il territorio di caccia di riferimento, le cui caratteristiche non sono irrilevanti rispetto alle prospettive sia in termini quantitativi che in termini qualitativi. In prima approssimazione possiamo ipotizzare che i non iscritti, i non rappresentati (almeno direttamente) siano riconducibili a tre categorie principali:

- i *free riders*
- i delusi
- i non corrisposti

I *free riders* sono coloro che non aderiscono a nessuna associazione perché sono consapevoli del fatto che i benefici che dovessero essere ottenuti dall'azione sindacale della loro "categoria" ricadranno comunque anche su di loro. Secondo Olson (1965) sono attori razionali a tutti gli effetti in quanto ottengono benefici senza pagare costi. Piuttosto ci sarebbe da chiedersi come mai esistono tanti attori così poco razionali da sostenere sacrifici personali per ottenere benefici generali. La risposta in questo caso, sempre dalla teoria, sta nel fatto che tutto quanto abbiamo visto delle associazioni che non è propriamente sindacato ma è "terziario associativo" in senso lato costituisce una serie di incentivi selettivi riservati esclusivamente agli associati. Comunque è da ritenersi assolutamente naturale e fisiologico un tasso non marginale di *free riders*.

I delusi sono coloro che per una qualsiasi ragione hanno deciso di abbandonare l'organizzazione perché non soddisfatti delle prestazioni della stessa nei loro confronti. Sono coloro che a fronte dell'insoddisfazione, avendo praticato eventualmente ma inutilmente l'opzione *voice* all'interno, optano alla fine per l'opzione *exit* (Hirshman 1970). Il caso più eclatante ovviamente è quello della Fiat che arriva ad abbandonare l'organizzazione che aveva contribuito a fondare sostenendo di non vedere più rappresentati i propri interessi di azienda multinazionale di un settore come quello dell'*automotive*. Ma anche se non abbiamo dati precisi a disposizione sappiamo che tutte le associazioni conoscono tassi significativi di sostituzione proprio perché a fronte di nuovi entrati non sono pochi quelli che abbandonano. Ma lo stesso meccanismo di sostituzione, che almeno ad oggi ha garantito la tenuta del numero complessivo (degli iscritti) ha fatto sì che nessuna organizzazione si ponesse seriamente il problema di capire le ragioni della delusione e del conseguente abbandono. Eppure i segnali ci sono. Quando la base associativa, e questo vale non solo per i sindacati, è costituita sempre più da pensionati qualche interrogativo sembrerebbe più che legittimo. Assodato che un certo tasso di delusi è anch'esso assolutamente fisiologico resta l'impressione che l'elites associative poco si impegnino per cogliere le ragioni più profonde dell'*exit* che li riguarda.

I non corrisposti sono coloro che non trovano in nessuna delle numerose associazioni, per altro disponibili sul mercato della rappresentanza, risposte soddisfacenti alle loro domande, bisogni, interessi, peculiarità. Non sono né *free riders* né delusi. Semplicemente non hanno ancora trovato qualcuno che risponda alla loro caratteristiche peculiari. La quantificazione dei non corrisposti è ovviamente difficile se non impossibile ma l'area è particolarmente interessante perché probabilmente nasconde l'incapacità delle organizzazioni di rispondere alle nuove istanze tanto dei lavoratori che degli imprenditori. Nuove imprese che si collocano a cavallo delle vecchie tipologie settoriali e che hanno modi di fare business diversi da quelli tradizionali; imprese che utilizzano in maniera massiccia nuove tecnologie e che hanno esigenze di rappresentanza diverse (per esempio un contratto per l'informatica); figure professionali (tipiche le partite iva) che non è chiaro se siano neo imprenditori in formazione o lavoratori dipendenti camuffati; lavoratori precari o, più in generale, i non garantiti; professioni emergenti, etc. Si tratta di un mondo assai vasto e variegato che esprime in qualche modo modalità nuove e diverse di fare impresa ma anche di fare lavoro rispetto al quale le organizzazioni tradizionali o non hanno dato risposta o hanno dato risposte parziali, marginali, residuali cercando comunque di incardinare questo nuovo mondo nei loro schemi e assetti organizzativi tradizionali, riuscendo in questo modo nei fatti a tenere lontani numeri tutt'altro che marginali di potenziali iscritti.

Quale che sia la ragione della non adesione una riflessione in merito sarebbe oltremodo opportuna, in primis da parte delle stesse associazioni, perché se dal punto di vista quantitativo rappresentano ben più del 50% del potenziale associativo, dal punto di vista qualitativo costituiscono segnali importanti sull'offerta associativa e sulla sua capacità di trasformarsi e di adeguarsi alle mutate situazioni di contesto.

La frammentazione

Anche se negli ultimi anni abbiamo assistito ad alcuni percorsi di aggregazione tra associazioni imprenditoriali (Rete Imprese Italia e Alleanza delle Cooperative Italiane) per altro con formule organizzative leggere che non prevedono fusioni strutturali, resta il fatto che l'intero sistema di rappresentanza è ancora fortemente frammentato sia sul versante imprenditoriale che su quello dei lavoratori e, allo stato, non sembrano in vista processi di fusione. La frammentazione del nostro sistema è un dato storico su cui abbiamo avuto modo di riflettere in più occasioni (Feltrin, Zan 2014). Gli antichi *cleverages* politici e le rigide identificazioni settoriali, per quanto ormai arcaici ed antistorici, spiegano l'inerzia con cui resistono una pluralità di organizzazioni anche quando ormai i criteri di identificazione si sono per molti omogeneizzati e diventa sempre più arduo comprendere le differenze tra un'organizzazione e l'altra anche perché, ormai da tempo, tutti associano tutti e le basi associative, a differenza dei vertici, sono sempre più omogenee. Sul versante sindacale la frammentazione è data non solo dai quattro sindacati più forti ma dalle centinaia di micro sindacati operanti prevalentemente nel settore pubblico. Se sul piano industriale si colgono differenze di "linea" e di concezione tra un sindacato e l'altro molto più difficile è cogliere differenze significative con riferimento ai dipendenti pubblici e ai pensionati. A complicare la questione si aggiunge il fatto, come abbiamo già visto in precedenza, che ci sono organizzazioni, come la Confindustria, che invece che essere frammentate sulla base di interessi reali sono diventate organizzazioni *encompassing* mettendo insieme imprese pubbliche e private di dimensioni differenti che ben poco hanno in comune quanto a interessi da rappresentare. Il rischio, se non si avviano nei prossimi anni processi significativi di riconfigurazione delle organizzazioni della rappresentanza è che tutto questo mondo diventi una sorta di *melting pot* indistinto alla lunga scarsamente attrattivo per i singoli da un lato, ma dall'altro lato altrettanto scarsamente credibile come interlocutore per i decisori pubblici ai vari livelli. La chiarezza identitaria insomma ha a che fare certamente con valori ed interessi ma, alla lunga, ha anche a che fare con assetti organizzativi che questi interessi e valori siano in grado di esprimere al meglio.

La dimensione spazio temporale

Le organizzazioni della rappresentanza sono "istituzioni vecchie" fortemente ancorate nella storia del nostro Paese che meno di altre hanno vissuto processi significativi di cambiamento anche dei loro assetti strutturali. Proprio in quanto istituzioni vecchie hanno una concezione datata della dimensione spazio temporale in cui da un lato le coordinate territoriali fondamentali sono rappresentate dal livello provinciale e da quello nazionale, mentre dall'altro lato il tempo è una sorta di variabile indipendente che non incide più di tanto sui cerimoniali della negoziazione. E' nostra convinzione che nel cambio di paradigma che stiamo vivendo in questi ultimissimi anni la modificazione delle prospettive spazio-temporali sia una delle dimensioni più rilevanti non solo per capire cosa è successo e cosa sta succedendo ma anche e soprattutto per presentare la propria proposta in conformità con le trasformazioni ambientali. Mercati globali, interconnessioni telematiche, accesso da remoto ad una serie crescente di servizi rendono diverso non solo lo spazio ma anche il tempo di confronto tra tutti gli assetti organizzativi e organizzati. L'antica provincia è un retaggio economico che non coincide più con le dinamiche delle imprese e dei mercati. Ma anche la mitologia del globale è vecchia e superata perché è sempre più difficile stabilire se una qualsiasi operazione o prestazione sia locale o globale. Certo esisteranno sempre attività necessariamente di prossimità, almeno relativa, ma una parte sempre più consistente di attività produttive, di servizio, di conoscenza e di informazione non conoscono più vincoli spazio temporali. Mentre il tempo di reazione è diventata una variabile cruciale nella competitività di tutte le

organizzazioni e non solo delle imprese. Anche le tecnologie della rappresentanza che si basano principalmente su flussi informativi e che ancora oggi conoscono liturgie tradizionali (congresso, convegno, assemblea) sempre più saranno chiamate a fare i conti con strumenti e metodologi che solo il *digital divide* consente ancora di battezzare come “nuove tecnologie”. Il mondo dei giovani “smanettoni” non è diverso solo perché sono giovani ma perché hanno modi di informarsi, formarsi, comunicare, interagire ai quali noi facciamo fatica ad adattarci ma che per loro costituiscono il modo “naturale” di comunicare. Anche se ad oggi non ci risultano esperienze particolarmente significative sul versante associativo, fatti salvi i siti istituzionali e qualche esperienza sui social network, riteniamo che un ripensamento profondo delle tradizionali prospettive spazio temporali nonché dell’utilizzo degli strumenti e delle tecnologie che modificano queste prospettive sia condizione indispensabile per riconfigurare la propria offerta nei confronti degli associati reali e potenziali.

Il riposizionamento strategico

Una delle caratteristiche più tipiche e distintive del nostro sistema di rappresentanza è che tutte le organizzazioni sia imprenditoriali che sindacali hanno assunto come punto di riferimento la tutela dell’interesse generale trovando nell’assetto confederale la sintesi organizzativa tra interessi verticali e interessi orizzontali. Alcune esperienze recenti, dal caso Fiat ai dibattiti congressuali, dalle posizioni di Berta nel suo ultimo volume (2014), fino ad arrivare ad alcune nostre recenti esperienze professionali, inducono a riflettere anche su questo aspetto del sistema della rappresentanza. La sensazione, e per questo parliamo di esigenza di riposizionamento strategico, è che negli ultimi tempi la rappresentanza generale (scusandoci per la volgarità dell’espressione) sia diventata una rappresentanza “generica” che in quanto tale fatica sempre più a soddisfare gli interessi delle singole “categorie” che si ritrovano all’interno delle varie organizzazioni. Un “prodotto” medio che non soddisfa le profonde varianze verso l’alto e verso il basso che costituiscono però la realtà delle imprese e del mondo del lavoro. In parte questo è certamente dovuto alle esperienze concertative che per definizione richiedono il massimo di unitarietà della rappresentanza e della rappresentazione a scapito della gestione delle differenze. In parte è dovuto al prevalere nel tempo della dimensione orizzontale, spesso per la difficoltà organizzativa di gestire interessi settoriali. In parte infine perché anche le rappresentanze verticali sono spesso istituzioni vecchie che non corrispondono più alla realtà economica. La proposta di Berta (2014), che vede ad esempio nel Mesap di Torino (polo regionale d’innovazione per la mecatronica e i sistemi avanzati di produzione) una forma di nuova rappresentanza strettamente legata alla specificità produttiva, è per certi aspetti molto interessante.

Così come è interessante il caso della CNA nautica che mette insieme le imprese artigiane di impiantisti, falegnami, verniciatori etc. “sottraendoli” ai tradizionali mestieri di appartenenza per riaggregarli in ragione degli interessi di mercato. Il destino di queste imprese è molto più legato all’andamento del settore nautico che non a quello dei singoli mestieri. Quello che emerge con sempre maggiore chiarezza, sia per le imprese che per i lavoratori, è che una parte consistente della rappresentanza deve essere giocata in una più stretta correlazione con le specificità economiche e tecnologiche dei singoli mercati. L’ipotesi sulla quale ancora si gioca dell’idea della deroga alla norma generale è un’ipotesi “vecchia” perché non riconosce che la deroga sta diventando norma. Il problema, certamente assai complesso anche dal punto di vista strettamente organizzativo, è quello di un profondo ripensamento del rapporto tra orizzontale (confederale) e verticale che non può più essere espresso secondo gli schemi tradizionali, pena appunto il rischio di una rappresentanza generica. Probabilmente bisogna da un lato ripensare ai confini e agli spazi d’azione della dimensione orizzontale su grandi *issues* di carattere generalista ma di interesse reale per tutti. Dall’altro lato bisogna attrezzarsi a forme di rappresentanza magari più *soft*, rispetto alla tradizionali categorie, che muovano

dall'ipotesi di una pluralità di forme in sintonia con le differenze dei mercati, delle filiere, dei distretti, delle piattaforme produttive. Il riposizionamento strategico, che dovrà per altro tener conto anche dei servizi, del welfare e delle altre funzioni, sembra condizione indispensabile per precisare le ragioni d'essere della rappresentanza e per rimotivare i singoli ad un'adesione convinta. La via di mezzo, che non è né carne né pesce, non facilita la chiarezza identitaria ed in un'epoca di non concertazione non costituisce alcun valore aggiunto.

Conclusioni

Ribadito che i nostri sono, allo stato, solo appunti per una riflessione che riteniamo meriti di essere approfondita, ci pare di poter concludere che le forze sociali abbiano di fronte a sé due sole strade. Quella della continuità e quella del rinnovamento profondo.

La prima, certamente più facile per gli attuali gruppi dirigenti, si trasformerà quasi inevitabilmente in un lento e progressivo declino che comunque farà salve alcune funzioni ed alcune istituzioni se non altro perché la negoziazione, qualsiasi negoziazione, ha comunque bisogno di attori organizzativi che ne interpretino il ruolo. Una marginalizzazione progressiva che proprio perché progressiva potrebbe assolvere gli attuali dirigenti da colpe che in futuro non saranno più loro attribuibili (e sarà comunque troppo tardi).

La seconda richiede una rivisitazione profonda degli attuali assetti organizzativi e strategici, nonché una specifica volontà di rinnovamento di cui al momento non sembrano cogliersi segnali incoraggianti. Senza contare che in questa prospettiva il gioco è un gioco tipicamente strategico nel quale conta anche l'azione e la reazione di tutti gli altri attori coinvolti. Certo che se si rinuncia a giocare, o si gioca a prescindere dalle strategie degli altri, gli esiti non potranno che essere infausti.

Una terza ipotesi riguarda la possibilità che per una nuova ulteriore grave crisi del sistema politico le "vecchie" e care forze sociali siano ri-chiamate a svolgere un nuovo ruolo di supplenza, così come è avvenuto agli inizi degli anni '90. Forse potrebbe rinascere la concertazione ma, sinceramente, ci pare un'ipotesi poco auspicabile.

Bibliografia

Berta G. (2014), *Produzione intelligente*, Torino, Einaudi

Feltrin P., Zan S., (2014), *Imprese e rappresentanza*, Roma, Carocci, in corso di stampa

Hirschman A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge (MA) (trad. it. *Lealtà, defezione, protesta*, Milano, Bompiani, 1982).

Meyer J. W., Rowan B. (1977), *Institutionalized Organizations: Formal Structures as Mith and Ceremony*, in "American Journal of Sociology", 83, 2, pp. 340-63 (trad. it. *Le organizzazioni istituzionalizzate. La struttura formale come mito e cerimonia*, in Gagliardi, 1986).

Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action*, Harvard University Press, Cambridge (MA) (trad. it. *La logica dell'azione collettiva*, Milano, Feltrinelli, 1983).

Olson M. (1982), *The rise and decline of nations: economic growth, stagflation, and social rigidities*, Yale University press, New Haven, CT. Edizione italiana: Olson M. (1984), *Ascesa e declino delle nazioni*, Bologna, Il Mulino.

Ouchi W. G. (1980), *A Framework for Understanding Organizational Failure*, in J. R. Kimberly, R. H. Miles (eds.), *The Organizational Life-Cycle*, Jossey-Bass, San Francisco (CA) (trad. it. *Uno schema per comprendere il fallimento dell'organizzazione*, in Zan, 1988).

Selznick P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, Berkeley (CA) (trad it. *Pianificazione regionale e partecipazione democratica. Il caso Tennessee Valley Authority*, Milano, FrancoAngeli, 1974).

Williamson O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press.

Toqueville A., (1835), *La democrazia in America*, Milano, Rizzoli, 1992