

Ricerche

L'associazionismo imprenditoriale oggi

Aldo Bonomi *Capitalismo di territorio e forme della rappresentanza*

Riassunto - *Capitalismo di territorio e forme della rappresentanza* - L'A. descrive la fase di trasformazione del sistema della rappresentanza nell'ambito del mutato scenario indotto dalla globalizzazione dei mercati e caratterizzato dai diversi modelli di capitalismo. Tra questi l'A. riconduce l'esperienza italiana al modello mediterraneo rispetto al quale conserva, tuttavia, elementi di originalità che trovano il loro fondamento nella valorizzazione del territorio. L'Italia, infatti è caratterizzata da distretti industriali che sono al centro delle principali dinamiche di sviluppo del *made in Italy*. Questo modello di capitalismo si è tradotto, nella ricostruzione dell'A., in un sistema di rappresentanza bipolare in cui le grandi imprese familiari trovano il proprio interlocutore istituzionale sul piano della politica nazionale, mentre il sistema della piccola impresa ha il proprio riferimento negli attori locali. Ne è derivata una chiara gerarchia tra le rappresentanze che prescinde dal numero degli associati ed è piuttosto legata al rapporto di prossimità della politica con il centro. Questo sistema dualistico appare ormai superato dall'affermazione della media impresa quale piattaforma produttiva o geocomunità all'interno della quale le funzioni strategiche sono finalizzate allo sviluppo della comunità. Questo nuovo modello, che costituisce la prosecuzione naturale del capitalismo di territorio puro, pone alle associazioni il problema di adeguare le modalità di perseguire il proprio "mestiere di fare rappresentanza". Al riguardo l'A. esamina specificatamente quattro questioni fondamentali, la "presa di potere" delle medie imprese all'interno di Confindustria, il rapporto tra le rappresentanze della manifattura e le economie dei servizi, la dimensione del capitalismo personale, il mutualismo dell'impresa sociale, che dovrebbero essere risolte per superare la ravvisata divaricazione tra economia reale e attuali forme di rappresentanza imprenditoriale.

Summary - *Territorial capitalism and forms of representation (Article in Italian)* - This paper describes the present phase of transformation of the system of representation in the changing scenario brought about by the globalisation of markets and characterised by the various models of capitalism. In this framework the author places the Italian experience in the Mediterranean model, though it presents original elements reflecting a strong territorial dimension. Italy is characterised by industrial clusters that are at the centre of development trends in the economy. In the view of the author this model of capitalism has given rise to a dual system of representation in which the leading industrial families seek their main interlocutors in the political sphere at a national level, whereas the system of small and medium-sized enterprises operates at a more local level. As a result there is a clear hierarchy of representation that does not reflect the number of members of a given association, but is rather linked to proximity to the centre of political power. This dual system now appears to have been overtaken by the emergence of the medium-sized enterprise as the most significant productive entity, within which strategic functions are aimed at community development. This new model, that represents the natural continuation of pure territorial capitalism, gives rise to the problem for the associations of how to carry out their representative function in an adequate manner. In this connection the author examines four fundamental questions: the move towards greater power for medium-sized enterprises within Confindustria, the relation between the representatives of manufacturing and of services, the dimension of personal capitalism, and mutual support within social enterprises. These issues need to be addressed in order to move beyond the gap between the real economy and existing forms of entrepreneurial representation.

Luca Lanzalaco *Le associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro*

Riassunto - *Le associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro* - L'articolo si propone di analizzare il modo in cui le associazioni imprenditoriali italiane hanno fatto fronte ai profondi mutamenti in atto nel sistema economico e politico nazionale ed internazionale. Vengono evidenziate due tendenze. A livello di struttura dell'intero sistema di rappresentanza degli imprenditori italiani si rileva una sostanziale macrostabilità in quanto i suoi tratti distintivi (frammentazione, scarsa differenziazione tra funzioni economiche e funzioni sindacali, ecc.) sostanzialmente restano invariati. Mutano solo due aspetti. In primo luogo il legame organico tra partiti ed associazioni si è allentato. In secondo luogo, la Confindustria, la principale associazione del settore industriale, non svolge più funzioni di *leadership* nei confronti delle associazioni degli artigiani, dei commercianti, degli agricoltori e delle cooperative. A livello di assetti organizzativi all'interno di ogni singola associazione si registrano, invece, microadattamenti spesso molto innovativi (offerta di nuovi servizi, politiche di *networking* tra imprese, *outsourcing* di alcune funzioni di

supporto alle imprese). L'A., infine, sostiene che per interpretare le tendenze in atto e individuare le prospettive dell'associazionismo imprenditoriale in Italia è necessario considerare le scelte strategiche (*strategic choices*) che i gruppi dirigenti delle associazioni debbono fare per fronteggiare i mutamenti in atto nel contesto in cui operano.

Summary - *Entrepreneurial associations: the heritage of the past and the challenges of the future (Article in Italian)* - This article aims to analyse the way in which Italian business associations have dealt with the profound changes in the national and international economic and political system, and in this connection two tendencies are highlighted. First of all, in terms of the structure of the system of representation of Italian entrepreneurs as a whole, there appears to be a high degree of overall stability in the sense that the main characteristics, such as fragmentation, and the lack of a clear distinction between economic and union activities, are largely unchanged. However, it may be said that two aspects have changed. First, the links between political parties and entrepreneurial associations have become weaker. Second, Confindustria, the main association in the industrial sector, no longer plays a leadership role for the associations of small businesses, retailers, farmers and cooperatives. In terms of organisational structures within each individual association, on the other hand, it is possible to identify a series of changes that are often highly innovative (the provision of new services, networking among companies, and the outsourcing of certain business support functions). In his concluding remarks, the author argues that in order to interpret the trends that are under way, and to assess the prospects for Italian entrepreneurial associations, it is necessary to consider the strategic choices that decision-makers in the associations must make in order to deal with the transformation taking place in the operational context.

Maurizio Catino *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso l'attivazione della rete associativa*

Riassunto - *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso l'attivazione della rete associativa* - L'A. pone l'attenzione su alcune recenti trasformazioni, organizzative e strategiche, delle associazioni imprenditoriali italiane e sulle emergenti logiche d'azione, basate sull'attivazione della rete associativa. Le associazioni imprenditoriali italiane sono "organizzazioni duali", da un lato svolgono attività di rappresentanza e *lobbying*; dall'altra erogano servizi di varia natura per lo sviluppo dell'impresa associata. L'associazione si compone pertanto di due anime, l'una volta alla arena politica, l'altra al mercato. L'A., dopo un breve *excursus* storico sulla nascita e sulle ragioni dello sviluppo delle associazioni imprenditoriali, afferma che se il versante politico è rimasto immobile, ancorato alla fisionomia originaria, nonostante i rilevanti cambiamenti politici e del mercato, il versante economico ha fatto registrare significativi mutamenti con l'emergere di nuove macro-attività. In particolare, una di queste consiste nell'attivazione e coordinamento della rete associativa. Nel far questo l'associazione si pone come partner di business dell'impresa associata nella sua relazione con il mercato, creando e offrendo possibilità di sviluppo economico. L'A., infine, pone alcuni interrogativi. Il primo riguarda i riflessi sulla scelta associativa da parte delle imprese in relazione alle emergenti attività della rete associativa. Un secondo attiene alle modalità di "costruzione attiva del mercato" da parte delle associazioni con la costruzione dei *business groups* e l'attivazione di relazioni economiche fra imprese associate e no. Da ultimo si pone la stessa natura delle associazioni nel mutato scenario della rappresentanza di interessi. Quale indicazione di genere, per promuovere la logica di rete, l'A. afferma che le associazioni dovrebbero sviluppare una maggiore consapevolezza delle implicazioni strategiche, organizzative e professionali, valorizzando la sinergia tra l'anima sindacale (politica) e l'anima commerciale (economica) di ogni associazione.

Summary - *The transformation of entrepreneurial associations: towards association networks (Article in Italian)* - The author highlights recent organisational and strategic changes affecting Italian entrepreneurial associations, and the emerging responses, based on the activation of association networks. Italian entrepreneurial associations are organisations with a dual function, on the one hand carrying out representation and lobbying, and on the other hand providing services of various kinds for the development of member companies. Associations therefore have a dual perspective, looking towards the political arena, but also towards the market. After a brief historical overview of the setting up and development of entrepreneurial associations, the author argues that whereas in political terms they have not undergone a significant transformation, as they are still based on the original structure in spite of major political and market developments, the economic aspect has undergone significant changes, with the emergence of major new activities. In particular, one new development is the setting up and coordination of association networks. In this connection the association becomes a business partner for the member in relation to the market, increasing its potential for economic development. In the second part of the article the author raises a number of questions, the first of which concerns the effects of membership in relation to the emerging role of the association network. The second concerns the techniques for active market development on the part of the associations, with the setting up of business groups and business connections between companies that are members and those that are not. Finally, the nature of the association in the changing scenario of interest representation is examined. In an attempt to provide an indication as to how to promote association

networks, the author argues that associations should become more aware of the strategic organisational and professional implications, while making full use of the synergy between the political aspect of the associations and the commercial aspect.

Rita Carisano, Paolo Garonna *La transizione del sistema della rappresentanza imprenditoriale: declino o rinascita del “modello italiano”?*

Riassunto - *La transizione del sistema della rappresentanza imprenditoriale: declino o rinascita del “modello italiano”?* - Gli Autori illustrano come il sistema della rappresentanza imprenditoriale italiana stia subendo forti ripercussioni a causa delle straordinarie trasformazioni dell'economia. Si delinea un nuovo “modello italiano della rappresentanza imprenditoriale”. Gli Autori richiamano l'attenzione, in particolare, su tre trasformazioni. In primo luogo la globalizzazione dell'economia che implica l'aumento del commercio internazionale e la multilocalizzazione e rilocalizzazione produttiva delle imprese italiane in Europa e nei Paesi emergenti. Un secondo fattore riguarda il cambiamento di struttura economico-produttiva, indotto dalla terziarizzazione e dalle nuove tecnologie. La cultura industriale del nostro Paese, storicamente rappresentata dall'industria manifatturiera con una netta distinzione fra produzione di beni e di servizi, sta perdendo significato poiché, nella produzione dei beni, i servizi giocano un ruolo sempre maggiore mentre le nuove tecnologie rompono le barriere tra settori convenzionali e creano nuovi legami mettendo in difficoltà le relazioni industriali e il mercato, organizzati storicamente su basi settoriali. Un terzo fattore concerne il cambiamento socio-politico determinato dalla crescita della democrazia partecipativa. La politica e il Governo tendono a coinvolgere attori della società civile e cresce l'esigenza di sviluppare forme di partenariato tra settore pubblico e privato: come conseguenza si rende necessaria, nel rapporto tra organizzazioni imprenditoriali e Governo, la mediazione dell'opinione pubblica, che di riflesso incide sulle decisioni politiche. Gli Autori denunciano come questa fase determini un elemento di rottura e di discontinuità con il passato e ponga questioni decisive per il futuro delle stesse organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale. In particolare, la creazione di nuove omogeneità nei rapporti tra le imprese e associazioni di impresa, mentre cresce l'eterogeneità interna dei settori tradizionali, contribuisce a determinare l'esigenza di un nuovo modello di rappresentanza di interessi che costituirebbe l'occasione, auspicata dagli Autori, per un rilancio e rafforzamento del modello di rappresentanza imprenditoriale.

Summary - *The transition of the system of entrepreneurial representation: the decline or renaissance of the “Italian model”?* (Article in Italian) - This article outlines the major repercussions on the system of entrepreneurial representation in Italy arising from the extraordinary transformation of the economy. A new “Italian model of entrepreneurial representation” is emerging. The authors draw attention in particular to three trends. First of all the globalisation of the economy implies an increase in international trade, global resourcing and the outsourcing of production by Italian undertakings in Europe and the emerging countries. The second factor is the change in the structure of production, with the growth of the service economy and new technology. Italian industrial culture, historically represented by manufacturing industry with a net distinction between goods and services, is being transformed, since services play an ever increasing role in the production of goods, while new technology is tending to break down the barriers between conventional sectors and to create new links, giving rise to problems for industrial relations and the market, historically organised on sectoral lines. Third, there is a need to take account of socio-political changes arising from a growth in participatory democracy. Policies and government actions tend to involve actors in civil society and there is an increasing need to develop partnerships between the public and the private sector. As a result, in dealings between the entrepreneurial organisations and the Government, there is a need to take account of public opinion, which has a major impact on policy-making. The authors point out that this phase of development gives rise to a break with the past, and this discontinuity raises questions about the future of the entrepreneurs' representative organisations. In particular, there is an increasing homogeneity in relations between enterprises and the entrepreneurial associations, whereas there is a greater variation within the traditional sectors, giving rise to the need for a new model of interest representation, providing the opportunity, in the view of the authors, for a renaissance and strengthening of the model of entrepreneurial representation.

Cesare Fumagalli *L'importanza delle microimprese e la creazione di forme di metaorganizzazione*

Riassunto - *L'importanza delle microimprese e la creazione di forme di metaorganizzazione* - L'A. affronta il tema relativo ai profondi mutamenti della rappresentanza degli interessi, nell'ambito dei recenti cambiamenti socioeconomici che stanno interessando l'Italia. Confartigianato è protagonista di questa vicenda poiché si confronta con il target associativo della microimpresa che costituisce esso stesso fattore di cambiamento. L'impresa oggi vive nel sistema di relazioni e ha bisogno di metaorganizzazione, di accompagnamento al mercato e alla competitività. Con tali premesse, l'A. individua il momento attuale come momento generale di cambiamento con riferimento al quale individua tre aspetti fondamentali: l'affermazione della microimpresa, la progressiva localizzazione nel territorio dei centri decisionali, la

modifica della forma di Stato attraverso l'introduzione (o meglio il riconoscimento) di un sistema istituzionale policentrico. Da ciò nasce la necessaria riflessione sul ruolo che oggi assumono le organizzazioni di rappresentanza e della *mission* del soggetto associativo. L'A. sostiene che l'associazione è il luogo adatto a riconoscere e a soddisfare questi interessi, a patto che si relazioni con capacità di ascolto, assenza di autoreferenzialità, dinamismo. Governare il cambiamento significa, da un lato, prendere decisioni che sono parziali, condivise e reversibili, dall'altro, realizzare un sistema basato sulla capacità di negoziare, valutare e interpretare le azioni. Il possibile modello proposto, è quello della "efficacia nella partecipazione" che vede al centro del sistema il socio-imprenditore accompagnato dalla associazione a sua volta sostenuta dall'intero sistema associativo territoriale. Questo è il modello di rappresentanza a cui si è ispirata Confartigianato, attraverso la personalizzazione del rapporto tra socio-imprenditore e associazione, nella consapevolezza che la nuova rappresentanza può creare ambienti e strumenti favorevoli al successo dell'impresa.

Summary - *The importance of microenterprises and the creation of forms of metaorganisation (Article in Italian)* - This paper deals with the profound changes in interest representation in connection with the recent socioeconomic changes affecting Italy. The small-business association, Confartigianato, is a leading player in this scenario since it aims to represent microenterprises, that are a major factor for change. Enterprises today are dependent on a network of connections and are in need of higher-level organisation that can provide support for them in the market and enhance their competitiveness. Against this background the author argues that the present stage of development is characterised by change, with three fundamental aspects: the emergence of the small business, the progressive decentralisation of decision-making to territorial level, and the reform of the State by means of the introduction (or rather the recognition) of a polycentric institutional system. Hence the need to reflect on the role played today by representative organisations in their mission as associations. The author argues that entrepreneurial associations provide the most suitable forum for the recognition and satisfaction of these interests, provided they are characterised by dynamism and a willingness to listen, rather than being self-referential. The governance of change means on the one hand taking decisions that may consist of partial measures, widely supported yet subject to reconsideration, and on the other hand implementing a system based on the capacity to negotiate, evaluate and interpret the measures taken. The model that is put forward is that of "efficacy of participation", placing the entrepreneur-member at the centre of the picture, accompanied by the association, which in turn is supported by the entire system of associations in a given territory. This is the model of representation adopted by Confartigianato, by means of a personalisation of the relation between the entrepreneur-member and the association, in an awareness that the new forms of representation can create environments and instruments that enhance the success of the enterprise.

Bruno Busacca *I mutamenti nell'associazionismo delle aziende cooperative*

Riassunto - *I mutamenti nell'associazionismo delle aziende cooperative* - L'A. muove dalla individuazione delle specificità delle organizzazioni cooperative con particolare riferimento alla considerazione che il fenomeno corporativo ha a livello costituzionale e, successivamente, si sofferma sulla natura del controllo pubblico operato sulle organizzazioni stesse, attualmente di competenza del Ministero delle attività produttive, e sulla introduzione, a seguito della entrata in vigore della l. n. 59/1992, dei "Fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione" la cui costituzione è demandata, per quel che riguarda le cooperative aderenti, alle Associazioni riconosciute che svolgono quindi anche compiti di natura pubblicistica. Dal quadro normativo e istituzionale l'A. passa ad occuparsi specificatamente del caso di Legacoop, con riferimento al numero e alle dimensioni delle cooperative associate nonché agli elementi che determinano l'associazione delle singole cooperative alle diverse organizzazioni, con la tendenza, ravvisata dall'A., al superamento della iniziale ispirazione ideologica, sostituita da valutazioni relative ai servizi offerti e dalla effettiva capacità di rappresentanza e tutela della organizzazione. L'A. si sofferma quindi in particolare sull'assetto organizzativo di Legacoop, evidenziando l'esistenza di una struttura centrale a livello nazionale (che svolge compiti di rappresentanza e tutela di tutte le cooperative ad essa aderenti) e di diverse articolazioni settoriali e regionali e, in alcuni territori, anche provinciali.

Summary - *Recent developments in associations in the cooperative sector (Article in Italian)* - This article begins with an overview of the specific features of cooperative organisations, with particular reference to the consideration given to the cooperative movement at a constitutional level. The author then examines the nature of the public regulation of cooperative organisations, at present carried out by the Ministry for the Economy, and the introduction, following the entry into force of Act no. 59/1992, of "Mutual funds for the promotion and development of the cooperative movement": such funds are to be set up for cooperatives by the recognised Associations, that therefore take on a regulatory role. After examining the regulatory framework, the author discusses the case of the Legacoop, considering the number and size of the member cooperatives, as well as the factors determining the affiliation of individual cooperatives to the various associations, identifying a tendency to move away from earlier ideological considerations, with a focus now

on the services provided, and the effective capacity of representation and support provided by the association. The author then examines in detail the organisational structure of the Legacoop, pointing out the existence of a central structure at national level (carrying out a representative function in support of the member cooperatives), together with various sectoral and regional bodies, at a territorial and at times at a provincial level.

Guido Fantoni *L'ARAN: la sua natura e le prospettive*

Riassunto - *L'ARAN: la sua natura e le prospettive* - L'A. illustra, in primo luogo, i compiti istituzionali e il ruolo dell'ARAN, l'Agenzia che rappresenta le pubbliche amministrazioni nella stipulazione dei contratti collettivi di lavoro e svolge ogni attività relativa alle relazioni sindacali a livello nazionale. Le pubbliche amministrazioni possono altresì avvalersi dell'assistenza dell'Agenzia per la contrattazione integrativa, ed è copiosa la richiesta da parte delle amministrazioni di essere affiancate anche sulle attività che coinvolgono le scelte operative e gestionali. L'Agenzia ha inoltre il compito, importante, di svolgere attività di studio, monitoraggio e documentazione necessari alle predette attività, predisponendo anche, con cadenza trimestrale, un rapporto sull'evoluzione delle retribuzioni di fatto dei pubblici dipendenti destinato al Governo, ai comitati di settore e alle commissioni parlamentari. L'A. si domanda, tuttavia, se, parallelamente ad una ristrutturazione dell'impianto delle pubbliche amministrazioni, non debba seguire un cambiamento strutturale anche dell'Agenzia, necessità resa evidente dalla riforma del Titolo V Cost., attraverso articolazioni sul territorio o per comparti, ferma, comunque, l'unità operativa negli intenti e soprattutto nei poteri negoziali. L'idea, prospettata nel contributo, è di rafforzare ed estendere un rapporto più stretto con le diverse tipologie di amministrazioni pubbliche, con relazioni anche di tipo convenzionale e/o associativo, lasciando dunque in secondo piano la rappresentanza per legge e, contestualmente, effettuare una territorializzazione maggiore che sviluppi la contrattazione decentrata che estenda l'attività di assistenza e servizio sul territorio.

Summary - *ARAN, the Italian agency for bargaining representation in the public administration: structure and prospects (Article in Italian)* - First of all the author outlines the institutional role and the tasks of ARAN, the agency representing the public administration in the negotiation of collective labour agreements and dealing with all trade union matters at a national level. Public administration bodies can make use of the services of the agency also for supplementary bargaining, and there is considerable demand on the part of public-sector bodies for support also in relation to operational and managerial choices. The agency also has the important task of carrying out research, monitoring and documentation relating to the above tasks, producing a quarterly report on changes in public-sector pay that is presented to the Government and Parliamentary committees. The author raises the question as to whether parallel to the restructuring of the public administration, there is also a need for a structural reform of the agency, arising from the reform of Title V of the Constitution, by means of territorial and sectoral bodies, while maintaining a unity of intent and above all of bargaining powers. The idea that is put forward in this article is to reinforce and promote closer relations with the various public-sector bodies, also by means of agreements and associations, with legal representation therefore located at a second level, while promoting a greater territorial development, implementing decentralised bargaining and extending advisory and support services to the territorial level.

Vincenzo Mannino *Politica e identità nella rappresentanza*

Riassunto - *Politica e identità nella rappresentanza* - L'A., premesse alcune informazioni su Confcooperative, muove, per la sua analisi, dalla individuazione delle caratteristiche del sistema cooperativo: la multisettorialità, la promozione attiva nella costituzione di nuove imprese e nei processi di integrazione e sviluppo, l'attività di vigilanza, da parte delle associazioni riconosciute, sulle cooperative aderenti in virtù del c.d. principio dell'autocontrollo del movimento cooperativo. L'A. esamina quindi i profili relativi al mondo degli associati (anche potenziali) e sottolinea la progressiva diversificazione dimensionale delle imprese cooperative e l'esistenza di dinamiche differenziate, quanto alla tendenza verso la concentrazione e conseguentemente al numero degli associati, nei diversi settori. Con riferimento al problema della rappresentanza il maggiore profilo di criticità è individuato dall'A. nella necessità di favorire, con specifico riferimento all'esistenza di sigle sconosciute e semisconosciute, l'effettività del principio di mutuo riconoscimento quale elemento costitutivo di un sistema di relazione fra le parti sociali e, al riguardo, l'A. sottolinea l'attualità della questione relativa alla legge sulla rappresentanza. Quanto alla struttura delle associazioni delle cooperative e all'individuazione di modalità più attuali della rappresentanza, l'A. evidenzia come l'impegno associativo si sia concentrato, in tempi recenti, sulla promozione della cultura organizzativa e sull'ammodernamento di processi, mentre costituiscono sfide emergenti quelle connesse alla capacità delle strutture associative di sollecitare, accompagnare ed assistere le cooperative lungo percorsi di sviluppo imprenditoriale e di favorire la coesione organizzativa. In questo quadro l'azione relativa alla contrattazione collettiva non è, storicamente, il principale canale di sviluppo associativo e la relativa importanza strategica costituisce una acquisizione progressiva e, per taluni aspetti, recente. A fronte del

quadro così delineato, l'A. conclude che il possesso di una visione strategica lungimirante, la capacità di aggiornarla e di correggerla, e quindi la qualità dei gruppi dirigenti, costituiscono variabili decisive per lo sviluppo del sistema associativo.

Summary - *The politics and identity of representation (Article in Italian)* - This paper begins with an overview of Confcooperative and an outline of the characteristics of the cooperative system: its multisectoral structure, the active promotion of the setting up of new enterprises and the processes of integration and development, the monitoring function, on the part of the recognised associations, of the member cooperatives, on the basis of the principle that the cooperative movement should be self-governing. The author then examines various aspects of the context in which the members (and potential members) operate, and underlines the progressive diversification of cooperative enterprises in terms of size, and the existence of varying levels of development, as well as the tendency towards concentration and the related changes in the number of member cooperatives in the various sectors. With regard to the problem of representation, in the author's view the main critical aspect is the need, with reference in particular to the existence of acronyms that are hardly known or not known at all, to enhance the effectiveness of the principle of mutual recognition as a fundamental characteristic of a network of relations between the social partners. In this connection the author underlines the topical nature of the issues relating to the law on representation. With regard to the structure of cooperative associations and the identification of more up-to-date representative techniques, the author highlights the fact that in recent years the associations have concentrated on promoting their own organisational culture and on the modernisation of processes, whereas the challenges that are now being posed concern the capacity of the associations to stimulate, accompany and support the cooperatives along a path of entrepreneurial development and to promote organisational cohesion. In this connection until now collective bargaining has not been the main channel for the development of the associations, and its strategic importance has only recently come to the fore. The author concludes that there is a need for a far-sighted strategic vision, and an ability to reconsider and update it, and that the quality of management is therefore of fundamental importance for the development of the network of cooperative associations.

Gabriele Manzo *I dilemmi dell'associazionismo imprenditoriale*

Riassunto - *I dilemmi dell'associazionismo imprenditoriale* - L'A. muove, nella propria analisi, da una considerazione generale circa la necessità di migliorare la competitività al fine di reggere il confronto con lo sviluppo economico degli altri Paesi e stare al passo con i mutamenti riguardanti l'evoluzione dei processi economico-sociali. A fronte di questa considerazione lo stesso associazionismo imprenditoriale è in fase di trasformazione ed è necessario che le organizzazioni imprenditoriali diano le necessarie indicazioni per affrontare il cambiamento. I punti fondamentali individuati dall'A. sono la rappresentanza, i servizi e l'identità dell'organizzazione con riferimento ai quali si focalizza l'attenzione di Confindustria in virtù della sua tradizione storica. Ad oggi, l'impegno di Confindustria è di concorrere allo sviluppo del Paese attraverso lo sviluppo di un sistema industriale avanzato. L'A. evidenzia quindi i possibili problemi che potrebbero prospettarsi nel futuro delle organizzazioni – la speculazione, il finanziamento e l'impresa. In ordine al primo punto, occorre che il sistema di rappresentanza sia speculare riguardo alla struttura dello Stato e delle Istituzioni. Il secondo problema deriva dal fatto che i contributi associativi stanno diminuendo ed occorre ricercare forme di finanziamento alternative. Il terzo problema è, invece, sollevato dal fatto che il sistema attuale di rappresentanza vige sulla base di un modello di impresa che tende a scomparire. Per affrontare tali problematiche è necessario che le organizzazioni rappresentative sappiano reagire e proiettarsi verso nuovi scenari di programmazione, supportando l'innovazione al fine di migliorare i prodotti, i servizi e le tecniche di vendita, promuovendo il prodotto delle imprese italiane, ampliando gli orizzonti ai nuovi settori emergenti, fidelizzando quelli già strutturati.

Summary - *Entrepreneurial associations at the crossroads (Article in Italian)* - This paper begins with a general analysis of the need to improve competitiveness in order to face competition arising from the economic development of other countries and to keep pace with changes in economic and social processes. In this connection entrepreneurial associations are undergoing a transformation, and it is necessary for these associations to provide advice on how to deal with the changing economic conditions. The matters to focus on identified by the author in terms of innovative strategies are representation, services and the identity of the organisation, to which Confindustria pays considerable attention due to its historical tradition. At present, the intention of the Confindustria is to contribute to the development of the economy by means of an advanced industrial system. The author then highlights the problems that could arise in the future for these organisations regarding their role, funding, and business. With regard to the first point, there is a need for the system of representation to complement the structure of the State and the institutions. The second problem is linked to the fact that entrepreneurial associations are in decline, and there is a need to identify alternative sources of funding. The third problem arises from the fact that the present system of representation is founded on an enterprise model that is tending to disappear. To deal with these issues, the author concludes, there is a need for the representative organisations to react and to move forward to new scenarios in terms of

planning, providing support for innovation in order to improve products, services and sales techniques, promoting the products of Italian enterprises, widening the horizons to new emerging sectors, and enhancing the loyalty of the existing sectors.

Raffaele Morese *Per una ridefinizione della rappresentanza imprenditoriale*

Riassunto - *Per una ridefinizione della rappresentanza imprenditoriale* - L'A. muove dalla considerazione circa l'inadeguatezza dell'attuale configurazione della rappresentanza delle imprese. Tale convincimento viene supportato da diversi indici: la frammentazione categoriale; l'inefficacia dell'incidenza politica rispetto al passato; l'emersione di nuovi soggetti istituzionali (*Authorities*) e di nuovi soggetti collettivi (Terzo settore, associazioni dei consumatori) che ridimensionano le potenzialità monopolistiche delle vecchie rappresentanze delle parti sociali. Le associazioni di rappresentanza sopravvivono oggi, secondo l'A., per una forza di inerzia sostenuta dalla tradizione mentre per farle rivivere sarebbe necessaria una nuova configurazione della rappresentanza caratterizzata da un assetto semplificato e dal riconoscimento dell'attuale inadeguatezza al fine di intraprendere il cambiamento fuori da logiche di schieramento politico. In particolare, un punto fermo dovrebbe essere la distinzione dell'azione di lobby, legata ad interessi particolari, da quella di rappresentanza generale che necessita di una forte coesione identitaria e che costituisce, secondo l'A., l'unica modalità capace di influire sulle scelte economiche, di welfare e politiche. Sarebbe tuttavia velleitario ridursi ad un unicum (la Confimpresa); più produttivo potrebbe essere il progetto di creare aggregazioni di tipo settoriale divise per aree con ruoli omogenei e uguaglianza di interessi. L'autoridefinizione della rappresentanza generale dovrebbe essere basata sulla volontarietà e non può essere imposta né per legge né per selezione "impropria". La strada del cambiamento potrebbe apparire autolesionistica, ma, ad avviso dell'A., costituisce l'unica possibile affinché la rappresentanza delle imprese possa imporsi agli interlocutori esterni e possa convincere i sostenitori interni.

Summary - *For a redefinition of entrepreneurial representation (Article in Italian)* - The author begins with an analysis of the inadequacy of the present structure of entrepreneurial representation. This argument is supported by a number of factors: the fragmentation into various categories, the modest political impact in comparison with the past, the emergence of new institutional bodies, such as the regulatory authorities, and of new collective bodies (such as the non-profit sector, and consumers' associations) that challenge the potential monopoly of the old representative bodies of the social partners. In the author's opinion the representative associations survive today as a result of inertia supported by tradition, whereas to bring about a revival in their fortunes there is a need for new representational bodies with a simplification of existing structures, together with a recognition of the inability of the organisations to initiate change without reference to political allegiances. In particular, there is a need for a clear distinction between lobbying in support of particular interests, and representation in general, which must be based on a strong sense of collective identity and which, in the view of the author, is the only means capable of influencing economic, political and welfare policy choices. However, this should not be interpreted as a call for a single representative structure (Confimpresa); it would be more productive to create unified bodies on sectoral lines, divided by area, with corresponding functions and shared interests. This autonomous redefinition of representative structures should be based on voluntary principles and should not be imposed by law, nor by means of an unfair process of selection. This proposal for change might appear to be harmful for the system of representation, but in the view of the author it is the only way to enable entrepreneurial representation to speak with an authoritative voice to external interlocutors and to convince internal supporters.

Interventi

Luigi Montuschi *Il contratto a termine e la liberalizzazione negata*

Riassunto - *Il contratto a termine e la liberalizzazione negata* - L'A. esamina l'impatto ordinamentale della riforma del contratto a termine, alla luce tra l'altro delle prime applicazioni giurisprudenziali della nuova disciplina e dei recenti interventi della contrattazione collettiva. In contrasto con il quadro di apparente rottura segnata dalla riforma nei confronti del regime vincolistico previgente, dal dato legale e dalla sua applicazione giudiziaria emergono con maggior forza gli elementi di continuità, con riguardo sia al ruolo dell'autonomia privata, la cui centralità nella definizione delle ipotesi legittimanti appare più virtuale che reale, sia ai vincoli formali del contratto, resi ancora più gravosi rispetto al passato in particolare sotto il profilo delle conseguenze sanzionatorie delle trasgressioni. Anche la contrattazione collettiva sembra essere riuscita a ricostituire in pieno quelle prerogative che la riforma aveva inteso ridimensionare, accreditandosi pure nel nuovo regime come strumento regolatore a tutto campo, specialmente sul piano della definizione delle causali giustificatrici. Infine, non sembra essere pienamente riuscito il disegno legislativo di qualificare

il d.lgs. n. 368/2001 come disciplina polarizzante rispetto alle altre tipologie d'impiego connotate dall'esistenza di un termine: per ognuna di queste la legge definisce rilevanti eccezioni e deroghe all'applicazione del d.lgs. n. 368, dal che risulta un quadro frammentario entro il quale non è possibile delineare un modello di principi comuni di generale applicazione.

Summary - Fixed-term contracts and the lack of liberalisation (Article in Italian) - The author examines the legal impact of the reform of fixed-term contracts, in the light of case law relating to the new measures and recent collective bargaining provisions. In contrast with the overall picture of the reform as breaking away from past constraints, it may be seen from a close reading of the reform and its application by the courts that there are strong elements of continuity. In particular, the centrality of private autonomy appears to be more virtual than real, while formal constraints on employment contracts have become even more binding than in the past, in particular in terms of the sanctions laid down in cases of non-compliance. Collective bargaining also appears to have fully reconstructed the prerogatives that the reform was intended to curtail, playing a major regulatory role in the new legislative framework, especially in terms of the definition of justificatory reasons. Finally, the aim of the legislator does not appear to have been fully realised in the sense that Legislative Decree no. 368/2001 was intended to provide a clear alternative to other types of employment characterised by the existence of a fixed term: for each of these employment types the law provides significant exceptions and exemptions from the application of Legislative Decree no. 368, resulting in a fragmentary framework within which it is impossible to identify a model of common principles of general application.

Relazioni industriali e Risorse umane

Pietro Testoni *Le relazioni industriali e la gestione del personale nel Gruppo Manucoop*

Riassunto - Le relazioni industriali e la gestione del personale nel Gruppo Manucoop - L'A. muove dalla ricostruzione delle origini e dello sviluppo del Gruppo Manucoop, con particolare riguardo ai settori di attività, al processo di razionalizzazione dei servizi e alla strategia dell'impresa sul mercato, per rappresentarne, poi, la struttura attuale, le aree d'affari in cui operano le Aziende che fanno parte del gruppo (servizi ambientali e *facility management* rivolti a Enti pubblici, Sanità pubblica e privata, Grandi Gruppi pubblici e privati) e i valori etici cui la *mission* del Gruppo è orientata. A fronte di queste premesse, l'A. rileva come le risorse umane rappresentino il primo fattore competitivo e il patrimonio più importante per la crescita e lo sviluppo aziendale, analizzando, successivamente, il modello di gestione delle risorse umane e il modello di relazioni sindacali seguiti nelle Aziende del Gruppo. La gestione delle risorse umane, improntata ad una politica di coinvolgimento e valorizzazione professionale, è organizzata in funzione di tre cardini principali: la cultura del rispetto, la ricerca della collaborazione e la cultura del raggiungimento degli obiettivi aziendali. Le relazioni sindacali, a fronte delle peculiarità derivanti dalla forte caratterizzazione sociale dell'impresa cooperativa (e delle imprese controllate) e dal modello organizzativo orientato al raggiungimento di performance elevate, sono improntate ad un modello sintetizzato come "etica delle relazioni industriali di Manucoop" del quale sono successivamente analizzati i singoli parametri di riferimento. L'A. conclude la propria disamina con la specifica considerazione del ruolo dei soci, evidenziando, in particolare, la tradizionale politica di netta equiparazione, quanto al trattamento, tra soci lavoratori e lavoratori subordinati e la specifica rilevanza che la posizione di socio assume sotto il profilo della acquisizione dei vantaggi che derivano dal proficuo esercizio della attività imprenditoriale.

Summary - Industrial relations and human resources management in the Manucoop Group (Article in Italian) - This paper traces the origins and development of the Manucoop Group, in particular the business sectors, service rationalisation processes, and market strategy of the undertaking, and then goes on to provide an account of the present-day structure, the sectors in which companies in the Group operate (environmental services and facility management for public bodies, public and private health services, major public and private undertakings) and the ethical values underlying the Group's mission. In this overall context, the paper argues that the Group's human resources provide the main competitive advantage and the most important asset for future growth and development, and then goes on to analyse the human resources management and trade union relations model adopted in Group companies. In human resources management, based on participation and vocational development, three guiding principles are adopted: the culture of respect, the search for collaboration, and the culture of achieving company objectives. Due to the particular characteristics associated with the strong social orientation of the company (and its subsidiaries) as a cooperative, and the organisational model aimed at high-performance results, trade union relations are based on a model that may be referred to as the "Manucoop industrial relations ethic", the various parameters of which are outlined. The paper concludes with a discussion of the role of the members of the cooperative, highlighting in particular the traditional policy of equal treatment for cooperative member employees and

salaried employees. In this connection the paper considers the importance of employee membership in terms of the advantages to be gained from company performance.