ASSOLOMBARDA

www.adapt.it

Per una nuova rappresentanza

Associazioni datoriali, lavoro e nuovi interessi collettivi

Ricerca n° 09/2026

A cura di
Assolombarda in collaborazione con Adapt

La ricerca è stata curata da ADAPT (**Francesco Seghezzi, Alessandra Della Vecchia, Maria Carlotta Filipozzi**) e da Assolombarda

Sommario

Introduzione 3

1. La rappresentanza datoriale in trasformazione 6

1.1 Le origini della rappresentanza datoriale 6

1.2. Le trasformazioni del contesto economico e del lavoro 9

1.2.1.Le trasformazioni dell'impresa: digitalizzazione, IA, organizzazione e filiere del lavoro 10

1.2.2.Le trasformazioni del lavoro: scarsità, competenze, mobilità e nuovi modelli organizzativi 12

1.2.3.Le trasformazioni delle istituzioni: disintermediazione, pluralismo e ricomposizione dei livelli 14

1.3. Le nuove forme della rappresentanza 18

1.3.1.Caratteristiche del sistema italiano 18

1.3.2.Le trasformazioni nel ruolo della rappresentanza 22

2. Strategie per una rappresentanza datoriale capace di adattarsi 27

2.1. Le specificità dell'associazione datoriale 27

2.1.1.Tra mercato e rappresentanza: ciò che distingue l'associazione datoriale 28

2.1.2.Il lavoro come terreno distintivo dell'azione associativa 29

2.1.3.Integrare le funzioni: le quattro logiche dell'azione associativa 32

2.2. Governare l'eterogeneità: dalla rappresentazione alla composizione degli interessi 33

2.2.1. Creare sinergie positive: il "Circolo Virtuoso" tra servizi e rappresentanza 33

2.2.2. Dalla produzione di beni collettivi alla promozione di beni comuni 34

2.2.3. Le associazioni datoriali come "Information Networks" e la condivisione di buone pratiche 35

2.2.4.Il ruolo di coordinamento tra associati e verso le istituzioni 36

3. Sei parole per il futuro 7

Bibliografia 11

Introduzione

Introduzione

Negli ultimi decenni, i sistemi di rappresentanza degli interessi, i suoi protagonisti (associazioni datoriali e sindacali) e l'architettura tradizionale delle relazioni industriali sono stati investiti da una pervasiva **spinta alla disintermediazione**. Questo processo non si limita a rischi di generica perdita di centralità della politica o delle istituzioni negoziali, ma si riflette anche nelle strategie delle imprese rispetto ai tradizionali oggetti della rappresentanza, che subiscono un profondo mutamento. La disintermediazione, tuttavia, non comporta necessariamente la scomparsa della mediazione. Piuttosto, ne modifica le condizioni di legittimazione poiché l'appartenenza associativa, l'affidamento della rappresentanza e il riconoscimento di un ruolo negoziale non possono più essere dati per acquisiti sulla base della sola collocazione settoriale o territoriale dell'impresa, ma devono essere continuamente ricostruiti attraverso la capacità dell'organizzazione di produrre conoscenza, coordinamento e utilità collettiva. In questo senso, la crisi dei corpi intermedi è meno una crisi della funzione di mediazione che una crisi delle forme attraverso cui essa è stata storicamente esercitata.

Guardando alle associazioni datoriali, oggetto di questa ricerca, la disintermediazione trae alimento da alcuni fattori che sono frutto, tra l'altro, delle più recenti evoluzioni del mercato del lavoro. La tradizionale omogeneità della figura imprenditoriale si è dissolta nel passaggio da un'economia prevalentemente manifatturiera ad un sistema caratterizzato da filiere complesse, reti di servizi, e micro-imprese ad alto contenuto tecnologico, verticalizzando spesso su specializzazioni produttive che rendono più complessa una dimensione collettiva con un certo grado di uniformità. L'introduzione delle piattaforme digitali, dell'IA e di forme di lavoro smaterializzato consente una gestione diretta e personalizzata delle risorse umane; d'altro canto, però, ciò indebolisce la percezione dell'utilità della contrattazione standardizzata, spingendo verso soluzioni aziendali o individuali. Le aziende di maggiori dimensioni tendono a costruire canali diretti di interlocuzione con il decisore pubblico e con le controparti sociali, talvolta scavalcando la mediazione associativa. L'emergere di nuovi attori, che pretendono di accedere all'arena della rappresentanza e dei suoi strumenti senza alcuna base rappresentativa, mina la credibilità del sistema nel suo complesso, mostrando elementi di vulnerabilità che diventano centrali nella comunicazione pubblica. A questo si aggiunge un lento ma costante processo di delegittimazione degli attori collettivi, descritti unicamente come incapaci di leggere le trasformazioni in corso e guidati dalla mera difesa di interessi di parte, contrapponendo questi al bene comune.

Sebbene la lente della disintermediazione si sia tradotta in conseguenze reali (come la riduzione degli iscritti in determinati contesti, la crescente differenziazione degli interessi e il decentramento contrattuale), l'evidenza empirica restituisce un quadro assai più complesso. **Le associazioni datoriali continuano ad occupare una posizione rilevante nei sistemi di relazioni industriali e nei processi decisionali pubblici**. La domanda centrale da cui nasce questo position paper non riguarda dunque la loro sopravvivenza, ma le forme di adattamento attraverso cui riescono a ricomporre gli interessi in contesti produttivi non omogenei. La stabilità delle organizzazioni convive infatti con un profondo mutamento della ragion d'essere delle organizzazioni stesse: esse hanno sì conservato il tradizionale ruolo negoziale, ma vi hanno affiancato la produzione di conoscenza, la

consulenza e i servizi specialistici, dimostrando la capacità di sovrapporre funzioni nuove a quelle tradizionali.
Sotto questo profilo, la dimensione quantitativa della membership rappresenta solo uno dei criteri da considerare, sebbene probabilmente il più importante, per misurare la forza effettiva di un'associazione. Ad esso vanno affiancati anche criteri più qualitativi, come la presenza storica e continuativa dell'organizzazione ed un'efficiente interlocuzione nell'ambito della contrattazione collettiva. Un'associazione fortemente legittimata deve però essere anche efficace nella sua attività di rappresentanza , essendo cioè in grado di comprendere la pluralità del tessuto produttivo, e ricomponendo interessi differenti, traducendoli in posizioni comuni e assumendo così un ruolo di coordinamento.
In tal senso, occorre **valutare anche ciò che spinge il datore di lavoro a stringere un legame associativo**. Tale vincolo spesso non si fonda sulla necessità, specialmente quando si considerano imprese più grandi, ma sulla **convenienza**, che deve essere dimostrata in modo continuativo e che risiede ancor più che nei servizi offerti, nell'identità e nella rete di relazioni tra simili. Le associazioni, infatti, nascono per accrescere il potere collettivo delle imprese, ma in alcuni casi possono essere percepite come un vincolo all'autonomia individuale. Per tale ragione, al fine di mantenere credibilità esterna e capacità negoziale, **l'organizzazione deve continuamente conciliare due esigenze che tendono a divergere**, e cioè da un lato offrire ai propri membri margini sufficienti di autonomia, e dall'altro lato mantenere quell'ordine senza il quale la rappresentanza perderebbe valore. La funzione associativa, inoltre, non consiste soltanto nel raccogliere e trasmettere preferenze già definite dalle singole imprese. Una parte essenziale della rappresentanza consiste nel costruire gli interessi stessi selezionando i problemi e rendendoli leggibili per mostrare ciò che accomuna imprese differenti e trasformare esigenze individuali in questioni collettive. In questa prospettiva, la rappresentanza non opera a valle degli interessi, ma partecipa alla loro produzione. Quanto più il tessuto produttivo si frammenta, tanto più questa funzione di interpretazione e composizione diventa rilevante. Il territorio assume, sotto questo profilo, un rilievo diverso rispetto al passato non soltanto come articolazione periferica dell'organizzazione associativa, ma come spazio nel quale problemi difficilmente affrontabili dalla singola impresa possono essere riconosciuti e trattati come problemi collettivi. La capacità di promuovere o coordinare questi beni condivisi può diventare una delle forme attraverso cui l'associazione rende concretamente visibile il valore della rappresentanza.
Partendo da questo contesto, nelle pagine seguenti si analizzerà **come le associazioni datoriali possano riorganizzare i propri modelli di rappresentanza e di governance interna per superare le sfide della disintermediazione**, e ci si concentrerà su alcune linee direttrici, tra cui: mettere in luce come si stanno evolvendo la contrattazione e la regolazione del lavoro di fronte alla frammentazione delle filiere e ai rischi di dumping contrattuale; comprendere in che modo l'organizzazione possa bilanciare l'erogazione dei servizi con la funzione di sintesi e costruzione degli interessi collettivi; delineare quali strumenti operativi possono essere messi in campo per costruire "beni comuni" territoriali capaci di sostenere la presa delle associazioni

1

La rappresentanza datoriale in trasformazione

1.1 LE ORIGINI DELLA RAPPRESENTANZA DATORIALE

La necessità di rinnovamento delle associazioni datoriali viene spesso citata come un dato di fatto, un processo fondamentale per salvaguardarne l'esistenza. Tuttavia, spesso non sono chiari né gli elementi che caratterizzano le trasformazioni del mondo del lavoro, ossia gli elementi esterni e interni che ne influenzano il funzionamento e il ruolo, né tanto meno le ragioni originarie che hanno spinto le aziende ad organizzarsi in attori collettivi.
Questa richiesta di rinnovamento è, peraltro, spesso affiancata ad una crisi dei corpi intermedi, ormai perdurante, che coinvolgerebbe tanto le associazioni sindacali quanto quelle datoriali, unitamente ai partiti politici e ad altri soggetti collettivi che hanno caratterizzato il panorama della rappresentanza nel corso del Novecento. A tal fine è utile, seppur brevemente, ripercorrere alcune delle principali ragioni del loro sorgere, anche per valutarne l'attualità.
Le prime esperienze di organizzazione collettiva degli interessi imprenditoriali si sviluppano nel corso dell'Ottocento, accompagnando l'industrializzazione, la crescita dell'associazionismo sindacale, le prime forme di contrattazione collettiva e il progressivo intervento dello Stato nella regolazione dei rapporti economici e sociali. Non esiste tuttavia un'unica traiettoria genetica: alcune organizzazioni nascono attorno a interessi commerciali e di settore, altre assumono più nettamente la forma di associazioni datoriali in risposta all'organizzazione collettiva dei lavoratori. Ciò è particolarmente interessante anche alla luce della consapevolezza che spesso le aziende che aderiscono alla medesima associazione datoriale sono a tutti gli effetti competitor sul mercato. Questa logica responsiva ha portato alcuni studiosi a definire le associazioni datoriali come contro-organizzazioni, ossia organizzazioni nate per

fungere da contrappeso negli squilibri di forza fra capitale e sindacati nel momento in cui questi ultimi si stavano affermando. In questo primo ambito possiamo collocare l'istituto della contrattazione collettiva e la regolazione e individuazione – tramite quest'ultima – degli obiettivi economici e sociali dell'azienda.
La risposta alla crescita del sindacato non si esaurisce tuttavia nella costruzione di un contropotere. L'organizzazione datoriale consente di trasformare un conflitto potenzialmente disperso tra singole imprese e singoli gruppi di lavoratori in un sistema stabile di relazioni industriali. Attraverso il reciproco riconoscimento tra le organizzazioni delle due parti, l'associazione datoriale diventa così anche un soggetto di produzione di regole: definisce procedure negoziali, costruisce standard comuni, governa i conflitti e contribuisce a rendere prevedibili comportamenti e costi. In questa prospettiva la contrattazione collettiva non rappresenta soltanto uno strumento di difesa rispetto al potere sindacale, ma un'istituzione privata di regolazione del mercato del lavoro.
Gli studi in materia individuano quale elemento centrale dello sviluppo diacronico dei due principali attori delle relazioni industriali **l'asimmetria strutturale tra l'azione collettiva del datore di lavoro e quella del lavoratore**. Ciò costituirebbe un elemento fondamentale per comprendere perché i sindacati dei lavoratori si siano originati spontaneamente mentre le associazioni datoriali siano emerse in risposta alla formazione dei primi. Infatti, contrariamente a quanto accade per i lavoratori (fatti salvi alcuni particolari profili), la risposta collettiva non è l'unica possibile per un datore di lavoro. Un'azienda può negoziare direttamente con i propri dipendenti, costruire relazioni autonome con il decisore pubblico, acquistare sul mercato consulenze specialistiche oppure, se dispone di dimensioni e risorse sufficienti, internalizzare funzioni che l'organizzazione collettiva svolge per conto dei membri. Per i lavoratori, al contrario, l'organizzazione sindacale rappresenta spesso il principale strumento disponibile per compensare una condizione individuale di debolezza nel mercato del lavoro, soprattutto in momento storici di elevata offerta di lavoro.
Da questa asimmetria discenderebbe una conseguenza decisiva: **l'associazione datoriale deve dimostrare ai suoi membri in modo continuativo che l'azione comune produce vantaggi superiori a quelli conseguibili individualmente**. Questa caratteristica espone le associazioni datoriali a una tensione che accompagna tutta la loro storia. Per accrescere la loro forza rappresentativa esse hanno interesse ad ampliare il numero e l'eterogeneità degli associati, ma l'aumento dell'eterogeneità rende più difficile aggregare le preferenze delle imprese e formulare una posizione comune. È la tensione che la letteratura descrive come rapporto tra logic of membership e logic of influence: la capacità di attrarre e mantenere associati non coincide necessariamente con la capacità di rappresentarli efficacemente nei confronti dei sindacati e del decisore pubblico. Il vantaggio che le associazioni collettive introducono rispetto all'azione singola è costituito dai cosiddetti beni collettivi originari, ossia soluzioni non di mercato alle esigenze datoriali, come ad esempio la stipula di contratti collettivi multi-datoriali, la regolazione della concorrenza salariale e l'attività di lobbying. Di conseguenza, la letteratura individua proprio nella funzione di rappresentanza nei confronti dello Stato il secondo motivo che spinge i datori di lavoro ad organizzarsi in associazioni.

Le associazioni datoriali nascono dunque anche per **influenzare le decisioni dei governi e per indirizzare le decisioni di policy** al fine di proteggere le prerogative imprenditoriali. Le azioni delle associazioni di rappresentanza datoriale indirizzate all'autorità governativa si sostanziano in pressioni politiche volte ad ottenere regolazioni pubbliche in linea con gli interessi delle aziende. La capacità di influenzare le azioni dei governi dipende conseguentemente dal numero delle aziende aderenti all'associazione datoriale, dal loro peso in termini occupazionali e dalla copertura della contrattazione collettiva da loro sottoscritta. Va inoltre considerato che un'associazione che rappresenta aziende fra loro più omogenee riuscirà ad orientare l'azione governativa in modo più efficace, rispetto ad una che deve coordinare istanze differenti tra i suoi membri.

Tuttavia, poiché la fornitura di beni collettivi espone strutturalmente l'associazione datoriale al rischio di opportunismo da parte di imprese non iscritte, che beneficiano senza partecipare ai costi, l'affiliazione è stata tradizionalmente incentivata e preservata anche attraverso **l'offerta complementare di beni selettivi**, intesi come servizi gratuiti, standardizzati e fruibili esclusivamente dagli associati. Poiché i principali beni collettivi prodotti dall'associazione - dalla rappresentanza istituzionale alla contrattazione multi-datoriale - possono generare benefici anche per le imprese non associate, le organizzazioni datoriali sono strutturalmente esposte al problema del free riding. Per rendere conveniente l'adesione hanno quindi affiancato alla rappresentanza collettiva la produzione di beni selettivi, accessibili esclusivamente agli associati o a condizioni per loro più favorevoli: informazione economica e normativa, formazione, networking, consulenza e assistenza nelle relazioni industriali. La funzione dei servizi può dunque essere letta, almeno originariamente, non come un'alternativa alla rappresentanza, ma come uno strumento per renderla organizzativamente ed economicamente sostenibile.

Una terza ragione, autonoma rispetto alla contrapposizione con il sindacato e alla rappresentanza politica, riguarda la necessità **di governare la concorrenza tra gli stessi datori di lavoro**. È questo uno degli aspetti apparentemente più paradossali dell'associazionismo datoriale: imprese che competono sul mercato decidono di limitare volontariamente alcuni margini della propria autonomia per evitare che la concorrenza si sviluppi esclusivamente attraverso la riduzione del costo del lavoro. La contrattazione collettiva multi-datoriale può così produrre standard salariali e normativi comuni, riducendo la convenienza dell'*undercutting* tra imprese e sottraendo almeno una parte del costo del lavoro alla competizione. Nella letteratura questo meccanismo viene descritto con la formula *taking wages out* of competition. La standardizzazione dei trattamenti non elimina quindi la concorrenza, ma ne modifica il terreno poiché, se le imprese sono sottoposte a vincoli comuni sui principali trattamenti economici e normativi, la competizione tende a spostarsi maggiormente verso produttività, qualità, innovazione e organizzazione. Per questa ragione le strutture coordinate e centralizzate di contrattazione non sono storicamente interpretabili soltanto come una conquista sindacale imposta alle imprese. In diversi sistemi sono stati gli stessi datori di lavoro a sostenerle, proprio per limitare forme di concorrenza distruttiva sul costo del lavoro e stabilizzare il mercato.

Emergono così tre principali ragioni storiche dell'azione collettiva datoriale: **controbilanciare e insieme istituzionalizzare il rapporto con il sindacato;**

rappresentare gli interessi delle imprese nei confronti del potere pubblico; coordinare il comportamento dei datori di lavoro, limitando forme di concorrenza ritenute distruttive. A queste funzioni si affianca progressivamente una quarta dimensione, di natura organizzativa: **la produzione di beni selettivi** destinati a rendere conveniente l'adesione e a contrastare il problema del free riding. Distinguere questi piani è utile anche per interrogarsi sulla crisi contemporanea della rappresentanza datoriale: le trasformazioni del mercato del lavoro non incidono infatti allo stesso modo sulla necessità di rappresentanza politica, sulla funzione regolativa della contrattazione, sulla convenienza del coordinamento tra concorrenti e sul valore dei servizi associativi.

1.2. LE TRASFORMAZIONI DEL CONTESTO ECONOMICO E DEL LAVORO

Il contesto nel quale le prime associazioni datoriali sono emerse è estremamente differente da quello in cui le organizzazioni contemporanee si trovano ad operare. Stiamo assistendo infatti ad un **profondo mutamento del panorama produttivo** caratterizzato in primis da un progressivo ma continuativo passaggio dal modello industriale culminato con il paradigma fordista, nel quale esse si erano formate e affermate, ad un'economia globalizzata, smaterializzata e basata sulla conoscenza. A questi cambiamenti vanno a sommarsi i processi di disintermediazione e individualizzazione che hanno caratterizzato il mondo del lavoro, processi che si possono ricondurre anche, come causa e come effetto, ad una difficoltà dei corpi intermedi. Esistono però realmente alcuni fattori concreti che segnalano una **frammentazione dei tradizionali vettori di solidarietà collettiva**: la riduzione dell'adesione osservata in determinati contesti nazionali, l'ampliamento degli spazi di autonomia delle grandi imprese, la crescente differenziazione degli interessi produttivi, il progressivo decentramento della contrattazione che rende più difficile il ruolo di associazioni che spesso operano a un livello superiore. Questi fattori non vanno collocati lungo una traiettoria lineare e deterministica: la perdita di centralità delle forme novecentesche di rappresentanza non deve necessariamente condurre alla marginalizzazione delle organizzazioni imprenditoriali. Semmai impone un ripensamento, a volte anche radicale che, come vedremo, suggerisce di riguardare meglio alla loro natura iniziale e alla loro origine, rimettendo al centro proprio l'idea di rappresentanza in un panorama nel quale la dimensione dei servizi ha sempre più preso il sopravvento.

Le associazioni datoriali continuano, comunque, ad occupare una **posizione rilevante nei sistemi di relazioni industriali** e nei processi di formazione delle politiche pubbliche, mentre modificano la propria struttura organizzativa, la composizione della base associativa e il rapporto tra funzioni collettive, identitarie, e prestazioni rivolte alle singole imprese. L'analisi, oggi, non dovrebbe dunque concentrarsi sullo stabilire se queste organizzazioni siano destinate a sopravvivere, quanto nel comprendere attraverso quali adattamenti riescano a farlo, quali interessi siano effettivamente in grado di ricomporre e quale forma assuma la loro capacità di coordinamento in sistemi produttivi ormai lontani dall'omogeneità relativa sulla quale si erano consolidate durante la fase industriale e fordista.

I diversi fattori che influiscono sulla stabilità e sull'organizzazione delle associazioni datoriali contemporanee possono essere raggruppati in tre principali linee di trasformazione: le innovazioni nell'organizzazione del lavoro e delle filiere, dovute anche alla digitalizzazione e all'avvento dell'IA; il cambiamento del mercato del lavoro caratterizzato sempre più dalla scarsità dell'offerta di lavoro dovuta alla crisi demografica e dalla diffusione del lavoro ibrido e, infine, le differenze nel rapporto fra imprese, istituzioni e Stato.

1.2.1. Le trasformazioni dell'impresa: digitalizzazione, IA, organizzazione e filiere del lavoro

Il progresso tecnologico è una delle chiavi di lettura principali per comprendere la contemporaneità e impatta necessariamente anche l'ambiente nel quale le imprese e le associazioni datoriali si trovano ad agire. Il più grande driver di trasformazione, in questa fase storica, è identificabile nello sviluppo di tutto ciò che viene riassunto nel concetto di **intelligenza artificiale**, un insieme di tecnologie e loro applicazioni che non operano unicamente sostituendo i processi umani, ma ridefinendo in termini qualitativi la composizione dei ruoli, l'assegnazione dei compiti e determina nuovamente competenze, gerarchie professionali e rapporti di potere nelle organizzazioni.
Un primo elemento riguarda la **trasformazione dei confini stessi dell'impresa**. Da tempo la produzione non coincide più necessariamente con un'organizzazione verticalmente integrata nella quale attività, lavoratori e potere decisionale sono concentrati all'interno dello stesso perimetro giuridico. Outsourcing, subfornitura, appalti, reti d'impresa, piattaforme e ruolo delle catene globali del valore hanno progressivamente separato il luogo nel quale viene esercitato il potere economico da quello nel quale sono formalmente collocati i rapporti di lavoro. Una stessa filiera può così comprendere imprese appartenenti a settori contrattuali differenti, lavoratori dipendenti da soggetti diversi e attività formalmente autonome ma fortemente integrate dal punto di vista produttivo. Questa frammentazione rende più complessa anche la costruzione della rappresentanza datoriale poiché non sempre il settore merceologico, la dimensione d'impresa o il contratto collettivo applicato si sovrappongono pienamente agli interessi comuni delle aziende che operano all'interno della medesima catena del valore.
La digitalizzazione accentua ulteriormente questo processo perché consente di coordinare attività produttive distribuite senza ricondurle necessariamente all'interno di una stessa organizzazione. Le tecnologie digitali riducono i costi di coordinamento, rendono misurabili in tempo reale prestazioni e processi a distanza e permettono alle imprese capofila di esercitare forme di controllo sulle aziende fornitrici che possono risultare molto più intense di quanto suggerisca la loro autonomia giuridica. Ne deriva una **crescente distanza tra i confini formali e fisici dell'impresa e i confini effettivi dell'organizzazione produttiva**. Per le associazioni datoriali questo pone una questione non secondaria: presidiare e coordinare aziende che appartengono allo stesso settore diventa progressivamente più complesso, in quanto le loro strategie

dipendono sempre più dalla posizione occupata nella filiera, dal rapporto con il committente e dal diverso potere contrattuale che ne deriva.
Il passaggio verso forme di crescita basate sulla conoscenza e sui servizi dinamici è in corso già da prima della comparsa di questa specifica tecnologia. Questo passaggio spinge all'innalzamento del livello di competenze richieste e alla verticalizzazione verso profili sempre più definiti e specifici, che spesso hanno pochi elementi in comune l'uno con l'altro, e questo può contribuire a ridurre l'efficacia della contrattazione collettiva. Infatti, **la rappresentanza trova più difficilmente spazio in modelli organizzativi che promuovono l'individualizzazione del rapporto di lavoro**, rischiando di alimentare la disintermediazione dei rapporti fra impresa e lavoratori. In questi contesti, caratterizzati da modelli flessibili e poco trasversali, la contrattazione si è adattata più difficilmente, favorendo l'introduzione della gestione delle risorse umane (HRM) come canale alternativo di relazione diretta e interna tra impresa e lavoratore. Si tratta di un fenomeno in corso già dagli anni Ottanta, che ha visto uno sviluppo più lento nel contesto italiano ma che, negli ultimi anni, si sta sempre più affermando.
A questo si aggiunge come l'intelligenza artificiale possa intervenire direttamente sui meccanismi di governo dell'organizzazione. Sistemi di valutazione automatizzata, monitoraggio delle performance e supporto alle decisioni manageriali ampliano lo spazio di quello che viene definito *algorithmic management*. Il cambiamento riguarda quindi non soltanto le competenze richieste, ma anche la distribuzione dell'autorità e dell'informazione all'interno dell'impresa. Decisioni prima affidate alla discrezionalità dei responsabili possono essere incorporate in sistemi digitali, mentre cresce il valore organizzativo dei dati utilizzati per misurare, classificare e coordinare il lavoro. Si aprono così nuovi terreni di regolazione relativi alla trasparenza dei sistemi, alla qualità delle decisioni automatizzate, alla valutazione della prestazione e alla partecipazione dei lavoratori ai processi di trasformazione tecnologica.
Non è inoltre scontato che digitalizzazione e intelligenza artificiale producano un movimento univoco verso lavori più qualificati e specializzati. Le stesse tecnologie possono aumentare l'autonomia e il contenuto professionale di alcune occupazioni, standardizzare e semplificare altre attività, oppure ridistribuire i compiti tra professioni differenti. Possono quindi produrre contemporaneamente processi di upgrading, polarizzazione e perdita di competenze e, ad oggi, non è ancora chiaro con quale intensità questi diversi fenomeni si manifesteranno. Anche per questa ragione diventa più difficile costruire politiche associative uniformi: imprese appartenenti allo stesso settore possono adottare tecnologie analoghe con strategie organizzative profondamente differenti, utilizzandole per sostituire lavoro, aumentare la produttività, modificare l'organizzazione o accrescere la qualità del prodotto.
Questo processo modifica anche il rapporto tradizionale tra relazioni industriali e gestione delle risorse umane. La crescita dell'HRM non determina necessariamente la sostituzione della rappresentanza collettiva con una relazione individuale tra impresa e lavoratore. Più frequentemente produce una sovrapposizione di strumenti: contrattazione collettiva, welfare aziendale, sistemi di performance management, politiche di sviluppo professionale, comunicazione interna e forme di partecipazione diretta convivono nella stessa organizzazione. Un problema centrale per la rappresentanza datoriale, oggi, è quello di comprendere quali questioni possano essere governate attraverso regole collettive e quali richiedano invece soluzioni

maggiormente differenziate a livello aziendale o professionale e di capire come accompagnare questo cambiamento.
Le trasformazioni descritte modificano anche la domanda che le imprese rivolgono alle proprie associazioni. Accanto alle funzioni tradizionali di rappresentanza politica e negoziale crescono esigenze di produzione di conoscenza, interpretazione delle trasformazioni tecnologiche, costruzione di standard comuni, formazione, accompagnamento organizzativo e coordinamento lungo le filiere. L'associazione datoriale può quindi assumere una funzione che non consiste soltanto nel rappresentare interessi già definiti, ma anche nel consentire alle imprese, soprattutto quelle di minori dimensioni, di comprendere trasformazioni che individualmente avrebbero difficoltà a interpretare e governare.

1.2.2. Le trasformazioni del lavoro: scarsità, competenze, mobilità e nuovi modelli organizzativi

Le trasformazioni del lavoro che incidono maggiormente sul rapporto tra imprese e associazioni datoriali non riguardano soltanto la crescente articolazione delle forme contrattuali, che pur è stata ampiamente osservata e analizzata negli ultimi anni, quasi a diventare l'unico oggetto di osservazione nel dibattito lavoristico italiano. Un cambiamento più profondo, che impatta fortemente sul ruolo e sulle attività delle associazioni datoriali, interessa oggi **la quantità e la composizione dell'offerta di lavoro disponibile**. Dopo una lunga fase nella quale una parte rilevante delle politiche del lavoro e delle relazioni industriali si è sviluppata in presenza di un'offerta di lavoro relativamente abbondante, il **progressivo invecchiamento della popolazione** e la riduzione delle coorti più giovani stanno modificando le condizioni nelle quali le imprese assumono, trattengono e organizzano il personale.
Questo cambiamento è già visibile nelle difficoltà di reperimento segnalate dalle imprese. Secondo i dati di Assolombarda, nel territorio di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia quasi un candidato su due tra quelli ricercati dalle imprese risulta difficile da reperire, con criticità particolarmente elevate per i profili tecnici e gli operai specializzati. Non si tratta di una scarsità collocata unicamente tra le professioni a maggiore qualificazione, ma attraversa livelli professionali differenti e interessa sia l'industria sia i servizi. La scarsità può dipendere dalla mancanza delle competenze richieste, ma anche dalla ridotta disponibilità di persone generata dai primi effetti delle trasformazioni demografiche, dalla localizzazione delle opportunità di lavoro unita a una scarsa disponibilità alla mobilità, dalle condizioni organizzative e salariali offerte e dalla capacità delle imprese di rendersi attrattive rispetto ad alternative occupazionali sempre più numerose.
Si modifica di conseguenza anche il rapporto di forza sul mercato del lavoro. Per una parte delle professionalità più ricercate, il problema dell'impresa non è più soltanto selezionare il candidato migliore, ma riuscire ad attrarlo e successivamente a trattenerlo. Retribuzione e stabilità contrattuale rimangono centrali, ma si affiancano ad altri elementi quali possibilità di crescita professionale, formazione, autonomia, qualità dell'organizzazione, welfare, flessibilità degli orari e modalità di lavoro. Le

politiche di gestione delle persone assumono così una rilevanza crescente anche per la competitività dell'impresa e aumentano le differenze tra aziende che appartengono allo stesso settore e applicano lo stesso contratto collettivo, e questo non può non interrogare le associazioni datoriali e il loro focus.
In questo quadro va collocata anche la **diffusione del lavoro ibrido**. Lo smart working non rappresenta semplicemente una virtualizzazione del luogo di lavoro né necessariamente un fattore di indebolimento della rappresentanza collettiva, ma deve interrogare molto riguardo le modalità di azione tutt'oggi utilizzate. Per le attività nelle quali è praticabile, è diventato una componente dell'organizzazione del lavoro e, in alcuni segmenti professionali, uno degli strumenti attraverso cui le imprese competono nell'attrazione e nella *retention* delle persone. La possibilità di separare parzialmente lavoro e presenza fisica amplia inoltre il bacino geografico dal quale un'impresa può reclutare, modificando il rapporto tra mercato del lavoro e territorio. Allo stesso tempo, le attività manifatturiere, operative e di servizio che richiedono presenza fisica, continuano a dipendere in misura molto maggiore dalla disponibilità locale di lavoro, accentuando le differenze tra professioni e imprese.
La **questione territoriale** assume per questo un peso nuovo considerando che la disponibilità di competenze non dipende soltanto dal funzionamento dei sistemi formativi, ma dalla capacità complessiva di un territorio di attrarre e trattenere persone. Costo dell'abitazione, trasporti, tempi di mobilità, servizi per le famiglie e qualità delle connessioni tra formazione e lavoro entrano indirettamente nelle possibilità delle imprese di coprire le proprie posizioni. In un'area ad alta densità produttiva e con costi abitativi elevati come quella milanese, la politica del capitale umano tende quindi a sovrapporsi sempre più alla politica territoriale.
La contrazione demografica rende inoltre insufficiente una strategia fondata esclusivamente sull'ingresso delle nuove generazioni. L'ampliamento della base occupazionale passa anche per una maggiore partecipazione femminile, il recupero di quote di inattività, una gestione più efficace dei lavoratori maturi e l'attrazione di lavoratori provenienti da altri territori e dall'estero. Ciò **modifica le esigenze organizzative delle imprese**: conciliazione, formazione continua, gestione delle diverse fasi della vita lavorativa e integrazione diventano problemi sempre meno separabili dalle politiche di reclutamento.
La **relazione tra demografia e innovazione tecnologica** è, infine, più articolata di una semplice sostituzione del lavoro attraverso l'automazione, che pur fa parte delle soluzioni applicabili. La crescente scarsità di alcune professionalità può aumentare l'incentivo delle imprese a investire in tecnologie capaci di accrescere la produttività e automatizzare determinate attività. Allo stesso tempo, la diffusione dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie digitali modifica le competenze richieste e genera nuovi fabbisogni formativi. Transizione demografica e tecnologica finiscono quindi per rafforzarsi reciprocamente, rendendo più rilevante la capacità delle imprese di anticipare i propri fabbisogni professionali.
Anche **la progressiva articolazione delle forme di lavoro** mantiene una propria rilevanza, ma in termini diversi rispetto alla tradizionale opposizione tra lavoro standard e lavoro atipico. Lavoro subordinato, lavoro autonomo professionale, collaborazioni, somministrazione e attività esternalizzate possono concorrere all'interno delle medesime organizzazioni e filiere. Per l'impresa il problema diventa

sempre più quello di combinare competenze e professionalità che non necessariamente appartengono allo stesso perimetro contrattuale o organizzativo. Ciò rende meno immediata la corrispondenza tra struttura dell'impresa, mercato del lavoro di riferimento e tradizionali confini della rappresentanza.
Queste trasformazioni modificano anche la domanda rivolta alle associazioni datoriali. In un mercato caratterizzato da scarsità e crescente differenziazione delle competenze, la funzione associativa non può limitarsi alla regolazione del rapporto di lavoro e alla consulenza normativa. Acquistano peso la produzione di informazioni sui fabbisogni professionali, il raccordo con scuole, università e sistemi di formazione, le politiche di attrazione dei talenti, il supporto alla gestione organizzativa, la costruzione di servizi condivisi e la rappresentanza presso le istituzioni di problemi che la singola impresa non può risolvere autonomamente. La scarsità di lavoro restituisce così una dimensione collettiva a questioni che potrebbero apparire esclusivamente aziendali.

1.2.3. Le trasformazioni delle istituzioni: disintermediazione, pluralismo e ricomposizione dei livelli

Le trasformazioni della rappresentanza datoriale dipendono anche dai cambiamenti intervenuti nelle istituzioni che regolano il lavoro e i mercati. Non si tratta soltanto della moltiplicazione dei livelli decisionali o della redistribuzione delle competenze tra Stato, Regioni e territori. A essere cambiato è più in generale il modo nel quale interessi economici e sociali entrano nel processo decisionale. La crisi dei tradizionali corpi intermedi, la crescente domanda di rapporti diretti tra decisore pubblico e cittadini o imprese, la personalizzazione della politica, la possibilità per singoli soggetti economici di accedere autonomamente allo spazio pubblico e istituzionale hanno alimentato negli ultimi decenni una più ampia dinamica di disintermediazione.
Per disintermediazione non deve intendersi necessariamente la scomparsa degli intermediari. Il fenomeno riguarda piuttosto la perdita dell'esclusività, e in alcuni casi della stessa legittimazione, dei canali attraverso i quali gli interessi erano tradizionalmente aggregati, organizzati e rappresentati. La rappresentanza politica, quella sindacale e quella datoriale si erano sviluppate all'interno di sistemi nei quali organizzazioni relativamente stabili trasformavano una pluralità di domande individuali in interessi collettivi e, in forza di questo processo, ottenevano riconoscimento da parte delle istituzioni. Questo assetto è progressivamente entrato sotto pressione. Le imprese possono cercare un rapporto diretto con il decisore pubblico, così come i governi possono preferire consultazioni circoscritte e temporanee rispetto a sedi stabili di confronto. Emergono inoltre nuovi soggetti professionali, reti, piattaforme e organizzazioni specialistiche possono inserirsi tra imprese e istituzioni e il confine tra rappresentanza collettiva, lobbying, consulenza e advocacy diventa così meno netto.
Il fenomeno assume caratteristiche differenti a seconda delle dimensioni e delle risorse dell'impresa. Per una grande impresa la disintermediazione può tradursi nella possibilità concreta di costruire autonomamente relazioni istituzionali, produrre conoscenza, presidiare il dibattito pubblico e interloquire direttamente con i diversi

livelli decisionali. Per una piccola o media impresa questa possibilità è molto più limitata. La riduzione del ruolo dei tradizionali intermediari non produce quindi necessariamente un rapporto più diretto tra impresa e istituzioni: può produrre, al contrario, una maggiore distanza dal processo decisionale o la necessità di ricorrere a nuove forme di intermediazione. La questione riguarda dunque meno la presenza o l'assenza di intermediari che la loro trasformazione, la concorrenza tra soggetti diversi e la capacità delle organizzazioni di rappresentanza di dimostrare il valore della propria funzione.

Questa trasformazione si intreccia con la crescente articolazione istituzionale. Il sistema nel quale operano le associazioni delle imprese è oggi caratterizzato dalla compresenza di diversi livelli di regolazione: legislazione europea e nazionale, competenze regionali, contrattazione collettiva nazionale, contrattazione aziendale e territoriale, oltre a una pluralità di strumenti bilaterali e di forme di regolazione prodotte dall'autonomia collettiva. Nel caso italiano questa articolazione è stata accentuata dalla progressiva redistribuzione delle competenze territoriali. La riforma del Titolo V della Costituzione e, successivamente, il ridimensionamento delle funzioni delle Province hanno modificato l'assetto istituzionale attorno al quale erano state costruite molte funzioni pubbliche territoriali, comprese quelle relative ai servizi per il lavoro. Per le associazioni datoriali territoriali ciò ha significato confrontarsi con una pluralità crescente di interlocutori e con perimetri amministrativi non sempre coincidenti con quelli economici e produttivi. La funzione di rappresentanza consiste quindi sempre più anche nel raccordare livelli istituzionali differenti.

Una prima manifestazione di questa dinamica riguarda il rapporto tra contrattazione nazionale e contrattazione decentrata. In molti sistemi europei si è affermata nel tempo una maggiore domanda di adattamento delle regole alle caratteristiche delle singole imprese. Nel caso italiano questo processo non ha però determinato il superamento della contrattazione nazionale di categoria, che continua a svolgere una funzione centrale nella determinazione dei minimi retributivi, degli inquadramenti, dell'orario e delle principali condizioni normative. Il secondo livello interviene invece soprattutto sulle materie per le quali è maggiore l'esigenza di collegare la regolazione alle caratteristiche dell'impresa, come produttività, premi di risultato, welfare, organizzazione del lavoro e, con crescente frequenza, trasformazioni tecnologiche.

Anche in questo caso la tendenza alla differenziazione può essere letta come una forma di disintermediazione soltanto se la si identifica con lo spostamento della regolazione dal centro verso la singola impresa. In realtà il rapporto è meno lineare. Più aumenta la possibilità di differenziare le regole, più cresce il problema di costruire un quadro entro il quale tale differenziazione possa avvenire senza generare frammentazione. Un decentramento regolato può combinare standard comuni e adattamento alle condizioni dell'impresa mentre un decentramento privo di coordinamento può produrre sovrapposizioni, conflitti tra livelli e perdita di capacità regolativa. Il rafforzamento della contrattazione aziendale non implica quindi necessariamente un ridimensionamento delle associazioni datoriali. Può modificarne la funzione passando dalla produzione diretta di regole uniformi alla costruzione delle condizioni entro cui le imprese possono differenziarle e all'assistenza necessaria per utilizzare gli spazi aperti dalla contrattazione.

Questo passaggio è particolarmente evidente per le imprese di minori dimensioni dove la poca contrattazione decentrata non coincide necessariamente con il livello aziendale. Le imprese che non dispongono di strutture autonome di relazioni industriali difficilmente possono sostenere i costi informativi, organizzativi e negoziali di una completa individualizzazione della regolazione. Il livello territoriale può allora rappresentare uno spazio intermedio tra standardizzazione nazionale e regolazione aziendale. In diversi sistemi associativi questa funzione è stata sviluppata attraverso la contrattazione territoriale e la bilateralità, rendendo accessibili anche alle imprese più piccole strumenti di welfare, formazione, produttività e gestione del lavoro. Ciò che appare come decentramento può dunque generare nuove esigenze di intermediazione.
Un secondo elemento riguarda il pluralismo della rappresentanza e dei contratti collettivi. L'elevato numero di CCNL presenti nell'Archivio nazionale del CNEL ha spesso alimentato l'idea di una crescente frammentazione del sistema contrattuale italiano. I dati sulla loro effettiva applicazione suggeriscono tuttavia un quadro più articolato, poiché a una forte proliferazione formale dei testi contrattuali corrisponde una concentrazione elevata dei lavoratori in un numero relativamente limitato di contratti sottoscritti dalle organizzazioni maggiormente rappresentative. Il problema non coincide quindi con il numero dei CCNL, ma riguarda soprattutto gli ambiti nei quali contratti diversi entrano concretamente in concorrenza e la delimitazione del perimetro contrattuale diventa incerta.
La questione assume maggiore rilevanza quando imprese che svolgono attività simili o confinanti possono essere ricondotte a sistemi contrattuali differenti. Le trasformazioni dei settori produttivi, la crescente integrazione tra manifattura e servizi e l'evoluzione delle catene del valore rendono più complessa l'individuazione del contratto collettivo applicabile. La competizione tra contratti può allora diventare anche competizione tra sistemi di rappresentanza. Per le associazioni datoriali non è sufficiente sottoscrivere il contratto: diventa rilevante dimostrarne il radicamento, presidiare i perimetri tradizionali di applicazione ed eventualmente ideare meccanismi che vigilino sulle possibili sovrapposizioni. Dentro questa trasformazione acquista peso anche il tema della misurazione della rappresentatività. Il sistema italiano si è storicamente sviluppato attraverso l'autonomia delle parti sociali e il reciproco riconoscimento, con un intervento legislativo limitato nella definizione dei soggetti legittimati a negoziare. La crescente pluralità degli attori e dei contratti ha aumentato la domanda di criteri capaci di distinguere il diverso radicamento delle organizzazioni e l'effettiva applicazione dei contratti sottoscritti. In questo scenario, la misurazione della rappresentatività non costituisce un semplice effetto dell'integrazione tra Archivio CNEL, dati amministrativi e classificazione delle attività economiche, bensì l'esito di una precisa scelta guidata dall'autonomia collettiva, che è fiorita attraverso gli accordi storici come l'accordo Interconfederale del 2011, il Testo Unico sulla Rappresentanza del 2014, e il Patto per la Fabbrica. Tale autonomia collettiva tutt'oggi dialoga con un quadro normativo in forte movimento: solo nel 2026 sono stati emanati il D.L. 62 convertito con L. 112/2026 sul trattamento economico complessivo (TEC); il D.lgs 96/2026 sulla trasparenza salariale; e i *Princìpi sulla misurazione della rappresentanza datoriale*. L'uso dei dati amministrativi e dell'Archivio CNEL si pone così al servizio dei criteri definiti dalle parti stesse, e la rappresentanza tende a essere osservata non

soltanto attraverso l'esistenza formale delle organizzazioni e degli accordi, ma attraverso la loro effettiva capacità di rappresentare imprese e lavoratori.
Questo passaggio è rilevante anche sul piano della legittimazione. Nei sistemi caratterizzati da organizzazioni forti e reciprocamente riconosciute, una parte della legittimità dell'attore collettivo derivava dalla sua stessa appartenenza all'architettura istituzionale delle relazioni industriali. In un contesto più pluralizzato e disintermediato questa posizione non può essere data per acquisita. Le organizzazioni sono chiamate con maggiore frequenza a dimostrare chi rappresentano, quanto rappresentano e quale funzione svolgono - una funzione che si riflette peraltro sia nella capacità di erogare tutele e strutturare un welfare contrattuale diffuso, sia nella presenza attiva all'interno del dialogo sociale europeo. I criteri quantitativi e qualitativi sui quali si fonda la legittimità, si affiancano perciò ad una necessaria capacità dell'organizzazione di ricomporre interessi differenti e tradurli in posizioni e azioni comuni in modo efficace.
Parallelamente cambia il rapporto tra associazioni datoriali e decisore pubblico. Il modello della concertazione nazionale, inteso come coinvolgimento relativamente stabile delle grandi organizzazioni rappresentative nelle principali scelte di politica economica e sociale, non costituisce più l'unica modalità di relazione tra Stato e parti sociali. Il confronto è diventato più discontinuo, variabile a seconda delle materie e maggiormente esposto alle scelte politiche dei governi, mentre una quota crescente delle decisioni rilevanti per le imprese viene assunta su livelli istituzionali diversi da quello nazionale. Si riduce così la possibilità di identificare la rappresentanza con la presenza stabile in alcune sedi centrali di concertazione.
La disintermediazione interviene anche qui. La possibilità del decisore politico di rivolgersi direttamente all'opinione pubblica e ai singoli soggetti economici, così come quella delle imprese di costruire autonomamente canali di interlocuzione istituzionale, rende meno automatico il ruolo delle organizzazioni di rappresentanza. Ma il venir meno di un canale privilegiato non elimina i problemi ai quali la mediazione dava risposta. Interessi numerosi e spesso divergenti devono essere selezionati, tradotti in proposte compatibili e ricondotti a una posizione sufficientemente comune. Le informazioni disponibili alle singole imprese devono essere aggregate per consentire al decisore pubblico di comprendere gli effetti delle proprie scelte su settori e territori. Le decisioni pubbliche devono, a loro volta, essere interpretate e tradotte per diventare concretamente utilizzabili dalle imprese.
Per un'associazione territoriale questo mutamento è particolarmente evidente. Un numero rilevante di politiche economiche, del lavoro, della formazione e dello sviluppo dipende dall'interazione tra amministrazioni centrali, Regioni, enti locali e altri soggetti pubblici e privati. L'interesse delle imprese non può essere rappresentato attraverso un unico canale istituzionale. Una parte crescente della funzione associativa consiste nel collegare livelli decisionali differenti, portare problemi aziendali all'interno delle politiche pubbliche e, nel percorso inverso, tradurre programmi e strumenti pubblici in soluzioni effettivamente accessibili alle imprese.
Proprio qui si osserva una dinamica di reintermediazione. La moltiplicazione delle informazioni e dei canali di accesso non riduce necessariamente il bisogno di mediazione ma può, anzi, accrescerlo. Quanto più il quadro regolatorio, istituzionale e produttivo diventa frammentato, tanto maggiori sono i costi che la singola impresa deve sostenere per comprenderlo, selezionare le informazioni rilevanti, accedere alle

sedi decisionali e utilizzare le opportunità disponibili. L'intermediario non dispone più necessariamente di una posizione garantita, ma può recuperare centralità se riesce a ridurre questi costi, costruire connessioni e produrre interpretazioni affidabili. La rappresentanza tende in questo senso a spostarsi da una funzione prevalentemente posizionale, fondata sulla presenza riconosciuta in determinate sedi, a una funzione che deve essere continuamente dimostrata attraverso la capacità di coordinare.
Si modifica così anche il confine tra rappresentanza e produzione di beni collettivi. In diversi ambiti le associazioni non si limitano a esercitare pressione sul decisore pubblico, ma partecipano alla costruzione e all'implementazione delle politiche: formazione continua, enti bilaterali, welfare, orientamento, incontro tra domanda e offerta di lavoro, sicurezza e iniziative territoriali ne sono esempi. La relazione con le istituzioni assume quindi una forma meno riconducibile alla sola attività di lobbying e più vicina, in alcuni campi, alla co-produzione di infrastrutture e servizi collettivi per il sistema produttivo.
La disintermediazione pone dunque alle associazioni datoriali un problema più profondo di una semplice perdita di ruolo. Viene meno l'automatismo secondo cui la presenza di interessi collettivi genera necessariamente organizzazioni stabili incaricate di rappresentarli e secondo cui le istituzioni riconoscono in tali organizzazioni i propri interlocutori naturali. Al tempo stesso, però, non vengono meno le funzioni alle quali l'intermediazione rispondeva. La frammentazione delle imprese, la pluralizzazione degli attori, la moltiplicazione dei livelli decisionali e la crescente specializzazione delle politiche rendono anzi più difficile costruire posizioni comuni e coordinare l'azione.
La questione diventa allora quale forma assuma l'intermediazione e chi sia in grado di svolgerla. Per le associazioni datoriali, e in particolare per quelle territoriali, il terreno sul quale si misura la loro capacità di mantenere un ruolo non coincide più soltanto con la forza della rappresentanza formale o con l'accesso al decisore pubblico. Consiste sempre più nella capacità di costruire connessioni che le singole imprese difficilmente potrebbero costruire da sole: tra imprese diverse, tra livelli della contrattazione, tra amministrazioni, tra domanda delle aziende e strumenti pubblici, tra interessi particolari e problemi collettivi del territorio. È in questa funzione di raccordo che la pressione disintermediante può trasformarsi, almeno in parte, in una nuova domanda di intermediazione.

1.3. LE NUOVE FORME DELLA RAPPRESENTANZA

1.3.1. Caratteristiche del sistema italiano

Le trasformazioni fin qui considerate assumono nel caso italiano caratteristiche specifiche, legate alla struttura del sistema produttivo e alla particolare configurazione delle relazioni industriali. Il primo elemento da considerare è la compresenza di due tendenze che possono apparire contraddittorie: da una parte il progressivo arretramento dell’adesione delle imprese alle associazioni datoriali; dall’altra la persistente centralità delle organizzazioni di rappresentanza nella regolazione del mercato del lavoro e, in particolare, nella contrattazione collettiva nazionale.

I dati disponibili mostrano come **tra il 2005 e il 2015 la quota di imprese aderenti a un'associazione datoriale sia passata dal 64% al 44%**. La riduzione ha attraversato dimensioni, territori e settori differenti, pur lasciando livelli di adesione nettamente più elevati tra le imprese maggiori. Allo stesso tempo, le imprese associate presentano caratteristiche sistematicamente diverse dalle non associate: sono mediamente più grandi e più anziane, maggiormente orientate all'export e all'innovazione, più produttive e più propense a investire nella formazione. Siamo quindi di fronte, più che a un semplice declino della rappresentanza, ad una sua **crescente selettività**, con una capacità associativa che rimane particolarmente forte nella componente più strutturata del sistema produttivo e che fatica invece a porsi come interlocutore per il resto delle imprese.

Questa dinamica convive paradossalmente con una diffusione molto elevata della contrattazione collettiva (i flussi *uniemens* consentono di individuare il CCNL applicato per circa il 99% dei rapporti di lavoro), con il sistema italiano che presenta una copertura dei contratti nazionali tra le più alte in Europa pur in assenza di un meccanismo legale che assicuri efficacia erga omnes agli stessi CCNL. Ciò significa che, a fronte di un tasso di copertura dei CCNL non corrisponde un proporzionale tasso di associazione alle stesse organizzazioni datoriali che li negoziano, al pari di quanto accade (in termini di tesseramento) nelle dinamiche associative delle organizzazioni sindacali.

Ne deriva una prima peculiarità: i benefici della regolazione prodotta dalle organizzazioni collettive raggiungono una platea di imprese e lavoratori ben più ampia rispetto alla base associativa che contribuisce direttamente alla produzione e al finanziamento di quelle stesse regole. Si ripropone così, in forma particolarmente evidente, il problema del *free riding* già richiamato a proposito delle ragioni originarie dell'associazionismo datoriale.

Una seconda caratteristica del caso italiano è costituita dall'**elevato pluralismo organizzativo**. La rappresentanza delle imprese si è storicamente articolata secondo il settore economico, la dimensione aziendale, la forma giuridica, il territorio e, in alcune fasi della sua storia, anche secondo appartenenze culturali e politiche. Su questa struttura si è innestata negli ultimi decenni la nascita di nuove organizzazioni datoriali e la conseguente moltiplicazione dei soggetti firmatari di contratti collettivi.

La crescita del numero dei CCNL è il dato più visibile di questo processo, ma non coincide con una corrispondente frammentazione della loro effettiva applicazione. Alla fine del 2024 risultavano depositati presso il CNEL 1.017 contratti collettivi nazionali, rispetto ai 267 del 1995; tuttavia una quota molto ampia di questi testi riguarda un numero estremamente limitato di lavoratori. Ben 722 contratti risultavano applicati a meno di mille dipendenti, mentre la grandissima maggioranza dei lavoratori continua a essere concentrata in un numero molto più ristretto di CCNL sottoscritti dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. **Il sistema italiano presenta quindi contemporaneamente una forte proliferazione contrattuale ai margini e un'elevata concentrazione della copertura attorno ai principali sistemi di rappresentanza** (il 97% dei lavoratori è coperto da CCNL siglati in tali sistemi)**.**

La questione non riguarda pertanto il numero dei contratti in quanto tale. Il pluralismo può riflettere differenze effettive tra attività economiche e forme organizzative e può

consentire l'emersione di nuovi interessi, ma **diventa problematico quando perimetri contrattuali concorrenti insistono sulle medesime attività** e la scelta del contratto viene guidata prevalentemente dalla ricerca di condizioni economiche meno onerose. In questi casi la pluralità può trasformarsi in forme di vera e propria concorrenza sleale sul piano regolativo (si parla sempre più frequentemente non solo di *dumping* salariale ma anche di *dumping* contrattuale) e indebolire una delle funzioni storiche della contrattazione multi-datoriale: la definizione di condizioni minime comuni ad un dato settore (categoria contrattuale) che limitino la competizione sul costo del lavoro tra imprese appartenenti allo stesso mercato.

Questo problema assume un peso particolare in una fase nella quale diventano meno netti i tradizionali confini settoriali. L'integrazione tra manifattura e servizi, la digitalizzazione delle attività produttive e l'articolazione delle filiere rendono più difficile ricondurre alcune imprese a un unico perimetro contrattuale. La questione della rappresentatività si intreccia così con quella del campo di applicazione dei contratti: per stabilire quale organizzazione sia maggiormente rappresentativa è necessario preliminarmente stabilire rispetto a quale insieme di imprese e attività quella rappresentatività debba essere misurata.

Il nodo della **misurazione della rappresentatività**, che fa quindi il paio con quello della **delimitazione dei campi di applicazione** dei singoli CCNL, non è certo una novità. Con un rapido esercizio di rilettura degli accordi interconfederali degli ultimi decenni, fra cui l'Accordo Interconfederale del 2011, il Testo Unico del 2014 e il Patto della Fabbrica del 2018 relativi al sistema industriale, ma anche le intese sottoscritte nel 2016 nell'artigianato, nel terziario e nel mondo cooperativo, è facile osservare come il tema si è sempre posto, già dalle prime dichiarazioni programmatiche delle parti, come centrale.

Tuttavia, si tratta di regole che interessano solo i soggetti che le pattuiscono e che non vincolano quindi tutte le parti firmatarie dei numerosi CCNL sottoscritti in Italia e depositati al CNEL.

Invero, ad essere in parte stato risolto, mediante sperimentazioni fondate su apposite convenzioni con INPS ed elaborate in sede di ITL, è il dato della rappresentatività delle organizzazioni sindacali, la cui misurazione - nello specifico - si fonda sulla combinazione tra numero degli iscritti e numero di voti ottenuti dall'organizzazione sindacale alle elezioni della rappresentanza in azienda (RSU), con ulteriori criteri, come il numero di vertenze o pratiche di disoccupazione, richiamati in alcuni sistemi di contrattazione.

Di più difficile attuazione è invece stata storicamente la misurazione della rappresentatività delle organizzazioni datoriali, anche a fronte delle notevoli differenze di base associativa, vuoi per settore, vuoi per dimensione e/o tipologia di impresa.

Questa ricerca si colloca però dentro una fase storica di rinnovata attenzione al tema, anche per l'innegabile (indiretto) impulso arrivato dal Legislatore che àncora oggi, al trattamento economico complessivo (TEC) stabilito dai CCNL stipulati dalle organizzazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, avuto riguardo al settore e alla categoria produttivi di riferimento, nonché all'attività principale o prevalente esercitata, alla dimensione e alla natura giuridica del datore di lavoro, la tutela assicurata dall'art. 36 Cost. ad una retribuzione sufficiente e proporzionata.

Una disposizione in particolare, quella dell'art. 7, d.l. n. 62/2026, conv. in l. n. 112/2026 (c.d. "decreto primo maggio"), è suscettibile di avere un impatto anche maggiore rispetto a quello che ci consegna il dato legale (accesso ai benefici economici e tutela della retribuzione "giusta"). Non è infatti un caso che negli ultimi mesi, gli attori delle relazioni industriali del nostro Paese abbiano accelerato il confronto per il raggiungimento di un nuovo Accordo quadro in materia di rappresentanza e assetti contrattuali, che possa fornire, dopo quasi vent'anni dall'ultima intesa di carattere generale, un nuovo assetto di regole valido per tutti i sistemi di contrattazione. A giugno 2026 infatti è arrivata la Proposta di CGIL, CISL, e UIL che tra i vari punti toccati, oltre a delineare la composizione del TEC ha confermato sia la classica articolazione degli assetti contrattuali (pur con qualche innovazione come il riferimento alle unità produttive o alle filiere), sia i criteri per la misurazione della rappresentanza sindacali definiti nei precedenti accordi interconfederali.
Di poco successivo, firmato a luglio 2026, l'accordo tra ben 14 associazioni di rappresentanza datoriale ("*Principi sulla misurazione della rappresentanza datoriale*"), che ha confermato il lavoro di verifica e razionalizzazione dei perimetri contrattuali (con relativa trasposizione in codici ATECO) e definito, per la prima volta, **criteri oggettivi e condivisi tra le diverse organizzazioni** per la misurazione nel sistema delle relazioni industriali; la partecipazione ad organismi di dialogo sociale europeo; la presenza di welfare contrattuale nel proprio sistema di contrattazione; e infine il numero di dipendenti il cui rapporto di lavoro è regolato dalla contrattazione collettiva. E ciò al fine dichiarato di poter individuare le organizzazioni datoriali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, non solo ai fini contrattuali e di tutela, ma anche per la valorizzazione delle medesime organizzazioni sul piano istituzionale.
Sulle proposte presentate da sindacati e associazioni datoriali, si concentra proprio in queste settimane il confronto tra le due delegazioni. L'esito di questa interlocuzione potrebbe avere effetti significativi su gran parte della normativa lavoristica in Italia, se pensiamo a come i rinvii di legge alla contrattazione collettiva o l'accesso a benefici fiscali e contributivi, sono condizionati all'applicazione di contratti collettivi sottoscritti da soggetti comparativamente più rappresentativi. Si pensi, da ultimo, anche al D. Lgs. 96/2026 in materia di trasparenza salariale, che valorizza il ruolo dei contratti collettivi stipulati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale nella definizione di sistemi di classificazione professionali, oggettivi, e neutri rispetto al genere.
Una terza caratteristica riguarda il già citato **rapporto tra contrattazione nazionale e aziendale**. Il CCNL continua a costituire il principale livello di regolazione delle condizioni economiche e normative, ma la crescente eterogeneità delle imprese alimenta una domanda di adattamento delle regole alle condizioni specifiche dell'organizzazione. Questa esigenza è particolarmente evidente nelle imprese di maggiori dimensioni, nelle quali la contrattazione di secondo livello è molto più diffusa. I dati Confindustria mostrano tuttavia come il ricorso al contratto aziendale rimanga fortemente correlato alla dimensione dell'impresa, mentre per una larga parte delle aziende più piccole il contratto nazionale continua a svolgere direttamente gran parte della funzione regolativa.
Non si tratta quindi necessariamente di una contrapposizione tra imprese favorevoli alla centralizzazione e imprese favorevoli al decentramento. La questione riguarda

piuttosto la capacità del sistema di combinare due esigenze: **mantenere standard comuni sufficientemente estesi da evitare forme di concorrenza al ribasso e consentire alle singole imprese di adattare salari, organizzazione del lavoro, welfare e altri istituti alle proprie condizioni produttive**. Da questo punto di vista la funzione dell'associazione datoriale non viene meno con la diffusione della contrattazione aziendale, ma cambia parzialmente natura e alla negoziazione dello standard comune si aggiungono il coordinamento tra livelli e il supporto alle imprese nella costruzione di soluzioni differenziate.
Il caso italiano appare così meno interpretabile in termini di semplice crisi o frammentazione della rappresentanza. Mostra piuttosto una tensione tra l'elevato pluralismo delle organizzazioni e dei contratti e la persistente concentrazione della rappresentanza effettiva attorno a un numero relativamente ristretto di attori. Per le associazioni maggiormente radicate, la questione diventa quindi duplice: mantenere la capacità di produrre standard comuni che regolino la concorrenza e, contemporaneamente, costruire margini sufficienti di differenziazione per imprese sempre più eterogenee per dimensione, organizzazione, tecnologia e posizione nelle catene del valore.

1.3.2. Le trasformazioni nel ruolo della rappresentanza

Le trasformazioni descritte nei paragrafi precedenti non determinano necessariamente un arretramento della rappresentanza datoriale, ma ne modificano le funzioni e le modalità operative introducendo elementi di rischio nuovi. La crescente autonomia delle imprese, la maggiore articolazione della contrattazione e l'eterogeneità dei bisogni aziendali possono ridurre il valore di alcune forme tradizionali di azione collettiva; allo stesso tempo, generano nuove esigenze di coordinamento, conoscenza e supporto che difficilmente possono essere soddisfatte dalla singola impresa. La crescita di società di *public affairs*, lobbying e consulenza regolatoria consente soprattutto alle imprese maggiori di costruire direttamente relazioni con il decisore pubblico, senza necessariamente passare attraverso l'associazione datoriale. In questo caso la concorrenza non riguarda più un servizio accessorio, ma una delle funzioni originarie della rappresentanza. La differenza specifica dell'associazione non può allora consistere soltanto nella capacità di influenzare il decisore, ma nella possibilità di costruire una posizione collettiva a partire da interessi aziendali differenti. Il lobbista rappresenta normalmente un interesse già definito; l'associazione deve invece contribuire anche a costruire l'interesse da rappresentare. Le associazioni datoriali si trovano quindi a ridefinire il rapporto tra rappresentanza collettiva, servizi agli associati e capacità di intervenire nei processi decisionali pubblici.
Un primo cambiamento riguarda proprio **l'offerta rivolta alle imprese**. Storicamente la letteratura distingue, come abbiamo visto, tra beni collettivi (che portano benefici anche alle imprese non associate) e beni selettivi (riservati agli associati). A queste due funzioni si è progressivamente aggiunta una terza area, composta da **servizi personalizzati e normalmente erogati a pagamento**, che la letteratura definisce *elective goods*. Alcuni esempi sono la consulenza specialistica, la progettazione

formativa, l'assistenza su finanziamenti e incentivi, il supporto tecnico in materia ambientale, digitale o organizzativa che possono essere offerti attraverso modalità sempre più vicine a quelle di un mercato professionale. La crescita di questa componente risponde sia alla maggiore differenziazione delle domande aziendali sia alla necessità delle associazioni di diversificare le proprie fonti di ricavo. Non implica tuttavia necessariamente l'abbandono delle funzioni collettive poiché le risorse generate dai servizi possono contribuire a sostenere attività di rappresentanza dalle quali beneficiano anche imprese che non ne sopportano direttamente i costi.
Questo ampliamento dell'offerta **modifica comunque il rapporto tra associazione e associato**. Quando una quota crescente del valore percepito deriva da prestazioni direttamente utilizzabili dall'impresa, l'adesione può essere valutata anche sulla base della qualità e del costo dei servizi ricevuti. L'associazione rischia così di entrare in concorrenza, almeno per alcune attività, con società di consulenza, studi professionali, enti di formazione e altri fornitori specializzati. La sua specificità non può però essere ricondotta alla sola capacità di offrire gli stessi servizi a condizioni migliori ed è necessario far emergere che, a differenza di un operatore di mercato, **l'associazione può collegare l'esperienza maturata nell'assistenza alle singole imprese alla produzione di conoscenza collettiva, alla definizione delle posizioni comuni e alla rappresentanza nei confronti delle istituzioni**.
Proprio questo collegamento costituisce una possibile fonte di vantaggio distintivo che spesso non sembra sufficientemente compreso e valorizzato. **Se l'attività quotidiana di consulenza consente di intercettare problemi che si manifestano contemporaneamente in numerose imprese, la funzione associativa permette di trasformarli da problemi individuali in questioni collettive**, fino a farne oggetto di negoziazione, proposta normativa o intervento di policy. Informazione e servizi non rappresentano quindi necessariamente una funzione separata dalla rappresentanza: possono costituire uno dei canali attraverso cui l'organizzazione conosce la propria base associativa e costruisce gli interessi che successivamente rappresenta.
Anche la funzione politica delle associazioni datoriali è diventata più articolata e non coincide con il lobbying in senso stretto (per il quale il numero degli operatori è crescente), né riguarda soltanto fiscalità e commercio. L'attività di rappresentanza investe politiche industriali e del lavoro, formazione e competenze, infrastrutture, energia, innovazione, ambiente, welfare, mobilità e condizioni di attrattività dei territori. Inoltre, in sistemi caratterizzati dalla presenza di diversi livelli decisionali, l'interlocuzione non avviene esclusivamente nei confronti del Governo nazionale, ma coinvolge istituzioni europee, Regioni, amministrazioni locali e una pluralità di soggetti pubblici. In questo contesto, la partecipazione diretta al dialogo sociale europeo (ai sensi degli articoli 154 e 155 del TFUE) costituisce un indicatore fondamentale della qualità e della legittimazione della rappresentanza. Attraverso questo canale sovranazionale, le associazioni datoriali maggiormente rappresentative non si limitano a svolgere un'attività di *advocacy*, ma partecipano direttamente alla negoziazione di accordi quadro europei autonomi e alle consultazioni con la Commissione, trasferendo le istanze dei sistemi produttivi nazionali nel processo decisionale europeo, e allo stesso tempo orientando l'implementazione delle direttive nell'ordinamento interno.
Infatti, in alcuni ambiti l'associazione **non si limita inoltre a formulare richieste al decisore pubblico, ma partecipa alla costruzione e all'attuazione di soluzioni**,

come è particolarmente evidente a livello territoriale. Il raccordo tra imprese e sistema educativo, la formazione continua, le politiche per l'occupazione, l'incontro tra domanda e offerta di competenze, la gestione di strumenti bilaterali o finanziati, le politiche urbanistiche e, più recentemente, questioni come l'accessibilità abitativa dei lavoratori richiedono forme di collaborazione stabile tra imprese, associazioni e istituzioni.

In tal senso, un ulteriore indice essenziale di rappresentatività e di effettivo radicamento è rappresentato dal welfare contrattuale strutturato. L'istituzione e la gestione paritetica di strumenti quali ad esempio la previdenza complementare, la sanità integrativa, i fondi interprofessionali per la formazione continua, e i fondi bilaterali, non costituiscono mere erogazioni di prestazioni o servizi accessori. Al contrario, essi rappresentano una vera e propria **infrastruttura di tutela negoziata** che dimostra la capacità delle organizzazioni rappresentative di produrre tutele collettive stabili, nonché assecondare i bisogni di protezione sociale sul territorio attraverso strumenti che siano, in virtù del numero degli aderenti, efficaci e vantaggiosi per tutti i loro membri.

Il caso di Assolombarda mostra concretamente questa sovrapposizione tra funzioni. Nell'ambito della formazione l'associazione non offre soltanto informazioni e assistenza alle imprese, ma costruisce connessioni con scuole, ITS Academy e università e interviene nei meccanismi territoriali di accesso alla formazione finanziata. Analogamente, sui temi urbanistici svolge insieme attività di consulenza alle imprese e rappresentanza presso le istituzioni territoriali. Anche questioni apparentemente esterne alle tradizionali relazioni industriali, come l'accessibilità della casa, vengono oggi affrontate come componenti della capacità del territorio e delle imprese di attrarre e trattenere lavoratori.

Ne deriva un ampliamento del significato stesso della rappresentanza e oggi la capacità di influenza dipende non solo dal numero delle imprese associate o dal loro peso economico, ma anche dalla possibilità di produrre conoscenza credibile sui problemi del sistema produttivo, aggregare interessi diversi e costruire soluzioni applicabili. **Il patrimonio informativo generato dal rapporto con gli associati diventa quindi una risorsa della rappresentanza**: consente all'organizzazione di individuare problemi ricorrenti, quantificarli, confrontarli e portarli all'attenzione dei decisori pubblici con un livello di conoscenza difficilmente raggiungibile dalla singola impresa.

Questa evoluzione può essere letta attraverso la distinzione tra *logic of membership* e *logic of influence*. La prima spinge l'associazione ad adattare attività, strutture e servizi alle esigenze dei propri membri per attrarli e mantenerli all'interno dell'organizzazione. La seconda richiede invece di aggregare la pluralità delle preferenze aziendali in posizioni sufficientemente unitarie da consentire all'associazione di agire con efficacia nei confronti delle istituzioni e delle organizzazioni sindacali. **Le due logiche non corrispondono a gruppi differenti di imprese, ma convivono all'interno della medesima organizzazione** e possono entrare in tensione: aumentare la capacità di rispondere alle esigenze specifiche dei singoli associati può rendere più difficile individuare una posizione comune, mentre la necessità di presentare all'esterno una posizione unitaria può richiedere compromessi che non soddisfano pienamente tutte le imprese rappresentate.

A queste trasformazioni delle funzioni si accompagna inoltre una questione che riguarda direttamente l'organizzazione interna delle associazioni datoriali. L'ampliamento degli ambiti di intervento e la crescente importanza della conoscenza richiedono competenze nuove e, di conseguenza, una maggiore capacità di attrarre e trattenere professionalità in grado di accompagnare l'innovazione della rappresentanza. In questo senso, emerge anche il tema dell'attrattività delle associazioni datoriali come luoghi di lavoro, soprattutto nei confronti delle generazioni più giovani e dei profili maggiormente innovativi. Si può così determinare una discrasia tra le trasformazioni organizzative che le associazioni promuovono presso le imprese associate e la loro capacità di realizzare analoghi processi di innovazione al proprio interno. Il rinnovamento della rappresentanza pone quindi anche un problema di coerenza organizzativa: accompagnare le imprese nelle trasformazioni del lavoro richiede che le associazioni siano a loro volta capaci di aggiornare competenze, modalità di lavoro e capacità di attrazione delle persone.

La trasformazione contemporanea delle associazioni datoriali non dovrebbe quindi condurre unicamente a un passaggio dalla rappresentanza ai servizi, ma dovrebbe essere vista come **un ampliamento delle modalità attraverso cui viene prodotta rappresentanza**. Contrattazione, advocacy, consulenza, produzione di conoscenza e costruzione di soluzioni territoriali possono rafforzarsi reciprocamente quando l'associazione riesce a utilizzare il rapporto con le singole imprese per costruire beni e posizioni collettive. La questione diventa invece più problematica quando i servizi assumono una logica interamente autonoma e il rapporto associativo si riduce ad uno scambio commerciale, perdendo il collegamento con la costruzione e la rappresentazione di interessi comuni.

2

Strategie per una rappresentanza datoriale capace di adattarsi

2.1. LE SPECIFICITÀ DELL'ASSOCIAZIONE DATORIALE

Una volta presa coscienza dell'impatto che tutte queste trasformazioni hanno sull'associazione datoriale, viene naturale porsi la questione di come essa possa reagire per mantenere il suo ruolo centrale e, auspicabilmente, trarre vantaggio dalle nuove specificità del mondo del lavoro.
Tra le risposte già messe in campo dalle organizzazioni datoriali vi è stata l'estensione delle attività rivolte direttamente alla singola impresa, attraverso un'offerta sempre più articolata di servizi personalizzati. Questa evoluzione ha certamente consentito di intercettare bisogni aziendali più differenziati, ma ha tuttavia reso più sottile il confine tra relazione associativa e relazione commerciale.
Infatti, uno dei rischi che emerge dalla pluralità di funzioni che le associazioni di rappresentanza delle imprese si trovano a svolgere è quello di allontanare eccessivamente il rapporto associativo dalla contrattazione, concentrando sempre di più l'azione datoriale su servizi personalizzati ed erogati a pagamento (i già citati *elective goods*) come il supporto e l'assistenza specialistica, l'ideazione e lo sviluppo di percorsi formativi e il supporto nell'accesso a finanziamenti ed agevolazioni. Come evitare dunque di distanziarsi eccessivamente dagli altri ambiti di azione, quelli che di fatto caratterizzano le associazioni datoriali in quanto attori collettivi? In questo senso, è utile distinguere più nettamente le funzioni svolte dalle organizzazioni datoriali che possono essere portate a compimento anche da altri attori nel mercato, da quelle che invece sono propriamente associative e dunque non sostituibili da altre realtà, in

quanto basate proprio sulla componente collettiva. Proprio in queste ultime è possibile ritrovare l'identità delle associazioni datoriali nel contesto odierno.

2.1.1. Tra mercato e rappresentanza: ciò che distingue l'associazione datoriale

Nel corso degli ultimi anni è diventato sempre più comune che le associazioni datoriali fornissero servizi di consulenza legale e del lavoro, servizi fiscali, amministrativi e contabili, ma anche consulenza HR e servizi di supporto tecnico e specialistico. Si è ulteriormente diffusa anche la progettazione di percorsi di formazione e sviluppo delle competenze, che hanno sicuramente nelle associazioni di rappresentanza un canale affermato di fornitura, ma che vengono erogati anche da molteplici realtà di diversa origine. In particolare, tutti questi servizi possono essere offerti anche da società di formazione e consulenza, studi professionali, legali e di commercialisti ed enti di formazione.
Ciò che accomuna queste attività è il fatto che la loro erogazione non richieda necessariamente l'esistenza di una relazione associativa e l'impresa potrebbe soddisfare il medesimo bisogno rivolgendosi individualmente a un operatore specializzato, senza che sia necessaria l'aggregazione con altre imprese o la costruzione di un interesse collettivo.
La presenza crescente di fornitori alternativi introduce quindi un elemento di comparabilità nell'offerta di tali servizi sulla base del costo, della qualità, della tempestività, del grado di specializzazione o della capacità di personalizzazione del servizio.
Se guardiamo al mero terreno dei servizi l'organizzazione datoriale compete in un mercato nel quale non possiede necessariamente un vantaggio competitivo, sebbene sia crescente un livello di specializzazione in diversi ambiti. Per questi motivi, l'offerta di servizi, per quanto importante, non può costituire da sola il vantaggio distintivo dell'associazione, né essere un driver determinante per il suo rinnovamento. Ciò non significa che i servizi abbiano un'importanza secondaria per le associazioni o per le imprese aderenti: significa piuttosto che la loro utilità non coincide necessariamente con la specificità dell'organizzazione datoriale. Se il rinnovamento dell'associazione fosse fondato esclusivamente sul potenziamento di prestazioni reperibili anche sul mercato, la sua capacità di differenziarsi dipenderebbe prevalentemente dall'essere un fornitore più efficiente, specializzato o conveniente dei concorrenti.
Ma così come non appare adatto basare l'innovazione concentrandosi unicamente sull'efficientamento dei servizi, è probabile non sia efficace nessuna strategia che si concentri unicamente su una singola funzione. Anche le altre dimensioni dell'attività associativa, considerate isolatamente, non sono sufficienti a definire la specificità dell'organizzazione datoriale.
Un'organizzazione che concentri la sua attività unicamente sulla formulazione di obiettivi, sulla pressione nei confronti delle autorità, sull'influenza esterna senza costruire momenti di partecipazione e senza erogare servizi si allontana ugualmente dalla funzione centrale per un'organizzazione datoriale e tende ad assomigliare ad un movimento sociale. Ma nemmeno la costruzione dell'interazione interna e del consenso

è sufficiente, così come il potere autoritativo. La specificità dell'associazione datoriale non deriva dell'implementazione di una singola o specifica funzione, ma proprio dalla capacità di tenere insieme più ambiti di attività, collegando servizi alle imprese, partecipazione degli associati, costruzione degli interessi collettivi, rappresentanza esterna e capacità di coordinamento. Il punto, tuttavia, non è soltanto la compresenza di queste funzioni, ma la loro connessione. Attraverso il rapporto quotidiano con le imprese, l'associazione può intercettare bisogni e problemi che si manifestano inizialmente come individuali e, allo stesso tempo, attraverso i propri meccanismi di partecipazione può verificarne la diffusione, comporre interessi differenti e trasformarli in questioni collettive. Mediante la produzione di conoscenza, la contrattazione e la rappresentanza istituzionale può infine tradurli in posizioni, regole o soluzioni comuni. In questo senso anche i servizi acquistano una funzione propriamente associativa quando non si esauriscono nella prestazione alla singola impresa, ma diventano uno strumento di conoscenza della base e alimentano la costruzione della rappresentanza. È questo il passaggio che distingue l'associazione dagli operatori con cui può trovarsi a competere nelle singole attività. Un consulente può risolvere un problema aziendale e un operatore di *public affairs* può rappresentare presso le istituzioni un interesse già definito. L'associazione può invece riconoscere che lo stesso problema attraversa una pluralità di imprese, costruire attorno ad esso una posizione comune e mobilitare strumenti diversi per produrre una risposta collettiva.

2.1.2. Il lavoro come terreno distintivo dell'azione associativa

Tra le funzioni che presuppongono l'esistenza di una pluralità di imprese organizzate attraverso un soggetto comune rientra anzitutto la rappresentanza datoriale nell'ambito della contrattazione collettiva e, più in generale, delle relazioni di lavoro. A differenza delle prestazioni che la singola impresa può acquistare autonomamente sul mercato, la contrattazione collettiva richiede infatti che una pluralità di imprese riconosca interessi comuni e accetti di esercitare congiuntamente una parte della propria capacità regolativa. È in questa funzione che emerge uno dei nuclei più propri dell'associazionismo datoriale che si esplicita nel definire standard comuni, nel governare il rapporto con le organizzazioni sindacali, nel limitare forme di concorrenza fondate esclusivamente sul costo del lavoro e nell'accompagnare le imprese all'interno di un sistema di relazioni industriali che nessuna di esse, singolarmente, potrebbe costruire nello stesso modo.
L'esercizio di questa funzione presuppone, a sua volta, la capacità di costruire un interesse collettivo a partire dalle istanze delle singole imprese. È questo uno dei compiti più propri dell'organizzazione datoriale: mettere in relazione esigenze che nascono in contesti diversi e che possono anche entrare in tensione tra loro, fino a renderle compatibili entro una posizione comune. La rappresentanza non si limita quindi a raccogliere domande già definite, ma interviene nel processo attraverso cui esse vengono selezionate, ordinate e trasformate in un orientamento condiviso. È su questa capacità di composizione che si fonda anche il rapporto con il decisore pubblico. L'associazione datoriale assume un ruolo istituzionale non perché raccoglie le richieste

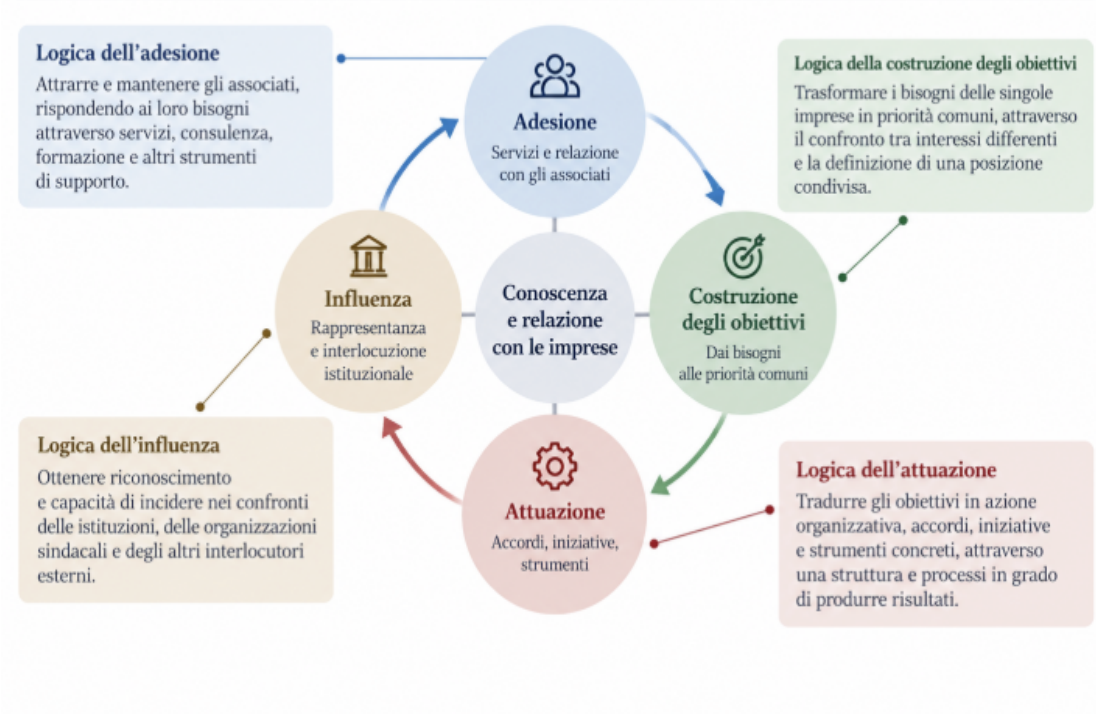
delle singole imprese, ma perché è in grado di tradurle in una posizione che abbia un significato collettivo e che possa essere portata nei luoghi in cui si definiscono politiche e regole.
Contrattazione collettiva e rappresentanza istituzionale trovano quindi il loro fondamento nella capacità di costruire un interesse comune. Non sono semplicemente prestazioni aggiuntive rivolte agli associati, ma funzioni che esistono proprio perché esiste un'organizzazione capace di dare forma a una pluralità di interessi. È da questo nucleo che si propone di ripartire per ripensare il ruolo delle associazioni datoriali e il significato stesso della rappresentanza. Se il rinnovamento delle associazioni datoriali deve ripartire da questa specificità, il lavoro rappresenta uno dei terreni nei quali essa può esprimersi con maggiore evidenza. Il sistema nel quale le imprese operano è oggi attraversato da una crescente articolazione dei livelli di regolazione, da confini settoriali meno stabili e da una maggiore pluralità dei soggetti della rappresentanza. Le trasformazioni delle filiere e il mutamento del rapporto tra parti sociali e istituzioni rendono inoltre meno immediata la definizione di interessi comuni. Cresce così il bisogno di soggetti capaci di ricomporre differenze che la singola impresa non è in grado di governare autonomamente. Ripartire dal lavoro non significa quindi riproporre immutate le funzioni tradizionali delle associazioni datoriali ma aggiornare la loro funzione di mediazione rispetto a problemi nuovi. La contrattazione collettiva, in questa prospettiva, non serve soltanto a definire condizioni comuni, ma può diventare uno strumento attraverso il quale accompagnare le trasformazioni dell'organizzazione del lavoro e rendere governabili processi che, lasciati alla sola iniziativa delle imprese, rischierebbero di produrre risposte frammentate. È proprio su questo terreno che emerge con maggiore chiarezza la differenza rispetto alle attività che possono essere acquistate sul mercato. Se nei servizi l'associazione può trovarsi a competere con operatori specializzati, quando invece il problema richiede la costruzione di una posizione comune, la definizione di regole condivise o il confronto con altri attori collettivi e istituzionali, la natura associativa torna a essere decisiva. È qui che le organizzazioni datoriali possono trovare lo spazio più proprio per il loro rinnovamento, non abbandonando le funzioni storiche, ma adattandole a una struttura produttiva e a un sistema di relazioni industriali profondamente mutati.
Se il rinnovamento delle associazioni datoriali deve ripartire da questa specificità, anche il lavoro in senso più ampio, e quindi legato ai rapporti tra imprese e lavoratori, rappresenta uno dei terreni nei quali essa può esprimersi con maggiore evidenza. Questo non dipende soltanto dal ruolo storicamente svolto dalle organizzazioni datoriali nell'ambito della contrattazione collettiva e delle relazioni industriali, ma anche dalle trasformazioni che stanno interessando il mercato del lavoro e che incidono direttamente sulle strategie delle imprese. Infatti, dopo una lunga fase nella quale il problema occupazionale è stato osservato soprattutto dal lato della domanda di lavoro, la progressiva contrazione dell'offerta disponibile, determinata dall'invecchiamento della popolazione e dalla riduzione delle coorti più giovani, sta modificando le condizioni nelle quali le imprese assumono, organizzano e trattengono il personale. In questo scenario, caratterizzato da dinamiche concorrenziali crescenti e livelli di turnover spesso insostenibili, il capitale umano assume un peso crescente nelle strategie aziendali. Per molte imprese la disponibilità di persone e competenze costituisce ormai un vincolo alla competitività non meno rilevante della disponibilità di

capitale o dell'accesso ai mercati. Le difficoltà di reperimento non interessano soltanto le professionalità più qualificate, ma attraversano settori e livelli professionali differenti e rendono più rilevanti le politiche di attrazione e di permanenza dei lavoratori. La gestione delle persone tende così a perdere il carattere prevalentemente amministrativo che ha avuto in molte organizzazioni, soprattutto di minori dimensioni, per assumere una funzione più direttamente collegata alla capacità dell'impresa di competere e di adattarsi alle trasformazioni produttive.
Questo cambiamento interessa direttamente anche le funzioni HR, chiamate a confrontarsi con problemi che, tra gli altri, riguardano la formazione delle competenze, l'organizzazione del lavoro, i percorsi professionali, le politiche retributive e di welfare. Una parte di queste questioni può essere affrontata a livello aziendale, ma altre dipendono da condizioni che eccedono il perimetro della singola organizzazione. La disponibilità di lavoratori qualificati è legata al funzionamento dei sistemi educativi e formativi, mentre la possibilità di attrarre persone da altri territori dipende anche dalla mobilità, dall'accessibilità abitativa e dalla qualità dei servizi. La crescente scarsità di lavoro tende quindi a trasformare problemi apparentemente aziendali in questioni che presentano una dimensione collettiva e territoriale.
È proprio rispetto a queste interdipendenze che può assumere un significato nuovo il ruolo dell'associazione datoriale. Non si tratta di sostituire le funzioni HR delle imprese attraverso l'offerta di ulteriori servizi specialistici, quanto di accompagnarle nell'interpretazione di trasformazioni che difficilmente possono essere governate individualmente e di costruire strumenti capaci di collegare le esigenze delle aziende con i soggetti che incidono sul funzionamento del mercato del lavoro. La conoscenza dei fabbisogni professionali può così alimentare il rapporto con scuole, università e sistemi di formazione per la costruzione di percorsi allineati ai fabbisogni del mercato locale rendendo le difficoltà di reperimento oggetto di politiche territoriali. Allo stesso tempo le trasformazioni dell'organizzazione del lavoro possono trovare nella contrattazione e nelle relazioni industriali strumenti attraverso i quali costruire soluzioni condivise.
Ripartire dal lavoro non significa quindi riproporre immutate le funzioni tradizionalmente svolte dalle associazioni datoriali, ma aggiornare il ruolo di mediazione rispetto a problemi che hanno assunto caratteristiche differenti. La contrattazione collettiva può continuare a svolgere una funzione di regolazione comune, ma può essere utilizzata anche per accompagnare processi di trasformazione organizzativa che richiedono adattamento e coordinamento. Allo stesso modo, la rappresentanza istituzionale può collegare le esigenze delle imprese alle politiche formative, del lavoro e territoriali che incidono sulla disponibilità e sulla qualità del capitale umano. È su questo terreno che emerge con maggiore evidenza la specificità dell'organizzazione datoriale rispetto agli operatori che forniscono servizi sul mercato. Dove il bisogno dell'impresa può essere soddisfatto attraverso una prestazione individuale, l'associazione si trova inevitabilmente a competere con soggetti specializzati. Dove invece il problema richiede il coordinamento tra imprese o l'interlocuzione con altri attori collettivi e istituzionali, la dimensione associativa mantiene una funzione difficilmente sostituibile. Le trasformazioni del mercato del lavoro possono quindi rappresentare non soltanto una nuova area di attività per le

associazioni datoriali, ma uno dei principali terreni sui quali aggiornare la loro funzione di rappresentanza.

2.1.3. Integrare le funzioni: le quattro logiche dell'azione associativa

La centralità della dimensione collettiva della rappresentanza datoriale non implica un ridimensionamento dei servizi. Al contrario, è spesso proprio attraverso la consulenza, la formazione e l'assistenza alle imprese che l'associazione costruisce un rapporto continuativo con la propria base e ne conosce più da vicino problemi, bisogni ed evoluzioni. Non occorre, quindi, contrapporre servizi e rappresentanza, ma comprendere in che modo i primi possano alimentare la seconda. Quando un problema emerge nel rapporto con una singola impresa può restare confinato a quella relazione. Quando invece si presenta in modo ricorrente presso una pluralità di associati, l'associazione può riconoscerne il carattere comune, interpretarlo e trasformarlo in una questione collettiva. In questo passaggio risiede una parte importante della sua specificità: non tanto nell'erogazione della singola prestazione, quanto nella capacità di collegare esperienze disperse, ricondurle a un quadro comune e tradurle in orientamenti, iniziative e strumenti condivisi.
Questa dinamica può essere letta attraverso quattro logiche dell'azione associativa. La prima è la **logica dell'adesione**, che riguarda la capacità di attrarre e mantenere gli associati. La seconda è la **logica dell'influenza**, che riguarda il riconoscimento e la capacità di incidere nei confronti degli interlocutori esterni. La terza è la **logica della costruzione degli obiettivi**, cioè la capacità di trasformare esigenze diverse in priorità comuni. La quarta è la **logica dell'attuazione**, che riguarda la possibilità di tradurre gli obiettivi in azione organizzativa, iniziative concrete e risultati.
Il rinnovamento delle associazioni datoriali dipende proprio dalla capacità di tenere insieme queste quattro logiche. I servizi possono rafforzare il rapporto con gli associati; il rapporto con gli associati può produrre conoscenza; la conoscenza può alimentare la definizione degli obiettivi comuni; gli obiettivi, infine, possono orientare la rappresentanza e tradursi in azione. Il problema non è quindi scegliere una funzione a scapito delle altre, ma costruire un'organizzazione nella quale ciascuna rafforzi le altre.



2.2. GOVERNARE L'ETEROGENEITÀ: DALLA RAPPRESENTAZIONE ALLA COMPOSIZIONE DEGLI INTERESSI

2.2.1. Creare sinergie positive: il "Circolo Virtuoso" tra servizi e rappresentanza

In linea con quanto discusso nelle sezioni precedenti, il tradizionale modello passivo di raccolta delle domande e di aggregazione meccanica delle istanze aziendali è quindi divenuto ormai inefficace di fronte all'ampia diversificazione della base associativa e alle crescenti spinte verso l'individualismo gestionale. Come si è visto, la complessa gestione dell'eterogeneità della base associativa impone un passaggio strategico cruciale: l'associazione datoriale deve evolvere - e per certi versi si è già evoluta - da mero organo di rappresentanza formale a regista attivo di **composizione e coordinamento degli interessi**. Questo ruolo risiede nella natura stessa delle organizzazioni di rappresentanza, ma richiede oggi di essere ricontestualizzato alla luce delle trasformazioni del mercato del lavoro e dell'organizzazione produttiva.
Per realizzare questo mutamento organizzativo, però, occorre evitare di contrapporre la dimensione della rappresentanza all'erogazione dei servizi, superando la rigida separazione funzionale tra attività negoziale e di *advocacy* da un lato, e l'erogazione di servizi alle singole imprese dall'altro lato. L'offerta dei servizi, di nuovo, pur essendo

ormai una risposta diffusa ed imprescindibile per intercettare i bisogni aziendali, non costituisce di per sé l'elemento identitario o il vantaggio competitivo esclusivo dell'associazione datoriale; tuttavia, la presenza dei servizi acquista un significato propriamente associativo quando viene integrata in un "**circolo virtuoso**" con le funzioni di rappresentanza politica e negoziale.
In questa prospettiva, i servizi operano infatti come un'infrastruttura di ascolto capillare e continua sul territorio. Più in dettaglio, attraverso l'assistenza e la consulenza tecnica quotidiana fornita ai dipartimenti aziendali (ad esempio la risposta ai quesiti legali, l'interpretazione di normative sul lavoro, accordi sullo smart working, ecc.) l'associazione datoriale si posiziona come il primo attore in grado di **intercettare le criticità operative reali** che emergono nell'attività d'impresa. Il punto di svolta, però, è la capacità dell'associazione di aggregare e sistematizzare le informazioni individuali raccolte, invece di isolare questi dati all'interno del singolo rapporto commerciale con l'azienda cliente, trasformando il micro-dato contingente in vera e propria **conoscenza di sistema**. L'associazione dispone così di un **patrimonio informativo unico** ed empiricamente fondato da utilizzare per negoziare contratti collettivi maggiormente aderenti alle esigenze di flessibilità della produzione, nonché per avanzare proposte di policy puntuali e credibili dinanzi al decisore pubblico.
L'esito di questo circolo virtuoso si concretizza così nella **restituzione alla collettività delle imprese associate** di un contesto normativo, contrattuale e territoriale ad esse favorevole e che risponda alle esigenze presentate; e dimostrando in modo tangibile che la fruizione del servizio associativo produce un valore specifico e strategico del tutto inaccessibile sul libero mercato della consulenza privata.

2.2.2. Dalla produzione di beni collettivi alla promozione di beni comuni

Per comprendere appieno l'innovazione e il riposizionamento strategico delle associazioni datoriali contemporanee, occorre analizzare come il loro modo di agire stia evolvendo dal modello tradizionale focalizzato sui beni collettivi verso una nuova prospettiva basata sui **beni comuni** (*common goods*), ossia quelle risorse del contesto territoriale e produttivo, condivise da una pluralità di attori la cui cura e valorizzazione generano un beneficio sistemico non appropriabile dalla singola impresa in via esclusiva (ad esempio le competenze diffuse, l'attrattività dell'area, la sostenibilità e la coesione sociale). Come si è visto nell'esame delle origini storiche della rappresentanza, la risposta iniziale dell'associazionismo si è fondata sulla produzione di beni collettivi, ossia su soluzioni non di mercato volte a fronteggiare sfide condivise. La caratteristica di queste funzioni risiedeva nel loro focus rigorosamente interno e delimitato al tradizionale perimetro associativo, mantenendo la definizione degli obiettivi e la governance entro i confini dell'organizzazione.
Tuttavia, poiché i benefici associativi si estendono in alcuni casi inevitabilmente anche a chi non partecipa ai costi (si pensi ad esempio alle agevolazioni fiscali o ad un contratto di settore), questo schema ha aperto la strada al problema del *free-riding*. Come richiamato in precedenza, le organizzazioni hanno storicamente cercato di arginare tale dinamica affiancando ai beni collettivi l'offerta di beni selettivi, e più di

recente, di beni elettivi erogati a mercato. Ma se le prestazioni selettive ed elettive corrispondono alla tradizionale relazione fra imprese e associazione, la complessa realtà contemporanea offre l'opportunità per l'introduzione di un ulteriore binario.
Il cambio di paradigma verso i beni comuni ridefinisce radicalmente il raggio e le modalità dell'intervento associativo, **proiettando l'azione dell'associazione ben oltre le proprie mura e oltre i confini del tradizionale mercato associativo**. Nella pratica, l'associazione datoriale smette di agire esclusivamente come un distributore di servizi o come un tutore di categoria per assumere il ruolo di promotrice di veri e propri ecosistemi territoriali. Attraverso strumenti come consorzi *open innovation*, ecosistemi per l'innovazione e le competenze, bacini locali per lo sviluppo delle competenze e reti orientate alla sostenibilità, l'associazione costituisce **comunità di intenti e di azione che coinvolgono soggetti estremamente eterogenei**. In questa nuova operatività, i destinatari dell'azione associativa non sono più soltanto gli imprenditori iscritti, ma un bacino ampio che include imprese non associate, istituzioni ed enti locali, nei confronti dei quali l'associazione datoriale opera con il ruolo strategico di **orchestratore**.
Questa evoluzione trasforma anche la gestione pratica del *free-riding*: se nel modello dei beni collettivi la fruizione da parte di un'impresa non iscritta era considerata un'estraneità idonea a indebolire la coesione interna; nella logica dei beni comuni, i diversi attori dell'ecosistema vengono integrati in reti di relazioni dirette, vincolati da norme di reciprocità e regole condivise. Facendosi orchestratore e garante dell'apertura relazionale tra i soggetti del territorio, l'associazione datoriale supera la logica della competizione e attiva processi di cooperazione integrativa capaci di ampliare la dotazione complessiva di risorse. Ciò non elimina completamente il problema del *free-riding*, ma modifica il ruolo dell'associazione nei confronti delle imprese non aderenti, rendendo ancor più evidente i numerosi vantaggi derivanti dall'adesione.
Quindi, se la produzione originaria di beni collettivi puntava alla protezione degli associati entro i confini dell'organizzazione, la promozione di beni comuni rappresenta l'espressione di un'azione datoriale innovata, che assume la regia dello sviluppo socio-economico e la creazione di valore sistemico per l'intera comunità territoriale, rafforzando allo stesso tempo il valore della relazione associativa.

2.2.3. Le associazioni datoriali come "Information Networks" e la condivisione di buone pratiche

L'implementazione operativa della logica dei beni comuni, e di conseguenza del circolo virtuoso descritto in apertura, richiede alle associazioni datoriali di assumere un ruolo attivo nell'architettura delle relazioni di lavoro, posizionandosi come vere e proprie **reti informative** (*Information Networks*) e piattaforme di apprendimento collettivo. Così, tramite questo nuovo ruolo, le associazioni sono in grado di creare spazi di interazione e strutture di coordinamento in cui le imprese possono mettere in comune un patrimonio condiviso di esperienze gestionali e organizzative che si auto-alimentano nel tempo.

A questo proposito, le analisi sulle dinamiche associative offrono spunti rilevanti: pur muovendo dall'assunto che in alcuni contesti internazionali le associazioni abbiano ridotto la propria partecipazione diretta alla contrattazione collettiva (presupposto che non si applica direttamente alla specificità del modello italiano), si evidenzia come la negoziazione non esaurisca gli ambiti di confronto e di convergenza tra parti datoriali e sociali. L'evoluzione delle relazioni industriali ha infatti aperto la strada a nuove forme di coordinamento che vanno ben oltre le sole istanze contrattuali, includendo un vasto spettro di attività ad alto valore aggiunto.
In dettaglio, oltre alla consulenza contrattuale e normativa quotidiana, il ruolo di rete informativa dell'associazione si rafforza ad esempio attraverso la promozione di **programmi condivisi** di formazione e sviluppo delle competenze professionali, ambito in cui l'associazione datoriale agisce come snodo strategico per attenuare i *mismatch* del mercato del lavoro e ridurre l'incertezza gestionale delle imprese iscritte. Allo stesso tempo, le associazioni datoriali svolgono una funzione cruciale nella **raccolta, formalizzazione e disseminazione di informazioni e conoscenze** relative all'adozione delle nuove tecnologie e delle pratiche avanzate di gestione delle risorse umane, garantendone un'applicazione uniforme e consapevole tra le imprese associate.
È così che la conoscenza individuale e informale sviluppata dalle singole aziende nelle pratiche quotidiane di organizzazione del lavoro viene formalizzata dall'associazione e resa disponibile sotto forma, appunto, di **bene comune** per l'intera comunità associativa e il contesto in cui essa opera. Questo meccanismo di apprendimento tra pari e condivisione delle informazioni, in aggiunta, riduce i costi di ricerca e di adattamento per le piccole e medie imprese, ma rafforza anche i legami di fiducia reciproca e il capitale sociale all'interno del tessuto economico locale, trasformando così la concorrenza potenziale tra imprese in cooperazione su sfide condivise.

2.2.4. Il ruolo di coordinamento tra associati e verso le istituzioni

Per evitare la paralisi decisionale di fronte a interessi divergenti, e per dare sostanza operativa alla propria funzione di rete informativa, l'associazione deve mettere in campo strumenti operativi di coordinamento strutturato. La semplice condivisione di informazioni o l'erogazione di servizi informativi non sono infatti sufficienti, da sole, a ricomporre la crescente frammentazione della base associativa, né a governare la complessità delle dinamiche di mercato e di filiera. È proprio attraverso l'adozione di idonei dispositivi organizzativi e negoziali che l'associazione riesce ad attuare efficaci azioni di sistema.

L'assunzione del ruolo di regia si traduce quindi in una serie di pratiche concrete e di strumenti di coordinamento che le associazioni datoriali contemporanee hanno già in parte sviluppato ed espresso sul campo, sia nella gestione delle relazioni interne tra gli associati, sia nell'interazione verso l'esterno con gli attori istituzionali ed economici del territorio.

Tali azioni costituiscono la manifestazione tangibile del nuovo ruolo assunto dall'organizzazione datoriale, e si articolano principalmente nei seguenti ambiti d'intervento:

1. *Tavoli di Filiera ed Ecosistema*

In un contesto, come quello descritto, in cui i confini dell'impresa si sono trasformati, e laddove il raggio entro cui si esercitano i rapporti di lavoro si espande, rappresentare imprese di un singolo settore può non essere sufficiente perché le strategie delle singole aziende dipendono - fra le altre cose - anche da dove esse sono collocate all'interno della catena del valore. In tale scenario, l'associazione può promuovere la creazione di "tavoli di filiera" e assumere così il ruolo di soggetto orchestratore, non con l'obiettivo di scavalcare le barriere settoriali, ma immaginando i tavoli come luoghi per la creazione e l'implementazione di progetti dedicati a competenze, innovazione e sostenibilità.

2. *Architettura contrattuale integrata*

Sul piano negoziale e rappresentativo, la gestione della spinta all'individualismo aziendale richiede una solida architettura integrata su due livelli. Da un lato, il contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) preserva la propria funzione essenziale di rete di protezione salariale e di regolazione generale del mercato, garantendo condizioni di concorrenza leale ed evitando forme di dumping salariale; dall'altro lato l'associazione datoriale sviluppa strutture dedicate di assistenza per guidare la contrattazione aziendale e territoriale di secondo livello, facendo ricorso ad intese modificative nei limiti del CCNL per offrire la necessaria flessibilità gestionale senza disarticolare il quadro di settore. Il funzionamento di questo modello esige un'elevata integrazione organizzativa interna (*organized complexity*) che permette all'associazione di integrare il patrimonio informativo e conoscitivo raccolto dalle strutture consulenziali con le funzioni negoziali e politiche, così che l'associazione possa operare come un'organizzazione coesa e altamente strategica. L'efficacia di questo modello trova riscontro nei dati micro-aziendali, da cui emerge che la presenza simultanea di rappresentanze dei lavoratori e di contratti collettivi pluri-aziendali incrementa in modo consistente la propensione delle imprese ad affiliarsi, confermando che la tutela collettiva è effettivamente percepita come uno scudo essenziale per prevenire la conflittualità e i costi negoziali dell'azione individuale.

3. *Co-produzione di Politiche Pubbliche e Beni Territoriali*

Poiché la singola azienda non è in grado di affrontare in solitudine sfide nuove e complesse (come il *mismatch* di competenze, la transizione ecologica, e la riqualificazione tecnologica del territorio), l'associazione può assumere un ruolo strategico di **regia territoriale**, promuovendo la co-produzione di politiche pubbliche. L'associazione agisce anche qui da orchestratore istituzionale, costruendo reti di collaborazione tra enti ed istituzioni, superando i confini ristretti del mercato del lavoro, per dar vita a veri e propri ecosistemi di competenze ed innovazione. Le istituzioni pubbliche dal canto loro necessitano della cooperazione strutturata delle

associazioni datoriali per garantire l'efficacia e la resa operativa delle politiche di sviluppo economico, poiché la mediazione associativa permette l'adesione diffusa del tessuto imprenditoriale agli obiettivi di interesse generale. Questa sinergia si traduce nella partecipazione attiva alla governance dei sistemi regionali di formazione professionale, nella co-progettazione di politiche attive del lavoro, e nella realizzazione di infrastrutture condivise per il trasferimento tecnologico e la sostenibilità. La creazione anche qui di beni pubblici territoriali restituisce alle imprese un valore sistemico tangibile e non appropriabile individualmente, rafforzando la legittimità istituzionale e la radicazione dell'associazione nell'arena pubblica.

4. *Data Governance e Integrazione Organizzativa Interna*

La capacità dell'associazione di svolgere le complesse funzioni fin qui descritte (dalla consulenza quotidiana alla co-progettazione di politiche pubbliche) dipende in misura determinante dal livello di **integrazione organizzativa** e di *data governance* sviluppato al proprio interno. Nella prassi applicativa, molte associazioni hanno risposto alle trasformazioni dei mercati articolando la propria struttura in una molteplicità di unità operative (come centri studi, unità d'azione per le relazioni industriali, e simili) così da evitare che questo fenomeno di "complessità organizzata" generi frammentazione ed isolamento informativo. È necessario a tal proposito, per l'organizzazione, implementare una *data governance* integrata capace di far fluire in modo sistematico il patrimonio informativo raccolto per dare vita a quel circolo virtuoso. L'implementazione di dashboard per il monitoraggio continuo dei fabbisogni associativi e l'analisi avanzata dei dati costituiscono lo strumento tecnico fondamentale per consentire ai dirigenti associativi di comporre gli interessi su basi oggettive e guidare la base associativa verso obiettivi strategici di lungo periodo. Tale integrazione informativa è importante anche per favorire il raccordo tra le diverse strutture attraverso cui si articolano le attività associative, comprese quelle dedicate all'erogazione di servizi, assicurando che le informazioni e le conoscenze prodotte contribuiscano anche alle funzioni di rappresentanza e di relazioni industriali. L'obiettivo, ancora una volta, è quello di evolversi verso un **modello organizzativo ibrido e altamente integrato**, armonizzando l'operatività commerciale a breve termine con gli obiettivi politici di lungo periodo, e garantendo che le informazioni raccolte al primo livello alimentino costantemente l'azione strategica dell'intera rappresentanza.


3

Sei parole per il futuro

Le associazioni datoriali si trovano oggi davanti a trasformazioni che mettono sotto pressione assetti, funzioni e modalità di azione consolidate. I cambiamenti che attraversano l'economia, il lavoro, l'impresa, i modelli organizzativi e il rapporto con le istituzioni non determinano però un esito univoco, né conducono necessariamente a un ridimensionamento della rappresentanza datoriale. Possono, al contrario, aprire lo spazio per una ridefinizione del suo ruolo, a condizione che le associazioni sappiano non soltanto adattarsi ai mutamenti in corso, ma interpretarli e tradurli in nuove capacità di azione. Le possibili direttrici di questa trasformazione possono essere ricondotte a sei parole chiave. Alla loro base vi è una medesima logica: superare una concezione delle diverse funzioni associative come ambiti separati e costruire invece connessioni più strette tra rappresentanza, servizi, produzione di conoscenza, ascolto delle imprese, progettazione e azione sul territorio.

CONOSCERE

Un passo possibile in questo processo di rinnovamento può essere quello di approfondire sempre di più la conoscenza della propria base associativa, dei suoi bisogni e delle sue necessità, ma anche del tessuto territoriale e sociale in cui si inserisce. L'associazione ha il vantaggio di fare affidamento su strumenti già in suo possesso e la capacità di costruirne altrettanti che possano informare la sua azione. In primis, le organizzazioni di rappresentanza datoriale hanno l'opportunità di **costruire infrastrutture permanenti di raccolta, analisi e disseminazione di dati e conoscenza, a servizio degli stakeholder territoriali**. Facendo ciò, essa può evolvere in un'associazione *data-driven* che mantiene nel tempo una comprensione dell'ambiente e delle dinamiche in cui si inserisce, anche grazie ad un'osservazione dinamica del territorio.

Ma la conoscenza a disposizione dell'organizzazione non ha origine solo da queste reti informative basate sulla condivisione di dati, ma anche dai **servizi offerti dall'associazione** stessa. Attraverso i canali di consulenza legale e del lavoro, i servizi fiscali, amministrativi e contabili, l'associazione può costruire un legame continuativo con le imprese associate e conoscerne più da vicino i problemi.

Allo stesso modo, un ulteriore canale informativo può essere quello del **rafforzamento della partecipazione associativa**, intesa come capacità di far entrare le imprese nella

costruzione delle priorità, così che si possa sempre più essere un catalizzatore, dal basso, delle esigenze che emergono e intercettarle prima degli altri. Ciò richiede dispositivi più flessibili per intercettare le istanze delle imprese, come ad esempio laboratori temporanei su problemi concreti, comunità professionali, consultazioni brevi ma strutturate che permettano di intercettare le esigenze delle imprese lì dove si originano.

RICOMPORRE

Anche grazie alla messa in opera di questi meccanismi di raccolta d'informazioni si possono **generare soluzioni collettive**. In particolare, l'associazione può sfruttare la sua posizione privilegiata per cogliere problemi che si manifestano simultaneamente in più realtà, portandoli quindi dalla dimensione individuale a quella collettiva. Per fare ciò, l'organizzazione si può fare promotrice di **ecosistemi territoriali** in quanto vicina alle singole realtà, ma contemporaneamente anche naturale collettore di differenti istanze. Fra gli obiettivi principali di questi ecosistemi si ritiene debba emergere l'urgenza di **attrarre, trattenere e riqualificare le persone** in modo da poter rispondere alle trasformazioni in atto, una fra tutte, alla transizione demografica e ai suoi impatti sull'offerta di lavoro. Un'ulteriore modalità di ricomposizione dei differenti interessi può diventare quella della **riorganizzazione dei servizi a partire dalle esigenze e dalle trasformazioni dell'impresa**, anche a costo di dover modificare gli assetti interni dell'associazione. Ciò implica la costruzione di **strutture di azione snelle e la formazione degli operatori interni**, in modo da rafforzare le competenze trasversali necessarie per potersi relazionare con i cambiamenti che riguardano la composizione dell'offerta di lavoro, la diffusione del lavoro ibrido, la relazione tra demografia e innovazione tecnologica.

COORDINARE

Individuando i problemi e le istanze comuni e ricomponendoli in azioni concrete rivolte sia alla base associativa che all'interno dell'organizzazione, l'associazione datoriale può farsi promotrice di azioni complesse, rivolte anche oltre i confini del tradizionale mercato associativo. L'organizzazione di rappresentanza delle imprese può **coordinare gli ecosistemi territoriali** insieme ad altri attori del territorio come università, centri di ricerca, fondazioni, incubatori, enti bilaterali, istituzioni finanziarie e soggetti del terzo settore. L'associazione territoriale agendo da coordinatore non si limita a partecipare a queste reti, ma contribuisce a ordinarle attorno a problemi produttivi definiti, evitando la proliferazione di progetti frammentati, tavoli permanenti e iniziative prive di continuità. Nel fare ciò, è possibile passare da una logica di semplice partnership a una funzione di regia selettiva, nella quale le collaborazioni vengano costruite a partire da obiettivi verificabili, responsabilità riconoscibili e capacità di produrre esiti durevoli.

RINNOVARE

Parallelamente a questo processo concatenato, è da valorizzare anche la **costruzione di relazioni virtuose con il mondo formativo territoriale**. Attraverso i contatti con la formazione professionale e il raccordo tra scuola e lavoro, si possono costruire **politiche per l'attrazione di migliori talenti** e **rinnovare le associazioni datoriali con nuovi innesti**. In questo modo, le organizzazioni di rappresentanza delle imprese diventano anche un luogo di messa a punto e diffusione di soluzioni innovative, verificando in primo luogo all'interno delle mura dell'associazione approcci d'avanguardia. Un primo passo in questa direzione può essere costituito dall'introduzione dell'intelligenza artificiale nel

lavoro, comprendendone nella pratica l'applicabilità, le potenzialità e le sensibilità e promuovendo così le soluzioni dall'interno, così come di modelli organizzativi nuovi e innovativi.

CONTRATTARE

La contrattazione collettiva deve mantenere una posizione privilegiata in questo processo di rinnovamento, in quanto rappresenta uno degli ambiti in cui emergono con maggiore chiarezza le funzioni più propriamente associative dell'organizzazione e, allo stesso tempo, è uno spazio di innovazione. Le organizzazioni si trovano infatti ad agire in un sistema produttivo caratterizzato da realtà sempre più eterogenee, in cui i confini stessi dell'impresa appaiono alle volte non definiti. In questo contesto, emerge più che mai la necessità di investire in **una contrattazione che sia capace di combinare standard comuni con la possibilità di un adattamento al livello della singola organizzazione**. La contrattazione decentrata diventa perciò uno strumento fondamentale per costruire una capacità diffusa di adattamento, che venga estesa, proprio grazie alla mediazione delle associazioni datoriali, anche alle realtà di dimensioni più ridotte che non dispongono di strutture interne adeguate. A questa funzione può affiancarsi il rafforzamento e la promozione di iniziative bilaterali, attraverso le quali le parti sociali possono costruire risposte condivise a bisogni che difficilmente trovano soluzione a livello della singola impresa.

PROGETTARE

In questa prospettiva, un ulteriore ambito di rinnovamento riguarda la capacità di rimettere il lavoro al centro dell'azione della rappresentanza datoriale. La contrazione dell'offerta di lavoro, l'invecchiamento demografico, la difficoltà di reperimento delle competenze, il crescente turnover costituiscono le direttrici di cambiamento che fanno emergere con chiarezza il bisogno di soggetti in grado di ricomporre esigenze che la singola impresa non è in grado di governare autonomamente. Infatti, anche problemi apparentemente aziendali diventano questioni in cui riconoscere la dimensione collettiva. Ciò implica la traduzione dei fabbisogni aziendali in progettualità condivise: le esigenze di formazione possono essere ovviate tramite il raccordo con le scuole, le università e gli ITS, così come le difficoltà di reperimento, che possono giovare anche di politiche territoriali mirate. Rafforzare le capacità delle associazioni datoriali di progettare risposte integrate ai nuovi problemi del lavoro rappresenta l'ambito in cui le organizzazioni di rappresentanza possono potenziare il loro ruolo ponendosi come attore all'avanguardia davanti a una delle principali criticità che le imprese e i territori si trovano a vivere.

Nel complesso, queste sei dimensioni devono essere considerate come parti integrate di un'unica strategia di rinnovamento, capace di tenere insieme la trasformazione interna dell'organizzazione e la sua capacità di produrre effetti positivi sulle imprese, sul lavoro e sul territorio in cui opera.

Bibliografia

Bibliografia

ADAPT. (2023). *La contrattazione collettiva in Italia (2022). IX Rapporto ADAPT*. ADAPT University Press.

ADAPT. (2024). *La contrattazione collettiva in Italia (2023). X Rapporto ADAPT*. ADAPT University Press.

ADAPT. (2025). *La contrattazione collettiva in Italia (2024). XI Rapporto ADAPT*. ADAPT University Press.

Alifano, F., Porcheddu, D. (2024). Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/188 – L'accordo Luxottica: un presidio di territorio oltre la "settimana corta". *Bollettino ADAPT* n. 6, 12 febbraio 2024.

Bavaro, V. (2022). L'orario di lavoro agile «senza precisi vincoli». *LDE*, 1, 6.

Brollo, M. (2023). Le dimensioni spazio-temporali dei lavori - Il rapporto individuale di lavoro, Giornate di Studio AIDLASS, Campobasso, 25-26 maggio.

Carinci, M. T., & Ingrao, A. (2021). *Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma*. *LLI, 7*(2).

Dagnino, E., Tomassetti, P., & Tourres, C. (2016). Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi. *Working Paper ADAPT, (2)*, 84.

Leccese, V. (2020). Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute. *RGL, 3*, 437.

Leccese, V. (2022). La misurazione dell'orario di lavoro e le sue sfide. *LLI, 8*(1).

Menegotto, M. (2022). Lavoro agile: prospettive accidentate di riforma, Bollettino ADAPT 26 aprile 2022, n. 16.

Porcheddu, D. (2023). Smart working e "settimana corta" in Intesa Sanpaolo: un esempio di "transizione digitale" negoziata. *DRI, 3*, 852–861.

Proia, G. (2017). L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione della prestazione di lavoro agile. In L. Fiorillo & A. Perulli (Eds.), *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile* (p. 184). Giappichelli.

Tiraboschi, M. (2003). La riforma dell'orario di lavoro: quale ruolo per la contrattazione collettiva? *Contratti e Contrattazione Collettiva, 5*, 72.

Zanella E. (2024). Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/207 – Il lavoro agile nella Regione Veneto: siglato il nuovo accordo interconfederale regionale per le imprese artigiane e le PMI, Bollettino ADAPT 20 maggio 2024, n. 20.

Elenco ricerche pubblicate

– “La giusta pensione” N° 01/2025
– “La formazione che serve” N° 02/2025
– “L’attrattività di Milano e della Lombardia verso gli studenti internazionali” N° 03/2025
– “Giovani e lavoro - Aspettative personali e lavorative dei giovani di Milano, Pavia, Lodi e Monza e Brianza” N° 04/2025
– “Donne e lavoro in Lombardia” N° 05/2025
– “Dal tempo al valore: ripensare l'orario di lavoro” N° 06/2025
– “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia” N° 07/2025
– “L'impatto occupazionale delle startup innovative italiane” N° 08/2025
– “Top1000 Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 09/2025
– “Top300 Le eccellenze di Lodi” N° 10/2025
– “L’indotto del golf in Lombardia” N° 01/2026
– “La Genitorialità in azienda: congedi e altre politiche per la flessibilità lavorativa” N° 02/2026
– “L’ecosistema dell’innovazione di Pavia” N° 03/2026
– “Smart Human Capital e dialogo intergenerazionale” N° 04/2026
– “Abitare il lavoro. Casa, imprese e competitività territoriale” N° 05/2026
– “Osservatorio sull’abitare per la competitività delle imprese” N° 06/2026
– “La sfida AI per le competenze” N° 07/2026
– “L’impatto occupazionale delle startup innovative italiane” N° 08/2026

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it