

# **Linee di discussione per Documento programmatico 2015-2018**

## **Premessa**

Il documento programmatico 2011-2014 conteneva analisi, riflessioni e piani di attività che in questi anni si sono dimostrate sostanzialmente corrette e per molti aspetti di grande attualità nel dibattito politico, economico e sociale del nostro territorio.

Per questo motivo la proposta del nuovo documento programmatico vuole consapevolmente evitare la riproposizione di tali argomentazioni che, seppure con termini diversi e aggiornamenti legati ad un evoluzione di fattori politici ed istituzionali, rimangono sostanzialmente immutate nella loro dinamica.

Il Documento programmatico 2015-2018 vuole essere nella proposta che presentiamo alla riflessione degli organi competenti di Confartigianato, un piano operativo verificabile nel tempo, capace di monitorare e misurare la nostra capacità di cambiamento e di adattamento agli scenari esterni ed interni con cui la rappresentanza si deve misurare.

**Un programma che verrà sottoposto a verifica annuale da parte dell'Assemblea dei Delegati per le necessarie valutazioni, correzioni ed adattamenti.**

Un documento che si inserisce all'interno della riflessione che tutto il sistema Confederale ha avviato attraverso la Conferenza Programmatica Nazionale, da cui sono scaturite le 24 tesi per la Confartigianato 20.20, la rivisitazione dello Statuto nazionale e la predisposizione del regolamento attuativo.

Linee strategiche, obiettivi, azioni e strumenti che incideranno su tutte le realtà del sistema e modificheranno profondamente il nostro modo di fare rappresentanza, di creare valore per le imprese e di rafforzare lo scambio di esperienze e la condivisione delle iniziative all'interno del sistema Confartigianato.

## **Una nuova rappresentanza nei tempi della crisi della rappresentanza**

In una società sempre più liquida, dove le tradizionali forme di aggregazione e di espressione delle esigenze sono messe in continua discussione, perdendo progressivamente di rilevanza quantitativa e qualitativa, affermare il nostro ruolo di rappresentanza non vuole essere una difesa delle prerogative del passato.

Abbiamo la consapevolezza della utilità e necessità di una moderna organizzazione capace di creare valore per le imprese, anche dal punto di vista sindacale.

Siamo convinti che il presidio del territorio, il favorire processi di integrazione e confronto fra imprese e una progettualità sui temi dello sviluppo economico e sociale della comunità siano fattori competitivi, che fanno la differenza nelle dinamiche dei diversi ambiti territoriali.

Il "senso" di un'organizzazione di rappresentanza non può ritrovarsi nella mera erogazione di servizi, peraltro disponibili ampiamente sul mercato.

La nostra funzione rimane quella di rappresentare interessi collettivi ed in questa direzione deve essere mantenuta ed ampliata la nostra "mission" associativa.

Le linee rispetto alle quali evolvere la nostra attività possono essere:

1. **dare nuovo valore alla tessera associativa;**
2. **sviluppare l'attività di lobby e rappresentanza;**
3. **migliorare le modalità di partecipazione dei soci alla vita associativa;**
4. **innalzare i livelli di Democrazia interna;**
5. **accompagnare in misura crescente le imprese al mercato**

## **Dare nuovo valore alla tessera associativa**

Per un'organizzazione di rappresentanza di interessi collettivi l'adesione mediante la tessera assume centralità e rappresenta il vero valore identitario.

La tessera non è il fattore residuale o il male necessario per poter usufruire dei servizi offerti dall'organizzazione, ma la scelta consapevole di adesione ad un sistema che trova la sua ragione d'essere nella difesa e nella rappresentazione delle esigenze e delle istanze del mondo della piccola impresa.

Occorre superare il tradizionale approccio che vede nelle aziende che hanno i servizi in associazione un "legame forte", per acquisire la consapevolezza che il rapporto associativo deve sempre più basarsi sul riconoscimento della nostra capacità di svolgere un'attività di lobby e di rappresentanza.

Il peso politico di un'organizzazione è dato dalle sue proposte ma anche dalla rilevanza del numero delle imprese che si riconoscono in tali proposte.

Se le imprese e l'organizzazione ritenessero superata l'importanza dell'adesione associativa non si tratterebbe di un fatto tecnico, ma di un elemento politico che mette in discussione la stessa nostra natura e utilità.

Lavorare per mantenere ed incrementare il numero dei soci avendo la consapevolezza che questo rappresenta il principale riscontro della nostra capacità effettiva di creare valore alle imprese, anche a prescindere dai servizi ad essi erogati, deve essere la priorità per dare un senso effettivo all'attività svolta dal sistema

## **Sviluppare l'attività di lobby e rappresentanza**

In questi anni abbiamo assistito al crescente superamento della tradizionale funzione di mediazione fra politica e imprese esercitata dalle organizzazioni di rappresentanza.

Da una parte gli amministratori ricercano un rapporto diretto con i cittadini, che spesso viene usato in maniera strumentale per avere sostanzialmente un consenso in bianco sulle loro decisioni.

Dall'altra, nascono nuove forme di espressione del dissenso soprattutto attraverso la costituzione di comitati spontanei che radicalizzano le posizioni e, pur non portando generalmente ad alcun risultato, spingono spesso le associazioni verso un dilemma di difficile soluzione.

Alzare i toni per tentare di assecondare la rabbia della gente o cercare soluzioni ai problemi posti, con il rischio di non essere assecondati dai decisori politici e di risultare troppo morbidi e concilianti nella percezione dei cittadini/imprenditori.

Si tratta di un problema di non facile soluzione e che richiede capacità di ascolto, di identificazione delle priorità, di ricerca di soluzioni adeguate e di metodologie di comunicazione appropriate.

Questo con la consapevolezza che "**Velocità**" "**Semplificazione**" "**Comunicazione**" rappresentano parole d'ordine dell'attuale fase politica e che con questi aspetti la nostra organizzazione deve misurarsi se vuole svolgere un ruolo incisivo di tutela delle imprese.

Il tutto avendo sempre più a riferimento ambiti istituzionali e territoriali differenti rispetto agli attuali, che renderanno necessarie architetture associative ed organizzative diverse.

L'evoluzione del quadro istituzionale con la progressiva nascita di enti di area più vasta rispetto agli attuali ambiti provinciali, lo sviluppo delle unioni dei comuni con le possibili fusioni di molti di questi creeranno una profonda trasformazione delle nostre logiche organizzative di rappresentanza e di presenza sul territorio.

In ogni caso, occorre evitare di confondere mappe teoriche di rappresentanza con ipotesi di allontanamento dal territorio, poiché soltanto avendo un rapporto diretto e continuativo con le imprese associate sarà possibile coglierne sempre meglio le esigenze e trasformarle in azioni concrete di rappresentanza.

### **Migliorare le modalità di partecipazione dei soci alla vita associativa**

La partecipazione dei soci alla vita associativa rappresenta la verifica della capacità dell'organizzazione di rispondere alle reali esigenze e di essere un luogo capace di creare valore aggiunto per le imprese.

Non si tratta soltanto di organizzare eventi o di trasmettere informazioni, ma di partire dalla conoscenza delle imprese per cercare di incrociare le opportunità presenti sul mercato e creare valore.

**Occorre passare da una comunicazione indifferenziata e massiva ad una relazione informativa personalizzata, basata sulle specifiche esigenze e potenzialità delle nostre imprese.**

Accanto agli strumenti tradizionali di informazione e coinvolgimento (newsletter, seminari, convegni ecc), dovranno essere utilizzati mezzi innovativi che le tecnologie digitali mettono a disposizione (APP, Social Network..)

Fondamentale sarà comunque l'introduzione e l'implementazione continua di un CRM associativo (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT), di cui l'associazione si è appena dotata, che supporterà, unitamente all'evoluzione del nostro gestionale amministrativo e del controllo interno di gestione, i cambiamenti organizzativi e le modalità di relazioni con le imprese.

Relazioni migliori rappresentano la condizione per una maggiore partecipazione finalizzata ad incrementare il senso di appartenenza.

### **Innalzare i livelli di Democrazia interna**

Il corretto funzionamento degli organi statutari rappresenta la condizione fondamentale per dare attuazione allo spirito associativo e garantire l'effettivo bilanciamento dei compiti, delle funzioni e delle responsabilità fra dirigenza elettiva e dirigenza esecutiva.

**Crediamo che i problemi che molti sistemi associativi stanno vivendo dipendano in parte anche dalla mancanza di democrazia interna, che porta ad una limitata propensione al rinnovamento ed alla dialettica interna.**

Le regole statutarie che nello scorso mandato abbiamo rafforzato (limiti d'età, presenza di giovani e donne, conferma del limite dei due mandati per la presidenza), rappresentano soluzioni positive ma di per se stesse non sufficienti se i diversi organi associativi non sono messi nelle condizioni di lavorare al meglio.

La semplificazione dei meccanismi elettorali con la distinzione di ruolo fra dirigenti territoriali e rappresentanti di filiera vuole rappresentare la precondizione per un migliore e continuativo

funzionamento dei comitati di zona, delle filiere e dei movimenti.

Non stiamo ragionando su liturgie organizzative, ma sulle modalità idonee a garantire quella democrazia interna fondamentale per consentire ai dirigenti imprenditori l'esercizio di quella funzione di rappresentanza politica per la quale hanno dato la disponibilità a lavorare nel momento in cui hanno accettato di ricoprire le cariche associative.

In un frangente dove la semplificazione delle responsabilità sembra essere la chiave di gestione ideale, non vogliamo rinunciare al più faticoso ma legittimo processo di partecipazione alle scelte e ad un modello di responsabilità diffusa.

Per stabilire meglio le regole del sistema abbiamo predisposto il **Codice Etico** della Confartigianato Cesena, improntandolo su valori di legalità e correttezza, ribadendo la responsabilità sociale di cui l'associazione e le imprese debbono farsi portatrici.

**1.051 imprenditori hanno partecipato al rinnovo degli organi per eleggere 75 delegati con un'età media di 45 anni.**

**Di questi 22 sono delegati per la prima volta, 21 sono le donne e 14 i giovani sotto i 40 anni.**

**Attraverso il vincolo statutario nessun delegato ha più di 65 anni ed è stato come di consueto rispettato il limite dei mandati per la Presidenza.**

Questi numeri rappresentano la prova tangibile del cambiamento che stiamo facendo e del lavoro per innalzare i livelli di democrazia interna.

## **Accompagnare in misura crescente le imprese al mercato**

Il valore associativo si misura oggi non soltanto con l'esercizio della funzione di rappresentanza, ma anche attraverso il valore che si trasmette alle imprese nel supportarle nella competizione presente sui mercati.

In questi anni, attraverso molteplici iniziative (**Campus d'impresa, Internazionalizzazione, supporto alla creazione di reti d'impresa, Innovazione**) abbiamo cercato di fornire alle imprese progetti, strumenti, momenti formativi ed informativi idonei allo scopo.

Abbiamo sviluppato nell'ultimo quadriennio una quantità rilevante di attività svolgendo una funzione di connettori fra le imprese e con le opportunità esterne.

I progetti **"Alto Italiano", "Fablab", "Lufthansa", "Italian Makers Village", "Bottega scuola" "Accademia della meccanica", "ITS alta formazione"** non rappresentano modalità occasionali, ma il modo con cui sempre di più vogliamo sviluppare la nostra relazione con le imprese.

Nel prossimo quadriennio questa azione dovrà essere proseguita e sviluppata con la consapevolezza che trattasi di iniziative che rappresentano il trait d'union fra l'esercizio di una funzione sindacale e l'offerta di servizi specialistici per la competitività.

## **Da Intermediari degli adempimenti a Partner d'impresa**

L'offerta di servizi di qualità a prezzi convenienti rappresenta una condizione fondamentale per rafforzare il legame associativo con le imprese.

Il sistema dei servizi in questi anni sta vivendo, sotto l'incalzare della crisi che si è abbattuta sulle imprese, una stagione di grande difficoltà.

Questa difficoltà per la verità è vissuta trasversalmente da tutti i sistemi associativi e da coloro che a vari titoli (commercialisti, consulenti del lavoro..) operano in questa area.

Nonostante i problemi derivanti dalla crisi e l'impatto delle scelte strategiche e degli investimenti effettuati, dobbiamo registrare con orgoglio che il nostro sistema è riuscito a tenere in equilibrio i conti.

L'equilibrio dei conti dal punto di vista economico, finanziario e patrimoniale rappresenta un obiettivo fondamentale per la nostra organizzazione.

**Abbiamo tuttavia la consapevolezza che, finita la fase della grande discontinuità con il passato, il concetto di crisi rimane principalmente per quelle imprese e quei sistemi associativi che non riescono a reggere le sfide del cambiamento.**

Non vogliamo usare l'alibi della crisi per giustificare eventuali difficoltà future del nostro sistema.

Oggi il mercato associativo e dei servizi è denso di opportunità per coloro che sono in grado di coglierle. Con questa consapevolezza è stato impostato un profondo processo di riorganizzazione e di trasformazione dei servizi.

Vogliamo costruire un'organizzazione più flessibile e dinamica capace di coniugare l'ottimizzazione del rapporto fra ricavi e costi con la diffusione di servizi a valore crescente per le imprese.

Attraverso un'organizzazione per aree vaste, con crescenti specializzazione delle competenze e modelli di coinvolgimento del personale legati anche a definizione di obiettivi e riconoscimenti vogliamo cercare di trasformare la logica operativa dalla gestione degli adempimenti in politiche attive, per diventare sempre più partner d'impresa.

Tutto questo tenendo presente che anche la nostra offerta di servizio dovrà avere la capacità di entrare dentro logiche di partnership con altri sistemi associativi di Confartigianato attraverso modalità di filiera e di rete.

In questo scenario si inseriscono progetti di apertura territoriale di cui l'acquisizione della proprietà piena di Confartigianato Valmarecchia e l'avvio dell'operatività della società partecipata al 50% (SIT srl) per la gestione dei servizi nella provincia di Pesaro rappresentano importanti ma iniziali tasselli.

Vogliamo crescere in settori rispetto ai quali abbiamo da tempo avviato importanti partnership come quello dei servizi alle imprese agricole (il nostro partner Agorà sta gestendo quasi mille imprese) ed ampliare il nostro perimetro di rappresentanza attraverso un progetto che prenderà il via nei prossimi giorni di creazione di un'Associazione di rappresentanza delle piccole e medie imprese industriali aderente a Confartigianato.

In ultimo, sebbene gran parte delle novità recentemente inserite nello Statuto di Confartigianato Nazionale fossero già previste dalle nostre regole associative, nei prossimi mesi dovremo fare i conti con possibili nuovi assetti territoriali e modalità operative.

**Condizione fondamentale per ogni possibile processo d'integrazione sarà quella di non disperdere il patrimonio di relazioni costruito in 60 anni di storia e soprattutto i principi ed i valori incardinati nel nostro modello organizzativo che rappresentano in estrema sintesi la nostra Identità.**