

CAPITOLO I

L'ORGANIZZAZIONE DATORIALE

SOMMARIO: 1.1. Premessa. – 1.2. Il sistema pluralistico di rappresentanza degli interessi datoriali. – 1.3. L'associazionismo datoriale tra scelte di "ripiego" e concorrenza inter-associativa. – 1.3.1. La controversa "sindacalità" dell'associazione datoriale. – 1.4. Funzioni delle organizzazioni datoriali. – 1.4.1. Le funzioni di rappresentanza politica (in senso lato). – 1.4.2. Le funzioni di rappresentanza tecnico-giuridica. – 1.4.3. Le funzioni di servizio. – 1.5. La complessità organizzativa delle meta-organizzazioni datoriali. – 1.6. L'articolazione interna delle associazioni datoriali. Spunti dallo schema organizzativo confindustriale. – 1.7. La regolazione del legame associativo: diritti, obblighi e responsabilità nelle disposizioni statutarie. – 1.7.1. Democrazia endoassociativa e responsabilità disciplinare. Il caso *Trelleborg*. – 1.8. La difficile governabilità delle associazioni datoriali. – 1.8.1. La tenuta degli obblighi (inter- e intra-)associativi nella prassi giudiziaria. – 1.9. Nuove forme di aggregazione imprenditoriale: imprese di gruppo, contratti di rete ed effetti sull'associazionismo datoriale. – 1.10. Considerazioni conclusive. La destrutturazione delle funzioni sindacali delle organizzazioni datoriali e la (ir)resistibile ascesa delle funzioni di servizio.

1.1. Premessa

L'indagine condotta nelle pagine seguenti ha ad oggetto il ruolo delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi degli imprenditori. Nonostante la consapevolezza che le associazioni datoriali non costituiscono l'unica forma di organizzazione collettiva degli imprenditori incidente sui sistemi di relazioni industriali – e ferma restando la loro «irriducibilità ad una sorta di sindacalismo degli imprenditori, corrispondente ai sindacati dei lavoratori»¹ – il *focus* della trattazione si appunte-

¹ Così G. VARDARO, *Prima e dopo la persona giuridica: sindacati, imprese di gruppo e relazioni industriali*, in *Giorn. dir. lav. e relaz. ind.*, 1988, p. 205.

rà dunque sui profili di maggior rilievo per una ordinata regolazione del sistema di relazioni sindacali.

Nondimeno, nel contesto di una indagine sugli effetti dell'azione collettiva datoriale sul sistema contrattuale e, più in generale, sul sistema di relazioni industriali, è opportuno dedicare un approfondimento ai profili teleologici, funzionali e organizzativi delle associazioni datoriali (specie nella misura in cui alcuni di questi profili sono suscettibili di incidere sul ruolo delle *employers' associations* come parti sociali/attori sindacali).

Pur senza entrare nel dettaglio delle variabili peculiarità strutturali e delle multiformi modalità operative delle organizzazioni imprenditoriali, in questo capitolo saranno oggetto di indagine le caratteristiche fondamentali della rappresentanza imprenditoriale, a partire dall'assetto pluralistico della rappresentanza degli interessi datoriali in Italia (1.2.). Successivamente, l'analisi avrà ad oggetto i profili teleologici (1.3.), funzionali (1.4.) e organizzativi (1.5. ss.) delle organizzazioni datoriali, con particolare riferimento all'assetto statutario delle situazioni giuridiche attive e passive dei soci (1.7. ss.) e alle questioni attinenti alla difficile governabilità delle associazioni di imprenditori (1.8.). Oggetto di approfondimento sarà, infine (1.9.), la possibilità che la diffusione di nuovi modelli di cooperazione tra soggetti imprenditoriali possa influire su contenuti e portata delle funzioni rappresentative datoriali classiche.

1.2. Il sistema pluralistico di rappresentanza degli interessi datoriali

Gli studi sociologici e di relazioni industriali, nel corso degli anni, hanno appuntato l'attenzione sul pluralismo delle forme di rappresentanza degli interessi imprenditoriali².

Come è noto, per una serie convergente di ragioni storiche, economiche e culturali, nel sistema di relazioni industriali italiane si può osservare un estremo frazionamento delle organizzazioni datoriali attorno ad «assi di divisione»³, che si intersecano reciprocamente, dando vita a

² Si v. A. MARTINELLI-T. TREU, *Le associazioni degli imprenditori in Italia*, in A. WINDMULLER-J. GLADSTONE, *Le organizzazioni degli imprenditori*, Edizioni Lavoro, Roma, 1985.

³ L'espressione «assi di divisione» per descrivere le traiettorie della diversificazione

un sistema di rappresentanza ben più parcellizzato di quello sindacale. A differenza del modello di associazionismo confederale sindacale – tendenzialmente orientato, seppur con differenze tra le diverse sigle sindacali, verso modelli di *general union* – la rappresentanza degli interessi datoriali appare prevalentemente organizzata sulla base di criteri associativi fondati, in prima battuta, sull'afferenza (macro)settoriale degli aderenti. Lungi dal conoscere sintesi unitarie all'interno di associazioni di rappresentanza generale degli iscritti, a prescindere dalla riferibilità a un certo settore economico-produttivo, dunque, le confederazioni imprenditoriali si differenziano per la demarcazione dei perimetri di appartenenza associativa in base al settore economico di riferimento⁴.

Secondo studi recenti, tra le associazioni indubbiamente contrassegnate dal crisma della rappresentatività⁵ si possono annoverare almeno dieci associazioni per l'industria, l'artigianato e il commercio⁶; tre associazioni del settore agricolo⁷; due associazioni del settore bancario/assicurativo⁸; quattro associazioni cooperativistiche⁹ e una associazione di liberi professionisti¹⁰. Una simile diversificazione dei soggetti

rappresentativa degli imprenditori italiani è usata da L. LANZALACO, *Le associazioni imprenditoriali*, in G. CELLA-T. TREU (a cura di), *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva comparata*, il Mulino, Bologna, 1988, p. 157.

⁴Quello della “*domain demarcation*” costituisce criterio fondamentale ai fini della delimitazione della rappresentanza delle organizzazioni datoriali [v. in argomento F. TRAXLER, *The theoretical and methodological framework of analysis*, in F. TRAXLER-G. HUEMER (a cura di), *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance. A Comparative Analytical Approach*, Routledge, Londra-New York, 2007, p. 4]. Si tratta tuttavia, come si v. *infra*, § 1.4., di un criterio discrezionale piuttosto debole nel contesto italiano, a causa della ricorrente ambigua definizione dei confini rappresentativi nelle disposizioni statutarie.

⁵Ovviamente, in assenza di criteri certi (legali o contrattuali) di rilevazione della rappresentatività delle organizzazioni datoriali, l'individuazione di una “lista” di associazioni contrassegnate dal crisma della rappresentatività dipende dai parametri utilizzati per definire la nozione di associazione datoriale rappresentativa.

⁶Confindustria, Confapi, Confartigianato, CNA, CASA, CLAAI, Confcommercio, Confesercenti, Confetra, Confservizi.

⁷Confagricoltura, Coldiretti, CIA.

⁸ABI e ANIA.

⁹Legacoop, Confcooperative, AGCI, UNCI.

¹⁰Confprofessioni.

rappresentativi fa propendere per un sicuro giudizio di frammentarietà delle istanze rappresentative, specie in comparazione alla relativa maggiore compattezza/minore differenziazione delle grandi organizzazioni di interessi economici sul versante sindacale, nel quale si possono annoverare sostanzialmente sei soggetti confederali rappresentativi: Cgil, Cisl, Uil, Ugl, Confsal e Cobas¹¹.

Accanto al criterio fondato sull'afferenza settoriale degli aderenti, le associazioni italiane di rappresentanza datoriale si differenziano sulla base di molteplici fattori distintivi, tra i quali vale la pena di menzionare: il criterio dimensionale, il criterio legale-istituzionale¹² e, sebbene di importanza discretiva discendente – specie dopo l'esaurirsi delle tendenze al collateralismo politico delle organizzazioni di interessi – il criterio della affinità politico-partitica¹³.

Il frazionamento della rappresentanza collettiva datoriale, evidente già da uno sguardo alle principali associazioni rappresentative, si amplifica a dismisura – fino ad assumere i tratti di una irrazionale dispersione associativa – non appena si sposti l'attenzione sulle associazioni minori, scarsamente rappresentative, pur in grado, con le loro azioni collettive, di incidere significativamente (v. *infra*, cap. II) sulla struttura contrattuale e sull'intero sistema di relazioni industriali.

¹¹ I dati sulla rappresentatività cui si fa qui riferimento sono riportati nel volume di P. FELTRIN-S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, Roma, 2015, p. 68 ss. Si v. pure la ricostruzione del sistema di associazionismo datoriale di tipo inter-settoriale operata da Vatta [A. VATTA, *Italy*, in F. TRAXLER-G. HUEMER (a cura di), *op. cit.*, p. 213, nella quale si rilevano «12 *business associations which are independent, cross-sectoral and national*»].

¹² Si fa riferimento alle caratteristiche giuridico-istituzionali e agli assetti proprietari delle aziende aderenti: a capitale privato, a partecipazione pubblica, di tipo cooperativo, ecc. In effetti il fattore di distinzione fondato sugli assetti proprietari cooperativi mantiene la sua rilevanza – accanto al declino, ad esempio, del fattore di distinzione basato sulla presenza di partecipazioni statali, a seguito dell'adesione delle aziende partecipate dallo Stato a Confindustria – basti pensare alla presenza di ben quattro importanti associazioni del settore cooperativo: Legacoop, Concooperative, AGCI, UNCI.

¹³ Si tratta di un criterio di differenziazione poco rilevante in Confindustria – caratterizzata dalla sua tendenziale trasversalità, o presunta neutralità, politica – e maggiormente rilevante nelle associazioni delle Pmi e, soprattutto, in quelle del settore cooperativo.

1.3. *L'associazionismo datoriale tra scelte di "ripiego" e concorrenza inter-associativa*

Numerosi studi sulle organizzazioni datoriali prendono le mosse dalla difformità (genetica e non solo) di queste ultime rispetto alle organizzazioni sindacali e, segnatamente, dal carattere di risposta dell'associazionismo datoriale, storicamente costituitosi con il principale (sebbene non unico) fine di difendersi e contrastare le coalizioni sindacali¹⁴.

Al di là delle finalità che hanno storicamente indotto la costituzione delle organizzazioni datoriali, i profili teleologici (e, potrebbe dirsi, ontologici) dell'associazionismo datoriale contribuiscono, più di altri fat-

¹⁴ Se questa ricostruzione della *ratio* costitutiva delle organizzazioni datoriali consente di coglierne una delle fondamentali caratteristiche identitarie, non vi è chi non abbia notato che la riconducibilità genetica delle *employers' association* alla necessità di reagire all'associazionismo sindacale sarebbe solo parziale. A fondamento della diffusione di coalizioni datoriali, infatti, vi sarebbe stata anche l'esigenza di azioni concertate sul piano commerciale (funzione tipica delle *trade associations*, ma riscontrabile nel novero delle attività delle *employers' association*). Secondo Clegg, in particolare, le funzioni delle organizzazioni datoriali sarebbero riassumibili nelle seguenti macro-categorie: attività rappresentativa su questioni retributive (*Pay Bargaining*); aspetti normativi (*Working week, Overtime, Holidays and Shiftworking*); procedure conciliative (*Disputes Procedures*); altre funzioni, prevalentemente di matrice consultiva (*Advisory and Other Services*); così H.A. CLEGG, *The Changing System of Industrial Relations in Great Britain*, Blackwell, Oxford, 1979, p. 63 ss. Sebbene si tratti di una tassonomia essenziale e influenzata dal contesto ordinamentale e di relazioni industriali del Regno Unito – sensibilmente differente da quello dei paesi europei continentali – oltre che in parte suscettibile di precisazioni/aggiornamenti indotti dai più recenti mutamenti nei sistemi di relazioni industriali, si tratta comunque di una categorizzazione non priva di rilievo analitico. Ancora, secondo altri Autori, le organizzazioni imprenditoriali europee troverebbero un loro antecedente storico nelle corporazioni medievali e sarebbero comunque non riducibili al paradigma del mero associazionismo di risposta (così G. RYANHART-J. DEJARDIN, *National, regional and international employers' organizations*, in R. BLANPAIN (a cura di), *Comparative labour law and industrial relations in industrialized market economies*, Kluwer Law International, The Netherlands, 2010). Ritiene che le origini storiche delle forme aggregative imprenditoriali possano essere ricondotte – pur con le dovute differenziazioni – al modello delle "gilde medievali" anche Van Wardeen (F. VAN WARDEEN, *Employers' and employers' associations*, in J. VAN RUYSEVELDT-R. HUISKAMP-J. VAN HOOF (a cura di), *Comparative industrial & employment relations*, Sage Publications, London), secondo cui le associazioni datoriali «go back further in history than trade unions. Long before industrial revolution and the ensuing conflict between capital and labour» (p. 71).

tori, a differenziare nettamente le coalizioni di imprenditori dalle organizzazioni sindacali e a diluirne, in qualche misura, gli stessi tratti di sindacalità (come si vedrà *infra*).

La comparazione tra associazionismo sindacale e datoriale, oltre ad essere tradizionalmente condotta per evidenziare il carattere originario – nel primo caso – e di risposta – nel secondo – delle due forme di aggregazione di interessi, consente di riguardare l'azione collettiva datoriale come (a) una forma di coalizione meramente eventuale (*second best solution*); di frequente caratterizzata da (b) dinamiche di competizione interassociativa e (c) dall'elevata eterogeneità degli interessi da rappresentare¹⁵.

a) L'idea del carattere meramente eventuale dell'associazionismo datoriale muove dall'assunto che l'impresa è già, di per sé, un «soggetto collettivo»¹⁶, che gode di un potere strutturale – garantito dalla sua posizione nel processo produttivo – e dalla considerazione delle molteplici

¹⁵ Per una analisi sulle motivazioni dell'associazionismo datoriale e sulla *employers' associability*, cfr. M. BEHRENS, *New Forms of Employers' Collective Interest Representation?*, in *Industrielle Beziehungen*, 2004, p. 77; L. MATTINA, *I gruppi di interesse*, il Mulino, Bologna, 2010.

¹⁶ Costituisce assunto incontestato che la rappresentanza collettiva di interessi si configuri in maniera differente – rispetto al loro omologo sindacale – per le associazioni imprenditoriali, le quali si configurano «come soggetti collettivi di rappresentanza di altri soggetti collettivi» (in questo senso G. CELLA, *La rappresentanza attraverso soggetti collettivi: rispecchiare o interpretare*, in *Stato e mercato*, 2003, n. 2, p. 217 ss.; ma prima v. pure C. OFFE-H. WIESENTHAL, *Two logics of collective action. Theoretical notes on social class and organizational form*, in *Political Power and Social Theory*, 1980, n. 1). Ad ogni modo, anche l'affermazione del carattere intrinsecamente collettivo dei soggetti imprenditoriali – utile soprattutto a distinguere la forza contrattuale del singolo imprenditore a fronte dei lavoratori *uti singuli* – non implica un disconoscimento dei diversi paradigmi d'azione – individuali o collettivi – dei soggetti datoriali (né della distinzione tra azione come datori di lavoro e come «uomini d'affari»). Si v. la sistematizzazione operata da Lanzalaco (L. LANZALACO, *Le associazioni imprenditoriali*, in G. CELLA-T. TREU, *op. cit.*, p. 147 ss.), il quale distingue, da un lato, a) tra azione individuale e collettiva dei soggetti imprenditoriali; dall'altro, b) tra azione come datori di lavoro e come uomini d'affari. Ciascun paradigma di azione è poi suscettibile di ulteriori sotto-partizioni, a seconda che ne venga preso in considerazione il profilo individuale o collettivo, con la possibilità di distinguere dunque, tra: azione individuale come datori di lavoro; azione individuale come uomini d'affari; azione collettiva come datori di lavoro e azione collettiva come uomini d'affari.

forme di «azione collettiva e regolazione sociale» a disposizione degli imprenditori, oltre all'adesione ad organismi associativi¹⁷. In questa prospettiva, dunque, la partecipazione a una entità associativa, al fine del più efficace perseguimento dei propri interessi, costituisce una mera *second choice* (o *second best solution*)¹⁸ rispetto all'obiettivo primario del perseguimento "autonomo" degli interessi imprenditoriali (e/o delle pratiche informali di azione congiunta).

Il carattere meramente eventuale dell'associazione datoriale si contrappone alla strutturale posizione di asimmetria dei lavoratori, per i quali l'unico modo per esercitare l'opzione *voice* – e dunque per tutelare attivamente i propri interessi – è costituito dall'adesione a una coalizione sindacale, istituzionalmente deputata alla rappresentanza collettiva di interessi organizzati¹⁹.

¹⁷ A. MARTINELLI, *L'analisi della rappresentanza imprenditoriale*, in A. MARTINELLI (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani. Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi industriali in prospettiva comparata*, Edizioni di Comunità, Roma, 1994, pp. 92-93. Tra le multiformi opzioni di azione collettiva a disposizione degli imprenditori si può annoverare la possibilità di formare «coalizioni e alleanze sul mercato (cartelli, consorzi, conglomerate, ecc.) o ricorrendo a forme di clan (club, alleanze matrimoniali, rapporti informali, ecc.)» (così ancora A. MARTINELLI, *ivi*, p. 93). Sull'associazionismo datoriale come forma di regolazione sociale si v. A. CHIESI-A. MARTINELLI, *The representation of business interests as a mechanism of social regulation*, in P. LANGE-M. REGINI (a cura di), *State, Market and Social Regulation: New Perspectives on Italy*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990, p. 187 ss.

¹⁸ La tesi dell'associazionismo datoriale come *second best solution* è ascrivibile agli studiosi neocorporativisti Streeck e Schmitter [P.C. SCHMITTER-W. STREECK, *The Organization of Business Interests*, cit.]. Secondo alcuni Autori, la tesi sul carattere di "ripiego"/*second best solution* dell'azione associativa datoriale andrebbe, tuttavia, contestualizzata con riferimento alle differenti realtà imprenditoriali e sarebbe verosimilmente riferibile a specifici segmenti dell'universo imprenditoriale, soprattutto quelli delle grandi imprese in grado di influire autonomamente sui decisori politici (in questo senso si v. M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali verso l'attivazione della rete associativa*, in *Dir. relaz. ind.*, 2006, n. 1, p. 41).

¹⁹ Per converso, come nota Alacevich (F. ALACEVICH, *Le relazioni industriali in Italia. Cultura e strategie*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996, p. 47), la scelta dell'azione collettiva non vincola «strettamente i comportamenti datoriali: se insoddisfatti del comportamento della loro organizzazione o se lo ritengono non corrispondente alle loro strategie individuali, essi possono uscire dall'associazione»; ma, soprattutto, possono anche «adottare comportamenti di fatto non conformi alle strategie associative (una sorta di *exit* temporaneo e parziale), in generale difficilmente sanzionati o sanzionabili».

b) A differenza di quanto avviene nelle organizzazioni sindacali dei lavoratori, nelle organizzazioni datoriali è presente un latente livello di competitività tra gli aderenti²⁰ e una notevole complessità/eterogeneità degli interessi da rappresentare²¹.

Per quanto attiene alle dinamiche concorrenziali, occorre distinguere tra meccanismi competitivi *intra*-associativi e *inter*-associativi. Se la competizione *intra*-associativa si configura quale dato organizzativo ineliminabile, riconducibile ai caratteri imprenditoriali degli appartenenti alle associazioni in discorso, lo stesso non può dirsi per la competizione *inter*-associativa. Quest'ultima, infatti, non appare, *ex se*, una caratteristica ineluttabile delle organizzazioni datoriali, quanto, piuttosto, un precipitato pratico dei principi volontaristici che regolano le relazioni industriali italiane (oltre che dell'estrema pluralità dell'offerta rappresentativa datoriale).

La necessità di conciliare interessi competitivi tra gli iscritti costituisce, secondo alcuni autori, una delle principali difficoltà organizzative delle organismi di rappresentanza degli interessi imprenditoriali²². Una

²⁰ P. SCHMITTER-W. STREECK, *The Organization of Business Interests*, cit.

²¹ La partizione tradizionale degli interessi perseguiti dalle organizzazioni imprenditoriali dà luogo a una distinzione tra tre «*basic representational types of business associations [...] : pure trade associations are specialized in representing product market interests; pure employer associations deal only with labour market interests; and mixed associations combine the representation of product market interests and labour market interests*» [F. TRAXLER, *The theoretical and methodological framework of analysis*, in F. TRAXLER-G. HUEMER (a cura di), *op. cit.*, p. 23]. Sull'eterogeneità degli interessi di cui sono portatrici le organizzazioni datoriali si v. pure W. STREECK, *Interest Heterogeneity And Organizing Capacity: Two Class Logics of Collective Action*, in *Estudio/Working Paper*, 1990, n. 2.

²² Come ricorda Martinelli [A. MARTINELLI, *L'analisi della rappresentanza imprenditoriale*, in A. MARTINELLI (a cura di), *op. cit.*, p. 98 ss.], le associazioni datoriali devono organizzare «una gamma di interessi che è più complessa di quella normalmente organizzata dai sindacati dei lavoratori. Infatti, i loro membri non sono semplicemente compratori di forza-lavoro, ma anche acquirenti di altri fattori della produzione e venditori di prodotti», i cui interessi collettivi non si manifesterebbero, dunque, nel solo rapporto con i lavoratori, ma anche in quello con i clienti e i fornitori di materie prime, tecnologia e risorse finanziarie. La competitività *intra*-associativa sarebbe peraltro conaturata anche alla «subcultura specifica del ceto imprenditoriale», che «afferma la competitività come valore non solo legittimo, ma intrinsecamente connesso al ruolo istituzionale dell'imprenditore, mentre tra i lavoratori un atteggiamento competitivo è

simile concorrenzialità tra i membri dell'associazione può dirsi quasi ontologicamente connessa alla conflittualità tra interessi individuali e collettivi degli imprenditori e può essere sintetizzata con l'evocativo riferimento al dilemma del prigioniero²³.

Non che il problema della tensione tra interessi individuali e collettivi dei membri di una associazione non si ponga in altri gruppi sociali (tipicamente, anche nelle associazioni sindacali). Una simile tensione, nel caso degli imprenditori, è tuttavia "acutizzata", dal momento che questi ultimi non solo hanno la possibilità di non partecipare all'azione collettiva – pur godendo, in qualità di *free riders*, degli eventuali benefici comuni dell'azione collettiva²⁴ – ma hanno anche l'opportunità, soprattutto se controllano imprese di grandi dimensioni, «di agire da "battitori liberi"», ossia di intraprendere strategie «individuali per perseguire i loro interessi, così da migliorare la loro posizione di mercato a danno di coloro che invece adottano strategie collettive»²⁵.

Il riferimento alla concorrenza intra-associativa, peraltro, lungi dal poter essere riguardato quale mera proiezione a livello associativo delle dinamiche competitive tra imprese nei mercati di riferimento, può essere esteso anche ai rapporti tra l'organizzazione datoriale e gli associati²⁶; dal momento che il singolo socio, in quanto soggetto imprenditoriale, potrebbe avere «una propria politica economica»²⁷, concretizzata in

spesso percepito come violazione del valore della solidarietà di classe o di gruppo professionale».

²³ Richiamato, in questo campo, da J.R. BOWMAN, *Capitalist Collective Action: Competition, Cooperation, and Conflict in the Coal Industry*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.

²⁴ Si tratta di quelli che Olson (M. OLSON, *The logic of collective action. Public goods and the theory of groups*, Harvard University Press, Cambridge-London, 1965) definisce *collective goods* (contrapposti, nella teorizzazione dell'Autore, ai *selective goods*, ossia benefici fruibili solo dagli associati, con la funzione di incentivo selettivo all'adesione alle associazioni di rappresentanza; sul punto v. pure *infra*, § 1.5.).

²⁵ A. MARTINELLI, *L'analisi della rappresentanza datoriale*, in A. MARTINELLI (a cura di), *op. cit.*, p. 100 ss.

²⁶ Lo nota Traxler (F. TRAXLER, *Employers and employer organisations in Europe: Membership strength, density and representativeness*, in *Industrial Rel. Journal*, 2000, n. 4, p. 311), secondo cui ci sarebbe sempre un rapporto conflittuale tra «*a member's self-interest and the association's goals*».

²⁷ Così P. BELLOCCHI, *Rappresentanza e diritti sindacali in azienda*, in *Giorn. dir. lav.*

scelte non necessariamente collidenti con gli interessi collettivi dell'organismo di rappresentanza²⁸.

La competizione *inter*-associativa, invece, dipende soprattutto dai principi volontaristici posti a fondamento della scelta di iscriversi ad una data associazione datoriale, non esistendo, nel nostro ordinamento, vincoli di iscrizione legati alle afferenze merceologiche e/o al settore di attività della singola impresa²⁹.

relaz. ind., 2011, p. 574. Sui potenziali conflitti di interesse tra associazioni e imprese associate, peraltro, influiscono diversi fattori: le differenze dimensionali tra i membri dell'associazione, la loro dislocazione geografica e le rispettive risorse economiche, solo per citarne alcuni, sono suscettibili di incidere sul grado di unità e/o sulla mancanza di unità di una organizzazione (cfr. M. DERBER, *Le associazioni degli imprenditori negli Stati Uniti*, in A. MARTINELLI (a cura di), *op. cit.*, p. 131 ss.). La possibile emersione di un conflitto – anche potenziale – di interessi tra rappresentati e rappresentanti è espressamente contemplata dallo Statuto dell'Abi (Associazione Bancaria Italiana), nel quale si legge che l'Associazione «rappresenta, tutela e promuove i legittimi comuni interessi degli Associati, nonché interessi specifici di uno o più Associati, purché tali interessi non siano in conflitto con quelli comuni» (Statuto Abi, art. 1, comma 3, *Costituzione, sede e scopi*).

²⁸ La difficoltà di trasformare le esigenze individuali degli iscritti in istanze collettive dell'associazione è un aspetto spesso sottolineato dagli studiosi di relazioni industriali comparate e che accomuna, in qualità di dilemma organizzativo ricorrente, le associazioni datoriali nei diversi ordinamenti. Si v. in proposito la sintesi di Traxler (F. TRAXLER, *Employers and employers' organizations*, in *Industrial rel. journal*, 1997, p. 99), secondo cui «*in the course of transforming individual member interests into collective goals, employer organisations [...] have to deal with three organisational issues. First, they have to demarcate their representational domain in terms of membership and tasks. Second, they must be able to recruit members. Third, they have to make their members comply with associational goals and collective decisions*».

²⁹ Si tratta di un assunto direttamente derivante dalla libertà di associazione, costituzionalmente garantita (art. 18 Cost.), e che si estende anche alla libera scelta dei contratti collettivi applicabili da parte dei datori di lavoro, posta la non riferibilità all'ordinamento sindacale post-costituzionale dei vincoli corporativi di appartenenza categoriale prescritti dall'art. 2070 c.c. Sulla non applicabilità dell'art. 2070 c.c. ai contratti collettivi di diritto comune vi è una indiscussa comunanza di vedute in giurisprudenza. In argomento, si v., *ex aliis*, Cass. 5 maggio 2004, n. 8565, nella quale si legge che «il primo comma dell'art. 2070 c.c. (secondo cui l'appartenenza alla categoria professionale, ai fini dell'applicazione del contratto collettivo, si determina secondo l'attività effettivamente esercitata dall'imprenditore) non opera nei riguardi della contrattazione collettiva di diritto comune, che ha efficacia vincolante esclusivamente per gli iscritti alle associazioni sindacali stipulanti [...] e solo nei limiti della volontà manifestata dalle suddette organizzazioni sindacali».

La concorrenza tra associazioni datoriali appare peraltro incoraggiata, da un lato, dalla sovrapposizione degli ambiti associativi di alcune confederazioni – basti pensare alla pluralità di organizzazioni istituzionalmente deputate alla tutela delle piccole e medie imprese (d’ora in avanti anche Pmi) o alla coesistenza di diverse associazioni nel settore cooperativo e/o artigiano – dall’altro, dalla demarcazione “ambigua” dei rispettivi perimetri rappresentativi (spesso molto più ampi di quanto la denominazione formale della singola associazione potrebbe far pensare). Su tutti, valga l’esempio della demarcazione degli ambiti associativi contenuta nello Statuto di Confindustria (art. 3 – *Perimetro della rappresentanza e categorie di soci*), nel quale si legge che «il perimetro della rappresentanza è inclusivo e vede la compartecipazione organica di imprese rappresentative di diversi settori merceologici ed aree di attività, di ogni dimensione ed assetto societario e proprietario. Sono soci del sistema associativo di Confindustria [...] le imprese industriali e le imprese produttrici di beni e servizi con una organizzazione complessa». Lungi dal racchiudere in sé solo imprese con una caratterizzazione industriale (come potrebbe indurre a pensare la denominazione della confederazione), l’ampio perimetro associativo di Confindustria include al suo interno, fin dalle finalità statutarie, anche imprese «produttrici di beni e servizi», purché «con una organizzazione complessa». Dunque, con la sola esclusione, *a contrario*, di imprese artigiane e/o di altre attività imprenditoriali non caratterizzate da una organizzazione complessa³⁰. Ancor più inclusivo è, nei fatti, il bacino dei soggetti rappresentati, specie a seguito del controverso ingresso, nell’associazione degli industriali, delle imprese a partecipazione pubblica (che avrebbe, secondo alcuni studiosi, contribuito a diluirne la rappresentatività – oltre ad amplificare il potenziale conflitto di interessi tra membri dell’associazione)³¹.

c) Infine, la tradizionale eterogeneità degli interessi perseguiti dalle

³⁰In argomento si v. A. VATTA, *Italy*, in F. TRAXLER-G. HUEMER (a cura di), *op. cit.*, p. 214 ss.

³¹Per una analisi del ruolo sindacale di Confindustria, con particolare riferimento ai settori con aziende operanti in regime di monopolio, v. R. DEL VECCHIO, *Una certa idea di Confindustria*, in M. CARRIERI-T. TREU (a cura di), *Verso nuove relazioni industriali*, il Mulino, Bologna, 2013, p. 419 ss.

organizzazioni datoriali – derivante dalla complessità delle domande associative degli aderenti – appare amplificata da una delle peculiarità del multiforme sistema italiano di rappresentanza degli interessi imprenditoriali, consistente nella costituzione di organizzazioni rappresentative, a un tempo e promiscuamente, degli interessi economici e degli interessi datoriali degli imprenditori e dunque nella formazione di associazioni complesse, svolgenti tanto le funzioni di *trade association* quanto quelle di *employers' association*³².

La complessità degli interessi perseguiti dalle organizzazioni imprenditoriali (ed anche la loro non omologabilità al mero fine del “contro-associacionismo” di risposta) implica la non comparabilità, sotto il profilo teleologico, tra associacionismo sindacale e datoriale³³ e la difformità delle rispettive logiche di azione collettiva³⁴.

³² Come rileva A. MARTINELLI [*L'analisi della rappresentanza imprenditoriale*, in A. MARTINELLI (a cura di), *op. cit.*, p. 98], le associazioni imprenditoriali devono rappresentare gli interessi dei datori di lavoro sia in quanto datori di lavoro sia in quanto «agenti della produzione e ciò genera una distinzione tra interessi di classe (che si formano sul mercato del lavoro) e interessi produttivi (che si formano sul mercato dei prodotti)». La coesistenza di queste eterogenee esigenze rappresentative all'interno di una stessa struttura associativa deriva dalla tendenziale mancata distinzione, nel contesto italiano, delle funzioni facenti capo alla rappresentanza degli imprenditori come datori di lavoro e come “uomini d'affari” (secondo la distinzione operata da L. LANZALACO e sulla quale si v. *supra*, nt. 24) e dunque tra le funzioni rispettivamente afferenti alle associazioni datoriali (o *employers' association*) e quelle commerciali (o *trade associations*), ma piuttosto ad una commistione di elementi dei due modelli in un unico contesto associativo.

³³ A fronte di una maggiore “semplicità” sotto questi aspetti delle tradizionali istanze associative sindacali, tendenzialmente riconducibili al principio di solidarietà “tra uguali” (solidarietà intra-classe). Sulla nozione di solidarietà come principio-guida, utile, anche nel contesto europeo, a evitare una definitiva frammentazione sociale, si v. di recente S. RODOTÀ, *Solidarietà: un'utopia necessaria*, Laterza, Bari, 2014; S. SCIARRA, *L'Europa e il lavoro: Solidarietà e conflitto in tempi di crisi*, Laterza, Bari, 2013.

³⁴ In uno dei più accreditati studi sull'associacionismo sindacale e datoriale, l'asimmetria tra le due tipologie associative è ricondotta alla diversità delle rispettive logiche di azione (C. OFFE-H. WIESENTHAL, *Two logics of collective action*, cit., p. 87). In particolare, secondo gli Autori, la non comparabilità tra sindacati e associazioni datoriali risiederebbe, sostanzialmente, nell'adozione, da parte di queste ultime di un paradigma “monologico” di rappresentanza di interessi, mentre le organizzazioni sindacali sarebbero contraddistinte dalla coesistenza, al proprio interno, di logiche di azione monologiche e dialogiche. In questo approccio, l'organizzazione datoriale sarebbe contraddi-

1.3.1. La controversa “sindacalità” dell’associazione datoriale

Accanto alle peculiarità teleologiche analizzate *supra* e da esse non disgiunta si staglia la questione, in verità parzialmente accantonata in dottrina, della riconducibilità delle organizzazioni datoriali all’ombrello protettivo della libertà sindacale *ex art. 39 Cost.*³⁵. Se la questione era sembrata, in un primo momento, risolversi nel senso della non riferibilità alle associazioni datoriali della nozione di organizzazione sindacale³⁶, alla tesi della libertà sindacale unilaterale – come tale spettante al solo sindacato – si è affiancata, successivamente, quella della natura bilaterale dei diritti garantiti dall’art. 39 Cost.

Sebbene si tratti di dibattito teorico piuttosto risalente, vale la pena di ripercorrere sinteticamente le ricostruzioni dogmatiche sui fondamenti costituzionali dell’azione collettiva dei datori di lavoro. La tesi della libertà sindacale unilaterale³⁷ viene tradizionalmente ancorata: a)

stinta da «*instrumental-monological patterns of collective action*», nelle quali, «*the association, almost exclusively, aggregates and transmits interests, and debates about the proper objectives of the organization occur only at the leadership level, if at all*». Nella logica dialogica di azione collettiva (sindacale), invece, «*the organization plays an active role in defining and transforming members’ interests; communication about objectives is therefore, at least occasionally, extended to the rank-and-file level*».

³⁵ A margine dell’uso del termine “sindacalità” nel titolo di questo § – e in altri *loci*, in questo volume – si impone una doverosa precisazione di carattere semantico-lessicale. Pur nella compiuta consapevolezza della non sovrapponibilità dell’etichetta “sindacale” alle peculiarità delle formule associative imprenditoriali – non foss’altro che per la loro diversità ontologica, teleologica e strutturale dalle associazioni sindacali – l’aggettivo “sindacale” e/o il sostantivo “sindacalizzazione” sono talvolta utilizzati, in questo lavoro, per evocare suggestivamente e in via di richiamo analogico alle associazioni sindacali *tout court* le dinamiche associative (e dissociative) datoriali. Si sofferma sulla libertà sindacale delle imprese P. BELLOCCHI, *Rappresentanza e diritti sindacali in azienda*, cit., p. 574 ss.

³⁶ Specie a seguito delle acquisizioni derivanti dagli studi di Giugni [G. GIUGNI, *Commento art. 39*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione (Rapporti economici)*, Zanichelli, Bologna-Roma, 1979, p. 265 ss.] e della teorizzazione, ad opera di Santoro Passarelli, della nozione di libertà sindacale unilaterale (G. SANTORO PASSARELLI, *Sulla libertà sindacale dell’imprenditore*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1976, 170). Sull’asimmetria tra associazionismo sindacale e datoriale e sul carattere non originario di quest’ultimo si v. R. SCOGNAMIGLIO, *Il lavoro nella Costituzione italiana*, Franco Angeli, Milano, 1978, p. 117.

³⁷ Dissente energicamente dalle tesi sulla natura unilaterale della libertà sindacale Pera (G. PERA, *Sulla libertà sindacale unilaterale*, in *Mass. giur. lav.*, 1976, p. 507 ss.),

al carattere di risposta dell'associazionismo datoriale (una sorta di "contro-sindacalismo"); b) alla natura solo eventuale dell'azione collettiva sul versante datoriale, in contrapposizione al carattere necessario dell'associazionismo dei lavoratori. A supporto della tesi della riferibilità dell'art. 39 Cost. alle sole coalizioni rappresentative dei lavoratori, poi, militerebbero ragioni sistematiche che – seppure non rievocabili in dettaglio in questa sede – si possono sintetizzare nei termini che seguono: c) la collocazione sistematica dell'art. 39 Cost. – inserito fra le disposizioni del Titolo III della Costituzione (artt. 35-40) dedicate al rapporto di lavoro³⁸; d) l'indubbia connessione esistente tra l'art. 39 e l'art. 40 Cost., con l'asimmetrico riconoscimento, da parte di quest'ultima norma, dello sciopero e non della serrata come diritto costituzionalmente protetto e dunque con la mancata attribuzione di tutele alle forme di conflitto – invero, tendenzialmente non collettivo – dei datori di lavoro, prive di coperture legislative ordinarie o costituzionali.

Per tali ragioni, autorevole (sebbene, forse, non più maggioritaria) dottrina ha ritenuto necessario ricondurre la libertà di associazione e azione collettiva degli imprenditori alle disposizioni costituzionali in tema di libertà di associazione (art. 18 Cost.) e di iniziativa economica privata (art. 41 Cost.) anziché alla libertà sindacale *ex art. 39 Cost.*³⁹.

Diversamente, a sostegno della tesi del carattere bilaterale della libertà sindacale racchiusa nell'art. 39 Cost. (e dunque della sua riferibilità tanto alle organizzazioni sindacali quanto a quelle datoriali) militerebbe, in primo luogo, un fondamentale passaggio ermeneutico. L'osservazione della mera eventualità della coalizione imprenditoriale – avendo a che fare con l'*an* e non con il *quid* o con il *quomodo* della stessa – non escluderebbe la possibilità di ammettere sotto l'ombrello protettivo del-

secondo cui le conferme sulla riconducibilità dell'associazionismo datoriale alla libertà sindacale *ex art. 39 Cost.* andrebbero ricercate sul piano «prettamente giuridico [...] della normatività». Da questa prospettiva di indagine, secondo l'Autore, si dovrebbe arguire che «nell'ordinamento si considera l'associazionismo imprenditoriale ai fini del conflitto di lavoro come sindacalismo vero e proprio, traendone logiche conseguenze, in primo luogo che la garanzia di libertà sindacale opera anche da questa parte».

³⁸G. GIUGNI, voce *Libertà sindacale*, in *Nuovo Dig. disc. priv.*, Utet, Torino, 1993, p. 26.

³⁹Si v. gli Autori citati *supra*, nt. 36.

la libertà sindacale alcune attività che siano esplicitamente contrassegnate dalla loro finalità, anche latamente, sindacale. Il fatto che l'associazionismo imprenditoriale sia solo eventuale non implicherebbe dunque, *ex se*, l'esclusione in radice della sua riconducibilità – seppure parziale, come si chiarirà *infra* – alla nozione di libertà sindacale. In questa prospettiva, non sarebbe dunque da escludere che, laddove una organizzazione datoriale svolga, ad esempio, una attività di negoziazione collettiva questa possa essere ricondotta nel novero delle attività sindacali. Più in generale, non sarebbe possibile escludere il carattere sindacale di alcune attività tradizionalmente rientranti nel *core business* delle associazioni datoriali e con riferimento alle quali dunque apparirebbe sicuramente richiamabile la disposizione contenuta nell'art. 39 Cost.⁴⁰.

In secondo luogo, poi, sul fronte della “sindacalità” delle organizzazioni datoriali si collocherebbero anche specifici dati normativi (di recente amplificati dall'uniforme regolazione dei diritti di negoziazione e azione collettiva da parte della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, v. *infra*) e giurisprudenziali⁴¹. Si tratta di dati idonei a far sfumare la tradizionale linea di demarcazione tra le associazioni sindacali e quelle datoriali.

Si possono citare, in proposito alcuni riconoscimenti della libertà sindacale dei datori di lavoro presenti nel diritto internazionale e sovranazionale.

Si pensi all'art. 2 della Convenzione OIL sulla libertà sindacale e la protezione del diritto sindacale (Convenzione 87 del 1948)⁴²; all'art. 5

⁴⁰In argomento, si v. G. GHEZZI-U. ROMAGNOLI, *Diritto sindacale*, Zanichelli, Bologna, 1997, pp. 54-55. Propende per una riconducibilità della libertà di associazione dei datori di lavoro, pur con qualche distinguo, *sub* art. 39 Cost. (soprattutto per i profili di libertà sindacale negativa/immunità) anche M. PEDRAZZOLI, *Qualificazioni dell'autonomia collettiva e procedimento applicativo del giudice*, in *Lavoro e dir.*, 1990, n. 3, p. 403 ss.

⁴¹Si fa riferimento a risalenti orientamenti della giurisprudenza costituzionale e, segnatamente, alle pronunce n. 1/1960 – sull'uscita da Confindustria delle società a partecipazione statale – e n. 29/1960 – sulla liceità penale della serrata. In particolare, dalla lettura della pronuncia n. 1/1960, si ricava l'impressione che il Giudice delle leggi attribuisca pianamente la libertà sindacale anche alle imprese e ai loro organismi di rappresentanza – sebbene, a causa dell'infondatezza, nel merito, delle questioni di legittimità sollevate riguardo alla legislazione sullo “sganciamento” delle società pubbliche da Confindustria, la Corte non si soffermi compiutamente sul punto controverso.

⁴²Ai sensi del quale «i lavoratori e i datori di lavoro hanno il diritto, senza alcuna

(Diritti sindacali) della Carta sociale europea⁴³; all'art. 28 (*Diritto di negoziazione e di azione collettiva*) della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, che sancisce l'eguale diritto di lavoratori e datori di lavoro «di negoziare e di concludere contratti collettivi, ai livelli appropriati, e di ricorrere, in caso di conflitti di interessi, ad azioni collettive per la difesa dei loro interessi, compreso lo sciopero»⁴⁴.

A differenza di quanto avviene nel testo costituzionale italiano, le citate disposizioni sovranazionali e internazionali riconoscono la medesima natura sindacale all'associazionismo dei lavoratori e a quello dei datori di lavoro.

La rilevanza di questa notazione, anche sotto il profilo sistematico, non può tuttavia obliterare l'evidente dato della diversità di fondo nella quale si collocano alcuni di questi predicati normativi rispetto alla prospettiva fatta propria dal Costituente italiano (e che dunque potrebbe contribuire a giustificare l'implicita presa di posizione contraria nel diritto interno). Ed infatti, come emerge soprattutto dall'art. 28 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, la prospettiva accolta dal legislatore sovranazionale è quella individualistica del riconoscimento di diritti di libertà al cittadino *uti singulus* (e, in alternativa a quest'ultimo, alle relative organizzazioni sindacali e datoriali)⁴⁵; mentre la

distinzione e senza autorizzazione preventiva, di costituire delle organizzazioni di loro scelta, nonché di divenire membri di queste organizzazioni, alla sola condizione di osservare gli statuti di queste ultime».

⁴³ Secondo cui «per garantire o promuovere la libertà dei lavoratori e dei datori di lavoro di costituire organizzazioni locali, nazionali o internazionali per la protezione dei loro interessi economici e sociali ed aderire a queste organizzazioni, le Parti s'impegnano affinché la legislazione nazionale non pregiudichi questa libertà né sia applicata in modo da pregiudicarla».

⁴⁴ Come nota Fontana (G. FONTANA, *Libertà sindacale in Italia e in Europa. Dai principi ai conflitti*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 78/2010, p. 23), nel diritto comunitario il riconoscimento del diritto di contrattazione avviene «in un'ottica paritetica, su un piano di reciprocità, non ricalcando lo schema dell'ordinamento interno (e in particolare dell'art. 39 Cost.) che invece riconosce il diritto di contrattazione come diritto proprio delle organizzazioni dei lavoratori, ossia di una sola delle parti in conflitto».

⁴⁵ Per una lettura "correttiva" della disgiuntiva utilizzata dal legislatore comunitario nell'art. 28 della Carta dei diritti fondamentali dell'Ue (in forza della quale, i beneficiari dei diritti di negoziazione e azione collettiva sarebbero «i lavoratori e i datori di lavoro, o le rispettive organizzazioni») si v. *Solidarity*, in Ł. BOJARSKI-D. SCHINDLAUER-K.

libertà di organizzazione sindacale garantita – anche ai singoli – dall'art. 39 Cost. sembra porsi in una differente prospettiva solidaristico-collettiva.

Ad ogni modo, la soluzione del dilemma relativo alla riconducibilità del soggetto rappresentativo datoriale all'art. 39 Cost. può in parte essere sdrammatizzata – oltre che per la sua tenue rilevanza pratica – attraverso l'affermazione della indubbia sindacalità di alcune attività delle organizzazioni datoriali, le quali si caratterizzano per il fine del perseguimento di interessi collettivi e/o “di classe”, in contrapposizione alle controparti sindacali. Con l'ovvia avvertenza che, ai fini di una corretta riferibilità dell'etichetta sindacale alle attività rappresentative svolte dalle organizzazioni datoriali, occorrerà un'attenta disamina del multiforme pacchetto di prestazioni offerte agli associati, rivolta a individuare quelle sicuramente contrassegnate dal fine della sindacalità (e non dal prevalere di altre finalità)⁴⁶.

In questa prospettiva, si tratterebbe, dunque – ammesso che sia possibile effettuare una distinzione netta in base alle tipologie di attività – di ricondurre all'art. 39 Cost. le attività delle organizzazioni imprenditoriali caratterizzate, sotto il profilo teleologico e funzionale, da prevalenti finalità sindacali e all'art. 41 Cost. quelle contrassegnate da scopi più marcatamente economici⁴⁷.

WLADASCH (a cura di), *The Charter of Fundamental Rights as a Living Instrument. Manual*, reperibile on line in http://www.equineteurope.org/IMG/pdf/cfreu_-_the_charter_of_fundamental_rights_as_a_living_instrument.pdf (consultato il 16 giugno 2016). Secondo gli Autori, «*the disjunction “or” in the wording of the article does not imply alternative subjects but has to be interpreted extensively as covering “workers and employers, as well as through their respective organizations”*. [...] *Indeed, an individual protection restricted to workers would make little sense, as the collective dimension is typical for both the respective organizations of workers and employers as well as for the actions of the interested parties which aim at protecting the respective interests of these two groups*».

⁴⁶In ogni caso, anche gli Autori che propendono per un inquadramento delle associazioni datoriali *sub* art. 39 Cost. ribadiscono la non neutralità del nostro ordinamento nei riguardi dei contrapposti “sindacalismi” (dei lavoratori e dei datori di lavoro), come si desume anche dalla riferibilità della legislazione di sostegno alle sole organizzazioni sindacali (v., di recente, M.V. BALLESTRERO, *Diritto sindacale*, Giappichelli, Torino, 2012, p. 110).

⁴⁷In questo senso si v. M.N. BETTINI, *Associazioni professionali dei datori di lavoro e sindacato*, Giuffrè, Milano, 1991, p. 20, la quale sembra comunque più in generale

1.4. Funzioni delle organizzazioni datoriali

L'eterogeneità degli interessi rappresentati dalle organizzazioni datoriali⁴⁸ si riflette anche sulla complessità, sotto il profilo funzionale, dell'offerta associativa.

Dagli studi di relazioni industriali comparate è desumibile una classificazione delle funzioni delle associazioni datoriali, in ragione della quale si individuano sei categorie di attività: a) la formulazione di "linee di azione" per gli associati; b) la rappresentanza degli interessi degli imprenditori nei riguardi dello Stato e delle sue articolazioni; c) la rappresentanza degli imprenditori nei riguardi dei mezzi di comunicazione e dell'opinione pubblica; d) l'erogazione di prestazioni specialistiche in favore dei soci; e) la contrattazione collettiva; f) la composizione delle controversie economiche⁴⁹.

La classificazione in discorso, nonostante la sua relatività, dipendente dalle specificità legate alle diverse previsioni statutarie (e dunque dalla non omologabilità funzionale tra le diverse organizzazioni), sarà utilizzata, anche ai fini delle riflessioni formulate in questo capitolo, come base di sistematizzazione delle tre principali funzioni delle organizzazioni datoriali.

propendere per una riconduzione nell'ambito dell'art. 39 delle attività riconducibili alla rappresentanza degli imprenditori in qualità di datori di lavoro, attraverso una ricostruzione dei significati teleologici e funzionali del «predicato sindacale» contenuto nella disposizione costituzionale (così, soprattutto, p. 52 ss.).

⁴⁸ Eterogeneità amplificata dalla mancata differenziazione strutturale tra *trade* ed *employers' associations*.

⁴⁹ Si tratta della classificazione delle funzioni associative proposta da A. GLADSTONE, *Analisi comparata delle associazioni degli imprenditori: funzioni e attività*, in J.P. WINDMULLER-A. GLADSTONE (a cura di), *Le organizzazioni degli imprenditori*, cit., p. 41. Diversa è la definizione di *employers' organizations* (e delle rispettive funzioni) fornita da G. RYANHART-J. DEJARDIN (*National, regional and international employers' organizations*, cit., p. 43), secondo cui le organizzazioni datoriali avrebbero tra le loro funzioni necessarie quelle relative alla promozione, rappresentanza e assistenza degli imprenditori al rafforzamento della posizione nella società di questi ultimi, negli aspetti legati al lavoro e in materia sociale; le funzioni contrattuali collettive, invece, secondo questi Autori, non rientrerebbero tra le attività necessariamente ricomprese nelle competenze funzionali delle organizzazioni datoriali (pur ammettendo la ricorrenza di simili funzioni nella maggioranza dei casi).

Ed infatti le prime tre funzioni enucleate *supra*⁵⁰ sono riconducibili – adottando le partizioni teoretiche classiche in tema di rappresentanza – a funzioni di rappresentanza politica, in senso lato (e si traducono anche nella nozione di rappresentatività in senso qualitativo-sostanziale). Diversamente, le funzioni relative alla contrattazione collettiva e all'assistenza tecnico-giuridica in sede di composizione delle controversie possono essere ricondotte alla nozione di rappresentanza tecnica (di tipo giuridico/negoziale)⁵¹. Sembra sfuggire a questa sistematizzazione l'attività preordinata alla fornitura di servizi agli associati, la quale, a seconda del tipo di servizio offerto, può essere qualificata come attività di consulenza, di assistenza tecnica, fiscale, ecc. e potrebbe tendenzialmente prescindere dall'istituzione di un rapporto di rappresentanza in senso tecnico⁵².

Pur tenendosi conto delle differenziazioni funzionali interne a ciascuna macrocategoria evocata, nelle pagine che seguono, dunque, le funzioni delle organizzazioni datoriali saranno analizzate *sub specie* di funzioni riconducibili, rispettivamente, alla a) rappresentanza politica; alla b) rappresentanza tecnica⁵³ e c) all'offerta di servizi associativi.

1.4.1. *Le funzioni di rappresentanza politica (in senso lato)*

Come si è anticipato, possono essere ricondotte al *genus* delle funzioni di rappresentanza politica, latamente intesa, quelle relative alla de-

⁵⁰ Sintetizzabili in attività di definizione delle *policies* associative, attività lobbistiche e attività di rappresentanza nei *mass media*.

⁵¹ Per un approfondimento sulle diverse declinazioni teoretico-semantiche della nozione di rappresentanza – e sulle loro ricadute giuridiche sulle tecniche di misurazione della rappresentatività datoriale – si v. *infra*, cap. III e i riferimenti bibliografici *ivi* citati.

⁵² E infatti, come si chiarirà *infra*, pur costituendo un importante incentivo selettivo all'adesione, le attività in cui si concretano i servizi associativi potrebbero, in quanto tali, essere autonomamente offerte sul mercato da professionisti del tutto estranei a qualsivoglia rapporto associativo con le imprese "clienti".

⁵³ Si v. in proposito anche la sistematizzazione proposta da Martinelli e Treu [A. MARTINELLI-T. TREU, *Le associazioni degli imprenditori in Italia*, in J.P. WINDMULLER-A. GLADSTONE (a cura di), *op. cit.*, p. 345 ss.], i quali – con specifico riguardo al contesto italiano – distinguono tra funzioni di rappresentanza nel campo delle relazioni industriali e funzioni di rappresentanza generale degli interessi datoriali.

finizione di linee di condotta per gli associati e/o alla definizione di *policies* associative.

La delineaazione delle *policies* associative delle singole organizzazioni può essere diversamente declinata. A un livello generale e in via di prima approssimazione, le macro-finalità dell'azione associativa si possono desumere dalle disposizioni statutarie – variamente denominate – di determinazione degli obiettivi dell'associazione⁵⁴. Si tratta ovviamente di una definizione degli obiettivi al livello di massima generalizzazione e standardizzazione, laddove, invece, la concreta definizione delle linee politiche delle associazioni avviene, periodicamente – e in maniera differenziata a seconda delle diverse opzioni organizzative accolte negli statuti – attraverso meccanismi di democrazia diretta (strumenti assembleari) e/o indiretta (decisioni degli organi di auto-governo) delle associazioni⁵⁵.

L'importanza delle attività di rappresentanza nei confronti dei pubblici poteri – e degli organismi pubblici, soprattutto quelli statali e le lo-

⁵⁴Una lista tendenzialmente onnicomprensiva di attività rappresentative è contenuta nello Statuto di Confindustria. Si legge nell'art. 2 (*Attività istituzionali e ruoli organizzativi*) che sono ricomprese tra le attività istituzionali di Confindustria «1. il dialogo e il confronto con tutte le componenti della società per una efficace rappresentanza politico-organizzativa [...]; 2. l'elaborazione di organiche politiche industriali, finalizzate allo sviluppo del sistema produttivo, in coerenza agli indirizzi della UE, con particolare attenzione alle politiche di coesione ed a quelle per lo sviluppo economico territoriale; 3. la promozione della semplificazione delle procedure amministrative [...]; 4. la partecipazione a politiche di valorizzazione della cultura della legalità e di sostenibilità etico-sociale, economico-finanziaria, ambientale ed energetica, come leve competitive per lo sviluppo del Paese; 5. l'ammodernamento e la semplificazione del sistema di relazioni industriali, con obiettivi di recupero e crescita della competitività; 6. il sostegno a un sistema di relazioni moderne tra mondo imprenditoriale e sistema creditizio e finanziario; 7. il supporto all'internazionalizzazione delle imprese e la promozione dell'attrattività del sistema Paese; 8. l'accompagnamento all'evoluzione tecnologica [...]; 9. lo sviluppo della formazione dei vertici associativi e del capitale umano del sistema e delle imprese».

⁵⁵La definizione delle linee di azione associative potrà raramente avvenire nel corso delle riunioni degli organismi più "partecipati" (assembleari), se non nei casi relativi a questioni generali, mentre le deliberazioni relative ad argomenti specifici – quali, ad esempio, le posizioni da assumere in una data trattativa sindacale – saranno verosimilmente decise dagli organismi direttivi "ristretti" (in argomento v. A. GLADSTONE, *Analisi comparata delle associazioni degli imprenditori*, in J.P. WINDMULLER-A. GLADSTONE (a cura di), *op. cit.*, p. 42 ss).