

Recapito a cura di Nexve
ISSN 1120-9214
9 788309 061068
9 788309 061068

Rivista Mensile



ott 2019 - 8 euro

formiche

n°151

Hong Kong. La libertà non scontata

RUBBETTINO

I sistemi di rappresentanza e la sfida del digitale

di *Andrea Granelli**

Il concetto di rappresentanza si interseca inevitabilmente con il nuovo mondo del digitale. Se esso presenta delle innegabili opportunità, ha anche dei lati oscuri e difficilmente gestibili. Un esempio può essere l'esplosione delle fake news. I corpi intermedi tradizionali e i manager devono sviluppare una vera competenza digitale, in modo da poter gestire il fenomeno e non farsi sostituire nel proprio ruolo dai proprietari delle piattaforme

Il concetto di rappresentanza è complesso e ricco. L'epistemologo francese Bruno Latour ne svela la ricchezza giocando sui significati della parola. Tre sono infatti gli assi che definiscono un sistema di rappresentanza: la rappresentazione del mondo (e cioè un modo di intendere il contesto – società, mercato, *trend*, dinamiche tecnologiche – in cui si sta operando, le sue regole di funzionamento, le sue sfide); la rappresentanza degli interessi (e cioè il mandato per la tutela degli interessi di qualcuno, l'essere portavoce di uno specifico gruppo); e il rappresentare le proprie ragioni verso le istituzioni (e cioè l'insieme di strumenti, tecniche e rituali che danno forma a modalità specifiche di atteggiarsi, di comportarsi, di comunicare e di agire. Un sistema di rappresentanza, quindi, è un'entità che ha come obiettivo il rappresentare interessi aggregati utilizzando specifiche modalità di azione che si basano su una particolare rappresentazione del mondo. Il digitale sta rivoluzionando tutto: il mondo in cui viviamo, gli interessi e i bisogni che questo mondo origina e le modalità di comunicazione e di *lobbying*. E questa trasformazione è profonda, inarrestabile e continua. Per questi motivi anche i sistemi di rappresentanza ne sono fortemente coinvolti. La lettura unidirezionale e semplicistica del



digitale come agente disintermediatore, come cioè la causa principale del processo di eliminazione dei corpi intermedi – quasi a volerlo tirare fuori dai temi della rappresentanza – è davvero una modalità frettolosa e inefficace di leggere un fenomeno per sua natura complesso e irriducibile a semplici titoli giornalistici. Per comprendere allora in profondità i campi di azione e i processi trasformativi in atto resi possibili dalla rivoluzione digitale e anticiparne le future dinamiche è utile riflettere sui suoi contributi – in corso e futuri – in ciascuno dei tre assi che definiscono un sistema di rappresentanza. Come sarà evidente nel corso di questa nota, se si vorranno cogliere in pienezza le straordinarie opportunità offerte dal digitale e, nel contempo, ridurne le dimensioni problematiche, sarà necessario rifondare il modello di rappresentanza – oggi nei fatti più importante e necessario di ieri –, attingendo il più possibile a strumenti, processi e contenuti messi a disposizione dal sempre più pervasivo ecosistema digitale. Provocatoriamente potremmo dire che sarà necessario fondare una rappresentanza 4.0 in grado di convivere con le strutture tradizionali; strutture, cioè, completamente concentrate sulla gestione ordinaria dei processi e sul monitoraggio delle normative in continua evoluzione e relative agli associati tradizionali. Questa dimensione tradizionale è dunque un elemento certamente fondamentale da presidiare per evitare ulteriori emorragie di membri. La

“Il digitale è uno straordinario agente di innovazione: trasforma la società, le istituzioni e il mercato del lavoro, cambia la ricetta competitiva del mercato, è lo strumento principe e privilegiato della comunicazione del XXI secolo e uno spazio sempre più rilevante e centrale per l'azione politica”

base storica va quindi necessariamente tutelata, ma se diventa l'unica strategia adottata, può diventare estremamente pericolosa. È fondamentale concentrarsi anche sul nuovo: nuovi attori da rappresentare e nuovi bisogni emergenti, il tutto immerso in nuove dinamiche di mercato che richiedono nuovi contesti regolatori. La

DEFINIZIONI_PAROLA DI LATOUR

Filosofo, sociologo e antropologo, Bruno Latour si è interessato del legame fra scienza, sviluppo tecnologico e democrazia. Nel suo libro *Politica della natura*, Latour opera una distinzione fra il significato epistemologico di rappresentazione e quello politico di rappresentanza (in entrambi i casi indicate in francese come *représentation*), tentando di costruire un significato terzo, che chiama *costituzione*, che affidi “una parte del collettivo all'epistemologia e una parte alla politica”. Appare anche fondamentale per il filosofo che la rappresentanza accompagni e vada di pari passo con l'innovazione tecnologica, perché sia parte integrante della società.

pluriennale esperienza delle aziende operanti in contesti in forte trasformazione dimostra, però, che è impossibile conciliare – in un'unica entità organizzativa – tradizione e innovazione. Cogliere le dinamiche del digitale (a partire dall'esistenza di un segmento di potenziali associati nativi digitali) mantenendo nel contempo il *focus* principale sul mondo tradizionale, rischia di essere, nei fatti, controproducente. E non basta certo la creazione di strutture-civetta focalizzate solo o concepite con l'unica finalità di raccoglie-

re le sempre più scarse risorse che lo Stato mette a disposizione in questo ambito. Per tutti i sistemi di rappresentanza del mondo del lavoro due date sono particolarmente importanti: il 1972 (introduzione dell'Iva) e il 1983 (Visentini bis), perché segnano il momento di massima espansione dei servizi che questo mondo eroga ai propri associati; servizi che li mettono in condizione di adempiere ai nuovi obblighi fiscali e contabili. Questi due eventi dimostrano come l'innovazione nelle norme, negli strumenti da adottare e nella regolazione possa essere un potente strumento di innovazione dei sistemi stessi di rappresentanza. Ora il digitale è uno straordinario agente di innovazione poiché agisce lungo tutti e tre gli assi che definiscono un sistema di rappresentanza. Infatti, il digitale trasforma la società, le istituzioni e il mercato del lavoro, cambia la ricetta competitiva del mercato, è lo strumento principe e privilegiato della comunicazione del XXI secolo e uno spazio sempre più rilevante e centrale per l'azione politica. Il digitale trasforma la società, le istituzioni e il mercato del lavoro. Il digitale è molto più che un insieme di tecnologie o uno specifico settore economico: è il più grande e potente ecosistema al mondo. Comprendere le dinamiche del digitale e il ruolo delle grandi aziende del digitale, degli operatori di telecomunicazione, delle aziende *media*, nel plasmare la società, orientare i processi regolatori, creare innovazione sociale (basti pensare al progetto annunciato da Facebook di battere moneta) è pertanto un priorità irrinunciabile. Inoltre, la comprensione delle potenzialità del digitale non si limita a ciò che si potrebbe fare, ma anche – e in prospettiva sempre di più – a ciò che non si dovrebbe fare o che sarebbe meglio evitare, i cosiddetti lati oscuri del digitale. Le inesattezze e falsificazioni di Wikipedia, il potere sotterraneo e avvolgente di Google, la finta democrazia digitale



svelata dall'espressione *click-tivism*, il diluvio incontenibile della posta elettronica, il pauroso conto energetico dei *data centre*, i comportamenti scorretti dei nuovi capitani dell'impresa digitale sono solo alcuni dei problemi emergenti dalla trasformazione digitale della società e dell'economia. Ma anche le criptomonete al servizio del crimine organizzato, gli attacchi *hacker*, il reclutamento di *foreign fighter* dell'Isis grazie ai *social media*, l'esplosione delle *fake news* e l'uso spregiudicato di Twitter in grado di ribaltare gli esiti elettorali, l'istupidimento da *social media* fino alla cancellazione della classe media con la relativa esplosione incontrollata delle disuguaglianze. I lati oscuri del digitale sembrano dovunque: sono molto diversi fra loro, nascono e si propagano in ogni dove e sembrano incontenibili.

Le cause dell'esplosione dei lati oscuri del digitale sono molte. Certamente la più importante dipende dal fatto che quanto più una tecnologia diventa potente e diffusa, tanto più diventa pericolosa e problematica. "La tecnologia crea innovazione ma – contemporaneamente – anche rischi e catastrofi: inventando la barca, l'uomo ha inventato il naufragio", come suggeriva Paul Virilio. Ma l'aspetto più critico per il grande pubblico è che se ne è parlato pochissimo, anche quando la dimensione problematica incominciava a manifestarsi.

Ora, è vitale combattere le false credenze del digitale – soprattutto quelle legate al suo utilizzo – e comprendere in profondità le sue dimensioni

problematiche oltre che le sue specificità. La comunicazione muscolare del digitale sta infatti uccidendo il senso critico e introducendo comportamenti stereotipati e accettati passivamente e acriticamente. È dunque sempre più necessario un sano scetticismo – come usava ripetere Jack Welch – anche nella scelta e nell'uso del digitale. Una competenza poco diffusa fra *manager* e imprenditori, che invece tendono a non sapere di non sapere, fidandosi di quanto si "leggiucchia" sulla Rete, non vedendo le crescenti dimensioni

DISINTERMEDIAZIONE_EFFETTO TRUMP

La gestione della comunicazione politica di Donald Trump appare come un esempio-chiave di disintermediazione digitale. Attraverso Twitter, il presidente riesce a oltrepassare le precedenti barriere comunicative, parlando in prima persona al proprio elettorato. L'importanza di questa piattaforma per Trump è esemplificata dal fatto che possiede due account ufficiali, @realDonaldTrump e @POTUS. Una strategia di diversificazione che paga, dati i circa 180 milioni di retweet e i 750 milioni di like complessivamente ricevuti dal presidente. L'esempio del Potus sembra rafforzare l'idea che le piattaforme digitali eliminino i corpi intermedi non solo nell'ambito economico, ma anche in quello politico.

problematiche del digitale e fidarsi solo della tecnica (ovvero pensando al digitale solo come a una piattaforma gestibile semplicemente padroneggiandone i comandi).

Quali sono, allora, gli effetti oggi più apparenti della trasformazione – grazie al digitale – del terreno di gioco della rappresentanza? Alcuni

FINTECH_Una nuova rappresentanza economica

Uno degli esempi più rilevanti del moderno utilizzo del digitale è senza dubbio il Fintech. Il termine, crasi per *financial technology*, indica le innovazioni tecniche che stanno rivoluzionando il settore finanziario. Esempi possono essere le diverse *app* per la gestione delle finanze personali, le nuove piattaforme dedicate al *mobile payment* e i nuovi portali *online* di cui si sono dotati gli istituti finanziari. Il settore è in costante crescita, considerando che più del 30% dei consumatori del settore adoperano, anche inconsapevolmente, servizi di Fintech.

dei più rilevanti sono la trasformazione del consumatore, i nuovi perimetri della *privacy* e della trasparenza, la nuova prossimità resa possibile dal digitale, la trasformazione (non eliminazione) dei corpi intermedi, la rivoluzione dei dati e dell'intelligenza artificiale e l'esplosione della conoscenza e delle *fake news*.

I temi sono dunque molti e articolati e richiederebbero degli approfondimenti che vanno oltre lo spirito di questa riflessione. Vediamo quindi, a volo d'uccello, solo quei punti che richiedono maggiori chiarimenti e che sono particolarmente critici per i sistemi di rappresentanza. Il cittadino-consumatore sta vivendo una grande trasformazione; non si è solo riscattato dal ruolo di consumatore passivo incominciando a produrre contenuti, preferenze, suggestioni politiche, ma è anche sempre più imprevedibile. Come nota con acutezza Byung-Chul Han, il "soggetto capace di annullarsi in una folla che marcia per un'azione comune ha ceduto il passo a uno sciame digitale di individui anonimi e isolati, che si muovono disordinati e imprevedibili come insetti. La questione politica diventa capire cosa accade quando: una società – la nostra – rinuncia al racconto di sé per contare i mi piace; il privato si trasforma in un pubblico che cannibalizza l'intimità e la *privacy*; si abdica al significato e al senso per un'informazione ovunque reperibile ma spesso non attendibile". Il crescente potere del cittadino-consumatore sta generando, però, due sensibilità e atteggiamenti diversi e in apparente contraddizione: da una parte "il cliente è il re": tutto ciò che chiede è legittimo e gli va dato, costi quel che costi; dall'altra il cliente è analfabeta, inconsapevole e facilmente manipolabile: va quindi educato, controllato, non gli si può dire sempre tutto ciò che sappiamo di lui e non sempre le sue richieste sono legittime. Un secondo tema molto complesso e di grande rilevanza politica è quello della *privacy* e – col-

legato a esso anche se non coincidente – quello della trasparenza. Anche in questo caso vi è in azione una dinamica apparentemente contraddittoria. I consumatori vogliono sempre più servizi su misura e a basso costo e per avere ciò cedono – spesso inconsapevolmente – informazioni sensibili. La situazione si complica quando le informazioni raccolte con un patto contrattuale (quindi in ambito economico) vengono poi spostate nell'arena politica, come è successo per esempio durante le elezioni americane con i dati raccolti da Facebook. A ciò si lega il delicato tema della trasparenza. Il digitale misura tutto e quindi può essere uno straordinario garante della trasparenza, ma ciò dipende innanzitutto da chi controlla questo processo e da come vengono controllati i controllori. C'è poi un'altra riflessione da tenere presente. Come ci ricorda Gianrico Carofiglio in una recente intervista: "Bisogna fare molta attenzione alla possibile, pericolosa torsione caricaturale della trasparenza. Ciò che deve essere ostensibile è la giustificazione delle scelte, in base ad argomentazioni razionali compatibili con le premesse. I giudici decidono in una Camera di consiglio segreta, ma la Costituzione dice che le sentenze devono essere motivate, cioè che i giudici devono illustrare il percorso logico-argomentativo delle loro decisioni. Il segreto della Camera di consiglio è un valore e a nessuno (se non in una dittatura) piacerebbe un sistema in cui è possibile osservare, scrutare, controllare i giudici nel momento in cui discutono della decisione da prendere".

Un altro punto rilevante è il concetto di prossimità riletto con la lente del digitale. Emblematica è l'evoluzione del mandamento. Nell'era pre-digitale, la prossimità si esplicitava nel costruire sedi sui territori nel modo più capillare possibile in modo da essere vicini ai propri associati. Nell'era digitale, invece, la prossimità diventa un concetto informativo e di *reach*

tecnologico. Ti sono prossimo non perché sono fisicamente vicino a te, ma perché conosco i tuoi bisogni e ti posso raggiungere – con gli strumenti digitali – ogni qualvolta sia necessario. Il digitale, dunque, ridefinisce radicalmente le strategie di prossimità del sistema di rappresentanza.

Sulla trasformazione dei corpi intermedi – anzi sulla loro (anche desiderabile) eliminazione – si sono versati fiumi di inchiostro e sono stati presi anche grandi abbagli. Come ci ricorda, però, Roberto Calasso: “C’è sempre stato qualcuno pronto a deprecare la rappresentazione. O per lo meno a infierire sul fatto che ogni rappresentazione è una falsificazione e non rende pienamente giustizia alla singolarità del rappresentato. Ma c’è anche chi, con sguardo sobrio e lucido, ha osservato che così siamo fatti e che ogni rappresentazione deve essere intesa come una mediazione. Questo, a sua volta, ha suscitato una certa diffidenza e sospetto verso ogni elemento o persona che agisca da intermediario, perché appunto lì, secondo alcuni, si annidava l’inganno e l’eventuale tradimento”.

L’opinione pubblica si è convinta che il digitale elimini i corpi intermedi, in quanto rende possibile un rapporto diretto – non mediato – tra l’azienda produttrice (o il leader carismatico) e i propri consumatori (o sostenitori/elettori). Nulla di tutto questo è però accaduto. Anzi, sono nati nuovi corpi intermedi – dai sistemi di telecomunicazione (quando la Rete è già nessuna comunicazione diretta è possibile) ai sistemi di raccomandazione che influenzano le scelte dei consumatori finali – che nei fatti mediano questi rapporti e influenzano le azioni degli associati (spesso semplicemente utilizzatori).

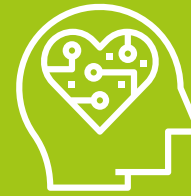
Ma il vero protagonista di questo nuovo processo di mediazione reso possibile dal digitale sono le cosiddette piattaforme: motori di ricerca, *app* per la gestione della mobilità, siti di *e-commerce* e sistemi di democrazia diretta. A una prima

lettura sembrano strumenti neutri, pensati solo per rendere più efficace ed efficiente il rapporto diretto tra domanda e offerta, o fra cittadino e istituzioni. Ma, a ben vedere, le piattaforme digitali hanno due caratteristiche che le rendono particolarmente interessanti.

Innanzitutto, sono possedute da azionisti in carne e ossa che ne orientano le scelte tecnologiche e funzionali e soprattutto raccolgono gigantesche quantità di dati che ne aumentano il potere e il valore economico in quanto possono essere scambiati e applicati in altri contesti. In secondo luogo, sono le piattaforme – o meglio i loro proprietari – i nuovi corpi intermedi dell’era digitale, in grado di influenzare le scelte dei consumatori, comprendere l’evoluzione dei loro bisogni e monetizzare la massa di dati raccolti. E, soprattutto, stanno diventando potentissimi: pensiamo a Google, Amazon, AliBaba, Airbnb, e PayPal.

Sulla rivoluzione dei dati e dell’intelligenza artificiale ci sarebbe moltissimo da dire. Basti solo il fatto che i dati saranno ovunque e il loro legame con gli algoritmi dell’intelligenza artificiale apre spazi fino a ieri inconcepibili sul ruolo autonomo che le macchine potranno prendersi. Possedere dati e saperli leggere per trovare connessioni e correlazioni non immediate sarà infatti una delle competenze critiche del futuro. Molte decisioni (anche politiche) verranno pertanto prese dai sistemi di intelligenza artificiale e ciò influirà molto anche sui meccanismi di rappresentanza. Infine, c’è il tema dell’esplosione della conoscenza grazie al digitale e alla contemporanea diffusione delle *fake news*. Il rapporto fra questo fenomeno e la politica è talmente evidente – e oggi sotto i riflettori – che non richiede maggiori dettagli. Il digitale agisce in modo simultaneo nei luoghi della competizione e negli spazi della rappresentanza. Infatti cambia le dinamiche competitive, le competenze necessarie, le logiche

– “Il digitale aumenta la convergenza fra le attività di *lobbying* e i servizi agli associati, vanificando una delle regole organizzative fondative dei tradizionali sistemi di rappresentanza quale la separazione netta fra le politiche e i cosiddetti servizi di mercato. Il digitale richiede invece un presidio unico” –



aggregative delle imprese associate e quindi forza una *digital transformation* delle imprese. Inoltre, trasforma – soprattutto negli spazi urbani – la rappresentazione dell’associato e le modalità per rappresentare gli interessi collettivi. E ciò sia perché il digitale è caratterizzato da economie di scala e di scopo e quindi privilegia il fare insieme, sia perché il digitale è sempre più al centro delle *policy* politico-economiche (prezzi, infrastrutture, servizio universale, alfabetizzazione, infrastrutturazione, tasse ai robot) sia perché il digitale trasforma la rappresentanza stessa, il suo funzionamento, le sue finalità.

Il digitale aumenta quindi la convergenza fra le attività di *lobbying* e i servizi agli associati, vanificando una delle regole organizzative fondative dei tradizionali sistemi di rappresentanza la separazione netta fra le attività di *lobbying* – attività politiche – e i cosiddetti servizi di mercato. Il digitale richiede invece un presidio unico, per lo meno nella visione e comprensione del fenomeno.

Questa terza dimensione del digitale è piuttosto nota e sotto gli occhi di tutti e quindi la darei per acquisita. Vorrei solo ricordare tre ambiti in cui gli strumenti digitali risultano particolarmente efficaci per cui il loro uso va pienamente padroneggiato dai sistemi di rappresentanza quali la strategia sui *social media*, i sondaggi e le analisi di mercato, la video-formazione, che diventa anche comunicazione dei valori e del

modus operandi del sistema di rappresentanza. Quando ciò che il mercato richiede è molto distante da ciò che si sa fare (in quanto si è sempre fatto) la prima priorità sono le competenze (innanzitutto digitali) della classe dirigente. È quindi necessario costruire nuove capacità e abilità, ma anche nuovi processi e modelli organizzativi. Senza una classe dirigente in grado di affrontare a testa alta il digitale e le trasformazioni in atto, infatti, risulta mol-

MANIPOLAZIONI L'ERA DELLE FAKE NEWS

Uno dei più famosi aspetti oscuri dell’innovazione digitale è sicuramente rappresentato dalle cosiddette *fake news*. Notizie false, ma che presentano tratti di verosimiglianza. Se da un lato le bufale non sono un fenomeno del tutto nuovo, l’utilizzo, e soprattutto la pervasività, delle contemporanee *fake news* è particolarmente inquietante. Messe in giro soprattutto in occasione di appuntamenti elettorali, appaiono come evidenti tentativi di manipolazione di questi ultimi e dell’elettorato. Un esempio di *fake news* che ha dominato la campagna presidenziale americana del 2016 può essere la notizia, falsa, sul fatto che Barack Obama non fosse nato negli Usa.

to difficile pensare a un sistema di rappresentanza in grado di aiutare i propri associati a navigare nel mare in burrasca causato dal digitale, dove le bussole che abbiamo sempre usato per tenere la barra dritta non sono più adeguate. L’adozione di pratiche efficaci nell’uso del digitale dipende dunque da diversi fattori, molto più articolati e sofisticati da quelli affrontati grazie a una banale alfabetizzazione. Detto in altri termini, non basta aggiungere una “e” davanti a “*leadership*”, dando qualche spolverata digitale ai *manager* e lasciando

che continuino a fare quello che hanno sempre fatto: occorre rileggere *leadership* e cultura manageriale con la lente del digitale e, sempre più frequentemente, addirittura ripensarla. La semplice alfabetizzazione digitale, infatti, punta a insegnare l'Abc degli strumenti digitali più utilizzati, mentre bisogna costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso. Non basta conoscere i *trend* tecnologici e le principali applicazioni digitali di moda, i benefici della specifica applicazione digitale o essere addestrati al suo utilizzo. Un'autentica educazione digitale deve fornire ai *manager* i criteri obiettivi e soppesati di scelta di un'applicazione, la conoscenza delle precondizioni di utilizzo, gli elementi per costruire *business case* realistici, i modi per identificare i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale per evitarli, le implicazioni organizzative, psicologiche e linguistiche a valle della *digital transformation*: cosa deve essere, cioè, cambiato internamente per poter usare al meglio le nuove soluzioni digitali. È inoltre vitale saper combattere le false credenze e saper padroneggiare i lati oscuri del digitale di cui abbiamo accennato nel corso di questa riflessione. Ogni giorno, infatti, emergono aspetti complessi e inquietanti del digitale che vanno compresi e gestiti e cioè evitati o sterilizzati se non addirittura contrastati. Infine, vanno sviluppate prioritariamente tre aree di competenze, ovvero *policy* sul digitale, servizi di irrobustimento competitivo e un centro di competenza interna sul digitale per supportare il ridisegno del sistema di rappresentanza nella trasformazione digitale delle sue strutture e competenze sia centrali sia distribuite sul territorio. Per rendere rapidamente ed efficacemente operative queste tre aree di competenza, senza

però interferire sulla cultura tradizionale fortemente radicata negli attuali sistemi di rappresentanza, risulta necessario lanciare un progetto pilota separato dal corpo principale (idealmente una *newco*) completamente dedicato a costruire una visione sul digitale, a progettare e realizzare servizi di nuova generazione *digitally-enabled* e a fare *marketing* associativo verso i nativi digitali. Il capitolo sulle *policy* è molto articolato e soprattutto in continuo divenire visto il suo collegamento con l'agenda politica. Oltre al tema delle *smart city*, vi è quello degli incentivi, su cui è utile

NUOVE PIATTAFORME_DEMOCRAZIA 4.0

L'utilizzo di piattaforme di rappresentanza digitale è un'importante novità nel panorama politico contemporaneo. A seguito della loro invenzione da parte dei partiti pirata nordici, islandese e svedese, sono stati portati definitivamente alla ribalta dal Movimento 5 Stelle e da Podemos. Questi strumenti tuttavia, di fatto non eliminano i cosiddetti corpi intermedi tradizionali, ma li sostituiscono. Sono anche meno controllabili, essendo in mano ad aziende private, come ad esempio la Casaleggio Associati che gestisce la piattaforma Rousseau.

ricordare che non è solo importante stabilire le misure di incentivazione, ma verificare le precondizioni per la loro applicabilità, il numero di aziende e professionisti effettivamente raggiungibili e coinvolgibili e soprattutto il grado di trasformazione concretamente effettuato a valle dell'incentivo. I servizi di irrobustimento

“I corpi intermedi devono giocare un ruolo essenziale e insostituibile nel digitale. Ma devono progressivamente trasformarsi in una rappresentanza 4.0. È necessario che sovrintendano le varie componenti del sistema di rappresentanza nella trasformazione digitale, le sue strutture e le sue competenze” _



competitivo (grazie soprattutto al digitale) per i propri associati saranno il cuore dei sistemi futuri di rappresentanza, sia perché daranno ai propri associati servizi necessari, a misura di associato e a prezzi competitivi, sia perché forniranno le risorse finanziarie necessarie a mantenere la struttura del sistema di rappresentanza. È inutile commentare quanto la rivoluzione digitale trasformi in modo radicale questo ambito. Per quanto riguarda, infine, il centro di competenza sul digitale, vi sono tre aree da presidiare: formazione, progettazione organizzativa e *marketing* associativo. In ciascuno di questi ambiti il digitale può fare la differenza e richiede, pertanto, un presidio *ad hoc*. Le competenze digitali, le metodologie di progettazione, il potere negoziale verso i fornitori del digitale avranno tutti grande beneficio da una gestione centralizzata. Per questo motivo è necessario sovrintendere e supportare le varie componenti del sistema di rappresentanza nella trasformazione digitale delle sue strutture e competenza sia centrali sia distribuite sul territorio. Una considerazione finale per concludere questa riflessione compressa e per sua natura parziale e *in itinere*. Come risulta evidente da quanto esposto, un sistema di rappresentanza senza profonde competenze sul digitale non è in grado di rappresentare davvero, soprattutto sui temi più critici, gli interessi propri associati e accompagnarli sulla via della crescita. Spesso

le associazioni diventano sistemi di retroguardia, intenti solo a salvare vecchi privilegi (peraltro sempre più marginali e insignificanti) e incapaci di assistere i propri associati nella loro necessaria evoluzione verso il digitale e le nuove dinamiche del mercato perché loro stesse sono incapaci di evolvere e cogliere la trasformazione man mano che si presenta. Anche la visione sindacale tradizionale – corretta in senso astratto – ancorata su “La legge è uguale per tutti” rischia – in un mondo ipercompetitivo – di orientare gli sforzi nella direzione sbagliata. Il nemico più temibile degli associati oggi non sono tanto le leggi sbagliate o ingiuste quanto le dinamiche stesse del mercato, la sfida tecnologica che non fa prigionieri, i nuovi processi di internazionalizzazione che alternano spinte di globalizzazione ai dazi, l'assenza di una moderna cultura gestionale e imprenditoriale, i nuovi *gatekeeper* dei dati, il *credit crunch* che impedisce di supportare la *digital transformation* anche delle aziende meritevoli. Ma è proprio quando il gioco si fa duro e le aziende non possono da sole affrontare tutte le sfide di un mercato in perenne trasformazione che serve una rappresentanza forte, capace e al passo con i tempi. È proprio in questo contesto che i corpi intermedi devono giocare un ruolo essenziale e insostituibile. Ma devono progressivamente trasformarsi in una rappresentanza 4.0 se non vogliono che siano le nuove piattaforme digitali a prendere il loro posto.