L'evoluzione organizzativa nella rappresentanza delle piccole e medie imprese: il caso di Rete Imprese Italia

ALESSIA VATTA

1. Introduzione: la riorganizzazione della rappresentanza imprenditoriale e le piccole e medie imprese (PMI)

Secondo dati della Commissione Europea (2011: 29-30), all'inizio del 2010 erano state contate 111 confederazioni e associazioni imprenditoriali nazionali nei 27 stati membri dell'Unione Europea. Di queste, 49 comprendevano imprese private di tutte le dimensioni; 23 erano settoriali; 39 erano specializzate nella rappresentanza di PMI[1]. Circa metà degli stati presentava organizzazioni nazionali distinte per le PMI e/o gli artigiani, e in parecchi casi anche per le cooperative[2]. Le PMI (cioè le imprese con meno di 250 dipendenti) costituiscono la maggioranza delle imprese dell'Unione Europea[3]. Tuttavia, incon-

[1] Le organizzazioni degli agricoltori, le confederazioni delle cooperative e le organizzazioni dei lavoratori autonomi non erano state contate. Si v. Commissione Europea (2011), *Industrial Relations in Europe 2010*, Lussemburgo, Ufficio delle Pubblicazioni dell'UE.

[2] M. Carley (2010), *Developments in social partner organisations – employer organisations*, Dublino, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, www.eurofound.europa.eu

[3] F. Traxler (2007), *The theoretical and methodological framework of analysis*, in F. Traxler e G. Huemer (eds), *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance. A*

trano spesso difficoltà ad essere competitive su scala internazionale, a causa della frequente mancanza di un buon livello di innovazione tecnologica e di capitale umano qualificato[4]. Spesso registrano problemi nel reperimento di risorse finanziarie e nella difesa delle loro posizioni di mercato e dei livelli occupazionali. Allo stesso tempo, i rapporti di complementarietà nell'attività produttiva e la maggiore distanza dai mercati internazionali rendono le PMI più resistenti al cambiamento[5]. Questi problemi sono divenuti ancora più seri con la crisi globale. Sebbene la struttura complessiva della rappresentanza imprenditoriale di vertice sia rimasta piuttosto stabile nel corso degli ultimi 10-15 anni, sono stati rilevati cambiamenti in alcuni paesi, principalmente attraverso fusioni o forme di coordinamento congiunto, senza una piena integrazione.

Gli sviluppi più recenti sono stati certamente indotti dalla crisi, che ha portato ad un inasprimento delle tensioni preesistenti e sollevato nuovi problemi. La pressione politica della globalizzazione e l'azione delle forze di mercato vengono frequentemente prese in considerazione dagli studiosi[6]. A confronto con le aziende multinazionali, le PMI hanno minori probabilità di esercitare una forte influenza transnazionale, sia per le loro dimensioni sia per la difficoltà di unificare la loro comunità di riferimento. In parte, ciò si deve alle differenti condizioni istituzionali e politiche in cui agiscono, ma in particolare anche alle molteplici identità che caratterizzano le PMI e ostacolano la definizione di uno spazio politico comune[7]. Da questo punto di vista, l'Italia è tra i paesi che contano le più alte percentuali di microimprese (da 1 a 9 dipendenti), circa 4.200.000 nel 2015. Nel 2017, ben l'88% delle imprese italiane contavano meno di 5 dipendenti. Questo caso è particolarmente critico sia sotto il

---

comparative analytical approach, Londra, Routledge.

[4] S. Palmieri (2007), *The European system of small-and medium-sized enterprises*, in *Transfer*, 13(1), pp. 27-53.

[5] Si v. C. Lane e G. Wood (2009), *Capitalist diversity and diversity within capitalism?*, in *Economy and Society*, 38(4), pp. 531-551.

[6] Parecchi fattori possono essere inclusi nel novero delle "forze di mercato", come la liberalizzazione del commercio e della circolazione dei capitali, l'evoluzione tecnologica, i cambiamenti normativi e istituzionali, l'incremento nel flusso degli investimenti esteri e dei traffici con i paesi in via di sviluppo, tutti inclusi nel generico termine "globalizzazione" (si v. R. J. Ahearn, *Globalization, Worker Insecurity, and Policy Approaches*, Congressional Research Service, www.crs.gov, 2012). Si aggiungono l'accresciuta concorrenza e la crescente integrazione economica e finanziaria. Si v. H.-J. Bieling (2007), *The Other Side of the Coin: Conceptualizing the Relationship between Business and the State in the Age of Globalisation*, in *Business and Politics*, 9(3), pp. 1-20.

[7] M. Young (2008), *The Political Roots of Small Business Identity*, in *Polity*, 40(4), pp. 436-463.

profilo della struttura economica, sia dal punto di vista della rappresentanza degli interessi.

Secondo la teoria delle associazioni complesse, le organizzazioni degli interessi sono sottosistemi politici con capacità di adattamento[8]. L'adattamento ha luogo quando le caratteristiche organizzative delle associazioni imprenditoriali vengono modificate per corrispondere a nuove esigenze del contesto in cui operano. Tali necessità possono derivare da:

– mutamenti nella composizione e struttura dell''arena di *policy*' in cui agisce un'associazione;
– cambiamenti analoghi e innovazioni tecnologiche nei settori economici (o nel settore) di riferimento;
– trasformazioni nella struttura del mercato (ad es. l'accresciuta concorrenza a livello europeo e globale, e l'intensificazione degli scambi internazionali) che incidono sulla composizione delle imprese associate, e di conseguenza modificano le caratteristiche organizzative, tra cui gli apparati, le risorse, gli ambiti d'azione e i servizi associativi[9];
– pressioni interne, indotte dall'esterno o dalle reazioni degli associati ai risultati conseguiti dalle organizzazioni.

In un primo tempo, alcuni di questi mutamenti possono influenzare un'associazione *indirettamente*, cioè tramite le imprese rappresentate. Tuttavia, le associazioni sono particolarmente importanti in periodi di profonda incertezza, dovuta a fattori tecnologici, commerciali e regolativi, e specialmente se intervengono innovazioni radicali[10]. A quel punto, le associazioni reagiscono *direttamente* a tali mutamenti e possono collaborare oppure organizzarsi di conseguenza. In passato, gli obiettivi delle fusioni, anche solo tentate (ad es. tramite accordi di cooperazione) erano legati al rafforzamento della rappresentanza imprenditoriale nei confronti dei governi e dei sindacati. Un'altra causa era costituita dal tentativo di evitare la duplicazione di attività e di potenziare le economie di scala. Come rilevato da Streeck, Grote, Schneider e

[8] Si v. J. Grote, A. Lang e V. Schneider (2008), *Organized business interests in changing environments: the complexity of adaptation*, Londra, Palgrave Macmillan, pp. 5-6.

[9] I servizi includono quelli rivolti agli iscritti e le attività politiche nei confronti di autorità pubbliche o di altri attori politici e sociali (come i sindacati).

[10] Si v. A. Lang, V. Schneider e R. Werle (2008), *Between Politics, Economy, and Technology: The Changing Environment of Business Associations*, in Grote, Lang e Schneider (*op. cit.*).

Visser[11], molte organizzazioni di vertice sono state indotte a ridimensionare i loro bilanci, riconsiderare le proprie strutture e/o vendere i propri servizi (in precedenza gratuiti per gli iscritti o non disponibili). La consolidata distinzione tra organizzazioni di rappresentanza datoriale e categoriale (*employers'* vs. *trade associations*) è stata ampiamente superata. È stato anche avviato un ulteriore dibattito sull'eventualità di abolire il sistema duale di rappresentanza, costituito dalle camere e dalle organizzazioni volontarie[12]. Alcune fusioni hanno interessato l'industria e i servizi anche a livello settoriale, spesso a causa di cambiamenti nella struttura dell'economia. Specialmente nell'Europa centro-orientale, la rappresentanza imprenditoriale rimane piuttosto diversificata, con casi di collaborazione e contrapposizione tra associazioni. La spinta a sfruttare economie di scala può essere rafforzata dall'integrazione di interessi legati alla rappresentanza sia politica che economica[13]. Eventuali cause di fusioni possono essere anche specificamente legate ai contesti nazionali. Le divisioni, invece, sono principalmente dovute a questioni di rappresentatività. Mentre l'adesione alle organizzazioni tende a rimanere piuttosto costante, in ragione della persistenza di attività di *lobbying* e collaborazione, il reclutamento di nuovi iscritti può essere problematico nel caso delle PMI o dell'espansione a settori notevolmente differenziati al loro interno, come il terziario. Le organizzazioni imprenditoriali sono indotte a risparmiare risorse e ad essere più attive nella promozione delle loro attività e delle opinioni dei propri iscritti. Tale tendenza si è di certo rafforzata dall'inizio della crisi globale nel 2008. La costituzione di Rete Imprese Italia si pone nel quadro di diffuse tendenze verso modifiche strutturali. Tuttavia, in questo caso il mutamento non è solamente indotto in modo esogeno, ma deve essere anche interpretato come una reazione a questioni interne alla realtà italiana.

2. Rete Imprese Italia: la sua configurazione e i suoi obiettivi

Rete Imprese Italia (d'ora in poi RII) è stata fondata a Roma il 10 maggio 2010. Più esattamente, il suo nome è R.ete. Imprese Italia, ove R.ete. è l'abbreviazione di 'Rappresentanza E Territorio'. Questa denominazione sottoli-

---

[11] W. Streeck, J. Grote, V. Schneider e J. Visser (2006), *Governing interests. Business associations facing internationalization*, Londra, Routledge.

[12] Commissione Europea (2006), *Industrial Relations in Europe 2006*, Lussemburgo, Ufficio delle pubblicazioni delle Comunità Europee.

[13] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007), *Industrial relations and challenges of globalisation in the EU25 and Global7 countries*, Lussemburgo, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione Europea.

nea il ruolo delle cinque confederazioni fondatrici come rappresentanti attive degli interessi territoriali nei loro contatti con le istituzioni. L'associazione si prefigge di promuovere il ruolo delle PMI in quanto soggetti fondamentali dell'economia e della società, e di farsene portavoce a tutti i livelli economici e istituzionali. Inoltre, elabora programmi e proposte riguardanti i temi di comune interesse per le imprese afferenti alle cinque confederazioni aderenti. Esse sono Casartigiani, CNA (Confederazione nazionale dell'artigianato e della PMI), Confartigianato, Confcommercio e Confesercenti. Le prime tre sono le principali organizzazioni dell'artigianato, mentre le altre due sono le più importanti confederazioni del commercio. Entro i rispettivi macrosettori, queste confederazioni – fondate tutte dopo la Seconda guerra mondiale – sono state rivali per molti anni e per diversi motivi. Il più ovvio era la *membership*, in quanto condividevano lo stesso bacino potenziale di riferimento. Il secondo era l'aspetto politico. Alcune di loro (Confartigianato e Confcommercio) erano tradizionalmente orientate su posizioni conservatrici o di centro-destra, mentre altre (CNA e Confesercenti) erano rivolte più a sinistra. In terzo luogo, c'era anche un confronto territoriale: la distribuzione degli iscritti era irregolare, sebbene tutte le confederazioni fossero – e siano tuttora – di portata nazionale. Di conseguenza, la costituzione di una nuova organizzazione comune si può interpretare come una reazione alle esigenze molteplici di una base ampia, ma frammentata.

Il consolidamento della rappresentanza era un incentivo importante per unire le forze, e i problemi comuni – aggravati dalla crisi economica – rappresentarono uno stimolo ulteriore. Inoltre, la nuova alleanza contribuiva al superamento di una contrapposizione storica e politica che, sebbene indebolita in tempi recenti, aveva a lungo alimentato divisioni nel campo imprenditoriale[14]. L'attenzione per il territorio doveva essere vista come il tentativo di mettere in evidenza le necessità delle PMI, non solo sotto il profilo politico, ma anche tramite la creazione di reti di cooperazione. Queste ultime potevano risultare utili per ridurre i costi, condividere le innovazioni tecnologiche e collaborare nelle strategie in ambito occupazionale.

Secondo il suo statuto, RII è un'organizzazione di coordinamento, con una presidenza semestrale a rotazione, assunta in successione dal presidente di ciascuna associazione. Inoltre, la struttura organizzativa si articola in un'associazione vera e propria (dedita alle attività di rappresentanza) e in una fondazione (che si occupa delle attività organizzative, gestisce il sito web,

[14] Il progetto della nuova associazione era stato lanciato nel 2006 con il 'patto del Capranica' (il teatro in cui si era tenuto l'incontro delle cinque confederazioni). Lo spunto era stato offerto dal diffuso dissenso rispetto ad alcuni contenuti della legge finanziaria elaborata dall'allora esecutivo di centrosinistra guidato da Romano Prodi.

svolge ricerche, prepara i *position papers*, rilascia comunicati e offre formazione professionale e borse di studio). Le dichiarazioni ufficiali sottolineano l'importanza di strategie unitarie e coerenti, per difendere efficamente gli interessi delle PMI nella vita pubblica. Al dicembre 2017, le imprese aderenti a RII tramite le cinque confederazioni erano circa 2,500,000. Il pragmatismo non è solo una questione di tattica, ma anche di contenuti. Le istanze politiche sostenute da RII sono la semplificazione e la riduzione dei costi burocratici ed energetici (ad es. per elettricità e combustibile) a carico delle imprese, un accesso al credito più agevole, la riduzione delle imposte e il riordino del sistema impositivo, la riforma degli ammortizzatori sociali (usati, secondo RII, in misura sproporzionata nell'industria piuttosto che nel commercio e nell'artigianato) e la revisione del diritto del lavoro (RII è interessata al mantenimento di un margine di flessibilità per venire incontro alle esigenze delle imprese iscritte). Un altro obiettivo dell'associazione è il rafforzamento dei rapporti tra le imprese associate e l'organizzazione, per valorizzare il ruolo sociale, culturale e politico degli imprenditori come soggetti attivi sul territorio. Secondo RII, le reti di collaborazione tra le associazioni degli interessi sono importanti per modificare i legami tra gli interessi imprenditoriali e la politica. I rapporti verticali dovrebbero essere sostituiti da relazioni orizzontali e più equilibrate, tramite le quali dovrebbe essere prestata maggiore attenzione alle posizioni delle PMI come soggetti territoriali. Viene ricercata anche la cooperazione con altre associazioni nazionali di vertice: nel 2011 RII ha presentato un 'manifesto delle imprese', una sorta di dichiarazione comune d'intenti sulle misure anticrisi da adottare, insieme a Confindustria, ABI (Associazione bancaria italiana), ANIA (Associazione nazionale fra le imprese assicuratrici) e Alleanza delle cooperative italiane. Questa iniziativa è stata salutata come un importante segnale di aggregazione degli interessi. Nella relazione ufficiale presentata all'assemblea nazionale nel 2012, gli obiettivi previsti per il futuro erano la semplificazione e la velocizzazione dei processi decisionali e gestionali e l'uso più efficace delle risorse associative. Inoltre, si perseguiva l'intensificazione delle attività di ricerca e comunicazione, nonché il rispetto delle pari opportunità (verso le donne e i giovani) nell'accesso ai livelli dirigenziali dell'associazione. Sei anni dopo, la relazione del 2018 ha ribadito sia i temi cari all'associazione sia i problemi rimasti irrisolti. Il peso degli oneri fiscali (anche locali), la lentezza della ripresa economica, la necessità della semplificazione burocratica e di procedimenti giudiziari più rapidi si affiancano tuttora agli auspici favorevoli ad una maggiore competitività, innovazione e internazionalizzazione, senza tralasciare le difficoltà finanziarie e i problemi connessi al diritto del lavoro.

3. Alcune osservazioni in prospettiva

Un primo dettaglio da sottolineare è che RII non è il risultato di una fusione, bensì è un'"organizzazione-ombrello", ossia coordina associazioni che mantengono la propria individualità. Si tratta certamente di un notevole passo avanti rispetto alla frammentazione tradizionale della rappresentanza imprenditoriale in Italia. Tuttavia, è anche una soluzione minimale, con bassi costi di uscita per i potenziali dissidenti e con le associazioni preesistenti ancora in piena attività e partecipanti a distinti sistemi di contrattazione collettiva. In base allo statuto, i doveri degli iscritti sono relativamente limitati e chiari: devono rispettare le norme statutarie, partecipare alle attività di RII e operare in linea con le posizioni adottate dalla presidenza. L'esclusione da RII è possibile in caso di gravi infrazioni allo statuto, di comportamento lesivo contro RII e di mancato pagamento delle quote d'iscrizione. I membri di RII sono le associazioni, che devono pagare una quota di adesione più un contributo annuale (in aggiunta, la presidenza può stabilire contributi straordinari). Considerando che ciascuna impresa aderisce anche alla rispettiva confederazione di riferimento, il costo totale della *membership* potrebbe aumentare con il progressivo rafforzamento di RII e con l'ampliamento dei suoi servizi. Di conseguenza, da un lato RII corre il rischio di rimanere troppo snella e politicamente ininfluente, mentre dall'altro potrebbe ampliarsi, ma diventare troppo costosa. Lo statuto include anche regole di voto specifiche per evitare discriminazioni a scapito delle due confederazioni del commercio, dato che quelle dell'artigianato sono tre e costituiscono la maggioranza. Nel caso in cui nuovi membri (anche da altri macrosettori) si unissero a RII, tali regole dovrebbero essere modificate e si dovrebbe fissare un nuovo equilibrio tra le associazioni aderenti. A tale riguardo, lo statuto di RII (art. 4) precisa che, a richiesta, possono aderire organizzazioni che rappresentano qualunque settore produttivo, purché di rilevanza nazionale. È inoltre singolare che, all'art. 3, sia prevista la durata dell'associazione fino al 31 dicembre 2020, salvo proroga deliberata dall'assemblea. Con un orizzonte temporale così limitato, appare difficile pianificare un'azione organizzativa realmente incisiva.

Infatti, l'influenza di RII sulle politiche pubbliche è stata finora piuttosto indefinita. Anche il 'manifesto' non ha prodotto risultati durevoli, e sono emerse opposte vedute tra le associazioni aderenti[15]. In quanto associazione di coordinamento, in principio RII potrebbe partecipare validamente alla concertazione, nel caso in cui tutte le sue componenti si attenessero agli even-

[15] Si v. L. Mattina (2011), *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, 4, pp. 91-115.

tuali accordi. Tuttavia, i documenti ufficiali pubblicati sul sito web insistono sull'attività di *lobbying* piuttosto che su una partecipazione strutturata a iniziative tripartite o di dialogo sociale. In tal senso, l'associazione ha svolto finora molteplici attività (audizioni parlamentari, preparazione di emendamenti a proposte di legge, partecipazione a tavoli tecnici, accordi con altre organizzazioni, emissione di comunicati stampa). La fondazione ha promosso convegni, ricerche e approfondimenti tematici[16].

In una prospettiva più interna, le fusioni incoraggiano certamente il ridimensionamento strutturale e la riduzione dei costi dei servizi. Per raggiungere tale obiettivo, RII dovrebbe organizzare la struttura associativa a livello locale per essere realmente efficace ed evitare l'isolamento al vertice. Senza sviluppare una ramificazione adeguata sul piano settoriale e territoriale, sarebbe difficile considerarla come un partner contrattuale credibile (al momento, la sua partecipazione alla contrattazione collettiva non è nemmeno prevista nello statuto). Così, il tentativo di concentrare e rafforzare la rappresentanza degli interessi delle PMI non si tradurrebbe in una riduzione effettiva del numero delle parti negoziali. Inoltre, specialmente in tempi di crisi, il versamento delle quote associative è spesso ritardato e oggetto di trattativa, e lo stesso vale anche per il pagamento dei servizi, mentre le richieste di assistenza da parte delle imprese aderenti aumentano rapidamente, mettendo sotto pressione le associazioni rappresentative[17]. Perciò, nel caso in cui RII decidesse di rafforzare la sua azione a livello locale – il che è implicito nella sua *mission*, per potenziare i servizi alla *membership* – potrebbe incorrere in serie difficoltà. Ad ogni modo, dovrebbe prima negoziare il suo ruolo territoriale con le associazioni aderenti, ma finora la sua struttura decentrata rimane limitata. A livello regionale, esistono uffici di coordinamento delle associazioni aderenti, che riproducono localmente la prassi vigente sul piano nazionale, con un incerto margine d'iniziativa.

4. Conclusioni: un attore realmente nuovo o piuttosto una soluzione intermedia?

Le esperienze trascorse in tema di fusioni associative in Europa rivelano che, nella maggioranza dei casi, esse sono state messe a punto per superare la distinzione tra associazioni concentrate sulla difesa degli interessi legati ai mer-

[16] P. Feltrin e S. Zan (2014), *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Roma, Carocci.

[17] Si v. P. Feltrin e S. Zan (2011), *Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, 4, pp. 147-162.

cati dei prodotti e quelle riferite alla tutela delle posizioni imprenditoriali sul mercato del lavoro e nella sfera politica. In concreto, gli obiettivi delle fusioni hanno incluso il miglioramento della rappresentanza degli interessi, la riduzione delle spese e il risparmio di risorse. Le fusioni più articolate, con effetti rilevanti sul piano funzionale e della rappresentatività, hanno spesso coinvolto le principali associazioni 'generaliste' piuttosto che quelle riservate alle PMI[18]. Considerando le conseguenze per il coinvolgimento delle associazioni nella produzione delle politiche pubbliche, la questione dell'intervento delle associazioni delle PMI in tale processo rimane importante. Sebbene il miglioramento dell'accesso delle PMI al *policy-making* sia fortemente influenzato dalle tradizioni politiche nazionali, nei paesi europei la consultazione regolare delle PMI è ancora incerta e dovrebbe diventare più sistematica, pur tenendo conto delle specificità istituzionali[19].

In tale prospettiva, la fondazione di RII ha confermato una tendenza al cambiamento nella rappresentanza degli interessi imprenditoriali già affiorata a livello territoriale[20]. RII può dimostrarsi influente sui governi e fare leva sulla consistenza numerica della sua *membership* se si conferma politicamente indipendente. Altri quesiti aperti riguardano il contesto associativo. Resta infatti da vedere se RII amplierà il suo bacino di riferimento ad altri macrosettori, come l'agricoltura (dove ci sono almeno tre confederazioni) o l'industria. In quest'ultimo caso, la Confapi – come confederazione delle PMI – divide la *membership* potenziale con la Confindustria che, pur includendo le PMI, rappresenta tradizionalmente soprattutto la grande impresa, con ricorrente dissenso delle PMI iscritte. La definizione del bacino di riferimento potrebbe essere cruciale per il futuro ruolo di RII nelle relazioni industriali italiane, ma l'indicazione contenuta nell'art. 4 dello statuto è piuttosto generica.

Finora, i processi collegati alla globalizzazione e alla deideologizzazione hanno rafforzato la logica della *membership*, mettendo in evidenza la rilevanza dell'ambito di riferimento e l'erogazione di servizi agli iscritti, oltre ad un rafforzamento della distinzione tra organizzazioni di rappresentanza delle PMI

---

[18] Si v. F. Traxler, B. Brandl e S. Pernicka (2007), *Business associability, activities and governance: cross-national findings*, in F. Traxler e G. Huemer (eds), *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance. A comparative analytical approach*, Londra, Routledge, in particolare pp. 392-402.

[19] C. Dannreuther (2007), *A Zeal for a Zeal? SME Policy and the Political Economy of the EU*, in *Comparative European Politics*, 5, pp. 377-399; G. Morgan (2007), *National business system research: progress and prospects*, in *Scandinavian Journal of Management*, 23, pp. 127-145.

[20] L. Lanzalaco (2010), *Una rete per le piccole imprese*, in www.lavoce.info, 25 maggio.

e delle grandi imprese[21]. Nel mutamento delle condizioni socio-economiche, le organizzazioni imprenditoriali si sono generalmente dimostrate flessibili e versatili[22]. La scelta di costituire RII è stata sicuramente una reazione alla difficile situazione economica determinata dalla crisi globale, ma anche il risultato di pressioni dal basso, per dare maggiore visibilità ai problemi delle PMI, specialmente nei rapporti con l'opinione pubblica e con le autorità politiche. Al contrario, non c'è stato finora un segnale forte della logica dell'influenza. La costituzione di RII si può interpretare come una reazione ad un contesto in cui numerosi elementi di complessità, legati alla crisi economica e finanziaria, hanno esercitato una forte pressione. Tuttavia, essi si sono combinati con alcuni importanti tratti caratteristici della rappresentanza imprenditoriale in Italia (la frammentazione, le divisioni per dimensione, settore, orientamento politico), che sono stati percepiti in misura crescente come ostacoli ad un'azione collettiva più efficace. Data l'origine relativamente recente di RII, il peso di ciascun gruppo di fattori – esogeni ed endogeni – rimane incerto, come lo è l'effettivo ruolo politico e strategico di RII.

[21] Si v. W. Streeck e J. Visser (2006), *Conclusions: organized business facing internationalization*, in W. Streeck, J. Grote, V. Schneider e J. Visser (eds), *Governing interests. Business associations facing internationalization*, Londra, Routledge.

[22] Si v. B. Brandl e A. Lehr (2016), *The strange non-death of employer and business associations: an analysis of their representativeness and activities in Western European countries*, in *Economic and Industrial Democracy*, epub, 4 ottobre.