



<http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

I sistemi di rappresentanza e la sfida del digitale

Il nostro compito è di creare oggi il passato di domani (Oscar Niemeyer)

“Il digitale disintermedia”. Questa è una delle massime generate dalla Rete (come “informazione è potere” oppure “la grande opportunità dell’essere *always-on*”, sempre connessi”) che ha ingannato aziende, istituzioni e politici. I fenomeni attivati dalla rivoluzione digitale sono complessi e non riassumibili da semplici massime da collezionare nel proprio aforismario. La realtà che stiamo vivendo non riduce a slogan facili da maneggiare.

Il concetto di rappresentanza è complesso e ricco. L’epistemologo francese Bruno Latour ne svela (in *Politica della natura*) la ricchezza e articolazione, “giocando” sui molteplici significati della parola rappresentanza. Tre sono infatti gli assi che definiscono un sistema di rappresentanza:

1. 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, ...). È l’ambito proprio dell’epistemologia.
2. La **rappresentanza** degli interessi (e cioè il mandato per la tutela degli interessi di qualcuno – l’essere «portavoce» di uno specifico gruppo). È l’ambito proprio della politica.
3. Il **rappresentare** le proprie ragioni verso le istituzioni (e cioè l’insieme di strumenti, tecniche e «rituali» – spesso simili a rappresentazioni [teatrali] – che danno forma a modalità specifiche di atteggiarsi, di comportarsi, di comunicare e di agire). È l’ambito proprio della comunicazione.

Un sistema di rappresentanza, quindi, è un’entità che ha come obietti<vo 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 monodirezionale 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.

Come osservano Jay David Bolter e Richard Grusin nel loro celebre “*Remediation, Competizione e integrazione tra vecchi e nuovi media*”, i «media operano attraverso un continuo processo di commento, riproduzione e sostituzione reciproca; e questo processo è inerente ai media stessi. I mezzi di comunicazione hanno bisogno l’uno dell’altro per poter funzionare.» ... la **rimediazione** incorpora i vecchi media in uno spazio digitale allo scopo di criticarli e rimodellarli. La nostra cultura esprime infatti logiche contraddittorie rispetto al bisogno sia di immediatezza sia di ipermediazione, desiderando, allo stesso tempo, sia moltiplicare i propri media che eliminare ogni traccia di mediazione. Detto in altro modo vorrebbe cancellare i propri media nel momento stesso in cui li moltiplica.

Oltretutto il digitale sta trasformando – come ha già fatto per molti facebook con il concetto di “amicizia” – la stessa differenza tra mezzo e fine. Da sempre il mezzo è tale in quanto rende possibile un fine ... Macchiavelli ci ricordava a questo proposito che «il fine giustifica i mezzi». Il mezzo digitale può, invece, contribuire anche a ridefinire i fini. Infatti

- rende conseguibili fini prima inimmaginabili (dimensione «abilitante» del digitale);
- aggiunge costi al conseguimento del fine spesso non ipotizzabili a priori (lati oscuri del digitale).

È quindi quasi impossibile avere dei fini (obiettivi ... ad esempio il cambiamento organizzativo) che non siano resi possibili ma anche trasformati dal mezzo digitale.

Inoltre il digitale rende possibili nuovi «corpi intermedi» con «piccolo corpo», quasi trasparente e caratterizzati da una limitatissima responsabilizzazione sui servizi erogati ma da un’ enorme potere (informativo, tecnologico, finanziario, legale, ...) in mano agli azionisti delle società che le controllano tali corpi intermedi. Parlo naturalmente delle **piattaforme** e quindi di aziende come Amazon, Uber, Airbnb, ... Riprenderemo il tema più avanti.

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, io credo, 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 riflessione – per sua natura breve e introduttiva a un discorso più ampio – se si vorrà cogliere in pienezza le straordinarie opportunità offerte dal digitale e, nel contempo, ridurre le dimensioni problematiche, sarà necessario rifondare il modello di rappresentanza – oggi nei fatti più importante e necessario di ieri – attingendo il più possibile agli 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 – per lo meno nella fase iniziale – 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 base storica – con i suoi bisogni e le sue specificità – 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 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 – potente e in crescita – di potenziali associati “nativi digitali”) mantenendo nel contempo il focus principale (e le conseguenti risorse allocate) sul mondo tradizionale, rischia di essere, nei fatti, controproducente. E non basta certo la creazione di strutture-civetta focalizzate solo sull’ innovazione (ad esempio il filone “impresa 4.0”) o concepite con l’ unica finalità di raccogliere le sempre più scarse risorse che lo Stato mette a disposizione in questo ambito.

Questa lezione fu molto chiara – ad esempio – ad IBM. Quando l'azienda, produttrice di grandi elaboratori che l'avevano resa leader mondiale e ricchissima – decise di entrare nel nascente settore dei PC, lo fece creando un'azienda totalmente indipendente, la cosiddetta "PC company". I primi tentativi di creare internamente un'unità di PC furono infatti boicottati dall'azienda stessa che vedeva come rischioso e poco profittevole quel business e fece di tutto per ostacolarlo. Man mano che il successo dei PC cresceva, l'incredulità della componente tradizionale si trasformò in invidia e voglia di contrastarne il successo e fu proprio l'indipendenza della PC company a salvare il "progetto PC" e fornirgli tutto l'ossigeno necessario per un percorso di successo.

L'impatto del digitale nei sistemi di rappresentanza

Per tutti 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 – oltre alle dinamiche proprie del modo del lavoro – l'innovazione nelle norme, negli strumenti da adottare, nella regolazione, ... possa essere un potente strumento di innovazione dei sistemi stessi di rappresentanza.

Ora il digitale è uno straordinario agente di innovazione perché opera – e lo fa in maniera fortemente trasformativa – 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**, creando nuove forme di mediazione e ridefinendo il concetto stesso di "umano";
- **il digitale cambia la ricetta competitiva del mercato**, facendo emergere l'esigenza di nuovi servizi per gli associati e pone nuovi temi regolatori da presidiare e orientare;
- **il digitale è lo strumento principe e privilegiato della comunicazione del XXI secolo** e uno spazio sempre più rilevante e centrale per l'azione politica.

Vediamo in dettaglio l'azione del digitale lungo ciascuno dei tre assi per meglio comprendere lo sforzo trasformativo che i sistemi di rappresentanza dovranno sostenere se vorranno cogliere al meglio le dinamiche del mercato e della tecnologia senza esserne né travolti né marginalizzati.

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. Come mette in luce il *Global Innovation Survey* di BCG del 2018, l'azienda più innovativa del mondo è Google, seguita da Amazon e da Apple che lascia il podio proprio a Google slittando in terza posizione. Per la prima volta in 13 anni c'è un cambiamento in cima alla classifica annuale e Apple perde lo scettro. Le prime 8 aziende più grandi al mondo sono del settore digitale. Considerando le prime 30, poco più metà (16) sono di questo settore. Ad aprile 2019 **Microsoft** ha superato il traguardo dei **1.000 miliardi di dollari** di capitalizzazione: è la terza azienda tecnologica, in ordine cronologico, a raggiungere il prestigioso traguardo, a distanza di pochi mesi da Apple (agosto 2018) e Amazon (settembre 2018).

Comprendere le dinamiche del digitale – non solo quelle relative alle tecnologie propriamente dette – ma anche il ruolo delle grandi aziende del digitale (statunitensi e orientali), degli operatori di telecomunicazione, delle aziende media, ... nel plasmare la società, orientare i processi regolatori, creare innovazione sociale (basti pensare al recente progetto annunciato da Facebook di battere moneta) è pertanto una 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 massicci e devastanti degli *hacker*, il reclutamento dei *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 (non riconducibili, cioè, a semplici casistiche), nascono e si propagano ogni dove e soprattutto sembrano incontenibili.

Le cause dell'esplosione dei lati oscuri del digitale – e soprattutto della loro recente notorietà al grande pubblico – sono molte. Certamente la più importante dipende dal fatto che quanto più una tecnologia diventa più potente e diffusa, tanto più essa diventa più pericolosa e problematica. Paul Virilio ha descritto questo fenomeno con un aforisma illuminante: «La tecnologia crea innovazione ma – contemporaneamente – anche rischi e catastrofi: inventando la barca, l'uomo ha inventato il naufragio». Ma l'aspetto più critico per il grande pubblico è che se ne è parlato pochissimo, anche quando la dimensione problematica incominciava a manifestarsi. Vuoi per l'omertà dei fornitori di soluzioni digitali, vuoi per l'incompetenza velata di "buonismo utopico" di molti sedicenti evangelisti, vuoi per la paura di molte grandi aziende di ammettere di essere cadute in qualche trappola digitale.

Ora, è vitale combattere le false credenze del digitale – soprattutto quelle legate al suo utilizzo – e comprendere in profondità, oltre che le specificità, le sue dimensioni problematiche. 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 uso del digitale. Ma purtroppo questa competenza è poco diffusa (e poco insegnata). Tre sono, invece, i comportamenti più adottati fra manager e imprenditori (anche dello stesso settore digitale ...):

- **essere un credulone**: non sapere di non sapere, fidandosi del proprio intuito, di quanto si leggiucchia sulla Rete e rifiutando il sapere scientifico e il parere dei "veri esperti";
- **fare lo struzzo**: non voler vedere le crescenti dimensioni problematiche del digitale e considerare marginali i possibili rischi e impatti negativi;
- **fidarsi solo della tecnica**: pensare che il digitale e Internet siano una grande piattaforma (e cioè strumento) tecnico che possa essere gestito semplicemente padroneggiandone i comandi principali; e se qualcosa non funziona, una nuova tecnologia risolverà il problema (approccio "omeopatico").

Quali sono allora gli effetti oggi più apparenti della trasformazione – grazie al digitale – del terreno di gioco della rappresentanza. Vediamo alcuni dei più rilevanti:

- La trasformazione del cittadino-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
- 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 Han², la trasparenza informativa e i dispositivi digitali hanno cambiato gli uomini e il loro modo di pensare e il concetto stesso di cittadinanza attiva: 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 è 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 – collegato ad esso anche se non coincidente – quello della **trasparenza**. Anche in questo caso vi è in azione una dinamica apparentemente contraddittoria. I consumatori vogliono sempre di 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. Perché non tutto deve essere trasparente e ci sono cose che devono avvenire in modo riservato. 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**. Emblematico 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 vicino non perché sono fisicamente vicino a te (e i “separati in casa” insegnano che non sempre contiguità genera comprensione ed empatia) 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 nel suo *L’innominabile attuale*, l’ostilità verso i corpi intermedi dipende anche da un timore ancestrale che la filosofia conosce bene: «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 – fra 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 (uno per tutti “trip advisor”) 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 – come ho anticipato – le cosiddette piattaforme: motori di ricerca, app per la gestione della mobilità, siti di eCommerce, sistemi di democrazia diretta, ... A una prima lettura sembrano strumenti neutri, pensati solo

per rendere più efficace ed efficiente (grazie al minimo intervento umano) il rapporto diretto fra domanda e offerta (o fra cittadino e Istituzioni). Ma, a ben vedere, le piattaforme digitali hanno due caratteristiche che le rendono particolarmente interessanti (e potenti): innanzitutto sono possedute (e controllate) da azionisti in carne ed ossa che ne orientano le scelte tecnologiche e funzionali e soprattutto raccolgono gigantesche quantità di dati – necessarie per erogare in modo efficiente e personalizzato i servizi previsti – che ne aumentano il potere e il valore economico in quando possono essere “scambiati” e applicati in altri contesti. In secondo luogo sono le piattaforme – o meglio i loro proprietari – i veri 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.

Sulla **rivoluzione dei dati e dell’intelligenza artificiale** ci sarebbe moltissimo da dire. Basti solo il fatto che i dati saranno ovunque (“informazione è potere” si diceva un tempo) 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 – non per avere esaurito i temi rilevanti ma per aver raggiunto la fine di questa lista provvisoria – c’è il tema dell’**esplosione della conoscenza grazie al digitale e alla contemporanea diffusione delle fake news**, una nuova forma di epidemia cancerosa. Il rapporto fra questo fenomeno e la politica è talmente evidente – e oggi sotto i riflettori – che non richiede maggiori dettagli.

Il digitale cambia la ricetta competitiva del mercato

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 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 *policies* 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 politica (le tradizionali attività *SINDacali* – parola che viene dal greco *sin-dike* che vuol dire “mi metto insieme per ottenere giustizia” ... o per poter competere in modo equo) e i servizi agli associati (attività *SINergiche* – parola che viene dal greco *sin-ergon* che vuol dire “mi metto insieme per fare meglio e di più” – ad esempio, gruppi d’acquisto, comunità di pratica, consorzi fidi, ...) vanificando uno 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 di ciò che sta accadendo nel mercato e nella società grazie alla forza e pervasività della rivoluzione digitale.

il digitale è lo strumento principe e privilegiato della comunicazione del XXI secolo

Questa terza dimensione del digitale è – io credo – 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 e quindi il loro uso va pienamente padroneggiato dai sistemi di rappresentanza:

- la strategia sui social media (qui si sta concentrando l’attenzione);
- i sondaggi e analisi di mercato per capire la trasformazione dei bisogni, dei punti di vista e del sentiment valoriale;
- la video-formazione che diventa anche comunicazione dei valori e del modus operandi del sistema di rappresentanza

Che fare ?

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 infatti una classe dirigente in grado di affrontare a testa alta il digitale e le trasformazioni in atto risulta molto 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. Come ha affermato Albert Einstein, «non possiamo risolvere i nostri problemi con il pensiero che avevamo quando li abbiamo creati».

La semplice alfabetizzazione digitale, infatti, punta a insegnare l'ABC (i rudimenti) 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 (soprattutto come li raccontano i fornitori) 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 e dei potenziali effetti collaterali;
- Gli elementi per costruire Business Case realistici (con anche un'approfondita *risk analysis*);
- 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 sviluppato prioritariamente tre aree di competenze:

1. **Policies sul digitale**, per orientare – tramite una vera e propria "Agenda per il digitale" – i percorsi di digitalizzazione della società e del mercato disegnati dalle Istituzioni e dalle varie Autorità regolatorie
2. **Servizi di irrobustimento competitivo** (grazie soprattutto al digitale) per i propri associati
3. **Centro di competenza interna sul digitale** per supportare il ridisegno del sistema di rappresentanza nella trasformazione digitale delle sue strutture e competenza sia centrali che distribuite sul territorio.

Per rendere rapidamente ed efficacemente operative queste tre aree di competenza, senza però interferire – o meglio essere marginalizzate – dalla cultura "tradizionale" fortemente radicata negli attuali sistemi di rappresentanza – risulta necessario (anzi critico) lanciare un **progetto pilota separato dal corpo principale (idealmente una Newco)** completamente dedicato a costruire una visione (e le relative policies) sul digitale, a progettare e realizzare servizi di nuova generazione *digitally-enabled* e a fare marketing associativo verso i nativi digitali (i futuri protagonisti della nuova economia del XXI secolo).

Il capitolo sulle **policies** è molto articolato e soprattutto in continuo divenire – visto il suo collegamento con l'agenda politica. Oltre al tema – caldissimo – delle smart cities, vi è quello degli incentivi, su cui è utile ricordare che non è solo importante stabilire le misure di incentivazione, ma verificare le pre-condizioni 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. Troppo spesso infatti – pensiamo al caso dei voucher – se li aggiudicano i "furbetti", i "professionisti" del bando pubblico che

campano raccogliendo in maniera sistematica ogni forma di incentivo impedendone, nei fatti, l'accesso alle aziende più bisognose ma meritevoli.

Pensiamo anche al concetto di super e iper-ammortamento, ideale in un modo statico fatto di macchinari industriali ma totalmente inadatto a cogliere le dinamiche del mondo del software, della sensoristica e dei big data per loro natura immateriali e con un tasso elevato di obsolescenza tecnologica. Le specificità dell'innovazione digitale suggeriscono infatti nuovi modelli di proprietà e l'utilizzo di modelli "as a service" resi possibili delle tecnologie *cloud*.

I **servizi di irrobustimento 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 – insieme ai sistemi di welfare – 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 che distribuite sul territorio.

Una considerazione finale – riepilogativa – 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, dove il merito ha la sua dignità e dove il digitale personalizza moltissimo – 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 ad 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 possono – anzi 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.

Andrea granelli, ottobre 2020