

L'attenzione trasversale che in Italia, storicamente, si riserva alle relazioni sindacali nel settore industriale finisce molto spesso per restringere eccessivamente il campo di indagine degli studi in materia: importanti elementi di riflessione, in effetti, si traggono dall'osservazione anche di altri settori produttivi.

Il sistema delle relazioni sindacali in agricoltura, proprio perché raramente indagato, mette di fronte a nuovi interrogativi, anche alla luce di alcune previsioni economiche che, se da un lato pongono in **antitesi positiva rispetto ad alcune tendenze** degli altri mercati, dall'altro lo espongono a **preoccupanti trend negativi** in tema di valore aggiunto e, soprattutto, di occupazione (cfr.

http://fabbisogni.isfol.it/settori_economici.php?switch_pdf=LMNOPQR&codice_1=A&allegato=A_Agricoltura_ITA_Isfol-FGB_2015.pdf&codice_4=NULL).

Trend sui quali occorre fare chiarezza sposando l'angolo visuale delle relazioni sindacali, le quali - da anni a misurarsi con i lasciti della globalizzazione sul mercato agricolo - inevitabilmente si troveranno sempre più davanti alla necessità di gestire i processi di **innovazione tecnologica e digitale** emersi in seno al settore agricolo negli ultimi anni: innovazioni straordinarie, che **cambieranno** (dove già non cambiano) **la produzione agricola**, le sue frontiere e i suoi costi, **il lavoro nella sua fisionomia, la gestione d'impresa** e le modalità di aggregazione tra le stesse. E, di conseguenza, i contenuti e le forme della rappresentanza e dell'azione sindacale.

Delle ricadute dei nuovi scenari globali sul sistema delle relazioni sindacali e della rappresentatività ne è ben cosciente **Luigi Mastrobuono**, Direttore Generale di Confagricoltura, il quale, da qualche anno, ha impresso il suo marchio prima che nei processi organizzativi e decisionali della confederazione, nel modo stesso di intendere il ruolo e la funzione dell'organizzazione datoriale. Anche facendo uso di un tipico lessico manageriale (comune in altri ambiti associativi, inusuale in quello agricolo) che, **nell'intervista che qui segue**, ci svela il senso di marcia di una delle più rappresentative organizzazioni datoriali agricole italiane, sotto le spoglie di una lucida inversione di quello precedente - soprattutto a detta di chi "si muove" da decenni tra i corridoi di Palazzo della Valle.

Dott. Mastrobuono, Lei vanta un passato di esperienze differenziate nel mondo della rappresentanza, statale ed associativa. Tra le molte, Segretario generale di Confcommercio ('92), Sottosegretario all'Industria (Governo Dini), Vice Direttore di Confindustria ("era Montezemolo"). Circa cinque anni fa, è stato fortemente voluto a capo della direzione di Confagricoltura. Perché proprio Lei, se viene "da tutt'altro mondo"?

Esattamente per questo. Confagricoltura aveva bisogno di una dirigenza che si aprisse "al resto del mondo". Oggi ci è richiesto di essere sindacalisti, da una parte, e *manager*, dall'altra. Il *turnaround* della crisi, d'altronde, ci dice che, o riusciamo a capire l'impresa e a fare sviluppo con essa, oppure diventiamo organizzazioni inutili. L'ultimo grande momento della rappresentanza intermedia è coinciso con la "Politica dei redditi". Potremmo definirlo "l'ultimo valore macroeconomico" della rappresentanza. L'ingresso nell'euro ha determinato la fine della funzione di quella politica e, dopo di essa, non credo siano esistiti momenti in cui l'azione della rappresentanza abbia saputo determinare risultati così importanti per l'economia del Paese.

Sta dicendo che, dopo "l'ingresso nell'Euro" e la crisi del Duemila, non c'è più molto spazio per politiche di grande respiro che coinvolgano anche i corpi intermedi?

Al contrario. Dico che le regole di mercato a livello europeo e la crisi ci hanno obbligato a ripensare le basi stesse su cui si fondano le nostre politiche. In questi anni, è cambiata la catena del valore. Un Paese che ha perso di produttività e che è all'affannosa ricerca di vie di sviluppo, ha bisogno di dare risposta su tale ultimo tema, non solo su quello della tutela (che evoca di per sé la protezione dello *status quo*). Affiancare l'impresa per renderle un servizio personalizzato allo sviluppo, questo è il nostro compito.

Non crede che da tale "personalizzazione" possa derivare una atomizzazione della rappresentanza, e quindi una frantumazione dell'interesse collettivo che sta alla base dell'associazionismo?

Certo, il rischio c'è. Affiancare l'impresa nella strada verso lo sviluppo, vuol dire personalizzare il servizio. Ma non è forse la frontiera del mercato odierno, la personalizzazione? Non ci spaventa, la personalizzazione, perché la riagggregazione dei soggetti si ha su un altro versante: non al livello della categoria (concetto vecchio, corporativista), ma al livello del mercato. Laddove la rappresentanza si personalizza nel servizio, atomizzandosi, questa si riaggrega in unico grande mercato, in cui le varie rappresentanze si ricompongono sotto l'egida della creazione di catene di valore comune ai settori (ad es. sviluppo del *Made in Italy*; *Industry 4.0*; attrattività della filiera turismo-cultura-enogastronomia).

Cosa vuol dire questo, se declinato in ambito agricolo?

Expo ci ha detto che non esiste l'agricoltura in senso stretto, ma una filiera di attività imprenditoriali che vanno dall'agricoltura all'alimentazione, dal benessere della persona alla salute, dalla sostenibilità allo sviluppo, dal marketing alla logistica. Il tema dell'agroalimentare è multifocale. Non a caso se mettiamo insieme tutti questi pezzi, arriviamo al 15-16% del PIL. Il cambiamento reale è nel pensare l'agricoltura non come fattore a sé stante, ma come fattore di sviluppo tra settori. Nel nostro settore, con la crisi, oltre a una diminuzione del numero di imprese, si è assistito a una loro polarizzazione: meno del 10% fanno sostanzialmente tutto il valore aggiunto dell'agricoltura; meno di 1000 imprese fanno 1/3 di tutto il lavoro dipendente. Bisogna allora decidere se l'agricoltura italiana debba rimanere quel "modello unico" che ora è - che tiene insieme tali imprese e quelle che fanno da ammortizzatore sociale o comunque assolvono una diversa funzione sociale - oppure se siano opportune due politiche differenti per questi due diversi segmenti. Io credo che l'errore sia omologare le politiche per due anime differenti dell'agricoltura: una economica, vocata al mercato globale; l'altra sociale, connessa alla tutela dell'ambiente, del territorio, della tradizione, che però non crea valore economico nel mercato odierno. Ma l'attuale PAC, purtroppo, non va in questa direzione.

Affiancare l'impresa secondo nuovi canoni, credo significhi anzitutto superamento di quelli vecchi. È corretto?

Parzialmente. Sarebbe ingenuo pensare di non doversi confrontare con la storia di una

confederazione, alla quale si deve massimo rispetto. Ma l'affiancamento all'impresa nelle modalità illustrate, certo obbliga a considerare non più come primaria e totalizzante la funzione di intermediazione con il pubblico. L'intermediazione burocratica per troppo tempo ci ha fatto sedere sul lato opposto a quello in cui erano sedute le nostre imprese: quasi fino a farci confondere con la Pubblica Amministrazione. Per ritornare sul lato giusto, quello dei nostri imprenditori, con un occhio occorre guardare al mercato come se stessimo utilizzando il loro occhio, con l'altro puntare a una "associazione di sviluppo", frutto di nuove competenze, in cui rappresentanza collettiva e servizi personalizzati si ricompongono in un posizionamento avanzato.

In cosa consiste questo "posizionamento avanzato"?

Niente più che in un adeguamento a quanto offre il mercato odierno. Le innovazioni economiche e tecnologiche in atto trasformano l'agricoltura nella sua creazione di valore e obbligano a ripensare il modello di imprenditore agricolo ideale in coerenza con tali mutamenti, nelle forme di un soggetto che si sa relazionare con altri mondi e si sa collocare in filiere di valore ultrasettoriale. Un soggetto al quale deve necessariamente offrirsi una moderna struttura associativa. Capace di progettare il futuro e divenire incubatrice di idee imprenditoriali. Soprattutto grazie alle frontiere offerte dal digitale. Non a caso puntiamo all'*Agricoltura 3.0*: innovativa, smart, sostenibile, interconnessa.

A tal proposito, in che modo ha innovato la struttura interna confederale?

Nuove forme di finanziamento associativo, nuovi processi decisionali, riassetto organizzativo delle aree, controllo di gestione, trasparenza fiscale, *spending review* serrata, *open leadership*: queste sono alcune delle chiavi di volta. La trasparenza delle funzioni e dei processi è l'altra faccia della inclusività associativa a favore delle imprese. Oggi i leader di una organizzazione sono personaggi pubblici. La leadership deve essere altrettanto pubblica, "aperta", perché il riconoscimento all'interno di una comunità passa per la valutabilità costante del proprio operato, per la condivisione di ogni fase della gestione dei processi, anche strategica.

Come si ha condivisione nella gestione dei processi?

Innanzitutto attraverso la riorganizzazione delle funzioni. Siamo passati dal tradizionale organigramma verticalizzato al “funzionigramma di tipo neuronale”, elastico nell’adeguarsi alle novità emerse. Le organizzazioni funzionano come un cervello in cui le sinapsi consentono ai neuroni di comunicare continuamente tra loro e con le altre cellule. Tutte le cellule della confederazione sono ora in comunicazione tra di loro: non esistono più compartimenti stagno tra aree, né stanze segrete nel Palazzo.

In secondo luogo, dotando il personale di strumenti di analisi e racconto di quanto accade all’interno: abbiamo, ad esempio, un “Diario di bordo” settimanale, una rubrica confederale in cui ci raccontiamo il cambiamento con il metodo retrospettivo. “Ti ricordi com’era?”, ci diciamo. Sembra banale, ma serve a ricordarci quanto fatto ogni giorno. Senza superiori o sottoposti, perché tutti sono “giornalisti e redattori” contemporaneamente. In terzo luogo, la condivisione si crea passando dai compiti agli obiettivi d’area, e valutando le prestazioni del personale secondo un piano preciso, fondato su parametri oggettivi.

E all’esterno della Confederazione, come cambia il rapporto con le Unioni provinciali di Confagricoltura? Come si condivide o si stimola il cambiamento?

C’è da fare una premessa: noi siamo figli, non madri del territorio. Nasciamo come aggregazione di unioni indipendenti. Non abbiamo poteri di coercizione e conformazione, dunque. Ma per garantire uniformità di cambiamento, abbiamo ideato numerosi strumenti di cooperazione: da meccanismi di premialità nelle quote associative per chi viaggia più velocemente, a sistemi di monitoraggio dell’avanzamento dei progetti (finalizzato al *benchmark*); da un Pool confederale di supporto alle Unioni, ad un Board dell’innovazione che sperimenti le migliori pratiche sul territorio; fino alla formazione di tipo manageriale per i Direttori e di tipo sindacale per i quadri.

L’innovazione - ha precisato nelle prime battute - passa anche per nuovi servizi resi all’associato sotto forma di progetti ed incubatori di idee. Ce ne può raccontare qualcuno?

Ne abbiamo avviati molti, con ottimi risultati (tutti consultabili sul nostro sito). Ma, nell’ottica del

superamento delle barriere tra i settori produttivi, voglio ricordare “Agronetwerk” e “Made in Rete”, strumenti di affiancamento della confederazione nella costruzione di reti di impresa nel settore agroalimentare e agroindustriale, nonché di associazione delle imprese “in rete” con enti di ricerca ed altre associazioni di categoria.

Un’ultima domanda. I cambiamenti, spesso, nel tempo, generano la spinta alla restaurazione. Da dove vengono le resistenze?

Da tutte le componenti tipiche di resistenza, identiche in ogni comunità organizzata. Il tema delle resistenze in Confagricoltura è identico a quello delle resistenze nel Paese. E in virtù delle regole pensionistiche italiane e degli scarsi flussi del mercato in entrata e in uscita, non rimangono che due strade: quella della formazione dell’attuale gruppo dirigente alla luce delle nuove direttrici che ho raccontato, e quella della partecipazione al cambiamento, attraverso responsabilizzazione, acquisizione di nuove competenze, premiazione del merito di chi, con il suo lavoro, “è” Confagricoltura. Le grandi paure iniziali sono passate, c’è più curiosità verso se stessi e verso il proprio lavoro. Siamo pronti per riconoscere ed accettare il cambiamento.

Francesco Piacentini

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Bergamo

@ Fra_piace87

Scarica il pdf 