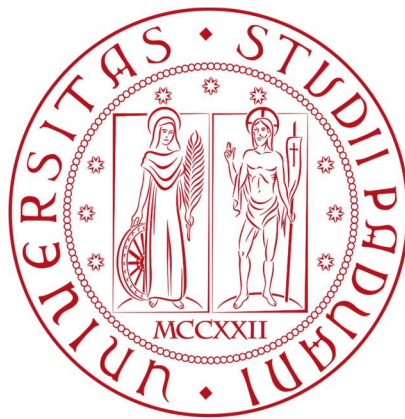


UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE E
STUDI INTERNAZIONALI

Corso di laurea *Magistrale in Scienze del governo e politiche pubbliche*



I CORPI INTERMEDI IN VENETO AL TEMPO DEL COVID:
COSA È CAMBIATO? FIDUCIA, ORGANIZZAZIONE,
PARTECIPAZIONE E SERVIZI

Relatore: Prof. DANIELE MARINI

Laureando: DAVIDE GIACOMIN
matricola N. 2024520

A.A. 2021/2022

Sommario

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO I – I CORPI INTERMEDI IN VENETO.....	5
1.1 Cosa sono i corpi intermedi.....	5
1.2 L’associazionismo, Tocqueville e altri autori: l’antidoto della democrazia	7
Associazionismo come scuola di democrazia oggi.....	15
L’associazionismo in Italia	20
1.3 Il significato della rappresentanza.....	23
Le ACLI e la CISL in Veneto	25
1.4 La nascita delle ACLI	26
Ruolo e funzione.....	30
L’organizzazione fino al 1971	32
La partecipazione.....	34
Formazione della classe dirigente.....	36
1.5 La nascita della CISL.....	38
Ruolo, obiettivi e funzione.....	39
L’organizzazione	41
CAPITOLO II – LA RAPPRESENTANZA E IL RUOLO DELLA CLASSE DIRIGENTE	43
2.1 La questione della classe dirigente.....	43
2.2 Grado di fiducia dei corpi intermedi dal 2008 ad oggi	44
2.3 La rappresentanza ed il ruolo della classe dirigente.....	49
2.4 Coniugare politica e economia, le tante occasioni mancate.....	67
IL METODO DELLA RICERCA.....	71
CAPITOLO III – LA RAPPRESENTANZA CHE NON RAPPRESENTA? ANALISI DEI CORPI INTERMEDI DEL LAVORO E DELL’IMPRESA IN PROVINCIA DI VICENZA PRE E POST PANDEMIA. (CISL, CIGL, CONFINDUSTRIA, CONFARTIGIANATO, CONFCOMMERCIO)	75
3.1 Impatto del Covid sulla rappresentanza	76
3.2 Classe dirigente: formazione e capacità di fare lobbying di territorio	105
3.3 Il futuro delle organizzazioni	134
CONCLUSIONI.....	137
TABELLE.....	139

BIBLIOGRAFIA	140
--------------------	-----

INTRODUZIONE

Questa tesi nasce dall'analisi dell'indagine IPSOS del 2020 che analizza il grado di fiducia dei cittadini nei confronti delle istituzioni italiane e dei corpi intermedi. Si è visto che, da questo sondaggio a quelli successivi del 2021 e 2022, i corpi intermedi hanno più che raddoppiato, in modo trasversale, il loro livello di gradimento agli occhi dei cittadini italiani. Considerato che, negli ultimi quindici anni, la tendenza del livello di fiducia verso questi soggetti è sempre diminuita o al massimo, a tratti, si è stabilizzata, è risultato interessante soffermarsi sulla dimensione locale per verificare se il risultato del sondaggio ha attinenza anche con la provincia di Vicenza.

Questo perché nelle strutture che hanno contatto diretto con il territorio si erogano direttamente i servizi ed è più semplice analizzare il rapporto che ha l'organizzazione con l'iscritto-utente.

Si ritiene plausibile che il motivo congiunturale che ha permesso questo aumento improvviso sia legato all'emergenza pandemica del 2020 – 2022.

La tesi mira a conoscere se ci sia riscontro anche sul territorio vicentino dell'aumento di fiducia nei confronti dei corpi intermedi avvenuta a livello nazionale e a comprendere a quali fenomeni abbiano fatto fronte i corpi intermedi locali più importanti durante la pandemia del Covid-19 e se siano state adottate delle modifiche organizzative.

Pertanto, la tesi è stata costruita in tre capitoli: uno di tipo storico, uno di analisi della classe dirigente veneta e vicentina e, infine, un capitolo sperimentale che riporta i risultati delle interviste in profondità fatte ai principali protagonisti del territorio.

Nello specifico, il primo capitolo, dopo aver definito l'associazionismo e il capitale sociale, si focalizza nell'analisi: del tipo di organizzazione; delle attività che venivano promosse; della capacità di mobilitare l'iscritto verso gli scopi associativi e della selezione e formazione che facevano alla propria classe dirigente le associazioni che erano maggiormente significative fino agli anni novanta.

Il secondo capitolo si concentra sulla classe dirigente veneta di oggi e sui limiti di visione e co-progettazione dello sviluppo del proprio territorio che si riflettono negativamente nelle grandi sfide globali-locali che, se sfruttate, farebbero aumentare l'attrattività del territorio e il suo benessere.

Infine, il terzo mira ad approfondire come è stato vissuto il Covid 19 dalle cinque associazioni sindacali e datoriali più significative del vicentino nel biennio 2020 – 2022. Nello specifico verranno inseriti i loro commenti che spiegano cosa hanno fatto, come hanno interagito con l'utente, come selezionano e formano la loro classe dirigente, come hanno fatto l'attività di rappresentanza e come vedono il futuro della loro organizzazione.

CAPITOLO I – I CORPI INTERMEDI IN VENETO

1.1 Cosa sono i corpi intermedi

Negli ultimi anni, a causa delle nuove tecnologie di comunicazione e della progressiva crescita della sfiducia dei cittadini nei confronti dei partiti e dei sindacati, ritenuti dalla maggioranza non più capaci di svolgere un ruolo di rappresentanza e di tutela, la società si è frammentata e si è disintermediata.

Il fenomeno della *disintermediazione* riguarda le diverse sfaccettature della realtà sociale, riconducibili alla finanza, all'economia, all'informazione, alla politica¹, alla cultura e infine anche alle nuove tecnologie del web^{2 3 4 5}.

Secondo i giuslavoristi, che prima dell'avvento del Covid-19 avevano una visione positiva della “disintermediazione”, si usa il termine “disintermediazione” quando si tratta del fenomeno della crisi delle organizzazioni portatrici di interessi:

Per esempio, alla disintermediazione, è riconducibile la crisi del metodo della concertazione sociale di tipo triangolare o bilaterale. Se un tempo il ruolo delle grandi organizzazioni sindacali e datoriali, come strumenti di raccolta e mediazione degli interessi nell'arena politica, era universalmente riconosciuto come indispensabile, secondo alcuni osservatori e opinion makers, tale ruolo oggi sarebbe percepito come un costo non più sostenibile, sia dai governi sia dai cittadini.⁶

¹ Almagisti M., Zanon A., *I partiti tra personalizzazione della politica e disintermediazione dei rapporti sociali*, in *Italianieuropei*, 2014,5, pp. 170-177

² Cogo G., *Disintermediare per crescere: la PA al passo decisivo*, @EGOV, 2015; Busto N., *Bitcoin tra “disintermediazione” e “iper-intermediazione”*, in *Cyberspazio e diritto*, 2016, n. 3, pp. 309 - 324

³ Macchiavello E., *Peer-to-peer lending: la tutela dell'utente online tra innovazione finanziaria, disintermediazione e limiti cognitivi*, in *Diritto della banca e del mercato finanziario*, 2015, n. 2, pp. 221-293

⁴ Roncaglia G., *Disintermediazione*, in *Italianieuropei*, 2011, p. 154; Roncaglia G., *La cultura nell'era culturale*, in *Italianieuropei*, 2011, p.26

⁵ Censis, *Gli effetti della disintermediazione digitale: cultura on demand e bibliografia personalizzata*, 2015, p.75

⁶ Caruso B., *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione.*, WP CSDLE “Massimo D’Antona”

La “disintermediazione” degli interessi «non è più un’ipotesi, una teoria, una prospettiva ma una prassi comportamentale particolarmente significativa»^{7 8 9 10}.

In Italia, fino alla crisi pandemica Sars-covid 19, per la maggioranza dei cittadini, i cosiddetti corpi intermedi avevano perso il proprio ruolo storico. Tuttavia, secondo un’indagine sui corpi intermedi fatto da Ipsos (ottobre, 2020), si rileva che:

le vicende legate all’emergenza Coronavirus sembrano avere rafforzato il ruolo dei Corpi Intermedi la cui attività si è intensificata in più direzioni: punto di riferimento, sostegno nelle difficoltà (incluse quelle create dalla burocrazia), rappresentanza di interessi, centro di informazioni accreditate e di orientamento. Per tutti questi motivi si ritiene che i Corpi Intermedi siano stati e siano attori fondamentali della tenuta sociale durante l’emergenza, all’insegna dei valori della coesione, della solidarietà, dell’aiuto reciproco, dell’autorevolezza e competenza. E non ci sono molti dubbi sul fatto che il loro peso e il loro ruolo siano destinati a crescere anche quando questa fase così difficile sarà passata¹¹.

Ad ogni modo, quello che andremo a focalizzare in questo capitolo consisterà prima in una definizione sociologica e politologica di cosa si intende per corpo intermedio, per rappresentanza (intesa come gruppo di pressione, di interesse e lobbying) e capitale sociale; successivamente, faremo un’analisi storica del ruolo e dell’organizzazione dei due principali attori sociali non partitici della seconda metà del Novecento in Veneto: le ACLI e la CISL.

Ma cosa sono i corpi intermedi?

⁷ Zan S., *Declino della rappresentanza e disintermediazione degli interessi*, in *Italianieuropei*, 2014, pp.146,147

⁸ Carrieri M., *Declino o rideclinazione: i sindacati alla prova*, in *Italianieuropei*, 2014, 5, p. 158 ss.

⁹ Feltrin P., *Oltre la retorica dei corpi intermedi: i costi sociali dell’associazionismo forte*, in *Italianieuropei*, 2014, 5, p. 151 ss.

¹⁰ De Rita G., *I rischi del decisionismo senza corpi intermedi*, in *Il corriere della sera*, 22.03.2016

¹¹ Indagine IPSOS, 2020, “*Il 70% degli italiani considera strategico il ruolo dei corpi intermedi*”; CNEL 15 Oct. 2020, www.cnel.it/Comunicazione-e-stampa/Notizie/ArtMID/694/ArticleID/1397/IL-70-DEGLI-ITALIANI-CONSIDERA-STRATEGICO-IL-RUOLO-DEI-CORPI-INTERMEDI. Accessed 8 Mar. 2022.

I corpi intermedi sono organizzazioni sociali (partiti, associazioni, sindacati etc.) intermediarie tra il cittadino e le istituzioni.

Queste organizzazioni sono legittimate dai loro utenti o dai loro iscritti proporzionalmente alla efficacia (percepita dagli utenti medesimi) della capacità di rappresentanza dei corpi intermedi di riferimento.

Ogni corpo intermedio è specializzato nel tutelare un ambito, ad esempio: Confindustria tutela le imprese iscritte alla propria organizzazione; la CISL i lavoratori ed i pensionati che sono iscritti; gli ordini degli avvocati o dei commercialisti tutelano coloro che sono iscritti ai rispettivi albi.

L'obiettivo primario dei corpi intermedi è quindi rappresentare gli interessi del proprio gruppo di riferimento nelle sedi istituzionali. La crisi dei corpi intermedi è dovuta alla percezione del cittadino, appartenente a quella categoria di riferimento, di non sentirsi adeguatamente rappresentato e tutelato. Ad esempio, come emerge dall'analisi Ipsos (ottobre 2020) la maggioranza dei giovani Under 35 non si iscrive ad un sindacato perché non si ritiene tutelata.

Prima di affrontare il tema della rappresentanza è doveroso approfondire quello dell'associazionismo e della sua importanza sociale per le società democratiche occidentali. Si analizzerà questo aspetto partendo dagli scritti e dalle teorie del primo pensatore e studioso dell'associazionismo: Alexis De Tocqueville.

1.2 L'associazionismo, Tocqueville e altri autori: l'antidoto della democrazia

Per Tocqueville, l'associazionismo è un possibile antidoto alle degenerazioni delle istituzioni democratiche poiché influisce positivamente sulla coesione sociale, la quale a sua volta incide sul grado di fiducia dei singoli cittadini nei confronti delle istituzioni democratiche.

Il pensatore francese, nell'analisi che ha compiuto sulla democrazia in America, identifica e inventa un nuovo idealtipo antropologico: l'uomo democratico, il quale vive nella ricerca del benessere e dell'uguaglianza con la tendenza a diventare sempre più individualista.

Questa tendenza dell'uomo democratico comporta un affievolimento del legame e del tessuto sociale e pone le basi per l'incomprensione delle istituzioni politiche, anche quelle democratiche, ritenute macchinose, dispendiose e per l'appunto incomprensibili.

Ma che cos'è un'associazione?

In diritto civile¹², l'associazione è un ente caratterizzato dall'organizzazione di più persone al fine di perseguire uno scopo comune non di lucro, anche se può talvolta svolgere un'attività economica per destinarne gli utili al conseguimento dello scopo in sé stesso non lucrativo¹³.

Quindi un'associazione è una struttura costituita e oliata dalla messa in rete di cuori e braccia determinate, che individuano un problema nel loro "mondo" e si ritrovano e lavorano regolarmente per realizzare una possibile soluzione.

Questo significa che delle persone con vite diverse, famiglie diverse e passioni diverse, donano il loro tempo e una parte del loro "io" per una causa che, giusta o sbagliata, trascende l'individuo, sorretta da una nuova idea o da una che da tempo si era sciupata e spenta.

Dagli scritti di Tocqueville si evince che l'associazione è una struttura gerarchica nella quale gli scopi comuni vengono scelti orizzontalmente dai membri, sebbene sia generalmente verticale.

Per l'autore francese, l'associazione si deve dare uno scopo comune ed ogni iscritto deve indirizzare liberamente il suo agire verso quegli scopi decisi a maggioranza¹⁴. Elaborando il pensiero di Tocqueville, si può asserire che l'associazione, come descritto poc'anzi, prende le decisioni fondamentali per la vita associativa in modo più o meno collegiale, iniziando a formare una forma mentis democratica negli iscritti.

Inoltre, l'associazionismo è da considerare come il propulsore della coesione sociale di uno Stato, in quanto la molteplicità delle associazioni, ognuna con uno

¹² Art. 18 Cost. e art. 14 e ss. C.C.

¹³ Definizione dizionario Treccani

¹⁴ Tocqueville A., Matteucci N. (a cura di), *La Democrazia in America*, Torino, Utet, 2014, p.597

scopo diverso¹⁵, porta a frammentare gli interessi con il loro peso elettorale e a diversificare le attività e i finanziamenti statali, impedendo così la creazione di una maggioranza ideologica, economica e sociale di stampo “dittatoriale”.

Questo effetto “frammentatore” fa sì che una moltitudine di culture sociali (forze sociali) interagiscano con i poteri statali, in un contesto istituzionale democratico, rendendo la vita culturale e sociale molto dinamica, effervescente, dialogante.

Mettendo in contatto delle persone che agiscono per diversi scopi¹⁶, si attiva spontaneamente un processo di contaminazione di idee, che porta in modo quasi dialettico ad una innovazione culturale¹⁷, dunque economica e quindi sociale. Questi effetti sono irrealizzabili in sistemi in cui tutto è gestito dallo Stato.

Tocqueville descrive il “veleno” della democrazia in quel sentimento ossessivo per l’uguaglianza, che se da un lato trasforma l’uomo in individuo tra individui, cellula indipendente tra altre cellule, dall’altro questa indipendenza atomistica, rende l’individuo debole, sia di fatto che in percezione.

L’autore trova un antidoto osservando che quando l’individuo si percepisce aggredibile si associa con altri suoi simili, spinto da un senso di simpatia verso l’uguale¹⁸.

Per questo motivo, la tendenza all’uguaglianza da parte dell’uomo democratico risulta per certi versi disgregante, ma allo stesso tempo dà la possibilità di costituire un fortissimo collante sociale; il veleno di oggi potrà essere l’antidoto del nostro domani.

Tocqueville nel libro *La democrazia in America* scrive:

Quando i ceti sono pressoché uguali e tutti gli uomini pensano e sentono nello stesso modo o quasi, ognuno può giudicare immediatamente delle sensazioni di tutti gli altri: basta che getti una rapida occhiata a sé stesso. Non esiste miseria, allora, che non gli susciti pena, e di cui un istinto segreto non gli faccia sentire la gravità. Invano si tratterà di stranieri o di nemici:

¹⁵ Tocqueville, *La democrazia in America*, cit., p.597. Normalmente gli scopi sono legati a solidarietà, a interessi di categoria, culturali, di informazione o religiosi.

¹⁶ Ivi, p.599

¹⁷ Processo dialettico tra culture sociali, che produce una sintesi che riscrive, parzialmente o completamente, il profilo della cultura sociale precedente al mutamento.

¹⁸ Tocqueville, *La democrazia in America*, cit., p.596, p.658

l'immaginazione lo pone immediatamente al loro posto. Essa introduce qualcosa di personale nella sua pietà e lo fa soffrire nel suo corpo, mentre viene lacerato il corpo del suo simile¹⁹.

Il concetto di simpatia è ripreso e sviluppato nel libro di Elena Acuti, *Dono e associazionismo da Tocqueville alle società contemporanee*²⁰; secondo il suo pensiero, questo sentimento associato ad una nozione di indipendenza dal governo locale è una delle motivazioni antropologiche alla costituzione delle associazioni.

Secondo Acuti, quando i cittadini democratici si sentono esposti agli stessi pericoli e debolezze, sviluppano dapprima una specie di obbligo interessato alla cooperazione che si trasforma successivamente in una predisposizione spontanea disinteressata ad agire a favore degli altri concittadini²¹. L'aumento dei rapporti di cooperazione e disponibilità porta i cittadini ad ampliare il loro campo d'azione e a gestirsi autonomamente creando associazioni²².

Acuti, partendo dalle osservazioni di Tocqueville, giunge ad evidenziare che:

Le associazioni si fondano sia sul sentimento di simpatia sia sulla percezione della propria autonomia nei confronti dell'autorità sociale, esse testimoniano dunque una forma di diffidenza nei confronti dello Stato nella gestione della cosa pubblica e sorgono allo scopo di ridurre o prevenire gli spazi deputati al suo intervento²³.

Acuti evidenzia, inoltre, una duplice funzione dell'associazione: funzione di prevenzione delle derive iper-individualiste in quanto forma di ricostruzione del tessuto sociale; funzione di contrasto alla degenerazione del potere centrale nelle forme del dispotismo mite.

Acuti rinviene nelle associazioni civili a cui si riferisce Tocqueville i requisiti rispondenti al modello del dono tra estranei, descritto da Jacques T. Godbout, ovvero

¹⁹ Tocqueville, *La democrazia in America*, cit., p.658

²⁰ Acuti E., *Dono e associazionismo da Tocqueville alle società contemporanee*, Lessico di Etica pubblica, 2, 2014, p.54

²¹ Tocqueville, *La democrazia in America*, cit., p.668

²² Acuti, *Dono e associazionismo*, cit., p.57

²³ Ivi, pp.57-58

pratiche solidali, aggregazioni senza scopo di lucro e un consesso che trascende la semplice reciprocità, aperto all'intero contesto sociale²⁴.

Più semplicemente ritiene che, con l'ampliamento degli scopi e l'estensione dei benefici a soggetti esterni all'associazione, si creino dinamiche che vanno oltre la semplice reciprocità per assumere carattere "donatizio".

Il "dono" per Acuti è importantissimo per creare, mantenere o rigenerare il legame sociale.

Associazioni di questo tipo vengono identificate come associazioni di tipo "aperte"²⁵.

Bisogna però evidenziare che, come diceva Godbout, ci sono anche

Associazioni di tipo espressivo, a carattere chiuso e finalizzate alla sola soddisfazione dei propri membri interni, certamente rappresentativi di interessi materiali, culturali ed artistici [...] ma che a causa della loro autoreferenzialità non attivano la spirale del dono all'interno della società²⁶.

Interessante l'analisi di Acuti sul collocamento delle forme associative rispetto alla sociologia classica. Ritiene infatti che non possano certamente essere ricondotte alla socialità primaria, ma nemmeno alla socialità secondaria (economia, amministrazione, lavoro) anche se le intersecano dal punto di vista del funzionamento.

La partecipazione alla vita associativa abita nella zona grigia dello spazio pubblico privato, tangente sia la dimensione del mercato che quella dello Stato.

Al di là della presenza di procedure democratiche negli spazi pubblici primari, quelli istituzionali, è possibile constatare l'esistenza di un legame privilegiato tra democrazia e associazionismo.

L'associazionismo e lo Stato rappresentano diversi modelli di democrazia ma non reciprocamente escludentesi²⁷.

²⁴ Acuti, *Dono e associazionismo*, cit., p.58

²⁵ Ivi, p.60

²⁶ Ibidem

²⁷ Ibidem

Acuti pertanto identifica nell'associazionismo, la via al rafforzamento delle strutture democratiche, l'antidoto alla democrazia illiberale, e ipotizza che:

la sfida delle attuali società democratiche potrebbe essere rappresentata da un'eventuale integrazione di due momenti: in primo luogo un riavvicinamento del cittadino alla vita pubblica grazie al suo preventivo coinvolgimento in spazi aggregativi secondari; successivamente attraverso l'implementazione di un canale di dialogo con l'organizzazione istituzionale deputata ad accogliere determinate istanze²⁸.

Come descritto da Tocqueville, l'uomo democratico, agisce solo per sé stesso ma, sentendosi una facile preda, si associa e agisce con altri simili.

Associazionismo e libertà: antidoto al dispotismo

Per Tocqueville l'associazionismo rientra a pieno titolo nell'esercizio delle libertà generali che tendono a conservare una democrazia.

Insieme, la libertà di espressione, la libertà di stampa e il libero associazionismo risultano efficaci volani della democrazia, pertanto dei veri e propri antidoti al dispotismo.

Affinché questi strumenti possano funzionare, il popolo deve essere mediamente colto; ciò significa avere nella propria società << pochi dotti e pochi ignoranti >>. Infatti, secondo Tocqueville, la "classe media" (definizione molto difficile d'applicare in ottica contemporanea) essendo mediamente istruita, può leggere i giornali, informarsi e pensare il suo presente sulla base delle notizie messe a confronto tra le diverse testate giornalistiche. Per Tocqueville, la cultura, le abitudini e l'esperienza democratica pratica contribuiscono al successo delle istituzioni democratiche²⁹. Infatti, per creare dei cittadini, non serve solo insegnar loro a leggere e scrivere ma anche, a poco a poco, a governarsi da soli³⁰.

²⁸ Acuti, *Dono e associazionismo*, cit. p.59

²⁹ Tocqueville, *La democrazia in America*, cit., p.356

³⁰ Ivi, pp.358-359

Le esperienze pratiche di cittadinanza³¹, generalmente di governo, possono essere anche sviluppate nella frequentazione attiva in associazioni da parte del cittadino. Sotto questa chiave di lettura, l'associazionismo assume un ruolo importante nell'educazione alla democrazia.

Tocqueville inoltre scrive:

Negli Stati Uniti, l'educazione degli uomini è nell'insieme finalizzata alla politica; in Europa, il suo scopo principale è di preparare alla vita privata. In Europa facciamo sovente entrare le idee e le abitudini dell'esistenza privata nella vita pubblica; e poiché ci capita di passare improvvisamente dall'interno della famiglia al governo dello Stato, ci si vede sovente discutere i grandi interessi della società allo stesso modo con cui conversiamo con i nostri amici. Al contrario, negli Stati Uniti, le abitudini della vita pubblica entrano nella vita privata. Presso di loro l'idea del giuri si scopre fin nei giochi della scuola e si ritrovano le forme parlamentari anche nell'ordine di un banchetto³².

La libertà politica, che si incentiva togliendo il più possibile le barriere economiche, di tempo e sociali ai cittadini, si attua dando la massima libertà ai cittadini, permettendo loro di trovarsi con i propri simili e lasciandoli agire insieme affinché possano sentire la reciproca dipendenza³³.

È per questo motivo che le associazioni permettono la libertà politica, intesa come vita civile, annullando gli effetti radicali e devastanti dell'individualismo nato dall'uguaglianza che provoca il livellamento³⁴.

Quanto più l'uomo è debole individualmente, tanto più è influenzabile dai giornali. <<Il potere dei giornali aumenta dunque a mano a mano che gli uomini diventano più uguali>>.³⁵

³¹ Tocqueville, *La democrazia in America*, cit p.360

³² Ibidem

³³ Tocqueville, *La democrazia in America*, cit., p.594

³⁴ Ivi, p.597

³⁵ Ivi, p.605

A Tocqueville risulta immediatamente evidente l'importanza del rapporto tra associazioni e giornali³⁶, dove i giornali “inculcano” lo stesso pensiero ai molti, veicolando l'azione comune³⁷; difatti, l'uomo in democrazia soffre di una forma di alienazione intellettuale che rende l'homo democraticus passivo e contenitore vuoto da riempire di contenuti³⁸.

Il giornalismo, nelle democrazie non corrotte, ovvero dove vige una vera libertà d'opinione, dà spazio anche alle realtà umane più piccole favorendo la costituzione di gruppi di persone che la pensano nello stesso modo, unendoli in una sorta di associazione.

Non è un caso, come osserva Tocqueville, che durante la sua epoca negli Stati Uniti vi sia un numero maggiore di associazioni e di giornali, che crescono proporzionalmente di numero a causa della loro interconnessione³⁹, rispetto al continente Europeo non democratico.

Per Tocqueville, il giornale è un'associazione⁴⁰ perché risponde alle stesse logiche associative: più aderenti ha, più importante è.

L'autore ritiene, inoltre, che i partiti abbiano una funzione educatrice agevolando l'attività delle associazioni nel raggiungere gli scopi nella società civile e stimolando i giornali ad attirare l'opinione pubblica sui temi più caldi⁴¹.

Per Tocqueville, la libertà associativa deve essere inquadrata su dei binari che non vadano contro lo status quo⁴² assegnandole una funzione riformista.

³⁶ Tocqueville, *La democrazia in America*, cit., p.602

³⁷ Le persone, leggendo i giornali, si identificano in una data interpretazione della realtà e convergono agendo insieme a favore della posizione politica nella quale si identificano.

³⁸ Tocqueville, *La democrazia in America*, cit., p.599

³⁹ Ivi, p.603

⁴⁰ Ivi, p.604

⁴¹ Ivi, p.606

⁴² Ivi, p.610

Associazionismo come scuola di democrazia oggi

Grazie a Tocqueville e ad altri autori che si sono occupati di associazionismo, possiamo affermare che l'associazionismo costituisce una vera e propria "scuola di democrazia".

L'autore di *La democrazia in America* ha evidenziato come l'impegno nel volontariato da parte di singoli individui porti numerosi effetti positivi nella società; ha osservato infatti che le associazioni americane garantiscono una fondamentale socializzazione prepolitica, diffondendo fra i partecipanti lo spirito della cooperazione, della solidarietà e dell'impegno civico⁴³. Ha osservato altresì che «Il paese più democratico del mondo è anche quello in cui gli uomini hanno più perfezionato e applicato più frequentemente l'arte di perseguire in comune gli oggetti dei desideri comuni» e che l'attività delle associazioni permette di identificare meglio i bisogni della collettività e di perseguirli in modo più efficace⁴⁴.

In seguito, numerosi altri studiosi, anche se partendo da diverse prospettive, hanno sostenuto che l'impegno individuale dei cittadini nelle associazioni e nelle attività di volontariato favorisca lo sviluppo di un'autentica partecipazione politica nelle società democratiche. Su questo tema esistono numerosi studi e ricerche, che hanno fornito importanti risultati, anche se la loro interpretazione ha suscitato non poche divergenze e controversie.

Anche R. Biorcio e T. Vitale nel loro libro "Italia civile", ritengono che l'impegno del singolo cittadino nel mondo del volontariato favorisca la creazione e la crescita, nelle società di stampo democratico, di una vera partecipazione politica. Difatti essi sintetizzano⁴⁵:

l'idea delle associazioni come "scuola di democrazia" è stata proposta da molti studiosi e ricercatori valorizzando soprattutto il ruolo di socializzazione politica che può svolgere la partecipazione ad associazioni non politiche. Le relazioni fra associazionismo e politica sono diventate però molto

⁴³ Biorcio R. e Vitale T., *Italia civile. Associazionismo, partecipazione e politica*, Roma, Donzelli 2016, p.188

⁴⁴ Tocqueville, *La democrazia in America*, cit., p.202

⁴⁵ Biorcio e Vitale, *Italia civile*, cit., p.187.

più complesse, e si sono trasformate in modo significativo negli ultimi decenni⁴⁶.

A supporto della teoria dell'associazione come "scuola di democrazia", ovvero come sistema di attività che innesca determinate attitudini e comportamenti da parte degli individui, e che produce forme di partecipazione associativa che favoriscono il buon funzionamento della democrazia e delle sue istituzioni, Robert Putnam sostiene che: <<le reti di impegno civico facilitano il consolidamento di norme di reciprocità generalizzata tra i cittadini e incoraggiano l'emergere di una fiducia diffusa all'interno del corpo sociale>>⁴⁷.

La fiducia è uno dei fattori che rende una società più coesa e dona maggiore "fede" nei confronti del buon operato delle istituzioni, effetti che permettono una lunga durata a qualsiasi regime, soprattutto a quello democratico liberale.

Dall'analisi di Robert D. Putnam, viene introdotto il concetto di "capitale sociale", che è ritenuto dagli studiosi una nuova importante modalità di analisi delle dinamiche di sviluppo della società. Tale concetto aiuta a comprendere gli effetti sociali positivi prodotti da un associazionismo dinamico e da un certo livello di fiducia nelle istituzioni democratiche, che si traduce in legittimazione politica.

Per capitale sociale s'intende: <<le relazioni di fiducia, le norme che regolano la convivenza, le reti di associazionismo civico, elementi che migliorano l'efficienza dell'organizzazione sociale promuovendo iniziative prese di comune accordo>>⁴⁸.

Secondo quanto riportato nel libro di R. Biorcio e T. Vitale in *Italia civile. Associazionismo, partecipazione e politica*:

Con la partecipazione associativa aumentano in generale le risorse disponibili per la partecipazione politica: la competenza civica, l'informazione, la tolleranza verso altre culture, l'appartenenza a reti sociali, il senso di efficacia e le capacità di agire politicamente⁴⁹.

⁴⁶ Biorcio e Vitale, *Italia civile*, cit., p.188

⁴⁷ Putnam R.D., *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. Journal of Democracy 6 (1), 1995, pp.65-78.

⁴⁸ Putnam R.D., *Making Democracy*, Princeton University Press edition, in English, 1993, p.196

⁴⁹ Biorcio e Vitale, *Italia civile*, cit., pp.189-190

Generalmente, durante la partecipazione, gli individui sono abituati ad affrontare processi decisionali in modo democratico, facendo riferimento a problemi d'interesse pubblico, e sviluppando relazioni basate sulla fiducia e l'impegno reciproco ⁵⁰.

Non sempre, però, si attiva questo circolo virtuoso, così come la correlazione positiva tra partecipazione civica e azione politica può dipendere dalla tipologia di associazione.

Vi sono infatti alcuni scopi associativi che favoriscono lo sviluppo di buone pratiche democratiche e di una maggior partecipazione all'azione politica. Ad esempio, le associazioni di impegno sociale o di rappresentanza di interessi favoriscono molto di più la partecipazione politica che quelle associazioni che si fondano sulla condivisione di attività di tempo libero.

Ma che cosa significa partecipazione politica?

La partecipazione politica dei cittadini mette in contatto diverse realtà sociali: l'attore sociale e la sfera privata, la società, le istituzioni politiche e lo Stato.

La partecipazione politica può essere definita con un significato più restrittivo oppure più ampio.

In senso più ristretto si considerano quei comportamenti che hanno come scopo, diretto o indiretto, <<l'incidenza sul processo di produzione di decisioni vincolanti nell'ambito di un sistema politico >>⁵¹.

Ovvero, si influenza l'indirizzo dell'agire politico in base alle scelte degli attori politici, all'interno di un contesto di competizione elettorale.

Il rapporto tra cittadini e sistema politico che nasce con questo tipo di azioni è quello di prendere parte al "processo politico istituzionalizzato".

Invece, la definizione di più ampio respiro di partecipazione politica concerne <<ogni azione che direttamente o indirettamente mira a proteggere determinati

⁵⁰ Biorcio e Vitale, *Italia civile*, cit., p.190; I meccanismi di base del processo di socializzazione sono stati messi in evidenza dalle ricerche qualitative di Erickson e Nosanchuck nel 1990 e da Eliasoph e Lichterman nel 2010

⁵¹ Sani G., *Elementi di teoria politica*, Bologna, Il Mulino, 1987, p.257

interessi o valori (consolidati o emergenti), o sia diretta a mutare o a conservare gli equilibri di forza nei rapporti sociali>>⁵².

Questa definizione include nell'ambito della partecipazione politica molte azioni che possono essere distanti dal mondo istituzionale.

Dunque, risulta intuibile la vastità e la varietà di atti di partecipazione politica che possono assumere forme convenzionali, non convenzionali (istituzionalizzate o non), legali o illegali, espressive o strumentali ⁵³.

Ovviamente, trattandosi di azioni umane bisogna tenere in considerazione, oltre agli effetti osservabili esternamente, il significato che gli attori attribuiscono alle loro azioni.

Un atto come il voto alle elezioni politiche può essere un'azione rituale oppure un'azione di forte valore politico; militare in un'associazione culturale, può avere una motivazione da parte del singolo di forte valenza politica oppure di mero diletto.

Ma chi ha più probabilità di partecipare all'azione politica?

Si è riscontrato dalle indagini statistiche allegate all'opera di R.Biorcio e T.Vitale ⁵⁴ che la probabilità è maggiore per chi ha una posizione sociale elevata, per chi dispone di alti livelli di reddito e di istruzione, è di mezza età e tendenzialmente maschio, oppure è uno studente.

Secondo gli studi prodotti, <<chi occupa posizioni marginali nelle gerarchie sociali si sente spesso incompetente e incapace di influenzare la vita politica. Questo vale per tutte le dimensioni, comprese quelle relative al ciclo della vita, all'età e al genere>>⁵⁵.

Quindi il quesito è: come si può coinvolgere un più ampio strato di popolazione?

⁵² Sani G., *Partecipazione politica in Enciclopedia delle scienze sociali*, Fondazione Giovanni Agnelli, Roma, 1996, p.503

⁵³ Biorcio e Vitale, *Italia civile*, cit., p.191

⁵⁴ Ivi, pp.204-205

⁵⁵ Magaraggia S., Di Nello L., *Le trasformazioni della partecipazione femminile al mondo associativo in Italia*, Milano, Franco Angeli, 2015, pp. 115-125; Magaraggia S., Vingelli D. (a cura di), *Genere e partecipazione politica*, Milano, Franco Angeli, pp.95-111

L'associazionismo risulta ancora una volta essenziale per lo sviluppo democratico e si rivela antidoto verso le forme illiberali.

Le associazioni, più o meno strutturate sul territorio, agiscono creando occasioni per coinvolgere nell'azione politica fasce più ampie di popolazioni che hanno meno strumenti educativi ed economici.

<< [...] Esse producono autostima, fiducia nell'azione collettiva e un sentimento di efficacia sociale per la propria azione>>⁵⁶.

Biorcio e Vitale cercano di trovare la conferma di quanto sopra indicato e, partendo dalle variabili più importanti della centralità sociale cioè: il livello di istruzione, la posizione professionale e le risorse economiche disponibili in famiglia, analizzano la situazione italiana.

Se il livello di centralità sociale facesse aumentare sia l'impegno nel volontariato e nelle associazioni, sia la partecipazione politica, si potrebbe ipotizzare che non esiste un'influenza del primo tipo di esperienza sulla socializzazione politica dei cittadini. [...] più che un'influenza del volontariato e della partecipazione associativa sulla partecipazione politica, avrebbe importanza un'autoselezione dei partecipanti alle due aree di impegno. Le persone che più spesso si impegnano nel volontariato e nelle associazioni possono avere ragioni e/o motivazioni che le rendono anche politicamente attive: s'impegnano in diverse forme per raggiungere specifici obiettivi e produrre beni pubblici che ritengono importanti. L'autoselezione potrebbe dipendere in larga misura dalla posizione di centralità sociale dei cittadini⁵⁷.

Dall'indagine statistica Istat 2013⁵⁸, presa in esame dai due autori, viene confermato che ad un livello di istruzione più elevato corrisponde una partecipazione politica maggiore, fino ad evidenziare che i laureati hanno una disponibilità a partecipare tre volte maggiore rispetto ai cittadini con istruzione più bassa; ma dalle stesse fonti risulta evidente altresì che

⁵⁶ Biorcio R, Vitale T. e Bassoli M., *The Paradox of Italian Associational Sector: Low Participation, High Innovation*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.7

⁵⁷ Biorcio e Vitale., *Italia civile*, cit., p.207

⁵⁸ Vedi tabelle 6.3 Istat, *aspetti della vita quotidiana*, 2013

[...] la crescita di partecipazione politica per le persone attive nel volontariato o nelle associazioni sociali si registra per tutti i livelli d'istruzione, ma è particolarmente significativa per le persone con i livelli di istruzione più bassi ⁵⁹

Analoghe considerazioni si possono fare relativamente alla posizione professionale e di disponibilità di reddito familiare.

Per esempio, all'aumento del reddito corrisponde un aumento della propensione alla partecipazione sociale. Chi però è attivo nell'associazionismo aumenta tale propensione e l'aumento più rilevante si ha tra i cittadini con redditi meno elevati.

Si ha pertanto la riprova che l'associazionismo costituisce una risorsa a sostegno della politicizzazione delle classi popolari. In sintesi, impegnarsi nel volontariato diminuisce le disuguaglianze nella partecipazione politica⁶⁰.

L'associazionismo in Italia

R. Biorcio e T. Vitale nel loro libro⁶¹ hanno evidenziato come anche in Italia il fenomeno dell'associazionismo sia mutato nel tempo. Essi si sono basati su dati statistici e ricerche svolte da altri studiosi a partire dal dopoguerra, al fine di approfondire anche dal punto di vista statistico quale relazione esista tra volontariato e partecipazione politica.

Negli anni Sessanta, Almond e Verba, ricollegandosi alle idee di Tocqueville, cercarono di individuare con ricerca comparativa, le tipologie di cultura civica che potevano favorire lo sviluppo della democrazia rivolgendo particolare attenzione al ruolo delle associazioni. Hanno potuto verificare che dopo la caduta del regime fascista, che permetteva l'esistenza alle sole associazioni di regime ad eccezione dell'Associazione Cattolica, negli anni Cinquanta ci si trovava molto lontano dal modello di cultura civica "partecipante". In Italia vigeva la cultura particolaristica definita "parochial", ovvero c'era una scarsa fiducia nei confronti del sistema

⁵⁹ Biorcio e Vitale, *Italia civile*, cit., p.212

⁶⁰ Ibidem

⁶¹ Ibidem

politico e sulla capacità dei cittadini di poterlo influenzare. Questo aveva come conseguenza una bassissima partecipazione alle associazioni volontarie⁶².

La visione pessimista dell'Italia rispetto agli altri paesi europei viene però superata negli anni successivi.

Una ricerca dell'Istituto Cattaneo ha osservato che, negli anni '60, la partecipazione nelle associazioni religiose e civico-politiche era molto alta, sopra la media europea. I partiti di massa, per radicarsi sul territorio, utilizzarono e svilupparono le reti associative preesistenti, coinvolgendo molti volontari, fino ad allora estranei all'attività politica. La ricerca giunge, pertanto, alla conclusione che la tradizione socialista e quella cattolica avevano creato le premesse per una socializzazione politica di massa⁶³.

La carenza della cultura civica nazionale e dell'impegno pubblico individuale vennero superati dal processo di socializzazione politica basato su una rete di associazioni che facevano riferimento direttamente o indirettamente ai partiti politici di massa⁶⁴.

Negli anni '80 del Novecento, R.D. Putnam analizzò il rapporto, esistente in Italia, fra le associazioni sociali ed il funzionamento della democrazia evidenziandone le differenze regionali.

L'indice di civismo costruito per la ricerca assumeva punteggi molto elevati soprattutto nelle regioni caratterizzate dalle subculture rosse e bianche e nell'area territoriale più esposta all'influenza della cultura tedesca. [...] il livello di civismo calcolato nelle diverse aree territoriali si correlava in modo significativo con la qualità della democrazia rilevabile nelle istituzioni regionali sulla base di un insieme di indicatori.

Successivamente, negli anni '90 il contesto politico e sociale italiano mutò radicalmente.

⁶² Biorcio e Vitale, *Italia civile*, cit., p.194

⁶³ Ibidem

⁶⁴ Ibidem

Con intervento della magistratura nel caso “Tangentopoli”, il sistema partito, fino ad allora al centro del processo decisionale economico e sociale del paese iniziò una lunga destrutturazione cedendo il posto alle associazioni.

Nel 2013, in Italia, circa una persona su cinque sopra i 14 anni faceva attività di volontariato in una associazione, ma una su settantacinque militava in un partito⁶⁵.

Se negli anni ‘60 vi erano più iscritti ai partiti che alle associazioni, in anni più recenti si è osservato pertanto il fenomeno contrario.

Le cause del decadimento dei partiti sono state molteplici e sono dipese da una serie di fattori che meriterebbero una attenta e prolungata analisi.

Ma, qualunque sia stata la causa, questo arretramento del potere sociale dei partiti ha posto le basi per uno “slacciamento” dagli stessi dalle associazioni (sindacati, ass. di categoria, ass. religiose, sportive etc.), permettendo ad esse di avere una nuova autonomia, una nuova identità e quindi un nuovo ruolo.

Se negli ultimi dieci anni, gli italiani hanno manifestato sempre più atteggiamenti riconducibili alla c.d. “antipolitica” è altrettanto vero che essi hanno mantenuto, anzi incrementato, la loro disponibilità alla partecipazione associativa; si è assistito pertanto ad un aumento costante delle associazioni e delle fondazioni nel territorio italiano.

Questo fenomeno, però non si è sviluppato in modo omogeneo. Biorcio e Vitale attraverso l’analisi dei dati statistici, hanno evidenziato che in Italia vige una forte differenziazione di presenze di enti non profit a livello regionale; basandosi sul numero di istituzioni non profit ogni 10.000 abitanti (che costituisce un indicatore di misurazione della rilevanza del settore non profit a livello territoriale) si nota che se al Centro-nord tale rapporto assume valori superiori a 60 (in particolare al Nord-est, dove raggiunge il livello di 69,2), nelle Isole e al Sud è pari rispettivamente a 48,3 e 43,7.

⁶⁵ Istat 2013, aspetti della vita quotidiana.

1.3 Il significato della rappresentanza

Prima di addentrarci nella definizione di “gruppo di interesse”, di pressione e lobbying, bisogna sottolineare come queste tre parole, di solito usate come sinonimo, abbiano invece delle sfumature di significato diverse.

In un certo qual modo si può definire il corpo intermedio come un “gruppo di pressione”; infatti, secondo la definizione di Truman ⁶⁶ si tratta di:

[...] qualsiasi gruppo che sulla base di uno o più atteggiamenti condivisi, porta avanti certe rivendicazioni nei confronti di altri gruppi della società per l’instaurazione, il mantenimento o l’ampliamento di forme di comportamento che sono inerenti agli atteggiamenti condivisi.

Dunque, come dice il nome stesso “gruppo di pressione”, è un’organizzazione formale che utilizza la pressione come strumento per il conseguimento dei propri fini. Per pressione si intende quell’attività portata avanti da un insieme di individui, che condividono le medesime motivazioni, tale attività cerca di influenzare il *policy maker* per mezzo dell’uso o della minaccia di sanzioni sia al fine di mutare la distribuzione prevalente dei beni, servizi, onori e opportunità sia al fine di conservarla dalle minacce di altri gruppi di interesse o del potere politico stesso⁶⁷.

Di contro, con il termine *lobbying* non si fa riferimento all’organizzazione in sé, ma ad un processo o attività di comunicazione nel quale i rappresentanti dei gruppi di interesse portano ai legislatori i desideri dei loro gruppi agendo così da intermediari, adoperando o meno l’uso della minaccia delle sanzioni del proprio gruppo nei confronti della parte politica.

Invece, *nella letteratura sociologica* si tende a identificare il termine “gruppo di interesse” come:

una collettività, quali categorie economiche, professionali, raggruppamenti etnici, religiosi, sportivi, di attività ricreative, formazioni di classe o strato

⁶⁶ Bobbio N. et al., *Dizionario di politica*. Diretto da Norberto Bobbio e Nicola Matteucci. Redattore: Gianfranco Pasquino, Torino, Utet, 1976, p.418

⁶⁷ Ivi, p.419

sociale, lavoratori o impresari di un ambito dell'industria o dell'economia, abitanti di un determinato territorio [...], i quali si mobilitano ed operano per difendere ed affermare i loro interessi primari e secondari nei confronti della società e dello Stato. Onde perseguire efficacemente dette finalità, i componenti si riuniscono in varie forme di associazione e organizzazione poiché strumenti attivi di rappresentanza nel sistema politico ed economico, di contrattazione, di pressione, di influenza e di potere⁶⁸.

Tuttavia, prima di passare all'analisi organizzativa e storica dell'ACLI e della CISL e del perché della loro importanza in Veneto, bisogna fare un altro passo laterale e riproporre la definizione di "Capitale sociale" e di *Civiness* (cultura civica) formulate da Putnam.

Putnam nella sua teoria evidenzia come la presenza delle organizzazioni in una comunità che si regge su delle istituzioni democratiche, le cui radici si fondano sulla legittimazione e fiducia tra i cittadini e le istituzioni, produca un impatto sociale positivo sulla fiducia tra i cittadini e tra cittadini e istituzioni di una determinata società.

Per "capitale sociale" ci si riferisce generalmente a come è costruita la relazione fra due o più persone e a come questa <<consente agli individui di realizzare obiettivi che in sua assenza risulterebbero irraggiungibili>>⁶⁹.

Putnam, nel 1993, fu il primo ad applicare il concetto di capitale sociale alla scienza politica.

Per Putnam il capitale sociale è:

la fiducia, le norme che regolano la convivenza, le reti di associazionismo civico, elementi che migliorano l'efficienza dell'organizzazione sociale promuovendo iniziative prese di comune accordo. [...] Rientrano in tale definizione molteplici aspetti della vita sociale. Anche le pratiche di mutua

⁶⁸ Gallino L., Dizionario di Sociologia, Torino Utet, 2014, pp.338-339

⁶⁹ Bobbio N. et al., Dizionario di politica, cit., p.96

assistenza, come le società cooperative di credito, sono forme di investimento in un capitale sociale.⁷⁰

A questo punto bisogna aggiungere un ulteriore elemento: la maggior parte dei capitali sociali come la fiducia, è una risorsa morale, la cui fornitura aumenta solo se viene usata, se non la si usa si esaurisce.

Putnam riprende questo concetto dalle teorie di Hirschman e prova a verificarlo facendo un'analisi su questo tema sul territorio italiano.

Putnam sottolinea, nella sua analisi sulle differenze di rendimento tra le istituzioni del nord e del sud Italia, come la diversa dotazione di capitale sociale (dovuto a motivazioni storiche) nelle diverse aree territoriali sia determinante per l'efficacia delle politiche pubbliche. Quindi nei luoghi in cui storicamente c'è stata una classe dirigente più efficace nel governo locale si è creato un patrimonio subculturale legato alla fiducia e ai capitali sociali molto più importante.

Di conseguenza, Putnam non sostiene solo che il capitale sociale consista nell'inserimento dell'individuo in una rete di relazioni, ma anche in una particolare cultura politica, la *civicness* che è un concetto legato a delle norme di reciprocità, a delle reti di relazioni e di fiducia proprie di quel territorio. Pertanto, il "capitale sociale" può essere inteso come parte della cultura politica di un territorio.

Analizzare il capitale sociale può essere uno strumento importante per la comprensione del livello di fiducia dei cittadini nei confronti delle istituzioni nelle democrazie occidentali.

Le ACLI e la CISL in Veneto

In Veneto, durante la rapida transizione da società rurale a società dalla diffusa industrializzazione, la religione ha svolto un ruolo importante su diversi aspetti. Infatti, viene definito caratterizzante di questo periodo il "fattore religioso" che consiste in:

⁷⁰ Bobbio N. et al., Dizionario di politica, cit., pp.96-97

un sistema simbolico normativo e istituzionale unitario e compatto, interpretato sia sul piano pastorale, che su quello organizzativo dalla Chiesa. Rispetto alla società locale la Chiesa esprime una funzione sostanziale di produzione di senso e di identità. Essa fornisce un sistema di significati, un universo normativo e di valori sostanzialmente coerente con le aspettative e con le domande del contesto in cui è inserita⁷¹.

Pertanto, negli anni Cinquanta e Sessanta, la Chiesa e il mondo cattolico hanno offerto strutture che soddisfacessero i bisogni concreti collettivi e individuali della società locale. Ad esempio, nacquero i patronati, le opere pie, gli asili, le casse rurali, le istituzioni scolastiche e le organizzazioni sportive.

Tutti i servizi non statali di tipo assistenziale, previdenziale, ricreativo, culturale nacquero per l'intraprendenza del mondo cattolico ed ecclesiale che di solito ne deteneva il controllo e la gestione.

In sintesi, nella fase di sviluppo della industrializzazione veneta, la commistione società e Chiesa fu talmente forte e radicata che viene definita "ecclesiomorfa" e "ecclesiocentrica"⁷². In questo periodo storico nascevano, infatti, organizzazioni come le ACLI e da esse poi la CISL.

1.4 La nascita delle ACLI

Le ACLI, Associazioni Cristiane dei Lavoratori Italiani, sono associazioni di promozione sociale italiana, fondate da Achille Grandi nel 1944. Le ACLI nacquero per iniziativa della Chiesa⁷³ a seguito del cosiddetto Patto di Roma del 1944.

Il Patto di Roma fu il primo tentativo di riunire i diversi gruppi partigiani in un unico sindacato dei lavoratori.

⁷¹ Pace E. e Diamanti I. (a cura di), *Tra religione e organizzazione: Il caso delle ACLI*, Padova, Liviana, 1987, p.10

⁷² Ivi, p.13

⁷³ ACLI: cosa sono le ACLI - la nostra storia in: <https://www.ACLI.it/cosa-sono-le-ACLI/#1530873085023-3e58c307-fdd0>

Questo esperimento condusse alla nascita della CGIL unitaria in cui le ACLI erano espressione della corrente sindacale cristiana.

I leader cattolici ritenevano fondamentale che la Chiesa iniziasse a parlare di lavoro per contrapporsi al socialismo e al comunismo che nelle aree industriali (poche) del Paese erano molto radicati.

Questa proposta, che verrà maturata successivamente, fu per la prima volta analizzata al congresso cattolico italiano del 1877 in cui si è asserì che <<bisogna risolutamente far cristiano l'argomento del lavoro>>. Cosicché verso la fine della Seconda guerra mondiale le ACLI furono pensate dai cattolici come “costola sociale” dell’Azione Cattolica (unica associazione cattolica tollerata e cresciuta durante il fascismo) e avamposto della Chiesa nel mondo del lavoro^{74 75 76}.

Dal 1949, a seguito della nascita della CGIL e della CISL, le ACLI iniziarono ad entrare in crisi di legittimazione perché, con la nascita di un sindacato radicato nelle fabbriche di ispirazione cattolica, la CISL svolgeva in modo più efficace l'azione di tutela dei lavoratori rispetto all'operato delle ACLI⁷⁷. Pertanto, dovettero mutare gli obiettivi spostando il focus dal livello lavorativo sindacale ad un livello più sociale e territoriale, proponendosi come “movimento sociale dei lavoratori italiani”⁷⁸. Da questo momento il cardine del progetto delle ACLI diventò dare “cittadinanza” ai lavoratori, ovvero promuovere un progetto di società basata su un'idea di lavoro derivante dalla dottrina sociale della Chiesa, piuttosto che fare contestazione sindacale⁷⁹.

Sebbene il rapporto con la CISL fosse concorrenziale e contraddittorio, si riaffermò via via la presenza delle ACLI sul piano politico all'interno della Democrazia Cristiana (DC). Le ACLI diventarono per essa luogo di formazione della classe dirigente della DC e di comitato elettorale.

⁷⁴ ACLI: *raccontare le ACLI* – in: http://www.ACLI.it/wpcontent/uploads/2017/08/2005_raccontareLeACLI.pdf

⁷⁵ Pozzar V., *Quarant'anni di ACLI, 1944 - 1963. Da espressione della corrente sindacale cristiana a movimento sociale dei lavoratori cristiani*, Formazione e lavoro, 1985

⁷⁶ Pozzar V., *La corrente sindacale cristiana*, Cinque Lune, 1977

⁷⁷ Pasini G., *Le ACLI delle origini*, Coines, 1974

⁷⁸ Pace E. e Diamanti I. (a cura di), *Tra religione e organizzazione: Il caso delle ACLI*, cit., p.44

⁷⁹ Ivi, p.44

Negli anni Sessanta, a causa dei cambiamenti e dei movimenti culturali e sociali in atto in quegli anni, iniziò una fase di crisi della DC e di conseguenza anche delle ACLI. Le ACLI in quel periodo tentarono di essere fautrici del cambiamento sociale cercando di farsi identificare dai cittadini come movimento che promuoveva un sistema economico alternativo al capitalismo e slegato dalla DC; infatti all'inizio degli anni Settanta dichiararono la fine del collateralismo politico con la DC.

In questa maniera le ACLI divennero pluraliste sul piano politico disfaccendo così la struttura interconnessa con la DC e la CISL che erano state alla base del grande potere delle ACLI nella società. La fine del collateralismo implica l'inizio della fine della pervasività e dell'influenza strutturale delle ACLI sul mondo della politica e sul mondo del sindacato, quindi più in generale sulla società italiana.

Sul piano sindacale si superò la relazione dialettica con la CISL. Così facendo la CISL si caratterizzò come l'unico sindacato dei lavoratori cattolici e allo stesso tempo le ACLI si caratterizzarono sul piano ecclesiale in modo aperto e dialettico con le teorie più progressiste. Questa fase si concluse con crescenti difficoltà di tipo organizzativo, di legittimazione con l'ambiente esterno e di radicamento territoriale.

Dal 1973 le ACLI iniziarono ad orientarsi verso <<la costruzione di un movimento della società civile per la riforma della politica>>⁸⁰. Da allora hanno mantenuto il pluralismo politico, hanno rinsaldato i rapporti con la Chiesa e il mondo cattolico ed è tornato rilevante l'ambito ecclesiale. La pace, la solidarietà, il legame tra società civile e politica, "far rete" fra i luoghi di aggregazione sociale sono stati elementi fondamentali di riflessione del mondo delle ACLI.

In Veneto, le ACLI ebbero una crescita ed un ruolo davvero molto importante, in particolare a Vicenza dove fino al 1971 (anno della fine del collateralismo) la provincia aveva il più alto numero d'iscritti della regione⁸¹. Uno dei primi fondatori

⁸⁰ Pace E. e Diamanti I. (a cura di), *Tra religione e organizzazione: Il caso delle ACLI*, cit., p.45

⁸¹ Ivi, Tab 5.2, p.102

delle ACLI vicentine fu Mariano Rumor, più volte Presidente del Consiglio italiano⁸².

Infatti, l'esperienza veneta delle ACLI differisce da quella nazionale; i legami tra Chiesa, politica e mondo cattolico furono molto più stretti anche grazie alla “sub-cultura territoriale”⁸³ in cui ebbe un ruolo emblematico Rumor che fu il tessitore e l'artefice principale di questa connessione nel territorio, in quanto presidente delle ACLI vicentine dal 1946 fino al 1958 e parlamentare nella quota ACLI dal 1948.

Tanto era forte questa connessione che la fine del collateralismo delle ACLI, provocò, in provincia di Vicenza, una grande perdita di iscritti da 11.220 nel 1971 a 2.625 nel 1972⁸⁴.

Differentemente dal resto d'Italia, le ACLI venete avevano una grande diffusione dei servizi e delle opere sociali (strutture aggregative) che ricalcavano le caratteristiche “diffuse” dello sviluppo economico e sociale locale.

Ad esempio, nel 1951 nella diocesi di Belluno, il rapporto tesserati popolazione era in media dell'1,25% con dei picchi del 3,5% a Feltre⁸⁵ e l'andamento del tesseramento era annualmente fortemente influenzato dal numero delle prestazioni erogate: negli anni che si erogavano molti servizi c'erano 4 mila aclisti, negli anni in cui se ne erogavano meno gli iscritti si dimezzavano.

C'è da dire anche che spesso molti circoli esistevano solo formalmente⁸⁶ e altri erano <<gestiti pro forma dal parroco e da altri dirigenti>>. Non diversa era la situazione a Treviso dove su settantacinque circoli solo quattro potevano vantare una “notevole attività”, nove una “limitata attività” ed il resto esistevano “solo di nome o quasi”⁸⁷.

⁸² Spagnolo M., *I giorni e le opere. Storia delle ACLI vicentine 1945-1972*, Stocchiero ed., Vicenza, 1987, p.15

⁸³ Pace E. e Diamanti I. (a cura di), *Tra religione e organizzazione: Il caso delle ACLI*, cit., p.46

⁸⁴ Ivi, p.102

⁸⁵ Decet F., *Storia delle ACLI e degli aclisti della Provincia di Belluno nel contesto nazionale ed internazionale - 1945-2004*, p.150

⁸⁶ Ibidem

⁸⁷ Clerici L., *Nel decennio delle ACLI - Il significato della presenza di un movimento operaio cristiano in Italia nel momento attuale*, Aggiornamenti sociali, Vol. 6, n. 5 (maggio) 1955, pp.193-198

Infatti, oltre all'ambito politico, sindacale, sociale ed ecclesiale, in Veneto si creano dei servizi, degli spazi aggregativi che avevano l'obiettivo di soddisfare dei bisogni concreti del territorio per fini organizzativi (es. aumento dei tesserati, radicamento territoriale etc.).

Ruolo e funzione

Prima di iniziare a definire il ruolo e gli obiettivi, bisogna tener presente, come sostiene Panebianco⁸⁸, che gli scopi reali di un'organizzazione non sono definibili in anticipo e spesso gli obiettivi (molteplici) non dichiarati e informali sono quelli che realmente determinano l'azione associativa poiché coinvolgono la sfera individuale dei componenti e quella collettiva.

Infatti, nelle organizzazioni esiste una sorta di eterogenesi dei fini dove il mantenimento dell'organizzazione si impone sugli obiettivi ufficialmente dichiarati. In sintesi, ai fini ideali che caratterizzano l'identità della formazione sociale si "apparentano" i fini materiali e individuali dei membri dell'organizzazione e dell'organizzazione stessa.

Le ACLI non definivano in modo autonomo i fini e i progetti da perseguire, ma attraverso una modalità dialettica e di compromesso con gli attori esterni, cosa dovuta al forte carattere politico dell'associazione.

Per questo motivo, se si facesse un excursus degli obiettivi posti dalle ACLI, dagli anni Cinquanta in poi, si potrebbe osservare una certa dose di contraddittorietà; ad esempio all'inizio si affermava di perseguire nel medesimo momento il programma etico integralista denominato "paese Cristiano", gli obiettivi di diffusione dei servizi in ottica pragmatica-solidaristica e quelli di cogestione dell'economia e dell'impresa a livello locale⁸⁹.

Invece, la molteplicità di questi obiettivi corrispondeva alla necessità dell'organizzazione di rispondere alle esigenze della propria multiforme base di riferimento, la quale faceva pressioni sull'azione delle ACLI.

⁸⁸ Pace E. e Diamanti I. (a cura di), *Tra religione e organizzazione: Il caso delle ACLI*, cit., p.52

⁸⁹ Ibidem

In sostanza, la cittadinanza locale faceva delle richieste, facendo così pressione sulle ACLI a livello di individuazione degli obiettivi ed erogazione dei servizi, e le ACLI facevano pressione sulla classe dirigente politica e sindacale locale e nazionale (che si era formata nella scuola politica delle ACLI) per ottenere aiuti in linea con i bisogni richiesti dalla base.

Fino alla fine del collateralismo, i principali obiettivi dell'organizzazione erano:

1. Il reclutamento e la formazione della classe dirigente politica (DC) e dell'organizzazione stessa e sindacale (CISL). L'aspetto strategico di questo obiettivo risiede nel fatto che le ACLI in questo modo si garantivano aree di influenza negli ambiti politici-sindacali e contemporaneamente i dirigenti ACLI godevano così di legittimazione della leadership del mondo cattolico su diversi ambiti organizzativi e decisionali⁹⁰.
2. Lo svolgimento della funzione di sindacato cristiano (obiettivo originario). In realtà le ACLI erano poco presenti nelle fabbriche, ma molto radicate nei paesi periferici dove trovavano forte consenso nelle donne, nella civiltà rurale e nelle parrocchie. La somma di queste realtà corrispondeva sociologicamente parlando al cosiddetto "consenso ecclesiale". Risulta chiaro come la Chiesa sia stata una grandissima risorsa e un punto di riferimento organizzativo nella diffusione delle ACLI; infatti, soprattutto nei primi decenni dalla fondazione, gli assistenti spirituali svolgevano un ruolo di direzione.
3. Portare avanti una visione politica e sociale del mondo legata alle dottrine della Chiesa grazie alle relazioni che nascevano con l'erogazione dei servizi di cui il territorio aveva bisogno.
4. Le strutture e sistema di servizi. Le ACLI avevano creato una articolata struttura organizzativa diffusa che offriva servizi di ordine materiale (assistenziale, previdenziale, ricreativo, formazione professionale etc.) e garantivano l'instaurarsi di rapporti quotidiani e diretti con le persone, creando così una moltitudine di momenti di "adescamento"⁹¹ funzionali al reclutamento. La loro forza consisteva

⁹⁰ Pace E. e Diamanti I. (a cura di), *Tra religione e organizzazione: Il caso delle ACLI*, cit., p.54

⁹¹ Ivi, p.56

nell'andare oltre al messaggio etico e politico rendendo incredibilmente facile la creazione di rapporti anche con i meno praticanti.

5. Entrare nella quotidianità delle persone diventando un punto di riferimento per il dibattito sui problemi sociali e locali ed essere un "luogo sociale" nel quale il cittadino possa chiedere delle risposte dal sistema politico. La cosa più interessante da osservare è che le ACLI rimanevano legate ai modelli socialmente consolidati della tradizione culturale del luogo dando centralità ai modelli organizzativi e culturali della Chiesa e diventando perno di tutte le altre organizzazioni collaterali. Le ACLI hanno riorganizzato il tessuto locale (microsociale) in relazione al mutamento della realtà, ma mantenendo sempre il senso comune locale e al contempo la centralità della Chiesa, grazie alla leva dell'anticomunismo.

6. Creare un sistema di welfare dal basso (soprattutto nei primi anni di vita dell'attività aclista), ovvero un sistema di solidarietà che si basa su delle connessioni sociali costruite sul territorio.

7. Il comitato elettorale per la DC.

L'organizzazione fino al 1971

Le ACLI, per gestire questi innumerevoli obiettivi e funzioni, erano gerarchicamente organizzate a livello locale, provinciale e nazionale seguendo il principio del radicamento territoriale capillare.

I circoli (idealmente uno per ogni parrocchia) erano la struttura territoriale di base ed avevano i margini di autonomia necessari per rispondere al meglio alle esigenze locali e alla creazione di forti reti di socializzazione. L'obiettivo dei circoli era quello di penetrare la realtà locale erogando servizi ad hoc per il territorio e dando luogo a momenti di aggregazione e socializzazione degli iscritti al fine di costruire identità sociale e azione⁹².

Le ACLI erano un'associazione relativamente autonoma, poiché, sebbene laiche, traevano la propria forza e identità dalla Chiesa e allo stesso tempo erano uno

⁹² Pace E. e Diamanti I. (a cura di), *Tra religione e organizzazione: Il caso delle ACLI*, cit., p.126

strumento della Chiesa (attore esterno all'organizzazione) per fini di aggregazione e di comunicazione della dottrina sociale cattolica.

L'organizzazione delle ACLI sul territorio rispecchiava l'organizzazione capillare della Chiesa attuata tramite le parrocchie.

La grande forza delle ACLI in Veneto fu quella di inserirsi intelligentemente nel tessuto economico e urbanistico (presenza nelle periferie), interagendo con la dimensione sociale e culturale che nasceva dal modello di valori rurali e religiosi, definita "subcultura bianca".

Nel modello organizzativo delle ACLI si possono osservare alcune caratteristiche che le contraddistinguono dalle altre organizzazioni:

in primis, l'autonomia dell'ambito organizzativo da quello dei progetti e delle idee, che comunque rimangono in simbiosi e si influenzano reciprocamente. Come detto all'inizio di questo paragrafo, la prima (l'autonomia organizzativa) con il tempo prevarrà sulla seconda (progetti e idee).

In secondo luogo, all'interno dell'organizzazione vi sono due anime: una legata alle politiche associative (aggregazione sociale, processi di reclutamento, formazione dei quadri) e l'altra ai servizi⁹³. La trasmissione ideologica e culturale avviene tramite i canali dell'organizzazione e la formazione dei quadri dirigenziali.

In terzo luogo, la Chiesa è un punto di riferimento fondamentale per l'organizzazione e l'apparato; infatti, quest'ultimo mantiene i rapporti con essa per gestire importanti relazioni con la società e il territorio.

Tuttavia, anche il movimento operaio e il mondo del lavoro hanno una certa importanza sull'azione delle ACLI, in quanto sono ispiratori dei progetti e dei contenuti delle istanze da rappresentare.

I destinatari e i beneficiari delle attività sono i mondi e gli attori con cui interagiscono le ACLI. A livello locale, i servizi, le attività associative e

⁹³ Pace E. e Diamanti I. (a cura di), *Tra religione e organizzazione: Il caso delle ACLI*, cit., p.73

dell'organizzazione sono rivolte alle comunità e alle parrocchie; gli attori politici e sindacali sono invece i destinatari delle attività di rappresentanza o di formazione sociopolitica⁹⁴.

In quarto luogo, le ACLI e la Chiesa erano delle realtà di intersezione con altri mondi di estrazione cattolica, ad es. DC e CISL, con le quali interagivano e riuscivano a influenzare in virtù della propria autonomia organizzativa e legittimazione sul territorio. La caratteristica di essere un punto di connessione con le altre principali organizzazioni cattoliche risulta essere stata la forza del loro radicamento e popolarità, ma anche motivo di crisi una volta che si è progressivamente manifestato il fenomeno di “secolarizzazione”.

Le ACLI per diversi decenni hanno avuto grandi problemi di coerenza interna riguardo al modello associativo e organizzativo, a causa della separazione tra i centri di elaborazione e di dibattito e i centri di organizzazione sociopolitica e di organizzazione dei servizi. Ciò provocherà momenti di grande conflittualità per motivi di gestione del potere e di approvazione dei fini tra le varie aree organizzative.

La partecipazione

La partecipazione nei circoli era ampia, diffusa e trasversale tra le generazioni. Mentre, chi assumeva il ruolo di “quadro provinciale” era generalmente di sesso maschile, sui trent'anni, con un'istruzione mediamente elevata, una professione impiegatizia e i genitori insegnanti. È interessante come le ACLI riuscissero ad attrarre, formare e ad inserire figure giovani nella classe dirigente dell'organizzazione.

Il ricambio generazionale era garantito dai congressi periodici e dalla grande partecipazione giovanile anche grazie ai “giovani delle ACLI”.

La militanza nelle ACLI era riconducibile, in base al periodo storico, a tre elementi principali:

⁹⁴ Pace E. e Diamanti I. (a cura di), *Tra religione e organizzazione: Il caso delle ACLI*, cit., p.74

1. Alla fedeltà ad una causa ecclesiale e politica. Infatti, gran parte dei fondatori provenivano dall’Azione Cattolica con legami importanti con la Democrazia Cristiana. I fondatori si consideravano in missione per nome e per conto della Chiesa per “portare” il tema del lavoro nel mondo cattolico e diffondere la dottrina sociale cattolica al fine di costruire in Italia una società basata sui principi dottrinali sociali del Cattolicesimo. Infatti, le ACLI, più che per risolvere i problemi del lavoro, intendevano difendere la cultura cattolica nei luoghi del lavoro. Coloro che aderivano, lo facevano perché consapevoli di adempiere ad un compito intramondano⁹⁵. Spesso, in particolare a Vicenza, era presente una leadership carismatica più che di tipo partecipativo-democratico.
2. Alla mobilitazione grazie alle risorse interne alla Chiesa e alla identificazione del comunismo come nemico. Quest’ultima riusciva a creare mobilitazione volontaria su larghe fasce della popolazione.
3. Alla costruzione, in antitesi al modello Marxista, di un modello di società utopica cristianizzata (basato sull’ideale religioso) che rinnovasse la società dell’epoca.

Il rapporto di fiducia del tesserato con le ACLI era quindi legato ad un senso di appartenenza ai valori della Chiesa nei quali si identificava.

In modo sintetico, si potrebbero raggruppare nelle seguenti tre fasi⁹⁶ la militanza relativa ai tre principali periodi storici antecedenti alla fine del collateralismo e alla scissione con il MCL - Movimento Cattolici Lavoratori (scissione dovuta ad una divergenza di visione, il MCL aveva una concezione meno progressista rispetto alle ACLI; infatti a Vicenza con la scissione si persero alcune strutture legate agli alpini):

1946-1956: militanza per fede legata alla tensione utopica verso la società cristiana, il cosiddetto progetto del “Paese cristiano”. Cioè l’idea di costruire un mondo basato sulla ideologia cristiana, in contrapposizione al sogno Marxista-Leninista in Russia. In questo periodo storico, il messaggio della comunicazione sociale che veniva veicolato riguardava la paura del pericolo comunista. La religione cattolica si

⁹⁵ Pace E. e Diamanti I. (a cura di), *Tra religione e organizzazione: Il caso delle ACLI*, cit. p.218

⁹⁶ Ivi, p.223

proponeva come unica salvezza a questo pericolo diventando anch'essa, tramite le proprie strutture, medium della comunicazione.

1956-1963: istituzionalizzazione del carisma tramite l'autonomizzazione dei servizi: in questa fase storica il carisma dei leader, che avevano portato avanti il sogno del "Paese cristiano", si istituzionalizza⁹⁷ a seguito della costituzione di una serie di servizi per la cittadinanza. Sempre in questa fase le ACLI si trovano al centro tra il potere politico e quello amministrativo grazie al loro radicamento, ai numerosi iscritti e simpatizzanti e alla loro funzione formatrice di classe dirigente politica-amministrativa. L'erogazione di una molteplicità di servizi porta ad affermarsi una sorta di welfare state delle origini.

1963-1976: si ritorna alla militanza per fede grazie alla tensione utopica verso la società giusta; il rovesciamento simbolico del nemico e la religione come medium della comunicazione fra culture diverse. In questo periodo storico si torna a ripensare alla società giusta che si basava su una forte spinta idealistica e di fede. La volontà di fare il "Paese cristiano" lascia il posto ad una visione più inclusiva ed ecumenica della società, quello che ieri era il nemico da tenere distante, oggi bisogna includerlo e coinvolgerlo. La religione torna ad essere il mezzo della comunicazione tra le culture diverse

Formazione della classe dirigente

Per quanto riguarda la formazione della nuova classe dirigente, la si selezionava in base alle capacità e competenze di ognuno dimostrate durante i periodi di formazione. La formazione spirituale, sociopolitica si differenziava in base al livello gerarchico che i membri detenevano nell'organizzazione.

Generalmente, i corsi di formazione avvenivano in determinati momenti dell'anno e in diverse modalità, ad esempio nel formato dei "tre giorni", di seminari, di corsi residenziali e di corsi in giorni singoli, etc.

⁹⁷ si trasforma in una leadership legale-razionale, quindi il potere della leadership si amministra con delle regole "burocratiche" e non più con la sola influenza del leader.

La formazione era gestita e coordinata centralmente e si divideva sostanzialmente in tre aree: quella morale e religiosa, quella sociale, quella presindacale e prepolitica. Tutte e tre le aree erano da intendersi come una unica formazione complessiva.

La formazione morale e religiosa veniva affidata soprattutto nei primi anni ad attività pastorali.

Negli anni Sessanta iniziò ad esserci una maggiore specializzazione sulle tematiche connesse alle diverse esigenze.

La formazione amministrativa era ritenuta cruciale per l'inserimento dei lavoratori nei sindacati e nel partito; si sperava che formando i lavoratori a pensare e discernere sulle questioni amministrative, questi potessero interessarsi sempre più a siffatte tematiche.

I valori fondamentali sui quali si doveva basare la formazione del lavoratore e dell'aclista erano⁹⁸:

- 1) I valori umani perenni della persona e della comunità;
- 2) I valori propri della civiltà moderna;
- 3) La condizione e la vocazione specifica della classe lavoratrice nel mondo moderno.

Per fare un esempio concreto, è utile riportare i temi affrontati nelle ACLI provinciali vicentine dal 1954 al 1956⁹⁹:

Corsi di studio per soci nei circoli

Sociale organizzativa: nascita e sviluppo di nuove ACLI; sviluppo e scopi delle ACLI; il patronato e l'assistenza ai lavoratori; i diritti e doveri del cittadino nello Stato democratico; la funzione delle associazioni politiche, sindacali, professionali nello Stato democratico; la struttura della società italiana nelle sue categorie professionali organizzate; esame critico della stampa quotidiana e periodica letta dagli Aclisti; rapporti tra datore di lavoro e lavoratori.

⁹⁸ Pace E. e Diamanti I. (a cura di), *Tra religione e organizzazione: Il caso delle ACLI*, cit., p.92

⁹⁹ Ivi, p.93

Politico-amministrativa: l'organizzazione politica dello Stato democratico italiano secondo costituzione; esame critico dell'azione amministrativa del proprio Comune; la nuova legge dell'apprendistato.

Morale religiosa: relazioni tra l'uomo, la società, lo Stato, nella concezione cristiana.

Scuola Sociale Provinciale

L'organizzazione politico-amministrativa dello Stato italiano; elementi di sociologia cristiana; organizzazione amministrativa ed economica; encicliche e documenti pontefici; le imprese.

In aggiunta alcuni convegni nazionali e regionali e altri provinciali sui problemi dell'emigrazione, a cui ha fatto seguito un'indagine; sul problema dell'istruzione professionale ed infine uno sul problema della vita religiosa degli operai nelle aziende.

1.5 La nascita della CISL

La CISL nasce a Roma nel 1950, su iniziativa di Giulio Pastore e Mario Romani (questi sarà il primo segretario generale), grazie alla partecipazione della libera CGIL¹⁰⁰, una parte della Fil e di altri sindacati autonomi. La CISL si ispira alle idee del cattolicesimo democratico e del riformismo laico. Per statuto ha una identità precisa, vigono le regole della democrazia sindacale ed è autonoma da istituzioni e partiti. I valori che stanno alla base della CISL sono autonomia, associazione e contrattazione; quest'ultima è vista come unico strumento per migliorare le condizioni professionali ed economiche dei lavoratori.

Come descritto nei paragrafi precedenti, la CISL nasce nel 1950 dopo la scissione dalla CGIL che si era costituita anche grazie all'apporto della dirigenza aclista. Tra le due organizzazioni, fin dalla nascita della CISL, c'è attrito e conflittualità per la

¹⁰⁰ Acocella G., *La corrente sindacale cristiana e la libera CGIL*, in: Storia del movimento cattolico in Italia, vol. 5, Il Poligono Ed. Roma, 1981, pp.295-459

funzione sociale simile. Dagli anni Settanta i rapporti con le ACLI si appacificano e la CISL diviene, via via uno dei sindacati più importanti d'Italia con un aumento significativo degli iscritti negli anni Ottanta.

Negli anni Sessanta le tre organizzazioni sindacali più importanti CGIL, CISL e UIL hanno una propria rappresentanza parlamentare poiché l'incompatibilità statutaria tra ruoli politici e sindacali si svilupperà in un periodo successivo. Il rapporto tra i tre grandi sindacati è complicato: sebbene si registrino momenti di lotta unitaria, segnati dallo slogan "Marciare divisi, colpire uniti", si presentano delle divisioni su argomenti di carattere internazionale e politico portati avanti dalla CGIL. In questo contesto avvengono i cosiddetti "accordi separati", ad esempio riguardo la grande vertenza sul conglobamento dell'indennità di carovita nella paga base. Vertenza che si concluse con un accordo interconfederale firmato da CISL e UIL, mentre la CGIL, che si era ritirata dalle trattative, accettò l'accordo solo in seguito¹⁰¹.

Negli anni Settanta ha inizio una nuova fase di rilancio dell'unità sindacale. I consigli generali dei tre sindacati si riunirono per fissare le date dei congressi di scioglimento delle organizzazioni in vista del Congresso unitario. Inizia così in questo periodo un vero processo di unità organica.

Tuttavia, a seguito delle difficoltà dell'economia italiana negli anni Ottanta CISL e CGIL entrarono in contrasto sul tema dell'inflazione fino a fermare il processo di unione tra i due sindacati: la CISL riteneva fondamentale la lotta all'inflazione e la ripresa dello sviluppo del Paese, la CGIL invece sosteneva fortemente la necessità della scala mobile.

Ruolo, obiettivi e funzione

Come scritto nel preambolo dello statuto della CISL, siglato a Roma il 30 aprile 1950, questa organizzazione nasce:

per stringere in un unico volontario vincolo sindacale tutti i lavoratori italiani che – convinti della necessità di respingere un sindacalismo fondato, ispirato e diretto da

¹⁰¹ CISL, *storia*, in: <https://www.CISL.it/storia>

correnti politiche ed ideologiche – vogliono impostare il movimento sindacale all'autogoverno delle categorie esercitato nel quadro della solidarietà sociale e delle esigenze generali del paese¹⁰².

Il sindacato primariamente ha l'obiettivo della tutela della dignità e del rispetto della persona umana come <<condizione primaria di vera giustizia sociale>>.

Successivamente, come si rileva nello statuto del 1950, il sindacato si propone di difendere e identificare come diritti universali i seguenti diritti dei lavoratori:

1. Il diritto al lavoro, come naturale mezzo di vita, ed alla sua libera scelta;
2. Il diritto alla giustizia sociale, fondamentale mezzo di pace duratura nella convivenza civile;
3. Il diritto all'inserimento delle forze di lavoro negli organi che determinano gli indirizzi della politica economica del Paese;
4. Il diritto alla garanzia e alla stabilità dell'occupazione, nella più ampia libertà individuale e familiare.

Dall'analisi dello statuto del 1950 aggiornato con quello attuale, risulta evidente la differenza tra le ACLI e la CISL. In primis la CISL, differentemente dalle ACLI, ha l'obbiettivo dichiarato di iscrivere al sindacato tutti i lavoratori delle diverse categorie di lavoro non influenzati dalla politica o da altre forze esterne (purché abbiano a cuore la difesa degli interessi dei lavoratori, in quanto il lavoro è considerato la più alta forma di dignità umana).

Secondariamente, come organizzazione, la CISL vuole assicurare a tutti i lavoratori una condizione di vita adeguata allo sviluppo civile della nazione.

Si pone altresì lo scopo di realizzare concretamente il pieno impiego occupazionale, facendo leva <<sull'istruzione tecnica e professionale dei lavoratori per conseguire la migliore qualificazione della manodopera>>.

¹⁰² CISL, *Statuto CISL confederale*, in:
https://www.CISL.it/wp-content/uploads/2021/01/Statuto_CISL_Confederale.pdf

Infine, la CISL desidera promuovere, con ogni strumento, la migliore utilizzazione delle risorse attuali e potenziali della nazione e un ordinamento sociale e dello Stato basato sulla “personalità umana”.

Le posizioni politiche che la CISL prende rispetto ai problemi economici e sociali <<mirano a realizzare la solidarietà e la giustizia sociale, mediante le quali si consegue il trionfo di un ideale di pace>>.

Secondo il sindacato, l’economia dovrebbe agevolare lo sviluppo della personalità umana grazie al soddisfacimento dei bisogni “materiali e morali” del singolo, della famiglia e della società.

Tuttavia, si ritiene che questo sistema economico impedisca la realizzazione di questo fine; pertanto, è necessaria una trasformazione per un migliore impiego delle energie e delle risorse umane.

In provincia di Vicenza, la CISL dal 1950 al 1980 ha visto una continua crescita di tesserati (come in tutto il Veneto)¹⁰³, raggiungendo l’apice nel 1976 con circa 50.000 iscritti. Questo aumento può essere stato determinato dalla necessità di maggiori tutele sindacali da parte dei lavoratori durante un periodo di forte crisi, iniziato con la crisi energetica (1972, 1973) e continuato con la crisi economica degli anni Ottanta.

L’organizzazione

L’organizzazione della CISL, si può suddividere in una duplice struttura costituita su diversi livelli territoriali. Ci sono le strutture di rappresentanza delle varie categorie di lavoro definite anche verticali, il cui scopo è l’organizzazione sindacale per i lavoratori di un medesimo ambito produttivo, e poi ci sono le strutture che si definiscono orizzontali o confederazioni che hanno obiettivi organizzativi intercategoriale, ovvero di coordinamento di tutte le categorie.

A livello territoriale, vi sono quattro livelli organizzativi: il livello nazionale e il territorio, la regione e il luogo di lavoro (SAS/RSA), quest’ultimo costituisce la

¹⁰³ Pace E. e Diamanti I. (a cura di), *Tra religione e organizzazione: Il caso delle ACLI*, cit., pp.115-117

cellula del radicamento del sindacato. La CISL si compone di 19 livelli verticali, le “Federazioni”, e a livello orizzontale di 21 “Unioni sindacali regionali” il cui acronimo è “USR” che si sorreggono sulle Unioni sindacali territoriali “UST”, queste coincidono con la realtà provinciale e possono articolarsi in Unioni zonali e/o comunali. Ultimamente sono state introdotte a livello orizzontale le Unioni sindacali interregionali, ovvero le “USI”.

Dopo aver illustrato generalmente la struttura, risulta interessante analizzare la presenza nei luoghi di lavoro. Infatti, analogamente all’importanza delle parrocchie per le ACLI, per la CISL il luogo di lavoro è la base di tutta la struttura organizzativa.

La CISL, come ogni sindacato riconosciuto, è presente nei luoghi di lavoro con le RSU ovvero con le rappresentanze sindacali unitarie che per due terzi sono elette direttamente da tutti i lavoratori che abbiamo un contratto a tempo indeterminato o determinato qualora lo preveda il CCNL di categoria. Il terzo rimanente viene assegnato in proporzione ai voti dai sindacati che stipulano il contratto collettivo di lavoro.

Le RSU sono titolari dei diritti sindacali relativi alla gestione dei permessi sindacali, delle assemblee dei lavoratori, delle affissioni, dei rapporti con la controparte aziendale; inoltre essendo titolari della contrattazione aziendale sono la prima fonte da cui il sindacato attinge la propria classe dirigente. Chi è eletto nelle RSU svolge un ruolo di visibilità e di aggregazione sotto il nome della CISL, con la possibilità di poter aumentare i propri tesserati, funzionali all’aumento della forza contrattuale del sindacato all’interno di quella realtà aziendale.

CAPITOLO II – LA RAPPRESENTANZA E IL RUOLO DELLA CLASSE DIRIGENTE

2.1 La questione della classe dirigente

Dall'ultimo patto sociale siglato tra i corpi intermedi e Ciampi nel 1992, l'immagine dei corpi intermedi, fino a poco prima della crisi pandemica, sembrava essere sfiduciata dalla maggior parte della cittadinanza. Tuttavia, con lo studio presentato il 15 ottobre 2020 dal titolo "Ricerca su ruolo, problemi e compiti dei corpi intermedi nella società e nella democrazia italiana" è emerso che il 70% degli italiani ritiene fondamentale il ruolo dei corpi intermedi per l'uscita dalla crisi pandemica. Nello specifico:

la fiducia maggiore è riposta nelle associazioni di volontariato (72%) seguite dalle associazioni di tutela dei consumatori (61%) e nelle fondazioni culturali (58%). Al quarto posto, a sorpresa, si collocano le amministrazioni pubbliche locali (49%) che escono rafforzate dall'emergenza sanitaria. Secondo la maggioranza (54,8%) la pluralità nel mondo associativo è un elemento positivo a livello di rappresentatività.¹⁰⁴

Di conseguenza torna ad essere parzialmente riconosciuto il grande ruolo di informazione, formazione e rappresentanza dei corpi intermedi, come un tempo accadeva con le ACLI e la CISL in Veneto, che hanno sempre avuto un importante impatto sociale sia per la vita dell'utente, sia per la vita democratica del sistema Italia.

Data l'importanza del ruolo dei corpi intermedi, il tema della capacità della classe dirigente di gestire i processi politici-sociali e rappresentare le istanze dei propri membri diventa centrale anche per i cittadini.

¹⁰⁴ Cnel:<https://www.cnel.it/Comunicazione-e-stampa/Notizie/ArtMid/694/ArticleID/1397/IL-70%-DEGLI-ITALIANI-CONSIDERA-STRATEGICO-IL-RIOLO-DEI-CORPI-INTERMEDI>, giovedì 15 ottobre 2020.

2.2 Grado di fiducia dei corpi intermedi dal 2008 ad oggi

Secondo il sondaggio di Demos del 2019¹⁰⁵, la fiducia degli italiani verso le associazioni degli imprenditori tra il 2018 e il 2019 è calata del 5%, passando dal 29% al 24%; la fiducia nei sindacati UIL, CISL, CGIL è diminuita in 10 anni, dal 2009 al 2019, dell'1% attestandosi al 23%, confermando un trend negativo.

Questa tendenza negativa verso le istituzioni democratiche, verso i sindacati e le associazioni di categoria, è stata in parte dovuta, negli ultimi 30 anni, ad una inefficacia dell'azione della classe dirigente sindacale/politica nel migliorare le condizioni dei cittadini.

Infatti, in un contesto globalizzato e interconnesso come il nostro, o le istituzioni e corpi intermedi, si mettono insieme a co-progettare il futuro e si ritorna a costruire un patto sociale, oppure diminuirà sempre più la fiducia del cittadino verso le istituzioni democratiche e verso quel mondo plurale che si definisce come "corpi intermedi". Questi intermediando la realtà sociale aiutano lo sviluppo di una cultura democratica portando alle istituzioni le diverse istanze che rappresentano le esigenze della società.

Non a caso, nel momento in cui la società civile, le associazioni di categoria, le istituzioni, le amministrazioni locali hanno iniziato a fare rete sul territorio, a portare uniti determinate istanze nei luoghi decisionali, "portando così a casa dei risultati", la fiducia verso questi è aumentata considerevolmente. Risulta molto interessante come i partiti, da sempre ultimi tra i gradimenti, hanno avuto un raddoppio del livello di fiducia (+5%) rispetto all'anno precedente arrivando al 9%.

La fiducia verso le istituzioni democratiche è anch'essa aumentata. Infatti, per il 71% dei cittadini la democrazia è considerata la migliore forma di governo ottenendo un più 5% rispetto al 2019.

Quest'ultimo dato, riflette i risultati del sondaggio Demos del 2021¹⁰⁶, da cui emerge chiaramente che, diversamente dal trend degli anni precedenti, la fiducia verso le associazioni degli imprenditori è cresciuta del 11%, passando dal 24% del

¹⁰⁵ Demos: <http://www.demos.it/a01676.php>

¹⁰⁶ Demos: <http://www.demos.it/a01929.php>

2019 al 34% del 2020 e al 35% nel 2021; anche la fiducia verso i sindacati CGIL, CISL e UIL è aumentata dal 23% del 2019 al 32% del 2021.

Questo è stato dovuto alla grande domanda di informazioni e di servizi a cui il commercialista (per gli imprenditori) e il consulente del lavoro (per i lavoratori-dipendenti) non sono stati in grado di far fronte in questa fase eccezionale. Situazione creata per la mancanza di connessione con i luoghi dei *decision makers* e per la mancanza di una struttura organizzativa adeguata di queste due professioni appena citate. Questa crisi inattesa ha riportato agli occhi degli utenti e dei cittadini la finalità e le funzioni del sindacato e dell'associazione di categoria.

Tuttavia, grazie a questa drammatica situazione globale, si è compreso il limite dello Stato Nazionale e il limite del mercato; infatti, come sostiene Bassanini alla presentazione del sondaggio Ipsos del 15 ottobre 2020:

La pandemia e i suoi effetti mettono ogni Paese di fronte a sfide molto impegnative: è oggi più che mai necessario integrare l'azione delle istituzioni e il contributo dell'iniziativa economica dei privati con l'apporto dei corpi intermedi. Il loro ruolo è decisivo di fronte ai fallimenti dello Stato e a quelli del mercato. Ed anche per rivitalizzare dal basso il funzionamento di istituzioni democratiche in crisi di legittimità.

Per poter ricostituire la fiducia verso le istituzioni dal basso, è necessario avere una classe dirigente multilivello, dal locale al nazionale, dalle istituzioni ai corpi intermedi che sappia sintetizzare una visione condivisa dell'Italia e sappia fare rete per portare le richieste territoriali e farsi ascoltare nelle stanze della democrazia italiana.

A tal proposito, per quanto riguarda la regione Veneto, dalla fine del sistema delle ACLI e della Democrazia Cristiana non è più riuscita a farsi sentire nelle sedi romane. Invero, sebbene il Veneto rimanga una forte regione a livello economico, politicamente è considerata dal governo centrale "periferia dell'impero".

Prima di affrontare le domande e i motivi riguardo alla crisi della classe dirigente in Veneto, bisogna trovare una definizione di classe dirigente:

La classe dirigente è colei che opera avendo senso di responsabilità verso la comunità e verso il futuro. La variabile dell'etica, intesa come insieme di

valori legati alla sfera pubblica, dunque, assume una valenza centrale nel definire una classe dirigente. Ma all'eticità si deve affiancare anche la capacità dell'esercizio della responsabilità: coagulare consenso, sapere scegliere, decidere e operare¹⁰⁷.

Come mai la classe dirigente del Veneto ad un certo punto non è più riuscita ad essere decisiva nel rappresentare sé stessa nelle sedi nazionali?

Infatti, dalla fine del sistema dei corpi intermedi connessi alla DC, il Veneto non è più riuscito ad esprimere personalità politiche e dell'associazionismo capaci di portare avanti gli interessi del territorio¹⁰⁸.

Cosa è cambiato?

Secondo il libro "La metamorfosi" questa trasformazione è dovuta da alcuni fattori:

Il primo, riguarda la difficoltà del ricambio generazionale causata dal declino demografico, dai sistemi di cooptazione che creano delle barriere "ai nuovi" che vogliono accedere a ruoli di responsabilità e dalla mancanza delle scuole di formazione politica (partitica e associativa).

Un secondo elemento fondamentale è culturale, i giovani tendono a rimanere distanti dall'assumere ruoli di responsabilità soprattutto in ambito politico¹⁰⁹.

Il terzo fattore concerne l'aumento della complessità delle nostre società: le realtà sociali vanno via via differenziandosi e frammentandosi creando forti difficoltà nell'impostare un dialogo tra i vari mondi. In questa maniera, le domande e gli interessi della società si complicano rendendo più difficile <<ricreare una omogeneità di obiettivi da perseguire... rendendo più difficile il lavoro di rappresentanza>>¹¹⁰.

Un quarto fattore riguarda il processo di globalizzazione che tocca tutti gli ambiti economici, culturali e umani. Ciò mette in estrema difficoltà gli schemi interpretativi tradizionali e di progettazione a causa della interdipendenza dei fenomeni e dell'aumento della competizione sui mercati globali.

¹⁰⁷ Marini D., *La Metamorfosi: Nord Est, Un territorio come laboratorio*, Venezia, Marsilio, 2015, p.167

¹⁰⁸ Ivi, p.165

¹⁰⁹ Marini D., *La Metamorfosi: Nordest, Un territorio come laboratorio*, cit., p.166

¹¹⁰ Ibidem

Pertanto, risulta ancora più importante un'azione di rappresentanza degli *stakeholders* locali per una visione di sviluppo territoriale condivisa.

Infine, l'ultimo elemento si riferisce

allo spirito civico, il senso di responsabilità sociale e la ricerca alla coesione sociale. In altri termini, rimanda alla costruzione di una nuova etica pubblica dell'agire sociale, la riscrittura dell'idea di bene pubblico che sembra avere affievolito la propria capacità – almeno nel nostro Paese – di tenuta, di scrivere un orizzonte condiviso dello sviluppo, di creare una nuova solidarietà degli interessi per il futuro dell'Italia.¹¹¹

L'importanza di avere una classe dirigente, che sappia fare sintesi e individuare collegialmente le priorità del territorio che rappresenta, risulta essenziale in quanto la competizione globale e l'attrattività delle imprese non sono per forza legati alla dimensione della struttura produttiva, ma alle opportunità che il sistema territoriale riesce ad offrire (per es. qualità e interconnessione dei trasporti; qualità della sanità pubblica, qualità dell'aria e dell'acqua; gli stipendi; le università e la qualità del sistema scolastico; attività ludiche una volta usciti dal luogo di lavoro; sistema di welfare aziendale; etc.), alle risorse umane e quindi alla capacità del territorio di attrarre competenze¹¹².

Infatti, vi sono diversi elementi che hanno inciso negativamente sulla attrattività delle aziende venete:

la maggior frammentazione della struttura produttiva, il poco utilizzo di capitale umano qualificato, gli scarsi investimenti in innovazione, un contesto non favorevole, con una pubblica amministrazione inefficiente, un sistema fiscale oneroso e infrastrutture inesistenti¹¹³.

Tutti questi aspetti potrebbero essere migliorati se vi fosse una classe dirigente locale (dalla politica alle categorie) che riuscisse a fare squadra e a “lamentarsi di meno”.

¹¹¹ Marini D., *La Metamorfosi: Nordest, Un territorio come laboratorio*, cit., p.167

¹¹² Carini A., *Classe dirigente cercasi. Per un nuovo sviluppo*, Venezia, Marsilio, 2012, p.50

¹¹³ Ibidem

In quanto come sostiene Ilvo Diamanti riguardo al disinteressamento del Nordest:

Forse perché, in fondo, si lamentano sempre quelli del Nordest. Così, quando ce n'è davvero motivo non vengono presi sul serio. Se te la prendi sempre con Roma ladrona, Roma si vendica. E quando chiami non ti sente. Forse perché esiste il mito del post terremoto friulano; o del Vajont. Quelli abituati a fare da soli. Ad aggiustare i propri conti con le sfide del mondo e della natura senza chiedere aiuto agli altri. Così gli altri, quando ci capita qualcosa di grosso, non si accorgono di noi. Tanto siamo campioni dell'arte di arrangiarci. (...) Forse perché Vicenza, il Veneto, il Nordest sono terre lontane¹¹⁴

A riprova, risulta particolare come il federalismo, la Tav e altri progetti legati al trasporto a lunga percorrenza su ferro, (come la metropolitana di superficie, dal 2020 progetto ufficialmente cancellato dalla Regione Veneto), una politica regionale dei poli universitari del Nordest; delle fiere; dei porti; del credito; delle *multiutilities* etc, siano da una parte non portate avanti con politiche regionali o inter-regionali a causa di una mentalità dei “campanili” e del “non disturbare il cittadino”, che si esprime in una sorta di *laissez faire* che prima della globalizzazione ha permesso al modello Nordest di svilupparsi e prosperare; e dall'altra perché, come è stato detto poc'anzi il Nordest non è percepito né da Roma, né da Milano, in quanto periferia d'Italia e periferia della pianura padana.

Non è un caso che, negli ultimi 20 anni, in Veneto la produttività sia rimasta invariata. La crescita del Pil annuale degli ultimi anni è rimasta agganciata a quella media italiana; il “delta migratorio” di giovani altamente istruiti rispetto alle regioni *competitor* (Lombardia e Emilia-Romagna) è nettamente negativo. Il Veneto è ot-tavo in Italia per i salari (quindi tra le regioni con le economie più forti è quella con gli stipendi più bassi) e permangono nella regione delle grandi lacune infrastrutturali digitali e tradizionali.

Quindi per far tornare il Nordest attrattivo e “locomotiva d'Italia” serve creare un sistema di concertazione con tutti i rappresentanti del territorio (associazioni,

¹¹⁴ Jori F., *Senza politica. Cronache di quotidiana autodistruzione*, Venezia, Marsilio, 2012, p.159

categorie, imprese, istituzioni, banche, camere di commercio, università) per creare un nuovo modello di sviluppo del Nordest basato su una cooperazione pubblico-privato che sappia fondare le proprie radici su un patto sociale che identifichi le priorità del nostro territorio.

L'Emilia-Romagna, che ha un substrato culturale di tipo cooperativistico, quindi diverso da quello Veneto, applica un approccio concertuale nelle decisioni creando delle interessanti cooperazioni tra pubblico e privato, costituendo così un “sistema Emilia Romagna” capace di attrarre molti più lavoratori specializzati rispetto al Veneto (il quale come già scritto, ha un *gap* negativo tra i giovani che se ne vanno e quelli che vengono), garantendosi nel medio-lungo periodo le competenze necessarie per uno sviluppo sostenibile delle imprese e del territorio.

Questo dimostra come oggi, più che mai, sia centrale per la crescita e la sostenibilità del benessere, avere una classe dirigente veneta che progetti insieme e governi i processi di sviluppo territoriale.

2.3 La rappresentanza ed il ruolo della classe dirigente

Un prima grande domanda sorge spontanea, com'è la classe dirigente italiana?

Secondo Carboni¹¹⁵, dopo essere passati per il governo populista del 2018, la svolta “draghiana” fa emergere ancora una volta il contrasto tra la capacità della classe politica (mediamente di qualità media-bassa), ottima per le campagne elettorali ma meno buona a governare e a dare stabilità al Paese, e quella dei cosiddetti tecnici che, da Ciampi a Draghi, vengono formati e reclutati da istituzioni come la Banca d'Italia.

Infatti nel 2012, dopo il rischio di *default* dell'ultimo governo Berlusconi, Carlo Carboni commentava così la svolta di governo da una classe dirigente politica ad una tecnica:

¹¹⁵ Carboni C., Atenei più inclusivi e selettivi per formare le Élite di domani, Il Sole 24 ORE, 9 Sept. 2021, www.ilsole24ore.com/art/atenei-piu-inclusivi-e-selettivi-formare-elite-domani-AE8GuSh

È stata restituita la speranza - forse la convinzione - che se tutti concorreranno alla ripresa economica, culturale e morale del Paese, l'Italia può farcela a tirarsi fuori dai guai e potrà tornare di diritto a essere protagonista di quel grande processo di riscossa e unificazione europea, di cui il vecchio Occidente ha bisogno. Questa speranza è ciò che alimenta il consenso sociale di cui gode Monti, nonostante egli abbia osato violare i poteri frantumati dal populismo e perforati dai corporativismi che ci hanno sin qui bloccato. Certo, il malcontento minoritario e scomposto di alcuni settori di varie corporazioni ci fa capire quanto sia ancora lunga la strada da percorrere per una metamorfosi sociale e quanto siano vulnerabili i diritti di cittadini e imprese a causa della "pancia cinica" del paese. Il vero braccio di ferro non è tra la constituency sociale di destra (gli "autonomi") e quella supposta di sinistra (i "dipendenti"): ci sono piuttosto le tracce di un "tiro alla fune" tra cinismo e civismo, tra furbetti che si comportano come "topi sul formaggio" e quanti evocano il futuro dei nostri figli come interesse generale, che, ora, sembra favorire i secondi¹¹⁶.

La qualità delle élite politiche continua a peggiorare per la scomparsa delle vecchie scuole di partito o associative collaterali e per il fatto che i capi politici scelgono la futura classe dirigente in base alla fedeltà¹¹⁷ e non alle competenze o all'istruzione ricevuta. Da questo punto in poi, secondo Carboni, si possono aprire diverse discussioni sul grande problema della mobilità sociale legato al diritto allo studio: ad esempio, gli studenti che frequentano e che vengono selezionati dall'università appartengono "dal ceto medio in su"; tuttavia, allo stesso tempo, l'istruzione superiore si dimostra essere poco selettiva e non inclusiva. In parole povere si incentiva la morte del merito, con conseguente blocco della mobilità sociale.

Dagli inizi del 2000 sono nate diverse scuole di specializzazione universitaria che sono diventate

¹¹⁶ Carboni C., L'Italia si sta scoprendo diversa, Il Sole 24 ORE, 8 Feb. 2012, www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2012-02-08/litalia-scoprendo-diversa-064144.shtml?uuid=AaJhkdoE

¹¹⁷ Carboni C., Un nuovo modello di selezione delle élite, Il Sole 24 ORE, 10 Dec. 2020, www.google.com/amp/s/amp24.ilsole24ore.com/pagina/ADfRmH7.

(...) macchine di riproduzione delle élite mediante élite, un sistema chiuso, il gradino in più che i figli delle élite sono in grado di fare rispetto agli altri. Di nuovo emergono sia il diritto allo studio per un accesso inclusivo per merito sia l'esigenza di investire su una rete di poli universitari d'eccellenza¹¹⁸.

Pertanto, risulta necessario ripensare, a livello di selezione e inclusività, il sistema d'istruzione per formare meglio sia la classe dirigente, sia i cittadini in quanto,

con l'ascesa dell'uomo comune tra le élite populiste, quest'ultimo ha spesso guadagnato posti in prima fila, in politica. La formazione della classe dirigente in futuro dovrà tener conto di questo "trasporto" dei vertici partitici verso politiche populiste, inclini a premiare più gli outsider con politiche di assistenza che gli insider di ceto medio, che a lungo in Italia hanno beneficiato dei meccanismi del consenso politico¹¹⁹.

Per di più, in prospettiva di una possibile maggior integrazione europea e di sfide che in futuro saranno sempre più da affrontare a livello extra-nazionale (questione climatica, pandemica, energetica etc.) le élite italiane del domani dovranno saper integrarsi con le classi dirigenti europee ed essere all'altezza delle sfide del ventunesimo secolo con nuovo senso etico e di competenza¹²⁰.

Dopo la pandemia la classe dirigente politica e delle associazioni di rappresentanza sarà all'altezza di queste sfide?

La politica italiana, da Tangentopoli a oggi, non è stata in grado di darsi un assetto istituzionale stabile¹²¹, ogni volta si parla di fazioni e di correnti venendo meno al confronto di visioni di sviluppo del nostro paese.

¹¹⁸ Carboni C., Atenei più inclusivi e selettivi per formare le Élite di domani, *Il Sole 24 ORE*, 9 Sept. 2021, www.ilsole24ore.com/art/atenei-piu-inclusivi-e-selettivi-formare-elite-domani-AE8GuSh

¹¹⁹ Ibidem

¹²⁰ Carboni C., Un nuovo modello di selezione delle élite, *Il Sole 24 ORE*, 10 Dec. 2020, www.google.com/amp/s/amp24.ilsole24ore.com/pagina/ADfRmH7.

¹²¹ Marini D., *Lessico del nuovo mondo*, Venezia, Marsilio, 2021, p.52

Questo aspetto non riguarda solo l'élite politica ma l'intera classe dirigente che si compone di tutti i rappresentanti dei corpi intermedi, vale a dire: associazioni di categoria, di rappresentanza sindacale e di volontariato.

Nel Nordest questo tendenziale rifiuto sociale della politica, intesa come strumento utile allo sviluppo e alla convergenza di interessi territoriali, è presente ancora dai tempi della DC. Il rapporto tra lo Stato e il "sistema Nordest" è ancora oggi percepito come vessatorio a causa delle tasse e della burocrazia¹²²; non è un caso che i voti a favore dell'autonomia del Veneto al referendum del 2017 hanno raggiunto il 98%. Il ritornello: <<lasciateci lavorare in pace, il resto (la ricchezza) verrà da sé>>¹²³ esprime la mentalità diffusa del gruppo dirigente industriale (e non solo) nei confronti della politica.

Potrebbe risultare paradossale il fatto che si possa crescere a livello economico non avendo una strategia di sviluppo di territorio. Eppure, nel medio periodo, le aziende che si sanno adattare ai nuovi scenari di mercato crescono, ma nel lungo periodo, a causa di lacune del sistema territoriale, perdono capacità e potenzialità attrattive di investimenti e acquisizioni di talenti.

La frammentazione della visione di sviluppo del territorio da parte dei gruppi dirigenti ha fatto perdere grandi occasioni. Questo lo si può osservare dai fallimenti delle tentate aggregazioni fra associazioni e enti di rappresentanza su scala territoriale, dall'incapacità di unire i Comuni sotto i cinque mila abitanti che non dispongono delle capacità amministrative per acquisire e gestire fondi del Pnrr o europei, dall'incapacità di trattare e portare avanti in modo unilaterale gli interessi con i decisori politici.

Come è considerata la classe dirigente del Nordest?

Generalmente i dirigenti locali sono considerati dei buoni amministratori anche quelli appartenenti alla politica.

Non mancano, infatti, nelle descrizioni degli interpellati le menzioni di aziende sanitarie locali piuttosto che di amministrazioni locali capaci di

¹²² Carini A., *Classe dirigente cercasi, Per un nuovo sviluppo*, Venezia, Marsilio, 2012, p.8

¹²³ Ibidem

realizzare iniziative e politiche in sintonia con le esigenze delle comunità. Il Nord Est continua ancora a disporre di un reticolo di classe dirigente capace di operare con senso di responsabilità¹²⁴.

Nonostante questo sentire comune, ci sono due elementi negativi che vengono riconosciuti dai cittadini:

- 1) il campanilismo e l'individualismo che si traducono nella tendenziale incapacità di fare rete e di rilanciare le buone pratiche su progetti più ampi¹²⁵.
- 2) la politica: quando un bravo amministratore "va a Roma" si dimentica di essere rappresentante del territorio che lo ha eletto.

Quindi risulta chiaro che di leader nel Nordest ce ne sono, <<ma che si deve lavorare per costruire una *leadership* del Nord Est sul piano nazionale>>¹²⁶

Come si pensa che la classe dirigente pubblica venga scelta e quali caratteristiche le si attribuiscono?

L'avviso dei testimoni privilegiati, com'è facile attendere, è che negli incarichi pubblici la scelta dei ruoli di responsabilità avvenga prevalentemente attraverso meccanismi di cooptazione sulla base delle appartenenze o alle fedeltà di schieramento. Viceversa, nel privato tende a prevalere il merito.¹²⁷

Tuttavia, questa distinzione tra il criterio di selezione della classe dirigente pubblica e di quella privata sta via via scemando, in quanto la selezione pubblica sta diventando sempre più meritocratica a causa dei vincoli finanziari e di bilancio, della generalizzata e maggiore richiesta da parte dei cittadini di servizi migliori e di maggiore selettività per gli incarichi pubblici. Ciò che ci si aspetta da entrambe le classi dirigenti <<è un eguale senso di responsabilità pubblica e sociale>>¹²⁸.

Cosa deve avere una classe dirigente per essere in grado di affrontare le grandi sfide del futuro?

¹²⁴ Marini D., *La Metamorfosi. Nord Est: Un territorio come laboratorio*, cit, p.168

¹²⁵ Ibidem

¹²⁶ Ivi, p.171

¹²⁷ Ivi, p.169

¹²⁸ Ivi, p.170

In un contesto fortemente interconnesso e con grandi sfide globali all'orizzonte – si pensi ad esempio a quella dell'inverno demografico con le sue incidenze sullo stato sociale, quella climatica e digitale – è necessario un “ceto dirigente” che sappia comprendere il contesto, i possibili scenari e che soprattutto abbia la capacità di saper aggregare il consenso degli *stakeholders* verso degli obiettivi che siano funzionali ad una determinata visione di sviluppo locale/nazionale/europeo/globale della propria realtà territoriale.

Quindi alla classe dirigente sono necessari tre elementi fondamentali:

- 1) capacità di *vision*,
- 2) autorevolezza e *leadership*,
- 3) senso etico ¹²⁹.

La capacità di *vision* è fortemente legata a quel senso di bene comune, di responsabilità pubblica che è necessaria per fare grande una comunità. Venezia, una città di pietra costruita sull'acqua, non sarebbe mai sorta e sviluppata fino a divenire un impero commerciale durato mille anni, se non ci fosse stata la cultura sociale del “Bene comune”; ancora oggi, si può vedere all'ingresso di Palazzo dei Camerlenghi a Rialto, la statua che lo raffigura.

In un certo senso bisognerebbe disporre al contrario l'elenco sopra menzionato, ovvero il senso etico è il generatore della capacità di *vision* e quest'ultima conduce all'autorevolezza e alla *leadership*.

Poi, ovviamente, queste capacità personali dovrebbero essere unite ad altre considerabili come professionali, che riguardano <<la capacità di mediazione e di decisione, competenza e innovazione, autonomia, cura delle fasce deboli della popolazione>>¹³⁰.

Un altro grande tema riguarda la formazione che, in un mondo così difficile da decifrare, è indispensabile.

¹²⁹ Marini D., *La Metamorfosi. Nord Est: Un territorio come laboratorio*, cit., p.170

¹³⁰ Ibidem

Oltre alla formazione iniziale è necessaria anche la “formazione continua”. Se trent’anni fa una persona avrebbe dovuto rinnovare le proprie competenze ogni venti-quarant’anni in base alla propria occupazione, oggi per rimanere nel mercato del lavoro ci si deve aggiornare ogni 4-5 anni. Questo aspetto riguarda certamente anche la classe dirigente delle associazioni, sindacati e partiti.

Per la formazione di <<avviamento, le sedi e i mondi dell’associazionismo (categoriale, sindacale, volontario) sono ancora oggi ritenuti certamente importanti e fondamentali in un percorso di creazione di classe dirigente>>¹³¹ .

Tuttavia, per diventare o rimanere informati e formati ed essere in grado di leggere le evoluzioni del mondo circostante e dare un orizzonte progettuale, è necessario un approccio interdisciplinare.

La differenza tra classe dirigente e sottoposti risiede in questo, se un fiscalista di un’associazione di categoria deve essere incredibilmente specializzato per compiere al meglio il proprio dovere, la classe dirigente deve avere una visione a 360° per poter navigare sulle onde della complessità e dell’interconnessione.

Perché bisogna condividere una visione di sviluppo territoriale per il benessere di una comunità?

Oramai la capacità di competere non dipende più solo dalle capacità di una azienda, ma dagli elementi caratterizzanti del luogo in cui si sviluppa una attività economica.

Il luogo dove si fa impresa è sempre più un fattore che determina l’attrattività e lo sviluppo dell’impresa stessa.

Imprese e territorio costituiscono sempre più due facce della stessa medaglia. La storia dei distretti industriali è lì a testimoniare tale reciprocità¹³². Finché le economie e i sistemi produttivi si muovevano su relazioni territoriali circoscritte gestibili con gli attori economici e istituzionali, tali rapporti avevano generato effetti virtuosi e potevano godere di aggiustamenti

¹³¹ Marini D., *La Metamorfosi. Nord Est: Un territorio come laboratorio*, cit., p.170

¹³² Marini D., *Lessico del nuovo mondo*, Venezia, Marsilio, 2021, p.48

relativamente rapidi là dove ce ne fosse bisogno. Il quadro si complica con l'apertura dei mercati e i processi di globalizzazione¹³³.

Oggi, il tandem territorio-impresa ha grosse difficoltà a pedalare insieme: le imprese, “che ce la fanno”, sono molto flessibili ai mutamenti e riescono a riorganizzare la struttura in tempi molto rapidi; invece, il sistema territoriale è estremamente più lento a rispondere ai cambiamenti e ai nuovi bisogni che il mercato internazionale richiede. Se queste due entità riuscissero a coordinarsi pedalando allo stesso ritmo, risulterebbero <<essere il volano dello sviluppo>>¹³⁴.

Per questo motivo risulta essenziale per il nostro futuro benessere:

costruire un maggiore senso di responsabilità sociale presso tutte le componenti, pubbliche e private. Perché le sfide, che la competizione internazionale comporta, richiedono un ceto dirigente dotato di dimensioni valoriali, culturali e professionali nuove, la cui formazione non può essere lasciata alla spontaneità, ma va programmata accuratamente e resa permanente¹³⁵.

Diventa determinante la capacità anche dei corpi intermedi di concertare una visione condivisa di sviluppo territoriale, di *lobbying* territoriale.

Da dove nasce la crisi dei corpi intermedi?

Secondo Tronconi, la crisi dei corpi intermedi deriva dalla mancanza fino a due anni fa del problema inflattivo. Per l'autore, gli anni importanti della concertazione hanno coinciso con un contesto inflattivo. Uno dei motivi che ha determinato questa fine è stato l'ingresso della Cina nel commercio internazionale che ha permesso di deflazionare i mercati¹³⁶.

Quest'anno, invece, l'inflazione è tornata ad essere una preoccupazione per i salari e il potere d'acquisto dei cittadini, di conseguenza, ammettendo che la lettura sia corretta, <<tornerà anche l'esigenza della concertazione>>¹³⁷.

¹³³ Marini D., *Lessico del nuovo mondo*, cit., p.49

¹³⁴ Ivi, p.50

¹³⁵ Marini D., *La Metamorfosi. Nord Est: Un territorio come laboratorio*, cit., p.171

¹³⁶ Tronconi M., *Perché insieme. Natura umana e corpi intermedi*, Milano, 2021, p. 80

¹³⁷ Ivi, p.83

L'ultimo grande momento di concertazione nazionale tra sindacati, associazioni di categoria e governo italiano, è stato il Patto del lavoro del 1993 che ha provato a rinnovare la politica dei redditi dopo la fine della scala mobile.

In Veneto, da quel momento, l'unico tentativo di concertazione territoriale, poi fallito per il cambio della dirigenza di alcuni corpi intermedi, è stato il progetto "Arsenale 2022, il Veneto oltre" promosso da Confartigianato.

Questo tentativo è consistito nel riunire 11 tra le più importanti associazioni di categoria (Cisl, Confagricoltura, Confartigianato, Confcommercio, Confcooperative, Confederazione Italiana Agricoltori (Cia), Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della piccola media impresa (Cna), Confesercenti, Confindustria, Confprofessioni e Legacoop). Esse avevano deciso di impegnarsi e collaborare con le altre realtà per:

assumersi una responsabilità economica e sociale, verso gli associati e il territorio, con l'obiettivo di creare una nuova cultura della rappresentanza e una nuova "classe dirigente". (Queste realtà associative) hanno lavorato nei mesi successivi, attraverso l'organizzazione di numerosi momenti di incontro e di confronto, per definire alcune proposte concrete su sette temi ritenuti rilevanti per il futuro di questa regione¹³⁸.

I temi che erano stati scelti sono:

- 1) Impresa e lavoro;
- 2) Capitale umano, filiere formative, innovazione e ricerca;
- 3) Veneto terra di relazioni: piattaforma logistica e presenza dei mercati mondiali;
- 4) Territorio, sviluppo urbano e servizi; .
- 5) Relazioni impresa e lavoro;
- 6) Assetto istituzioni, enti e autonomie locali;
- 7) Finanza al servizio delle imprese e del lavoro.

¹³⁸ <https://www.venetoeconomia.it/2016/07/arsenale2022-il-veneto-oltre>; <https://www.bollettinoadapt.it/veneto-arsenale-2022-il-veneto-oltre/?pdf=142498>; file:///C:/Users/david/downloads/Arsenale2022_28ottobre_2.pdf

Il progetto #Arsenale2022 ambiva ad essere un contenitore per confrontarsi e per sviluppare un territorio

coesivo e consapevole, per cambiare e rinnovare il Veneto nell'arco di un quinquennio di progetti e azioni condivise. (...) Il documento sarà condiviso all'interno delle associazioni, per accrescere la consapevolezza e l'impegno di tutti. Soprattutto, verrà presentato agli stakeholders: istituzioni, forze politiche, soggetti della finanza, sistema formativo ed organizzazioni culturali riconosciute¹³⁹.

Tuttavia, questo progetto fallì a causa del cambio della dirigenza di alcune associazioni di categoria "baricentriche", le quali non ritennero importante portare avanti questo tipo di progetto.

Invece, l'unico esempio realizzato in Italia di un patto territoriale per lo sviluppo è stato il "Patto per il lavoro e il clima" siglato dalla regione Emilia-Romagna nel 2020.

Esso ambisce ad essere un progetto di

rilancio e di sviluppo dell'Emilia-Romagna fondato sulla sostenibilità. Un progetto volto prioritariamente a generare lavoro di qualità, contrastare le disuguaglianze e accompagnare l'Emilia-Romagna nella transizione ecologica, contribuendo a raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile¹⁴⁰.

Chi ha aderito?

Hanno aderito la Regione Emilia-Romagna che ha assunto il ruolo di coordinatore e di primo promotore del progetto, l'Associazione Generale delle Cooperative Italiane E-R, ANCI Associazione Nazionale Comuni Italiani E-R, ANCE Associazione Nazionale dei Costruttori E-R, tutti i Comuni dell'E-R, Coldiretti E-R, CUPER Comitato unitario delle professioni intellettuali degli ordini e dei collegi professionali E-R, Commissione regionale ABI E-R, Confagricoltura E-R, Confapi Emilia, Confapindustria E-R, Confartigianato E-R, Confcommercio E-R,

¹³⁹ <https://www.bollettinoadapt.it/veneto-arsenale-2022-il-veneto-oltre/?pdf=142498>

¹⁴⁰ https://www.regione.emilia-romagna.it/pattolavoroeclima/patto_lavoroeclima_2020.pdf, p.3

Confcooperative E-R, CGIL E-R, CIA E-R, CISL E-R, CNA E-R, COPAGRI Confederazione Produttori Agricoli E-R, Confesercenti E-R, Confimi Romagna, Confindustria E-R, Confprofessioni E-R, Confservizi E-R, Consiglio nazionale delle Ricerche (CNR), Federazione Italiana Ambiente e Bicicletta (FIAB), Forum Terzo Settore E-R, Legacoop E-R, Legambiente E-R, Politecnico di Milano, tutte le Province E-R, Rete dei Comuni Rifiuti Zero E-R, Ufficio scolastico regionale E-R, Unioncamere E-R, UPI Unione delle Province d'Italia E-R, UGL E-R, UIL E-R, UNCEM Unione Nazionale Comuni, Comunità Enti Montani E-R, Università Cattolica del Sacro Cuore e tutte le università dell'E-R.

Questo patto, che è stato condiviso da tutti gli *stakeholders* territoriali, delinea gli *asset* di sviluppo dell'E-R che tutti i firmatari dovranno impegnarsi a perseguire. L'orizzonte temporale, in cui ci si muove, è di dieci anni (2030), considerato il tempo minimo per poter porre delle basi solide per lo sviluppo degli obiettivi e allineare il percorso dell'Emilia-Romagna a quelli previsti dall'Agenda 2030, dall'Accordo di Parigi, dall'Unione Europea per la riduzione delle emissioni climalteranti, almeno del 55% entro il 2030, dalla programmazione dei fondi europei 2021-2027 e dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.¹⁴¹

Gli obiettivi strategici che emergono dal patto sono quattro e ne vengono individuati anche altri quattro definiti <<processi trasversali>> che intercettano <<dinamiche decisive per l'intera società regionale>>¹⁴². Questi obiettivi, seguiti da delle linee guida, delineano delle priorità e dei modus di azione che ogni soggetto firmatario in base alle proprie competenze si impegnerà a perseguire:

1) Emilia-Romagna, regione della conoscenza e dei saperi: investire in educazione, istruzione, formazione, ricerca e cultura: per non subire il cambiamento ma determinarlo; per generare lavoro di qualità e contrastare la precarietà e le disegualianze; per innovare la manifattura e i servizi; per accelerare la transizione ecologica e digitale¹⁴³.

¹⁴¹ https://www.regione.emilia-romagna.it/pattolavoroeclima/patto_lavoroeclima_2020.pdf, p.8

¹⁴² Ivi, p.19

¹⁴³ https://www.regione.emilia-romagna.it/pattolavoroeclima/patto_lavoroeclima_2020.pdf, p.21

2) Emilia-Romagna, regione della transizione ecologica: accelerare la transizione ecologica per raggiungere la neutralità carbonica prima del 2050 e passare alle energie pulite e rinnovabili entro il 2035; coniugare produttività, equità e sostenibilità, generando nuovo lavoro di qualità¹⁴⁴.

3) Emilia-Romagna, regione dei diritti e dei doveri: contrastare le diseguaglianze territoriali, economiche, sociali e di genere che indeboliscono la coesione e impediscono lo sviluppo equo e sostenibile¹⁴⁵.

4) Emilia-Romagna, regione del lavoro, delle imprese e delle opportunità: progettare una regione europea, giovane e aperta che investe in qualità, professionalità e innovazione, bellezza e sostenibilità: per attrarre imprese e talenti, sostenendo le vocazioni territoriali e aggiungendo nuovo valore alla manifattura, ai servizi e alle professioni¹⁴⁶.

I processi trasversali, ovvero gli obiettivi da perseguire che incidono trasversalmente sugli altri obiettivi già citati, sono:

1) Trasformazione digitale: realizzare un grande investimento nella trasformazione digitale dell'economia e della società a partire dalle tre componenti imprescindibili: l'infrastrutturazione, il diritto di accesso e le competenze delle persone¹⁴⁷.

2) Un Patto per la semplificazione: rafforzare e qualificare la Pubblica Amministrazione e ridurre la burocrazia per aumentare la competitività e tutelare ambiente e lavoro nella legalità¹⁴⁸.

3) Legalità: promuovere la legalità, valore identitario della nostra società e garanzia di qualità sociale ed ambientale¹⁴⁹.

4) Partecipazione: un nuovo protagonismo delle comunità e delle città, motori di innovazione e sviluppo, nella concreta gestione delle strategie del Patto¹⁵⁰.

¹⁴⁴ https://www.regione.emilia-romagna.it/pattolavoroeclima/patto_lavoroclima_2020.pdf, p.25

¹⁴⁵ Ivi, p.31

¹⁴⁶ Ivi, p.37

¹⁴⁷ Ivi, p.45

¹⁴⁸ Ivi, p.46

¹⁴⁹ Ivi, p.48

¹⁵⁰ Ivi, p.50

Il metodo assunto per la formazione del “Patto per il Lavoro e per il Clima” affonda le sue radici sulla qualità dei rapporti tra istituzioni e rappresentanze economiche e sociali, sul riconoscere le funzioni e le qualità che ogni attore firmatario esprime nella società, sulla approvazione di comune accordo di obiettivi strategici e la conseguente assunzione di responsabilità. Tramite una grande e lunga attività di partecipazione democratica e di progettazione condivisa si costituisce, per mezzo del confronto di diverse istanze, visioni e sensibilità, una sinfonia melodica che coinvolge tutti, rendendo gli attori sociali dei protagonisti responsabili.

Questa *partnership* tra la politica e i corpi intermedi è il *sequel* del Patto per il lavoro siglato in E-R nel 2015 che ha portato la Regione, nel giro di cinque anni, ad un sostanziale recupero dei dati economici precrisi del 2008 e a riposizionarla in termini di Pil pro-capite, valore aggiunto, tasso di disoccupazione ed export tra le regioni italiane ed europee più performanti¹⁵¹.

Con le politiche di investimento in termini infrastrutturali e di capacità di calcolo concretizzate nel 2015, sviluppate grazie alla visione condivisa di società tra pubblico e privato, in Emilia-Romagna è stato inaugurato il tecnopolo per *l’High Performance Computing* e la gestione dei *Big Data*, in grado di “mettere a sistema” le risorse e di promuovere e integrare le più moderne tecnologie. Questa infrastruttura sarà il 4° computer più veloce al mondo che produrrà il 20% delle capacità di calcolo europee. Ciò ha già destato l’attenzione di molte aziende e colossi dell’*high tech*, dimostrando così che le operazioni di medio-lungo periodo fatte come sistema territoriale e con la compartecipazione pubblico e privato creano l’attrattività di un territorio e il suo conseguente benessere.

Oltretutto, il confronto e la condivisione rafforzano la democrazia e generano coesione¹⁵², un patrimonio che questo territorio ha saputo coltivare anche nei momenti più critici¹⁵³.

Ma tornando a parlare di Veneto...

¹⁵¹ Regione Emilia -Romagna, economia e finanze, <https://dati.emilia-romagna.it/group/51ff1ce3-b170-45a0-98f6-662739e2db58?group=economia-finanze>

¹⁵² La parola coesione viene intesa come fiducia e capitale sociale.

¹⁵³ https://www.regione.emilia-romagna.it/pattolavoroclima/patto_lavoroclima_2020.pdf, p.51

Come sostiene Mossello, la localizzazione delle industrie e il loro insediamento sono fortemente influenzate dalle risorse infrastrutturali e di trasporto, dalla disponibilità di risorse umane (ad esempio la qualità delle scuole e delle università vicine) e dai collegamenti tecnici tra le produzioni¹⁵⁴. Oggi se un'azienda importante vuole insediarsi in un territorio, e quindi investire su di esso, porrà molta attenzione anche sulla qualità della vita di quel territorio perché alla base di qualsiasi innovazione di prodotto stanno la qualità e le competenze dei propri dipendenti. Banalizzando il discorso, un'azienda virtuosa riuscirà ad attrarre più facilmente dei dipendenti dalle alte potenzialità che potranno essere volano del proprio ulteriore sviluppo, se si troverà in un territorio in cui si vive bene, c'è ricchezza diffusa, c'è un distretto industriale del proprio settore, c'è una buona qualità dei servizi pubblici alla persona e dei trasporti a basso costo per gli utenti.

Quello che sorprende è che in un territorio ricco come quello Veneto, in cui vige ancora una forte rete imprenditoriale ed un benessere ancora abbastanza diffuso, non si riesca a fare rete e a portare avanti degli obiettivi condivisi per lo sviluppo.

Ci sono state diverse opere, ritenute strategiche, per alcune di esse ci si sono voluti anni per portarle a termine mentre altre sono state dimenticate.

Ad esempio, la Superstrada Pedemontana che è una infrastruttura strategica regionale, in quanto pone le basi per una vera integrazione trasversale dei territori manifatturieri di Vicenza e Treviso che corrispondono a 1,2 milioni di persone e ad una delle aree più competitive a livello internazionale nell'ambito manifatturiero, deve essere ancora completata.

Questa poteva essere l'occasione per iniziare a prendere consapevolezza del Veneto come regione metropolitana¹⁵⁵.

Il Veneto è policentrico e non ha un vero capoluogo di regione come Milano per la Lombardia e Bologna per l'Emilia-Romagna. È però molto integrato

¹⁵⁴ Mecenero L.M., *Distretto veneto della pelle tra innovazione e resilienza: come un distretto è diventato un'area integrata di innovazione*, Franco Angeli, 2020, pp. 37-38

¹⁵⁵ Ferrazzi D., *Statale undici, le strade che hanno fatto il nordest*, Venezia, Marsilio, 2014, p.54, 57

urbanisticamente per cui si potrebbe identificare nell'asse Verona/Mestre, una unica città metropolitana. Per questo si parla del progetto del "Veneto Centrale".

Il Veneto Centrale ospita 3,5 milioni di abitanti. Ha la massa critica sufficiente, se opportunamente federato in rete, per trovare le risorse necessarie non solo a completare l'asse infrastrutturale pedemontano, ma anche a investire su nuove reti di trasporto ferroviario-misto metropolitano¹⁵⁶, sulle utility, sulla diffusione della banda ultra-larga e di altri servizi di prossimità¹⁵⁷. (...) Parlare di Veneto Centrale come vero spazio di aggregazione, sfida, metropolitana, può essere il modo di affrontare le grandi trasformazioni che ci aspettano nella competizione globale, in autonomia, in indipendenza dalle istituzioni nazionali.

Nonostante l'industrializzazione diffusa che ha urbanizzato fortemente il territorio il Veneto ha una percentuale di consumo del suolo che doppia le altre regioni d'Italia - ancora oggi non si vuole riconoscere l'aspetto metropolitano dell'asse che va da Verona a Mestre.

(...) l'antico policentrismo municipale si è progressivamente dissolto in un reticolo metropolitano che fatichiamo a riconoscere soltanto perché nessuno sinora ha voluto farlo emergere con tutta la sua vitalità: per andare da un punto all'altro della metropoli diffusa bisogna scavalcare ostacoli, vincere resistenze, abbattere barriere, ma, ciò nonostante, la vita scorre lungo questi nuovi itinerari e prima o poi l'avrà vinta. (...) è vero che oggi per percorrere poche decine di chilometri dobbiamo cambiare mezzi, acquistare numerosi biglietti, immergerci in un ginepraio istituzionale, ma tra un luogo e l'altro, è sempre più evidente non c'è soluzione di continuità¹⁵⁸

Risulta evidente da questi elementi come il Veneto (inconsapevole)¹⁵⁹ sia una delle aree metropolitane a maggior densità di sviluppo manifatturiero in Europa e come

¹⁵⁶ Possiamo citare il famoso treno metropolitano del progetto SFMR e lo slogan 30,30,30 cancellato dalla regione nel 2018.

¹⁵⁷ Fondazione Palazzo Festari, *UV Report ATC Veneto Centrale*, 2016, p.5

¹⁵⁸ De Michelis C., *La megalopoli delle venezie: tra municipi e capitale*, Venezia, Marsilio, p.45

¹⁵⁹ Ivi, p.90

la realizzazione di una maggiore integrazione tra province, possa essere, già questa, una visione progettuale di sviluppo territoriale di medio-lungo periodo.

Gli attori sociali e d'impresa locali non possono far finta di nulla, devono prendere in mano il proprio destino, nonostante la politica e le dinamiche nazionali, e si devono dimostrare capifila delle aree più sviluppate d'Europa cogliendo al volo le occasioni di sviluppo e i fondi europei che possono finanziarle.

Oramai se gli attori locali non si coordinano e non indirizzano gli sforzi verso degli obiettivi economici, sociali ed ambientali condivisi, si perderà via via nel lungo periodo l'attrattiva per gli investimenti esteri e per il capitale umano di qualità che è fondamentale per l'innovazione.

Prendendo in esame Vicenza e la sua Provincia, si rileva che in 40 anni ha perso l'industria della pellicceria e l'industria artigianale orafa; la fiera è diventata romagnola; la storica *multi-utility* vicentina AIM si è unita con la veronese AGSM, cosa di per sé positiva se facesse parte di un progetto per unire le *multiutility* venete al posto di farsi assorbire dal colosso milanese-bresciano; le banche venete, che hanno dato liquidità e fiducia al piccolo artigiano di un tempo, sono fallite per delle scelte sbagliate della classe dirigente imprenditoriale e bancaria vicentina; la squadra di calcio è fallita e solo ora sembra essere rilanciata con un progetto imprenditoriale firmato Renzo Rosso; dagli anni Novanta c'è una Vicenza universitaria che fa tanti proclami ma non ha il coraggio di rendersi indipendente da Padova e Verona; gli Its, nati a metà anni Novanta, hanno "i numeri" per esplodere (dato il contesto del mercato del lavoro molto favorevole a queste figure professionali), ma in Veneto vi sono solo 400 iscritti all'anno (pur in aumento dall'anno scorso). Essi sono mal coordinati e lasciati all'iniziativa delle imprese (servirebbe un coordinamento con la Regione che gestisca, investa e coordini in modo sostenuto questo progetto formativo). Gli unici fattori attrattivi rimasti sono: il Cuoia, una delle sole sei scuole in Italia di alta formazione nel suo genere, e una rete ancora molto importante di imprese, bersaglio di shopping selvaggio da parte delle grandi multinazionali che comprano e spesso spaccettano le aziende acquisite. Un brand Palladio e una città Unesco che non riescono a decollare lasciando Vicenza in un mercato turistico di nicchia che fa permanere il turismo Berico sottodimensionato rispetto a quello di

Venezia e Verona. La sanità pubblica regionale, che sui dati Lea è la prima o la seconda d'Italia, nei servizi ordinari presenta disservizi, code e nervosismo che inducono sempre più, chi se lo può permettere, ad usufruire dell'assistenza privata. La qualità dell'aria è scarsa, numerosi sono i giorni in cui si sfiorano le concentrazioni di sostanze tossiche; tra Vicenza e Verona ci sono le falde acquifere più importanti d'Italia, ma buona parte di queste saranno inutilizzabili per i prossimi cento anni a causa dell'inquinamento industriale e della mancata regolazione dei decenni precedenti; Il Veneto registra uno dei livelli più alti di consumo del suolo. La tratta ferroviaria Vicenza Schio, che connette il capoluogo con una delle aree più industrializzate e produttive d'Italia non è elettrificata. La Tav (una Alta Capacità più che Alta Velocità) è solo parzialmente realizzata e per alcune tratte non c'è ancora il progetto esecutivo, nonostante sia ritenuta da tutte le forze produttive e da buona parte di quelle sindacali, come una infrastruttura fondamentale per lo sviluppo e la connessione del nostro tessuto economico e sociale al nord Europa (il principale mercato di sbocco delle nostre imprese).

Allo stesso tempo, ci sono dei tratti autostradali veneti sull'A4 che per il numero eccessivo di mezzi che li percorrono mietono in media quasi una vittima ogni due settimane¹⁶⁰. Il Veneto è quindicesimo nell'Eurostat per la congestione del traffico pesante su gomma¹⁶¹.

Tutti questi fattori incidono sull'attrattività di un luogo.

In altre parole, il livello qualitativo e di diffusione delle infrastrutture e dei servizi alla persona e alle aziende (Pa, il funzionamento della giustizia, tasse etc.) formano quella che viene chiamata l'efficienza del sistema-Paese. Un modo per capire il grado dell'efficienza del sistema-Paese è leggere i dati della "cubatura" degli investimenti diretti esteri. Infatti, più aziende si attraggono, più un territorio risulta attrattivo per creare valore.

¹⁶⁰ Il Gazzettino, *Autostrada A4 San Donà di Piave – Portogruaro, Tra Venezia e Trieste*: https://www.ilgazzettino.it/nordest/primopiano/autostrada_a4_san_dona_di_piave_portogruaro_tra_veneziana_e_triESTE_-6975072.html

¹⁶¹ Jori F., *Senza politica. Cronache di quotidiana autodistruzione*, Venezia, Marsilio, 2012, p.159

Purtroppo però le imprese straniere preferiscono installare nel Nordest filiali commerciali o siti produttivi.

La ragione è che non sono apprezzate le condizioni ambientali e istituzionali, le competenze manageriali, tecnologiche e i servizi alle imprese disponibili. Non s'intravede, in altri termini, la possibilità di generare maggior valore rispetto ad altri territori¹⁶².

Del resto, come sottolineava nel 2012 Giovanni Costa, manca in Italia e in Veneto, in questo periodo di frammentazione politico e istituzionale,

una politica di sviluppo che riesca a dare un significato e una direzione ai deboli segnali di ripresa economica, rimetta assieme i pezzi di un modello, se mai modello c'è stato, che richiede di essere ricomposto e adeguato ai grandi cambiamenti dell'economia globale. Una politica industriale in un'epoca di vacche magre non può vagheggiare i grandi progetti per le quali non si trovano risorse, ma deve attivare innovazione, nuove idee e nuovi prodotti¹⁶³.

Nel Nordest c'è un problema di dimensione d'impresa e di struttura produttiva, ma in realtà la competizione oggi si gioca tra sistemi territoriali, sia per vincere la concorrenza fuori dai paesi, sia per riuscire attrarre risorse da fuori. Ed è qui che il contesto, o se si vuole, il sistema paese, diventa determinante ai fini della sopravvivenza¹⁶⁴.

Per questo c'è bisogno di una classe dirigente che abbia una visione condivisa di sviluppo¹⁶⁵, per questo servirebbe un coordinamento tra gli attori più importanti del territorio per gestire i processi e le trasformazioni economiche, ambientali e sociali del Veneto. “Il piccolo e bello” a lungo andare non funzionerà più, il *laissez faire* come dottrina politica sta facendo perdere capacità attrattiva e ricchezza economica, ambientale e di benessere al Veneto.

¹⁶² Costa G., *La sindrome del turione. Nordest, mercato e imprese adeguate*, Venezia, Marsilio, 2012, p.12, 13

¹⁶³ Ivi, p.105

¹⁶⁴ Carini A., *Classe dirigente cercasi. Per un nuovo sviluppo*, Venezia, Marsilio, 2012, p.50

¹⁶⁵ De Michelis C., *La megalopoli delle Venezie. Tra municipi e capitale*, cit., p.30

2.4 Coniugare politica e economia, le tante occasioni mancate

Insomma, le risorse ci sono, manca la visione anche nelle associazioni di categoria.

Per fare un altro esempio concreto, Enrico Marchi Ceo di Save ha scritto nel suo comunicato di uscita da Confindustria:

A livello locale non c'è una visione sui temi importanti che interessano il territorio; sul piano nazionale è una organizzazione lontana dalle questioni concrete e sempre più simile alla politica. Si spendono soldi per nulla¹⁶⁶.

Per lo stesso motivo anche il gruppo Amenduni, la Piaggio, Amplifon e tanti altri giganti economici sono usciti da Confindustria.

Nel 2011 Jori scriveva così

Oggi il testimone del non fare è passato alla tav, la linea ferroviaria ad alta velocità-capacità, che è un buco nero tra Verona e Trieste, perché da anni si litiga sul fatto se debba fermarsi o no a Vicenza, e su quale tracciato debba seguire tra Venezia e Ronchi dei Legionari; con il risultato che una ferrovia di poco più di 150 km verrà completata se tutto va bene nel 2030, quando sarà comunque troppo tardi.¹⁶⁷

I porti dell'Alto Adriatico, anziché fare sistema per giocare un ruolo di player nella competizione internazionale, si fanno i dispetti tra loro. L'università di Padova lancia l'idea di un federalismo degli atenei nordestini collegandoli tra loro, ma subito l'ala friulana si dissocia; e lo stesso tentativo di partire comunque da una base veneta trova la sostanziale freddezza nei fatti se non nelle parole da parte della Regione. Mentre gli imprenditori nordestini che chiedono con insistenza al sistema universitario di supportarli, investono in ricerca molto meno dei loro colleghi lombardi, piemontesi ed emiliani. Si continua a litigare sulla Pirubi, l'autostrada Piccoli-Rumor-Bisaglia (Trento-Vicenza- Rovigo) che rimane intanto nell'elenco delle incompiute a causa del veto di Trento; da cui esce finalmente, dopo una trentina di anni, il tratto di pochi km tra Conegliano e Sacile. La metropolitana

¹⁶⁶ Carini A., *Classe dirigente cercasi. Per un nuovo sviluppo*, cit., p.111

¹⁶⁷ Jori F., *Senza politica. Cronache di quotidiana autodistruzione*, cit., p.159, 160

veneta di superficie, di cui si parla da oltre dieci anni, rimane di là da venire. Si ragiona da tempo di un Veneto da trasformare in area metropolitana unica e integrata viste le sue caratteristiche, ma subito dopo spuntano i Bartali e i Coppi del territorio: ad una ipotesi Padova-Venezia-Treviso se ne vede contrapporre un'altra che vede Verona "secedere" dal Veneto per allearsi con Trento e Brescia. E si potrebbe continuare nel mesto elenco delle stonature di quella che dovrebbe e potrebbe essere un'orchestra di primo piano, ma che non riesce a diventarlo per via dei vistosi limiti degli orchestrali¹⁶⁸.

Nel 2011 sul tema della Tav e della banda larga Confindustria Verona sosteneva in un comunicato che

le nostre imprese non possono restare a lungo scollegate dal resto del mondo. (...) Il fatto è che è il resto del mondo a scollegarsi dal nordest: i dati di Bankitalia segnalano il progressivo ritiro delle multinazionali, con un calo degli investimenti stranieri del 53% tra il 2007 e il 2009; e questo malgrado la positiva performance del Friuli-Venezia -Giulia. Il nodo vero, spiegano gli esperti, sta nella sostanziale incapacità nordestina di attrarre investimenti esteri a confronto di altre regioni come Lombardia e Piemonte: il triveneto copre appena il 6 per cento del totale nazionale¹⁶⁹.

Il Nordest se si vuole rilanciare per tornare ad essere la locomotiva d'Italia ha:

la necessità di un'entrata in campo della Politica con la maiuscola, senza più delegare agli altri (l'altro ieri era la Chiesa, ieri lo spontaneismo del fai da te) la regolazione dei processi. Anche perché l'intera area, al di là delle condizioni strutturali indispensabili per tenere il passo sul mercato globale, è investita in pieno da una serie di dinamiche troppo complesse per poter essere lasciate all'autoregolazione dal basso¹⁷⁰.

Queste dinamiche sono:

¹⁶⁸ Jori F., *Senza politica. Cronache di quotidiana autodistruzione*, cit., p.160

¹⁶⁹ Ivi, p.161

¹⁷⁰ Jori F., *Senza politica. Cronache di quotidiana autodistruzione*, cit., p.162

- 1) l'invecchiamento e l'inverno demografico che incide sul piano sociosanitario ed economico-produttivo
- 2) la convivenza tra le etnie presenti in Veneto (170) che aumentano la complessità sociale
- 3) il manifatturiero rimarrà fondamentale ma con una riduzione di imprese, di occupati e con produzioni di maggior valore aggiunto, quindi bisognerà dare slancio alla ricerca, alla formazione dei dipendenti e dei dirigenti, alla logistica e all'innovazione. Per avere queste risorse bisognerà mettere insieme una serie di fusioni, alleanze e sinergie anche con le istituzioni, *multiutilities* e fiere. Serviranno dei veri e propri sistemi di reti di imprese e di città allungati e interconnessi.

IL METODO DELLA RICERCA

La ricerca parte da un sondaggio Ipsos, pubblicato nel 2020, in cui si osservava l'inizio dell'aumento tendenziale della fiducia da parte degli utenti nei confronti dei corpi intermedi in completa controtendenza rispetto agli ultimi 10 anni, e quindi dal presupposto che la pandemia, in un certo senso, abbia aiutato i corpi intermedi a riacquistare la fiducia persa negli anni precedenti. Si vuole pertanto verificare se questa tendenza sia ravvisabile anche tra i corpi intermedi più significativi della provincia di Vicenza e se l'eventuale aumento di fiducia sia stato dovuto al fatto che i corpi intermedi sono riusciti ad essere di nuovo soggetti intermediatori tra gli utenti e la politica in quanto unici punti di riferimento per le aziende e per i lavoratori. Si è ampliata poi la ricerca su altri temi d'interesse correlati.

Come mezzo di rilevazione e analisi utile all'indagine si è scelto lo strumento dell'intervista in profondità. Si è optato per questo metodo anche perché l'analisi ha per oggetto un territorio provinciale ben definito che ha un numero molto ridotto di corpi intermedi significativi (per esempio anche le organizzazioni sindacali non sono tutte dello stesso livello per importanza e rappresentatività) e si vuole lasciar emergere le informazioni dagli intervistati rispettando il loro modo di vedere e di conoscere la realtà.

Si è quindi utilizzato questo strumento rispetto al questionario perché si è cercato di ottenere delle risposte di tipo qualitativo e non quantitativo. L'uso di questa metodologia, infatti, permette di poter andare in profondità nelle questioni partendo da delle domande che inquadrano il tema, ma che lasciano la libertà all'intervistato di poter rispondere in modo più o meno ampio e consentendo all'intervistatore di approfondire degli aspetti che inizialmente non erano stati presi in considerazione. Con l'intervista in profondità si riesce ad ottenere una risposta significativa dalle organizzazioni che per numeri sono rappresentative. La principale differenza tra l'intervista in profondità e il questionario è che la prima si caratterizza per una bassa

standardizzazione¹⁷¹ e direttività¹⁷². L'intervista in profondità si fonda sulla esperienza sociale dell'intervistato relativamente al fenomeno indagato. La persona decide cosa raccontare della sua esperienza esprimendo le sue percezioni e le sue valutazioni; quindi, la narrazione è condizionata dall'interpretazione personale dell'esperienza vissuta. La narrazione dell'intervistato non è pertanto oggettiva in quanto il testimone, raccontandosi, dà la propria interpretazione sui fatti. Le parole dell'intervistato sono al centro dell'attenzione del ricercatore che ha il compito di dare la possibilità all'intervistato stesso di esprimere il suo modo di vedere il mondo¹⁷³. Questa ricerca, di carattere esplorativo, si è basata quindi sull'analisi di casi costruiti tramite delle interviste in profondità.

Sono stati scelti cinque corpi intermedi rappresentativi del territorio vicentino e sono state quindi intervistate cinque persone significative. Rispettivamente i direttori generali di Confindustria e Confartigianato, il responsabile delle relazioni esterne di Confcommercio e i segretari generali di CISL e CGIL.

Le interviste sono state effettuate da una sola persona qualificata.

Le interviste sono state audio registrate e successivamente riportate in appositi protocolli per analizzare il contenuto.

Le aree di approfondimento dell'intervista hanno seguito alcuni ambiti tematici:

- Modifiche organizzative fatte durante la crisi pandemica
- Riscontro sul territorio dell'aumento di fiducia degli utenti nei confronti dei corpi intermedi, se sì perché
- Come l'organizzazione interagisce con l'associato/iscritto/utente e come è stata gestita la relazione con l'associato/iscritto/utente durante la pandemia.
- Creazione e formazione della classe dirigente delle organizzazioni

¹⁷¹ Si riferisce alla conduzione dell'intervista e alle caratteristiche della traccia. È l'uniformità degli stimoli offerti dall'interrogazione sia per quanto riguarda la forma che l'ordine di presentazione delle domande agli intervistati. L'intervista con questionario è lo strumento più standardizzato, l'intervista in profondità è lo strumento meno standardizzato.

¹⁷² Si riferisce alla conduzione e alle modalità d'interrogazione. L'intervista con questionario è la più direttiva perché non lascia spazio all'intervistato per introdurre temi e argomenti non già presenti nella traccia dell'intervista.

¹⁷³ Gianturco, G., L'intervista qualitativa: Dal discorso al testo scritto. Milano, Guerini, 2004

- La necessità di fare lobbying sul territorio per creare sviluppo
- Il futuro dell'organizzazione

Per la stesura del rapporto finale sono state analizzate le trascrizioni letterali delle stesse.

Essendo una ricerca qualitativa, quindi con carattere esplorativo, l'analisi del contenuto delle interviste non permette di realizzare statistiche rappresentative, ma serve a far emergere le tematiche importanti indicative di fatti interessanti per l'oggetto di studio.

La traccia dell'intervista è stata suddivisa nelle seguenti tre sezioni:

1- Impatto del Covid sulla rappresentanza

Nel 2020, a distanza di meno di un anno dall'inizio della crisi pandemica, è stato pubblicato un sondaggio Ipsos in cui si osservava l'inizio dell'aumento tendenziale della fiducia da parte degli utenti nei confronti dei corpi intermedi in completa controtendenza rispetto agli ultimi 10 anni. Questa tendenza positiva è continuata anche nelle rilevazioni del 2021 e del 2022. Questo aumento è stato trasversale e ha riguardato tutti i corpi intermedi, dai partiti fino alle associazioni di categorie di lavoro e i sindacati.

Durante la crisi del Covid 19, avete attivato dei nuovi servizi? Avete fatto delle modifiche organizzative? Avete modificato il metodo di partecipazione degli utenti?

Ha verificato anche lei questo aumento di fiducia nei confronti della sua organizzazione come è stato riportato a livello nazionale dal sondaggio Ipsos?

Come viene gestita la relazione con l'iscritto nella sua organizzazione? Secondo lei cosa si potrebbe fare per rilanciare questo rapporto di relazione e di fidelizzazione?

2- Classe dirigente: formazione e capacità di fare lobbying di territorio

Dalla fine della Democrazia Cristiana e delle grandi organizzazioni di massa la Regione Veneto, nonostante il suo peso economico, è diventata sempre più periferia d'Italia. Ci sono tantissimi progetti infrastrutturali strategici per il sistema Veneto che non vengono portati a termine a causa della mancanza di lobbying di territorio. I rappresentanti dei corpi intermedi del Veneto anche se sono presenti nei luoghi

dei decision maker non sono in grado di rappresentare efficacemente il territorio. Questo fa nascere delle domande sul tema della classe dirigente, sulla sua selezione e sulla sua formazione.

Come state gestendo il ricambio generazionale? Come state formando la futura classe dirigente? Fate formazione? È ancora attrattivo venire a lavorare da voi?

Veneto gigante economico e nano politico, quali sono gli orizzonti d'azione per rendere un territorio più rappresentato e competitivo? L'esempio dell'Emilia-Romagna e il problema del campanilismo nel nostro territorio.

3- Il futuro delle organizzazioni

Dopo l'esperienza del Covid, come vede il futuro della sua organizzazione?

CAPITOLO III – LA RAPPRESENTANZA CHE NON RAPPRESENTA? ANALISI DEI CORPI INTERMEDI DEL LAVORO E DELL’IMPRESA IN PROVINCIA DI VICENZA PRE E POST PANDEMIA. (CISL, CIGL, CONFINDUSTRIA, CONFARTIGIANATO, CONFCOMMERCIO)

Dopo aver fatto una disamina storica locale sui corpi intermedi che hanno caratterizzato il Veneto e un approfondimento sulla classe dirigente veneta, si è analizzato, tramite cinque interviste in profondità ai cinque principali corpi intermedi presenti in provincia di Vicenza, qual è stato, durante il Covid, il rapporto tra utenti e corpi intermedi e quali azioni sono state promosse dalle strutture per adeguare i servizi alle nuove necessità.

Nello specifico le interviste sono state strutturate in tre parti: la prima riguarda le attività e le reazioni di adattamento (dei corpi intermedi presi in esame) ai nuovi bisogni degli utenti scaturiti dal Covid e all’impatto che ha prodotto questo periodo emergenziale sulla mobilitazione, sulla partecipazione alle attività dell’organizzazione e sui livelli di fiducia da parte degli utenti.

La seconda parte dell’intervista si concentra sul tema della classe dirigente, ovvero su come viene selezionata e formata e sulle capacità di questa di fare lobbying di territorio con le altre realtà organizzative portatrici di interessi.

La terza riguarda le prospettive future delle organizzazioni secondo gli stessi dirigenti.

Sono stati intervistati:

il Direttore generale di Confindustria Vicenza, quest’ultima risulta essere la sesta Confindustria d’Italia dopo la nascita di Confindustria Nord-est, che riunisce le Confindustria di Venezia, Padova, Treviso e Rovigo;

il Direttore generale di Confartigianato Vicenza, terza per aziende associate in Italia;

il Responsabile delle relazioni esterne di Confcommercio Vicenza, prima in Italia per numero di associati con i suoi oltre 10.000 associati;

i Segretari generali di CISL e CGIL. Appare interessante rilevare che gli iscritti alla CISL di Vicenza superano di diverse migliaia gli iscritti della CGIL - è uno dei pochi casi in Italia, oltre alla CISL di Bergamo.

3.1 Impatto del Covid sulla rappresentanza

Nel 2020, a distanza di meno di un anno dall'inizio della crisi pandemica, è stato pubblicato un sondaggio Ipsos in cui si osservava l'inizio dell'aumento tendenziale della fiducia da parte degli utenti nei confronti dei corpi intermedi in completa controtendenza rispetto agli ultimi 10 anni. Questa tendenza positiva è continuata anche nelle rilevazioni del 2021 e del 2022. Questo aumento è stato trasversale e ha riguardato tutti i corpi intermedi, dai partiti fino alle associazioni di categorie di lavoro e i sindacati.

Dall'intervista in profondità sono emerse alcuni aspetti che non erano stati presi in considerazione.

Ad esempio, ci sono state due organizzazioni datoriali che hanno voluto sottolineare la differenza tra i corpi intermedi, intesi come associazioni di rappresentanza, la cui iscrizione è volontaria, e la Camera di commercio. Questo fatto è per le organizzazioni quasi un motivo di vanto. Dall'intervista si può intuire come loro si sentano orgogliosamente private e che quindi associno al loro operato valori come efficienza, libero mercato ed efficacia. Invece all'ente pubblico che fa iscritti solo perché le aziende per legge sono costrette a iscriversi, associano delle caratteristiche legate a inefficienza, inefficacia, lentezza etc. Sembra quasi che quando un associato confonde il corpo intermedio con l'ente pubblico, questo sia ritenuto offensivo.

(...)Mi permetto di fare una piccola parentesi, i corpi intermedi hanno un significato più largo, le associazioni di rappresentanza hanno un significato molto più puntuale, nel senso che sono associazioni con più soggetti che hanno tra i propri scopi quello di tutelare i soci che normalmente in ragione di quanto contano sottoscrivono accordi, contratti di lavoro, vengono convocati dalle autorità regionali, comunali, nazionali a seconda della natura dell'associazione, per partecipare a costruire scelte pubbliche. I corpi intermedi sono le stesse associazioni, ma probabilmente in un'accezione un

po' più vasta, qualcuno include anche le Camere di Commercio di ordini professionali (in realtà sono enti pubblici); quindi io sono un purista e ritengo che i corpi intermedi dovrebbero essere fatti di associazioni di rappresentanza fondate sulla libera adesione, non sull'obbligo di versamento di un contributo, quindi dipende se noi andiamo nell'accezione di considerare utili tutti i soggetti che intermediano tra il pubblico e il cittadino singolo, probabilmente rientrano anche le Camere di Commercio che hanno delle funzioni di rappresentanza generale dell'economia di un territorio però sorrette da quote pagate per legge. (...) Le associazioni sono costituite su quote volontarie (che sono importanti), sul mandato che il socio dà all'associazione a cui sceglie di aderire e a cui si impegna di pagare i contributi previsti, sul rispetto delle regole dello statuto, sulla partecipazione alla vita democratica, sull'utilizzo degli eventuali servizi, benefici che l'appartenenza all'associazione gli dà. Proprio per questa libertà di adesione, a norma della costituzione, le associazioni firmano contratti di lavoro. (FG5)

(...) i nostri associati che non sono obbligati ad associarsi ai corpi intermedi. La loro è una scelta volontaria, si entra e si esce volontariamente; quindi, non siamo come una Camera di Commercio dove c'è l'obbligo perché è un ente pubblico; per le associazioni, i famosi corpi intermedi come i sindacati, chi paga si associa, chi non si associa non paga. (DV4)

Tornando ai temi legati all'organizzazione dei corpi intermedi durante la pandemia, un'associazione ritiene che la cultura di servizio all'interno del sindacato abbia favorito la riorganizzazione della struttura. Emerge quindi come il lavorare, per una causa che sia eticamente più elevata dello scambio denaro-lavoro, renda più disponibile e collaborativo il personale di fronte a delle modifiche organizzative e di ruolo. Questo è stato ritenuto motivo di grande flessibilità della struttura dei servizi.

La relazione tra i dipendenti e la Cisl (dipendenti intendo dire gli operatori politici ma anche gli operatori del Caf) è una relazione molto poco formale, molto dedicata al volontariato, cioè noi diciamo sempre che il sindacato vuol dire questo, ci si aspetta una relazione col proprio compito, con la propria mission che ti metti in gioco come persona e non solo come scambio lavoro-

soldi, per cui cerchiamo persone che siano così, anche se non sempre tutti lo sono, c'è anche chi quando la sirena suona va via. Questo nostro spirito ci ha permesso di essere molto flessibili nella riorganizzazione delle nostre strutture. (...) Mentre nelle strutture pubbliche c'è una rigidità normativa e anche difficoltà di responsabilità nel tenere aperto nei momenti delicati, nelle organizzazioni sindacali, che si reggono ancora sulla cultura del volontariato, c'è stata la volontà di tenere aperto nel rispetto delle normative e di stare vicini alla gente. (...) in una struttura pubblica e privata se tu dici cambio l'orario di lavoro, iniziano le discussioni; invece, da noi è un bisogno sociale quindi il personale lo percepisce come un dovere sociale e non come un'imposizione esterna. (RC2)

Inizialmente per una organizzazione sindacale il Covid era stato motivo di grande preoccupazione per la sopravvivenza economica e sociale della struttura che si fonda sul tesseramento degli iscritti. Tuttavia, a posteriori, l'organizzazione ha riconosciuto nel Covid un'occasione. In questo periodo, il sindacato, grazie al ruolo svolto per fare le pratiche di erogazione degli ammortizzatori sociali per le categorie di lavoratori senza tutele, ha aumentato i suoi iscritti.

Durante il Covid - questo lo dico anche come racconto di come noi l'abbiamo vissuto nei primi mesi dell'anno del 2020 - quando abbiamo conosciuto per la prima volta il lockdown, a partire da marzo eravamo un po' terrorizzati. Terrorizzati perché noi viviamo sostanzialmente di iscrizioni che passano dal rapporto faccia a faccia con le persone che lavorano nei luoghi di lavoro, dove facciamo sempre le assemblee. (...) per quanto riguarda le richieste delle aziende¹⁷⁴, tutto questo ci ha permesso di incrociare e anche riproporre l'iscrizione a una marea di lavoratori. Alla fine della fiera, nel caso di Vicenza, poi, nel 2020 abbiamo aumentato il numero degli iscritti. (...) Questo aumento secondo me è stato dovuto anche agli accordi fatti a livello nazionale col governo Conte, da questo punto di vista sono stati efficaci, mi riferisco ai protocolli sulla sicurezza e alle regole di rispetto degli spostamenti durante il lockdown e agli ammortizzatori sociali

¹⁷⁴ Per quanto riguarda gli ammortizzatori sociali

attivati per chi lavorava. In quel periodo avevamo una situazione di interesse categorie prive di ammortizzatori sociali. Questo era frutto anche dello smantellamento del sistema degli ammortizzatori sociali avvenuto col governo Renzi col Jobs Act. (GZ3)

Invece, una organizzazione su cinque ritiene che il Covid non sia stata l'unica prova straordinaria per la rappresentanza.

...dico subito che il Covid è un'esperienza eccezionale, spiazzante, straordinaria e quindi ha messo alla prova anche la rappresentanza degli interessi, che quindi ha reagito in un certo modo. Vorrei sottolineare che periodicamente avvengono fatti importanti, gravi, spiazzanti che mettono alla prova le organizzazioni di rappresentanza. Ad esempio, anche nel 2008 con la crisi delle imprese che chiudevano e i suicidi degli imprenditori che aumentavano, c'è stata una prova d'appello, meno importante e meno dura con meno DPCM, circolari da interpretare o tradurre ma è stata una crisi profonda del tessuto economico. Così come nel 2010/11/12 con la crisi del debito sovrano (...) anche in questi casi ci hanno chiesto "dammi una mano per vedere più avanti, dammi una mano a crescere le mie competenze, dammi una mano a indirizzare le leggi che magari sono state fatte per aiutare soprattutto le piccole imprese a uscire da quella situazione economica". (...) Adesso sono in corso vicende congiunturali che riguardano le materie prime, e poi la questione energetica; ci siamo trovati a scoprire che all'Italia manca un piano strategico di autonomia energetica, anche quella è una prova per la rappresentanza. Questo per dire che le associazioni hanno per loro natura, per loro struttura, sia una funzione in tempi normali di pace, anche se non c'è mai pace per nessuno, sia per far fronte periodicamente a fatti straordinari. (...) Le storie delle associazioni come parti sociali, come rappresentanti degli interessi delle principali categorie, esse siano datori Confindustria, Confartigianato, Confagricoltura, Coldiretti o esse siano dei lavoratori dipendenti cioè CISL e altre sigle minoritarie, accompagnano la storia della contrattazione: dalla contrattazione nazionale degli anni 70/80, contrattazione anche regionale, alla contrattazione aziendale sempre per le industrie più significative. Cito per tutti Luxottica che

quasi considera secondario il contratto nazionale dicendo “siamo ben più avanti”; ne ha fatto uno suo aziendale che ha fatto da riferimento su alcuni temi, come ad esempio il welfare, per molti. Questo per dire che la rappresentanza, la storia della rappresentanza non è solo una storia dei tempi del Covid, è una storia di tutti i tempi, di tutte le grandi trasformazioni. (FG5)

Risulta interessante come tutte e cinque le associazioni abbiano fin da subito attivato delle modifiche organizzative (es. turnazioni per gli uffici dei propri dipendenti) e abbiano dato prova di resistenza e adattamento alle nuove esigenze di servizi nate dall'emergenza Covid, riuscendo a dare anche sostegno psicologico agli utenti in difficoltà. I sindacati si sono attivati aprendo anche nuovi servizi di welfare e ammortizzatori sociali bilaterali. Questi sono stati lo strumento fondamentale per rendere agevoli le erogazioni degli ammortizzatori sociali in quanto l'INPS era chiuso al pubblico e ciò ha consentito di aumentare gli iscritti.

La digitalizzazione è stata ritenuta fondamentale per far fronte all'emergenza. Due associazioni datoriali si sono fatte apprezzare anche come soggetto lobbistico:

- per la capacità di ottenere tempestivamente, da fonti autorevoli, le informazioni o le interpretazioni corrette dei decreti emergenziali per i propri iscritti;
- per influenzare i policy maker tramite le proprie rappresentanze nazionali durante le fasi di costruzione o modifica dei famosi DPCM che impattavano direttamente sul mondo dell'impresa (ad esempio riguardo ai codici Ateco).

(...) Durante il Covid i 400 collaboratori in Confartigianato facevano le loro cose ordinarie, aggiungendoci anche un aspetto che non sta nella logica tradizionale dei servizi, che è la condivisione emotiva, la condivisione di solidarietà, la condivisione della speranza come dire “tranquillo ci siamo noi, avanti, c'è un futuro perché all'inizio è sempre spazzante”. Con il Covid più di qualcuno ha perso fiducia nel futuro prossimo e bisognava dare una mano a ricostruire questa fiducia, ma non è che abbiamo fatto sessioni di studio per dire ai nostri collaboratori dite una parola di fiducia, era istintiva perché siamo fatti così, però è stato importante perché in molti ci hanno ringraziato dei suggerimenti e dei supporti pratici ma anche della

attenzione all'ascolto, ecco: condire i supporti pratici anche con una nota di conforto (FG5)

Noi abbiamo investito molto su queste nostre abilità di servizio dal punto di vista della informatizzazione e digitalizzazione. Quindi, durante il Covid con mia sorpresa riuscimmo con i mezzi informatici a rispondere a tutte quelle persone che avevano la necessità di ricorrere a noi evitando la presenza fisica. (...) Abbiamo lavorato sia da casa che nelle sedi, perché bisognava girare per ridurre la presenza. (...) Quindi abbiamo modificato organizzativamente il lavoro lavorando da casa, abbiamo saputo incrociare lavoratori-lavoratrici e quindi anche iscriverli, perché alcune iscrizioni scattano nella stessa domanda (ad esempio penso alle Naspi, altre invece devi proprio compilare il modulo del mandato di iscrizione). Peraltro, da alcuni anni, avendo attivato un Cup - abbiamo dieci persone a part time che lavorano nel nostro Cup - abbiamo un sistema di fissazione degli appuntamenti informatico che elimina le file. Pertanto, i nostri dipendenti non devono più rispondere alle telefonate per fissare appuntamenti. (...) Siamo stati in grado di rispondere anche a questi appuntamenti via telefono, via posta elettronica o con altre modalità di tipo informatico digitale. Un ultimo aspetto. Per quanto riguarda i bonus per le varie persone che avevano diritto e che si appoggiavano ai nostri servizi, essendo stato un lavoro enorme, abbiamo impiegato anche dei sindacalisti che non potevano andare nelle fabbriche. Poi in quel periodo è stato messo in piedi, dopo un accordo fatto nel Veneto per i lavoratori del settore artigiano, un sistema per poter garantire un ammortizzatore agli artigiani, lavoratori e lavoratrici dipendenti attraverso un modulo per la sospensione del lavoro. Questo servizio, i cui soldi arrivavano dall'INPS e dall'ente bilaterale¹⁷⁵ con le domande che andavano inoltrate all'ente bilaterale, l'abbiamo fatto sia in presenza sia a

¹⁷⁵ EBAV: (...) Per chi conosce il tema, il sistema bilaterale, è un sistema che è stato creato nel Veneto da CGIL CISL UIL, Confartigianato, CNA Casartigiani; quindi, associazioni datoriali e associazioni sindacali (...) questo è un mondo dove è difficile organizzarsi, si pensi ad una azienda familiare con 1, 2 dipendenti. (GZ3)

distanza. Nel caso nostro abbiamo aiutato e incrociato migliaia di lavoratori del settore artigiano che prima non riuscivamo ad incrociare se non per la richiesta di alcuni sussidi previsti dal sistema bilaterale artigiano.

Nello specifico:

La contrattazione regionale tra le parti ha messo in piedi un sistema - per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro e per i sussidi al reddito e i sussidi assistenziali - che prevede una trattenuta nelle buste paga di tutte le lavoratrici e lavoratori e un corrispettivo versato dalle aziende. Tutti questi soldi sono gestiti a livello regionale in forma di bonus - sussidi dati o alle aziende o alle lavoratrici/lavoratori in determinate situazioni. (...) Per avere tutto questo ti devi o arrangiare, se ce la fai, oppure recarti a uno sportello che noi di CGIL CISL UIL e le associazioni artigiane abbiamo attivato per i lavoratori. (GZ3)

La pandemia ha generato alcune dinamiche: la prima, il sindacato è diventato un forte riferimento per le famiglie per i bisogni. Noi abbiamo lasciato le sedi aperte in sicurezza secondo le normative (quando non era proibito tenerle aperte) e abbiamo fatto su appuntamento con verifica della temperatura. Ci arrivavano tantissimi cittadini che volevano avere notizie sui morti, per cui c'è un dato poco politico ma che è abbastanza reale, che in un momento in cui il governo aveva deciso di erogare dei sostegni o delle informazioni di diverso tipo alle famiglie il sindacato è stato un riferimento per il Paese. Giusto per capirci, la maggior parte degli uffici pubblici erano chiusi, l'INPS è rimasto chiuso anche molto, molto, molto oltre a quel periodo lì. Il patronato CISL è rimasto sempre aperto e faceva le stesse pratiche dell'INPS. (...) Per cui siamo stati semplicemente vicini alla gente ed eravamo un riferimento nella soddisfazione dei bisogni delle persone durante la pandemia. (...) abbiamo spostato orari, abbiamo assunto persone che tenessero aperte le sedi per misurare la temperatura, abbiamo modificato gli orari tenendo aperto il sabato, in alcuni casi abbiamo lavorato in smart working (chi poteva lavorare da casa perché non faceva front Office) ed abbiamo smesso di fare le assemblee nei posti di lavoro perché la

legislazione non lo consentiva e alcune categorie del sindacato, soprattutto quelle più digitalizzate, hanno trovato strumenti alternativi per comunicare con le persone. Insomma, abbiamo veramente modificato l'offerta a seconda dei bisogni. (...) Infatti, noi abbiamo molta facilità nel modificare l'organizzazione perché non ci sono rigidità. (RC2)

Per essere abbastanza sintetico, perché poi se hai sentito anche le altre associazioni penso di non aggiungere niente di nuovo, volevo evidenziare che quando torno indietro con la mente al tempo del Covid, la vedo sotto due aspetti. Intanto una grande crescita professionale per me e per i miei colleghi; una grande effettivamente messa a terra di che cosa vuol dire giocare in squadra, H 24, 7 giorni su 7. Ovviamente anche il nostro grande spirito motivazionale, la nostra professionalità e la nostra attenta capacità di analisi ci hanno permesso di essere assolutamente un riferimento per gli associati. (...) In quel momento lì, eravamo tutti a casa e, dopo le famose conferenze stampa delle 22 - 23 si andava ad avere la corsa alla traduzione dei vari ministri o Premier. Mentre noi magari uscivamo 10 minuti dopo, un'ora dopo, però, con le fonti informative assolutamente veritiere (la gente non sapeva cosa fare il giorno dopo). La notte noi lavoravamo per dare un'indicazione precisa. Cito solo questo per riepilogare tutto. Un giorno ho ricevuto una telefonata da un associato che mi ha detto "Io vado a letto guardando il vostro sito, lo spengo, dormo e alla mattina la prima cosa che faccio, accendo e mi collego al vostro sito", dico il sito perché era ed è stato l'unico strumento di comunicazione che ci permetteva di colloquiare e di informare le nostre aziende. Devo dire che anche durante il lockdown, circa il 68, 67,8 % delle nostre aziende ha lavorato in quanto codice Ateco. Anche in quella occasione abbiamo fatto operazione di lobbying sulla Camera di Commercio e sulla Prefettura per aiutare le imprese a capire a quali codici Ateco dovessero far riferimento (data la complessità di questi codici) e dove fosse possibile farli affidare a quelli più convenienti per l'impresa. (...) La tecnologia ci ha aiutato perché se questa pandemia fosse successa negli anni 80, con i telefoni al filo, forse sarebbe stata un'altra cosa; ma oggi con una chat nazionale anche i nostri colleghi di Roma - che sono più portati al

lobbying che non a fare servizi - ci davano chiaramente tutte le indicazioni affinché noi mettessimo a terra una filiera, sostanzialmente politica-territorio-azienda. In tutta questa filiera il prodotto finale era l'informazione per lavorare, per produrre quello che si poteva fare in quel momento, perché l'Italia non poteva a quel tempo permettersi di chiudere le porte del manifatturiero o del commercio e di qualsiasi altro settore e di riaprirlo dopo un anno, dopo sei mesi. Ecco, quindi questo gioco di squadra partiva dal centro e andava al territorio. (DV4)

(...) Per tutelare il nostro servizio agli utenti, durante il Covid, abbiamo cercato di limitare il contagio, per cui l'unica miglioria organizzativa è stata quella di dividere il reparto dei servizi, anche se non c'erano casi di Covid, per non bloccare tutto il reparto. Poi siamo andati un po' a ranghi ridotti, abbiamo sfruttato ferie e i permessi, relativamente poco perché le attività professionali di categoria sono quelle rimaste aperte. Noi siamo stati visti fin subito dall'inizio dell'emergenza come la fonte a cui chiedere spiegazioni: "cosa devo fare? devo chiudere? lo devo tenere sempre aperto?"; tanti hanno riscoperto cosa sono i codici Ateco, determinate tipologie di aperture erano collegate ai codici Ateco a cui le imprese facevano riferimento e a volte sono state costrette a modificarli per restare aperte. Anche così siamo stati di riferimento per le aziende. Io ero responsabile anche dell'associazione nazionale di rivenditori di macchine da giardino, davo informazioni a tutta Italia perché eravamo capofila degli associati e mi scrivevano: "posso stare aperto? può stare aperto con l'officina? devo chiudere il negozio?" In quel momento aspettavano tutti il messaggio, già il governo non era chiarissimo, poi le fac cambiavano, un giorno c'erano sul sito e poi non più, è successo di tutto e di più, per cui noi abbiamo avuto un ruolo molto importante. (...) Se ne sentivano tante dai soci di tutta Italia, perché il termometro che avevo, non tanto di Vicenza ma dell'Italia, era quello, confusione completa. Io passavo notizie serie, insomma i social permettevano di vedere un po' come era il sentiment, tutti dicevano che non c'erano notizie certe e che se non ci fossi stato io sarebbero stati in alto mare. Questo è stato il nostro ruolo, abbiamo ricevuto

tantissime telefonate, circa 300 al giorno, poi il nostro ufficio legale ha messo insieme le varie normative che si accavallavano, cosa difficile, però ce l'abbiamo fatta (GD1)

A tutte e cinque le associazioni il Covid ha dato la possibilità di dimostrare la funzionalità sociale dei corpi intermedi. Tutte e cinque ritengono che questa funzione gli sia riconosciuta.

Ci sono stati momenti di grande professionalità da parte di tutta la nostra struttura e ciò ha permesso alle aziende di essere più attaccate a un corpo intermedio che era un po' in crisi. C'era una crisi esistenziale: perché esiste il corpo intermedio? Perché devo aderire a un corpo intermedio? Che cosa mi dà il corpo intermedio? Ecco, abbiamo innanzitutto consolidato una posizione che già avevamo di mercato, nel senso che le aziende strutturate sono nostre associate, le altre, e ce ne sono ben poche che non sono associate, fanno parte di altri corpi intermedi e riguardano il settore del commercio o dell'artigianato. Voglio dire che abbiamo rafforzato il rapporto di affidabilità e di attrattività per i nostri associati che non sono obbligati ad associarsi ai corpi intermedi. (DV4)

(...) Stavo dicendo, eravamo preoccupati appunto per questo venir meno del rapporto viso a viso. In realtà siamo stati capaci a reinventarci, a essere utili nel servizio ai lavoratori e lavoratrici e a mantenere, se non ad aumentare, gli iscritti. (GZ3)

È chiaro come per tutte e cinque le realtà associative sia fondamentale migliorare i servizi per iniziare, sviluppare o mantenere un rapporto positivo con l'utente. Per le realtà d'impresa è considerato parimenti fondamentale curare molto anche l'aspetto lobbistico ritenuto un valore aggiunto da parte dell'utente.

Invece per i sindacati l'aspetto della tutela sindacale è importante ma non è il primo motivo per il quale un'utente si iscrive al sindacato. L'aspetto del coinvolgimento attorno ad un messaggio politico si sviluppa successivamente alla fidelizzazione dei servizi.

Per le organizzazioni essere vicini all'utente nei momenti difficili rafforza il loro legame con quest'ultimo e l'immagine dell'associazione. Tuttavia, riescono con

difficoltà nei momenti di pace successivi alle crisi a capitalizzare (quindi mantenere e rafforzare) le relazioni acquisite. Questo è determinato forse da una visione, nell'immaginario collettivo, di corpo intermedio come ente statale che offre servizi usa e getta. La sfida dei corpi intermedi, oltre a quella di adattare e creare nuovi servizi, sarà quella di trovare nuove forme di coinvolgimento dell'utente-associato. Se il corpo intermedio riuscirà ad attrarre consenso e sarà capace di mobilitare un numero sempre più ampio di associati, potrà tornare ad essere uno stakeholder con un grande peso politico, che si traduce in maggiore efficacia nelle pratiche sindacali o di lobbying e di conseguenza più credibile agli occhi dell'associato.

Prima della crisi pandemica molti utenti dei corpi intermedi si stavano disaffezionando perché non era chiara la loro funzionalità. È plausibile pensare che la crescita della fiducia nei confronti delle organizzazioni sia stata legata a dei bisogni (servizi e informazioni ministeriali) che potevano essere soddisfatti solo attraverso una struttura multilivello di rappresentanza.

Cinque organizzazioni su cinque ritengono di rispecchiare nel locale l'aumento di fiducia grazie ai servizi e alle informazioni fornite durante il Covid come è stato evidenziato dal sondaggio Ipsos.

Tutte e cinque le organizzazioni hanno evidenziato un generale miglioramento del rapporto di fiducia con l'utente che si può evidenziare nell'aumento degli iscritti negli anni successivi dall'inizio della pandemia, oppure dall'aumento di interazioni con gli utenti.

Tutte e cinque ritengono che la credibilità dell'organizzazione si fondi sulla qualità dei servizi e la velocità e correttezza nelle risposte.

A tutte e cinque le associazioni il Covid ha dato la possibilità di dimostrare la funzionalità sociale dei corpi intermedi, chi da un punto di vista lobbistico e informativo chi da un punto di vista di aiuto per gli ammortizzatori. Tutti e cinque ritengono che oggi questa funzione gli sia riconosciuta.

Diverse organizzazioni ritengono che l'aumento degli iscritti sia un fattore che esprima l'aumento di gradimento nei loro confronti. Quelle invece che non hanno

avuto un aumento di associati ritengono che la fiducia nei loro confronti sia aumentata per dei sondaggi interni fatti che hanno avuto responso positivo, oppure per l'aumento delle richieste di servizi fatte dagli iscritti che dimostra la qualità e l'affidabilità dei servizi erogati.

(...) Nel periodo del Covid 2020-2021 abbiamo aumentano i nostri iscritti, questo può essere visto sociologicamente come segnale dell'aumento di fiducia nei nostri confronti. (...) Abbiamo avuto un travaso tra sindacati durante il Covid (dalla Cisl a noi), diciamo dei vasi comunicanti di iscrizioni.¹⁷⁶ (...) 54.300 è il numero di iscritti a fine 2019. A fine 2020 eravamo 55.916 iscritti Cgil Vicenza, certificati però dal nazionale. Nel 2021, grazie alla lunga onda legata soprattutto ai nuovi servizi nati con il Covid, eravamo 56069, poca roba, però in aumento di 153 unità. Tuttavia, prevedo che quest'anno qualcosa pagheremo perché sta cambiando il ciclo economico. (GZ3)

(...) Tornando alla pandemia, noi nel periodo 24 febbraio - 30 marzo del 2020, su base 2019-2020 abbiamo avuto un accesso ai nostri siti del +751%. Questo spiega anche a livello statistico la domanda di prima, come fate ad essere attrattivi: davamo notizie giuste, veloci, mentre gli altri le davano veloci e sbagliate; tanto che nel periodo successivo, quindi nel periodo da fine emergenza alla stabilizzazione, gli accessi sono stati sempre del +608%. Siamo calati un attimo, però, sempre con valori straordinari. (...) Abbiamo aumentato gli iscritti di circa il 4%, non è poco perché poi si è diffuso il passaparola, per noi è molto importante e ci ha dato dei buoni risultati grazie al nostro operato. (...) grazie al nostro incredibile lavoro a fianco dei nostri associati quest'anno siamo riusciti ad aumentare i nostri iscritti. Penso che questo fatto sia sufficiente a rispondere alla domanda.

¹⁷⁶ In CGIL la certificazione degli iscritti viene fatta da un sistema nazionale definito ARGO che fa riferimento ai codici fiscali (...) se c'è una persona che ha due pensioni e si è iscritta al sindacato due volte viene conteggiata come una. (GZ3)

Come già detto prima, grazie al Covid siamo tornati ad essere visti con una funzionalità sociale, un'utilità per le imprese. (DV4)

Secondo me sì, questo sondaggio ha attinenza anche in casa nostra. Qualche tempo fa abbiamo fatto un sondaggio sull'utilità dei nostri servizi e abbiamo visto che siamo ancora molto graditi. (...) Secondo me il più grande servizio che forniamo è quello di mettere assieme i dati trimestrali o semestrali degli andamenti economici e di fare delle analisi per informare l'imprenditore su cosa conviene fare strategicamente. (GD1)

(...) Durante il Covid c'è stata una diminuzione degli iscritti, ripresi successivamente. La forte diminuzione degli iscritti l'ho rilevata quando sono uscito sul giornale, anticipando sui tempi anche la Cisl nazionale, affermando che per noi il vaccino doveva essere obbligatorio in tutti i posti di lavoro. Lì ho perso diverse centinaia di iscritti attivi. (...) Nell'arco dei due anni successivi siamo tornati agli iscritti di prima e gli abbiamo anche aumentati. Come? Grazie al nostro messaggio politico, diciamo moderato, gli abbiamo recuperati se non aumentati creando una maggiore fidelizzazione valoriale rispetto a prima. Ovvio c'è ancora molto da fare ma la strada è segnata. (...) Per darti una prova del nostro grado di apprezzamento (...) quest'anno abbiamo mandato 12.000 mail dal Caf chiedendo agli utenti di compilare un questionario di tre minuti. Lo hanno fatto 1842 persone, ciò vuol dire che il Caf CISL ha un'ottima reputazione¹⁷⁷. (RC2)

Per tre organizzazioni su cinque la perdita di fiducia nei confronti dei corpi intermedi deriva dalla mancanza di conoscenza culturale dell'utente riguardo all'utilità del corpo intermedio di riferimento.

Ritengo che, negli anni antecedenti alla crisi pandemica, la disaffezione ai corpi intermedi - che hanno il compito primario di fare rappresentanza e quindi intermediare - sia nata da un sentimento di antidemocrazia rappresentativa che ha colpito fin da subito i partiti e che di riflesso ha toccato le organizzazioni come la mia. In quel periodo si pensava che fossimo solo

¹⁷⁷ Secondo l'intervistato un iscritto su dieci legge le e-mail che l'organizzazione invia.

delle strutture di potere inutili per il cittadino e per l'impresa artigiana stessa. Questa percezione che è stata tangibile per molto tempo, dall'inizio del Covid è andata via via scemando (FG5)

Per le due organizzazioni sindacali la frammentazione del mercato del lavoro ha inciso negativamente sull'intercettare i lavoratori che, se non entrati in contatto antecedentemente con il sindacato, non ne conoscono l'utilità sociale e quindi non si iscrivono.

Esse ritengono che la frammentazione del lavoro abbia creato una riduzione di efficacia dell'operato dei sindacati in fatto di tutela sindacale e di conseguenza si sia ridotta la fiducia verso questi corpi intermedi.

Dal punto di vista generale, direi che il mondo dei corpi intermedi e quindi anche i sindacati, tra cui c'è CGIL - che a livello nazionale è il primo sindacato per consistenza - hanno avuto a partire dagli anni 90 un calo del consenso generale dei cittadini rispetto alla propria azione. Questo è dovuto a vari fattori, principalmente è dovuto dall'enorme frammentazione del mondo del lavoro e quindi dalla perdita di consistenza della nostra rappresentanza. Noi abbiamo avuto l'apice negli anni 70 e 80 in un contesto di industrializzazione fordista che favoriva la presenza dell'organizzazione sindacale nelle grandi aziende e che favoriva anche una visibilità del sindacato nella società. Invece, all'interno di un mondo frammentato come quello di oggi, è difficile incrociare lavoratrici e lavoratori. (...) Direi che dal punto di vista più culturale, questo fenomeno di minor consenso, di minore visibilità, è dovuto anche al venir meno di quegli attori politici e partitici che un tempo erano molto legati al mondo del lavoro. Il PCI era sicuramente il partito per eccellenza che esprimeva gli interessi del mondo del lavoro. Da un punto di vista generale, si riteneva che quel partito più di altri esprimesse le necessità del lavoro dipendente. Per onestà intellettuale devo dire che anche il Partito Socialista e la Democrazia Cristiana, a modo loro, cercavano di rispondere a questo mondo. In effetti le più grandi conquiste sindacali le abbiamo avute anche per via legislativa con i governi del primo centro/centrosinistra negli anni 70. Ad esempio, lo statuto dei

lavoratori del 68. Quindi, ci hanno fatto perdere questo consenso da un lato i partiti che “evaporano” e perdono capacità di consenso delle classi del lavoro dipendente e dall'altro la frammentazione del lavoro. Lo dico con rispetto, però, quell'equivalenza che c'era tra PCI e mondo del lavoro dipendente, oggi non esiste tra il PD, che è il partito più grande di area centrosinistra, e il mondo del lavoro (GZ3)

Secondo me il sindacato, finché non torna a fare il sindacato con un vero mandato politico di rappresentanza non può avere futuro. (...) A causa anche della frammentazione del lavoro abbiamo difficoltà a farci conoscere a tutti i lavoratori, questo è nato dal fenomeno di terziarizzazione delle aziende che ha appunto frammentato il mondo del lavoro. (...) Tuttavia, in questo periodo grazie al Covid, siamo stati visti come essenziali ma nel momento in cui l'emergenza cessa rischiamo di sparire. Questo non deve succedere, abbiamo questa grande occasione di gestire la fiducia che ci è stata data e di trasformarla da fiducia a seguito di un soddisfacimento di un bisogno a fiducia legata ad un consenso politico. Questa è la nostra, mia grande scommessa. (...) Oggi purtroppo - ma è il segno dei tempi - ho l'impressione che le persone diano il consenso a chi soddisfa i loro bisogni immediati, per cui non credo sia un grande risultato politico: la Cisl di Vicenza ha 63.000 iscritti, di questi 63.000 iscritti circa, meno di metà sono pensionati. Questi pensionati si raggiungono con comunicazioni abbastanza spicciole, non hanno una comunicazione diretta col sindacato, ci cercano perché hanno un bisogno, però non hanno una relazione politica con noi. A causa della grande frammentazione del mondo del lavoro, noi raggiungiamo politicamente il 40% degli iscritti, cioè facciamo le assemblee dove ci sono un tot minimo di dipendenti ai quali fare delle proposte politiche (non vado a farle dove ci sono due dipendenti, piuttosto gli mando una lettera una volta all'anno dove dico: “queste sono le nostre sedi quando vuoi vieni a trovarci”) e pertanto mi sentono vicino a loro meno della metà degli iscritti, quindi meno di 15.000 iscritti attivi. (Invece) Ai servizi del Patronato, al Caf per far l'Isee, girano invece più di 100.000 persone diverse. (RC2)

Come è emerso dai commenti precedenti, per le due organizzazioni la crisi delle ideologie ha inciso sulla fiducia degli utenti nei confronti dei corpi intermedi.

Pertanto, ritengono che il sindacato debba riappropriarsi di un ruolo politico per ottenere maggiore fiducia dagli utenti. Una associazione su cinque ritiene di avere aumentato la fidelizzazione valoriale con gli iscritti e il numero degli iscritti in questo modo.

Due associazioni su cinque ritengono che - a causa del decremento demografico e del tendenziale aumento delle dimensioni delle aziende - non abbiano aumentato il numero di azienda associate nonostante si siano accreditati come soggetto affidabile nei confronti delle imprese durante il Covid.

Rispondendo alla domanda sociale, ed essendo gli unici a poterci confrontare con il governo, ci siamo accreditati come soggetto affidabile nei confronti delle imprese artigiane. Prima del Covid, un'impresa si appoggiava al commercialista per avere gran parte delle risposte che le servivano; durante il Covid, non essendo il commercialista in grado di rispondere alle richieste, si sono rivolti a noi. Tuttavia, a causa del decremento demografico che incide anche sulla nascita di nuove imprese e del tendenziale aumento di dimensione delle aziende, non abbiamo aumentato il numero di aziende associate. (FG5)

Sebbene da noi il trend sia quello della riduzione del numero delle imprese associate per fine attività o per aumento di dimensione - penso ad un nostro cliente che da un negozio di abbigliamento ora ne ha una decina per il Veneto - siamo ancora la prima Confcommercio d'Italia per numero di iscritti. (GD1)

Per alcuni sindacati il Covid ha accelerato delle riflessioni. Il sindacato ha capito che, con la frammentazione del lavoro, il teorema tutelare il luogo di lavoro uguale a tutelare il lavoratore, sta diventando sempre più obsoleto. Oggi con la flessibilità del lavoro dipendente in termini di cambio d'azienda e con la terziarizzazione dei processi, il sindacato deve trovare delle modalità nuove per riuscire a tutelare il lavoratore sempre “più senza luogo”, ovvero quel lavoratore che cambia ripetutamente azienda durante la sua carriera e tutti quei lavoratori che lavorano “a distanza

o da casa” o che sono partite Iva dipendenti. Il sindacato se vorrà restare un punto di riferimento sindacale e politico per i lavoratori dipendenti, dovrà via via integrare la comunicazione tradizionale nei luoghi di lavoro (assemblee) con delle nuove forme.

Le organizzazioni datoriali, se vorranno mantenere o aumentare la fiducia nei loro confronti, dovranno investire sul personale e sulla rete di contatti con la politica per migliorare il loro valore aggiunto: l’azione di lobbying e la capacità di semplificare per l’utente le regole che le istituzioni pubbliche di riferimento impartiscono alle aziende.

La forza dei corpi intermedi deriva dal numero di iscritti e soprattutto dalle loro capacità di mobilitarli. La fidelizzazione è l’elemento chiave per mobilitare gli iscritti verso un obiettivo o un’azione. Pertanto, analizzare la relazione tra corpo intermedio e iscritto risulta fondamentale. Il periodo pandemico è stata una opportunità per i corpi intermedi di rilanciare questo rapporto.

Una associazione ritiene che la mancanza di cultura di appartenenza degli utenti della propria organizzazione sia legato al carattere individualista delle aziende associate. Ritiene anche che la dimensione molto limitata dell’azienda possa incidere sul sentimento di appartenenza.

(...) Diciamo che la natura stessa del commerciante, in senso lato anche agenzia immobiliare, servizi, turismo eccetera è un'attività autonoma di suo, cioè uno fa il commerciante perché ha una sua idea imprenditoriale che vuole realizzare da solo; quindi, non è che si sente facente parte di una corporazione come lo era nel medioevo sotto il vessillo dell'aquila di Calimala, il nostro simbolo dei commercianti di Firenze. Ci sono delle individualità per cui è difficile avere un senso di appartenenza. Io, per esempio, parlo delle agenzie immobiliari con cui mi sono impegnato, le ho curate particolarmente, ma pur essendo passati da 90 a 330 soci, anche lì gli associati si guardano in cagnesco uno con l'altro. La piccola azienda è di tipo familiare, se va bene ci lavora anche la moglie e una segretaria che deve stare zitta e lavorare, purtroppo vanno così le cose. (GD1)

Secondo tutte e cinque le organizzazioni, ci sono poche persone che si iscrivono alle loro federazioni territoriali per una sensibilità sindacale.

Per quanto riguarda le adesioni (...) anche in Confartigianato, ma penso a tutte le altre associazioni di piccole imprese di massa, entri perché trovi la soddisfazione di un bisogno, non entri per un anelito sindacale del tipo: “voglio aderire perché così diventiamo forti”, sì nella retorica, no nei fatti. Nei fatti, oltre il 90% delle adesioni sono per i più disparati servizi e si basano sul passaparola, sulla pubblicità, su tanti elementi, sul fatto che io imprenditore devo andare a vedere cosa contiene un contratto di lavoro e questo è firmato dalla associazione. (...) (FG5)

Una organizzazione sostiene che si può mantenere la relazione con l'associato nata da un bisogno, cercando sempre di creare altri bisogni all'utente-associato riuscendo così a mantenere e sviluppare il rapporto tra associazione e utente-associato.

Quindi se è vero che io imprenditore entro nell'associazione nel momento del bisogno, poi quando sono dentro è come il giro all'autogrill dell'autostrada: entro per qualcosa ma per uscire devo fare un giro in cui scopro tanti altri prodotti che magari durante il percorso mi piacciono, li compro e vado via. Io faccio questo esempio (l'autogrill) perché l'ho visto in Corsica, lì l'associazione (chiamata Camera di commercio) risponde a molti problemi soprattutto di natura formativa. Già all'ingresso era una sorta di percorso obbligatorio che ti portava a conoscere, prima di uscire dalla struttura, tutte le opportunità offerte dalla Camera per l'imprenditore artigiano. (...) Il tutto come se fosse un negozio, un percorso obbligatorio che di fatto fa toccare con mano i prodotti durante il percorso. (FG5)

È interessante rilevare che solo una associazione su cinque ha associati prevalentemente ultraquarantenni, gli iscritti under 40 sono difficili da coinvolgere. Questa associazione non lo ritiene un problema.

Secondo me c'è un dato che può essere interessante. Noi abbiamo solo soci sopra i quaranta anni. Questo è dovuto al fatto che i giovani imprenditori hanno le loro idee e pensano di saper far meglio da soli e che la nostra associazione sia inutile. Quando l'imprenditore giovane cresce, raggiunge

una maturità che lo porta a guardare l'associazione come un'amica, come un gruppo che gli dà dei vantaggi. Dopo che il giovane ha lasciato per strada alcune proprie convinzioni, raggiunge una maturità e capisce di che cosa ha realmente bisogno, allora a quell'età troviamo i nostri maggiori dirigenti. (...) C'è da dire che i nostri associati sono sopra i 45 anni perché generalmente un giovane imprenditore, anche di seconda generazione, non conosce le potenzialità della nostra associazione ma le riscopre dopo i 40 anni (GD1).

L'associazione ritiene che non abbia senso provare a comunicare in modo più attraente per i giovani perché bisogna mantenere un certo tipo di comunicazione. Dato che viene considerato l'imprenditore giovane come un soggetto che si deve ancora maturare da solo, l'organizzazione non intende investire su questo tipo di relazioni intergenerazionali.

Tuttavia, abbiamo anche un piccolo gruppo giovani che però è difficile da coinvolgere. Il gruppo giovani è costituito da giovani imprenditori al di sotto dei 41 anni, tantissimi di questi hanno perso il passaggio generazionale e il rapporto con l'associazione, non sappiamo il perché, magari il padre era sempre qua, ma il figlio con le sue idee ci guarda con sufficienza. C'è proprio un passaggio che deve avvenire e avviene dopo una certa età (...). (...) C'è una grossa premessa da fare, noi siamo un'associazione di categoria per cui non è che possiamo fare comunicazione in discoteca per attrarre i giovani imprenditori, noi dobbiamo tenere un certo modo di comunicare, non è che possiamo comunicare sui social. (GD1)

Dall'analisi delle risposte emerge come l'aspetto empatico dell'operatore/professionista durante l'erogazione del servizio all'utente sia determinante per la fidelizzazione di quest'ultimo.

Perché se tu dai una risposta, incontri la persona e la persona si sente accolta, soddisfatta, è molto più facile che esprima un'opinione favorevole nei nostri confronti (GZ3)

(...) Tuttavia, al momento fidelizziamo con i servizi perché a detta dell'utente: "l'operatore sindacale che mi ha seguito è una brava persona". A volte la gente si iscrive senza sapersi iscritta alla CISL. (RC2)

È chiaro come per tutte e cinque le realtà associative sia fondamentale migliorare i servizi sul territorio per iniziare o sviluppare o mantenere un rapporto positivo con l'utente. Per le realtà d'impresa è considerato parimenti fondamentale curare molto la qualità dei servizi che erogano e l'aspetto lobbistico, ritenuto un valore aggiunto.

(...) Per quanto riguarda la relazione con l'associato (...) Innanzitutto la fortuna di un corpo intermedio provinciale è che ha un contatto diretto e ha un principio di territorialità che magari, in scala molto più ampia, tipo nazionale, il percettore non tocca con mano, quindi faccio un esempio. Il cittadino tocca con mano il mondo politico col suo Comune. Quindi la mia industria tocca con mano il corpo intermedio che, in questo caso si chiama Confindustria, tramite la territoriale. Quello che succede a Venezia, a Roma, a Bruxelles sono affari nostri interni, degli addetti ai lavori, ma non certo di quelle aziende che percepiscono e pagano il servizio al corpo intermedio. La domanda è cosa renda attrattivo il corpo intermedio? La professionalità e l'azione di lobby che noi facciamo ogni giorno. Il corpo intermedio ogni giorno fa politica, perché chi tutela gli interessi di qualcuno fa politica, quindi io in questo momento, rispondendo a un neo-laureando, sto facendo politica perché sto tutelando gli interessi delle mie associate dando delle risposte (...). Quando parliamo con i Comuni di tassazioni comunali o altro, stiamo facendo una politica fiscale a tutela di interessi. Quindi l'attrattività deriva da un'azione sicuramente di lobby e poi dalla professionalità dei servizi che eroghiamo. (DV4)

Poi c'è da dire che quando sei dentro nella associazione scopri anche altre cose e scopri che vale la pena aderire anche solo perché ricevi una puntuale informazione su tutto. Informazioni che altrimenti non avresti. Ad esempio, tutte le informazioni sulle leggi, sulle chance di mercato, sui bandi (...) oppure puoi usare la adesione per capire meglio il contratto da applicare o per fare la contabilità, per fare una consulenza sull'utilizzo di un bando, o

per avere la consulenza per andare a una fiera internazionale. Questi sono alcuni dei nostri migliori servizi che erogiamo con grande professionalità.
(FG5)

Per i sindacati l'aspetto della tutela sindacale è importante ma non è il primo motivo per il quale un'utente si iscrive al sindacato. L'aspetto del coinvolgimento attorno ad un messaggio politico si sviluppa successivamente alla fidelizzazione dei servizi.

(...) La domanda che mi potresti fare adesso è se si riesce ancora a tesserare per un fattore ideologico/culturale/politico oppure se il tesseramento deriva solo da un bisogno. Personalmente, se dovessi esprimere una posizione di principio direi che sono per un sindacato di lotta. Sono per un sindacato come soggetto politico e per un sindacato che fa contrattazione collettiva e non per un sindacato dei servizi. Però questo è uno slogan. Ora io provo a ragionare su questo. Fare servizi in realtà paga dal punto di vista associativo in termini di presenza del sindacato in una società sempre più complicata, dove, nel lungo periodo, abbiamo avuto un trend negativo di fiducia per le trasformazioni in essere e si è verificata una specie di secolarizzazione anche delle grandi ideologie, non solo della religione. Quindi c'è una minore centralità della questione politica, non si parla più di classe operaia. (...) Risulta vincente una strategia che metta assieme servizi e rappresentanza politica. La persona arriva da te spinta da un bisogno. Se noi siamo in grado di accogliere, ricevere eliminando file e creiamo un bel rapporto con l'utente, possiamo allora presentare temi più politici. Ad esempio, il CUP nasce perché avevamo persone che col freddo si mettevano in fila un'ora prima dell'apertura. Abbiamo provato varie soluzioni, alla fine questo sistema è stato utile per sgonfiare questa presenza fisica prima del Covid. Questa risposta assieme alle possibilità offerte dagli attuali sistemi informatici, consentono che un delegato nei luoghi di lavoro possa prendere l'appuntamento per i nostri servizi per i propri compagni di lavoro. Quindi iscritti non solo perché ti tutelo e perché assieme siamo più forti, ma anche perché sono in grado di darti l'appuntamento per i servizi dal tuo telefono. (...) se noi ci presentiamo a posto dal punto di vista della risposta a questi bisogni è più facile riuscire a parlare a queste persone anche dal punto di

vista strettamente sindacale, politico. Risultati? Tutto da vedere. Questa è una strada obbligata. (...) Quindi diciamo che ancora oggi conta il rapporto di filiera del sindacato. Tuttavia, se un tempo il rapporto che nasceva dalla tutela sindacale in fabbrica poteva essere volano per i nostri servizi, oggi questo rapporto si è ribaltato. Il rapporto che si crea tra l'utente e il sistema dei servizi con la connessa tutela sindacale (che rimane importante) per noi è fondamentale. Alla fine, i servizi che soddisfano i bisogni compensano quella presenza che noi avevamo strutturato nelle fabbriche che è venuta meno. (GZ3)

(...) La cosa più facile per fidelizzare l'utente è soddisfare i bisogni, noi siamo quelli che quando hai bisogno la nostra sede è sempre aperta. Questo è un elemento molto riconosciuto. (...) Noi facciamo più iscritti della CGIL proprio perché non siamo ideologicamente di nicchia, però l'ideale sarebbe quello di fidelizzare gli iscritti con una scelta di valore. (RC2)

In generale, le organizzazioni sindacali hanno difficoltà a comunicare e a coinvolgere nelle proprie attività buona parte dei propri iscritti.

(...) Parlando dei nostri iscritti, c'è da fare subito questo primo grande distinguo. Poco meno della metà dei 56.000 sono pensionati. Di questi avranno votato circa 1300 sui 25.000 iscritti che abbiamo, sono pochi, però bisogna anche capire che si tratta di assemblee territoriali convocate in qualche sala civica della lega dello Spi¹⁷⁸ di un Comune. Abbiamo 13, 14 leghe in provincia, siamo ben radicati, però bisogna spostarsi in auto per partecipare a questa Assemblea e votare e quindi non riusciamo a coinvolgere di più. Gli altri 30.000 sono lavoratori e lavoratrici attivi. Anche questi iscritti sono difficili da incrociare. Abbiamo delle difficoltà con quelli che si sono iscritti con le disoccupazioni come la Naspi, oppure è quasi impossibile portare al voto gli artigiani che si sono iscritti per la necessità di avere questi ammortizzatori sociali. Puoi convocare anche l'assemblea di

¹⁷⁸ Circolo della categoria dei pensionati della CGIL

sera, ma sono pochissime le adesioni di questi iscritti. Quindi si riduce “il mondo organizzato” di questi 30.000; se togliamo le Naspi, quelli che hanno usufruito dei servizi, togliamo anche le persone che lavorano in aziende dove ci sono 1,2,3 iscritti, rimane un nucleo centrale organizzato di 20.000 iscritti. Di questi 20.000 vengono a votare in 11.000. Dovrebbero essere 17.000 quelli che lavorano in aziende con più di 7 8 iscritti. Di solito riusciamo a sindacalizzare¹⁷⁹ un’azienda dai 50 dipendenti in su. Mediamente in questi contesti lavorativi vengono tutti a votare. (...) Quando ci sono problemi andiamo a fare le assemblee anche nelle realtà da 2-3 dipendenti. Nei periodi di crisi noi abbiamo così l’opportunità di incrociare nuovi lavoratori. Ad esempio, se l’azienda avanza richiesta di utilizzo di un ammortizzatore sociale¹⁸⁰, l’organizzazione sindacale può chiedere un incontro all’azienda e questa deve acconsentire. Quando facciamo questo incontro chiediamo di fare l’assemblea per spiegare ai lavoratori, magari per la prima volta, come funziona la cassa integrazione, quanti soldi, cosa succede dei contributi, come è messa l’azienda. Se abbiamo degli iscritti lo facciamo sistematicamente. Quindi, in quelle occasioni noi incontriamo le persone anche nelle più piccole aziende, anche nelle realtà dove non abbiamo iscritti. Se arriva una richiesta di un’azienda che ha 30 dipendenti e non ci sono iscritti, non ci facciamo sfuggire l’occasione di incontrare nuovi lavoratori. Oppure, se un’azienda cambia luogo di produzione, oppure accorpa un’altra e vuole fare dei tagli sul personale, in tutti questi casi l’azienda deve fare delle comunicazioni obbligatorie che ci danno la possibilità di mettere in moto tutto un sistema di tutela che ci dà l’opportunità di incrociare il lavoratore. (GZ3)

Il rapporto con l’iscritto CISL è sempre più complicato. Una volta con la comunicazione effettuata tramite le assemblee e la posta arrivavamo a tutti gli iscritti. Oggi su 63.000 iscritti incrociamo nell’arco dell’anno, facendo assemblee, che è lo strumento più efficace, 10 -15.000 persone. Per quel che riguarda i pensionati (30.000 associati), che non hanno un lavoro e quindi

¹⁷⁹ Avere almeno 7-8 iscritti in una azienda

¹⁸⁰ La comunicazione al sindacato è obbligatoria

non si intercettano tramite le assemblee, dobbiamo lavorare sulla creazione di una nuova comunicazione interna e esterna indirizzata agli iscritti e ai non iscritti. (RC2)

Tre organizzazioni su cinque hanno dei problemi con la comunicazione ai propri utenti. Al momento solo due ammettono di averne e stanno cercando una soluzione.

Nel nostro piccolo abbiamo mandato via, nel 2020, al 90 % degli associati le mail, che sono il canale di comunicazione principale che usiamo, al 10% (che non ha dato la mail) il cartaceo, complessivamente abbiamo mandato via più di 1.700.000 mail. Le ho contate perché stavamo facendo un lavoro per cambiare il modo di comunicare. A tal fine è stata creata una app che sarà pubblicata a fine ottobre, tutto questo perché volevo dimostrare che comunichiamo troppo e indistintamente, con l'app invece sarà possibile personalizzare la comunicazione all'utente. Noi abbiamo oltre al doppio inquadramento delle aziende, cioè quello legato al Comune e alla categoria, abbiamo ambiente, fisco e lavoro, web e social. Quindi diventa essenziale iniziare a targettizzare la comunicazione. I nostri soci ci dicono che si perdono le comunicazioni anche quelle importanti; quindi, ora con l'app si personalizzeranno i temi delle comunicazioni che vogliono seguire. Al ristorante, per esempio, la moglie del ristoratore che segue i dipendenti seguirà la parte della gestione dei dipendenti. (GD1)

Dobbiamo lavorare sulla comunicazione perché secondo me è una delle cause della sfiducia storica nei confronti del sindacato. Il sindacato non è riuscito a comunicare efficacemente al nuovo contesto lavorativo, creatosi negli ultimi trent'anni e caratterizzato da una progressiva frammentazione del lavoro. Al tema della comunicazione si collega il tema del rilancio del sindacato che è molto complicato. C'è chi sostiene che per rilanciare il rapporto con l'iscritto bisogna soddisfare principalmente i bisogni delle persone, io non credo assolutamente a questa cosa. Se noi diventiamo un'agenzia di servizi che cura solo i bisogni e non si preoccupa della sfera valoriale, spariremo nel giro di vent'anni. (RC2)

Una realtà associativa su cinque punta allo sviluppo di una app per migliorare la prenotazione dei servizi erogati e per comunicare le informazioni in modo sartoriale all'utente, ma non usa i social.

(...) C'è una grossa premessa da fare, noi siamo un'associazione di categoria per cui non è che possiamo fare comunicazione in discoteca per attrarre i giovani imprenditori, noi dobbiamo tenere un certo modo di comunicare, non è che possiamo comunicare sui social. (...) per semplificare e migliorare il rapporto e la comunicazione con gli associati, è stata creata una app che ci accingiamo a utilizzare. In un primo momento darà solo le notizie ma diventerà sempre più un multicanale, adesso si chiamerà "in più impresa" poi cambieremo nome, diventerà "canale impresa" dove un associato potrà associarsi e essere aggiornato sugli incontri che verranno fatti e sul prenotare i servizi cliccando semplicemente sul bottone; se l'utente è già registrato, saprà se parteciperà all'incontro. Per esempio, per partecipare ad un corso di formazione mi arriverà la scheda già precompilata dell'utente registrato di cui ho tutti i dati. L'app entro il 2023 spero diventerà proprio "canale d'impresa" tra associato e associazione per ridurre le distanze grazie ad un approccio personalizzato; questo è fondamentale perché altrimenti diamo una enorme quantità di notizie che non vengono lette (...).
(GD1)

Due associazioni su cinque ritengono fondamentale la comunicazione personalizzata. Una organizzazione su cinque usa tutti i canali di comunicazione.

(...) Comunichiamo con l'associato con tutte le forme possibili immaginabili, tutti i social, noi siamo presenti ovunque anche su LinkedIn e sul sito Internet. (DV4)

Solo un'associazione su cinque applica un sistema di targettizzazione della comunicazione in base alle preferenze dell'utente tramite un file Excel.

Cerchiamo di mandare meno cose possibili, usiamo anche delle chat di WhatsApp e cerchiamo di focalizzare il nostro sforzo. Nel senso di non mandare informazione a Babbo morto. Cosa vuol dire a Babbo morto? Vuol dire che a X che segue il discorso Legal dell'azienda è inutile mandare notizie

riguardanti i rinnovi contrattuali. Quindi, il nostro grande sforzo è quello di personalizzare le informazioni. Noi cerchiamo di targetizzare le persone nelle varie aree aziendali, nel senso che cerchiamo di personalizzare al massimo la notizia che pensiamo possa interessare. (...) Abbiamo la nostra banca dati (Excel) divisa per aree e dove il responsabile X viene inserito. Abbiamo un sistema informatico normale, che filtra le notizie. (...) Nel nostro sito ci sono delle parti pubbliche con le quali diamo il flash per catturare il visitatore, poi l'approfondimento chiaramente è sottoposto a password; quindi, anche questo ci ha aiutato durante il Covid ad avere una forte attrattività nei confronti anche di aziende piccole, non strutturate, che hanno trovato in noi l'aiuto di cui avevano bisogno. (DV4)

I due sindacati non applicano un sistema personalizzato di comunicazione con l'iscritto. I sindacati incrociano i potenziali iscritti tramite l'erogazione di servizi oppure tramite le assemblee in fabbrica. La comunicazione avviene anche tramite i canali di comunicazione digitale. Una organizzazione evidenzia come in pochi decenni la comunicazione sindacale sia cambiata. I sindacati esprimono una certa difficoltà a coinvolgere buona parte dei propri iscritti non conosciuti in fabbrica.

Ma laddove noi siamo organizzati nelle grandi aziende del manifatturiero o del pubblico impiego continuiamo a svolgere una funzione contrattuale importante; quindi, il rapporto passa per le assemblee, passa per gli incontri con i sindacalisti. Non dobbiamo commettere l'errore di non vedere anche quello che ci permette poi di avere la visibilità nelle piazze, perché chi sale in treno, in pullman per venire a una manifestazione, sono le persone che hanno un rapporto forte col sindacato. (...) Sul come intercettare i miei potenziali iscritti ci sono più strumenti, la realtà è complessa, variegata. Nelle realtà lo strumento principe resta l'assemblea sindacale. Ad esempio, siamo in fase di Congresso, stiamo ultimando le assemblee nei luoghi di lavoro. Alla fine, faremo qualcosa come 800 assemblee e faremo votare qualcosa come 11.000 dei nostri 56.000 iscritti. È un dato notevole perché hai anche assemblee da 30 persone. Quelle da 5 iscritti non riusciamo a

farle dappertutto e poi ci sono posti come in Fis¹⁸¹, con centinaia di iscritti, perché ci sono 1000 1100 dipendenti e bisogna fare 10 assemblee, turni, per fare votare queste persone. Questo ti dà la dimensione della nostra capacità di incontrare le persone con le assemblee¹⁸². Questo resta uno strumento importante, là dove fai le assemblee hai il sindacalista che va in azienda, incontra persone e hai soprattutto delle delegate e dei delegati che sono costantemente nel luogo di lavoro, quindi incrociano, parlano con le persone e sono il tramite tra il nostro sistema dei servizi, il sindacalista e le persone che stanno nei luoghi di lavoro: questa è l'anima, è il cuore e il core business. Guai a noi perdere questa possibilità perché è questa che ci garantisce di essere anche un movimento sociale. Noi siamo un'associazione e quindi la visibilità la possiamo ancora cercare nelle manifestazioni, nei cortei, nei presidi, nei sit-in che riusciamo a svolgere. (...) Tuttavia, la modalità d'espressione del fare sindacato è completamente cambiata. Se penso a quando ho cominciato io a metà degli anni 90 che non c'erano i cellulari (...) quando arrivava il volantino lo si stampava, si facevano le copie e poi si girava una mezza giornata, una giornata, per portare nei luoghi di lavoro di competenza il cartaceo da mettere nella bacheca. Non avevo il cellulare, quando tornavo nella mia sede, mi dicevano chi aveva chiamato, mi davano l'elenco delle telefonate da fisso ricevute e cominciavo a telefonare, oppure incontravo le persone che alla sera venivano a incontrare il sindacalista. Oggi non c'è più necessità di rigirare nelle aziende. Tutti gli Rsu hanno la saletta sindacale o a livello personale, con i pc e coi cellulari, ricevono documenti, ricevono volantini, stampano, affiggono in bacheca, girano le notizie sui gruppi WhatsApp degli iscritti, oppure si comunica con i lavoratori tramite i social con tutti i pro e i contro che questo comporta. (GZ3)

¹⁸¹ Fabbrica italiana sintetici Spa

¹⁸² In genere sono una decina all'anno, si possono fare fino a 10 ore di assemblea all'anno

Tutte le associazioni ritengono che alla base del rilancio della relazione con l'iscritto sia importante una comunicazione efficace e un equilibrio tra servizi e rappresentanza politica territoriale.

La dimensione ideale-valoriale è il vero motore che ci fa muovere nella direzione di rafforzare il rapporto con le persone. Se io riduco tutto ad una pratica, perché la soddisfazione del bisogno spesso si traduce in una pratica, sia essa una vicenda legale o sia un ricorso al patronato o per fare l'Isee, viene meno la nostra funzione vitale di rappresentanza sindacale e politica (...) invece noi dobbiamo recuperare una dimensione politica di relazione con le persone; per far questo non possiamo più trovare un'identità politica-sindacale nazionale. Credo che il tempo della concertazione nazionale non sia l'elemento che ci fa sentire vicini ai cittadini, penso invece che lo sia l'essere protagonisti nelle politiche territoriali dalla decisione sulla Tav alla messa a terra del Pnrr. (...) Io vorrei caratterizzare la comunicazione esterna soprattutto su quelle politiche che riguardano lo sviluppo, il lavoro e l'ambiente. Perché dando delle risposte politiche territoriali si dà slancio anche all'immagine della Cisl vicentina e si rafforza la relazione con i cittadini, sebbene si rimanga equidistanti con i partiti. Tuttavia, penso che noi dobbiamo tornare a insistere sulla chiarezza dei nostri contenuti valoriali per fidelizzare la gente. Noi dobbiamo riuscire a comunicare il nostro brand che è complicato perché mira ad un progetto di sviluppo e non si fonda su contestazione e malcontento come quello della CGIL. Secondo me, quest'ultimo tipo di comunicazione, in una era globalizzata dove i problemi sono complessi, ha fatto il suo tempo. (RC2)

Secondo una organizzazione, la fine del Covid ha segnato la fine di una opportunità per incrociare dei potenziali associati. Questo era dovuto al bisogno degli utenti in quel contesto di eccezionalità.

Riguardo al rapporto con l'associato, partirei prima di tutto da un presupposto: gli italiani che conosco rimuovono facilmente le difficoltà.

C'è una parte di italiani che cerca di trarre delle conseguenze dai fatti del Covid e ha riconosciuto il ruolo dell'associazione; invece, altri tirano un

sospiro di sollievo e si dimenticano del servizio che abbiamo dato alla loro impresa (...) La fine del Covid mina la frequenza dell'accesso delle imprese al pronto soccorso (l'associazione) (...) (FG5)

Tuttavia, questa organizzazione ricorda che il ruolo fondamentale dell'associazione nei confronti con l'iscritto è quello di orientare l'associato a nuovi possibili scenari.

In realtà, le associazioni non devono vivere per il pronto soccorso, devono averlo, perché devono avere una capacità di reagire agli stati straordinari. Tuttavia, la funzione ordinaria è aiutare l'impresa a guardare avanti, aiutare le imprese a recuperare, attraverso l'associazione, una dimensione operativa che la singola impresa non può avere. (FG5)

La relazione dei corpi intermedi con l'associato, in Europa, dove si vive un'epoca culturale post-ideologica, è diventata estremamente complessa. Una volta c'era l'idea che vi fosse un conflitto tra classi sociali: i borghesi e il proletariato, l'impresa e il lavoratore, il centro e la periferia, etc. Questo favoriva l'associarsi - in modo spontaneo - in gruppi di interessi (ad esempio sindacato e organizzazioni datoriali) per tutelarsi nello scontro tra chi chiedeva maggiori diritti e chi intendeva mantenerli. Oggi l'unico fattore che riesce a instaurare e far accrescere un rapporto fidelizzato con l'utente-associato è l'utilità dell'organizzazione per gli interessi del medesimo; se l'organizzazione smette di essere utile, smette di esistere. Per questo l'unico sistema per riuscire a sviluppare dei rapporti duraturi con gli associati è rendersi sempre indispensabili. Il corpo intermedio deve puntare a creare un rapporto di mutuo soccorso quasi simbiotico con l'utente (l'associazione chiede impegno associativo nell'organizzazione in cambio di servizi, informazioni e lobbying), solo così si potrà garantire la relazione nel lungo periodo con l'associato che ha incrociato durante le crisi.

3.2 Classe dirigente: formazione e capacità di fare lobbying di territorio

Nel corso di questa tesi è stato sottolineato più volte come la qualità della classe dirigente possa fare la differenza tra la creazione di sviluppo e benessere nel territorio e il rischio di impoverimento dello stesso. Pertanto, è stato chiesto agli intervistati, che rappresentano la classe dirigente dei più importanti corpi intermedi del vicentino, come vengono selezionati e formati i nuovi dirigenti e quanta capacità ci sia, a loro parere, di fare lobbying tra i corpi intermedi attorno a degli asset strategici territoriali e condivisi.

Per illustrare come avviene la selezione della classe dirigente, un intervistato inizia a spiegare come viene eletto il presidente nella propria associazione. Oltre ad una serie di meccanismi legati alla nomina e alle funzioni di alcune commissioni interne, quello che risulta interessante rilevare è che i soci che pagano di più pesano di più nell'elezione del presidente. Quindi, si potrebbe pensare che potenzialmente più un'impresa è grande, più può spendere e più può contare. Tuttavia, numerose grandi aziende hanno lasciato l'associazione perché ritengono che i loro interessi siano tutelati meno di quelli delle medie imprese, che pagano di meno ma che costituiscono la maggioranza delle associate. Risulta quindi che le medie aziende sono quelle che sfruttano di più quanto offre questo corpo intermedio per far fronte ai propri interessi. Evidentemente le grandi aziende hanno dei bisogni diversi dalle medie e si possono permettere una struttura di lobbying interna a differenza di quest'ultime. Confindustria è un corpo intermedio che non ha saputo trattenerne le grandi aziende. Tuttavia, secondo alcuni iscritti di Confindustria, a livello nazionale prevalgono ugualmente gli interessi dei grandi gruppi e non quelli delle aziende medie-piccole che rappresentano la maggior parte dei soci.

Per spiegare come si crea da noi la classe dirigente, devo spiegarti prima come si elegge il presidente di Confindustria. Intanto si nomina la Commissione di designazione. Tutte le cariche riguardanti le persone, sono elettive e partono da una rosa di persone che devono essere di più dei posti da eleggere. Se devo eleggere tre persone, ne devo avere almeno cinque. Questo è per statuto. Viene nominata per sorteggio una commissione di designazione.

La commissione di designazione fa le consultazioni come il Presidente della Repubblica per il Presidente del Consiglio dei ministri. Il corpo elettore, di circa 50 persone, è il nostro Parlamento e si chiama Consiglio generale. Questo è il nostro Parlamento, cioè l'organo deliberativo allargato. Poi c'è una Presidenza. Questa è formata dal Presidente e dai suoi vice. Poi si chiede a tutto il nostro mondo associativo chi si vuole candidare. La commissione verifica se hanno i requisiti statutari, legali ed etici. Successivamente, incominciano le consultazioni fino alla presentazione delle candidature al Consiglio generale, che ricordo essere il Parlamento che è l'organo deliberativo più ampio e dove si vota. Una testa un voto. Oggi sono 49 voti per l'esattezza. Il Consiglio non elegge il Presidente, ma propone all'Assemblea generale il nome del Presidente di uno o più candidati. Quindi il Consiglio generale, una volta ultimato questo, elegge chi può fare il candidato Presidente ma non elegge il presidente; questo spetta all'Assemblea di soci, dove si vota per censo. Cosa vuol dire censo? Vuol dire che se uno paga 1000 ha un voto, ma se uno paga 100.000 ha 20 voti. Nel nostro criterio, visto che siamo un ente privato, chi paga conta di più. (DV4)

Per tre associazioni su cinque il ricambio generazionale è già in atto. Per una organizzazione i giovani sono un valore aggiunto grazie al loro modo (nuovo) di affrontare i problemi. Una associazione sindacale ritiene che il ricambio generazionale debba passare in un primo momento per le relazioni personali.

(...) Noi abbiamo 100 dipendenti con un'età media di 43 anni, il rapporto di genere è circa 50 e 50 dipendenti maschio-femmina. È una cosa sulla quale ho investito molto sul ricambio generazionale, perché il mio orgoglio professionale è stato quello di matchare e avere la fortuna di trovare veramente dei bravi giovani, quindi grazie a loro abbasso l'età. Qui da noi c'è quel giusto mix tra esperienza anagrafica e modo di vedere e di lavorare totalmente diverso, tipico dei giovani. (...) Io dico sempre che quando comparo me appena assunto e i giovani che adesso lavorano, questi hanno una mentalità totalmente diversa da quella che avevo io. Mi spiego: noi venivamo assunti e lavoravamo a compartimenti stagni, cioè la mia professionalità tributaria era tributaria e basta. Oggi invece, se io assumo un

laureato in giurisprudenza gli posso far fare qualsiasi cosa, anche lo posso mettere a capo dell'ICT, tanto per fare un esempio. Quindi la loro capacità, la vostra capacità, visto che sto parlando con un giovane multi task, io la tocco con mano tutti i giorni. (DV4)

Noi stiamo affrontando il grande tema del ricambio generazionale. (...) Dal sindacato uscirà tutto un gruppo dirigente entrato all'inizio degli anni 80. Il ricambio viene gestito per mezzo delle relazioni personali, noi non mettiamo avvisi o andiamo nelle agenzie. (RC2)

Tutte e cinque le associazioni fanno formazione al personale e agli associati. Tutte le organizzazioni ritengono che la formazione sia essenziale per creare maggiori competenze sia nella classe dirigente “tecnica”¹⁸³ sia in quella “politica/associativa”¹⁸⁴. Ci sono delle associazioni che hanno delle scuole o dei percorsi dedicati e strutturati per la formazione e altre che fanno formazione ma in modo molto meno strutturato. La differenza di approccio alla formazione forse è dovuta ai maggiori o minori bisogni dei soci e alle tradizioni interne dell’associazione.

Noi abbiamo il centro formazione manageriale e food a Creazzo e lo puoi trovare sul sito: www.esseconformazione.it.

Qui è dove facciamo i master con Cracco e i migliori del ramo food. Questo tipo di formazione è aperta a tutti con l’Università del gusto. Poi abbiamo tutta la parte manageriale con i corsi di vendite e di marketing. Quest’ultimi sono diretti soprattutto ai soci perché ci sono vari finanziamenti con Camera di Commercio e altri bandi dedicati (es. i bandi di formazione di “Forte”). Se uno vuole formare i propri dipendenti lo può fare senza spendere una lira, il problema è staccare il dipendente qualche ora dalla bottega, perché di solito ce ne è sempre bisogno, perché nelle piccole imprese ci sono 1, 2 al massimo 3 dipendenti.

¹⁸³ Composti dai tecnici, intesi come i dirigenti non eletti da un’assemblea dell’organizzazione

¹⁸⁴ Classe dirigente eletta da un organo dell’associazione

(...) Facciamo formazione anche ai dirigenti della associazione per aggiornarli sui vari andamenti, su Excel per il marketing, sui rapporti di lavoro, sull'antincendio e sul galateo. (GD1)

Noi facciamo formazione quasi continua. Sicuramente la facciamo per i nostri associati tramite alcuni nostri brand. Parlo di brand perché non sono società, infatti la società madre della formazione è la Newko, che è la nostra società che fa formazione che vive sul libero mercato e gli associati hanno delle condizioni economiche di favore. (...) Noi facciamo una formazione specifica ai nostri dipendenti perché, a differenza di altre associazioni, noi facciamo tutte le nostre consulenze tramite personale dipendente; quindi, tutti i nostri servizi sono stati verticalizzati nella struttura. Questo è un po' il nostro fiore all'occhiello. (DV4)

(...) Un tempo la formazione era molto strutturata, molto verticale. C'era un maggior controllo delle persone. Le persone che arrivavano avevano già un loro bagaglio, soprattutto dal punto di vista politico, mi riferisco agli anni 70 e 80. Via via anche su questo ci sono stati dei cambiamenti. Oggi la formazione gioca un ruolo molto importante proprio perché le persone arrivano senza un bagaglio di esperienza politica propedeutica a svolgere l'attività sindacale. La formazione che oggi siamo in grado di mettere in campo non è all'altezza di come dovrebbe essere, perché quando una persona entra, comincia a lavorare e, dopo poco, manca quasi il tempo materiale per partecipare a percorsi formativi importanti, però il bisogno è enorme. Diciamo, che dal punto di vista generale per i nostri delegati e delegate esiste un corso base della durata di dieci giornate che contiene sia aspetti di conoscenza dell'organizzazione, sia aspetti di conoscenza della storia della Cgil. In queste giornate di formazione si affrontano alcuni temi che vanno dalla comunicazione alla contrattazione collettiva. Per i sindacalisti a tempo pieno ci sono degli altri percorsi formativi o di categoria o confederali più o meno strutturati. Poi abbiamo delle occasioni ricorrenti di formazione più tecnica, magari la mezza giornata riguardo l'ultima legge di bilancio o su una legge nuova che esce. (...) Quando convochiamo i nostri organismi, quindi l'Assemblea generale, il comitato direttivo etc., ci si

confronta sull'attualità politica sindacale e si sviluppa qualche tema. Direi che anche tutto questo in qualche modo sta a cavallo tra l'informazione e l'addestramento e la formazione. Chi lavora ai nostri servizi ha una formazione molto più strutturata. (...) Ci sono percorsi di accompagnamento iniziale, però non voglio confondere la formazione in aula, magari residenziale, rispetto a una persona direttamente sul campo che impara in modo più attivo. (GZ3)

Come altrove non c'è una selezione della classe dirigente particolare, qui nella nostra provincia, la sezione artigiani Vicenza, probabilmente, è stata uno dei pochi casi in Italia di scuola di formazione dirigenti; una vera e propria scuola che ha vent'anni di anzianità e che aveva docenti di rilievo e un comitato scientifico con esami finali. La sezione ha investito molto anche per i semplici soci che dicono "io sono interessato a frequentare quella scuola come arricchimento di competenze sulla rappresentanza o di informazioni di economia e politica". In questa scuola andavi a studiare le cose che riguardavano la comunità non le cose che riguardavano l'impianto a led per cui vai a fare una formazione specialistica. (FG5)

(...) Noi ci muoviamo molto su questa cosa. Ho una responsabile della formazione che si chiama Cristiana. Noi abbiamo principalmente due dimensioni di formazione: la formazione contrattuale tipica del sindacalista e la formazione per il Caf che ha una sua formazione specifica che riguarda materie fiscali. Tutto il resto del mondo sindacale - politico fa una formazione contrattuale; questa è fatta dentro le categorie. Ad esempio, i metalmeccanici a livello regionale fanno una loro formazione che riguarda il contratto dei metalmeccanici etc., però, questa è una dimensione di formazione di categoria regionale sullo specifico contratto. Invece, a Vicenza, facciamo dei momenti di formazione che riguardano principalmente le grandi manovre (per esempio le abbiamo fatto sul Covid per insegnare a tutti come si fa a fare una assemblea e come dare risposte online se qualcuno ci chiedeva cose molto tecniche). (...) facciamo formazione sulla comunicazione: è la formazione politica e la facciamo alla classe dirigente in giornate col Centro studi di Firenze. Ci sono diverse forme di formazione

ad esempio: la formazione regionale, come CISL Vicenza, come nazionale, abbiamo molti eventi formativi diversi. (...) Per esempio, uno per far il sindacalista deve fare un corso lungo nove settimane dove ci sono docenti come Zamagni a Firenze. (RC2)

Le organizzazioni hanno difficoltà a trovare personale, alcune si sono attrezzate con delle Accademy interne o si appoggiano a delle agenzie di formazione del settore giuslavoristico.

(...) Abbiamo difficoltà a reperire personale, soprattutto negli ultimi tempi acuite su alcuni fronti: es. esperti di capitale, di paghe che probabilmente sono contemporaneamente richiesti dai professionisti del settore.

(...) In generale su tutti i fronti, nel senso che noi vorremmo attrarre un certo tipo di competenze, informazioni, per cui abbiamo deciso di fare un'accademia interna che prepara alcuni settori, non tutti però, comunque abbiamo un'attenzione costante al mercato del lavoro, abbiamo una fila di gente preselezionata pronta.

Proprio nelle ore scorse abbiamo assunto sul tema della consulenza del lavoro una delle migliori allieve di Adapt¹⁸⁵, la scuola di Marco Biaggi, che forma persone nella disciplina del lavoro e che va oltre la formazione giuridica che fai a giurisprudenza (...) Questi di Adapt formano soggetti che lavorano su tutti gli aspetti del mondo del lavoro e a noi serve fare riferimento a fornitori tra virgolette un po' più specialisti come loro. (...) Abbiamo un accordo con quasi tutte le università, ricerchiamo per esempio psicologi del lavoro, poi non è facile trovare addetti, o lavoratori esperti di digitale o di sostenibilità o in fatto di credito e finanza.

Nonostante il recruiting interno e i nostri data base che sono delle "panchine di riserva", oggi dobbiamo dare particolare attenzione a curare preventivamente i rapporti con centri specializzati come Adapt, università e facoltà per arrivare a personale qualificato. (FG5)

¹⁸⁵ ADAPT, fondata nel 2000 da Marco Biaggi, è una associazione senza fini di lucro che ha lo scopo di promuovere studi e ricerche nell'ambito delle relazioni industriali e di lavoro.

Secondo un'organizzazione, il corpo intermedio è tornato attrattivo nel mercato del lavoro soprattutto per i liberi professionisti giovani iscritti agli albi. Il dipendente dell'associazione rispetto al lavoro da libero professionista non ha il rischio d'impresa e lo stipendio che percepisce è simile, se non superiore, a quello che il libero professionista percepirebbe con il suo studio. Un altro elemento di attrattività per i dipendenti under 35 è l'attenzione che ha l'organizzazione per il tema della bilancia vita/lavoro. Offrono part-time personalizzati e smart working. Quest'ultimo è un elemento che non esiste nelle altre organizzazioni.

Riguardo all'attrattività dei giovani verso la nostra organizzazione (...) devo dire che se questa domanda mi fosse stata posta alcuni anni fa (cinque o sei) sinceramente avrei detto di no, anche se ai miei tempi negli anni Ottanta, Novanta Palazzo Bonin (Confindustria) era un grande obiettivo per noi giovani dell'epoca. Oggi, vedo che c'è una volontà di tornare ad affezionarsi, siamo diventati molto attrattivi, forse anche per un problema di mercato del lavoro dei liberi professionisti. (...) Nel senso che di avvocati ce ne sono tanti e la torta è sempre più piccola; quindi, io ho pescato giovani che avevano già degli studi loro e hanno lasciato la toga per venire a lavorare qui. Sono molto bravi. (...) Per rendere attrattivo il posto di lavoro agli U35, ho cercato sempre di applicare alcune tipologie di lavoro flessibile, nel senso che molti contratti di lavoro li facciamo ad hoc per il lavoratore. Ad esempio per le mamme-lavoratrici. Se una mamma mi chiede di fare un part-time a tre ore o a sette ore glielo faccio. Insomma, sono convinto che è meglio avere dei lavoratori a meno ore ma molto più motivati che il contrario. (...) Questo mi ha portato anche a studiare una policy sullo smart working importante, perché come abbiamo visto durante il lockdown lo smart working ha funzionato e devo dire che lo smart working nel lavoro nostro crea solo vantaggi e non svantaggi. Forse l'unico svantaggio è che non ci vediamo e non possiamo dibattere sulle questioni di ordinaria amministrazione. Insomma, le persone cambiano lavoro e si dimettono sia per migliorare la propria situazione economica ma anche per i famosi benefits. Uno di questi è sicuramente lo smart working che noi applichiamo. L'ho applicato nel nostro regolamento del personale sempre a rotazione sempre

con dei limiti. Che aspettative hanno? Forse le aspettative che avevo io che sono nato ragazzo di bottega e poi sono diventato direttore. (DV4)

Una associazione ritiene di non avere problemi di ricambio generazionale perché l'età media del personale è tra i 40 e i 50 anni, ma, allo stesso tempo sottolinea come due dipendenti; assunti da poco, abbiano preferito andare a lavorare nel pubblico piuttosto che restare a lavorare per l'organizzazione. Non è un caso che in questa organizzazione non si parli degli elementi che attraggono i lavoratori giovani: bilanciamento vita/lavoro, buon stipendio, potenzialità di carriera e formazione che porti ad un arricchimento del curriculum. La formazione che si fa in questa organizzazione è poca, basilare e completamente non attrattiva.

I nostri dipendenti sono piuttosto giovani, l'età si aggira tra i 40 e i 50 anni, non abbiamo problemi di ricambio generazionale. Cerchiamo sempre dei giovani bravi, a volte non li troviamo. (...) Le ultime due sono uscite perché hanno vinto dei concorsi pubblici, una volta era un mito lavorare qua. (...) Quando uno è neoassunto gli facciamo fare una formazione. Innanzitutto, si valuta il curriculum vitae e si fa un affiancamento con il capo ufficio. Lo spirito associativo non lo si insegna a nessuno, bisogna essere gentilissimi, a servizio delle imprese, sempre contenti e tentare di risolvere sempre i problemi delle imprese. (GDI)

La selezione del dipendente per una organizzazione si struttura in due momenti: la prima viene fatta sul piano tecnico, la seconda viene fatta dal dirigente sul piano valoriale ed etico. È molto interessante l'attenzione verso quest'ultima fase di selezione, perché dimostra come l'importanza tecnica sia parimenti importante a quella etica valoriale. In questo modo si cerca di accrescere l'organizzazione di energie nuove e competenze e allo stesso tempo di non disperdere il patrimonio culturale dell'associazione nei vari cambi generazionali. Si è riscontrato che, sebbene le modalità di selezione cambino, tutte le organizzazioni interpellate scelgono il personale tecnico sulla base delle competenze e dell'affinità culturale del potenziale dipendente con l'associazione.

(...) Quando assumiamo una persona oltre alla competenza cerchiamo anche una sensibilità della persona in linea con i valori di Confindustria. (...)

Queste due leve vengono fatte da due persone diverse. I miei responsabili dell'area devono skillare tecnicamente la persona, poi sotto l'aspetto psicologico e umano ci penso io. (...) Loro mi fanno una short list che deve essere non più di due persone sulle quali farò una disamina psicologica e non tecnica. (...) Di solito cerchiamo comunque sempre dei laureati con una piccola esperienza che abbiano delle capacità sulle determinate richieste che in quel momento abbiamo. (DV4)

Nei sindacati per assumere un dipendente non ci si cura più dell'appartenenza politica partitica, ma si controlla che ci sia una certa sensibilità sindacale. Un sindacato ritiene che, per attrarre del personale di qualità che sia portatore dei suoi valori, sia propedeutico comunicare esternamente con un messaggio etico-politico. Questo ha il vantaggio di allargare la rete di conoscenze del sindacato, che si traduce in un aumento del capitale sociale del sindacato.

Secondo me oggi bisogna tornare alle origini, per cui come affronto la cosa del ricambio? Cerchiamo di gestire le relazioni con organizzazioni di contenuto, di ideali e di valore per introdurre da noi quelle persone appartenenti a quei mondi per gestire il ricambio della CISL. Adesso metà delle persone nuove entrate in CISL non vengono dal mondo sindacale ma dall'associazionismo cattolico che in provincia di Vicenza è importante. (...) (RC2)

(...) Un tempo si entrava obbligatoriamente con un'appartenenza chiara dal punto di vista politico e sindacale. Si doveva restare iscritti e si doveva condividere lo Statuto, i nostri valori e direi anche l'impostazione politica chiara CGIL. (...) Se penso agli anni 70, 80 era d'obbligo l'iscrizione al partito Comunista o al partito Socialista. In quel momento avevamo anche una chiara distribuzione delle percentuali tra l'uno e l'altro, perché nei congressi ci si andava a misurare. Poi, all'inizio degli anni 90 con Trentin si è superata questa impostazione, è diventato il sindacato dei diritti, non c'è più stata corrispondenza con l'appartenenza partitica. Oggi questo sistema è del tutto evaporato e c'è un misto mare dal punto di vista dell'appartenenza partitica. È rimasta invece una ispirazione di fondo, una tendenza di fondo,

una preferenza molto netta, chiara per le forze di centrosinistra, parlo dei funzionari cosiddetti politici, cioè dei sindacalisti delle categorie. Anche le persone che lavorano nei servizi, le persone della mia età hanno la stessa impostazione; invece, le persone che sono state assunte successivamente sono state assunte per le loro competenze. Per questo motivo abbiamo deciso che quando arriva una persona nuova, se è dei servizi dovrà fare un po' di giorni nelle categorie, nei servizi se una persona è delle categorie. Tutto questo per fare conoscere l'organizzazione e vedere dove si lavora. È ovvio che serve una non contrarietà rispetto alla nostra impostazione politico culturale. (...) Rispondendo in maniera secca alla domanda se ho bisogno di un informatico bravo, mi accerto che, da un punto di vista molto generale, ci sia consonanza di orientamenti e di valori, ma non oltre. Invece è un po' diverso per la persona che va a lavorare all'ufficio vertenze o in categoria, in parte anche all'Inca (Patronato), dove per il tipo di lavoro che si svolge, dovendo anche proporre l'adesione al sindacato è ovvio che devi sentirti parte di quell'organizzazione. (GZ3)

Per le associazioni sindacali l'attrattività della propria organizzazione nei confronti del giovane lavoratore non è dovuta ad una questione di salario (perché i salari sono bassi), ma ad una questione etica politica. Tuttavia, si ritiene che oggi quest'ultimo elemento sia una sensibilità meno presente rispetto a qualche decennio fa.

Spesso è una realtà, ma in parte anche uno stereotipo il fatto che non ci sia ricambio generazionale all'interno del mondo sindacale. In genere, quando si lavora da sindacalista, e passa un certo numero di anni, mediamente si rimane fino a pensione. Da un lato perché se ti piace il lavoro lo continui a svolgere, dall'altro perché ci sono anche delle oggettive difficoltà a ritornare nel luogo dove lavoravi. Perché dopo un x numero di anni è cambiato tutto, dovresti ricominciare da zero. I tuoi ex colleghi, invece, hanno fatto un percorso, per cui è oggettivamente complicato in certe realtà. Poi abbiamo sempre più persone che sono assunte da noi, non tutte sono in distacco sindacale come il sottoscritto che era operaio in Lovara. (...) Le aziende magari chiudono e la persona che perde il distacco viene assunta dalla Cgil e quindi è ovvio che rimanga fino a pensione. Tuttavia, noi

abbiamo un notevole ricambio. (...) Negli anni Ottanta trovavi i sindacalisti anche di 22, 23 anni però quello era un mondo che oggi non esiste più. Oggi si entra nel mondo del lavoro oggettivamente più tardi, perché la vita si è allungata e molti finiscono gli studi a 24, 25 anni. Noi abbiamo parecchi segretari generali sotto i 40. Quindi, intorno ai 35 anni, dopo un certo percorso, hanno anche responsabilità di qualche categoria. Quindi di fatto se penso alla Camera lavoro di Vicenza, io sono tra i più vecchi e ho 59 anni. Tra i nostri iscritti, ovviamente, per effetto di come è cambiato il mondo del lavoro, troviamo relativamente pochi venti-trentenni, però dai 30 abbiamo molti iscritti. Quindi diciamo che è un tema importante quello del ricambio generazionale e dell'iscrizione di persone giovani, ma non è una emergenza. (...) Volevo specificare un altro aspetto. È difficile incontrare giovani e iscriverli, perché purtroppo i giovani mediamente entrano nel mondo del lavoro attraverso lavori precari, tirocini, stage, partite IVA più o meno vere. Quel mondo lì non lo riusciamo oggettivamente a incrociare e a rappresentare, abbiamo fatto qualche contratto per i rider e siamo riusciti a entrare anche in queste nuove realtà. (...) Quando il giovane conosce e incontra il sindacato, viene apprezzato. La domanda invece sull'attrattività del nostro lavoro (...) non c'è più l'attrattiva politica di un tempo, questo è indubbio. Negli anni 70, anche nel caso mio, era una scelta, la scelta di vita. Perché fare il sindacalista voleva dire testimoniare una certa idea politica, dare il proprio contributo per una crescita, per una emancipazione, per una liberazione, per delle persone che lavorano. A quel tempo parlavamo di classe operaia, classe di lavoratrici e lavoratori. All'epoca c'era un'idea di società. C'era un'idea anche di umanizzazione del lavoro e dell'economia e quindi c'era un certo appeal. Oggi non esiste. Tuttavia, per persone sensibili che magari svolgono anche attività di volontariato, non c'è più la scuola della formazione politica, non ci sono persone che arrivano dalle scuole di pensiero, da una formazione politica. Tuttavia, le associazioni ci sono. Nelle associazioni di volontariato, sia del mondo cattolico e sia del mondo laico, ci sono persone attente a determinati valori e, quindi, se nel luogo di lavoro incrociano il sindacalista, nasce una relazione. In quel momento diventiamo

anche una opportunità di lavoro e di crescita. Direi che oggi non è un'opportunità dal punto di vista del reddito. Io sono il Segretario generale della Camera del lavoro e guadagno 1.850 € al mese per 14 mensilità. Ci sono lavoratrici e lavoratori che organizziamo sindacalmente che hanno uno stipendio maggiore del mio. Quindi direi che non c'è un movente economico. C'è però ed è presente un movente di tipo etico-politico. Svolgere un lavoro che possa essere di servizio, di supporto ad altre persone. Questo è l'aspetto che spinge alcune persone a provare il nostro mondo. (GZ3)

(...) Però ti do un dato, si fa sempre più fatica a trovare delegati operai che vogliono fare i sindacalisti, perché non paghiamo tanto, spesso paghiamo meno delle fabbriche, non abbiamo orario ma questo è sempre stato così. Soprattutto non è più uno status fare il sindacalista, una volta il sindacalista era una persona che lavorava e andava a parlare con il "paron"; quindi, veniva ripagato dallo status del ruolo che assumeva. Oggi non è più così, perché la campagna mediatica va propriamente in quella direzione (...) Secondo me proprio perché noi ci collochiamo nel dare risposte alle persone tramite i servizi, questi ci tolgono tutta quella motivazione che dà valore al lavoro nel sindacato e che riguarda ad es. produrre equità, emancipazione, sviluppo, tutta la grande motivazione anche del dopoguerra che ha fatto grande il sindacato. Dare servizi di Caf e fare prendere 10 € in più ai lavoratori non è una motivazione grande per l'esistenza del sindacato; infatti, ritengo che sia una necessità collocarci politicamente, che non vuol dire a destra o sinistra, ma andare sui temi che ci appartengono. (...) Un tempo le persone sapevano che la Cisl è quel sindacato che fa questo, pensa questo, questo e questo. Bisogna tornare a quei livelli. (RC2)

Secondo una organizzazione sindacale, i candidati, oltre a portare voti, devono avere dei valori coerenti con quelli del sindacato.

Infatti, come nostra policy, se candido un delegato che è razzista però lo prendo lo stesso perché mi fa vincere le elezioni e ha tanti amici dentro AIM, non sono più un sindacato, sono un'organizzazione che elegge i delegati;

invece, bisogna avere una coerenza di posizionamento politico anche nella scelta dei delegati. (RC2)

Secondo un'associazione, i migliori dirigenti sono quelli che hanno ricoperto anche ruoli politici e amministrativi. Tuttavia, risulta interessante come in molti statuti permanga una incompatibilità tra il lavoro sindacale e la candidatura ad un ruolo politico o amministrativo.

Mediamente, ciò che anch'io ho vissuto, i dirigenti che hanno avuto modo di fare altrove un'esperienza, si sono dimostrati più sensibili nell'attività di rappresentanza. Ad esempio, chi ha fatto esperienza nella pubblica amministrazione, come i consiglieri comunali, come gli assessori, come i sindaci, come chi ha fatto un'esperienza nel sindacato etc. (FG5)

Il mondo dei corpi intermedi giuslavoristici¹⁸⁶ è un mercato di lavoro con delle porte girevoli. Infatti, spesso accade che un tecnico del sindacato vada a lavorare in una associazione datoriale.

Abbiamo avuto molti funzionari che hanno fatto una parte importante della loro vita nel sindacato e poi sono diventati funzionari da noi, così come abbiamo avuto degli imprenditori artigiani che erano sensibili al sindacato e hanno fatto parte anche della organizzazione e poi hanno attivato un'impresa. (FG5)

Per un dirigente di un'associazione la scuola politica partitica era fondamentale, la sua mancanza sta lasciando un vuoto nelle future classi dirigenti partitiche. Tuttavia, la sua organizzazione ed altre continuano a farne perché fondamentali per lo sviluppo delle stesse.

In ogni caso le scuole politiche di un tempo, che erano quelle dei partiti, quelle dei sindacati e dell'Azione cattolica, sono state importanti (...). Adesso sono meno presenti i partiti perché hanno chiuso le scuole o hanno un'idea particolare delle scuole politiche, ma la pastorale lavoro, l'azione cattolica ancora continua oggi a fare scuola di politica. (...) C'è una sorta di evento nazionale che si conclude ogni anno della pastorale lavoro (...),

¹⁸⁶ Si intendono quelli che agiscono nel campo del diritto del lavoro

così almeno la Chiesa continua a fare la sua parte dando una lettura più o meno confessionale dei fatti. Ad esempio, hanno fatto a Taranto l'ultimo, penso sia una cosa importante. (...) Noi continuiamo con la nostra scuola e ci saranno il prossimo anno qualche centinaio di imprenditori che passeranno per di qua. Sarà una scuola che cercherà di allargare l'orizzonte di interessi perché sono sicuro che se io faccio un corso sull'energia, che è molto attrattivo, ci aggiungo anche il tema della rappresentanza, così, anziché attrarre con la parte meno attrattiva di un argomento, attraggo con la parte più attrattiva. (...) Questa tipologia di scuola interna forma anche gli eletti democraticamente. (...) Su questo tema possono dare una mano gli statuti associativi tipo il nostro, dove si dice: "signori, sì tu puoi anche essere eletto perché la democrazia non chiede vincoli, non sopporta vincoli, però se già non hai nel tuo attivo un curriculum formativo, entri e fai una formazione immediata per i primi sei mesi sulla rappresentanza, perché guidare un'associazione non è come guidare la tua azienda". (FG5)

Una organizzazione ritiene che la classe dirigente si componga di tutti i dirigenti delle associazioni

L'insieme delle guide delle associazioni, così come di altre cose, fanno la classe dirigente. (FG5)

Per un'associazione, la qualità della rappresentanza è legata alle capacità della classe dirigente di acquisire dati e di elaborarne le informazioni. Su questa attività di gestione del dato si può valutare e capire se la classe dirigente sia valida o meno.

(...) Abbiamo un problema con la classe dirigente ai tavoli nazionali, sono contesti particolarmente informati sulle imprese che rappresentano ma l'informazione non è un regalo quotidiano, ci vuole abilità estrarre dai servizi che fai e dal contatto quotidiano tutto ciò che serve per definire una lettura di una posizione. Noi viviamo sopra un sacco di dati che è come vivere sopra un pozzo di petrolio, ma proprio per estrarre il petrolio e raffinarlo ce ne vuole, stesse cose per i dati che sono uno dei presupposti di forza delle rappresentanze. (...) li devono usare in modo intelligente, le informazioni sono il portato dell'esperienza dell'ultimo anello operativo, fisica molte volte,

nonostante il digitale con il Covid abbia aiutato, perché poi o ci parli con le persone o certe cose non le capirai. Se entri in azienda e vieni scosso dalla denuncia, dalla proposta di un imprenditore è probabile che ricavi uno stimolo, e che questo stimolo arrivi edulcorato nella misura in cui magari si fa carico di altri stimoli, ma intanto arriva ai poteri decisionali. (FG5)

Un altro aspetto ritenuto determinante per una buona classe dirigente riguarda la capacità di quest'ultima di guardare oltre al suo interesse e perseguire, tramite la sintesi dell'istanza, il bene pubblico.

(...) Senza classe dirigente non c'è futuro, essere classe dirigente significa saper interessarsi del bene pubblico, di avere una visione che va oltre al tuo interesse legittimo di bottega, che è legittimo, però il tuo interesse è la convivenza di tutti gli interessi, la politica è chiamata pur con visione di parte, a tenere assieme gli interessi che le varie parti esprimono per portarli a sintesi. È qui che scatta la classe dirigente. (...) L'Italia è un paese di tante categorie sociali che vanno messe assieme, portate a collaborare per un bene maggiore di quello che hanno nel momento in cui non collaborano; quindi, la collaborazione deve produrre un valore aggiunto, il risultato altrimenti è dispersione di valore. (FG5)

Una associazione teme che il rapporto tra le generazioni di una stessa organizzazione possa, se non gestito bene, incidere negativamente sul ricambio generazionale.

(...) Riguardo al ricambio generazionale della classe dirigente e sulla comunicazione tra generazioni (...) Grandissimo tema anche qui. È un tema anche da noi e anche in tutte le associazioni, si immagina che anche nei partiti c'è un problema di laicizzazione progressiva, c'è un problema di mancata attenzione dei sessantenni verso i quarantenni, dei quarantenni verso i ventenni, c'è un problema di cambio di linguaggio mica facile dei più giovani, però o lo fai o vuol dire che tu non sei sostenibile.

Il genitore deve farsi carico dei figli e poi col tempo ha piacere anche di farsi carico dei nipoti. Lo stesso deve esserci dentro la associazione, se tu

non metti le premesse per il passaggio di testimone della rappresentanza, per attrarre le generazioni che vengono dopo di te, tu chiudi la sezione. (...)
(FG5)

Il vincolo dei mandati, adottato da alcune associazioni, contribuisce a favorire il ricambio generazionale e a creare una classe dirigente di qualità.

(...)Per questo ci sono associazioni come Confindustria che hanno vincoli di mandato e che di fatto impongono il cambiamento per raggiunto vincolo di mandato, anche se c'è qualche eccezione motivata dalla fusione ad altre organizzazioni che sono meno forti.(...) Per altro, sono convinto che il vincolo di mandato sia uno strumento importante; ho un forte dubbio che uno possa fare il presidente per vent'anni, ho conosciuto presidenti che lo hanno fatto per cinquant'anni consecutivi ed è ovvio che li eravamo di fronte ad un cattivo funzionamento. (...) Bravissimi magari, però è una situazione anomala perché dopo uno, due mandati non hai più nulla da dire. (FG5)

Spesso il Veneto viene definito come un gigante economico ma nano politico. È stato chiesto agli intervistati quali sono gli orizzonti d'azione per rendere un territorio più rappresentato e competitivo. È stato chiesto anche se l'Emilia-Romagna con il suo "Patto per il Lavoro e il Clima" potesse essere un punto di riferimento o una buona pratica per provare a ridurre il problema del campanilismo nel nostro territorio e riuscire a fare lobbying territoriale sui grandi temi a livello locale.

Per una organizzazione la Tav è un buon esempio di lobbying territoriale. Tuttavia, per onore di cronaca, l'attività di lobbying è stata fatta in solitaria dalla organizzazione in questione. Questo dimostra la grande forza dell'organizzazione ma non la capacità del territorio di fare rete tra le organizzazioni.

(...) Riprendiamo l'esempio della Tav perché probabilmente può essere un esempio anche corretto. (...) Una grande vittoria del territorio che ha fatto finalmente sistema, non come titolo di convegno, ma come effettivamente cosa fatta, è stata portare la Tav. (...) La Tav doveva passare a sud dei Berici. Quindi il sistema Vicenza ha permesso, ed è riuscito a portare l'alta

velocità a Vicenza, come settant'anni fa l'autostrada A4 che passa per la zona Ovest Est di Vicenza e non al di là dei Berici. Sono decisioni che anche a quel tempo probabilmente il sistema Vicenza ha portato. (DV4)

Secondo un'associazione la Tav è un fallimento del sistema di rappresentanza del vicentino.

Questo tema è molto importante, parto da un esempio concreto e nella vicenda delle infrastrutture venete, soprattutto dell'alta velocità, le associazioni sono state complici di un enorme ritardo e può sembrare una dichiarazione forte, ma a me non risultano atti forti delle associazioni (se non proclami e proposte ai convegni). Non ho mai sentito dire o si fa rappresentanza o non paghiamo le tasse, dico per provocare ovviamente, perché il ritardo di almeno vent'anni, certamente di dieci, sulla Milano-Venezia ha leso i diritti di questi territori; cioè è folle che uno parta da Mestre per andare in due ore e venti a Milano mentre oggi tu parti da Roma e vai a Napoli in un'ora, (...), cioè vuol dire che qui siamo peggio del mezzogiorno, qui a Vicenza c'è stata l'incuria con la scusa che la TAV deve passare sotto Monte Berico, che deve passare di qua, che deve passare di là, il tratto Verona - Vicenza - Padova ha segnato uno dei più grandi motivi di ritardo. Abbiamo fatto un tratto tempestivo circa tra Mestre e Padova, poi abbiamo lasciato Padova isolata rispetto a Bologna, quindi tu vai con una modalità tradizionale assurda, folle, e poi da Verona a Milano è stata finanziata di recente; questo è il tema del Veneto che conta poco, conta poco sulle autorizzazioni (...) ma conta poco perché la classe dirigente fatta anche di presidenti di associazioni, non ha avuto il coraggio di guardare ai risultati, all'efficacia e questo riguarda tutta l'attività, cioè l'attività di rappresentanza non è un'attività di autoreferenze: parlo quindi esisto. (FG5)

Viene riconosciuto un problema del sistema Vicenza. L'intervistato ricorda come a causa della perdita di alcuni asset strategici del territorio – come quello bancario – la capacità di pressione territoriale si è ridotta.

Oggi, se devo dire la verità c'è un problema, c'è un problema di sistema, di metodo Vicenza. Diciamo che non vorrei arrivare a rispondere alla tua

domanda dicendo che ognuno va per conto suo, però in questi ultimi 15 anni è stato così. Ora diamo sempre la colpa alla pandemia che ha ostruito proprio nel vero senso della parola, i rapporti interpersonali, eccetera. Però in effetti a Vicenza dovremmo, almeno nel nostro territorio, ritrovare una coesione ed essere un po' meno provinciali o provincialisti e diventare un po' più squadra, un po' più sistema Vicenza. Oggi, purtroppo, alcuni centri di interesse non ci sono più. Per spiegare quello che intendo non abbiamo più una banca di riferimento, non abbiamo più altre cose, voglio dire che lì secondo me c'è tanto da fare e come tutte le cose la ricetta semplice è che tutto avviene per le persone; quindi, ci vuole anche una volontà e forse paghiamo un passaggio generazionale e di classe dirigente che è un po', diciamo anche datata, ecco, io per primo. (DV4)

Il grande problema per il futuro del territorio vicentino, secondo una organizzazione delle imprese, è identificato nella sfida della continuità di impresa. Secondo l'intervistato, questo dovrebbe essere un tema che dovrebbe vedere tutti gli stakeholders coinvolti. L'intervistato lega il problema demografico e la figura dell'imprenditore non più attrattiva al problema della continuità d'impresa. L'intervistato sottolinea come per lui il ricambio generazionale della classe dirigente imprenditoriale sia definibile come continuità d'impresa.

(...) Allora se mi viene chiesto quali sono i grandi problemi che io vedo, mi auguro all'ultimo miglio della mia carriera e nel prossimo futuro, io vedo due grandi problemi che praticamente convergono poi su un tema unico che è quello della continuità di impresa. A me non piace parlare di passaggio generazionale, io sono deformato nel mio mestiere. Mi piace chiamarla continuità d'impresa perché per me ormai è assodato che l'impresa è un bene del territorio; quindi, la continuità vuol dire avere un bene del territorio. (...) Ritornando al discorso sulla continuità di impresa, Confindustria non può certo clonare le persone e non ha un laboratorio su questo, sta cercando di lavorare per far vivere queste aziende, nel senso che c'è un passaggio che secondo me è un buco nero. (...) quello che manca è la continuità della classe dirigente. Vuoi perché si va in pensione sempre più tardi, vuoi perché il nostro DNA ci vede anche sempre poco collaborativi. In effetti

siamo sempre padroni del nostro orticello, quindi anche della nostra scienza. (...) Quindi non siamo un territorio, un paese attrattivo perché non abbiamo sfruttato determinate leve, ma questo lo diciamo sempre col senno di poi. Ritornando a cosa fa Confindustria sulla continuità, quindi non sul passaggio generazionale, sta cercando di recuperare quel tempo perso; le generazioni oggi al comando delle aziende, sono generazioni che se va bene, sono degli anni 60, ma normalmente invece sono anche degli anni 50, quindi con un'età avanzata con famiglie che cominciano a essere sempre con meno figli, di conseguenza anche i giovani imprenditori scarseggiano. Io nasco qui dentro come tributarista e poi cambiai totalmente lavoro, perché quella volta il direttore mi fece una proposta che io accettai. Ho seguito i giovani imprenditori, ai miei tempi ne avevo circa 480 iscritti al corpo. Quest'anno ce ne sono 130, non perché hanno fatto delle cose che non sono attrattive, ma proprio per la questione del calo demografico. Questo fenomeno è tangibile anche tra gli imprenditori. (...) Stiamo vedendo per delle soluzioni, per noi l'obiettivo finale è quello che l'azienda continui, cerchiamo anche di continuarla con determinati strumenti di carattere finanziario, nel senso che cerchiamo di capire qual è la soluzione migliore per un imprenditore che ad esempio ha un figlio che fa il medico o qualsiasi altro mestiere, ma non va a fare l'imprenditore. Apro e chiudo una parentesi, entriamo nelle scuole dove lavoriamo molto, non ci risulta che nessun ragazzo delle superiori abbia l'ambizione di fare l'imprenditore. Ti dirà che vorrà fare un'altra cosa, ma non certo l'imprenditore, perché purtroppo oggi fare impresa è sempre più difficile. E quando mi dicono, "ma una volta il papà era più bravo del giovane imprenditore", io dico che è un concetto completamente sbagliato, ognuno è bravo nel momento in cui opera, quindi bravo in quel campionato piuttosto che in un altro. Negli anni 80 c'erano delle complessità completamente diverse dalle complessità che ci sono adesso. (DV4)

La mancanza di una politica industriale incide negativamente sulla continuità d'impresa. -

È chiaro che però dico sempre che questo Paese non ha mai investito seriamente su una politica industriale tangibile. Ha fatto sempre una politica industriale a breve termine, quindi cito “industria 4.0”, che rimane storica ma rimane una cosa che è nata e che è morta. (DVY)

Secondo un'organizzazione il Veneto è un nano politico perché la classe dirigente politica partitica non si seleziona con le preferenze.

Cominciamo dal fatto che i politici non sono più eletti da chi li vota ma decisi dalle segreterie. Non si fa più scuola politica nei partiti in modo strutturato. Poi il lavoro di rappresentanza si fa con i canali istituzionali e con i dirigenti dei ministeri per spiegare delle proposte, delle soluzioni. Anche Lupi ci ha raccontato quando è venuto a trovarci che quando era ministro delle infrastrutture, tutti erano d'accordo tranne che il dirigente che ha tirato su cavilli sulla legge. Bisogna dare le soluzioni a questi dirigenti dei ministeri perché loro non si mettono a trovare delle soluzioni ai problemi. (GD4)

Quindi, i dirigenti ministeriali sono ritenuti disinteressati nel trovare soluzioni e i corpi intermedi devono trovarle al loro posto. Questo è dovuto all'instabilità del governo politico che dà forza agli apparati tecnici.

Perché trovare le soluzioni per loro diventa una responsabilità oltre che un impegno. Noi dobbiamo studiare una soluzione al problema (es. con FIMA agenzie immobiliari e certificato cfu per un corso di formazione), è impossibile che il dirigente ministeriale ci pensi. (GD1)

La classe dirigente di una organizzazione su cinque vede come opportunità, per migliorare il servizio di rappresentanza, ogni richiesta di chiarimento o approfondimento da parte degli iscritti e le nuove sfide del PNRR e della responsabilità di filiera.

(...) È ovvio che usi ciò che c'è, adesso c'è una sfida in essere soprattutto con l'avvento del Pnrr che ha accentuato l'attenzione alla transizione ecologica quindi alla sostenibilità e alla digitalizzazione. Queste sfide c'erano anche prima, ma ancor di più oggi sono questi i campi di impegno per

l'associazione. Si pongono scelte non banali perché è più facile organizzarsi sui servizi di massa, ad esempio fare le paghe per le aziende con dipendenti o gestire la contabilità ordinaria semplificata, che fare le cose un pochettino più complesse. Sui servizi più massivi, ad esempio le paghe e la contabilità c'è anche una concorrenza di tanti altri professionisti. Invece sui servizi più di nicchia ce ne è di meno, però bisogna fare degli investimenti. La nostra associazione è tra le pochissime in Italia che ha fatto investimenti sul digitale. Infatti, qui c'è un intero piano di questo palazzo che ha una decina di collaboratori che si interessano di crescita digitale d'impresa e fanno gli assessment. Cosa vuol dire? Vuol dire che facciamo una verifica all'impresa sul suo livello di digitalizzazione. Dopodiché i nostri operatori aggiornano il sito dell'impresa in questione perché il digitale ti aiuta a vendere. Ad esempio, collegano l'azienda con Alibaba o con Amazon per vendere il prodotto, oppure aiutano con altre attività digitali ad archiviare tecnicamente tutto il materiale che riguarda l'azienda e quello dei dipendenti. (...) Ecco ci sono dei settori nuovi dove devi fare degli investimenti, le associazioni fanno degli investimenti e non tutte li fanno facilmente, non tutte hanno il coraggio di affrontare tematiche per cui bisogna fare qualche anno di investimento a rischio. Per investire, l'associazione deve avere anche dei margini di bilancio perché probabilmente dopo 2,3,4 anni che provi a fare servizi sulla sostenibilità¹⁸⁷, (...) è facile che inizialmente il nuovo servizio che offri sia in perdita ma poi inizia a fruttare perché il mondo va in quella direzione. Col tempo a tutti sarà richiesto di mostrare una faccia sostenibile: la banca ti chiede che energia usi, se usi fonti rinnovabili o meno e se nella tua azienda pratichi welfare. Un altro fattore che renderà più spinto questo fenomeno è la responsabilità di filiera. Sarà uno dei fattori che renderà più massiva e obbligatoria la sostenibilità. Se io lavoro dentro la filiera del tessile e abbigliamento e la committente vuole un prodotto sostenibile, ed è ormai così per tutti i grandi committenti, per tutta la filiera fino

¹⁸⁷ A differenza delle medie grandi aziende, nelle piccole imprese non sono molto diffuse le attività di economia circolare (ad esempio riciclo dei rifiuti, tutto il recupero dei materiali tramite delle pratiche di sostenibilità aziendale, etc.), di conseguenza se una associazione investe in servizi di questo genere non è detto che vengano utilizzati dai soci.

all'ultima microimpresa che lavora in subfornitura, devo adeguarmi ai criteri di sostenibilità imposti dalla committente. Ne stiamo vedendo delle belle, anche alcuni che dicono che non li riguarda ma poi si ricredono. (...) Se sei in filiera ti riguarda perché il capo filiera-impresa-committente ti chiede l'applicazione di determinati standard. Nel concreto dire "mi organizzo con un reparto tutto sulla sostenibilità", significa che per un anno, due devi sviluppare le competenze dei dipendenti o assumere persone che già ne hanno, oppure avere in parte una consulenza strutturata. Tutto questo significa fare un investimento, che probabilmente il primo anno lo fai in perdita, il secondo pure, dal terzo comincerai ad avere dei risultati. Bisogna avere un piccolo polmone che ti consenta di poterlo fare, oltre ad una certa lungimiranza e voglia di affrontare il futuro. (...) Uno dice "ma cosa c'entra il rappresentante di interessi su queste cose", dico che c'entra molto perché il rappresentante di interessi non è un fatto solo riservato al nobile di alto borgo che fa mandare il direttore ad una sessione in sala rosa di Palazzo Chigi, ma è la costruzione di tutto ciò che sta prima. Ad esempio, preparare il dossier di quello che poi va a Palazzo Chigi. A Palazzo Chigi si portano le idee della associazione delle imprese, queste idee si vivono dentro l'impresa. La nostra abilità è far partecipare l'impresa a questo processo democratico positivo, è far sì che tutti gli input dell'impresa siano raccolti durante il rapporto tra noi e l'impresa. Questo rapporto si determina quasi sempre come rapporto del presente, grazie ai servizi che l'azienda ci chiede. Questi li chiamo servizi di rappresentanza. Io sono tra i pochi che li chiamo così perché essi sono all'interno di un processo in cui un soggetto si è rivolto alla associazione per avere delle risposte dall'associazione, perché altrimenti andavano da un altro a farsi il servizio (che magari anche tiene la contabilità). Quando l'azienda mi domanda risposte su leggi, su discussioni e contenziosi in essere è un'opportunità per noi, perché ci consente di conoscere meglio il tema che interessa all'azienda. Questo perché sono anch'io parte della filiera decisionale, ed essendo parte della filiera decisionale sono ben più informato e titolato a erogare il servizio. Quando io dico che si fa rappresentanza attraverso i servizi di contabilità etc. sono convinto

che la rappresentanza non è solo l'atto finale presso il governo a Palazzo Chigi o presso una commissione della Camera o presso una commissione consiliare regionale o presso la giunta regionale, ma è l'intera filiera che raccoglie stimoli, idee, opinioni dalle imprese. Poi le si elaborano per settori, per territori e via via le si portano ai vari sbocchi decisionali dove il soggetto che rappresenta gli interessi fa l'azione di lobbying presso il decisore, sia esso il consiglio regionale che il Parlamento. Quindi questa non è un'azione che è venuta al rappresentante degli interessi come ispirazione la notte precedente, è un'azione che si arricchisce di questo vissuto, dovuto dai rapporti con l'associazione nei servizi di private o contabilità o nei servizi più nuovi. Più l'associazione porterà il vissuto (esperienze di rappresentanza) a quel tavolo, meglio riuscirà a rappresentare.

Quando io ho fatto la mia esperienza a tutti i tavoli, capivo appunto facilmente se chi veniva a quel tavolo ad aprire la bocca portava vissuto, uno spaccato vero, oppure se recitava cose inventate dalla mattina per dire “oddio devo andare a Palazzo Chigi”. Con il tempo ho visto di tutto, si capisce facilmente la differenza da chi recita l'inglese madrelingua e da chi ha imparato alle scuole serali, insomma, si capisce chi ha le mani in pasta e chi non ha le mani in pasta e sta onorando superficialmente un cosiddetto dovere di rappresentanza. Se non hai dei termometri sufficienti che ti consentono di fare delle adeguate considerazioni per formulare la proposta, rischi di promuovere un'azione sbagliata. (FG5)

Secondo un testimone, per aumentare l'efficacia delle lobby di rappresentanza è necessario valutare e misurare l'operato della classe dirigente dei corpi intermedi ponendo degli obiettivi realistici e verificandone i risultati.

Nel mio vocabolario c'è la parola misurare, come nell'azienda non fai ricavi che sono la misura dell'attività dell'azienda per poi pagare i dipendenti, anche noi dobbiamo andare con la logica dei ricavi; allora mentre è più facile fare e quantificare il ricavo dei servizi paghe, contabilità, (...) -sull'attività di lobby di rappresentanza, è un po' più difficile ma non impossibile.

Tu quando ti poni un obiettivo devi dire questo è l'obiettivo e ogni giorno che passa devi misurare se hai fatto passi in avanti e se non fai passi in avanti ti devi chiedere “ma questo obiettivo era giusto? Devo cambiare le armi, devo usare lanciarazzi di un tipo, che lanciarazzi devo usare? Devo andare in piazza? Perché se l'obiettivo rimane valido, mi devo porre anche il problema del perché si è arenata l'iniziativa; quindi, la parola misurare è una parola fondamentale per la comunità di interessi, c'è gente che dice “ma come facciamo a misurare?” Con i risultati, cioè se arrivi a portare a casa 10 anni prima un'infrastruttura vuol dire che hai dato un vantaggio di 10 anni, anche quello è un'unità di misura; se siamo in un ritardo pazzesco, ingiustificabile da qualsiasi parte lo si guardi, vuol dire che lì la rappresentanza di interessi non ha saputo misurare o non ha saputo dire “ho sbagliato, sono stato insufficiente su quel lato? non ho fatto il mio dovere?”.

Quindi dal punto di vista dell'efficacia della rappresentanza c'è molto da fare, però bisogna che ci sia chiarezza sugli obiettivi, come un'azienda ha un prodotto che vuole mettere nel mercato e si pone degli obiettivi a corto, medio, lungo termine, lo stesso deve fare l'associazione di rappresentanza.

Poi, alcuni obiettivi sono infiniti, come sburocratizzare l'Italia, ma non solo, ma tu non puoi avere un alibi che con la scusa che sono infiniti chiacchieri e basta, anche lì devi fare degli obiettivi di minima, di media e di massima per incidere sulla sburocratizzazione e magari in un anno segnalando tre assurdità di tre modelli inutili, già segnalare tre assurdità e far abbattere quei modelli senza sostituirli con altri modelli, hai dato un contributo misurabile.

Qualsiasi tema che noi affrontiamo, (...) nel lavoro, nella burocrazia, nella tutela legale, ha a che fare con obiettivi che devono essere fatti realisticamente ma misurabili e se non fai il risultato di tutto nel tempo che ti sei prefissato, bisogna che tu riveda la tua azione, che vuol dire che o hai sbagliato obiettivo o stai sbagliando la modalità per perseguirlo.

Nel 2016 è stato fatto il progetto Arsenale che ha provato a mettere insieme più sigle possibili di categorie del Veneto per provare a costruire una visione condivisa

di sviluppo del nostro territorio. Poi si è arenato. Secondo un'associazione datoriale ciò è stato dovuto al fatto che le organizzazioni hanno degli interessi comuni ma spesso gli asset strategici sono differenti.

Sì, mi ricordo del progetto. Sì, penso proprio di sì, i rispettivi direttori si sentono quasi quotidianamente (...) quando ci sono problemi comuni è facile, invece per fare iniziative comuni è molto più complesso perché il commercio ha dei punti di contatto con l'artigianato piuttosto che con Confindustria. Ad esempio, siccome la politica ha la vista corta, noi abbiamo chiesto a Rucco di fare i progetti Tav con visione complessiva, non si deve far dettare l'agenda dai progetti degli industriali, perché ad Anconetta se attuano quel progetto di Confindustria lo pagano i commercianti di quartiere. Qui, ad esempio, abbiamo visioni diverse tra industriali e noi. (GDI)

L'esperienza dell'Arsenale ha coinvolto molte realtà del territorio e sebbene sia stata apprezzata anche dalla politica regionale, quest'ultima non ha dato nessun contributo né alla regia, né al mantenimento della piattaforma nel momento in cui Confindustria, cambiando la propria presidenza, volle sottrarsi dall'impegno. Questo progetto, se sostenuto attivamente dalla Regione, poteva diventare un grande strumento, "un grande patto per la rappresentanza", che poteva orientare le energie del territorio verso degli obiettivi comuni di sviluppo.

L'iniziativa ha coinvolto 11 organizzazioni principali imprenditoriali dalla Confindustria, al Confcommercio e anche la CISL, (...) adesione entusiastica, vedere 120 esperti di tutte le organizzazioni coordinati da professori universitari che affrontavano 5,6 temi che ci siamo posti con obiettività particolare, per me è stata un'emozione mai vista in vita mia, come non esistessero più le barriere attuative e non importava dove e chi ospitava, si ospitavano nella propria sede a turno i gruppi che erano gruppi inter associativi. Quindi, in quella due giorni, che abbiamo dedicato al tema del credito e finanza con esperti docenti che ci aiutavano, c'erano tutti quelli di Confindustria, di Confcommercio, di Confartigianato, di Cisl, di Confcooperative eccetera, è stato incredibile e non solo gradita da tutti i protagonisti, ma gradita dalla Regione Veneto, da Zaia, gradita dalle parlamentari etc.,

cioè capivano che sotto c'era un fatto di novità particolare, straordinaria. Dove è saltata, tu giustamente chiedi, è saltata perché non avevamo messo in conto che le associazioni ogni tre anni, cinque anni cambiano i presidenti, i direttori e se per caso il presidente che subentra non ha la sensibilità di quello di prima dice “questa roba non mi piace si chiude tutto”. Ed è successo così, purtroppo proprio in casa Confindustria, quindi potevamo continuare senza Confindustria, cosa che abbiamo un po' fatto, però onestamente gli industriali sono un soggetto importante per non averlo a bordo; è anche un soggetto che da solo non può pensare di cambiare l'Italia perché i grandi numeri fanno la parte degli agricoltori, degli artigiani, dei commercianti e quindi anche lì occorre più consapevolezza che solo assieme alcuni grandi obiettivi venuti si possono raggiungere. Per esempio, se parliamo di infrastrutture, capitale umano, adeguata finanza per le imprese eccetera eccetera si raggiungono solo insieme, diversamente si raggiungono male e in ritardo (FG5)

Si evidenzia come la visione campanilistica degli stakeholders territoriali amplifichi il problema di fare rete sugli asset strategici del territorio. Secondo l'intervistato, che è stato uno dei promotori, il progetto Arsenale fu un tentativo ben costruito ma che è fallito dopo poco. Il grande problema del territorio vicentino è l'incapacità di fare squadra e di saper trovare nelle diversità degli obiettivi comuni.

Poi c'è un problema enorme, molti degli obiettivi non sono esclusivi di quella organizzazione o di quel settore, l'obiettivo delle infrastrutture riguarda tutti, riguarda artigiani, industriali, commercianti, agricoltori, operatori eccetera e il secondo grande problema è che non si sono affrontati con più decisione assieme. A me è capitato di aver fondato Arsenale nell'anno 2018 2019, era un tentativo di condivisione tra le organizzazioni, tutte, di obiettivi che erano tutti superiori a ciascuna associazione, la finanza non è mica di una associazione, (...) la finanza d'impresa sarà di tutti! Il tema delle infrastrutture, il tema dell'education, il tema del capitale umano, sono tutti temi dove o c'è una condivisione tra i principali soggetti di rappresentanza oppure non si va da nessuna parte, quindi la rappresentanza deve essere meno preoccupata di “rappresento chi”, cioè di esaltarsi

in quanto identità per l'industriale , per l'azienda artigiana e pensare molto di più al “rappresento per”. Cioè l'obiettivo è dire che se l'obiettivo non è raggiunto, non ha ragione di esistere quella rappresentanza, sono severo ma è così, perché altrimenti diventa una recita e quindi l'impresa prima o poi ha anche ragione di demoralizzarsi.

Per una organizzazione la lobbying territoriale non è una priorità. Il testimone porta ad esempio la falsa illusione dell'autonomia come volano del protagonismo politico locale.

Il tema non mi appassiona moltissimo, da un punto di vista generale. Perché ritengo che altre siano le nostre priorità, necessità. Tuttavia, registro una relativa difficoltà di sindacalisti, politici, presidenti, referenti del mondo datoriale o associativo in genere ad entrare in una prospettiva non solo locale, ma anche su altra scala, quindi nazionale. Credo ci siano dei fattori storici e culturali. Ricordo anche in gioventù, quando facevo parte di alcuni movimenti giovanili nazionali, negli incontri nazionali vedevi emergere figure di altre regioni. Credo che ci siano alcune nostre chiusure, alcune nostre difficoltà di linguaggio che non ci aiutano ad emergere ad altri livelli. Credo sia un nostro tratto quasi caratteriale da questo punto di vista, un po' balza agli occhi, si rende evidente una contraddizione, una spiegazione di questa nostra, parlo generale, non mia, richiesta di maggiore autonomia. Quasi come questa autonomia permettesse un nostro maggior protagonismo, quel protagonismo che non riusciamo ad esprimere a livelli nazionali. Quindi, da questo punto di vista, se ha un qualche fondamento, questa mia analisi può essere una scorciatoia non utile a risolvere il problema, cioè perché chiuderci ulteriormente in una dimensione di piccolo livello, invece che misurarsi con gli altri territori con un'altra prospettiva nazionale europea o mondiale. credo sia un nostro limite. E di fronte a questo limite dovremmo essere onesti e cercare una maggiore apertura verso l'esterno e non scorciatoie. Se penso a mio figlio, in questo momento, è in Irlanda a Dublino per un Erasmus in vista della conclusione della magistrale in storia. In questo caso, questa sua voglia di uscire, di andare a vedere, eccetera. Ecco, credo che questa sia una delle risposte positive a questa domanda, quindi,

cogliamola questa sfida per avere un nostro maggior protagonismo su scala nazionale E inoltre, senza cercare scorciatoie oppure senza fare accuse. (...) Credo che i diritti debbano essere uguali per tutte le persone e credo che alla lunga, se riuscissimo a governare bene i nostri territori o la regione sarebbero i fatti a dimostrarlo e non la richiesta di presunte maggiori deleghe. (GZ3)

Per un sindacato il tema centrale per lo sviluppo del territorio è la riconciliazione capitale - lavoro. Tuttavia, è ritenuto dallo stesso sindacato un tema divisivo tra le stesse sigle sindacali.

Il primo è ritrovare, in un momento in cui si sta investendo sulla divisione per accogliere il consenso, un rapporto di relazione tra capitale e lavoro, che oggi è compromesso dagli assetti aziendali che hanno in società di capitali la proprietà della maggior parte delle aziende manifatturiere, e da una cultura di malcontento dei lavoratori che sono abituati ormai da decenni a vivere quell'inevitabile declino di stagnazione economica.

Una volta trovavo delle aziende di 60 persone dove la gente non trovava motivo di iscriversi al sindacato perché il padrone pagava per fare straordinari, eccetera, cioè c'era una forte relazione tra lavoratore e padrone. Oggi questa relazione generalmente si è molto indebolita.

Infatti, ci sono sindacati che investono ancora sulla divisione tra i padroni e i lavoratori per trarne consenso, invece per me lo sviluppo del nostro territorio non avviene solo attraverso le grandi infrastrutture, o perché abbiamo l'università o altro, ma perché abbiamo una grande relazione capitale lavoro e un senso di mission condivisa che bisogna rivalorizzare. (RC2)

L'Emilia-Romagna, l'anno scorso, ha sottoscritto una sorta di patto sociale, il "Patto per il lavoro" con università, istituzioni locali, camere di commercio, sindacati, parti sociali datoriali, etc. con lo scopo di creare sviluppo e nuova coesione sociale. Una organizzazione sindacale sostiene che un patto per il lavoro vicentino sarebbe uno strumento strategico per il rilancio del territorio. Ritiene inoltre necessario per lo sviluppo fare lobbying territoriale. L'intervistato sottolinea come manchi una governance provinciale trasversale.

Questa è la risposta ai problemi del nostro territorio che sto cercando di portare qui in provincia di Vicenza, il problema è che la Cgil siccome non è il primo sindacato di Vicenza è antagonista a qualsiasi cosa, Confindustria di ieri non aveva abbastanza coraggio per fare un'operazione di questo genere, non c'è una governance politica.

Io, infatti, aspiro a poter cambiare la governance nella provincia di Vicenza. Bisogna fare un patto per il lavoro vicentino, non importa se non ci sono soldi, l'importante è dire che ci siamo tutti per lo sviluppo e far lobby sulla provincia di Vicenza.

Ti faccio un esempio, mancano gli ispettori del lavoro, ce ne sono talmente pochi che non controllano nemmeno le nostre segnalazioni, e quelli che vengono assunti fanno subito richiesta di trasferimento e quindi non vengono a lavorare a Vicenza, tuttavia nessuno si pone il problema.

In provincia non ho un tavolo su cui lamentarmi, manca la dimensione di governance. Allora noi dobbiamo rigenerare questa dimensione politica, devo andare in regione per portare il discorso qua. (...) Secondo me l'unica possibilità che noi abbiamo è:

- *uno farlo percepire in regione*
- *due far lobby di territorio trasversale*

Le lobby dobbiamo farle ormai perché se lo sviluppo passa per le peculiarità competitive del territorio, se io che sono il presidente dell'associazione industriali di Vicenza o che sono il segretario della Cisl, non devo pensare a far grande la mia organizzazione, ma devo pensare a creare sviluppo nel territorio; per cui la mia prima vera lobby non è con la Cisl di Treviso, ma con Confindustria Vicenza. (RC2)

Una organizzazione ritiene che anche la mancanza di una leadership politica provinciale riconosciuta incida negativamente sulla capacità di un territorio di fare rete.

Nel nostro territorio manca una persona politica che abbia capito questa cosa. Perché manca? Perché chi prova a giocare sa che pesta i piedi agli altri livelli delle organizzazioni.

(...) non c'è una leadership riconosciuta a livello veneto, diverso è per la Lombardia che ha Milano o l'Emilia-Romagna che ha il Pd.

(...) Dopo aver identificato una visione provinciale di sviluppo si può pensare ad una regionale se i territori fossero uniti. (RC2)

3.3 Il futuro delle organizzazioni

Secondo un'organizzazione datoriale, il problema del futuro delle organizzazioni sarà la continuità d'impresa.

La continuità d'impresa sarà la nostra sfida più grande e dovremmo affrontarla con tutti gli strumenti psicologici e finanziari. Per quanto riguarda la rappresentanza, noi la esprimiamo ogni giorno quindi noi dobbiamo consolidare quello che facciamo da 72 anni portando avanti gli interessi delle nostre imprese sul territorio, dal Sindaco fino alla Regione Veneto. (DV4)

Secondo un'associazione, la rappresentanza avrà futuro nonostante i grandi cambiamenti nel mondo dei servizi.

La rappresentanza andrà avanti così non ci saranno grossi sconvolgimenti perché ci sarà sempre un governo e i corpi intermedi, il ruolo dei corpi intermedi l'abbiamo visto anche con il Covid. Siamo essenziali. Invece nei servizi ci saranno sconvolgimenti. Negli USA le buste paga le fa una applicazione di Google e le dichiarazioni dei redditi le fanno l'agenzia delle entrate. Noi dobbiamo essere un punto di riferimento per la rete degli imprenditori e promuovere gli imprenditori e dare consulenza di livello e gli strumenti per orientarsi nel mercato e per reagire ai mutamenti. (GD1)

Secondo un'associazione, il futuro per il sindacato sarà trovare il giusto mix di servizi e rappresentanza sindacale il cui contesto è in continuo movimento.

Questa è una domanda aperta molto, molto ampia, (...) al di là dei cambiamenti sociali dovuti a cambiamenti tecnologici e a cambiamenti dell'economia, a cambiamenti dei costumi, la necessità delle persone di incontrarsi rimane fondamentale, e penso che resti una delle lezioni del Covid; penso alla didattica a distanza o penso anche ai cali di partecipazione che si sono

registrati durante il Covid. Testimoniato dagli studi sociologici, penso anche alle tante problematiche psicologiche relazionali che sono emerse, scoppiate a causa della pandemia. Penso che la necessità delle persone di incontrarsi resti grande. Penso che il lavoro anche il lavoro del futuro è una dimensione che inevitabilmente comporta anche dilemmi, conflitti, sfide, regole e quindi credo che ci sia la necessità di un corpo intermedio. Quindi, organizzazioni sindacali di rappresentanza ovviamente evoluti, che si evolveranno in ragione dell'evolversi dei costumi e della tecnologia a disposizione. Però è un po' quello che stiamo facendo, come raccontavo prima, questo mix tra servizi e anche incontro delle persone tra servizi e anche contrattazione collettiva, nuove leggi. Quindi penso che lo spazio ci sarà, se sapremo esserci all'interno di quello spazio. Questa è la vera sfida. Quindi la vera domanda diventa, come noi ci attrezziamo e come noi cambiamo per poter essere soggetto di rappresentanza e soggetto sociale di massa, anche nel lavoro del futuro nella società. (GZ3)

Considerato che, in futuro, molti servizi, oggi maggioritari nell'offerta dei sindacati, si faranno digitalmente dal sito del ministero, nasce la necessità di pensare ad altri servizi per il sostentamento economico delle strutture. Inoltre, è necessario che la rappresentanza sindacale si rinforzi, orientando i soci-utenti con delle comunicazioni politiche per accrescere il proprio consenso.

Le organizzazioni datoriali rischiano di avere in prospettiva una grande diminuzione di iscritti per le questioni demografiche e per le difficoltà legate a fare nuove imprese. Queste organizzazioni dovrebbero concentrarsi a fare rete con le altre organizzazioni ed enti per sostenere la continuità d'impresa e per individuare e portare a terra gli asset strategici (infrastrutture, fondi europei etc.)

Tutti i corpi intermedi dovrebbero investire sulla classe dirigente promuovendo per i dirigenti esperienze diverse e multilivello. Bisognerebbe che ci fosse uno scambio costante di conoscenze tra le classi dirigenti delle organizzazioni sia tramite incontri tra i funzionari medi (quindi non solo tra gli alti dirigenti), sia tramite scambi temporanei a progetto del personale dirigenziale. Questo potrebbe aumentare la collaborazione su temi strategici territoriali.

Tuttavia, manca la direzione politica provinciale e regionale sulla visione di sviluppo locale e regionale. Questo è un problema in quanto rende più difficile la capacità di un territorio di fare sintesi e di portare avanti azioni di co-progettazione territoriale.

CONCLUSIONI

In un'epoca dove non esistevano i social e dove l'intermediazione di una associazione era fondamentale per risolvere anche un piccolo problema di quartiere, i corpi intermedi più importanti erano dotati di una grandissima capacità di fare rappresentanza. Essi sono stati capaci negli anni di percepire la domanda sociale e creare di conseguenza servizi importanti per il cittadino. Queste associazioni risultavano radicate nel territorio in modo estremamente pervasivo, questo elemento permetteva loro di avere grandi capacità di pressione sui soggetti politici nazionali, tanto da riuscire a far costruire, con soldi pubblici, nuove infrastrutture anche nei piccoli centri abitati. La grande forza di queste organizzazioni, oltre ad essere legata ai numeri dei loro associati, importanti quantitativamente dalla città capoluogo alla più piccola frazione di provincia, era la commistione che avevano con la politica.

Oggi non è più così.

La crisi esistenziale dei corpi intermedi nasce dal contesto di disintermediazione tra utente-socio-cittadino e la politica. Questa crisi negli ultimi 15 anni ha portato a una costante diminuzione della fiducia dei cittadini nei confronti di queste associazioni. Sfiducia che nasceva da una percepita mancanza di utilità sociale dei corpi intermedi.

Oltre a questo, si aggiungono una tendenziale minore formazione della classe dirigente rispetto ad un tempo e la perdita di asset strategici Veneti (fiere, banche, aziende partecipate etc.) che, nella migliore delle ipotesi, diventano o lombardi o romagnoli. Se associamo questi elementi alle tante infrastrutture incompiute e al mantenimento del DNA campanilistico della classe dirigente, si scopre quale sia la ragione che impedisce al territorio Veneto di potersi trasformare completamente in una Ferrari.

Tuttavia, partendo dall'analisi di un sondaggio IPSOS del 2020, si ipotizza che il Covid abbia dato una mano ai corpi intermedi in termini di acquisizione di maggior fiducia da parte degli iscritti. Queste associazioni, infatti, nel periodo pandemico sono stati gli unici punti di riferimento, per le aziende e per i lavoratori, per ottenere

delle risposte dai luoghi del potere politico. Secondo questa ipotesi, i corpi intermedi hanno acquisito un aumento di fiducia da parte degli utenti perché sono riusciti ad essere di nuovo soggetto intermediatore tra l'utente e la politica.

Con le interviste in profondità effettuate ai rappresentanti di cinque importanti corpi intermedi si è riscontrato che nel periodo pandemico, anche nel territorio del vicentino, le associazioni di rappresentanza hanno avuto un aumento di fiducia da parte degli utenti, come evidenziavano i sondaggi IPSOS degli anni 2020 – 2022.

È emerso che questo aumento di fiducia, dovuto inizialmente alla congiuntura pandemica, ha dato lo stimolo ai corpi intermedi per adottare tutta una serie di migliorie organizzative che ha permesso loro di essere di nuovo un soggetto intermediatore (riconosciuto come affidabile) tra l'utente e la politica ritornando ad essere gli unici punti di riferimento per le aziende e per i lavoratori per le questioni che riguardano la rappresentanza.

Oggi le classi dirigenti dei corpi intermedi hanno l'occasione di poter gestire questo nuovo consenso per renderlo strutturale e per rinforzare il loro peso politico e migliorare i propri strumenti di pressione. Arriverà un momento in cui la classe dirigente dei corpi intermedi, se non vorrà perdere efficacia nella rappresentanza territoriale e relegarsi sempre più ad un ruolo marginale nella società, dovrà mettersi attorno ad un tavolo e, coinvolgendo anche i partiti locali, identificare gli asset strategici del territorio per tornare a fare sistema e dare rappresentanza al territorio.

TABELLE

Tab. 6.3. *Volontariato e partecipazione politica per condizioni sociali e regioni di residenza (%)*

	Partecipazione politica		Attivi nel volontariato		Partecipano associazioni sociali	Fiducia interpersonale
	Visibile	Latente	Individuale	Associato		
<i>Genere</i>						
Uomo	28,8	55,8	4,4	8,9	18,1	23,0
Donna	17,6	42,0	4,8	6,9	14,6	20,6
<i>Età</i>						
14-24 anni	20,8	32,0	2,6	7,3	19,0	22,3
25-44 anni	22,5	45,5	5,1	8,0	17,0	21,5
45-64 anni	27,4	57,8	5,6	9,7	18,7	23,9
65 e oltre	18,5	48,0	3,7	5,5	11,0	19,0
<i>Titolo di studio</i>						
Laurea	34,7	69,3	8,2	13,2	30,8	32,4
Diploma	27,4	55,2	5,0	10,3	20,7	24,4
Licenza media	20,5	42,0	3,9	6,5	12,8	18,8
Licenza elementare	12,9	36,3	3,0	3,0	6,2	15,7
<i>Condizioni economiche</i>						
Ottime	31,1	66,1	6,8	14,3	30,0	40,9
Adeguate	25,0	54,0	5,0	9,5	20,2	26,3
Scarse	20,6	43,2	4,2	6,2	12,1	17,6
Insufficienti	21,5	42,1	4,4	5,7	11,7	13,6

<i>Posizione professionale</i>						
Dirigente, imprenditore, libero professionista	36,1	70,0	8,6	12,4	28,3	32,3
Impiegato, quadro	31,5	62,8	6,0	11,7	24,9	28,9
Lavoratore autonomo	28,3	54,8	5,0	9,0	17,3	21,3
Operaio	19,7	42,1	4,1	6,2	12,4	19,3
Disoccupato	22,0	42,3	4,3	6,3	13,4	17,4
Casalinga	12,0	35,6	4,1	5,3	9,2	17,2
Studente	25,2	38,4	3,4	9,2	23,3	24,1
Ritirato	23,1	55,6	4,1	7,3	14,3	20,7
Altra condizione	15,1	33,2	3,3	4,9	8,5	17,0
<i>Regioni</i>						
Nord	22,6	51,9	5,1	10,1	20,9	25,2
Centro	22,4	53,2	5,1	7,9	16,1	22,4
Sud	23,5	43,2	3,8	5,5	11,6	17,9
Tutti	22,9	48,6	4,6	7,9	16,3	21,7

Fonte: Elaborazioni da dati Istat, *Aspetti della vita quotidiana*, 2013.

BIBLIOGRAFIA

ACLI: *Cosa sono le ACLI - la nostra storia* in: <https://www.ACLI.it/cosa-sono-le-ACLI/#1530873085023-3e58c307-fdd0> , accesso 9 settembre 2022.

Acocella G., *La corrente sindacale cristiana e la libera CGIL* in: *Storia del Movimento Cattolico in Italia*, vol. 5, Il Poligono Ed. Roma, 1981, pp.295-459.

Acuti E., *Dono e associazionismo da Tocqueville alle società contemporanee*, *Lessico di Etica pubblica*, 2, 2014, in <http://www.eticapubblica.it/e-acuti-dono-e-associazionismo-da-tocqueville-alle-societa-contemporanee/>, 20 giugno 2020.

Almagisti M., Zanon A., *I partiti tra personalizzazione della politica e disintermediazione dei rapporti sociali*, in *Italianieuropei*, 2014, 5, pp.170-177.

Bassanini F. et al., *Una società di persone? I corpi intermedi nella democrazia di oggi e di domani*, Bologna, Il Mulino, 2021.

Bellazar H., *La democrazia in azione. Partecipazione attiva per decisioni efficaci*, Roma, Armando editore, 2016.

Biorcio R., Vitale T., *Italia civile. Associazionismo, partecipazione e politica*, Roma, Donzelli, 2016, in: https://www.researchgate.net/publication/316649925_Italia_Civile_Associazionismo_Partecipazione_e_Politica, 18 giugno 2020.

Biorcio R., Vitale T. e Bassoli M., *The paradox of italian associational sector: Low participation, high Innovation*, Milano, Franco Angeli, 2018.

Bobbio N. et al., *Dizionario di politica*. Diretto da Norberto Bobbio e Nicola Matteucci. Redattore: Gianfranco Pasquino, Torino, Utet, 1976.

Boccaccin L., Rossi G. (a cura di), *L'associazionismo multilivello in Italia*. Reti relazionali, capitale sociale e attività prosociali, Milano, Franco Angeli, 2012.

Botto E., *Libertà politica e libertà morale nel pensiero di Tocqueville*, *Rivista di filosofia neo-scolastica*, vol. 73, n. 3 (luglio-agosto 1981), pp. 492-512.

Busto N., *Bitcoin tra "disintermediazione" e "iper-intermediazione"*, in *Cyberspazio e diritto*, 2016, n. 3, pp. 309-324.

Carboni C., *Atenei più inclusivi e selettivi per formare le Élite di domani*, *Il Sole 24 ORE*, 9 Sept. 2021, www.ilsole24ore.com/art/atenei-piu-inclusivi-e-selettivi-formare-elite-domani-AE8GuSh. Accesso 8 Marzo 2022.

Carboni C., *Un nuovo modello di selezione delle élite*, Il Sole 24 ORE, 10 Dec. 2020, www.google.com/amp/s/amp24.ilssole24ore.com/pagina/ADfRmH7. Accesso 8 Marzo 2022.

Carboni C., *L'Italia si sta scoprendo diversa*, Il Sole 24 ORE, 8 Febbraio 2012, www.ilssole24ore.com/art/commenti-e-idee/2012-02-08/litalia-scoprendo-diversa-064144.shtml?uuiid=AaJhkdoE. Accesso 8 marzo 2022.

Carini A., *Classe dirigente cercasi: Per un nuovo sviluppo*, Padova, Marsilio, 2012.

Carrieri M., *Declino o rideclinazione: i sindacati alla prova*, in *Italianieuropei*, 2014, 5, p. 158 ss.

Carrieri M., Feltrin P., *Al bivio*, cit.; Franchi M., *Il sindacato al tempo della crisi*, Ediesse, Roma, 2015.

Caruso B., *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, WP CSDLE “Massimo D’Antona”, 2017.

Censis, *Gli effetti della disintermediazione digitale: cultura on demand e bibliografia personalizzata*, 2015, p. 75.

Cippolletta I., *Le due anime di Confindustria*, in *Italianieuropei*, 2014, n. 5, p. 165.

CISL, *statuto CISL confederale* in: https://www.CISL.it/wp-content/uploads/2021/01/Statuto_CISL_Confederale.pdf, accesso 15 settembre 2022.

CISL, *Storia* in: <https://www.CISL.it/storia>.

Cogo G., *Disintermediare per crescere: la PA al passo decisivo*, @EGOV, 2015.

Cnel: *Il 70% degli italiani considera strategico il ruolo dei corpi intermedi*, 15 Oct. 2020, in: www.cnel.it/Comunicazione-e-Stampa/Notizie/ArtMID/694/ArticleID/1397/IL-70-DEGLI-ITALIANI-CONSIDERA-STRATEGICO-IL-RUOLO-DEI-CORPI-INTER-MEDI. Accesso 8 Marzo 2022.

Costa G., *La sindrome del turione. Nordest, mercato e imprese adeguate*, Venezia, Marsilio, 2012.

De Rita G., *I rischi del decisionismo senza corpi intermedi*, in *Il corriere della sera*, 22 marzo 2016.

Decet F., *Storia delle ACLI e degli aclisti della Provincia di Belluno nel contesto nazionale ed internazionale 1945-2004*, Rasai di Seren del Grappa, DBS SMAA srl, 2019.

Del Vecchio R., *Una certa idea di Confindustria*, in Carrieri M., Treu T. (a cura di), Verso nuove relazioni industriali, Bologna, Il Mulino, 2013, p. 419 ss.

De Michelis C., *La megalopoli delle venezie: tra municipi e capitale*, Venezia, Marsilio, 2012.

Demos: <http://www.demos.it/a01676.php>.

Diamanti I., Riccamboni G., *La parabola del voto bianco: elezioni e società in Veneto (1946-1992)*, Vicenza, N. Pozza, 1992.

Dotti M., *Il ritorno dei corpi Intermedi*, Vita, 2 aprile 2021, www.vita.it/it/interview/2021/04/02/il-ritorno-dei-corpi-intermedi/422/. Accesso 8 marzo 2022.

Feltrin P., *Oltre la retorica dei corpi intermedi: i costi sociali dell'associazionismo forte*, in *Italianieuropei*, 2014, 5, p. 151 ss.

Ferrazzi D., *Statale undici, le strade che hanno fatto il nordest*, Venezia, Marsilio, 2014

Gallino L., *Dizionario di Sociologia*, Torino, Utet, 2014.

Gianturco G., *L'intervista qualitativa: Dal discorso al testo scritto*. Milano, Guerini, 2004

Graziano P., *Neopopulismi perché sono destinati a durare*, Bologna, Il Mulino, 2018.

Il Gazzettino: https://www.ilgazzettino.it/nordest/primopiano/autostrada_a4_san_dona_di_piave_portogruaro_tra_venezia_e_triESTE_-6975072.html

Jaume L., *La metamorfosi del religioso in Tocqueville*, Filosofia politica, Bologna, Il Mulino, 2010, pp. 221-234.

Jori F., *Senza politica: Cronache di quotidiana autodistruzione*, Padova, Marsilio, 2012.

Jori F., *Il modello Veneto e il grande sonno della politica*, *Economia e società regionale*, n. 2, novembre 2010, pp. 100-107.

Macchiavello E., *Peer-to-peer lending: la tutela dell'utente online tra innovazione finanziaria, disintermediazione e limiti cognitivi*, in *Diritto della banca e del mercato finanziario*, 2015, n. 2, p. 221-293.

Magaraggia S., Di Nello L., *Le trasformazioni della partecipazione femminile al mondo associativo in Italia*, Milano, Franco Angeli, 2015, pp. 115-125.

Magaraggia S., Vingelli D. (a cura di), *Genere e partecipazione politica*, Milano, Franco Angeli, 2015, pp. 95-111.

- Marini D., *Le Metamorfosi. Nord Est: Un territorio come laboratorio*, Venezia, Marsilio, 2015.
- Marini D., *Lessico del nuovo mondo*, Venezia, Marsilio, 2021.
- Mecenero L.M., *Distretto veneto della pelle tra innovazione e resilienza: come un distretto è diventato un'area integrata di innovazione*, Franco Angeli, 2020.
- Milbrath L.W., *Political Participation: How and why do people get involved in Politics?*, Chicago, Rand McNally & Company, 1965.
- Pace E. e Diamanti I. (a cura di), *Tra religione e organizzazione: Il caso delle ACLI*, Padova, Liviana, 1987.
- Pasini G., *Le ACLI delle origini*, Coines, 1974.
- Pozzar V., *La corrente sindacale cristiana*, Cinque Lune, 1977.
- Pozzar V., *Quarant'anni di ACLI, 1944 - 1963. Da espressione della corrente sindacale cristiana a movimento sociale dei lavoratori cristiani*, Formazione e lavoro, 1985.
- Pulcini E., *L'individuo senza passioni. Individualismo moderno e perdita del legame sociale*, Torino, Bollati Boringhieri, 2001.
- Putnam R.D., *Bowling Alone: America's declining social capital*, Journal of Democracy 6 (1), 1995, pp. 65-78.
- Putnam R.D., *Making Democracy Work: civic tradition in modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, 1993.
- Regione Emilia Romagna: https://www.regione.emilia-romagna.it/pattolavoroeclima/patto_lavoroclima_2020.pdf
- Roncaglia G., *La cultura nell'era culturale*, in Italianieuropei, 2011, p. 26.
- Roncaglia G., *Disintermediazione*, in Italianieuropei, 2011, p. 154.
- Sani G., *Elementi di teoria politica*, Bologna, Il Mulino, 1987.
- Sani G., *Partecipazione politica in Enciclopedia delle scienze sociali*, Roma, Fondazione Giovanni Agnelli, 1996.
- Spagnolo M., *I giorni e le opere. Storia delle ACLI vicentine 1945-1972*, Vicenza, Stocchiero ed., 1987.
- Tocqueville A., Matteucci N. (a cura di), *La Democrazia in America*, Torino, Utet, 2014.

Tocqueville A., *Saggio sulla povertà*, e-book IBL libri (trad. it. di C. Alfonsi di Mémoire sur le paupérisme), 2013.

Tronconi M., *Perché insieme. Natura umana e corpi intermedi*, Milano, Guerini e Associati, 2021.

Tuccari F., *La rivolta della società*, Bari, Laterza, 2020.

Viveracqua: *Viveracqua, un caso di innovazione in Veneto*, *Economia e società regionale*, n. 3, Marzo 2015, pp. 76-80, Accesso 22 luglio 2019.

Watson P.J., Morris R.J., Ronald J., *Individualist and collectivist values, hypothesis suggested by A. de Tocqueville*, *The Journal of Psychology*, vol. 136, n. 3, 2002, pp. 263-271.

Zan S., *Declino della rappresentanza e disintermediazione degli interessi*, in *Italianieuropei*, n. 5, 2014.

Z. M. "Il Politologo Almagisti: Sui social ciascuno cerca conferme al proprio pensiero - Gente Veneta, 23 Aprile 2021, in: www.genteveneta.it/attualita/il-politologo-almagisti-sui-social-ciascuno-cerca-conferme-al-proprio-pensiero/. Accesso 20 settembre 2022