



MutaMenti 2021

**ricerche** Marsilio

BCC Pordenonese e Monsile

# MutaMenti 2021

Friuli-Venezia Giulia  
e Veneto: ter(re)agenti  
*a cura di* Daniele Marini

## INDICE



Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea

Sono passati 125 anni da quando nel 1895 la Cassa Rurale di Azzano Decimo ha intrapreso le sue attività di Banca Cooperativa a sostegno delle fasce sociali più povere e delle imprese locali.

Oggi, la nuova bcc Pordenonese e Monsile, frutto dell'unione delle Casse Rurali ed Artigiane di Azzano Decimo, San Quirino, Pravisdomini, sei sportelli della ex bcc del Veneziano e da gennaio 2020 della bcc di Monastier e del Sile, prosegue il suo cammino con la sicurezza di una grande Banca e la sensibilità di una Banca locale, offrendo servizi su misura a oltre 19.000 soci e 80.000 clienti che ogni giorno possono contare sull'impegno e l'esperienza di 400 collaboratori e una rete distributiva di 58 filiali nelle province di Pordenone, Udine, Treviso e Venezia.

La pubblicazione è realizzata col contributo di



© 2021 by Marsilio Editori® s.p.a. in Venezia

Prima edizione: novembre 2021

www.marsilioeditori.it

Realizzazione editoriale: Liberink, Padova

- 7 Premessa  
*di Antonio Zamberlan*
- 9 Friuli-Venezia Giulia e Veneto: ter(re)agenti  
*di Daniele Marini*
- PARTE PRIMA. I PILASTRI
- 27 La popolazione delle Venezie dopo la transizione demografica  
1981-2041  
*di Gianpiero Dalla Zuanna e Chiara Gargiulo*
- 49 Il capitale umano, la formazione e le scelte scolastiche delle giovani  
generazioni  
*di Monica Cominato*
- 97 Gli andamenti dell'economia e del sistema produttivo e i possibili  
scenari futuri  
*di Gianluca Toschi*
- 131 Dalla crisi finanziaria a quella epidemica: il mondo del lavoro tra stress  
e trasformazione  
*di Maurizio Gambuzza e Maurizio Rasera*
- PARTE SECONDA. L'AGENDA: GLI SCENARI POST-PANDEMIA E IL «NEW NORMAL»
- 165 Note sul lavoro che sarà  
*di Bruno Anastasia*

## INDICE

- 171 Tre sfide per il Terzo settore del futuro  
*di Luigi Bobba*
- 177 Le sfide della cooperazione veneta: costruire legami laschi/solidi in contesti fluidi  
*di Ugo Campagnaro e Daniela Galante*
- 185 La cooperazione, gli scenari post-pandemia e il *new normal*  
*di Daniele Castagnaviz e Nicola Galluà*
- 191 Infrastrutture di trasporto e scenari post-pandemici a Nordest  
*di Paolo Costa*
- 197 Le molte facce e le sfide della sostenibilità  
*di Eleonora Di Maria*
- 203 Le nuove frontiere dell'agricoltura: tecnologia e bioeconomia  
*di Claudio Filippuzzi*
- 207 Classe dirigente: la materia non manca, ma dev'essere lavorata  
*di Francesco Jori*
- 213 Turismo: le sfide per un settore competitivo e sostenibile  
*di Elisa Meglioli e Mara Manente*
- 219 Il sistema del credito: dalla *customer satisfaction*, alla *customer experience*  
*di Stefano Miani*
- 225 Religione: la messa è finita  
*di Enzo Pace*
- 231 Traiettorie strategiche per le imprese  
*di Gianmarco Russo*
- 237 Stili di vita: la rinnovata centralità dei consumi domestici  
*di Francesca Setiffi*
- 243 Formazione e istruzione: l'eredità post-pandemia  
*di Teresa Tassan Viol*
- 249 Gli autori

## TRE SFIDE PER IL TERZO SETTORE DEL FUTURO

Il Terzo settore si trova in una singolare temperie. Da un lato, è spinto a misurarsi con la nuova regolazione determinata dalla riforma del 2017 e a coglierne tutte le opportunità per innovare e trasformarsi, dall'altro, questo mutamento viene fortemente accelerato dalla ormai imminente messa in opera del PNRR, che si presenta come un'occasione imperdibile per mettere mano a questioni a lungo irrisolte, ma altresì per delineare quello che il Terzo settore e l'intero Paese vogliono diventare. E questi anni che ci separano dal 2026 – termine entro il quale i progetti e gli investimenti dovranno essere realizzati – sono il momento della prova più difficile. Ovvero, come far percepire la grandezza – e forse la nobiltà – della sfida di Next Generation EU al cittadino comune.

Per il Terzo settore è un'occasione senza precedenti non tanto per occupare spazi, quanto per avviare processi, facendo innanzitutto leva sulla capacità di stare sulla frontiera della crescita inclusiva, di resistere nei territori interni come nelle periferie più abbandonate, di nuotare nella democrazia digitale senza lasciarsi irretire dal fascino degli algoritmi, ma continuando a credere e a praticare la democrazia partecipativa. Ecco, se dovessimo delineare il ruolo del Terzo settore nei prossimi anni potremmo racchiuderlo in queste tre immagini: vettore della crescita inclusiva, sentinella delle persone vulnerabili e dei luoghi dimenticati, attore non subalterno dello spazio pubblico nel tempo della democrazia digitale. Queste tre immagini individuano i processi da attivare per delineare una “transizione sociale”, ancora poco tematizzata, ma forse altrettanto decisiva rispetto alla transizione ecologica. Come nella transizione ecologica

si tratta di ridurre il peso dell'impronta che noi umani lasciamo sul pianeta, di passare dalle energie fossili a quelle solari, e di utilizzare tecnologie sempre più soft. Così nella transizione sociale, la disponibilità dei beni essenziali per la vita non può non essere all'insegna dell'inclusività, ai processi di atomizzazione della vita quotidiana e alla crescente solitudine, bisogna rispondere con la ricostruzione dei legami comunitari, alla crescente invasività delle piattaforme informative, mediatiche e dell'entertainment, si deve anteporre la cura dei processi partecipativi e democratici e la promozione di una società aperta e plurale.

L'affronto di queste sfide può altresì trovare un contesto di riferimento favorevole in quanto, entro la fine del 2021, sarà varato dalla Commissione Europea, per iniziativa del commissario Nicolas Schmit, un *Social Economy Action Plan* con l'obiettivo di migliorare gli investimenti sociali, supportare l'innovazione e creare occupazione. La scelta appare convincente, ma servono due condizioni per conseguire i risultati attesi. In primo luogo, per garantire la costruzione di un ecosistema adeguato e forte per lo sviluppo delle organizzazioni di terzo settore a livello europeo, occorre un più preciso perimetro concettuale che consenta di arrivare a una definizione giuridica comune. E poi, addivenire alla creazione di un sistema condiviso di misurazione dell'impatto sociale che venga universalmente accettato e applicato. Solo a queste due condizioni avremo una nuova fioritura di imprese sociali, la capacità di orientare le risorse comunitarie verso le organizzazioni in grado di dare risposte innovative ai bisogni più dimenticati e un riconoscimento del Terzo settore come attore sia dell'economia sociale, sia dello sviluppo dell'inclusione e della cittadinanza attiva. In sintesi, i tre processi prima descritti – accesso ai beni essenziali della vita, ricostruzione dei legami comunitari e cura dei processi partecipativi – possono essere letti come l'individuazione di un orizzonte dell'equità, ovvero una nuova prospettiva sia per le politiche economiche e del lavoro che per quelle sociali e sanitarie.

La prima sfida per il Terzo settore sta nel come diventare un attore rilevante dell'economia sociale intesa non come segmento marginale, ma componente strutturale di una libera economia di mercato. Come riuscire a generare valore economico e insieme valore aggiunto sociale. Il percorso in questa direzione non si misurerà unicamente nella crescita del PIL prodotto e dell'occupazione generata, ma

quanto questa originale forma di produzione di beni e servizi, sia in grado di contaminare le imprese profit. Ovvero quanto queste stesse imprese incorporeranno nella loro reputazione sociale indicatori del benessere che avranno generato per i loro collaboratori, per la comunità circostante e per l'ambiente naturale in cui operano. Tale prospettiva, a fronte di una finanziarizzazione sempre più spinta dei processi produttivi, potrebbe apparire un po' irenica o del tutto irrealistica. Eppure dopo la crisi pandemica qualcosa si sta muovendo in tale direzione: dalla proposta di una carbon tax a una tassazione minima di base dei giganti multinazionali che estraggono profitto dai territori senza restituire quasi nulla. Oppure, su un piano più microsociale, si pensi al desiderio sempre più forte nelle generazioni giovani di utilizzare le proprie competenze e i propri saperi non unicamente e non principalmente per fulminee carriere e per accrescere il proprio reddito, bensì per realizzare i propri sogni, tra cui quello di svolgere attività professionalmente qualificate e allo stesso tempo socialmente orientate. Ne derivano un'opportunità e un rischio. Un'opportunità perché questo potenziale di persone motivate e preparate può essere un formidabile volano di innovazione; un rischio in quanto le imprese profit appaiono più veloci e capaci di assorbire e utilizzare i processi di digitalizzazione dell'economia. Si pensi alla sharing economy, che, a dispetto della parola, è diventata invece un territorio senza regole dove possono prosperare le forme più sottili e dure di sfruttamento del lavoro delle persone. Ma un'economia della condivisione non è invece l'orizzonte tipico delle imprese sociali, delle imprese non mosse in modo esclusivo dall'imperativo del profitto e del rendimento a breve termine? Ancora nelle grandi imprese evolute, c'è una crescente attenzione alle politiche della "diversity", ovvero a criteri di gestione delle persone orientate a includere e valorizzare le molte diversità ormai presenti negli ambienti di lavoro (di genere, di razza, di religione, oltre alle molte forme della disabilità). Ora, le imprese sociali che sono state capaci di inventare forme di inserimento al lavoro per quei soggetti che presentavano disabilità e disagi di varia natura potrebbero diventare una piattaforma di expertise e di formazione delle imprese profit proprio per evitare di considerare un problema le differenze o le disabilità, valorizzandole invece in modo inclusivo.

C'è una seconda sfida che interroga il Terzo settore: come ricostruire legami comunitari in società dominate da un individualismo

radicale e dove la solitudine sta diventando una delle più rilevanti patologie sociali. Da un lato, nelle città e nelle metropoli si assiste a una crescente atomizzazione della vita quotidiana e delle relazioni sociali. Dall'altro, i territori interni e le periferie appaiono come luoghi da cui fuggire perché privi di opportunità di vita e di prospettive specialmente per i più giovani. È ben chiaro che la crisi pandemica ha eroso una delle risorse fondamentali delle reti associative, cooperative e di volontariato, ovvero la forza, la persistenza e la qualità delle relazioni interpersonali che sono il capitale invisibile di queste organizzazioni, la miniera nascosta che consente loro di durare e di resistere anche nei momenti più critici. Ebbene, nel tempo del Covid la relazione anziché risorsa e potenziale espansivo, è diventata pericolo, rischio da cui guardarsi. E tanto più la crisi è stata profonda tanto più può affermarsi la convinzione che sia meglio salvarsi prima e da soli. Vale per le persone, come per le nazioni. Vale nel tenersi ben stretto il proprio reddito garantito, come pure per l'irresponsabilità delle nazioni ricche nel non attuare un piano globale di accesso universale ai vaccini. È dentro questo contesto che il Terzo settore può essere foriero di innovazioni nei modi di lavorare, vivere, abitare e condividere culture nell'orizzonte della convivialità delle differenze. È forse il pericolo più grave, la sfida più rischiosa. Eppure, lì vi è un terreno generativo del domani. Lì si gioca la possibilità di far vivere la comunità non come orizzonte nostalgico e ristretto, ma risorsa per superare la crescente incertezza. Vale per le cooperative di comunità che nascono nei nostri borghi abbandonati; vale per l'avvio di nuove forme dell'abitare grazie all'housing sociale; vale per le esperienze di coworking; vale per la resilienza dimostrata dalle Pro Loco nel tempo della pandemia, assumendosi compiti di assistenza sociale e solidarietà elementare prima mai svolti; vale per le nuove imprese sociali che si assumono la sfida imprenditoriale di favorire la transizione ecologica degli immobili del Terzo settore per restituirli alla loro missione originaria; vale per le tante piccole realtà del Terzo settore che decidono, utilizzando le nuove norme della riforma, di unirsi rete associativa non solo per avere più forza e visibilità nella rappresentanza, ma anche per potersi concentrare sulla propria specifica missione; vale per i tradizionali enti di formazione professionale che decidono di ripensarsi per fare della formazione e del lavoro luoghi partecipativi e comunitari; vale infine per i Municipi che anziché limitarsi ad attuare esternalizzazioni di servizi sociali verso

soggetti di mercato, decidono di mettere in campo processi più complessi e partecipati per realizzare servizi con enti del Terzo settore sempre più vicini alle persone, dando così un marchio comunitario ad attività di rilievo pubblico. I semi di una nuova stagione comunitaria ci sono, ma non è detto che i venti gelidi dell'individualismo li possano indebolire o far morire.

Infine, una terza sfida sta di fronte ai soggetti del Terzo settore è forse la più insidiosa, perché più difficile da raccogliere. Sta nel fatto che le tecnologie digitali hanno cambiato la sfera pubblica, ovvero il luogo dell'azione e del confronto democratico. In un recente saggio, anche lo stesso Giuliano Amato, vicepresidente della Corte Costituzionale si è chiesto "Cosa è successo alla democrazia"? La domanda non è né retorica, né scontata. Perché oltre alla sclerotizzazione dei partiti il nostro tempo vede un dominio incontrastato della rete. Le piattaforme informative, della musica, dei film, dei video sono diventate la spina dorsale della sfera pubblica o meglio l'infrastruttura della stessa. Ma non possiamo essere ingenui. Queste piattaforme rispondono a interessi privati e dunque sono strutturate così da attirare l'attenzione degli utenti nel modo tendenzialmente più completo possibile. Rispondono ai bisogni di consumo, di emozioni, di relazioni, di divertimento, di informazione: insomma colonizzano tutta la sfera relazionale. Per di più nella sfera informazioni/opinioni di carattere sociale e politico tendono a spingere i post che attirano maggiormente l'attenzione: quelli con contenuti conflittuali. Ne deriva una polarizzazione degli orientamenti sociali e politici, che alimenta una crescita del percepito a danno del reale. Coticché diventa più importante indicare i colpevoli di una situazione di crisi, che cercare soluzioni. Al Terzo settore spettano due compiti nuovi: promuovere un'alfabetizzazione mediatica del cittadino, perché solo un uso consapevole di questi mezzi, può evitare la subordinazione, la passività e soprattutto la crescita del digital divide. Il dato ISTAT relativo all'anno scolastico 2020/21 è inequivocabile: la DAD ha tagliato fuori circa l'8% dei bambini e dei ragazzi, e tale percentuale diventa del 25% in caso di soggetti disabili. L'altro compito è di utilizzare la propria funzione di advocacy per tutelare i cittadini anche nei confronti delle grandi piattaforme obbligando le stesse ad adottare criteri socialmente rilevanti nella proposizione dei contenuti. Insomma, come si fa pagare chi inquina, così si deve tassare chi intossica la vita sociale, emozionale e relazionale.

In conclusione, le tre sfide sinteticamente illustrate rappresentano un'opportunità formidabile per il Terzo settore per diventare una "struttura portante non di supplenza, ma di autonoma e specifica responsabilità" dell'intero Paese.

## GLI AUTORI

BRUNO ANASTASIA, Economista del lavoro  
LUIGI BOBBA, Terzjus  
UGO CAMPAGNARO, Confcooperative Veneto  
DANIELE CASTAGNAVIZ, Confcooperative Friuli-Venezia Giulia  
MONICA COMINATO, Provincia di Vicenza  
PAOLO COSTA, Università Ca' Foscari di Venezia  
GIANPIERO DALLA ZUANNA, Università di Padova  
ELEONORA DI MARIA, Università di Padova  
CLAUDIO FILIPPUZZI, Fondazione Agrifood & Bioeconomy Friuli-Venezia Giulia  
DANIELA GALANTE, Confcooperative Veneto  
NICOLA GALLUÀ, Confcooperative Friuli-Venezia Giulia  
CHIARA GARGIULO, Università di Padova  
MAURIZIO GAMBUZZA, Veneto Lavoro  
FRANCESCO JORI, Giornalista  
MARA MANENTE, Università Ca' Foscari di Venezia  
DANIELE MARINI, Università di Padova  
ELISA MEGLIOLI, Ciset Venezia  
STEFANO MIANI, Università di Udine  
ENZO PACE, Università di Padova  
MAURIZIO RASERA, Veneto Lavoro  
GIANMARCO RUSSO, Veneto Sviluppo  
FRANCESCA SETIFFI, Università di Padova  
TERESA TASSAN VIOL, Associazione Nazionali Presidi – Friuli-Venezia Giulia  
GIANLUCA TOSCHI, IRCRES-CNR, Università di Padova

Stampato da  
La Grafica & Stampa editrice s.r.l., Vicenza  
per conto di Marsilio Editori® in Venezia

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% del volume dietro pagamento alla siae del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.  
Le riproduzioni per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da clearedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

edizione  
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

anno  
2021 2022 2023 2024 2025

Viviamo un “presente continuo”, dove l’esistenza sembra giocarsi totalmente just in time. È invece la capacità di costruire progetti in grado di interpretare il futuro a costituire un fattore vincente. La conoscenza è il valore aggiunto che permette la realizzazione di uno sviluppo consapevole fatto di miglioramento sociale, economico e morale delle comunità, valori fondamentali del Credito Cooperativo. Queste sono le motivazioni che hanno spinto la Banca di Credito Cooperativo Pordenonese e Monsile a progettare questo primo rapporto che fotografa la storia recente, la condizione attuale e le prospettive, approfondendo tutti i settori interessati, dalle attività produttive, all’agricoltura, ai servizi, all’istruzione e al terzo settore. Un’analisi completa che intende essere uno strumento utile a quanti il territorio lo vivono e contribuiscono a farlo vivere, e a quanti abbiano il piacere di conoscere a fondo due regioni così peculiari.

**Daniele Marini** è professore di Sociologia dei processi economici all’Università di Padova. Ha fondato ed è direttore scientifico della divisione Research&Analysis di Community. Tra le sue pubblicazioni: *Le Metamorfosi. Nord Est: un territorio come laboratorio* (Marsilio 2015); *Fuori classe. Dal movimento operaio ai lavoratori imprenditivi della Quarta rivoluzione industriale* (il Mulino 2018); *Una grammatica della digitalizzazione* (con F. Setiffi, Guerini 2020); *Transformer. Le metamorfosi digitali delle imprese del Nord Est* (con F. Setiffi, Guerini 2021); *Lessico del nuovo mondo* (Marsilio 2021).

