

24 Aprile 2026

Disintermediare stanca, con Imprese & Territorio focus sui corpi intermedi

La presentazione di Disintermediare stanca (Franco Angeli Edizioni) di Francesco Seghezzi, promossa da Imprese & Territorio nell'ambito della Fiera dei Librai



Disintermediare stanca

Democrazia economica, populismo
e crisi del collettivo

Francesco Seghezzi



C'è un punto esclamativo mancante nel titolo del libro *Disintermediare stanca* di

Francesco Seghezzi, presidente Adapt e docente all'Università degli studi di Bergamo. Lo ha notato, con un sorriso, **Antonio Terzi**, presidente di Imprese & Territorio, che ha aperto la serata di giovedì 23 aprile nella sede bergamasca di Confcommercio Bergamo, nell'ambito della Fiera dei Librai, ma leggendolo fino in fondo, quel punto esclamativo lo si sente eccome: "Il libro pone anche tanti punti di domanda: se è vero che disintermediare stanca, stanca gli individui, stanca le imprese, è altrettanto vero che l'intermediazione fa comodo anche agli interlocutori politici con i quali ci confrontiamo ogni giorno. Il nuovo tema mi pare essere per il futuro: *Intermediare basta?* Cosa serve a noi corpi intermedi per far sì che il decisore politico e i nostri concittadini ci percepiscano non tanto come soggetti interessati e impegnati a tutelare e promuovere i nostri associati, ma anche e soprattutto per quello che siamo davvero: portatori di un messaggio utile per il proprio territorio e per la propria comunità, anche al di fuori del perimetro della propria associazione o delle proprie associazioni- sottolinea Terzi, dal palco- Questo è il cuore infatti dell'esperienza associative di rappresentanza dei nostri corpi intermedi e questo è quello che anche personalmente vivo attraverso la mia esperienza associativa". Il saggio di Francesco Seghezzi "Disintermediare stanca. Democrazia economica, populismo e crisi del collettivo" (Franco Angeli, 2026) che mette a confronto le esperienze di cinque paesi europei (Italia, Francia, Spagna, Polonia e Austria) è una grande difesa del collettivo in un'epoca che ha scommesso tutto sull'individuo e sugli individualismi. E la presentazione, animata da voci autorevoli del territorio, si è trasformata in una di quelle conversazioni che non offrono risposte facili, ma pongono le domande giuste.

Il punto di partenza di Seghezzi è quasi brutale nella sua chiarezza: negli ultimi quaranta, cinquant'anni abbiamo raccontato a tutti che più si è soli, più si è efficienti. Che bastano gli strumenti giusti, la connessione, l'accesso alle informazioni. Che il lavoro - quell'ultima cosa rimasta dopo il crollo delle ideologie e il progressivo affievolirsi delle identità collettive- si conquista da soli, con impegno e studio. "Il problema- ha spiegato il professore- è che questo racconto ignora le relazioni. E chi ha più relazioni, più soldi, più risorse, vince. Tutti gli altri no". Da questa frattura nasce il populismo, non come fenomeno improvviso, ma come risposta prevedibile, seppur miope e spesso violenta, a un modello che ha lasciato troppe persone "indietro". In Italia il processo è iniziato prima che altrove: Tangentopoli ha fatto saltare i partiti con un anticipo di decenni rispetto al resto d'Europa. E dalla "casta" in poi, tutto ciò che mediava- sindacati, associazioni di categoria, ordini professionali- è stato dipinto come il problema, non come la soluzione.



C'è un'ironia amara nell'era digitale: la tecnologia che prometteva di

abbattere le distanze le ha spesso allargate. Il giornalista **Dino Nikpalj**, membro del comitato editoriale della Fiera dei Librai, moderatore della serata, ha fotografato bene il cortocircuito: "Quante volte sento dire *io non mi informo sui giornali, mi informo su internet?* Come se internet fosse una fonte neutra e autorevole, anziché il terreno più fertile che esista per la disinformazione. Per non parlare dei medici con pazienti che si fanno la diagnosi su Google". La rete è apparentemente iper-democratica: chiunque può dire la sua a un pubblico ampio. Ma c'è una differenza enorme tra "dire qualcosa" e "dirlo insieme". E il populismo, ha sottolineato Seghezzi, si muove esattamente attraverso questa parvenza di democrazia: abbondanza di voci, scarsità di costruzione collettiva.

Uno dei fili più profondi del dibattito ha riguardato il cambiamento del lavoro. Un tempo, anche il mestiere più umile era un luogo di appartenenza: si era operai, artigiani, commercianti, e in quella categoria c'era fierezza, solidarietà, coscienza comune. Oggi il panorama è un arcobaleno di condizioni lavorative frammentate, contratti ibridi, carriere discontinue. "Se immaginiamo i lavoratori degli anni Settanta, avevano tutti una maglietta dello stesso colore- ha detto Seghezzi- Oggi c'è un arcobaleno fa quasi male agli occhi". A questa frammentazione si aggiunge un paradosso identitario: viviamo in un'epoca in cui sappiamo tutto di tutti, vediamo le vite degli altri attraverso i social, percepiamo costantemente ciò che non siamo. Il lavoro fatica a costruire identità proprio quando ce n'è più bisogno. Il presidente della Camera di Commercio e Confcommercio **Giovanni Zambonelli** ha aggiunto un dato preoccupante: la Generazione Z è oggi quella che si indebita di più. "È tutto bello finché i conti non tornano- ha osservato-. Prima c'è il tempo libero, gli amici, lo sport. Il lavoro viene dopo. Giusto o sbagliato? Forse né l'uno né l'altro. Ma i corpi intermedi devono prenderne atto".



sta con onestà proprio Zambonelli, riprendendo un tema del libro: il
di un'associazione diventa

il mantenimento della struttura, anziché l'interesse degli associati, il

distacco è già iniziato". È una critica pesante, ma costruttiva. Perché la rappresentanza esiste finché ci sono persone disposte a farsela. E per essere attrattivi occorre capire davvero i bisogni di chi si rappresenta, non solo registrarli, ma interpretarli e trasformarli in risposte concrete. Giovanni Zambonelli, presidente della Camera di Commercio di Bergamo, ha portato l'esempio dei tre tavoli su cui l'Ente sta lavorando in avvicinamento al 2030: immigrazione qualificata, housing accessibile, trasporto pubblico locale. Temi apparentemente slegati, in realtà profondamente interconnessi. "Sotto le imprese ci sono le persone. Se riusciamo a offrire condizioni di vita dignitose a chi lavora nel nostro territorio, facciamo

rappresentanza vera”.

Dall’analisi comparativa dei cinque paesi europei, Francesco Seghezzi ha individuato alcune direzioni che hanno dimostrato di funzionare. La prima è la convergenza: i corpi intermedi che ottengono risultati sono quelli capaci di fare fronte comune con altri soggetti (non solo datoriali o sindacali, ma anche del mondo educativo, dell’associazionismo civile) su battaglie condivise, specialmente quando i rischi riguardano la tenuta democratica stessa. Polonia e Austria, uscita dal governo populista di Sebastian Kurz, ne sono esempi concreti. La seconda è il linguaggio. Molte organizzazioni parlano tra loro, in un codice chiuso che non arriva alle persone che intendono rappresentare. Rinnovare il modo di comunicare, specialmente verso le generazioni più giovani, non è una questione di marketing, ma di senso, lo stesso senso che crea appartenenza. La terza è l’apertura verso chi può aiutare a costruire una visione del mondo. “L’obiettivo di chi fa ricerca non è imporre una posizione- ha chiarito Seghezzi- ma supportare con analisi. I corpi intermedi devono aprirsi a questo, senza posizioni difensive”.

La serata si è chiusa su una nota volutamente ottimista — ma non ingenua. Seghezzi ha ricordato che i giovani sanno protestare collettivamente: i Fridays for Future, le piazze per Gaza, le mobilitazioni ambientali dimostrano che il desiderio di agire insieme non è scomparso. Il problema è che questo desiderio non si trasferisce sulle questioni economiche più vicine: i tirocini, i contratti, gli stipendi... “Dobbiamo smettere di fare finta di sapere come andrà il mondo- ha concluso- . Non lo sappiamo. E dipingere un futuro di certezze negative è il torto più grande che possiamo fare a chi ha vent’anni oggi. A chi rinuncia a protestare per diritti o ingiustizie che subisce ogni giorno per ideali ben più lontani”. L’invito ai corpi intermedi è semplice e impegnativo allo stesso tempo: dare credito ai giovani che vogliono farsi avanti. Perché se si perdono per strada loro, si perdono anche le imprese, le idee, il territorio”. Un vecchio proverbio africano, citato in chiusura, ha riassunto tutto “Se vuoi andare veloce vai da solo; se vuoi andare lontano vai con qualcuno”.