

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA

FACOLTÀ DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE

Report di ricerca

**GESTIONE DEL TEMPO LIBERO
VIAGGIO INTORNO AI CRAL**

UNA ANALISI TRAMITE LA PRESENZA ONLINE

RESPONSABILE PROF. PATRIZIO DI NICOLA
JUNIOR RESEARCHER DOTT.SSA ANTONELLA GRAZIANO

INDICE

Premessa	3
Capitolo primo	
I CRAL e la FITeL	
1.1. Dalle società di mutuo soccorso ai CRAL	6
1.2 I tratti distintivi dei CRAL aziendali	9
1.3 La FITeL	11
Capitolo secondo	
La cultura del servizio	
2.1 Una panoramica sulle attività dei CRAL	14
2.2 Cos'è il servizio e come si comunica	16
2.3 Per un servizio di <i>valore</i>	17
Capitolo terzo	
L'impianto della ricerca e l'analisi dei dati	
3.1 I vantaggi dell'affiliazione e i <i>competitor</i> della FITeL	22
3.2 Lo strumento di rilevazione	25
3.3 L'analisi dei dati	27
Conclusioni	57
Bibliografia	60
Allegato	
Sommario dei dati rilevati	64

Premessa

Il presente rapporto di ricerca nasce dall'esigenza di studiare i Circoli Ricreativi Aziendali dei Lavoratori non associati alla FITeL (Federazione Italiana del Tempo Libero).

È innegabile che la fisionomia e l'identità dei CRAL si sia modificata nel tempo. Le loro funzioni prevalentemente assistenziali e ricreative sono state, infatti, riarticolate ed arricchite sia per adeguarsi agli avvenuti cambiamenti sociali ed economici, sia per rispondere con un'offerta più adeguata al mutamento dei bisogni e delle richieste dei lavoratori. L'incremento di domanda ed offerta di beni e servizi sviluppatasi nell'era dei consumi di massa, peraltro, ha indotto i lavoratori a non considerare più i CRAL come unico organismo mediante cui ricevere assistenza o partecipare ad attività ricreative e, conseguentemente, a spostare l'attenzione sulle alternative proposte dal mercato.

Tale situazione persiste in maniera amplificata tutt'oggi. Negli ultimi decenni, oltre al cambiamento dei valori, degli stili di vita e dei costumi degli individui si sono verificati processi di differenziazione sociale, di frammentazione del mercato del lavoro e di riorganizzazione aziendale che a volte hanno reso complesso il contatto dei CRAL con il mondo del lavoro. L'attuale regime di forte concorrenza rende, peraltro, l'attività di organizzazione delle iniziative e l'erogazione dei servizi da parte dei Circoli Aziendali ancora più complessa: non solo gli interessi e le esigenze dei lavoratori sono molteplici ed orientati verso forme e modalità di consumo spesso soddisfatte all'esterno dei Circoli, ma anche i tempi di fruizione diventano fortemente personalizzati.

Pertanto, "molti CRAL hanno cominciato a riflettere sul loro ruolo e sul loro modo di essere, sia all'interno del movimento dei lavoratori che nel rapporto con il movimento associativo e vogliono diventare sempre più momento organizzativo dei nuovi bisogni culturali dei lavoratori"¹. Eppure questo passaggio non è affatto automatico, poiché il processo di accettazione passiva nell'utilizzo del tempo libero, che era tipico della società industriale, è andato

¹ De Paolis S., "Una nuova politica del tempo di non lavoro. Il rilancio dei CRAL per una nuova qualità della vita", in *Rassegna Sindacale*, supplemento n. 13, 1989, p. 3.

man mano scemando, facendo emergere un nuovo bisogno di partecipazione, con modalità e contenuti rinnovati².

Nello stesso modo in cui oggi i CRAL si propongono l'obiettivo di riavvicinare a sé i lavoratori, la FITeL, a sua volta, ha sentito l'esigenza di comprendere come si connota l'offerta delle attività e dei servizi proposti dai Circoli Aziendali ad essa non affiliati, quali sono le loro caratteristiche organizzative, gli enti e le associazioni con cui essi si rapportano sul territorio. In una parola, la FITeL ha deciso di approfondire la conoscenza degli "altri" organismi aziendali che in Italia svolgono la sua stessa funzione.

Al fine di rilevare questi aspetti, è stata condotta un'indagine qualitativa che ha preso in esame 122 CRAL Aziendali non aderenti alla FITeL, che sono stati analizzati per il tramite dei loro siti internet. Grazie alle informazioni presenti *online* è stato possibile ricostruire la fisionomia di questi Circoli, la loro dislocazione sul territorio nazionale, quali sono le esperienze e le iniziative (culturali, sportive, turistiche e formative) organizzate, nonché la frequenza di collaborazione con altri CRAL o con altre Associazioni. Inoltre, è stata rilevata la presenza di iniziative specifiche rivolte a *target* particolari che si discostano dal segmento formato dai lavoratori soci.

La ricerca, ha avuto uno scopo prevalentemente descrittivo, ma i risultati possono costituire un punto di partenza per elaborare possibili strategie di affiliazione di nuovi CRAL, ad esempio proponendo sinergie, ovvero progettando servizi associativi innovativi o potenziando quelli già esistenti.

Di fatto, in un mondo in profonda trasformazione, anche le organizzazioni *non profit*, settore all'interno del quale sono comprese le Associazioni di Promozione Sociale, stanno introducendo nel proprio agire elementi di *marketing del servizio*, principalmente allo scopo sia di indagare i bisogni e le aspettative dei lavoratori, sia di valutare la soddisfazione degli utenti a cui il servizio viene erogato.

Nel primo capitolo di questo *report* verrà tracciata, in maniera molto succinta, la storia dell'evoluzione dei Circoli Aziendali dei Lavoratori e ne verranno

² *Ibidem.*

esaminati i tratti distintivi (tra i quali vi è la possibilità di affiliarsi ad enti di grado superiore, come appunto la FITeL, della quale verranno illustrati ruolo e funzioni).

Il secondo capitolo, invece, parte dall'analisi di quelle che sono le attività "idealtipiche" organizzate dai CRAL per poi fornire alcune indicazioni circa i criteri e gli strumenti di valorizzazione per le organizzazioni che erogano servizi.

L'ultimo capitolo è dedicato all'esposizione degli obiettivi, alle metodologie della ricerca e all'analisi dei dati raccolti tramite una apposita scheda di rilevazione con la quale si sono sistematizzate le conoscenze raccolte sui 122 CRAL oggetto dell'indagine.

Il rapporto contiene infine tre allegati: nel primo è riprodotta la scheda di rilevazione utilizzata nel corso della ricerca; nel secondo si riporta il database dei CRAL studiati; il terzo allegato riporta infine una sintesi dei dati raccolti, suddivisa per argomento.

Capitolo primo

I CRAL e la FITeL

*"Quando lavoriamo dobbiamo lavorare.
Quando giochiamo dobbiamo giocare.
Non serve a nulla cercare di mescolare le due cose.
L'unico obiettivo deve essere quello di svolgere il lavoro
e di essere pagati per averlo svolto.
Quando il lavoro è finito, allora può venire il gioco, non prima".*
(H. Ford)

1.1 Dalle società di mutuo soccorso ai CRAL

La nascita dei CRAL (Circoli Ricreativi Aziendali dei Lavoratori) risale alla seconda metà del 1800, periodo in cui l'industrializzazione e il processo di unificazione dello stato italiano provocano una serie di cambiamenti economici e sociali.

In questi anni nascono le prime società di mutuo soccorso, associazioni solidaristiche e difensive che si propongono l'assistenza, la beneficenza e le azioni mutualistiche nei confronti dei lavoratori e che ben presto diventano un punto di riferimento culturale ed ideale per gli operai.

Questo movimento associativo si sviluppa nel tempo e agli inizi del 1900 iniziano a costituirsi associazioni e circoli ricreativi, culturali e sportivi.

L'avvento del fascismo comporta un periodo buio per l'associazionismo: un elevato numero di circoli è costretto alla chiusura ed altri subiscono una restrizione delle proprie attività a causa della limitazione delle libertà individuali. Annalisa Zanuttini evidenzia come "agli inizi furono i sindacati fascisti a organizzare gli italiani fuori dal posto di lavoro in attività ritenute politicamente innocue e moralmente salutari, e questo sino alla creazione ufficiale dell'O.N.D"³.

Nel 1919, infatti, viene fondato il "Dopolavoro italiano" che sei anni dopo assume la denominazione di Opera Nazionale Dopolavoro (O.N.D.), un ente pubblico parastatale dotato di una struttura centrale e di organi periferici.

³ Bizzarri E., Luzzatto P., Zanuttini A., *Tempo libero e regime. Il dopolavoro a Roma negli anni '30*, Pisani, Roma, 1997, p. 31.

L'Opera Nazionale Dopolavoro nasce allo scopo di far convergere proletariato, masse contadine e piccola borghesia all'interno di un unico circuito culturale in grado di creare un forte senso di associazionismo nazionale. L'intento puramente ricreativo del dopolavoro consisteva nel permettere ai lavoratori di ritrovarsi e di distrarsi dopo le dure e logoranti ore di lavoro, partecipando ad attività culturali, sportive e alle prime forme di turismo organizzato. Questa attenzione ai bisogni dei lavoratori mascherava, però, ben altri scopi.

L'organizzazione del dopolavoro era, in realtà, finalizzata ad allargare le basi del consenso e alla diffusione ed acquisizione della cultura fascista, perseguendo il fine "più precisamente politico, di controllare e indottrinare i lavoratori. Le filodrammatiche, i complessi corali, le gare sportive servivano da pretesto per fare proseliti; una volta che i lavoratori si fossero iscritti diventava più facile raggiungerli con la propaganda"⁴.

Non solo, dunque, un utile mezzo di controllo culturale e politico che teneva lontano i lavoratori da bettole ed osterie e che combatteva la disgregazione sociale, la delinquenza e l'odio di classe, ma anche uno strumento efficace di persuasione ideologica e sociale che consentiva al fascismo di far presa anche sui contadini, i salariati e gli operai.

La storia del OND si interseca, peraltro, con l'esigenza di riorganizzazione produttiva che le direzioni aziendali iniziano ad avvertire negli anni Venti. Sembra, quindi, auspicabile realizzare opere di assistenza sociale per "accaparrare la cooperazione cosciente e fattiva delle masse lavoratrici"⁵, attuando il disegno di *welfare* aziendale concepito dal regime e considerato la soluzione italiana all'organizzazione scientifica del lavoro⁶.

Con la caduta del fascismo alcuni dei circoli ricreativi precedentemente chiusi rientrano in funzione e gli statuti di queste associazioni vengono riscritti.

Fino agli anni Sessanta la gestione del tempo libero dei lavoratori e, quindi dei Circoli Aziendali, viene acquisita da alcune grandi aziende e della Confindustria. In questo periodo si colloca l'attività dell'E.N.A.L. (Ente Nazionale Assistenza

⁴ Cordova F., *Le origini dei sindacati fascisti*, Laterza, Roma-Bari, 1974.

⁵ Bellucci O., "Il fattore umano nell'organizzazione scientifica del lavoro", in *L'organizzazione scientifica del lavoro*, a. VI, dic. 1927, p. 484.

⁶ Musso S., (a cura di) *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Giangiacomo Feltrinelli Editore, Milano, 1999.

Lavoratori) costituita nel 1945 a seguito della trasformazione post-bellica dell'Opera Nazionale Dopolavoro. L'Ente opera nel campo del tempo libero e si occupa della promozione di iniziative atte a valorizzare le capacità morali, fisiche e intellettuali dei lavoratori. In particolare l'E.N.A.L. si occupa di gestire mense, spacci di generi alimentari, vacanze per lavoratori e colonie per i bambini, buoni acquisto, facilitazioni commerciali, sanitarie, cinematografiche, termali, assicurazioni. Inoltre, promuove iniziative culturali, campionati sportivi, feste folkloristiche e concorsi canori e musicali.

Nonostante i molteplici tentativi di conservare l'unità dell'Ente e di procedere alla sua democratizzazione, iniziano a sorgere associazioni del tempo libero autonome e sia i cattolici che i repubblicani fondano proprie organizzazioni, come le ACLI (Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani), l'ENDAS (Ente Nazionale Democratico di Azione Sociale) e la GIAC (Gioventù Italiana di Azione Cattolica). Alla fine degli anni Settanta e precisamente il 1° gennaio 1979, l'E.N.A.L. viene soppresso⁷.

Nel frattempo, la crisi del modello produttivo taylor-fordista, a partire dai primi Anni '70, alimenta ulteriormente da parte delle dirigenze aziendali e delle istituzioni statali l'attenzione al benessere psico-fisico dei lavoratori e la necessità di disporre di strutture in grado di organizzare il tempo libero a loro disposizione. L'art. 11 dello Statuto dei Lavoratori (L. 300/70), infatti, recita: "le attività culturali, ricreative ed assistenziali, promosse nell'azienda sono gestite da organismi formati a maggioranza dai rappresentanti dei lavoratori". Esso, quindi, favorisce lo sviluppo dei Circoli Ricreativi Aziendali e riconosce il diritto dei lavoratori a prendere parte attivamente alla gestione del proprio tempo libero.

Il circolo aziendale viene, infatti, definito come "la struttura associativa di *tutti* i lavoratori che lo gestiscono democraticamente e in totale autonomia, nel confronto continuo con le istituzioni, l'associazionismo storico, gli enti locali"⁸ o per esprimerlo con le parole di Frascarelli "il CRAL è una libera associazione

⁷ L'E.N.A.L. è stata in seguito ricostituita su basi privatistiche ed apolitiche ed è stata riconosciuta come Ente Nazionale Assistenziale da parte del Ministero dell'Interno con un decreto del 16/12/2002.

⁸ Gilioli A., "Una nuova politica del tempo di non lavoro. Il rilancio dei CRAL per una nuova qualità della vita", in *Rassegna Sindacale*, supplemento n. 13, 1989, p. 8.

senza scopo di lucro costituita fra i lavoratori di una determinata azienda (o ente) che opera a favore dei lavoratori aderenti le cui iniziative sono gestite dai medesimi lavoratori”⁹.

Il Circolo Ricreativo Aziendale è, dunque, l’incarnazione del precedente dopolavoro aziendale, un ente in grado di favorire processi di socializzazione tra i lavoratori all’interno dei luoghi di lavoro mediante la promozione, l’organizzazione e la valorizzazione di iniziative culturali, sportive, turistiche, ricreative, hobbyistiche, volontaristiche e solidaristiche.

In continuità rispetto alla loro valenza passata, i CRAL sono simbolo ed espressione del libero associazionismo, sancito dalla legge n. 383/2000 che all’articolo 1 “riconosce il valore sociale dell’associazionismo liberamente costituito e delle sue molteplici attività come espressione di partecipazione, di solidarietà e pluralismo; ne promuove lo sviluppo in tutte le sue articolazioni territoriali, nella salvaguardia della sua autonomia; favorisce il suo apporto originale al conseguimento di finalità di carattere sociale, civile, culturale e di ricerca etica e spirituale”¹⁰.

1.2 I tratti distintivi dei CRAL aziendali

I CRAL sono strutture democratiche, promosse, nell’ambito della contrattazione, da aziende e organizzazioni sindacali, ma poi gestite dai lavoratori dell’azienda.

La presenza dei sindacati nella gestione dei Circoli Ricreativi è dovuta sia al fatto che essi “costituiscono un grande patrimonio di uomini, di idee, di beni concreti, frutto delle lotte del movimento sindacale”¹¹, ma anche all’esigenza delle organizzazioni sindacali di interessarsi non solo delle condizioni di lavoro ma anche di quelle di non lavoro.

⁹ Frascarelli M., *Gli enti non commerciali*, FAG, Milano, 2008, p. 98.

¹⁰ Legge 7 dicembre 2000, n. 383, sulla “Disciplina delle associazioni di promozione sociale” pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 300 del 27 dicembre 2000.

¹¹ De Paolis S., “Una nuova politica del tempo di non lavoro. Il rilancio dei CRAL per una nuova qualità della vita”, in *op. cit.*, p. 3.

Come emerso nel paragrafo precedente, i Circoli Ricreativi Aziendali rientrano nel settore del *non profit*¹² all'interno del quale sono compresi tutti quegli enti, associazioni ed organizzazioni che perseguono uno scopo non lucrativo.

Secondo Frascarelli¹³, i CRAL devono osservare negli atti e nei fatti:

- il già menzionato art. 11 della legge n. 300/1970 in merito alla base associativa e dirigenziale dei circoli;
- le disposizioni in materia di attività ricreative e socio assistenziali contenute nel contratto di lavoro adottato dall'azienda;
- lo statuto che, oltre a includere le clausole essenziali relative alle finalità non lucrative e al regime di democrazia interna, deve inoltre contenere:
 - lo scopo sociale;
 - l'articolazione delle attività del circolo;
 - l'ambito operativo del circolo (aziendale, inter-aziendale, di gruppo);
 - i requisiti per l'acquisizione della qualifica di socio.

I CRAL attivi nel nostro paese si presentano come una realtà fortemente complessa e composita. Essi rappresentano "un sistema a isole incomunicanti, che non ha costruito nel tempo una tradizione di coesione, nessuna forma di coordinamento e di collaborazione"¹⁴. Si tratta, dunque, di una galassia vastissima di metodi, principi e finalità.

Tale mancanza di uniformità deve essere attribuita ad una serie di variabili: gli statuti, la condizione economica, la filosofia, l'organizzazione e soprattutto alla loro dimensione (ne esistono alcuni che contano migliaia di iscritti mentre altri sono costituiti da pochi soci). Accanto ai Grandi CRAL "verticali", coordinati da un Consiglio Centrale e dislocati su tutto il territorio nazionale, bisogna annoverare la presenza di Circoli aderenti alle Banche, alla Sanità, agli Enti

¹² Le organizzazioni senza scopo di lucro operano in una molteplicità di settori e svolgono attività socialmente rilevanti sia nel campo assistenziale, della solidarietà e della beneficenza, sia in quello dell'arte, della cultura, dello sport, della sanità, della ricerca, del turismo e dell'ambiente. Si tratta, dunque, di attività eterogenee per fini e qualità a cui corrispondono tipologie giuridiche di enti differenti: associazioni non riconosciute, associazioni riconosciute, circoli ricreativi aziendali, onlus, organizzazioni di volontariato, comitati, associazioni di promozione sociale, società sportive dilettantistiche, ONG.

¹³ Frascarelli M., *op. cit.*, p. 98.

¹⁴ Missaglia G., "Una nuova politica del tempo di non lavoro. Il rilancio dei CRAL per una nuova qualità della vita", in *op.cit.*, p. 5.

statali e parastatali e quelli appartenenti al settore industriale che spesso fanno capo allo C.S.A.IN (Associazione dei Centri Sportivi Aziendali e Industriali) costituitasi su iniziativa di Confindustria. A questi vanno aggiunti una miriade di piccoli CRAL che hanno sede in una sola città, in una sola azienda e che sono autonomi, ossia non sono affiliati a nessuna associazione.

La pratica di affiliazione dei Circoli ad altri enti o ad associazioni di grado superiore costituisce un atto di libera adesione del CRAL, poiché "la vita del circolo, per la sua natura autonoma, è libera da vincoli verso terzi e nessuna legge impone direttamente che un circolo debba affiliarsi a enti (associazioni, federazioni, confederazioni, etc.) di grado superiore (regionale, interregionale, nazionale)¹⁵.

Nonostante, l'affiliazione ad associazioni nazionali superiori ha i suoi vantaggi perché, da un lato, costituisce un'esperienza positiva di condivisione, confronto e discussione su valori e progetti comuni, dall'altro, rappresenta una utile soluzione per ottenere vantaggi e benefici.

L'affiliazione, infatti, comporta generalmente per i circoli la possibilità di godere di una vasta gamma di servizi: amministrativi, fiscali, formativi e correlati all'organizzazione di eventi e manifestazioni. Contestualmente, le associazioni nazionali possono stipulare convenzioni di "convenienza" con banche, *tour operator*, agenzie di viaggi, enti di consulenza, assicurazioni ecc. da offrire ai membri e alle strutture associate.

Attualmente esistono molteplici organismi che si propongono lo scopo di affiliare Circoli Aziendali. La FITeL è una di queste.

1.3 La FITeL

La **FITeL** nasce nel 1993 per iniziativa di CGIL CISL e UIL come organizzazione che si occupa delle le attività del tempo libero.

Sin dall'inizio la Federazione si pone lo scopo di valorizzare l'associazionismo ed in particolare di recuperare e rilanciare l'esperienza sociale dei CRAL, consolidare e sviluppare la loro rappresentanza negli ambienti di lavoro e

¹⁵ Frascarelli M., *op. cit.*, p. 99.

creare strumenti di tutela e coordinamento, dando vita a delle strutture territoriali FITeL.

La Federazione, però, è altresì attenta a sostenere qualsiasi organismo o ente che abbia come finalità la promozione delle attività del tempo libero, dai circoli ricreativi, a quelli culturali e sportivi.

La FITeL promuove lo sviluppo delle attività artistiche, culturali, sportive e del Turismo sociale in sinergia con i CRAL. Essa è, infatti, membro della FITUS (Federazione Italiana Turismo Sociale), del BITS (Ufficio Internazionale Turismo Sociale) e del Forum del terzo settore, dove partecipa alla formazione dei processi che interessano la cultura, lo sport e la gestione del tempo di non lavoro e dove ha la possibilità di confrontarsi con altre associazioni del Terzo Settore.

Il 10 gennaio 2001, la Federazione Italiana Tempo Libero è stata riconosciuta Ente Assistenziale Nazionale dal Ministero degli Interni. Tale riconoscimento consente alla FITeL il rilascio del nulla osta di autorizzazioni alla somministrazione di alimenti e bevande.

Nel settembre 2002 viene iscritta, col numero 34, al Registro Nazionale delle Associazioni di promozione sociale del Ministero del lavoro e delle politiche sociali ai sensi della ex L. 383/2000.

Successivamente viene ammessa alla riscossione del 5 per 1000 e viene accreditata alla gestione di progetti nell'ambito del servizio civile.

Tali riconoscimenti consentono alla Federazione il rilascio del nulla osta di autorizzazioni alla somministrazione di alimenti e bevande e l'iscrizione all'albo nazionale delle "Associazioni di promozione sociale" di tutte le associazioni ad essa aderenti e di svolgere svariate funzioni di rilievo politico e sociale.

Tra i servizi che la FITeL ha attivato a favore dei CRAL associati vanno menzionati: i servizi di assistenza amministrativa, contabile e fiscale, i servizi di carattere statutario, legale e legislativo, quelli di natura informativa, formativa, documentale, di assistenza alla stipula delle convenzioni ed ulteriori strumenti essenziali come: il rafforzamento dell'edizione del periodico "Tempo libero" e l'attivazione del sito nazionale (www.fitel.it).

Fra le iniziative più significative promosse dalla Federazione, si annoverano:

- il campionato nazionale di Vela Intercral;
- il patrocinio ai campionati di canottaggio, canoa e dragon-boat;
- i tornei di tennis e di calcetto e il campionato di pesca;
- la rassegna nazionale del teatro Sociale "Proscenio Aggettante";
- il premio letterario "Poesia".
- la manifestazione "Scuola e Calcio in Stadi Aperti", svolta con l'ausilio del Ministero della Pubblica Istruzione, del CONI e della Lega Nazionale Calcio;
- la partecipazione al "Premio Liberazione" che si svolge durante la giornata del 25 aprile nel circuito di Caracalla a Roma e il "Giro della Regioni" organizzato dalla Primavera Ciclistica.
- circa 25 corsi l'anno di formazione con una partecipazione di circa 500 rappresentanti di associazioni affiliate e non.

La FITeL si articola in strutture Regionali, Provinciali e in Circoli Ricreativi Territoriali. Tali realtà territoriali non aderiscono ad un modello organizzativo standard, ma si connotano in maniera diversa fra loro, sia in termini di rappresentanza politica che in termini di servizi offerti ai soci.

Capitolo secondo

La cultura del servizio

*"There is only one valid definition
of business purpose:
to create a satisfied customer"
(P. Drucker)*

2.1 Una panoramica sulle attività dei CRAL

In mancanza di una logica di sistema in grado di portare a sintesi l'universo dei CRAL risulta difficoltoso fare un discorso univoco, che valga indistintamente per tutti.

Possiamo, però, individuare nella funzione di socializzazione un fattore che accomuna i Circoli Ricreativi Aziendali dei Lavoratori. Tale funzione si esplicita mediante l'offerta di attività in grado di soddisfare le esigenze che vengono generate nel tempo di non lavoro. Tali servizi possono essere inquadrati in cinque macro-categorie: i servizi di consumo, quelli assistenziali, quelli turistici, le attività culturali e quelle sportive.

I **servizi di consumo** sono finalizzati a difendere il potere d'acquisto dei lavoratori e si concretizzano sia negli sconti offerti ai soci su generi di prima necessità, sia nella gestione di bar, spacci, mense e convenzioni con negozi e fornitori.

Le **attività assistenziali** consistono nell'assicurare al lavoratore aiuto e soccorso in caso di necessità. Nel caso in cui il lavoratore si trovi "in gravi situazioni familiari dovute a malattia, a infortuni, a decessi, o in caso di difficoltà di tipo economico, il circolo provvede a soccorrerlo talvolta anche con prestiti. È questo un servizio infatti che, a seconda delle possibilità, il circolo può offrire, anche con l'appoggio della direzione aziendale¹.

Il settore del **turismo** riveste un'importanza notevole nel mercato del tempo libero e su questa componente i CRAL risultano solitamente essere molto attivi e propositivi. Molti Circoli agiscono come vere e proprie agenzie turistiche, proponendo viaggi organizzati da *tour operator* con agevolazioni per coloro che prenotano mediante i Circoli Aziendali. A differenza dei *tour operator*, i CRAL

¹ Frascarelli M., *Gli enti non commerciali*, FAG, Milano, 2008, p. 97.

non operano in un mercato generico e possono, pertanto, godere del vantaggio di conoscere a monte il proprio *target*, rivolgendosi quindi ad un segmento dai tratti abbastanza definiti. Inoltre, è bene evidenziare che i fruitori dei viaggi organizzati dai CRAL si identificano con "una fascia di turismo forte, in quanto utenti garantiti (lavoratori e percettori di stipendio-salario), che costituiscono la base di un turismo sicuro, consumista, che effettua viaggi anche lontani"².

Anche gli **eventi culturali** sono parte integrante dell'offerta dei CRAL i quali organizzano per i propri soci manifestazioni, feste, sagre, rassegne musicali, cinematografiche, fotografiche e teatrali, concerti e mostre a prezzi ridotti.

Al fine di migliorare tali servizi, "più circoli aziendali possono mettersi insieme per diffondere spettacoli, incontri, iniziative culturali che possono permettere un rapporto più diretto e una circolazione di idee e riflessioni molto importante"³. È compito dei CRAL, inoltre, organizzare attività culturali e di riflessione politica che vengano accolte dai lavoratori come momenti *ricreativi*, superando l'idea che si tratti di attività "noiose".

Anche la **dimensione sportiva** ha assunto nel tempo un ruolo di rilevanza crescente all'interno dell'offerta dei CRAL "in quanto gli stessi lavoratori sono sempre maggiormente presenti nel partecipare alle attività sportive e ricreative"⁴. Tale interesse si giustifica sia con gli elevati costi imposti dalle strutture sportive esterne ai CRAL, che spesso scoraggiano la frequentazione di tali impianti, sia con la sempre maggiore attenzione rivolta dagli individui al benessere psicofisico. Anche in questo caso esistono, però, enormi difformità tra i CRAL che possono disporre di imponenti strutture ed impianti messi a disposizione dalle dirigenze aziendali e quelli che, invece, non hanno la possibilità di beneficiare di nessuno spazio da dedicare alle attività sportive.

Oltre a queste attività, bisogna annoverare anche le **iniziative solidaristiche e di volontariato** a cui spesso i CRAL aderiscono, richiedendo il sostegno dei

² Guiotto L., "I consumi turistici dei soci di un grande circolo aziendale", in AA.VV. *Il viaggio - Dal grand tour al turismo post-industriale*, Atti del Convegno Internazionale sul turismo mediterraneo, Roma, 5-6 dic. 1996, Magma - FLM, Napoli, 1996, p. 310.

³ Capecchi V., "Una nuova politica del tempo di non lavoro. Il rilancio dei CRAL per una nuova qualità della vita", in *Rassegna Sindacale*, supplemento n. 13, 1989, p. 10.

⁴ Mastrangelo A., "Una nuova politica del tempo di non lavoro. Il rilancio dei CRAL per una nuova qualità della vita", in *op.cit.*, p. 36.

soci. Tali attività si rivolgono generalmente alle classi sociali più deboli e ai cittadini in difficoltà, anche non soci di un CRAL.

2.2 Cos'è il servizio e come si comunica

Se, dunque, l'attività dei CRAL ruota intorno al servizio, è utile soffermarsi sul significato del termine *servizio* e sulle regole utili per facilitarne la comunicazione.

La American Marketing Association ha distinto il *servizio come prodotto* (o servizio quasi puro) dal semplice *servizio*. Il servizio come prodotto è totalmente immateriale, è intangibile e si consuma nel momento stesso in cui viene fruito. Con l'accezione di *servizi* si intende, invece, generalmente le attività svolte a supporto dell'utilizzo dei prodotti⁵.

Generalmente, i servizi offerti dai CRAL aziendali rientrano nella prima categoria che presenta le seguenti caratteristiche:

- inseparabilità: il servizio non può essere separato dall'organizzazione che lo eroga, esso acquisisce valore nel momento stesso in cui viene "venduto";
- deperibilità e l'instabilità della domanda dovuta alle variazioni stagionali della richiesta;
- forte differenziazione dei sistemi di marketing utilizzati per promuovere servizi simili;
- relazione con il cliente e instaurazione di rapporti il più possibile duraturi;
- intangibilità, immaterialità e significativo coinvolgimento da parte dell'utente.

Uno degli aspetti più problematici legati proprio alla dimensione di intangibilità del servizio, attiene alle modalità attraverso cui comunicare le offerte ai soci.

George e Berry⁶ hanno individuato sei regole per un'efficace promozione delle attività erogate:

- coinvolgere il personale nelle azioni di promozione;

⁵ Bennet P.D., *Dictionary of marketing terms*, American Marketing Association, II ed., Chicago, 1995.

⁶ George W.R., Berry L.L., "Guidelines for the advertising of services", in *Business Horizons*, Jul./Aug., 1981.

- capitalizzare il passaparola, strumento che genera percezione positiva e fiducia;
- ricercare ed evidenziare simboli tangibili (strutture, luoghi, apparecchiature) che ridimensionano il fattore dell'intangibilità e dell'indeterminatezza;
- rendere comprensibile il servizio facendo percepire soprattutto i vantaggi dell'offerta;
- comunicare coerentemente: i messaggi devono possedere una coerenza interna percepibile che li renda riconoscibili ed in grado di essere collegati tra loro;
- non formulare false promesse: ogni servizio può essere paragonato ad una promessa che genera delle attese nei soci che non dovranno essere assolutamente tradite; il *gap* di comunicazione produce una sensazione di insoddisfazione nell'utente del servizio.

Promettere solo ciò che è possibile costituisce il primo passo per costruire un'immagine positiva dell'organizzazione in grado di generare fiducia ed affidabilità. Costruirsi una "buona reputazione" implica un adeguato uso degli strumenti di comunicazione finalizzati a veicolare messaggi coerenti provenienti da tutte le fonti di comunicazione, integrando "i diversi aspetti dell'immagine tra di loro, ricercando, anche in presenza di contenuti innovativi, una sintonia con il contesto socio-culturale del quale l'organizzazione fa parte"⁷.

Dunque, la comunicazione rappresenta un'ottima leva per valorizzare le proprie attività e per offrire un servizio all'altezza delle aspettative dei soci.

2.3 Per un servizio di valore

Generare valore per un'organizzazione non è impresa semplice.

Il *valore* non è un concetto esclusivamente economico, ma "esso deve altresì contemplare anche tutti i flussi di valore che la contabilità tradizionale non è in grado di cogliere appieno"⁸.

⁷ Giuli M., *Creare valore con il servizio. Criteri e strumenti manageriali per imprese, organizzazioni pubbliche e non profit*, Franco Angeli, Milano, 1997, p. 53.

⁸ Ivi, p. 23.

Il concetto di valore può essere declinato in:

- *valore organizzativo (o interno);*
- *valore per l'utente;*
- *valore per gli stakeholders.*

La creazione di *valore organizzativo* passa attraverso l'assunzione di un'ottica di marketing interno che consiste nel considerare gli stessi membri dell'organizzazione degli *stakeholders*⁹, la cui soddisfazione diventa un fattore necessario per la resa dell'organizzazione in termini di qualità e produttività della *performance*, ma anche di fidelizzazione e di minore dispersione delle competenze e conoscenze possedute. Dunque, non è possibile creare valore all'esterno dell'organizzazione se prima esso non viene prodotto all'interno, potenziando non tanto le risorse tangibili (o economiche), quanto quelle *intangibili*¹⁰ presenti all'interno dell'ente.

Creare *valore per l'utente* significa principalmente "fargli percepire dei risultati, e cioè soddisfare/anticipare/superare le sue aspettative a dei costi sostenibili, ossia ad un prezzo da egli ritenuto equo"¹¹.

Considerando il parametro della percezione dei risultati ottenuti e quello dei costi sostenuti è possibile ottenere quattro tipologie di utenti: gli utenti soddisfatti o sovra/soddisfatti, gli utenti "trattenuti", gli utenti "utilitaristici" e quelli soddisfatti "con riserva".

⁹ Gli *stakeholders* sono rappresentati da tutti quei soggetti (enti, gruppi o persone) che la cui opinione o decisione, i cui atteggiamenti o comportamenti, possono influenzare le attività di un'organizzazione, favorendo od ostacolando il raggiungimento di uno specifico obiettivo. Freeman definisce gli *stakeholders* come "qualsiasi gruppo o individuo che influenza o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione". Freeman E., Rusconi G., Dorigatti M., *Teoria degli stakeholders*, Franco Angeli, Milano, 2008.

¹⁰ Edvinsson e Malone ritengono vantaggioso sostituire la valutazione sui bilanci (capitale tangibile) con quella sul capitale intellettuale, definito da T.A. Stewart "la somma dei brevetti, dei procedimenti, delle competenze dei dipendenti, delle tecnologie, delle informazioni su clienti e fornitori e della buona vecchia esperienza che un'azienda possiede". Stewart T., *Intellectual capital. The new wealth of organization*, Bantam Doubleday Dell, New York, 1997, (trad. it.) *Il capitale intellettuale. La nuova ricchezza*, Ponte alle Grazie, Milano, 1999, p. 346.

¹¹ Giuli M., *op.cit.*

Figura 1. Tipologia dei livelli di soddisfazione degli utenti

PERCEZIONE DEI RISULTATI	POSITIVA Utenti/soci soddisfatti "con riserva"	Utenti/soci soddisfatti o sovra-soddisfatti
	NEGATIVA Utenti/soci "trattenuti"	Utenti/soci "utilitaristici"
NEGATIVA		POSITIVA
PERCEZIONE DEI COSTI SOSTENUTI		

Fonte: nostro adattamento su **Giuli M., *Creare valore con il servizio*, Franco Angeli, Milano, 1997.**

Come si nota dalla **Figura 1** solo una valutazione positiva sia dei costi che dei risultati restituisce un socio pienamente soddisfatto o sovra-soddisfatto, dimensione, quest'ultima, che implica una valutazione della qualità del servizio talmente elevata da superare di gran lunga le attese del fruitore. Nel caso in cui non si verifichi questa condizione, la soluzione risiede nell'aumentare la percezione dei risultati mantenendo intatti i costi oppure, al contrario, diminuendo i costi a parità di risultato percepito.

La situazione più difficoltosa riguarda il socio definito "trattenuto", il quale, sebbene sia insoddisfatto del servizio, continua a servirsi dell'organizzazione probabilmente perché i costi del cambiamento sarebbero troppo elevati. Ma il suo rapporto con l'organismo di riferimento è fortemente a rischio e, alla prima occasione utile, egli modificherà la sua scelta.

Lo stesso vale per l'utente "utilitaristico" che sceglie di avvalersi ulteriormente dei servizi erogati e delle attività offerte dall'organizzazione solo in virtù della loro convenienza economica.

L'utente soddisfatto "con riserva", invece, è colui che non ha tempo o voglia di ricercare alternative o che partecipa a determinate attività o fruisce di specifici

servizi perché da essi si sente psicologicamente appagato e, pertanto, gli elevati costi passano in secondo piano.

Nel settore del *non profit*, ed in particolare per i CRAL aziendali, il livello di *customer satisfaction* degli utenti si identifica generalmente con il consenso e la partecipazione sociale, fattori volti ad edificare un'immagine positiva dell'organizzazione. Pertanto, non bisogna sottovalutare il ruolo determinato dalla presenza degli *stakeholders*, ossia di tutti quegli attori sociali con cui l'organizzazione *non profit* si rapporta e che sono interessati alle attività e ai servizi offerti dall'ente perché in grado di generare valore economico o intangibile.

Figura 2. Gli stakeholders di un CRAL.



Fonte: nostro adattamento su Fabris G., (a cura di) *La comunicazione d'impresa*, Sperling & Kupfer, Milano, 2003.

La **Figura 2** mostra quali sono gli *stakeholders* primari e secondari¹² del nostro caso specifico, i CRAL. Essi, oltre a confrontarsi con i sindacati, aziende e lavoratori associati, dialogano con i *mass media*, si relazionano con le altre Associazioni di Promozione Sociale, con gli enti locali, con fornitori/distributori

¹² Gli *stakeholders primari* sono rappresentati dagli attori sociali che hanno rapporti diretti con l'organizzazione e che sono strettamente legati alle sue attività; quelli *secondari*, invece, sviluppano con essa un rapporto marginale e, pertanto, non esercitano una influenza diretta sulle sue attività.

di beni e servizi e con studi di consulenza con i quali stipulano convenzioni per i soci.

Il processo di identificazione delle componenti del valore va affiancato all'elaborazione di una *strategia* da seguire per offrire un servizio di qualità. La prima analisi da effettuare in questo senso è quella ambientale che implica una "riflessione sul modo più utile per collegarsi operativamente con le altre realtà di servizio e stabilire con esse delle sinergie, allo scopo di incrementare le opportunità, a parità di costo, per fornire servizi migliori"¹³.

Gli attuali contesti altamente competitivi, inoltre, generano sempre più frequentemente la necessità di ri-configurare e re-distribuire le proprie attività mediante pratiche di collaborazione e cooperazione con enti locali ed associazioni presenti sul territorio che permettono di creare un canale di comunicazione privilegiato per "dialogare" e "confrontarsi" sulla gestione dei servizi da fornire alla collettività.

Tali riflessioni, però, devono essere condotte contestualmente ad un'analisi delle risorse intangibili presenti all'interno dell'organizzazione che, secondo Hall¹⁴, comprendono: la reputazione o immagine dell'organizzazione, la sua cultura organizzativa¹⁵ e il *know how* dei membri.

Del resto le organizzazioni si connotano sempre più come "organizzazioni intelligenti"¹⁶, in grado di generare al loro interno una consapevolezza collettiva circa l'uso appropriato delle proprie risorse conoscitive, fattori indispensabili per la sostenibilità del vantaggio competitivo.

¹³ Giuli M., *op.cit.*, p. 65.

¹⁴ Hall R., "The strategic analysis of intangible resources", in *Strategic Management Journal*, vol. 13, February 1992, (trad. it.) "L'analisi strategica delle risorse intangibili", in *Problemi di gestione*, Formez, vol. XIX, N. 6, 1993.

¹⁵ Per cultura organizzativa si intende «un insieme di assunti di base – inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno – che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi» Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, London, 1985, (trad. it.) *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano 1990.

¹⁶ L'espressione è di J.B. Quinn. L'autore sostiene che il potere di un'organizzazione risiede nelle sue capacità intellettuali e di servizio. A contare sono i beni intangibili fondati sulla conoscenza: il *know-how* tecnologico, il disegno del prodotto, l'immagine di mercato, la comprensione dei bisogni del cliente, l'innovazione, la creatività. Quinn J.B., *Intelligent enterprise*, The Free Press, New York, 1992, (trad. it.) *L'impresa intelligente. Un panorama per l'industria fondato sulle competenze e sui servizi*, Isedi, Torino, 2002.

Capitolo terzo

L'impianto della ricerca e l'analisi dei dati

3.1 I vantaggi dell'affiliazione e i *competitor* della FITeL

La presente ricerca intende sviluppare un'indagine conoscitiva sui CRAL non affiliati alla Federazione Italiana Tempo Libero (FITeL).

Tra i soci della FITeL, oltre alle Confederazioni sindacali CGIL, CISL e UIL bisogna annoverare:

- Le Federazioni Nazionali dei CRAL dei lavoratori:
 - ANCAM (Autoferrotrantvieri ed Internavigatori), con oltre 40 grandi CRAL associati per circa 90.000 soci e 150.000 utilizzatori comprendenti i tale numero i familiari;
 - Dipendenti dei Comuni, con oltre 28 grandi CRAL associati per circa 62.000 soci e oltre 100.000 soci utilizzatori comprendenti i tale numero i familiari;
 - Dipendenti delle Regioni, con 15 CRAL associati per circa 30.000 soci;
 - ANCIU (dipendenti delle Università), con 20 CRAL associati per circa 10.000 soci.
- I Dopolavori e CRAL Nazionali:
 - DLF (Dopolavoro Ferroviario) articolato in associazioni locali con circa 250.000 soci;
 - CRAL Telecom (più di 60.000 soci; ma 110.000 utilizzatori comprendenti in tale numero i familiari soci);
 - CRAL ARCA ENEL (più di 60.000 lavoratori associati; 130.000 utilizzatori comprendenti in tale numero i familiari);
 - CRAL POSTE (più di 60.000 soci; 175.000 utilizzatori comprendenti in tale numero i familiari).
 - CRAL INPDAP (più di 3.500 aderenti.)
- 500 CRAL non affiliati a nessuna delle associazioni e CRAL menzionati con oltre 150.000 soci.

La FITeL Nazionale, oltre ad essere iscritta nel registro delle associazioni di promozione sociale, è un ente le cui finalità assistenziali sono state riconosciute dal Ministero dell'Interno.

Ciò comporta una serie di benefici per gli enti affiliati, tra cui:

- assunzione automatica della qualifica di associazione di promozione sociale;
- presentazione e realizzazione dei progetti del Servizio Civile volontario;
- facilitazioni fiscali, amministrative e civilistiche;
- accesso ai fondi pubblici;
- carta dei servizi riservati agli affiliati FITeL;
- polizze assicurative;
- assistenza Fiscale ed amministrativa.

Anche i singoli soci della Federazione possono godere di vantaggi e benefici, tra i quali:

- polizze assicurative;
- accesso a convenzioni nazionali e regionali;
- corsi di formazione;
- carta sconti della FITeL nazionale.

Nonostante l'evidente vantaggio, per un circolo ricreativo, di affiliarsi alla FITeL, non tutte le organizzazioni esistenti aderiscono alla Federazione.

La presente indagine ha proprio lo scopo di fare luce sulla galassia di circoli autonomi, individuandone le caratteristiche principali e le attività svolte. L'indagine ovviamente non esaurisce l'universo dei CRAL esistenti, né quelli che, nel nostro Paese, non aderiscono alla FITeL. Quella dei Circoli Ricreativi, come già accennato, è una realtà fortemente variegata, sfaccettata ed eterogenea che difficilmente può essere colta nella sua totalità.

Ai fini del nostro studio si è deciso di prendere in considerazione i CRAL aziendali che, pur non essendo affiliati alla FITeL, hanno una presenza organizzativa anche sul web, hanno un loro sito autonomo e dichiarano di svolgere effettivamente attività legate al tempo libero dei lavoratori. Ovviamente questa scelta ha tagliato fuori tutte le strutture di dimensioni

minimali, spesso operanti in una piccola o media impresa, che non hanno capacità o fondi per realizzare e gestire un sito web. Va detto, inoltre, che a volte i CRAL studiati aderiscono ad associazioni, federazioni o altra struttura associativa diversa dalla FITeL. La Federazione, infatti, non opera in regime di monopolio, ma agisce in presenza di altre strutture o associazioni concorrenti, su scala nazionale o locale. Alcune delle principali organizzazioni di rappresentanza dei CRAL non-FITeL sono le seguenti:

- CRAL Ordine dei Medici e Odontoiatri;
- CRAL Gruppo Banca Lombarda;
- CRAL Croce Rossa Internazionale;
- CRAL Federazione Italiana Medici di Famiglia;
- AssoCRAL Europa;
- AssoCRAL Italia;
- AssoIntesa;
- Assodipendenti;
- GID - Gruppo Intraziendale Dipendenti delle aziende del Gruppo Banca Lombarda e Piemontese;
- CNC - Coordinamento Nazionale Circoli Aziendali;
- C.S.A.IN. - Centri Sportivi Aziendali Industriali;
- CI CRAL - Confederazione Internazionale Circoli Ricreativi Assistenza Lavoratori,
- Federazione Nazionale Circoli INPS.

Lo studio svolto, eminentemente descrittivo, è stato condotto tramite una scheda di rilevazione intesa ad analizzare, rilevando le informazioni reperibili pubblicamente sui siti web, quattro aree principali: le forme organizzative, le attività svolte, i servizi erogati e i legami col territorio. La rilevazione è stata condotta nei mesi di giugno e di novembre 2009.

I limiti della ricerca sono sostanzialmente due, entrambi connessi alla gestione e alla struttura dei siti internet. Il primo riguarda il numero di siti non accessibili in quanto "*under construction*" o in ristrutturazione, che quindi non hanno fornito le informazioni necessarie alla ricerca ed il secondo, invece,

correlato alla frequente mancanza di archivi *online* delle attività svolte, che non permettono di trarre indicazioni circa l'offerta dei CRAL nei periodi precedenti a quelli della rilevazione.

3.2 Lo strumento di rilevazione

A livello operativo, lo studio dei CRAL non affiliati alla FITeL è stata realizzata mediante l'ausilio di una scheda di rilevazione costruita *ad hoc* compilata, una per ogni sito web dei CRAL censiti, direttamente dal ricercatore dopo attenta osservazione dei contenuti delle pagine pubblicate in rete.

Al fine di rilevare le variabili capaci di esplicitare le diverse connotazioni dei CRAL, la scheda è stata suddivisa in dodici sezioni, ognuna delle quali destinata a delineare o ad approfondire una determinata dimensione d'analisi.

- La prima sezione è dedicata alle informazioni generali sui CRAL. In quest'area vengono specificati: il nome del Circolo, la via in cui ha sede, la città in cui è ubicato, il codice di avviamento postale, la regione di appartenenza e l'indirizzo del suo sito web. Questa parte, inoltre, contiene dettagli sui contatti telefonici e di fax, sull'indirizzo e-mail e sul nome del presidente.
- La seconda parte permette di rilevare le forme organizzative assunte dai CRAL esaminati, allo scopo di comprendere se questi organismi si costituiscono come Circoli Ricreativi Aziendali dei Lavoratori veri e propri, generalmente come Circoli, oppure come Associazioni o Club¹.
- La terza parte, invece, è volta ad acquisire informazioni circa l'affiliazione o meno dei Circoli ad altri CRAL, a Federazioni o Confederazioni, InterCRAL o ad altre Associazioni che, come la FITeL, si propongono di affiliare CRAL e di promuovere iniziative volte a valorizzare il tempo libero dei lavoratori.
- Un'ulteriore area di indagine riguarda i servizi erogati dai CRAL ai soci. In quest'ambito sono elencate una serie di possibili attività svolte: oltre alle iniziative culturali, sportive e turistiche, tipicamente offerte dai

¹ Le informazioni inerenti le forme organizzative sono generalmente specificate all'interno dei singoli statuti. Laddove gli statuti non erano presenti *online*, le indicazioni su questo *item* sono state rintracciate tra le informazioni presenti sui siti internet di ogni Circolo Ricreativo.

Circoli Ricreativi Aziendali, questa quarta sezione è volta ad analizzare se il CRAL in esame veicola sul sito informazioni sulla sua storia e sugli atti della sua costituzione, se organizza corsi di formazione per i lavoratori soci, se promuove o prende parte ad attività di solidarietà e/o volontariato in collaborazione con Associazioni umanitarie, se realizza attività ludico - ricreative e se il sito web contiene giochi *online* di intrattenimento, se fornisce consulenze legali ai lavoratori e se incentiva l'utilizzo dei cosiddetti "buoni vacanze".

- La quinta sezione è finalizzata a rilevare la presenza di attività o iniziative *ad hoc* indirizzate a *target* diversi dai soci lavoratori ed in particolare: alle donne, ai lavoratori stranieri e agli immigrati, ai ragazzi o ai bambini.
- Dalla sesta alle decima sezione vengono approfondite le attività svolte e i servizi erogati e in particolare:
 - la sesta parte della scheda di rilevazione è focalizzata sulle informazioni - anche di tipo organizzativo - dichiarate *online*. In quest'area viene quindi anzitutto esaminata la presenza o meno dello statuto, dei nominativi degli organi direttivi e dei recapiti utili per contattare i singoli membri. Si ricercano poi l'eventuale la pubblicazione di questionari di soddisfazione somministrati ai soci, l'esistenza di *link* utili, come quelli che riportano direttamente ai siti del Comune, della Provincia a della Regione di appartenenza o ai siti dei quotidiani. Inoltre, vengono rilevate informazioni che rimandano all'uso della *newsletter*, del *forum* e della bacheca annunci mediante cui i soci del CRAL possono scambiarsi messaggi su tematiche differenti oppure notizie di vendita di oggetti ed affitti di immobili. Altri aspetti rilevati in questa sezione riguardano la presenza di *news* di attualità, della modulistica per il tesseramento dei soci e l'affiliazione del CRAL ad altri organismi, l'esistenza di un'area riservata ai lavoratori e di una pagina dedicata alle FAQ, nonché l'indicazione dell'ultimo aggiornamento del sito internet.

- La settima sezione è volta a specificare quali sono le offerte artistiche e culturali promosse dal CRAL ed in particolare: i *tour* culturali, le rassegne musicali, teatrali e cinematografiche, le manifestazioni artistiche e canore, i concerti, i mercatini e le sagre, le visite a mostre e musei e la pubblicazione di informazioni relative a concorsi banditi dallo stesso Circolo.
- L'ottava area indaga quali sono le iniziative turistiche pubblicizzate sul sito internet: le crociere, le gite e i weekend fuori porta, la settimana bianca e le vacanze estive.
- La nona parte della scheda di rilevazione analizza quali sono le attività sportive ed hobbistiche di cui si trova notizia *online*, dalle bocce sino alla boxe e all'equitazione.
- La decima sezione è volta a fornire indicazioni sui corsi di istruzione organizzati dai CRAL a beneficio dei soci, tra i quali: corsi di lingua, di pittura, di taglio e cucito e di fotografia.
- L'undicesima sezione rileva i legami che i CRAL instaurano col territorio, ed in particolare con gli enti locali, le scuole, altri CRAL provinciali e regionali oppure con associazioni ed organizzazioni presenti nelle zone limitrofe.
- La successiva ed ultima sezione indaga, invece, il panorama delle convenzioni generalmente stipulate dai CRAL per fornire ulteriori servizi e vantaggi ai soci. In particolare si rilevano informazioni su abbonamenti a riviste e sull'acquisto di libri resi disponibili ai lavoratori e sulle convenzioni attivate con: strutture turistiche, teatri, cinema e musei, *tour operator*, luoghi di ristorazione (ristoranti, pizzerie e pub), con studi medici, *beauty center*, impianti sportivi, esercizi commerciali e con i servizi di biglietteria ferroviaria, marittima ed aerea.

3.3 L'analisi dei dati

Informazioni generali

Il campione di riferimento è costituito da 122 *siti web* di CRAL non affiliati alla FITeL e distribuiti sul territorio nazionale come indicato:

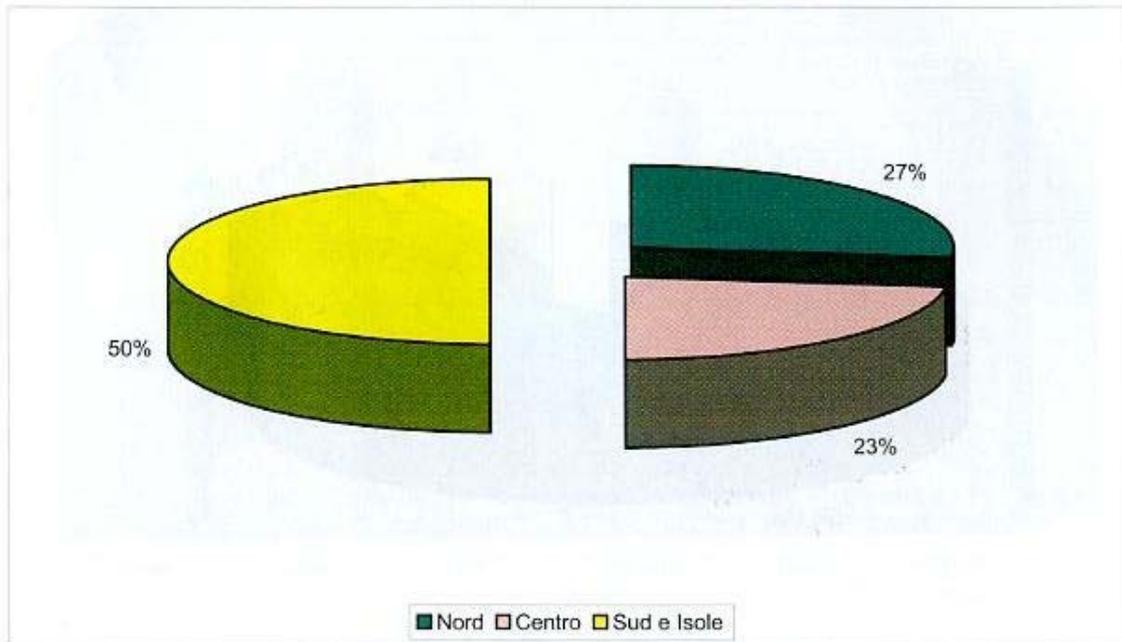
Tabella 1. Distribuzione del campione sul territorio nazionale.

Regione	Frequenza	Percentuale
Abruzzo	8	6,6
Basilicata	1	0,8
Calabria	7	5,7
Campania	12	9,8
Emilia Romagna	8	6,6
Friuli Venezia Giulia	3	2,5
Lazio	8	6,6
Liguria	4	3,3
Lombardia	8	6,6
Marche	1	0,8
Piemonte	4	3,3
Puglia	5	4,1
Sardegna	6	4,9
Sicilia	22	18,0
Toscana	18	14,8
Trentino Alto Adige	2	1,6
Umbria	1	0,8
Valle d'Aosta	2	1,6
Veneto	2	1,6
Totale	122	100

Come emerge dalla **Tabella 1**, il 18% dei CRAL presi in esame (pari a 22 su 122) sono situati in Sicilia. Ma anche Toscana e Campania sono caratterizzate da una elevata presenza di Circoli Aziendali, rispettivamente 18 (14,8%) in Toscana e 12 (9,8%) in Campania. Al contrario, le regioni con il minor numero di CRAL analizzati sono la Basilicata, le Marche e l'Umbria, seguite dal Trentino Alto Adige, la Valle d'Aosta e il Veneto. Come si nota, sul web non è stata rilevata la presenza di alcun CRAL nella regione Molise.

Al fine di semplificare l'analisi e per tener conto della numerosità del campione, i CRAL analizzati sono stati raggruppati seconda la ripartizione territoriale di appartenenza, come si vede nel **Grafico 1**.

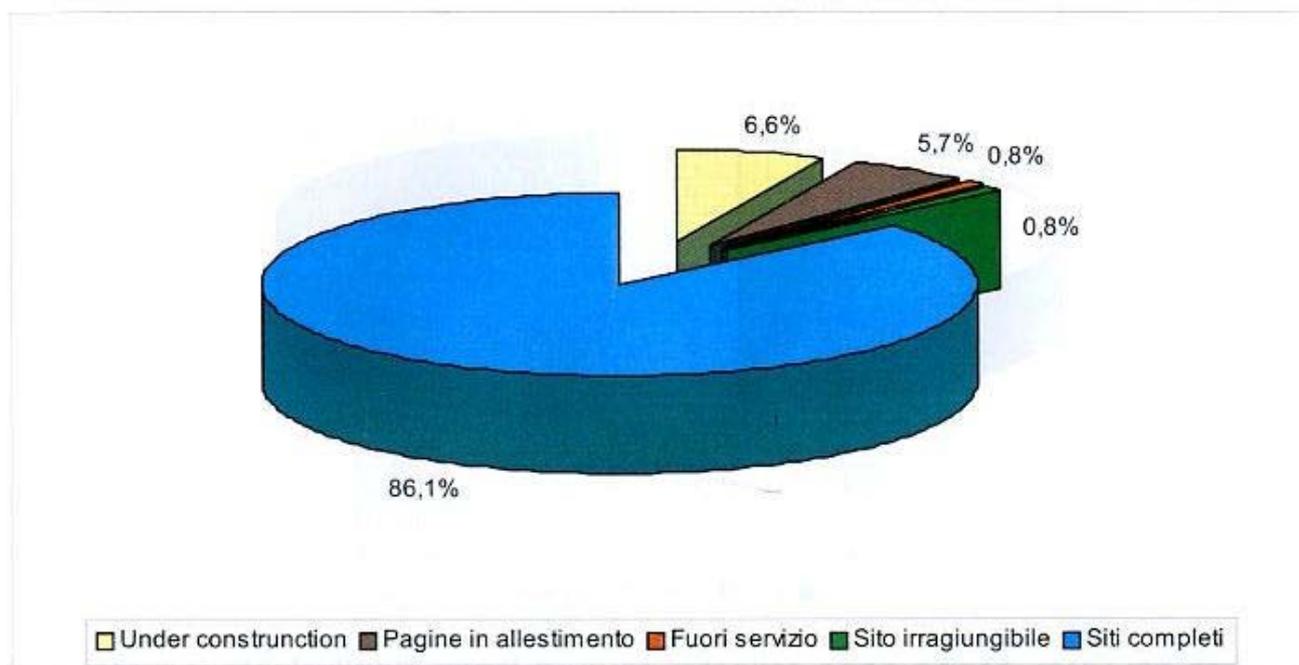
Grafico 1. Ripartizione del campione per unità territoriali: Nord, Centro, Sud e Isole (%).



La metà dei CRAL censiti sono collocati nel Sud Italia e nelle Isole (61 CRAL), il 27% nel Nord Italia (33) e il 23% nel Centro (28).

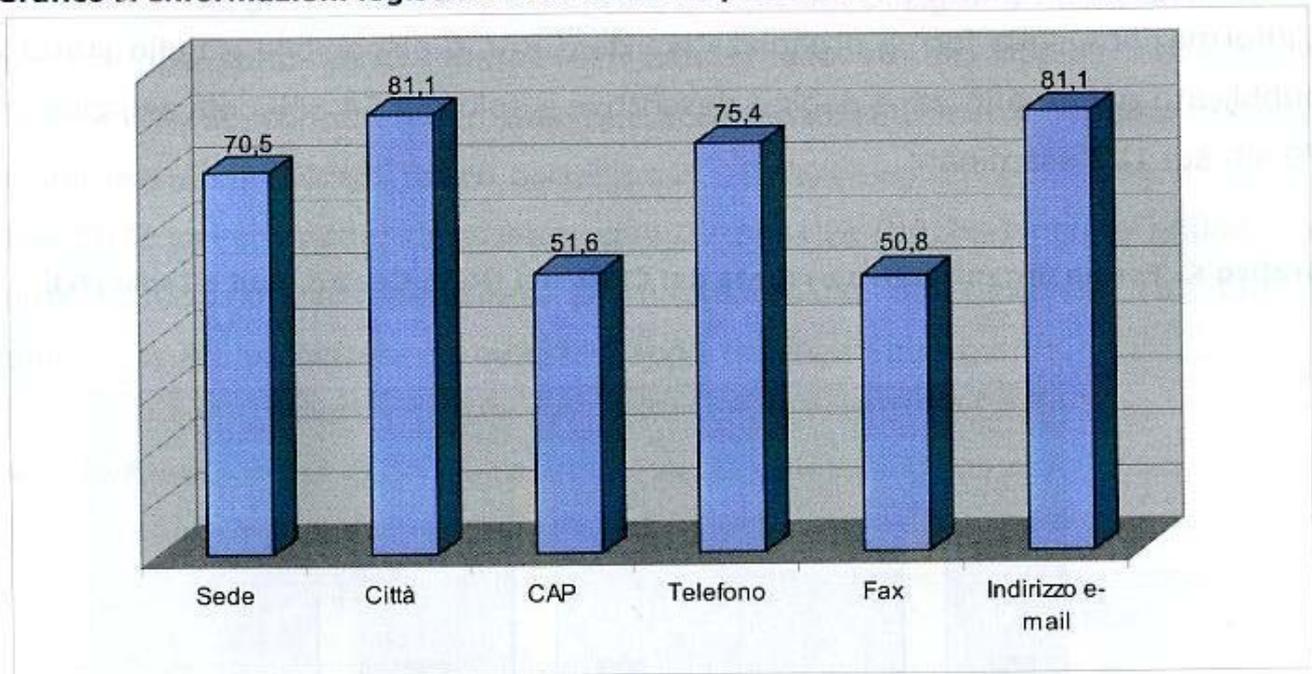
È doveroso evidenziare, fin dall'inizio di questa analisi, che nei periodi della rilevazione 8 siti risultavano *under construction* (6,6%), nel senso che esisteva soltanto una pagina iniziale che dichiarava la prossima operatività del sito, altri 7 (5,7%) avevano alcune pagine inaccessibili poiché in fase di allestimento. Nel primo caso è stato possibile acquisire poche basilari notizie solo dalla *home page*, mentre nel secondo caso l'esistenza di sezioni del sito analizzabili - almeno parzialmente - ha permesso di disporre di una quantità di informazioni più elevata. Inoltre, un sito è risultato "fuori servizio" ed uno irraggiungibile. In definitiva, per 15 siti (12,3%) si è potuto procedere solo ad una analisi parziale e limitata delle informazioni ivi contenute, in 2 casi (1,6%), invece, non è stato possibile effettuare alcuna rilevazione. Il campione completo di analisi, pertanto, è costituito da circa l'86% dei 122 siti web individuati.

Grafico 2. Siti completi, siti contenenti pagine in allestimento, siti *under construction*, siti fuori servizio e siti irraggiungibili al momento della rilevazione (%).



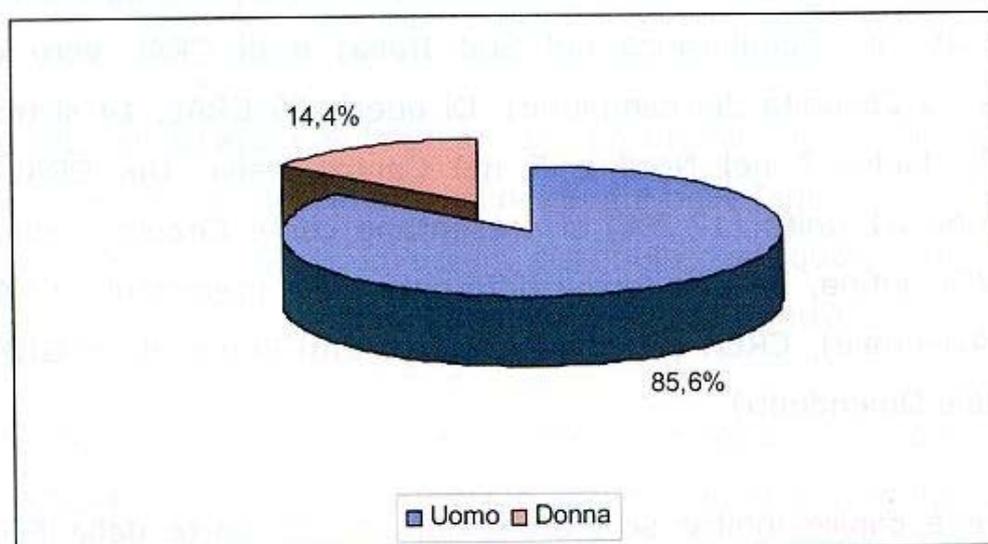
Per quanto riguarda le informazioni logistiche e di contatto presenti sul sito (ed inerenti la città in cui il CRAL risiede, il codice di avviamento postale, la sua sede, il recapito telefonico, di fax e l'indirizzo e-mail, emerge che l'81,1% (99 su 122) dei siti considerati riporta la città in cui il CRAL opera e l'indirizzo e-mail per richiedere informazioni. Il 70,5% (86 siti) indica la sede fisica del Circolo ed il 75,4% (92 siti) un numero di telefono di rete fissa o mobile. Inoltre, il 51,6% riporta il codice di avviamento postale (63 siti) e solo il 50,8% il numero di fax (62 siti). La frequenza elevata di siti che indicano l'indirizzo e-mail a scapito dell'indirizzo postale indica che l'invio di messaggi elettronici, almeno per i CRAL che hanno un sito su Internet, ha sostituito l'invio di missive cartacee.

Grafico 3. Informazioni logistiche e di contatto presenti sui siti internet (%).



Per quanto riguarda lo staff dirigente, il nome del Presidente del CRAL è riportato sui siti nel 79,5% dei casi (97 casi). Per inciso, è interessante notare che l'85,6% dei Presidenti è di sesso maschile e solo il 14,4% dei CRAL ha una donna come responsabile.

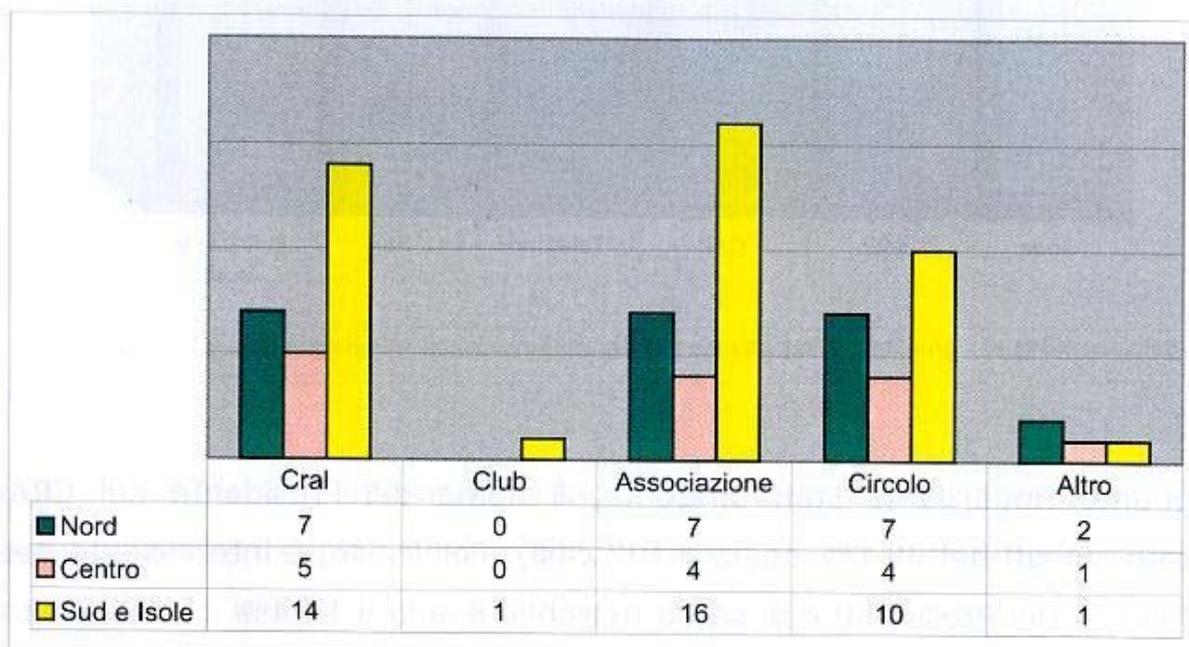
Grafico 4. Caratteristiche di genere dei Presidenti (%).



Forma organizzativa e affiliazione

L'informazione sulla forma organizzativa del CRAL è disponibile – nello statuto pubblicato *online* o in altre pagine descrittive - solo nel 64,8% dei casi, cioè in 79 siti sui 122 esaminati².

Grafico 5. Forma organizzativa assunta dai CRAL nel Nord, Centro, Sud e Isole (N).



Dal **Grafico 5** si vede che la maggioranza degli organismi presi in considerazione assume la forma dell'associazione (22,1%, pari a 27 enti su 122 esaminati, in maggioranza nel Sud Italia) e di CRAL vero e proprio (21,3%, pari a 26 unità del campione). Di questi 26 CRAL, 14 si trovano nel Sud e nelle Isole, 7 nel Nord e 5 nel Centro Italia. Dei CRAL presi in considerazione 21 unità (17,2%) si presentano come Circolo e solo 1 come Club. Il 3,2%, infine, ha una forma differente dalle precedenti: CRA (Circolo Ricreativo Aziendale), CRER (Circolo Ricreativo Enti Regionali) e GID (Gruppo Interaziendale Dipendenti).

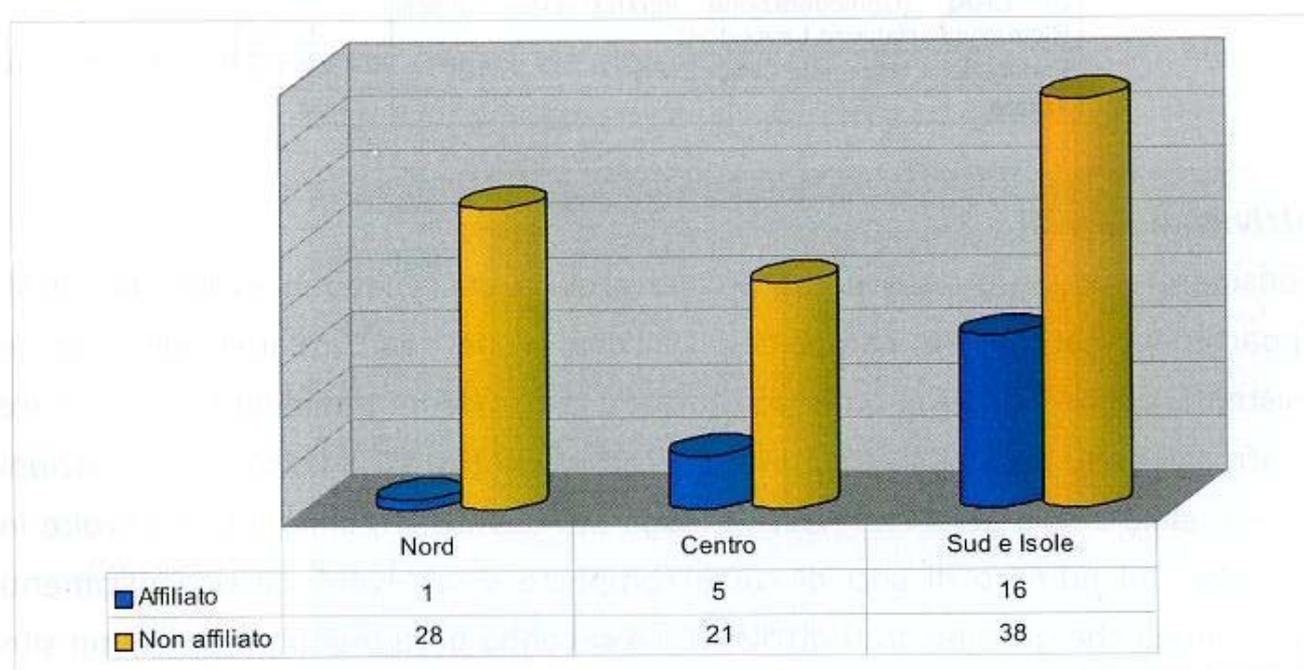
Interessante è capire inoltre se i CRAL non facenti parte della FITeL siano completamente autonomi, nel senso che operano senza affiliazioni di sorta, o

² Le modalità che avevamo previste per la forma associativa erano: CRAL, Club, Associazione, Circolo, o altra forma diversa dalle precedenti.

se aderiscano a federazioni o ad altre associazioni più grandi. Le indicazioni di questo tipo sono generalmente esplicitate nello statuto oppure nella *home page* che può contenere un *link* per accedere direttamente al sito dell'ente superiore di cui i Circoli fanno parte.

Dei CRAL presi in considerazione, solo 22 su 109 (20,2%) risulta affiliata ad altre associazioni o federazioni. La maggior parte del campione (87 CRAL), quindi, risulta scollegata da qualsiasi appartenenza aggregativa.

Grafico 6. Affiliazione dei CRAL ad altre associazioni/federazioni (N).



Come si vede nel **Grafico 6**, ben 16 dei 22 Circoli che aderiscono ad altre federazioni svolgono le proprie attività nel Sud e nelle Isole, 5 nel Centro e solo 1 al Nord. I CRAL non affiliati, invece, si distribuiscono equamente sul territorio nazionale: 38 sono ubicati al Sud, 28 al Nord e 21 al Centro.

Per quanto riguarda gli Enti ai quali i CRAL si associano, la tabella seguente indica con chiarezza il ruolo di leadership assunto da AssoCRAL Italia o Europa, al quale aderiscono 13 CRAL su 23, seguito dagli InterCRAL che associano 8 organismi, mentre un solo CRAL appartiene alla Confederazione Internazionale

Circoli Ricreativi Assistenza Lavoratori ed uno alla Federazione Nazionale Circoli INPS.

Per concludere questa sezione va detto che 2 CRAL aderiscono contemporaneamente a più organismi associativi.

Tabella 2. Enti a cui i CRAL risultano affiliati (N).

CRAL affiliato a	Frequenze
AssoCRAL	13
InterCRAL	9
CI CRAL (Confederazione Internazionale Circoli Ricreativi Assistenza Lavoratori)	1
Federazione Nazionale Circoli INPS	1
Totale	24

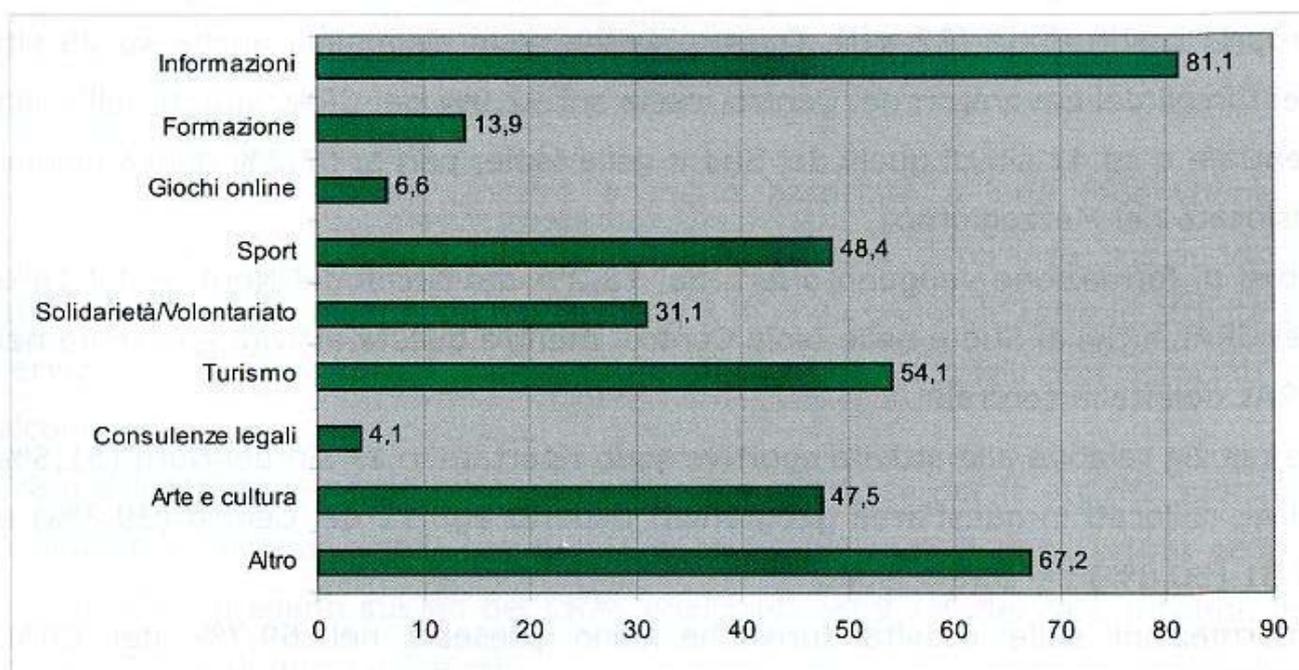
Attività e servizi

Considereremo, in questo paragrafo, le attività che vengono svolte dai CRAL appartenenti al nostro campione. Dall'analisi dei dati relativi alle pagine esistenti online, emerge che anzitutto il sito viene impiegato per fornire informazioni su se stessi. L'81,1% del campione (99 siti) veicola informazioni *online* sulla storia della sua nascita, sugli atti costitutivi, sulle attività svolte in passato, sul numero di soci di cui è composto e su eventuali riconoscimenti istituzionali che gli sono stati attribuiti. La seconda area molto presente nel sito è relativa all'organizzazione di iniziative sportive, turistiche e culturali. Il 54,1% dei CRAL studiati organizza attività turistiche (66 CRAL), il 48,4% svolge attività sportive (59 casi) ed il 47,5% promuove iniziative culturali di vario genere (58 CRAL). Interessante è notare che il 31,1% dei siti riporta notizie di iniziative solidaristiche organizzate dal CRAL o a cui il CRAL ha preso parte mediante donazioni o semplicemente favorendo la partecipazione attiva dei soci (38 casi su 122). Sembra, invece, che sul versante formativo i CRAL non-FITeL siano poco propositivi: solo il 13,9% dei siti analizzati (17 in tutto) fa riferimento all'organizzazione di corsi di formazione per i soci. Il 6,6 % dei siti offre la possibilità di giocare *online* (8 siti) e il 4,1% contiene informazioni per poter beneficiare di consulenze legali gratuite per i soci (5 siti). Sorprendentemente negativo è il dato che riguarda, invece, l'utilizzo dei buoni

vacanze³: nessun sito fa riferimento alla possibilità di incentivare questo intervento economico nei confronti dei dipendenti associati.

Ben il 67,2% dei siti campione, per finire, include informazioni relative ad altre attività e servizi (82 siti): si tratta soprattutto di attività ricreative (feste, serate a tema, cene sociali, ecc.), di ulteriori attività di assistenza e consulenza a favore dei membri del CRAL, ma anche di servizi strettamente legati all'utilizzo del sito internet come la possibilità di ricercare notizie e documenti *online* o di fornire commenti e formulare proposte per il miglioramento del sito.

Grafico 7. Attività e servizi erogate dai CRAL (%).



Può essere utile capire come si distribuiscono i CRAL a livello percentuale al Nord, Centro, Sud e Isole in base alla tipologia di attività offerta.

³ I buoni vacanza rappresentano uno strumento economico volto a favorire il turismo sociale. Essi sono messi a disposizione dei soggetti pubblici e privati che vogliono sostenere la domanda turistica di categorie più deboli e svantaggiate e dei loro dipendenti. I buoni vacanze costituiscono, quindi, un mezzo per i CRAL, le aziende, i Comuni e le Regioni non solo per rilanciare il turismo, ma anche per veicolare benefici e vantaggi ai cittadini.

Tabella 3. Attività e servizi erogati dai CRAL al Nord, Centro, Sud e Isole (%).

Servizi/Attività	Nord	Centro	Sud e Isole
Informazioni	97,0	92,9	67,2
Formazione	18,2	0,0	18,0
Giochi online	6,1	3,6	8,2
Sport	51,5	39,3	50,8
Solidarietà/Volontariato	24,2	42,9	29,5
Turismo	69,7	21,4	60,7
Consulenze legali	6,1	0,0	4,9
Arte e cultura	54,5	46,4	44,3
Altro	48,5	78,6	72,1

La **Tabella 3** mostra che il 97% del campione dei Circoli presenti nelle regioni settentrionali riporta informazioni *online* sulla propria storia e sugli atti della propria costituzione (32 siti). Queste notizie sono disponibili anche su 26 siti dei Circoli dei Lavoratori del Centro, ossia sul 92,9% dei CRAL situati nell'Italia centrale e su 41 siti di quelli del Sud e delle Isole, pari al 67,2% del campione dislocato nel Mezzogiorno.

Corsi di formazione vengono offerti dal 18,2% dei circoli del Nord, e dal 18% dei CRAL attivi al Sud e nelle Isole Centro, mentre questa attività è assente nei CRAL dell'Italia centrale.

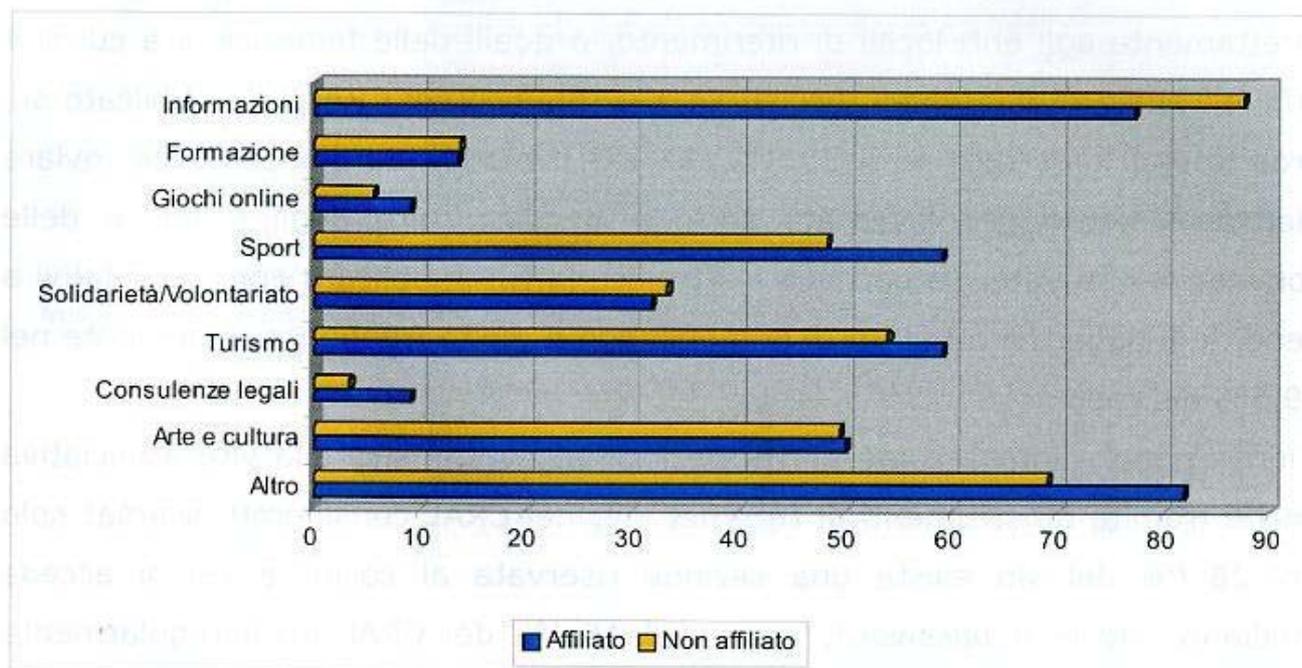
Le notizie relative alle attività sportive sono riportate in 17 siti del Nord (51,5% CRAL collocati in quest'area geografica) rispetto agli 11 del Centro (39,3%) e ai 31 (50,8%) del Sud e Isole.

Informazioni sulle attività turistiche sono presenti nel 69,7% dei CRAL dell'Italia settentrionale, solo nel 21,4% (pari a 6 siti) di quelli operanti nell'Italia centrale e nel 60,7% al Sud e nelle Isole.

Le informazioni sulle iniziative artistiche e culturali coinvolgono 18 siti al Nord (54,5%), 13 al Centro (46,4%) e 27 siti di Circoli del Sud e delle Isole (che sui 61 totali del Mezzogiorno pesano il 44,3%).

I siti dei CRAL che contengono notizie sulle iniziative umanitarie sono 8 al Nord e 12 al Centro (pari rispettivamente al 24,2% e 42,9%), contro i 18 al Sud e nelle Isole (29,5%).

Grafico 8. Attività e servizi erogati dai CRAL affiliati e non affiliati a Federazioni/associazioni (%).



Ci siamo poi chiesti se l'essere o meno associato a una federazione o associazione oltre rispetto alla FITeL comporti una differenza sui servizi e attività offerte. Come si vede dal **Grafico 8** in linea generale tutte le attività e i servizi rilevati sono forniti sia dai CRAL affiliati che da quelli non associati ad alcuna federazione/associazione.

Tra quelli affiliati emerge però un particolare interesse per le attività sportive, turistiche e culturali, oltre che per le consulenze legali e per i giochi *online*, questi ultimi presenti sui siti dei CRAL analizzati nel 9,1% dei casi, a fronte del 3,4% e 5,7% di quelli autonomi.

Le attività turistiche sono menzionate, invece, in 13 siti di Circoli associati ad altre federazioni non FITeL, i quali rappresentano il 59,1% della totalità di quelli affiliati, contro i 47 siti di quelli autonomi che costituiscono il 54% del campione non affiliato.

Informazioni organizzative e anagrafiche

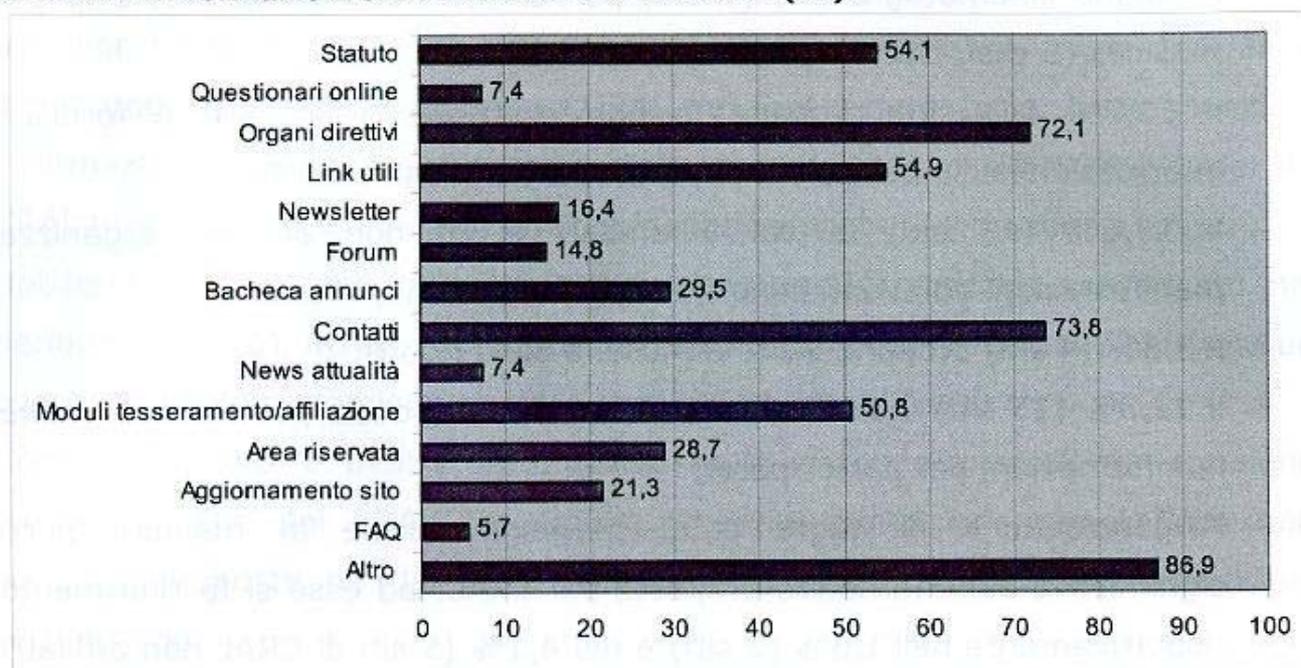
Il 72,1% dei siti dei CRAL contiene i nominativi degli organi direttivi del Circolo ed il 73,8% anche i recapiti telefonici, di fax o email di almeno uno dei membri della direzione. Generalmente vengono specificati i contatti del Presidente, ma

in alcuni casi sono presenti anche i recapiti di tutti i componenti del direttivo. Il 54,9% dei siti campione include una sezione di *link* utili per accedere direttamente agli enti locali di riferimento, a quelli delle federazioni a cui si è affiliati, ai siti di quotidiani, ecc. Il 54,1% (66 siti) dei CRAL ha pubblicato sul proprio sito lo statuto ed il 50,8% (62 siti) i moduli da compilare ed inviare elettronicamente per diventare socio o per usufruire degli sconti e delle convenzioni attivate. La bacheca elettronica in cui pubblicare annunci relativi a vendite di oggetti o ad affitti di immobili non è molto frequente: è presente nel 29,5% dei casi.

L'interazione – intesa come partecipazione attiva dei soci alla vita associativa anche tramite gli strumenti di Internet - è, nei CRAL considerati, scarsa: solo nel 28,7% dei siti esiste una sezione riservata al socio, a cui si accede mediante *log in* e *password*; appena il 16,4% dei CRAL invia regolarmente *newsletter* informative ai propri membri, mentre solo il 14,8% ha dedicato un'area del sito al *forum*, il 7,4% fa riferimento a questionari *online* somministrati ai soci ed aggiorna quotidianamente il sito con informazioni di attualità, appena il 5,7% ha previsto un'area per le risposte alle domande frequenti dei soci. È interessante notare che i questionari *online* e le FAQ sono presenti soprattutto sui siti dei CRAL che operano al Nord, ad indicare una maggiore attenzione per un rapporto più diretto con i soci.

L'86,9% dei siti censiti, inoltre, dispone di informazioni aggiuntive di altro genere rispetto a quelle sinora prese in considerazione. Si tratta soprattutto di comunicati per i soci, di pubblicazioni *online* (ad esempio il giornale del CRAL) e del calendario degli eventi. Alcuni siti riportano le previsioni metereologiche – probabilmente utili a supporto delle escursioni e del turismo - l'oroscopo del giorno, altri offrono informazioni su come raggiungere la sede del Circolo o, addirittura, pubblicano l'elenco nominativo dei soci. Molto frequente è, inoltre, la pubblicazione di fotografie e di video di iniziative, feste, cene e gare organizzate dal CRAL.

Grafico 9. Informazioni dichiarate sui siti dei CRAL (%).



Per quanto riguarda l'aggiornamento dei siti internet, tale informazione è riportata con la dicitura "sito aggiornato al" (con l'indicazione di giorno, mese ed anno) solo nel 21,3 % dei casi (26 siti su 122). Ciononostante, ci è sembrato utile considerare nella nostra indagine almeno l'anno a cui sono aggiornate le attività menzionate *online* proposte dai CRAL, poiché verosimilmente l'anno di aggiornamento delle iniziative promosse corrisponde a quello dell'ultimo aggiornamento del sito. I siti per i quali è stato possibile rilevare questa informazione sono 103 su 122 (84,4%) e di questi 85 sono aggiornati alle attività del 2009. È stato interessante notare che un paio di siti appaiono fermi addirittura alle attività del 2003.

Arte e cultura

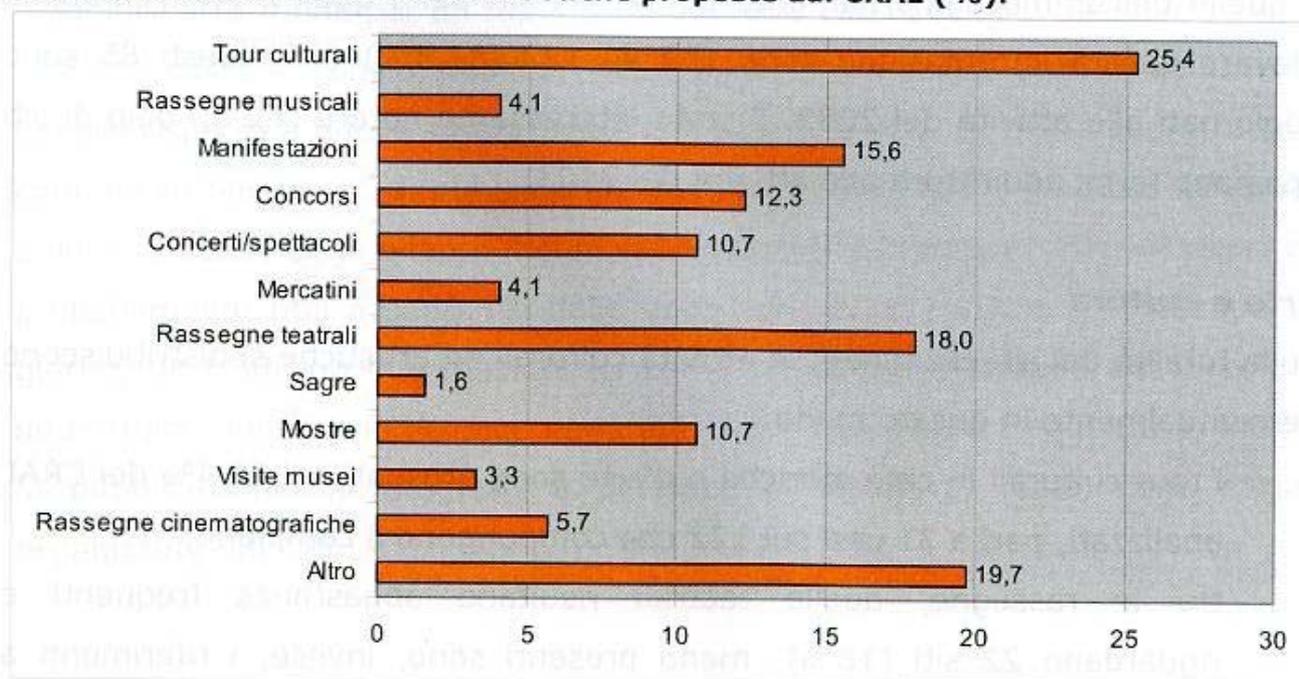
Sulla totalità dei siti esaminati, le attività culturali ed artistiche si distribuiscono percentualmente in questo modo:

- i tour culturali in città storiche o d'arte sono presenti nel 25,4% dei CRAL analizzati, pari a 31 casi sui 122 che compongono il campione;
- tra le rassegne, quelle teatrali risultano abbastanza frequenti e riguardano 22 siti (18%); meno presenti sono, invece, i riferimenti a

rassegne cinematografiche (7 siti, pari al 5,7% del campione) e quelle musicali (5 casi, cioè il 4,1 dei 122 siti analizzati);

- il 10,7% (13 siti) propone la partecipazione a concerti e fornisce informazioni sulla possibilità di partecipare a mostre d'arte;
- il 15,6% (19 siti, di cui 9 affiliati e 10 non affiliati) organizza manifestazioni ed eventi canori, artistici e culturali;
- il 3,3% (4 siti) propone visite a musei a costi ridotti;
- il 12,3% (15 siti) indice concorsi di canto o di poesia pubblicando *online* le informazioni per parteciparvi;
- l'organizzazione di sagre e di mercatini incide in maniera poco significativa sulle iniziative proposte dai CRAL: ad esse si fa riferimento rispettivamente nell'1,6% (2 siti) e nel 4,1% (5 siti di CRAL non affiliati) dei casi;
- il 19,7% dei siti (24), inoltre, riporta informazioni su altre attività culturali organizzate dai CRAL, come la biblioteca o la videoteca virtuale, la presentazione e/o pubblicazione di testi e racconti scritti dai soci, nonché l'erogazione di borse di studio e viaggi di istruzione all'estero per i figli dei soci.

Grafico 10. Attività culturali ed artistiche proposte dai CRAL (%).



Per quanto riguarda le differenze territoriali, dal **Grafico 11** si vede che la maggior parte dei siti che riportano informazioni sulle rassegne teatrali e cinematografiche appartengono ai CRAL del Sud e delle Isole. Nello specifico, informazioni sulle rassegne teatrali riguardano 16 siti, ossia il 26,2% dei 61 CRAL ubicati nel Mezzogiorno, quelle cinematografiche 7 siti, cioè l'11,5%.

Notizie sulle rassegne musicali e sui mercatini (organizzati soprattutto nel periodo natalizio), invece, sono presenti su 3 siti pari al 4,9% dei CRAL del Sud contro 2 che corrispondono al 6,1% di quelli ubicati al Nord.

Come si può notare, inoltre, informazioni sulle rassegne musicali non appaiono su nessun sito dei CRAL del Centro, mentre quelle cinematografiche non vengono proposte né dai CRAL dell'Italia centrale né da quelli situati nel settentrione.

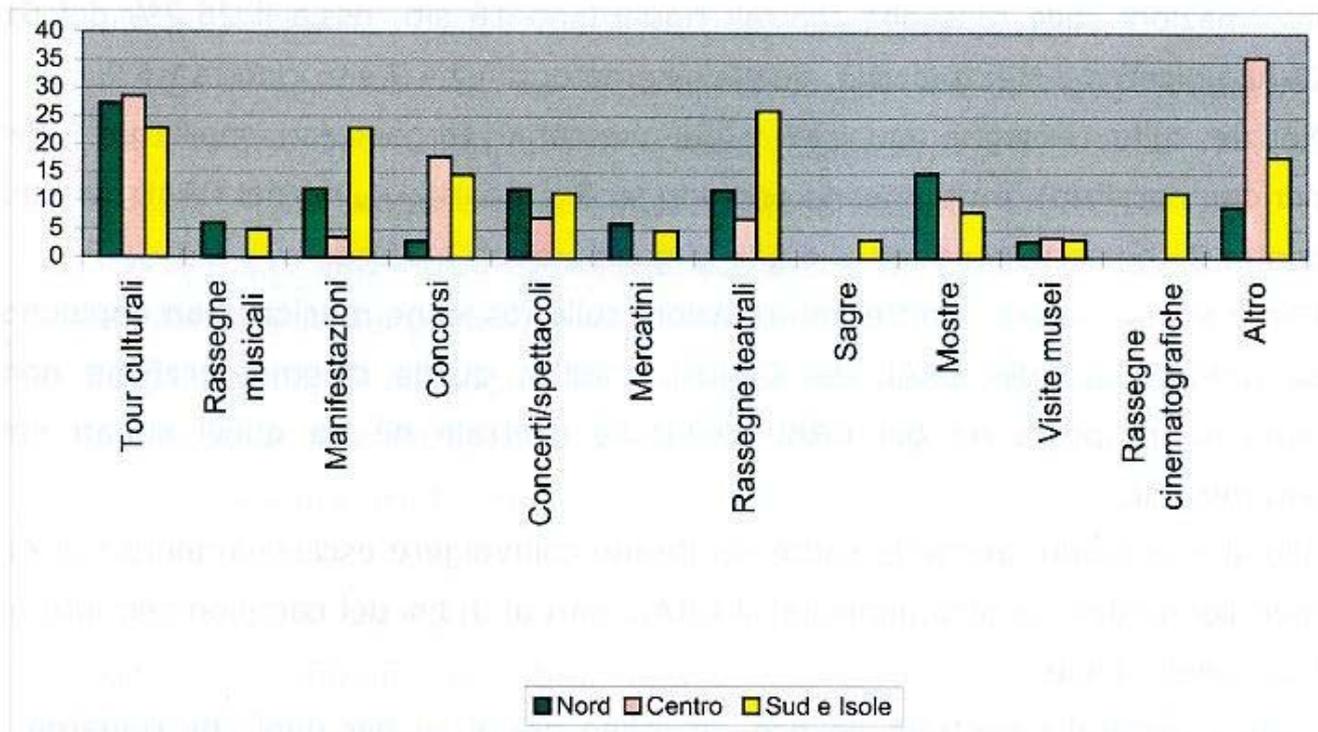
Allo stesso modo, anche le sagre sembrano coinvolgere esclusivamente i CRAL meridionali della nostra penisola: 2 CRAL, pari al 3,3% del campione situato al Sud e nelle Isole.

I CRAL dell'Italia centrale, invece, risultano più attivi per quel che riguarda i tour culturali (8 casi, pari al 28,6%), l'organizzazione di concorsi (5 siti, ossia il 17,9%) e di visite a musei (1 caso che rappresenta il 3,6% del campione di CRAL situati al Centro).

Sono i CRAL dell'Italia settentrionale, invece, a proporre maggiormente ai propri soci concerti e mostre. I concerti riguardano il 12,1% dei casi al Nord (4 siti) rispetto all'11,5% di quelli al Sud (7) e al 7,1% di quelli del Centro (2 siti). Le mostre, invece, sono presenti su 5 siti dei CRAL presenti al Nord e su 5 di quelli presenti al Sud, ma il loro peso percentuale sul campione rilevato nelle due ripartizioni geografiche è differente: rispettivamente essi rappresentano il 15,1% al Nord e l'8,2% al Sud, mentre il 10,7% (3 casi) riguarda i CRAL dell'Italia centrale.

Infine, le informazioni sulle manifestazioni canore, musicali e artistiche di cui si trova traccia *online* sembrano essere presenti più frequentemente sui siti dei CRAL del Mezzogiorno: 14 siti che corrispondono al 22,9% di quelli del Sud e delle Isole contro 4 siti che sono pari al 12,1% di quelli del Nord e 1 sito che pesa il 3,6% sul campione di CRAL collocati al Centro.

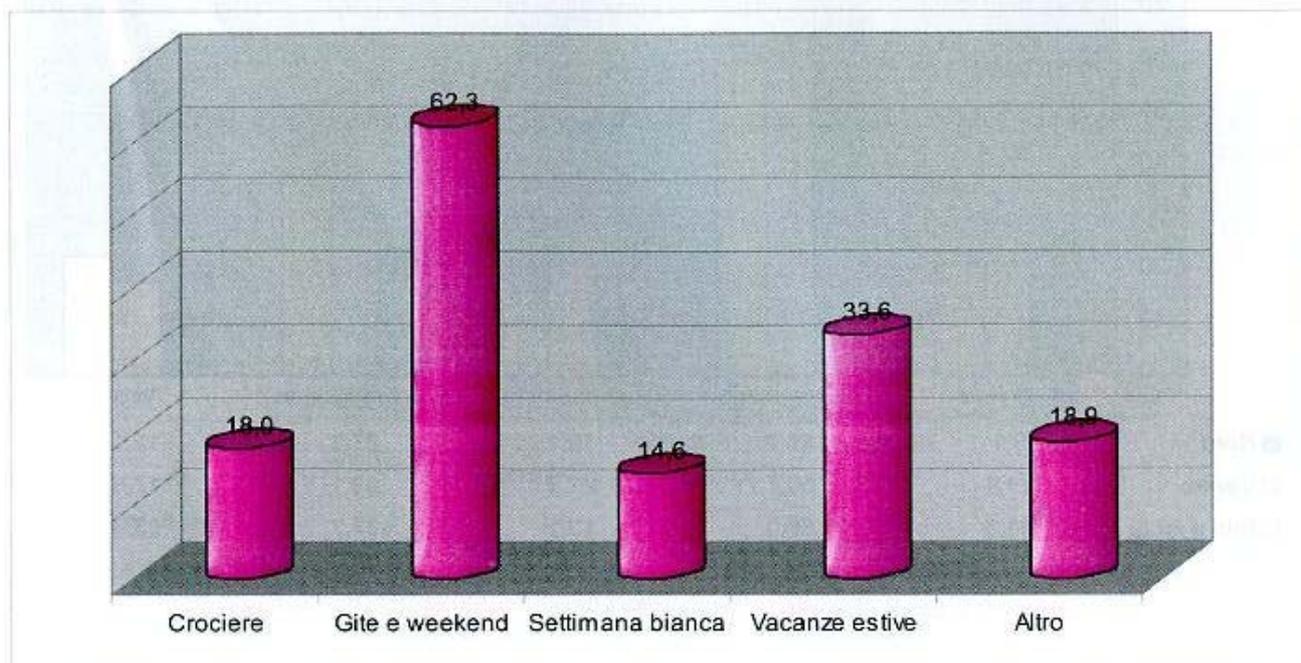
Grafico 11. Attività culturali e artistiche organizzate dai CRAL nel Nord, Centro, Sud Italia e Isole (%).



Turismo

Le attività turistiche sono ampiamente presenti nell'offerta dei CRAL presi in esame, tanto da costituire l'attività "principe" dei Circoli. Infatti il 62,3% dei siti analizzati (76 casi) contiene indicazioni su gite e *weekend* fuori porta, il 33,6% (41 siti) riporta proposte per le vacanze estive dei soci che solitamente vengono trascorse in strutture convenzionate con il CRAL, il 18% dei Circoli (22 siti) organizza crociere sia durante la stagione invernale che in quella estiva ed il 14,6% (18 siti) ha previsto la possibilità per i soci di trascorrere la settimana bianca in luoghi di villeggiatura in montagna. Per il 18,9% dei siti (23), inoltre, è stata rilevata la presenza di ulteriori attività quali: escursioni, pellegrinaggi, *meeting* dei soci all'estero e viaggi organizzati in occasione delle festività natalizie e pasquali.

Grafico 12. Attività turistiche proposte dai CRAL (%).

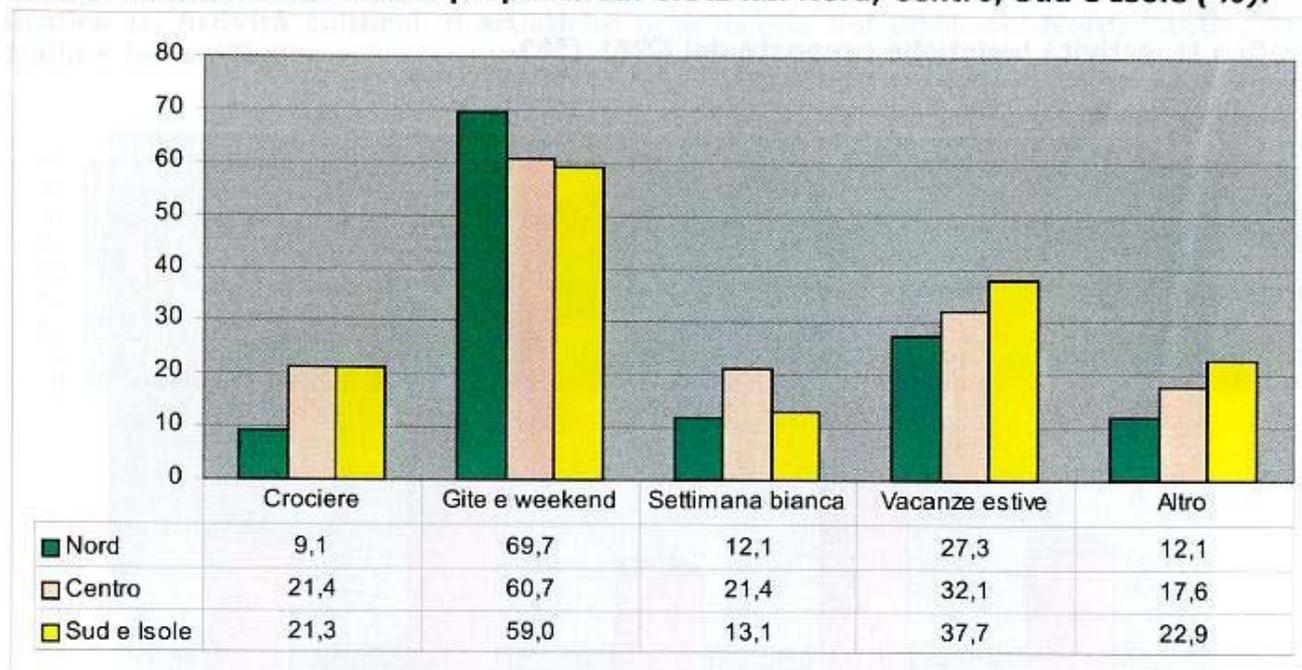


In relazione alle differenze geografiche, dal **Grafico 13** si nota che le gite e i *weekend* fuori porta – quindi il turismo breve – sono le attività più frequenti dei CRAL studiati, essendo presenti nel 69,7% delle organizzazioni al Nord (23 siti su 33), nel 60,7% al Centro (17 siti su 28) e nel 59% dei Circoli del Sud e delle Isole (36 siti su 61). Al contrario, l'offerta di crociere e settimane bianche pesano poco sul campione dei Circoli dell'Italia Settentrionale: la presenza di crociere si riscontra su 3 siti su 33 CRAL del Nord che corrispondono al 9,1%, mentre esse incidono di più su quello dell'Italia Centrale e Meridionale, dove sono presenti rispettivamente nel 21,4% (6 siti su 28) e nel 21,3% dei casi (13 siti su 61).

Informazioni sulle settimane bianche sono contenute, invece, sul 12,1% (4 siti) del campione al Nord, sul 21,4% (6 siti) del campione presente al Centro e sul 13,1% (8 casi) di quello dell'Italia meridionale.

Le notizie sulle vacanze estive, infine, sono presenti sui siti di CRAL di tutte e tre le ripartizioni geografiche, rispettivamente sul 27,3% (9 siti) di quelli al Nord, il 32,1% (9 siti) di quelli al Centro e ben il 37,7% (23 siti) dei Circoli al Sud.

Grafico 13. Attività turistiche proposte dai CRAL nel Nord, Centro, Sud e Isole (%).

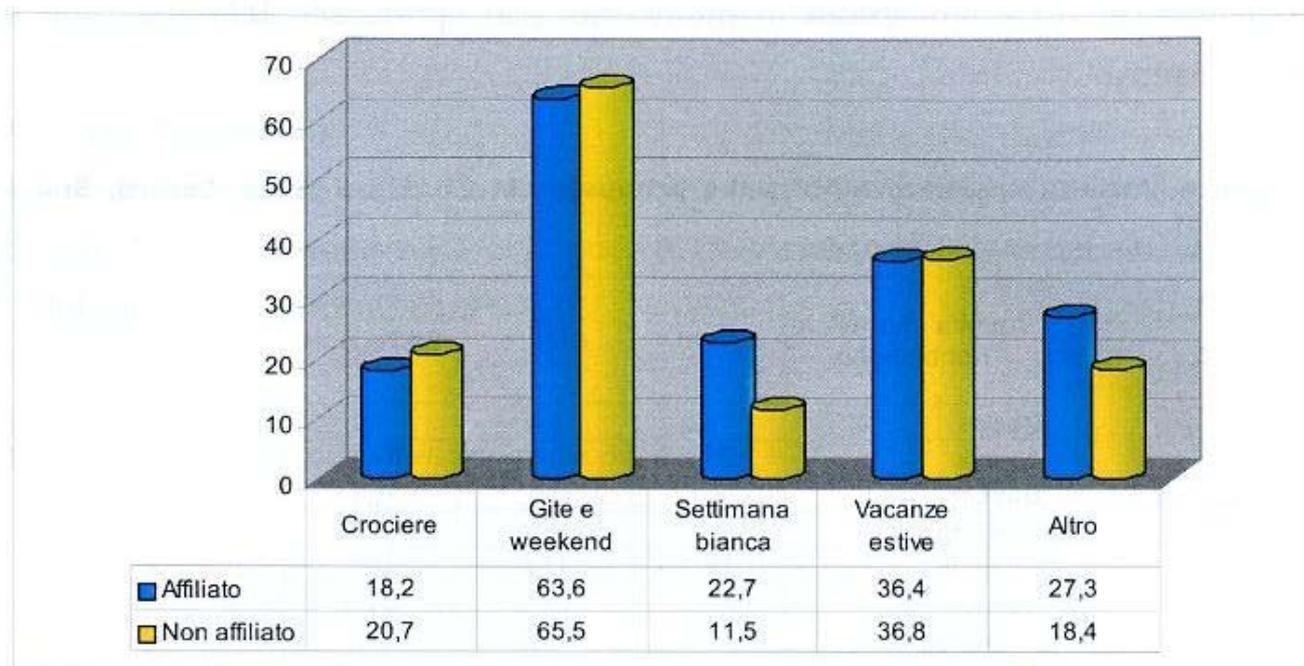


Per quanto riguarda le affiliazioni, il grafico sottostante mostra che l'offerta di gite e *weekend* insieme alle proposte per le vacanze estive costituiscono le iniziative in cui sia i CRAL affiliati che i non affiliati sono più impegnati: costituiscono il 63,6% dei Circoli associati a un federazione, contro il 65,5% sul totale degli 87 Circoli aziendali non aggregati ad Enti di carattere superiore.

Anche le informazioni sulle vacanze estive sono molto frequenti sui siti esaminati, coinvolgendo circa il 36% di CRAL affiliati e non affiliati.

Sia l'offerta di crociere che l'organizzazione di settimane bianche confermano quanto detto sopra: l'affiliazione a una Federazione non sembra incidere sull'ampiezza dell'offerta turistica dei singoli CRAL.

Grafico 14. Attività turistiche proposte dai CRAL affiliati e non affiliati (%).



Attività sportive e hobbistiche

Il calcio – ovviamente – rappresenta lo sport che accomuna di più i Circoli: informazioni sui tornei sono presenti sul 32% dei siti internet esaminati (39 siti su 122). Subito a seguire il tennis, proposto dal 22,1% dei siti (27 siti), l'attività della pesca con il 20,5% (25 casi) e il calcetto che coinvolge il 18,9% del campione (23 siti).

L'attività ciclistica è menzionata sul 14,8% dei siti dei CRAL esaminati (18 siti), informazioni sui tornei di pallavolo e di bocce vengono riportate sul 7,4% dei casi (9 siti), il gioco delle carte, come anche l'attività del ballo, compaiono sui siti del 6,6% del campione (8 siti), mentre il bowling viene praticato, in base alle informazioni presenti *online*, dai soci del 5,7% dei Circoli (7 siti).

Il nuoto e il podismo vengono riportate tra le attività organizzate dai CRAL nel 4,9% dei casi (6 siti), mentre il basket, il sub e la palestra rappresentano una porzione molto esigua dell'offerta sportiva dei Circoli, solo nel 4,1% dei siti analizzati (5 siti) sono state riscontrate notizie su tali attività.

Minima è anche l'offerta di sport come la vela, presente solo nel 3,3% dei casi (4 siti), del tiro a volo che incide per il 2,5% (3 siti) sul campione, del motociclismo, del canottaggio, dei go kart (2 siti pari all'1,6%) e

dell'equitazione e il ping pong (1 sito pari allo 0,8%). Il 32,8% dei siti (40 casi), inoltre, offre indicazioni in merito ad altri sport: sci, trekking, golf e calcio a sette.

Tabella 4. Attività sportive/hobbistiche proposte dai CRAL nel Nord, Centro, Sud e Isole (%).

Attività sportive e hobbistiche	Nord	Centro	Sud e Isole
Bocce	18,2	0,0	4,9
Tennis	39,4	17,9	14,8
Basket	6,1	7,1	1,6
Bowling	6,1	0,0	8,2
Calcetto	18,2	17,9	19,7
Calcio	33,3	25,0	34,4
Ciclismo	21,2	14,3	11,5
Carte	9,1	3,6	6,6
Nuoto	3,0	7,1	4,9
Pesca	30,3	21,4	14,8
Ping pong	0,0	0,0	1,6
Sub	9,1	7,1	0,0
Tiro a volo	0,0	0,0	4,9
Vela	9,1	0,0	1,6
Volley	15,1	3,6	4,9
Canottaggio	3,0	3,6	0,0
Motociclismo	3,0	0,0	1,6
Podismo	6,1	3,6	4,9
Palestra	6,1	3,6	3,3
Ballo	6,1	10,7	4,9
Go kart	0,0	3,6	1,6
Equitazione	0,0	3,6	0,0
Altro	48,5	39,3	21,3

Nella **Tabella 4** si notano le differenze nelle attività sportive e hobbistiche proposte tra i CRAL del Nord, del Centro e del Mezzogiorno. Appare subito evidente l'importanza che assume al nord l'offerta di tennis, il calcio, il ciclismo, la pesca e il Volley. Alcuni sport minori, come il ping pong e il tiro a volo invece interessano esclusivamente i CRAL attivi nel Sud Italia seppur con una offerta davvero minimale.

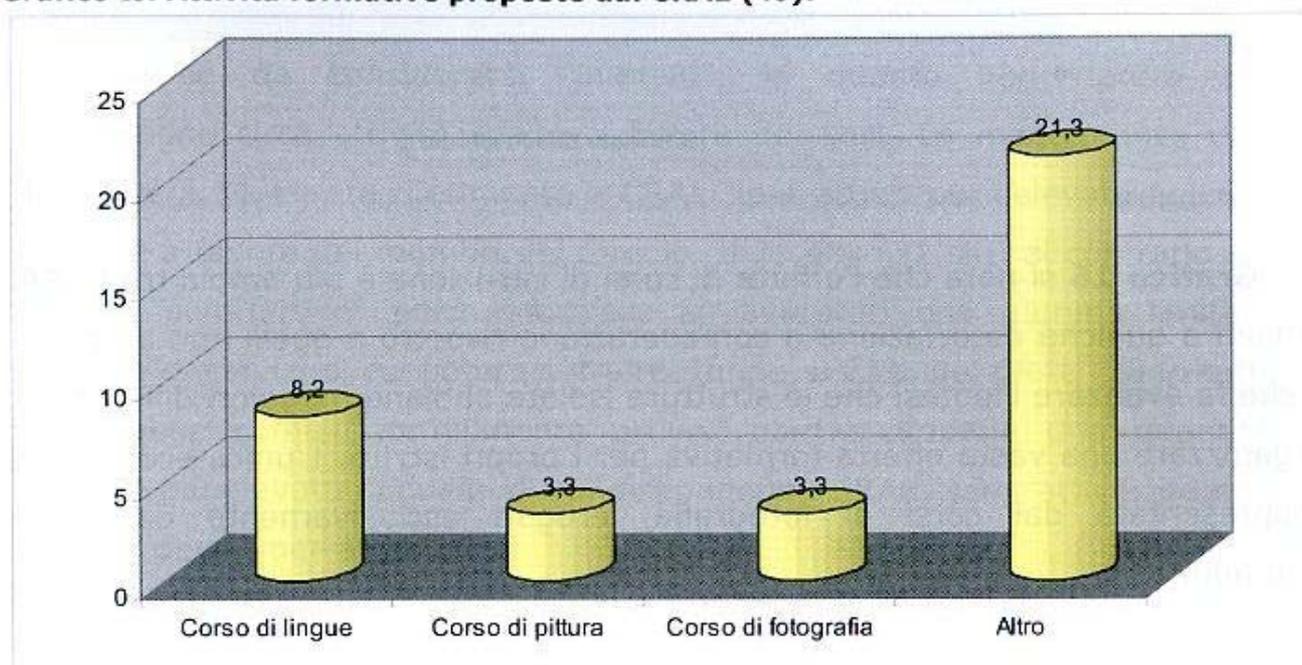
I tornei di calcio e di calcetto vengono organizzati, in base alle informazioni presenti *online*, rispettivamente nel 33,3% (11 siti) e nel 18,2% (6 siti) dei

CRAL presenti al Nord, nel 25% (7 siti) e 17,9% (5 siti) di quelli attivi al Centro e ben nel 34,4% (21 siti) e nel 19,7% (12 siti) di quelli del Sud e delle Isole.

Attività formative

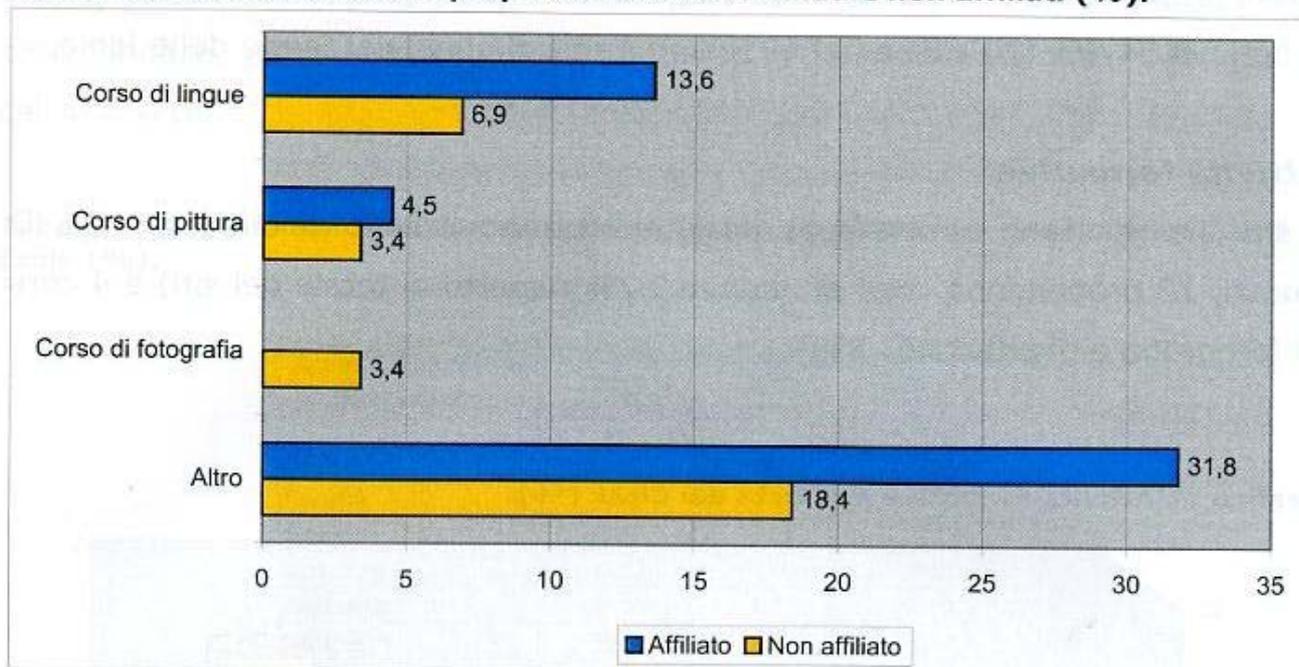
I siti che riportano notizie sulle iniziative formative sono solo 44 su 122. Di questi, 10 propongono corsi di lingue (8,2% rispetto al totale dei siti) e 4 corsi di fotografia e di pittura (3,3%).

Grafico 15. Attività formative proposte dai CRAL (%).



Ben 26 siti, pari al 21,3% dei 122 studiati, invece fanno riferimento ad altri corsi di formazione, tra cui: corsi di informatica, di ballo, di arte, di musica, di teatro e di cinema, di ceramica, di pianoforte, di micologia, di cucina e di degustazione, di dizione, di lettura.

Grafico 16. Attività formative proposte dai CRAL affiliati e non affiliati (%).



Dal **Grafico 16** si nota che l'offerta di corsi di istruzione è più ampia tra i CRAL affiliati a qualche associazione o confederazione rispetto a quelli non associati, il che fa avanzare l'ipotesi che le strutture isolate abbiano maggiori difficoltà ad organizzare una vasta offerta formativa per i propri iscritti. L'unica eccezione è rappresentata dai corsi di fotografia, erogati esclusivamente da Circoli autonomi.

Una ipotesi di tipologia dei CRAL Non-Fitel

Nel presente paragrafo cercheremo di tracciare una tipologia dei CRAL studiati, tenendo conto delle attività (artistiche/culturali, turistiche, sportive/hobbistiche e formative) da essi organizzate.

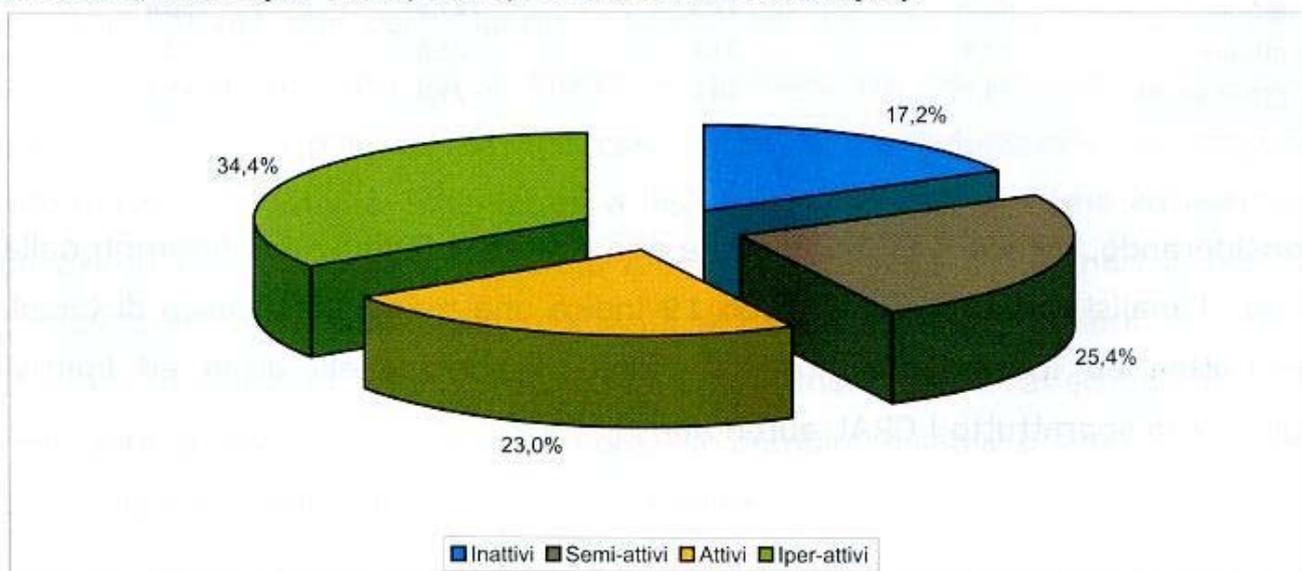
Dall'analisi dei dati relativi all'offerta di servizi a favore dei soci è emerso che i Circoli forniscono una quantità di iniziative che variano da 0 a un massimo di 18 attività. Sulla base di questo risultato il campione è stato classificato nel modo seguente:

- i CRAL che non offrono alcun servizio e non organizzano alcuna attività culturale, sportiva, turistica o formativa sono stati classificati come **inattivi**;

- i CRAL che propongono da 1 a 3 attività sono stati considerati Circoli a bassa offerta di iniziative per i soci, e pertanto definiti **semi-attivi**;
- i CRAL che offrono dalle 4 alle 6 attività sono stati classificati tra quelli che propongono una discreta offerta di servizi ai lavoratori, e pertanto rientrano nella categoria degli **normalmente attivi** ;
- i CRAL che, invece, promuovono sui propri siti internet un numero di iniziative superiore a 7 sono stati definiti come Circoli ad elevata offerta di servizi, quindi **iper-attivi**.

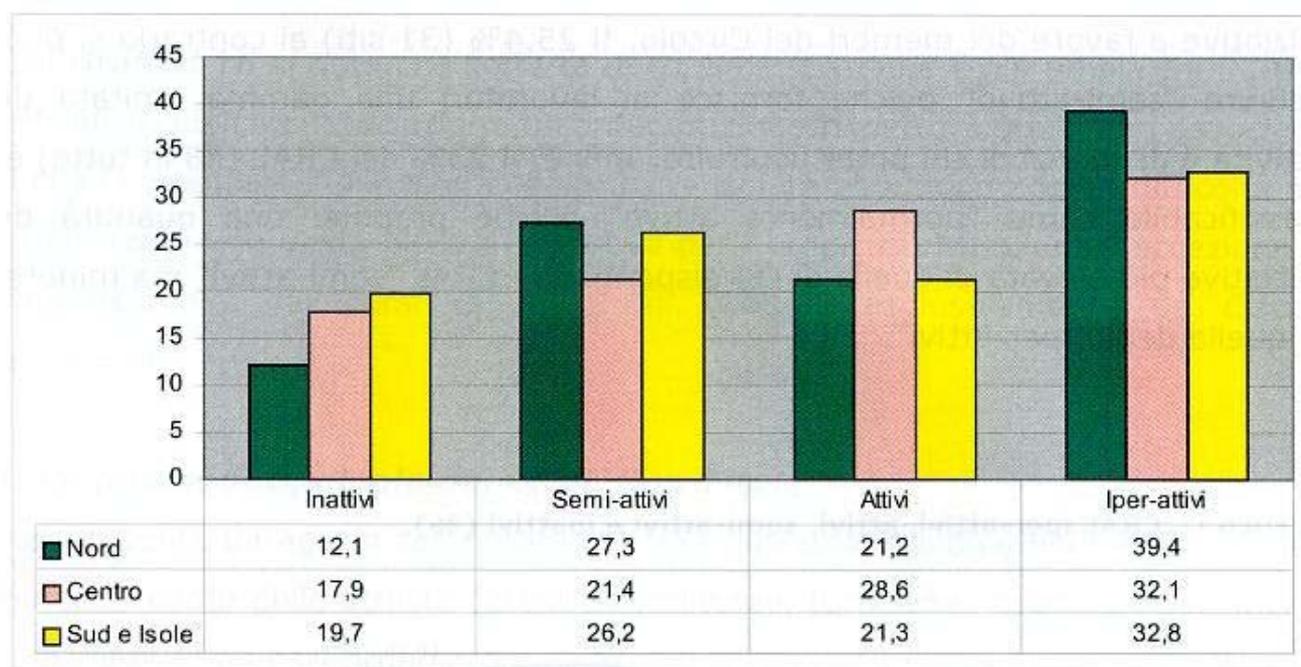
In base alla precedente classificazione, il 17,2% (21 su 122) dei siti dei CRAL esaminati è da considerarsi "inattivo", in quanto non riporta alcuna informazione circa attività svolte a favore dei soci. La maggioranza dei siti (42), cioè il 34,4%, fa riferimento a CRAL "iper-attivi" per l'elevata quantità di iniziative a favore dei membri del Circolo. Il 25,4% (31 siti) al contrario si può definire "semi-attivo" poiché fornisce ai lavoratori una gamma limitata di attività e di servizi di cui poter usufruire. Infine, il 23% dei CRAL (28 in tutto) è classificabile come "normalmente attivo" poiché propone una quantità di iniziative più elevata di quella di cui dispongono i CRAL "semi-attivi" ma minore di quella degli "iper-attivi".

Grafico 17. CRAL iper-attivi, attivi, semi-attivi e inattivi (%).



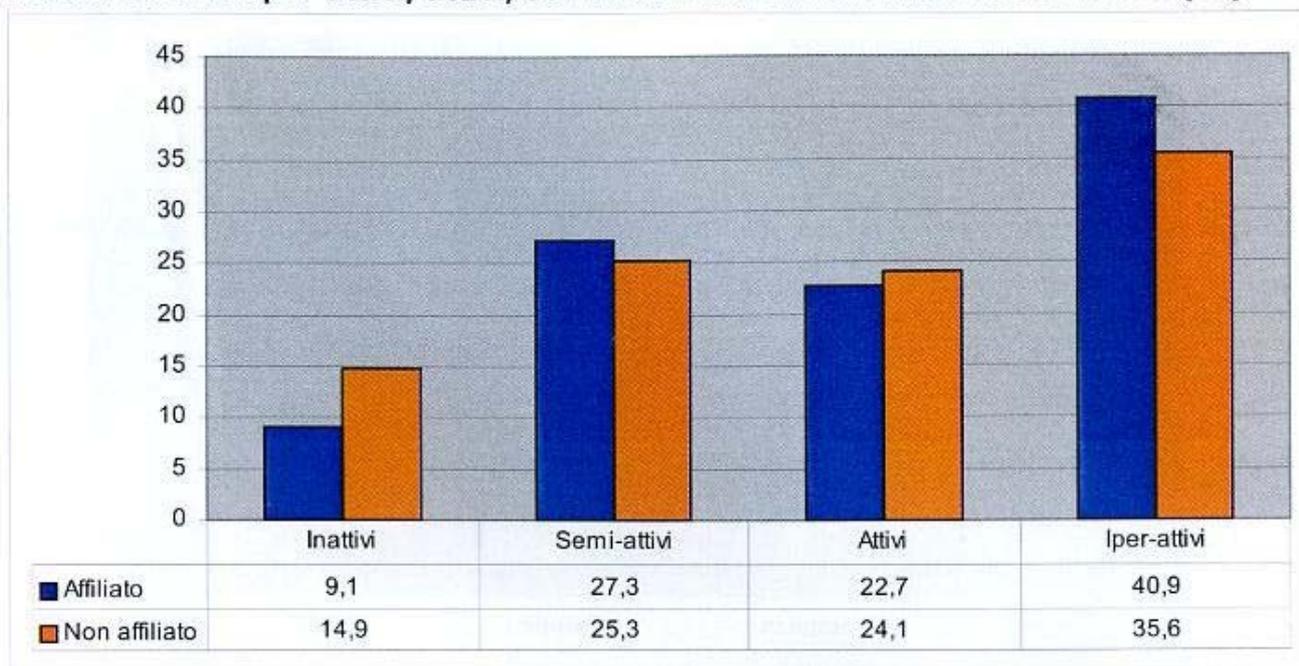
I CRAL iper-attivi si distribuiscono in misura quasi uguale in tutte le ripartizioni geografiche, con una leggera prevalenza al Nord, ove incidono per il 39,4% contro il 32,1% del Centro e il 32,8% del Sud; i normalmente attivi, invece, sono presenti per il 28,6% nell'Italia centrale per circa il 21% al Centro-Sud-Isole. Dei 31 siti semi-attivi, il 27,3% sono al Nord, il 21,4% nel Centro e il 26,2% nel Sud e delle Isole. Infine, i CRAL inattivi sono perc entualmnete più presenti nell'Italia meridionale (19,7%) rispetto al Nord (12,1%) e al Centro (17,9%).

Grafico 18. CRAL iper-attivi, attivi, semi-attivi e inattivi al Nord, Centro, Sud e Isole (%).



Considerando, invece, i CRAL affiliati e non affiliati a federazioni differenti dalla FITeL, l'analisi riportata nel **Grafico 19** indica una maggior presenza di Circoli semi-attivi ed iper-attivi tra quelli affiliati, mentre quelli attivi ed inattivi riguardano soprattutto i CRAL autonomi.

Grafico 19. CRAL iper-attivi, attivi, semi-attivi e inattivi affiliati e non affiliati (%).



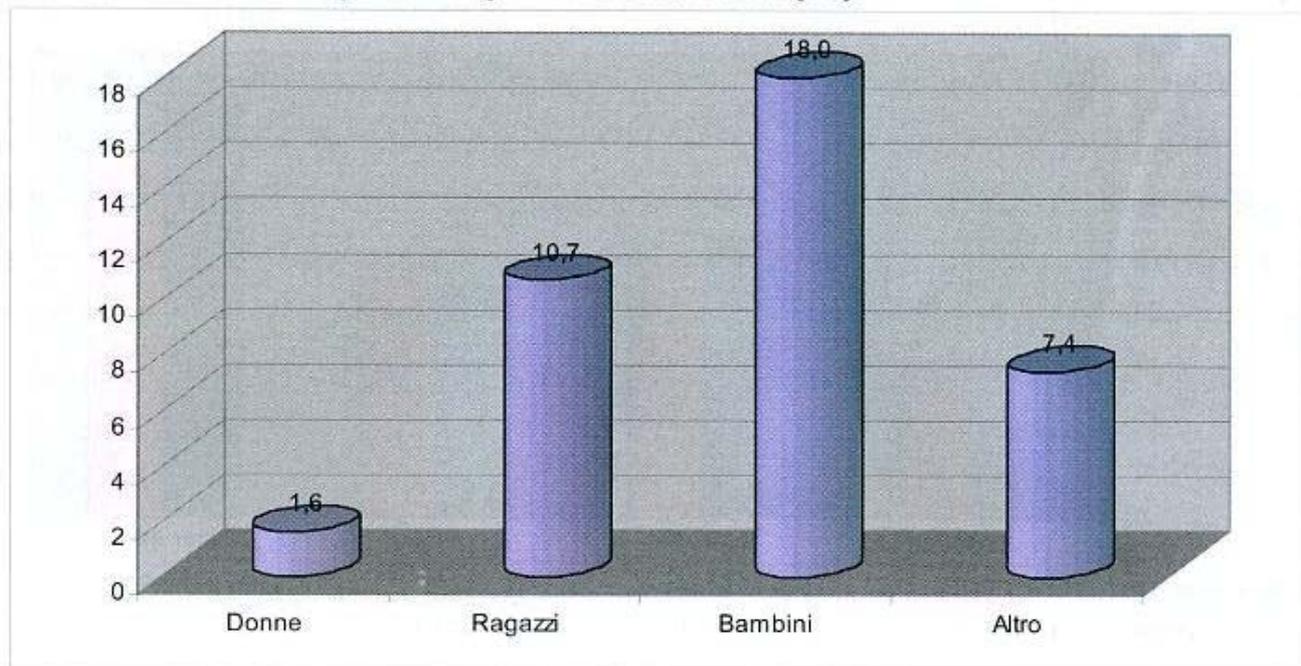
Iniziative specifiche e legami col territorio

La scheda di rilevazione era volta anche ad analizzare quali fossero i *target*, oltre genericamente ai lavoratori, a cui i Circoli si rivolgono organizzando iniziative *ad hoc* (ad esempio per i bambini o gli anziani).

Va subito detto che l'offerta in tal senso è molto limitata. Nel 18% dei siti (22 casi) presi in esame sono presenti informazioni su attività organizzate a favore dei bambini. Si tratta soprattutto di colonie estive o di feste, ad esempio in maschera, organizzate spesso all'interno dei Circoli. Nel 10,7% del campione, esistono attività che coinvolgono i ragazzi dai 16 anni in su. Nella maggior parte dei casi, si tratta sia di iniziative sportive, sia dell'erogazione di borse studio. Solo il 1,6% dei siti (2 casi) presi in considerazione contengono informazioni su attività organizzate a beneficio delle donne, come ad esempio gli eventi e le iniziative che hanno luogo in occasione dell'8 marzo. Assenti completamente, invece, iniziative specifiche per i lavoratori stranieri.

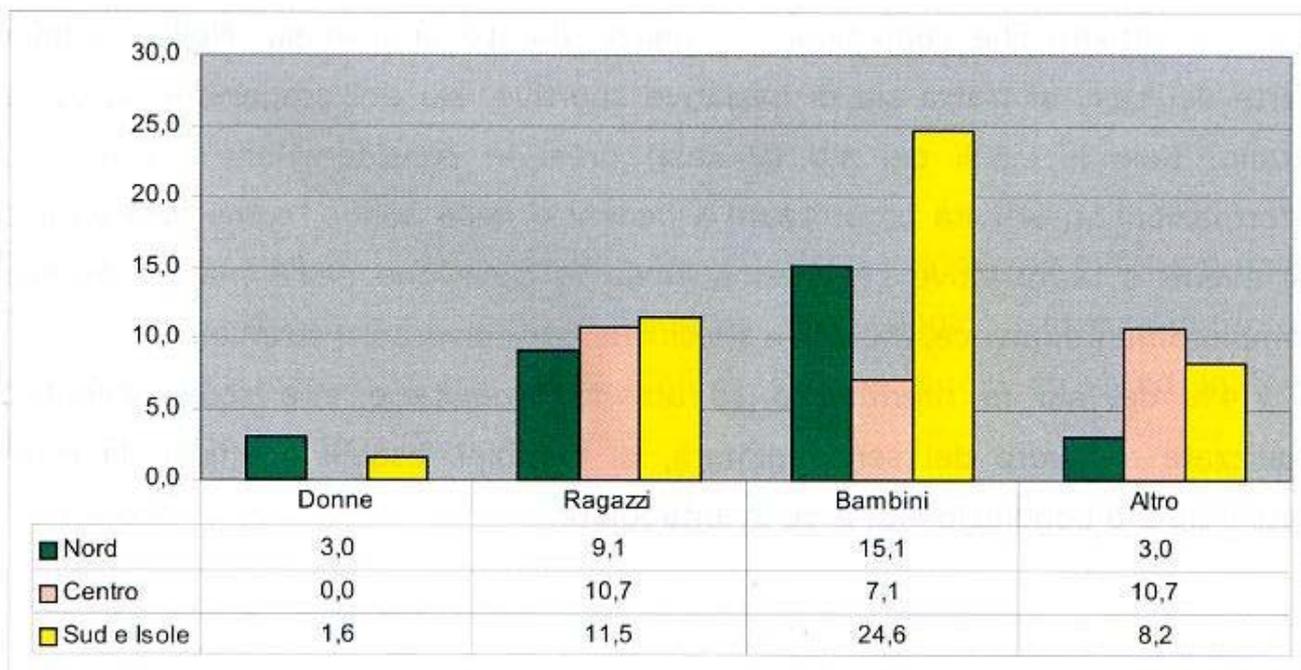
Il 7,4% dei siti fa riferimento ad attività umanitarie e a scopo benefico realizzate a favore dei senza dimora, di bambini disabili o affetti da gravi patologie e a popolazioni di aree svantaggiate.

Grafico 20. Iniziative specifiche promosse dai CRAL (%).



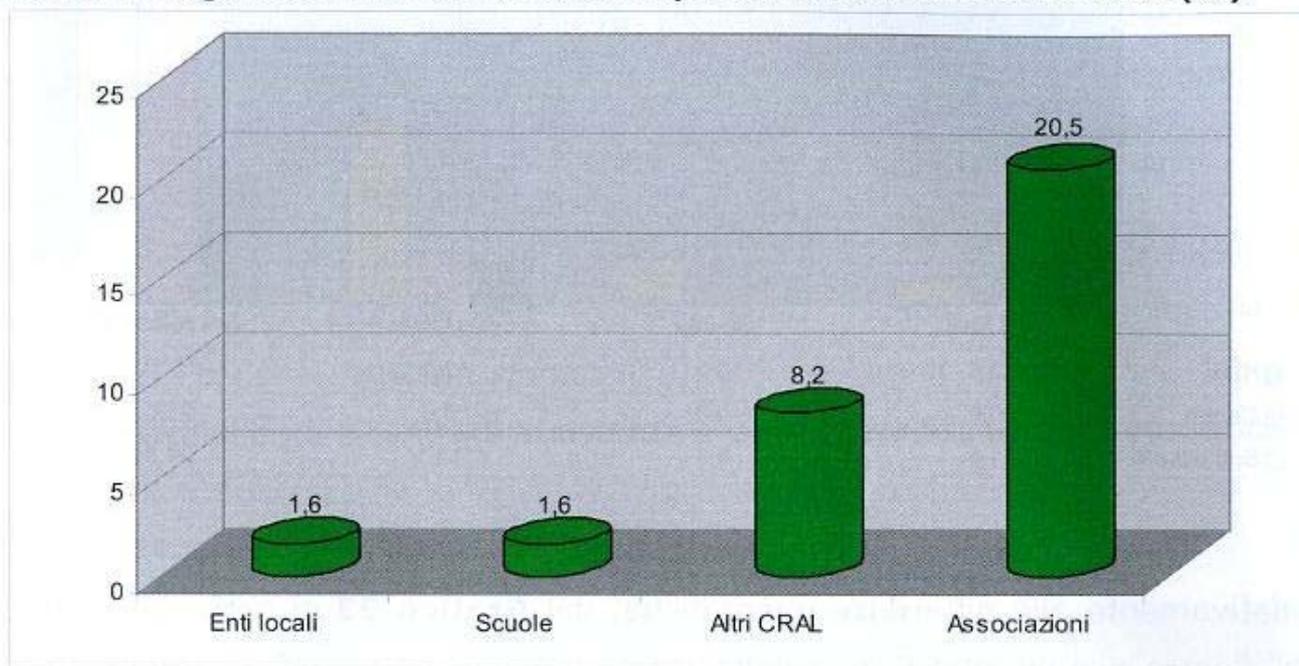
Il grafico in basso fa notare che i CRAL del Sud e delle Isole sono più inclini ad organizzare iniziative per segmenti specifici, in particolare per i giovani ed i bambini, con percentuali rispettivamente dell'11,5% e del 24,6%. Invece, l'organizzazione di iniziative per le donne coinvolgono un po' di più i Circoli dell'Italia settentrionale.

Grafico 21. Target di iniziative specifiche promosse dai CRAL al Nord, Centro, Sud e isole (%).



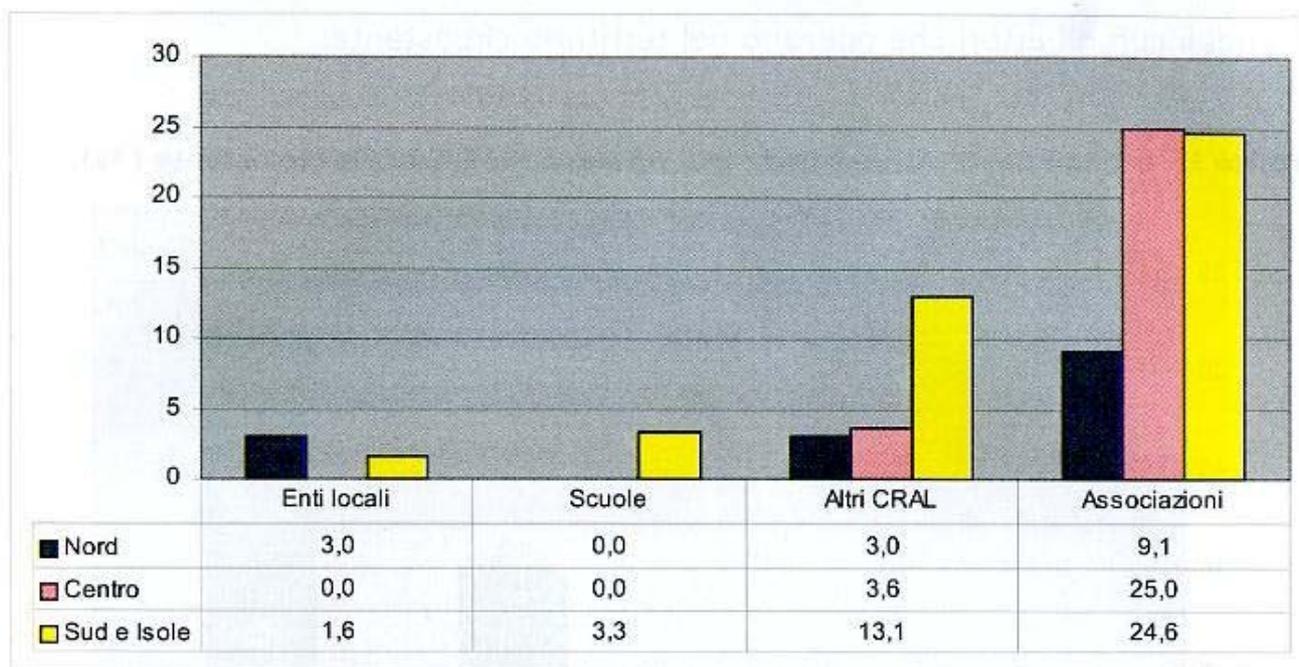
Un aspetto particolarmente interessante riguarda, poi, il legame dei CRAL aziendali con gli attori che operano nel territorio circostante.

Grafico 22. Legami dei CRAL con attori che operano nel territorio circostante (%).



Il **Grafico 22** mostra con chiarezza che esiste una buona propensione da parte dei CRAL a collaborare con altre associazioni presenti sul territorio. Il 20,5% (25 casi) dei siti esaminati riporta infatti informazioni su progetti congiunti per cause sociali ed umanitarie. In questi casi i CRAL incentivano la partecipazione dei soci sponsorizzando sui propri siti gli eventi e le iniziative realizzate. Nell'8,2% dei siti campione (10 casi) sono stati rilevati rimandi ad attività svolte in collaborazione con CRAL aventi sede in zone limitrofe. Molto ridotta è, invece, la percentuale di CRAL aziendali in cui sono presenti riferimenti ad avvenimenti che fanno presupporre un rapporto diretto e continuativo dei Circoli con gli enti locali o con le scuole (2 siti pari all'1,6%).

Grafico 23. Legami dei CRAL del Nord, Centro, Sud e Isole con attori che operano nel territorio circostante (%).



Relativamente alle differenze geografiche, dal **Grafico 23** si nota che i CRAL del Centro e quelli del Sud e delle Isole sono quelli che più di frequente si trovano a collaborare con enti ed associazioni esterne. All'estremo opposto i CRAL del Nord, che attivano collaborazioni solo in poco più del 9% dei casi.

Convenzioni attivate

L'attivazione di molteplici convenzioni a beneficio dei soci risponde alla doppia finalità di creare degli incentivi che stimolino l'adesione di nuovi lavoratori e, contestualmente, si propongono lo scopo di salvaguardare il loro salario, ottenendo sconti e promozioni riservate agli iscritti.

Le convenzioni più frequenti sono quelle attivate con gli esercizi commerciali: il 73,8% dei siti analizzati (90 su 122) propone una lista di negozi presso cui acquistare prodotti scontati generalmente per mezzo di una *card* identificativa dei soci. Anche le convenzioni per la ristorazione sono numerose: il 63,1% del campione (77 siti) propone ristoranti, pizzerie e pub a cui poter accedere a prezzi vantaggiosi. Il 49,2% dei CRAL (60 siti) ha stipulato convenzioni con *tour operator* per l'organizzazione delle attività turistiche dei soci, il 36,1% (44 siti) mette a disposizione dei soci impianti sportivi, il 35,2% propone la

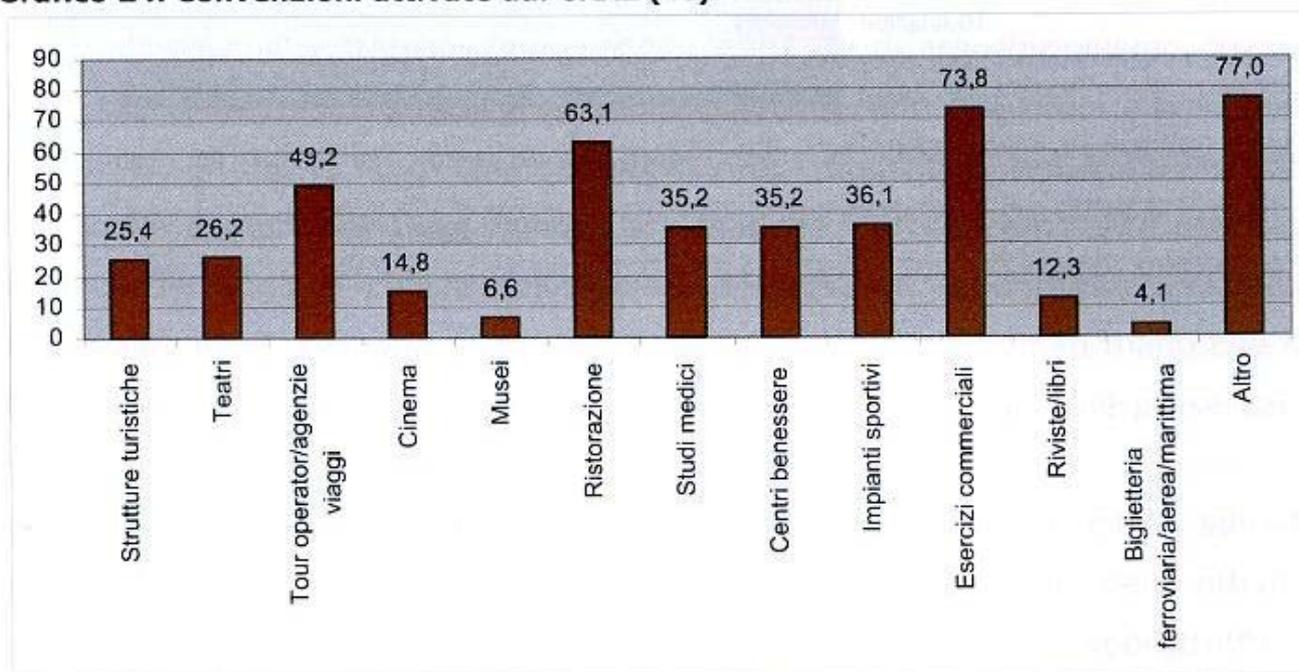
possibilità di prenotare visite specialistiche presso studi medici convenzionati e promuove centri benessere (43 siti).

Frequenti sono anche le convenzioni attivate con teatri (32 siti pari a 26,2%), strutture turistiche (31 siti pari al 25,4%) e cinema (18 siti pari al 14,8%).

Nel 12,3% dei siti analizzati (15 casi) compaiono informazioni su abbonamenti a riviste e sull'acquisto di libri, mentre solo il 6,6% (8 siti) è convenzionato con musei per facilitare l'organizzazione di visite gratuite o a basso costo per i soci del CRAL e il 4,1% (5 siti) fornisce la possibilità di acquistare biglietti ferroviari, marittimi e aerei a prezzi scontati.

La lista delle convenzioni è molto ampia. Infatti il 77% del campione (94 siti) riporta sul sito ulteriori enti convenzionati: scuole, accademie, istituti finanziari, banche, agenzie immobiliari, officine, studi commerciali, legali e fiscali, case di cura e centri di assistenza e consulenza fiscale e infortunistica.

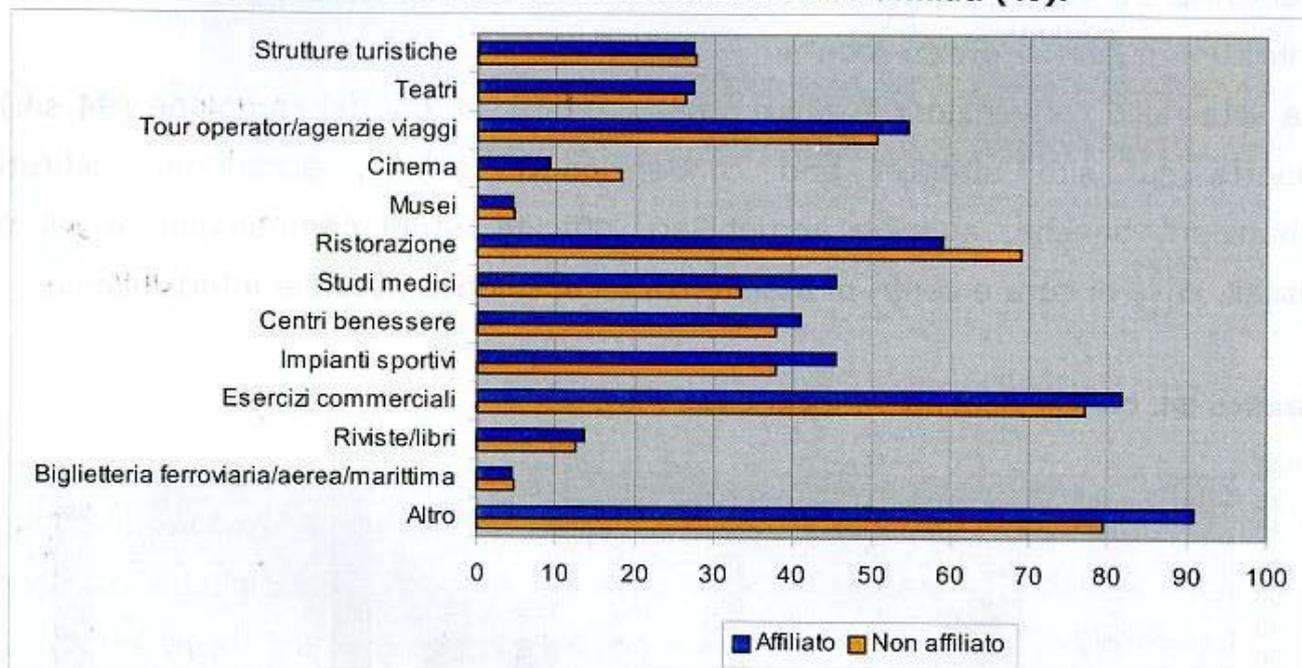
Grafico 24. Convenzioni attivate dai CRAL (%).



Se analizziamo le convenzioni usando come discriminante la variabile associazione a una federazione, notiamo che sia i CRAL affiliati che quelli non affiliati risultano aver stipulato le convenzioni considerate. Le differenze sono ben poche. Quello che emerge dal grafico è che le convenzioni con i teatri (27,3%),

i tour operator (54,5%), gli studi medici (45,5%), i centri benessere (40,9%), gli impianti sportivi (45,5%), gli esercizi commerciali (81,8%) e gli abbonamenti a riviste (13,6%) sono stipulate maggiormente dai Circoli affiliati, mentre quelli non affiliati sono più frequentemente convenzionati con strutture turistiche (27,6%), cinema (18,4%), luoghi di ristorazione (69%), musei e servizi di biglietteria (4,6%).

Grafico 25. Convenzioni attivate dai CRAL affiliati e non affiliati (%).



Conclusioni

In conclusione, cosa abbiamo appreso sulle attività e sul *modus operandi* dei Circoli non affiliati alla Fitel?

Il primo risultato che emerge dalla ricerca riguarda la maggior diffusione dei CRAL non-Fitel nelle regioni dell'Italia meridionale, e in particolare in Sicilia. Questo dato offre lo spunto per svolgere una prima valutazione di carattere socio-economico. È possibile che in queste regioni i CRAL assolvano più che in altre aree una funzione di salvaguardia del salario. Del resto le statistiche parlano chiaro: il fenomeno della povertà e le conseguenti difficoltà a raggiungere uno standard di vita accettabile è concentrato soprattutto al Sud dove, quindi, esiste una maggior necessità di ridistribuire le risorse a vantaggio dei lavoratori. In queste stesse regioni, inoltre, la disponibilità e l'offerta di strutture e di impianti per l'intrattenimento, il divertimento e l'impiego del tempo libero, oltre a pesare economicamente di più sul reddito dei cittadini, risulta essere ridotta rispetto ad altre zone d'Italia. A tutto ciò si aggiunge che verosimilmente al Sud esiste una maggior esigenza di associazionismo dovuta ad un più forte radicamento dei cittadini al territorio e alle proprie tradizioni popolari. È anche vero che recentemente l'attenzione nei confronti del territorio è aumentata. Oggi, infatti, le tematiche inerenti l'ambiente e la sua salvaguardia sono al centro delle politiche sociali ed economiche dei Paesi industrializzati. Si sviluppa così il fenomeno del glocalismo⁴: man mano che la globalizzazione "dilaga" ci si interroga sempre più spesso su come preservare le culture e le identità locali.

Se prendiamo in esame i servizi erogati ai soci di cui si trova notizia sui siti internet dei CRAL aziendali studiati, viene confermato il primato delle attività turistiche, sportive e culturali. L'offerta di queste attività, e soprattutto il turismo di breve durata, sono finalizzati non solo a tessere un rapporto più solido e duraturo con i lavoratori, ma anche a rafforzare i legami dei cittadini col territorio circostante. Nel processo di valorizzazione del territorio, infatti, i CRAL assumono un ruolo rilevante. Ad essi spetta il compito di diffondere tra i lavoratori la conoscenza del patrimonio culturale ed artistico delle zone di

⁴ Il termine "glocalismo" è una fusione dei termini "globalizzazione" e "localismo".

riferimento, nonché contribuire al recupero delle tradizioni e del folklore popolare, aspetti spesso sottovalutati e che, invece, rappresentano una fonte di ricchezza inestimabile al Sud come al Nord.

Si tratta, dunque, di attività di cui già i CRAL in parte si occupano, ma troppo spesso in totale autonomia e senza ricorrere all'ausilio degli enti locali, la cui collaborazione comporterebbe un maggiore sforzo di coordinamento, ma al contempo amplificherebbe i risultati e potenzierebbe il ruolo dei Circoli. Va ricordato che dalla ricerca emerge che solo l'1,6% del campione si rivolge agli enti Comunali, Provinciali e Regionali per sviluppare insieme progetti legati al territorio.

Se l'obiettivo primario dei CRAL non-Fitel è la soddisfazione dei soci, un valido strumento di cui i Circoli dovrebbero avvalersi è quello dei questionari periodici di soddisfazione rivolti ai membri dell'organizzazione. Ciò permetterebbe da un lato di comprendere le tendenze in atto e capire verso quali servizi orientare l'offerta, dall'altro di intervenire efficacemente sulla qualità e sul costo dei servizi. Stando ai risultati della ricerca, tali strumenti risultano invece pochissimo utilizzati.

Per quanto riguarda i corsi di istruzione rivolti ai soci dei Circoli non FITeL, i risultati della ricerca rivelano che l'offerta in questo settore è poco rilevante, e ciò è particolarmente grave in quanto è proprio la formazione continua la leva che mantiene alta l'occupabilità dei lavoratori nel tempo. Peraltro, offrire corsi di formazione potrebbe rivelarsi un mezzo interessante per ottenere maggiore visibilità ed assolvere a funzioni socialmente rilevanti, anche tenendo conto che attualmente il tempo di non lavoro è inteso non solo come ricerca di svago ma anche come possibilità di accrescere la propria base culturale.

I risultati della ricerca dimostrano anche una discreta miopia delle iniziative realizzate a favore di *target* particolari: esse sono generalmente rivolte a bambini e ragazzi oppure sono di tipo solidaristico e rivolte a soggetti svantaggiati, ma lasciano fuori ampi strati di lavoratori, come gli stranieri e gli immigrati, soggetti a cui i CRAL dovrebbero rivolgere invece un'attenzione particolare.

Va anche notato che i siti internet dei CRAL esaminati non riportano alcuna informazione sui "buoni vacanza", che costituiscono invece strumenti economici utili ad assicurare il diritto al turismo per tutti, favorendo le fasce di lavoratori a più basso reddito. La cosa è particolarmente significativa se si pensa che una gran parte dei CRAL presi in considerazione è ubicato nel Mezzogiorno, ove maggiore sarebbe la necessità di ricorrere a sistemi di sostegno al reddito.

In definitiva, dall'analisi svolta, risultano evidenti due aspetti: che esiste una notevole quantità di CRAL aziendali che, senza aderire alla Fitel, svolge una sua autonoma attività a favore dei lavoratori iscritti. Ma che questi CRAL, qualora decidano di operare in completa autonomia, sono costretti a limitare la loro offerta, a volte in termini quantitativi, ancor più di frequente in termini di innovatività ed incisività dell'offerta.

Bibliografia

Accornero, A., "Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro e i lavori", in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, a. II, n. 1, Gennaio-Marzo, 2001.

Accornero, A., *Era il secolo del Lavoro*, Il Mulino, Bologna, 1997.

Accornero A., *Il mondo della produzione*, Il Mulino, Bologna, 2002.

Accornero A., *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, Il Mulino, Bologna, 1992.

AA.VV. "Il rilancio dei CRAL per una nuova qualità della vita", in *Rassegna Sindacale*, supplemento n. 13, 1989.

Bartoletti R., *Tempo e lavoro nella società postindustriale. Le politiche del tempo tra autonomia individuale e integrazione sociale*, Franco Angeli, Milano, 1998.

Bauman, Z., *Lavoro, consumismo e nuove povertà*, Città Aperta Edizioni, Troina, 2004.

Beck, U., *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, Torino, Einaudi, 2000.

Bellucci O., "Il fattore umano nell'organizzazione scientifica del lavoro", in *L'organizzazione scientifica del lavoro*, a. VI, dic. 1927.

Bennet P.D., *Dictionary of marketing terms*, American Marketing Association, II ed., Chicago, 1995.

Bizzarri E., Luzzatto P., Zanuttini A., *Tempo libero e regime. Il dopolavoro a Roma negli anni '30*, Pisani, Roma, 1997.

Bonazzi, G., *Come studiare le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 2002.

Bonazzi, G., *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli, 2003.

Cappellari R., *Il tempo e il valore. Flessibilità e gestione dell'orario di lavoro*, Utet, Torino, 2002.

Cella G. P., *Il sindacato*, Roma - Bari, Laterza 1999.

Chiesi A. M., *Sincronismi sociali. L'organizzazione temporale della società come problema sistemico e negoziale*, Il Mulino, Bologna, 1989.

CISL, "Sindacato e tempo libero: l'organizzazione nei luoghi di lavoro", in *Sindacato e politica sociale del tempo libero*, 1981.

Cofferati S., *A ciascuno il suo mestiere. Lavoro, sindacato e politica nell'Italia che cambia*, Mondadori, Milano, 1997.

Cordova F., *Le origini dei sindacati fascisti*, Laterza, Roma-Bari, 1974.

Costa G., Nacamulli R.C.D., "Gli attori del sistema di transazioni di lavoro", in Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale 2: la progettazione organizzativa*, Utet, Torino, 1997.

Dahrendorf R., *Per un nuovo liberalismo*, Laterza, Roma-Bari, 1993.

De Grazia V., *Consenso e cultura di massa nell'Italia fascista*, Laterza, Bari-Roma, 1981

De Masi D., *Il futuro del lavoro. Fatica e ozio nella società postindustriale*, Rizzoli, Bergamo, 1999.

De Masi D., *Ozio Creativo*, Rizzoli, Milano, 2000.

Della Rocca G., " Il sindacato", in Cella G.P., Treu T. (a cura di), *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Il Mulino, Bologna, 1998.

Di Nicola, P., "Atipico, dunque indispensabile", in *Economia e Lavoro*, n. 6, Giugno, 1991.

Di Nicola P. (a cura di), *Sindacalizzazione e rappresentanza negli anni Ottanta*, Ires Materiali n.3, 1991

Di Nicola P., "Quale flessibilità? Lavoro atipico e part-time in Italia e in Europa", *Economia & Lavoro*, n. 3, Luglio-Settembre 1995.

Di Nicola P., *Saturazione dei tempi e carriere professionali*, relazione presentata al convegno "Riuscire al femminile. Spezzare il cerchio nei percorsi di carriera", 14 giugno 2006, Facoltà di Scienze Statistiche, Università di Roma "La Sapienza".

Dore R., *Il lavoro nel mondo che cambia*, Il Mulino, Bologna, 2004.

Dumazedier J., *Sociologia del tempo libero*, Franco Angeli, Milano, 1993.

Frascarelli M., *Gli enti non commerciali*, FAG, Milano, 2008.

Freeman E., Rusconi G., Dorigatti M., *Teoria degli stakeholders*, Franco Angeli, Milano, 2008.

Friedman G., *Problems humains du machinisme industriel*, Gallimard, Parigi, 1946.

- Friedmann G., *Lavoro in frantumi*, Edizioni di Comunità, Milano, 1960.
- Galbraith J. K., *Il nuovo Stato industriale*, Giulio Einaudi Editore, Milano 1968.
- Gallino, L., *Il costo umano della flessibilità*, Roma-Bari, Laterza, 2001.
- Gallino L., "Quel tempo di lavoro che invade tutto il tempo", intervista di Armeni R., in *Liberazione Europea*, 1 maggio 2004.
- George W.R., Berry L.L., "Guidelines for the advertising of services", in *Business Horizons*, Jul./Aug., 1981.
- Giuli M., *Creare valore con il servizio. Criteri e strumenti manageriali per imprese, organizzazioni pubbliche e non profit*, Franco Angeli, Milano, 1997.
- Guiotto L., I consumi turistici dei soci di un grande circolo aziendale, *Annali Italiani del Turismo Internazionale*, vol. 1, n. 4.
- Hall R., "The strategic analysis of intangibile resources", in *Strategic Management Journal*, vol. 13, February 1992, (trad. it.) "L'analisi strategica delle risorse intangibili", in *Problemi di gestione*, Formez, vol. XIX, N. 6, 1993.
- Kahn H., Wiener A. J., *L'anno 2000. La scienza di oggi presenta il mondo di domani*, Il Saggiatore, Milano, 1968.
- Marx K., *Economie*, Gallimard, Parigi, 1970.
- Minguzzi P., "Lavoro e sindacato", in (a cura di) La Rosa M., *Sociologia dei lavori*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- Musso S., (a cura di) *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Giangiacomo Feltrinelli Editore, Milano, 1999.
- Olson M., *La logica dell'azione collettiva*, Feltrinelli, Milano, 1983.
- Quinn J.B., *Intelligent enterprise*, The Free Press, New York, 1992, (trad. it.) *L'impresa intelligente. Un panorama per l'industria fondato sulle competenze e sui servizi*, Isedi, Torino, 2002.
- Regalia I., *La partecipazione dei lavoratori al sindacato. Forme, modelli, ipotesi di lavoro*, <Ires Papers-Discussioni>, N. 6, Gennaio 1987.
- Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, London, 1985, (trad. it.) *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano 1990.
- Sennet, R., *L'uomo flessibile. Le conseguenze del capitalismo sulla vita personale*, Milano, Feltrinelli, 1999.

Stewart T., *Intellectual capital. The new wealth of organization*, Bantam Doubleday Dell, New York, 1997, (trad. it.) *Il capitale intellettuale. La nuova ricchezza*, Ponte alle Grazie, Milano, 1999.

Zeithaml A.V., Bitner M.J., Gremler D.D., *Services marketing: integrating customer*, McGraw Hill, New York, 2006, (trad. it.) *Marketing dei servizi*, McGraw Hill, Milano, 2008.

ALLEGATO : SOMMARIO DEI DATI RILEVATI

		Frequenza	Percentuale
REGIONE DI APPARTENENZA	Abruzzo	8	6,6
	Basilicata	1	0,8
	Calabria	7	5,7
	Campania	12	9,8
	Emilia Romagna	8	6,6
	Friuli Venezia Giulia	3	2,5
	Lazio	8	6,6
	Liguria	4	3,3
	Lombardia	8	6,6
	Marche	1	0,8
	Piemonte	4	3,3
	Puglia	5	4,1
	Sardegna	6	4,9
	Sicilia	22	18
	Toscana	18	14,8
	Trentino Alto Adige	2	1,6
	Umbria	1	0,8
Valle d'Aosta	2	1,6	
Veneto	2	1,6	
		Frequenza	Percentuale
CONTATTI	Sede	86	70,5
	Città	99	81,1
	C.A.P.	63	51,6
	Telefono	92	75,4
	Fax	62	50,8
	Indirizzo e-mail	99	81,1
		Frequenza	Percentuale
FORMA ORGANIZZATIVA	Cral	26	21,3
	Club	1	0,8
	Associazione	27	22,1
	Circolo	21	17,2
	Altro	4	3,2
		Frequenza	Percentuale
AFFILIAZIONE	Affiliato	22	20,2
	Non affiliato	87	79,8
		Frequenza	Percentuale
ATTIVITÀ E SERVIZI	Informazioni	99	81,1
	Formazione	17	13,9
	Giochi online	8	6,6
	Sport	59	48,4
	Solidarietà/Volontariato	38	31,1
	Turismo	66	54,1
	Consulenze legali	5	4,1
	Arte e cultura	58	47,5
	Buoni vacanze	0	0,0
	Altro	82	67,2
		Frequenza	Percentuale
TARGET DI INIZIATIVE SPECIFICHE	Donne	2	1,6
	Ragazzi	13	10,7
	Lavoratori stranieri	0	0,0
	Bambini	22	18
	Altro	9	7,4

		Frequenza	Percentuale
INFORMAZIONI DICHIARATE	Statuto	66	54,1
	Organi direttivi	88	72,1
	Questionari online	9	7,4
	Link utili	67	54,9
	Newsletter	20	16,4
	Forum	18	14,8
	Bacheca annunci	36	29,5
	Contatti	90	73,8
	News attualità	9	7,4
	Moduli tesseramento/affiliazione	62	50,8
	Area riservata	35	28,7
	Ultimo aggiornamento sito	26	21,3
	FAQ	7	5,7
	Altro	106	86,9

		Frequenza	Percentuale
ARTE E CULTURA	Tour culturali	31	25,4
	Rassegne musicali	5	4,1
	Manifestazioni	19	15,6
	Concorsi	15	12,3
	Concerti	13	10,7
	Mercatini	5	4,1
	Rassegne teatrali	22	18,0
	Sagre	2	1,6
	Mostre	13	10,7
	Musei	4	3,3
	Rassegne cinematografiche	7	5,7
	Altro	24	19,7

		Frequenza	Percentuale
TURISMO	Crociere	22	18,0
	Gite e weekend	76	62,3
	Settimana bianca	18	14,6
	Vacanze estive	41	33,6
	Altro	23	18,9

		Frequenza	Percentuale
SPORT	Bocce	9	7,4
	Tennis	27	22,1
	Basket	5	4,1
	Tiro con l'arco	0	0,0
	Bowling	7	5,7
	Calcetto	23	18,9
	Calcio	39	32,0
	Ciclismo	18	14,8
	Karate	0	0,0
	Mini Z	0	0,0
	Carte	8	6,6
	Nuoto	6	4,9
	Pesca	25	20,5
	Ping pong	1	0,8
	Sub	5	4,1
	Tiro aria compressa	0	0,0
	Tiro a volo	3	2,5
	Vela	4	3,3
	Volley	9	7,4
	Canottaggio	2	1,6
	Motociclismo	2	1,6
	Podismo	6	4,9
	Palestra	5	4,1
	Ballo	8	6,6
	Go kart	2	1,6
	Boxe	0	0,0
	Equitazione	1	0,8
Altro	40	32,8	

		Frequenza	Percentuale
FORMAZIONE	Corso di lingue	10	8,2
	Corso di pittura	4	3,3
	Corso di fotografia	4	3,3
	Corso di taglio e cucito	0	0,0
	Altro	26	21,3
		Frequenza	Percentuale
LEGAMI COL TERRITORIO	Enti locali	2	1,6
	Scuole	2	1,6
	Altri Cral	10	8,2
	Associazioni	25	20,5
		Frequenza	Percentuale
CONVENZIONI	Strutture turistiche	31	25,4
	Teatri	32	26,2
	Tour operator	60	49,2
	Cinema	18	14,8
	Musei	8	6,6
	Ristoranti, pizzerie, pub	77	63,1
	Studi medici	43	35,2
	Centri benessere	43	35,2
	Impianti sportivi	44	36,1
	Esercizi commerciali	90	73,8
	Riviste e libri	15	12,3
	Biglietteria ferroviaria, marittima, aerea	5	4,1
Altro	94	77,0	

