

*Comunicazione, Istituzioni, Mutamento Sociale*

# CULTURA IN (S)VENDITA

**L'associazionismo culturale  
palermitano tra innovazione  
e frammentazione**

a cura di  
Giovanni Notari



**FrancoAngeli**

*Comunicazione, Istituzioni, Mutamento Sociale*

*Direttore:* Antonio La Spina

*Coordinamento:* Salvatore Costantino, Fabio Lo Verde, Alberto Trobia

Un lettore scaltrito potrebbe giudicare l'intitolazione scelta, comprendente tre diversi ed ampi filoni di indagine delle scienze sociali, come un modo per ottenere tanto una "etichetta" d'effetto, quanto, al contempo, per offrire una delimitazione della materia tanto lata da consentire l'inserimento nella collana dei lavori più disparati. In realtà, ciascuna delle nostre parole-chiave è già *di per sé* praticamente onnicomprensiva, se osservata dalla prospettiva dello scienziato sociale. Chi può negare, infatti, che in qualunque fenomeno sociale gli aspetti comunicativi siano cruciali? che le ricadute in termini di presenza/assenza di mutamento costituiscano una dimensione quasi indispensabile d'analisi? e che relazioni, funzioni e ruoli sociali, che nell'ambito di tali fenomeni si cristallizzano, non risultino leggibili (come oggi ci ricordano i vari "neoistituzionalismi"), se non situati in un contesto istituzionale? Le tre prospettive coniugate insieme potrebbero piuttosto indurci ad una messa a fuoco più precisa, tanto dei temi oggetto del nostro interesse, quanto dell'approccio conoscitivo secondo noi da privilegiare per affrontarli, di quanto non avverrebbe se le trattassimo singolarmente e genericamente. "Comunicazione", in particolare, è il termine che più si presta ad un uso spregiudicato. Non è difficile, anzi, è del tutto spontaneo, per chi si accosta alle nuove tecnologie, alle nuove modalità ed in genere alle nuove possibilità di comunicazione, intravedere fenomeni sociali nuovi, che tali mezzi sembrano rendere tangibili e addirittura inevitabili. La "nuova comunicazione" si presenta così come un fenomeno talmente decisivo ed in espansione, da apparire capace di tutto ricomprendere in sé e di tutto spiegare, suggerendo di considerare gli aspetti comunicativi di ogni fenomeno sociale come quelli realmente salienti, e relegando tutti gli altri ad un ruolo marginale. Il modo in cui abbiamo delimitato il nostro campo di interesse fa sì che, anzitutto, non di qualsiasi forma di comunicazione intendiamo occuparci, ma di quelle riferite a *istituzioni* (nel senso di apparati di governo e di politiche pubbliche – nazionali, subnazionali, sovranazionali –, ma anche in quello di formazioni sociali private, così come in quello più lato di regole di condotta avvertite come cogenti). La "nuova comunicazione" può essere certo produttrice di mutamento sociale e di innovazioni istituzionali, ma ciò non avviene in un vuoto, ed è quasi sempre inappropriato assegnarle il ruolo di *primum movens*. A nostro avviso, dunque, avrà senso trattare la sua espansione, le sue forme concrete, i temi da essa prescelti, il suo impatto effettivo anche come variabili dipendenti, più che indipendenti. Coerentemente con questo approccio, sarà importante assegnare il ruolo di fattori esplicativi sia alle concrete caratteristiche delle istituzioni, sia alla direzione del *mutamento sociale* e al maggiore o minore dinamismo delle strutture su cui esso incide. Vista la collocazione territoriale di chi ha animato la collana, non è estranea alla programmazione un'attenzione ai temi del ritardo e delle distorsioni dello sviluppo, e di conseguenza alle politiche e alle istituzioni relative a quest'ultimo. Se per un verso, infatti, "nuova comunicazione", società dell'informazione e globalizzazione possono rappresentare delle risorse per uscire dalle situazioni di stasi o declino socio-economico, per altro verso, di nuovo a se-

conda dei vincoli istituzionali dati, esse possono invece convivere con il sottosviluppo, senza scalfirlo.

È stata attivata una procedura di referaggio anonimo cui vengono sottoposti gli scritti presi in considerazione ai fini della pubblicazione nella collana.

La Collana “Comunicazione, Istituzioni, Mutamento Sociale” si articola in due sezioni: “testi”, riservata a temi generali e a riflessioni di più ampio respiro teorico, e “ricerche”, in cui vengono presentati i risultati di ricerche empiriche a medio e breve raggio, e vengono discusse questioni di metodo.

# **CULTURA IN (S)VENDITA**

**L'associazionismo culturale  
palermitano tra innovazione  
e frammentazione**

a cura di  
Giovanni Notari

**FrancoAngeli**

Il volume è stato realizzato grazie al contributo della Fondazione Banco di Sicilia di Palermo.



In copertina: foto di Maurilio Caracci

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

## *Indice*

<b>Presentazione</b> , di <i>Giovanni Puglisi</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b> , di <i>Giovanni Notari</i>	»	13
1. La ricerca	»	13
2. Le “aree grigie”	»	16
3. Il valore della “qualità”	»	20
4. I contributi del volume	»	22
<b>1. Il fenomeno associativo, l’ambito culturale, il contesto meridionale</b> , di <i>Antonio La Spina</i>	»	27
1.1. Premessa	»	27
1.2. Società civile e capitale sociale: due Italie?	»	29
1.3. L’associazionismo nel Mezzogiorno	»	33
1.4. Le associazioni culturali	»	35
<b>2. Il nonprofit: un chiarimento</b> , di <i>Giuseppina Tumminelli</i>	»	39
2.1. Il nonprofit	»	39
2.2. Le organizzazioni del nonprofit	»	41
2.2.1. Le associazioni di promozione sociale	»	42
2.3. Alcuni dati	»	44
2.3.1. Le istituzioni nonprofit nella Provincia di Palermo	»	48
2.3.2. Le istituzioni nonprofit nel Comune di Palermo	»	52
<b>3. Le associazioni culturali fra frammentazione e ricomposizione sociale</b> , di <i>Maria Del Gaudio</i>	»	59
3.1. Tre ricerche sull’associazionismo nel Mezzogiorno	»	60
3.2. L’altra faccia del dinamismo: la fragilità delle associazioni culturali	»	64

3.3. <i>The only game in town</i>	»	67
3.4. Le buone prassi	»	68
3.5. La gestione strategica e operativa	»	69
3.6. La dimensione relazionale	»	71
<b>4. Aspetti metodologici della ricerca,</b> di <i>Giuseppina Tumminelli</i>	»	73
4.1. L'architettura	»	73
4.2. Le fasi della ricerca	»	75
<b>5. I risultati del questionario telefonico,</b> di <i>Attilio Scaglione</i>	»	79
5.1. La costruzione del database	»	81
5.2. La somministrazione del questionario telefonico	»	82
5.3. L'età delle associazioni	»	84
5.4. I settori di attività	»	86
5.5. Le dimensioni delle associazioni	»	91
5.6. Reti e collaborazioni	»	92
5.7. Le risorse economiche	»	94
5.8. Le modalità di comunicazione	»	97
5.9. Conclusioni. Una tipologia delle associazioni culturali palermitane	»	98
<b>6. Le opinioni sul contesto locale: un'analisi compu- ter assistita,</b> di <i>Maria Del Gaudio e Attilio Scaglione</i>	»	105
6.1. Associazioni e crescita civile	»	105
6.2. Obiettivi e specificità delle associazioni	»	107
6.3. Le criticità del contesto territoriale	»	119
6.4. Nota metodologica	»	125
<b>7. L'associazionismo culturale: nonprofit o nonprofi- table?,</b> di <i>Giuseppina Tumminelli</i>	»	127
7.1. Lo schema di analisi	»	128
7.2. La struttura, gli obiettivi e le attività	»	129
7.3. I network	»	133
7.4. La comunicazione	»	139
7.5. Valutazione e monitoraggio	»	141
7.6. Una conclusione?	»	143

<b>Conclusioni</b> , di <i>Fabio Massimo Lo Verde</i>	»	147
<b>Appendice</b>	»	157
Questionario associazioni	»	157
Traccia di intervista semi-strutturata	»	160
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	163
<b>Note sugli autori</b>	»	169





## *Presentazione*

È con vera soddisfazione che mi accingo a scrivere l'introduzione a questo bel lavoro curato da Giovanni Notari, perché gli argomenti che tratta discendono dalla nostra stessa esistenza nel dibattito socio culturale di quest'Isola e della città di Palermo.

La Fondazione Banco di Sicilia ha contribuito economicamente alla realizzazione di questo studio che si caratterizza quale punto fermo nel panorama siciliano. Essa, infatti, ha rivolto rinnovato interesse alle mutazioni sociali, culturali ed economiche diventando a volte la musa ispiratrice e, altre, realizzatrice d'iniziative finalizzate alla costruzione di un sistema utile a dare risposte precise a domande diffuse sul territorio: porgendo l'orecchio e la cura anche ai più flebili vagiti di rinnovamento, spaziando su tematiche differenti e all'apparenza anche lontane, mettendo sempre al centro del dibattito l'uomo, figlio del suo tempo e fruitore del suo territorio e del sistema sociale connesso.

Partendo da Palermo, questa istituzione ha lanciato reti lunghe, andando a trovare – da bravi siciliani d'alto mare – connessioni per lo sviluppo in Italia, in Europa, nel mondo mediterraneo e nel continente africano: reti lunghe, dunque, per provare a definire scenari possibili per la valorizzazione del capitale umano, naturalistico, culturale ed economico.

Il lavoro costante e lo sforzo di questi anni hanno avuto l'obiettivo di avviare iniziative di ricerca e individuare soluzioni di qualità per nuove politiche sociali ed economiche da sottoporre ai decisori politici, senza mai essere invadente, consapevole del proprio ruolo, magari complementare, ma mai sciatto e disattento.

Per questo motivo sono convinto che questo bel volume *Cultura in (s)vendita. L'associazionismo culturale palermitano tra innovazione e frammentazione* costituirà una tessera fondamentale del mosaico sociale che siamo chiamati a costruire.

Il mondo dell'associazionismo è il banco di prova per l'intelligenza umana, che è capace di affrontare la costruzione sociale con umiltà e caparbietà.

Pensando a questo mondo e al suo possibile ruolo nella società civile per l'edificazione di una casa comune di solidarietà e attenzione ai singoli, mi tornano alla mente alcuni passi, lontani ma attuali, dell'Enciclica di papa Leone XIII *Rerum Novarum*, del 15 maggio 1891. In essa, infatti, viene ribadita l'importanza del diritto all'associazione:

37. Il sentimento della propria debolezza spinge l'uomo a voler unire la sua opera all'altrui. La Scrittura dice: È meglio essere in due che uno solo; perché due hanno maggior vantaggio nel loro lavoro. Se uno cade, è sostenuto dall'altro. Guai a chi è solo; se cade non ha una mano che lo sollevi (Eccle 4, 9-10). E altrove: il fratello aiutato dal fratello è simile a una città fortificata (Pro 18, 19). L'istinto di questa naturale inclinazione lo muove, come alla società civile, così ad altre particolari società, piccole certamente e non perfette, ma pur società vere. Fra queste e quella corre grandissima differenza per la diversità dei loro fini prossimi. Il fine della società civile è universale, perché è quello che riguarda il bene comune, a cui tutti e singoli i cittadini hanno diritto nella debita proporzione. Perciò è chiamata pubblica; per essa gli uomini si mettono in mutua comunicazione al fine di formare uno Stato. Al contrario le altre società che sorgono in seno a quella si dicono e sono private, perché hanno per scopo l'utile privato dei loro soci. Società privata è quella che si forma per concludere affari privati, come quando due o tre si uniscono a scopo di commercio.

38. Ora, sebbene queste private associazioni esistano dentro lo Stato e ne siano come tante parti, tuttavia in generale, e assolutamente parlando, non può lo Stato proibirne la formazione. Poiché il diritto di unirsi in società l'uomo l'ha da natura, e i diritti naturali, lo Stato deve tutelarli, non distruggerli. Vietando tali associazioni, egli contraddirebbe se stesso, perché l'origine del consorzio civile, come degli altri consorzi, sta appunto nella naturale socialità dell'uomo. Si danno però casi che rendono legittimo e doveroso il divieto. Quando società particolari si prefiggono un fine apertamente contrario all'onestà, alla giustizia, alla sicurezza del consorzio civile, legittimamente vi si oppone lo Stato, o vietando che si formino o sciogliendole se sono formate; è necessario però procedere in ciò con somma cautela per non invadere i diritti dei cittadini, e non fare il male sotto pretesto del pubblico bene. Poiché le leggi non obbligano se non in quanto sono conformi alla retta ragione, e perciò stesso alla legge eterna di Dio.

Più di un secolo dopo queste parole sono tanto attuali, quanto meritevoli di attenta considerazione.

Un grazie, quindi, per il contributo culturale e lo sforzo scientifico del curatore e di tutti gli altri autori, che avrei piacere di avere ancora compagni di strada per la costruzione culturale di un progetto comune di coesione e pace sociale:

se un giorno dovrà stabilirsi tra i popoli uno stato di pace che meriti davvero questo nome e che sia valido e durevole, ciò non dipenderà soltanto dalle trattative politiche, economiche e finanziarie e neppure dipenderà soltanto dall'edificazione giuridica di un organismo internazionale, ma anche dall'adesione profonda che si sarà ottenuta nella coscienza degli uomini (Jacques Maritain).

Prof. Giovanni Puglisi  
*Presidente Fondazione Banco di Sicilia*



## *Introduzione*

di *Giovanni Notari*

### **1. La ricerca**

La ricerca che presentiamo nasce all'interno dei *Percorsi di Idea-Azione* dell'Istituto di Formazione Politica "Pedro Arrupe" di Palermo. *Idea-Azione* è un itinerario che concilia l'indagine conoscitiva alla proposta di intervento, basandosi sulla considerazione che in questa città ci sono diversi focolai di innovazione, ci sono soggetti potenzialmente in grado di avviare nuovi corsi sociali ed economici nel territorio, ci sono persone e organizzazioni che si spendono quotidianamente perché ciò che oggi appare "utopia" domani possa essere realtà.

I *Percorsi di Idea-Azione* pongono al centro dell'interesse le potenzialità di soggettività sociali spesso isolate e frammentate, impossibilitate a dar vita ad un rinnovamento capace di incidere sullo sviluppo socio-economico del territorio perché destinate a "sopravvivere" in un campo di azione limitato o a spegnersi. I diversi momenti dei percorsi di ricerca proposti, invece, vogliono essere uno stimolo alla conoscenza e alla progettualità, favorendo la comunicazione fra diverse realtà ed esperienze. Per impedire che il nuovo che emerge resti isolato, infatti, è necessario innescare un dialogo fra idee, proposte, attori al fine di disegnare un progetto realisticamente percorribile e fruibile

Partendo da questo *framework* si è focalizzata l'attenzione su uno specifico spaccato della realtà palermitana e della sua società civile: il mondo delle associazioni culturali, dinamica quanto fragile componente del non-profit locale, ma anche soggetto importante nella produzione e riproduzione di schemi culturali. Parlare di associazioni culturali significa inserirsi in un percorso teorico che comprende concetti come *cultura* e *capitale sociale*, considerati fattori non economici dello sviluppo di un territorio [cfr. Marini

2000; Moroni 2008]. Definire il significato di questi concetti, però, si presenta complesso, essendo caratterizzati da una parte da “polisemia” e, dall’altra, da una estrema varietà di approcci e prospettive di osservazione. La definizione di cultura richiama

tutto ciò che deve la sua creazione all’azione cosciente e tendenzialmente libera dell’uomo, cioè il patrimonio intellettuale e materiale, relativamente stabile e condiviso, proprio dei membri di una determinata collettività e costituito da valori, norme, definizioni, linguaggi, simboli, segni, modelli di comportamento, oggetti materiali [Bichi 1998: 23].

A questa definizione “antropologica” è possibile affiancarne anche una “umanistica”, che considera la cultura come formazione individuale, come “sapere”, competenze, prodotti di elevato valore intellettuale; oppure un’accezione di “massa” della cultura che include tutte quelle espressioni “non colte” prodotte dall’industria culturale e veicolate dai mezzi di comunicazione. Pertanto, la cultura non è un elemento facilmente circoscrivibile, quanto piuttosto un «elemento trasversale e orizzontale in grado di contribuire significativamente all’accrescimento del benessere individuale e collettivo poiché inserita in ampi processi di rigenerazione delle comunità e dei territori» [De Luca 2007: 110]. La cultura, infatti, può infondere vitalità ad una comunità penalizzata da un declino sociale e/o economico, portando miglioramenti sostenibili e a lungo termine sulla qualità della vita [Evans, Shaw 2004: 4] ma anche instaurando una relazione virtuosa con il capitale sociale. Quest’ultimo è un concetto strettamente collegato a quello di “cultura”, ma anche altrettanto controverso nella sua definizione. Nella sua accezione “macro”, il capitale sociale è una risorsa che caratterizza positivamente un contesto territoriale, indicando la dotazione di elementi come la fiducia, la *civiness* e la partecipazione democratica. Il concetto di capitale sociale è presente, in maniera più o meno esplicita, in gran parte degli studi sullo sviluppo del Mezzogiorno, soprattutto in rapporto alla dimensione culturale e associativa. Partendo da Putnam [1993] si possono citare le ricerche di Trigilia [1995] e (in parte) Santoro [1995], le ipotesi di Mutti [1994; 1998] circa gli effetti virtuosi del particolarismo, le analisi di La Spina [2005] sulla legalità debole, le diverse ricognizioni territoriali e “mappe” del capitale sociale [Cartocci 2007; Rizzi 2003], o, ancora, il filone di ricerca dedicato al capitale sociale associativo realizzato da Donati e Colozzi [2004; 2006; 2007]. Sono solo alcuni esempi sull’uso di questo concetto per cercare di districare e interpretare le complesse implicazioni fra cultura, fiducia, contesto istituzionale, logiche dell’azione collettiva e mutamento, anche in rapporto alla riproduzione di schemi definiti familisti-

ci, tradizionali, clientelari, particolaristici, ma che hanno come conseguenza il perdurare di una situazione di debolezza e di “sviluppo senza autonomia” [Trigilia 1992]. Il capitale sociale, infatti, non rappresenta una dotazione, per così dire, statica e stabile di un contesto. Al contrario, esso è il risultato di un processo di interazione dinamica e pertanto può essere generato, mantenuto o distrutto. Il nonprofit, e al suo interno l’associazionismo, rappresenta un settore cui è riconosciuta la capacità di produrre capitale sociale. Esso, infatti, realizza servizi e prodotti che non possono essere valutati solamente da un punto di vista economico, ma che hanno anche importanti ricadute a livello sociale, incidendo sulla relazionalità, sulla coesione o, nello specifico, sulla promozione della cultura, sulla divulgazione scientifica, sulla salvaguardia di diritti fondamentali. Come afferma Barbeta [2000: 66], le ricadute delle attività del nonprofit non possono essere rilevate esclusivamente attraverso i meccanismi di mercato in quanto «generano indubbie esternalità positive e rappresentano un contributo prezioso alla creazione di un ambiente sociale armonico e coeso, di quel “capitale sociale” tanto rilevante anche per garantire soddisfacenti *performance* economiche».

Le associazioni e il nonprofit, pertanto, possono assumere un ruolo importante nella produzione di capitale sociale ma anche nel suo consumo. La presenza associativa, infatti, non può essere assunta come indicatore di capitale sociale a meno di specifiche puntualizzazioni sul tipo di dinamiche associative da considerare. Queste, infatti, possono aumentare la fiducia sociale oppure possono aumentare la sfiducia, possono facilitare la cooperazione o renderla improbabile, stimolare la reciprocità o disincentivarla; alcune reti associative, addirittura, non producono beni relazionali, ma “mali relazionali” [Donati 2007]. Se è vero che il rapporto positivo fra associazionismo e democrazia presupposto da Tocqueville non può essere dato per scontato, allora si tratta di domandarsi cosa lo favorisce e cosa lo inibisce, in quali condizioni esso può realizzarsi.

Partendo da questi presupposti la ricerca ha indagato il complesso intreccio di fattori che concorrono a definire le forme organizzative delle associazioni culturali palermitane, gli schemi culturali che le sottendono e le concrete prassi di azione. Ci siamo domandati se le associazioni riescono a realizzare quel «*mix* di elementi comunitari e societari» [Cesareo, in Bartholini 2008: 11] che dovrebbero renderle produttrici di capitale sociale, inteso, però, nella sua accezione di “bene pubblico”<sup>1</sup>; ma anche quali sono le

---

<sup>1</sup> In maniera estremamente ambigua, infatti, il concetto di capitale sociale viene interpretato sia in termini di bene pubblico, cioè fruibile da parte di chiunque, sia di bene particolare (anche se collettivo). Il primo rappresenta una proprietà del contesto, ovvero un dato macrosociologico costante in una data società prescindendo dai singoli ed episodici compor-



finalità che esse perseguono o quando riescono a produrre delle esternalità di cui può beneficiare l'intero territorio. La prospettiva di ricerca assunta è finalizzata all'individuazione delle "buone prassi", soffermandosi in particolare sugli ambiti di intervento, sulle peculiarità dei modelli organizzativi e gestionali, sulle strategie operative e comunicative, ma soprattutto sulle dinamiche relazionali. Come osserva Curini [2004: 61], infatti, non sono le organizzazioni esistenti in una comunità a costituire lo stock di capitale sociale, ma il cambiamento relazionale di cui esse possono farsi veicoli.

Questa prospettiva di ricerca ha comportato la preliminare esigenza di scattare una fotografia del mondo associativo, individuandone la consistenza e le caratteristiche costitutive dalle quali, successivamente, estrarre dei "modelli" virtuosi. Tale fotografia è contenuta nelle pagine di questo volume, che è il primo *step* di un itinerario conoscitivo più vasto e ancora *in progress*, finalizzato ad indagare le buone prassi dell'associazionismo culturale. Fare emergere tale componente, però, significa addentrarsi in una pluralità di dinamiche e di processi, ritrovandovi quelle che Lo Verde, nelle conclusioni di questo volume, definisce le «solite e ormai incrostate e inerciali "contraddizioni" dei sistemi sociali ed economici meridionali». Essendo le associazioni culturali delle realtà *embedded* nell'ambiente sociale in cui operano, le loro prassi (più o meno "buone") devono essere lette anche in rapporto alle altre componenti di questo: lo Stato (ovvero la politica e le istituzioni pubbliche), il mercato, le altre organizzazioni, i singoli cittadini. Ognuno di questi "nodi" della rete di relazione offre vincoli e risorse con cui le associazioni devono confrontarsi.

## 2. Le "aree grigie"

L'associazionismo culturale non è un monolite, un sistema omogeneo, ma esattamente il suo contrario. Il contributo di La Spina ci offre a questo proposito una prima descrizione delle diverse anime e componenti che caratterizzano questo universo, sottolineando la complessità dell'associazionismo, in cui si sommano prassi e finalità profondamente diversificate, quando non opposte.

L'accezione ampia di cultura utilizzata ci ha portati a includere nel campione della ricerca associazioni diverse per attività svolte, per finalità, per modalità di organizzazione ma accomunate da molte dinamiche e da

---

tamenti difforni. Il secondo tipo, invece, prevede il consumo esclusivo da parte di un individuo e gruppo ristretto e può essere inteso come «pacchetto più o meno ricco di relazioni di dare e avere» il cui godimento è riservato ad alcuni [La Spina 2008: 52].

alcune inerzie nel rapporto con il contesto locale (che confluiscono in una sorta di “astuzia dell’adattamento”). Ci sono associazioni “visibili”, attive sullo spazio pubblico, tese ad un radicamento sul territorio e associazioni “sommese”, micro-associazioni con un raggio di azione limitato e/o ristretto prevalentemente ai soci. C’è un associazionismo orientato prevalentemente alla promozione di una “cittadinanza responsabile”, un altro che si attesta su funzioni di *leisure*, o ancora funzioni di autopromozione; a questi si somma una porzione sempre maggiore di associazioni dedite alla vendita di beni e servizi<sup>2</sup>. Quest’ultimo è oggi, per alcune organizzazioni, il fulcro su cui si basa l’intera attività associativa, producendo in alcuni casi derive verso il mercato. Le associazioni culturali possono, infatti, essere uno strumento per la creazione di opportunità lavorative – in un contesto carente di alternative – o un “ammortizzatore sociale”, fino a giungere al caso estremo in cui il ricorso alla forma giuridica dell’associazione serve per “camuffare” attività imprenditoriali. Situazione che, però, svuota la forma associativa di alcuni suoi contenuti costitutivi e che rappresenta una prima area grigia.

Associazionismo “utilitaristico”, però, è anche quello finalizzato *esclusivamente* all’accesso al finanziamento pubblico. Una prassi che – come evidenziano i responsabili delle associazioni contattate durante le interviste in profondità – si presenta diffusa. Non si vuole affermare che tutto l’associazionismo sia dipendente dalle elargizioni pubbliche (ciò significherebbe incorrere nello stesso errore di chi ritiene che l’associazionismo sia *tout court* “palestra di democrazia”), né che il finanziamento pubblico sia, di per sé, un fattore negativo. È necessario fare delle distinzioni. Può porsi, infatti, una differenza profonda fra “finanziamento” e “dipendenza”. Il primo rappresenta un riconoscimento del valore meritorio dei beni prodotti dalle associazioni; il secondo una deriva pericolosa e non costruttiva, lontana dai criteri del merito e della qualità. Finanziamento sì, quindi, ma purché caratterizzato da “regolarità”, “organicità”, “criteri”.

L’erogazione dei contributi non è la sola area grigia di intersecazione fra le associazioni e la dimensione politico-istituzionale. Le prospettive di osservazione, a questo proposito, sono diverse ma ruotano attorno a concetti come quello di *policy* e di *governance*. La “sindrome di dipendenza” che sembra caratterizzare un certo associazionismo è maturata in un clima di *deficit* di indirizzo politico e programmazione. Servirebbe, invece, una dimensione progettuale capace di andare oltre i tempi e le esigenze del ciclo

---

<sup>2</sup> Le diverse funzioni non sono fra di loro alternative ma possono essere (e prevalentemente sono) compresenti nelle stesse associazioni.

elettorale, individuando obiettivi di lungo periodo e adeguando a questi strategie, approcci e strumenti. La pianificazione e la realizzazione degli interventi, infatti, dovrebbe basarsi su insiemi di azioni “coordinate”, centrate sull’analisi del contesto e delle sue risorse, sulla programmazione e la valutazione. Ai *policy maker*, pertanto, dovrebbe essere affidato l’importante compito di dar vita ad uno spazio pubblico idoneo alla realizzazione di questo tipo di “imprenditorialità” *sui generis*, fornendo risorse non solo economiche. Ciò significa, innanzitutto, l’adozione di una prospettiva in cui l’opzione del finanziamento si affianchi alla predisposizione di infrastrutture e all’investimento sul capitale umano. Per realizzare tutto ciò è essenziale una capacità prospettica che oggi sembra perduta: la capacità di immaginare un futuro possibile e di adoperarsi per concretizzarlo.

La realizzazione di un simile percorso dovrebbe svilupparsi anche su un modello di *governance* basato sulla partecipazione. Purtroppo, invece, i tentativi di coinvolgere gli operatori nei processi decisionali si trasformano spesso in occasioni mancate, caratterizzate da ritardi e fallimenti. Ciò può generare un effetto opposto a quello atteso, acuendo la frattura fra operatori e decisore politico. Gli investimenti frustrati, in termini di tempo e di aspettative, incrementano il ripiegamento verso la dimensione privata e l’abbandono di aspettative di “felicità pubblica” [Hirschman 1983]. Da parte loro, però, le associazioni si dimostrano spesso afflitte da un altro sintomo, probabilmente correlato alla “sindrome” sopra accennata: l’eccessivo particolarismo che inibisce la condivisione di percorsi e progetti<sup>3</sup>. Un simile stile comportamentale può derivare da carenza di fiducia diffusa e da aspettative negative circa gli esiti di opzioni collaborative, ma rappresenta un’altra area grigia. Il particolarismo, infatti, si accompagna alla frammentazione e alla difficoltà di investire nella creazione di una rete di collaborazioni. Aprirsi a questa (buona) prassi consentirebbe di raggiungere obiettivi complessi, di diversificare abilità e competenze, ma anche di ottenere maggiore spazio e maggiore capacità di “contrattazione”. Ciò richiede, però, investimenti in termini di tempo ed energia (nel cercare i contatti, nella progettazione, nel coordinamento e nella gestione condivisa) che non tutti sono disposti a sostenere.

Aree grigie sono emerse, inoltre, nella dimensione organizzativa e gestionale delle associazioni. Si tratta di un aspetto complesso in quanto –

---

<sup>3</sup> A proposito delle interazioni fra istituzioni pubbliche e terzo settore, Mangone [in Bartholini 2008] osserva come all’interno dei processi di *governance* il terzo settore tenda ad assumere un “ruolo” di mera esecuzione piuttosto che ricercare l’assunzione di una “responsabilità” nella promozione di nuove forme di solidarietà o di una proficua integrazione fra i due aspetti.

come afferma Donati [1996: 36] – si realizza il paradosso, per cui, per raggiungere i propri obiettivi le organizzazioni devono adottare gradi elevati di formalizzazione che sanciscono, però, la perdita delle connotazioni relazionali proprie di questo mondo vitale. A tal proposito si può sposare l'opinione per cui l'ottimizzazione organizzativa consiste

nel trovare un proprio punto di equilibrio dinamico, processuale, fra risultati e risorse umane, tenendo conto del fatto che, da un lato, un eccesso di informalità comporta una rinuncia o la mancanza di crescita in professionalità e, dall'altro, un eccesso di formalizzazione comporta l'ingresso in logiche di rigidità e di spersonalizzazione che producono deficit motivazionali e di senso nei membri [ibidem: 37].

Appaiono significative, per esempio, le capacità di individuare e perseguire mirate strategie, evitando discrasie fra la loro formulazione e la loro concreta realizzazione; di acquisire dati e informazioni indispensabili per attivare processi di *problem solving*; di saper cogliere i punti di forza e di debolezza presenti all'interno dell'associazione e nel contesto di interazione, anche avvalendosi di idonei strumenti; di dotarsi delle competenze necessarie per realizzare attività di *fund raising* attraverso le quali accedere a risorse economiche alternative a quelle pubbliche o anche di sviluppare nuove modalità di interazione con il mercato<sup>4</sup>. Un simile atteggiamento "strategico", però, come emerge nelle interviste in profondità realizzate nel corso di questa ricerca, è ancora scarsamente diffuso.

Le buone pratiche, in campo organizzativo, possono essere legate anche e soprattutto all'acquisizione di specifiche competenze, essenziali per divenire innovativi e competitivi a livello non solo locale ma anche "globale". Debole *know-how*, infatti, si traduce in bassa competitività, in scarsa capacità di innovazione e progettazione. Pertanto, si profila una sorta di dicotomia fra acquisizione di nuove abilità e le tendenze "inerziali", con routine, a volte, di basso profilo e scarso rendimento. È impossibile ostinarsi a rimanere "al di fuori" dei grandi processi; è necessario aprirsi alla connettività, all'interdipendenza e per farlo bisogna cambiare e acquisire strumenti per competere.

---

<sup>4</sup> Un'ampia rassegna sui processi e strumenti di gestione dell'impresa culturale è contenuta in Solima [2004]. Alcune di questi possono essere riferite anche alle organizzazioni nonprofit.