

## Vita e morte del no profit

**Damiano Aliprandi**

6 Giugno 2014

Prima che la crisi si abbattesse ferocemente sulla disponibilità di risorse pubbliche, agli operatori culturali era praticamente proibito – pena l’anatema da parte di *policy maker* e dei *decision leader* – di lanciare uno sguardo alle opportunità offerte dal mercato, di dare ascolto alle sirene del marketing, di pensare a se stessi come imprenditori a capo di un’impresa. L’operatore culturale si muoveva a proprio agio all’interno di un recinto ben presidiato senza percepirlo, però, come una gabbia o come una prigione ma, al contrario, traendone un senso di protezione: quel recinto, infatti, marcava in modo deciso il confine tra chi lavorava nel settore culturale e chi, invece, ne era escluso.

D’altra parte, le caratteristiche di questo settore non erano tali da stimolare negli operatori l’adozione di approcci imprenditoriali ma, piuttosto, spingevano verso assetti organizzativi e gestionali modellati attorno alla logica del finanziamento da parte di enti pubblici e privati - i “contributi” - come unica fonte di entrata, con l’esclusione di ogni altra forma di reddito alternativa o complementare (ad esempio la vendita dei servizi erogati o l’attivazione di sinergie con le imprese).

Sull’altro versante, alle istituzioni non dispiaceva così tanto il rapporto di dipendenza che vincolava le organizzazioni culturali alla loro capacità erogativa: al contrario, tale meccanismo rispondeva perfettamente al bisogno degli enti di generare consenso tra la popolazione di riferimento, obiettivo che poteva essere raggiunto solo a patto di ricorrere al Terzo Settore come braccio strumentale delle proprie *policies*. Non sorprende, quindi, che anche le istituzioni si impegnassero a tenere in una sorta di isolamento dorato il settore culturale, ad esempio disincentivando le attività commerciali da parte delle associazioni, o non riconoscendo significative premialità a quelle organizzazioni che riuscivano a diversificare le entrate, magari coinvolgendo attivamente dei soggetti privati di

natura profit.

Con la drastica contrazione delle disponibilità finanziarie, però, le stesse istituzioni hanno iniziato a condannare l'isolamento del mondo culturale e ad attaccare l'esistenza di recinti e di muri divisorii, sollecitando gli operatori a saltare le staccionate o ad aprirvi dei varchi: quel mondo "esterno" prima interdetto si trasformava per magia in una terra promessa. Sotto l'apparente lungimiranza delle istituzioni, spesso si nascondevano obiettivi molto più pragmatici e "a corto raggio": da una parte, il ridimensionamento del numero di soggetti beneficiari di contributi; dall'altra, il creare le condizioni affinché, da un confronto con il mondo del profit, le organizzazioni si appropriassero di nuovi strumenti di fund-raising così da intercettare risorse integrative e non risentire troppo della diminuzione dei contributi.

Ma le cose non sono andate nella direzione auspicata. Posizionarsi nel nuovo ambiente richiedeva, per le organizzazioni culturali, una radicale rivisitazione del proprio modus operandi e la messa in discussione di molti principi considerati - a torto o a ragione - non negoziabili. Come conseguenza, molti operatori culturali hanno reagito alle stimolazioni esterne con atteggiamenti di resistenza e ostilità, di fatto sostituendosi alle istituzioni nel presidio degli antichi confini e, così facendo, chiudendo le porte ad ogni possibilità di cambiamento.

E' in tale contesto che, tuttavia, gli ultimi anni hanno registrato la crescita di una diversa categoria di soggetti no profit che, contrariamente agli organizzazioni culturali tradizionali, si è fin qui dimostrato più capace di farsi carico delle nuove sfide e di veicolare all'interno del settore culturale importanti elementi di innovazione. Si tratta di quell'universo di micro associazioni in cui le istanze della cultura e quelle del mercato sembrano trovare finalmente un terreno adatto per attecchire e ibridarsi in forme nuove. Per la loro storia e le loro caratteristiche, tali organizzazioni hanno da subito dimostrato una spontanea propensione alla sperimentazione e all'innovazione. Proviamo a citarne alcune.

Non avendo vissuto direttamente l'epoca dei contributi pubblici, tali associazioni considerano l'auto-sostenibilità sul mercato delle attività culturali come una

condizione “normale”, non come la conseguenza di un cambiamento traumatico (come nel caso delle generazioni precedenti di organizzazioni culturali). In genere non posseggono (almeno, per il momento) rendite di posizione da difendere: al contrario, investire tempo e entusiasmo per procedere lungo strade nuove e mai percorse rappresenta quasi sempre l’unica loro ragion d’essere. Nella maggior parte dei casi, si tratta di gruppi di amici che scelgono la forma dell’associazione culturale in risposta al bisogno concreto di dotarsi di una personalità giuridica agevolmente acquisibile anche dal punto di vista economico e non eccessivamente onerosa in termini gestionali: in tale prospettiva, la forma dell’ *associazione non riconosciuta* costituisce un perfetto contenitore *low cost* all’interno del quale poter incubare idee e progetti culturali, testarli e sperimentarli sul campo.

Nessun ambito della creatività e dei linguaggi artistici è precluso alla loro azione che, inoltre, si caratterizza per un approccio transettoriale e multidisciplinare. Si muovono spesso fuori dai circuiti istituzionali, sfuggono spesso al radar delle “Politiche Giovanili” o vi si muovono quasi a disagio. Nel loro insieme, apportano notevole linfa vitale al capitale creativo e cognitivo dei territori, soprattutto laddove la loro concentrazione raggiunge i livelli di densità maggiori, come nelle città e nelle aree metropolitane.

Chi opera in queste associazioni non pone in subordine le proprie aspirazioni professionali a favore di una qualche sovra-ordinata “visione del mondo” ma le colloca sullo stesso piano: così, ad esempio, l’architetto che crea l’associazione per aiutare giovani designer a produrre i loro primi prototipi, ha in mente un servizio di pubblica utilità ma, allo stesso tempo, da quell’iniziativa vuole ricavarne un ritorno in termini di carriera individuale e di remunerazione economica. Chi, invece, si dedica alla realizzazione di eventi culturali e artistici per riqualificare spazi urbani, non studia solo il modo per innescare fenomeni di sviluppo locale, ma considera altrettanto fondamentale incrementare le proprie competenze e costruire servizi spendibili su altri mercati.

Tutte caratteristiche, quelle fin qui sommariamente accennate, che hanno reso tali organizzazioni l’humus ideale per cogliere le opportunità di sviluppo insite nel cambiamento di paradigmi imposto dalla crisi. Se non hanno abbattuto i recinti

che cingevano (e ancora, in molte ambiti, cingono) il settore culturale, l'azione di queste associazioni è riuscita, però, ad aprirvi più di qualche breccia. E, di conseguenza, alcune porzioni degli antichi confini si sono trasformate in feconde zone di *frontiera*, aperte alla sperimentazione, alla scoperta, al tracciamento di nuovi percorsi.

Con il crescere del loro peso e di fronte all'evidenza dei risultati conseguiti, le istituzioni hanno iniziato a riconoscere a tali nuovi attori il ruolo di veri e propri *player* culturali, come dimostrano le ormai numerose iniziative di bandi/concorsi aventi come obiettivo quello di intercettare tale target e favorirne la crescita.

Per le istituzioni, però, la sfida è appena cominciata perché non si può esaurire nella pubblicazione di qualche bando o di un programma di finanziamento ad hoc. In realtà, sono già visibili gli inequivocabili segnali di una difficoltà strutturale, soprattutto da parte degli enti pubblici, a rispondere alle nuove istanze espresse da questa nuova tipologia di organizzazioni. Pur con tutti i suoi limiti, il precedente meccanismo del contributo finanziario consentiva una modalità di relazione unilaterale con le associazioni, un approccio standardizzato e, quindi, "rassicurante": i ruoli erano chiari e condivisi, così come gli ambiti di intervento e le sfere di competenza.

Ora, invece, tale modalità non risulta più applicabile, non solo a causa della carenza di risorse ma, soprattutto, perché le nuove associazioni sono portatrici di richieste e di fabbisogni differenti da quelli del passato. Non di rado le iniziative culturali da loro portate avanti non necessitano neppure di contributi istituzionali, esprimendo in questa maniera un livello di autonomia che mette in difficoltà quegli enti abituati ad essere riconosciuti come imprescindibile punto di riferimento.

Di conseguenza, se le istituzioni non vogliono essere relegate al ruolo di osservatori esterni ma intendono supportare concretamente la crescita di tali soggetti, diventa urgente l'individuazione di approcci più funzionali alle nuove esigenze, abbandonando il tradizionale ruolo di *dominus* a favore di una funzione più simile a quella del partner tecnico che attiva collaborazioni basate più sullo scambi di servizi che non sull'erogazione di contributi. E che, soprattutto, sia

capace di resistere alla tentazione di costruire attorno ai nuovi “mantra” della *creatività*, dei *giovani*, delle *start-up*, dell’*innovazione*, etc. altri recinti e altre linee di confine, investendo piuttosto nelle più fertili zone di frontiera.

---

Se continuiamo a tenere vivo questo spazio è grazie a te. Anche un solo euro per noi significa molto.

Torna presto a leggerci e [SOSTIENI DOPPIOZERO](#)

---

