

Associazionismo sportivo e leadership.

Identità e valori della dirigenza sportiva in Emilia-Romagna

Andrea Bassi, Alessandro Fabbri*

Negli ultimi anni è andata crescendo la consapevolezza circa il ruolo chiave dell'attività sportiva a fini di benessere psico-fisico e relazionale, in specie nelle società post-industriali. In questo quadro le associazioni sportive dilettantistiche svolgono una funzione sociale fondamentale nel garantire l'accesso a tali attività a vari strati sociali, con una particolare attenzione per la rimozione delle barriere per i più vulnerabili.

Le recenti pressioni isomorfiche derivanti dal mercato (professionalizzazione e mercificazione dello sport) e dallo Stato (ambiente normativo istituzionale sempre più regolativo e burocratizzante) pongono sfide inedite alla dirigenza di tali corpi associativi, che spesso appare essere impreparata ad affrontarle.

Il presente lavoro si propone di iniziare ad esplorare il fenomeno della *leadership* nell'associazionismo sportivo – ambito sinora non molto indagato nel nostro Paese – a partire da un caso specifico. I dati sono stati raccolti attraverso la somministrazione di un questionario strutturato ai dirigenti regionali della UISP Emilia-Romagna. Le risultanze emerse dall'indagine mostrano l'esistenza di un gruppo dirigenziale omogeneo per militanza associativa, appartenenza politica, orientamento religioso e complesso valoriale, ma in forte fase di transizione in ragione dell'esigenza ineludibile di far fronte all'urgenza del ricambio generazionale delle figure apicali dell'associazione.

Parole-chiave: sport, benessere, *leadership*, associazionismo, militanza

DOI: 10.1485/2281-2652-202117-1

1. L'associazionismo di promozione sportiva in Italia: uno sguardo d'insieme

L'associazionismo di promozione sportiva rappresenta una delle principali infrastrutture della società civile volte a promuovere e rafforzare lo sviluppo di una società coesa e integrata. Esso vanta una lunga tradizione nel nostro Paese, come testimonia la data di costituzione di molti dei quindici Enti di promozione sportiva riconosciuti dal CONI¹, che risale per la gran parte dei casi al secondo dopo guerra. Tali Enti nascono in una fase insorgente di ricostruzione della società civile in Italia a fianco di un vasto e variegato universo di associazioni di promozione sociale, ricreativa e culturale lungo i principali assi politico-culturali del Paese: cristiano, comunista, socialista, laico-repubblicano e, più recentemente, della destra sociale.

* L'articolo è il prodotto di una elaborazione comune degli autori, ma, in ogni caso, i paragrafi 1, 3 e 7 sono da attribuire ad Andrea Bassi, mentre i paragrafi 2, 4, 5 e 6 sono da attribuire ad Alessandro Fabbri.

1. <https://www.coni.it/it/enti-di-promozione-sportiva.html>

Tabella 1 **Unità operative e risorse umane delle Istituzioni Nonprofit**

	Unità	Dipendenti	Lav. esterni	Lav. temporanei	Volontari
Enti NP	301.191	680.811	270.769	5.544	4.758.622
Cultura, sport e ricreazione	195.841	45.450	133.490	1.635	2.815.390
Attività sportive	92.838	13.139	75.475	588	1.051.879
Cultura, sport e ricreazione	65,0%	6,6%	49,3%	29,5%	59,1%
Attività sportive	30,8%	2,0%	27,8%	10,6%	22,1%

Che l'associazionismo sportivo dilettantistico (d'ora in poi ASD) faccia parte costitutiva del Terzo Settore in Italia lo testimoniano il peso relativo nonché la rilevante incidenza, sia in termini quantitativi che qualitativi, che esso ricopre al suo interno. A tal fine ci proponiamo di illustrare e commentare sinteticamente i dati ufficiali del Censimento delle Istituzioni Nonprofit svolto dall'ISTAT².

Come è possibile osservare dai dati riportati nella Tabella 1, l'ASD con 92.838 unità raccoglie poco meno di un terzo (30,8%) del totale delle istituzioni non profit attive al momento della rilevazione nel nostro Paese, e circa la metà degli enti del settore «Cultura, sport e ricreazione».

I dati relativi alle *risorse umane* (prestatori d'opera) ci consentono di delineare alcuni primi elementi di base che connotano l'ASD rispetto al mondo del Terzo Settore in generale. Si nota infatti come questo ambito presenti una bassa incidenza del personale dipendente (il 2% del totale dei dipendenti) a fronte di una significativa presenza di lavoratori retribuiti «esterni»³ (circa tre lavoratori su dieci, 27,8%, operano in questo ambito).

Da osservare infatti che i «lavoratori dipendenti» costituiscono poco meno dei tre quarti (71,1%) del personale retribuito dell'intero Terzo Settore a fronte di una incidenza del 14,7% in ambito ASD. Specularmente i «lavoratori esterni» rappresentano oltre i quattro quinti (84,6%) dei prestatori d'opera retribuiti in ambito ASD a fronte del 28,3% nell'intero Terzo Settore.

Così come tale comparto pare particolarmente idoneo ad attrarre chi presta la propria attività volontariamente (oltre un quinto, 22,1%, del totale dei volontari opera in questo ambito). Il milione di volontari impegnati nel settore sportivo costi-

2. <http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it/Index.aspx?lang=it>. Gli ultimi dati disponibili a livello censitario nazionale si riferiscono all'anno 2011.

3. Si tratta del noto fenomeno del «compenso sportivo», in base al quale l'associazione può retribuire fino a 10.000 euro su base annua i propri collaboratori e tale somma non va ad incidere sulla determinazione del reddito lordo dei medesimi.

Tabella 2 Istituzioni Nonprofit per forma giuridica

	Società cooperativa sociale	Associazione riconosciuta	Fondazione	Associazione non riconosciuta	Altra istituzione non profit	Totale
Enti NP	11.264 (3,7%)	68.349 (22,7%)	6.220 (2,0%)	201.004 (66,7%)	14.354 (4,7%)	301.191
Cultura, sport e ricreazione	747 (0,4%)	44.987 (23,0%)	1.524 (0,7%)	143.469 (73,2%)	5.114 (2,6%)	195.841
Attività sportive	46 (0,05%)	20.869 (22,5%)	37 (0,04%)	70.559 (76,0%)	1.327 (1,4%)	92.838

tuiscono altresì oltre un terzo (37,3%) dei quasi tre milioni di volontari attivi nel settore «Cultura, sport e ricreazione».

Concludendo su questo punto, dai dati sopra illustrati emerge chiaramente come l'ASD sia composto da un numero considerevole di piccole associazioni locali, diffuse su tutto il territorio nazionale, con una bassissima incidenza di personale dipendente, una forte presenza di lavoratori a contratto e un rilevante apporto di volontari.

Il secondo insieme di dati che intendiamo illustrare e commentare concerne la *forma giuridica* degli enti qui analizzati (cfr. Tabella 2). Da quanto menzionato in precedenza non desterà sorpresa il rilevare come la modalità prevalente adottata dall'ASD sia quella della «associazione non riconosciuta» (76% rispetto al 66,7% nel Terzo Settore complessivamente). Mentre assolutamente marginali appaiono essere la «Società cooperativa sociale» (0,05% a fronte del 3,7% nel Terzo Settore) e la «Fondazione» (0,04% a fronte del 3,7% nel Terzo Settore). Anche questi dati pertanto rafforzano l'immagine rilevata in precedenza, ovvero che si tratti di organizzazioni di piccole o piccolissime dimensioni, a basso livello di formalizzazione giuridica e con un elevato tasso di natalità e mortalità.

Il terzo insieme di informazioni riguarda la *dimensione economico-finanziaria* dell'ASD. Da rilevare come l'incidenza del comparto rispetto a questa dimensione sia piuttosto bassa. Infatti, dei circa 64 miliardi di euro mobilitati dal Terzo Settore nel suo complesso, «solo» poco meno di 5 miliardi sono attribuibili alle attività dell'ASD. Ovvero il 7,6% del totale delle risorse economico-finanziarie, a fronte come si ricorderà del 30,8% di unità operative.

La Tabella 3 fornisce ulteriori informazioni in merito. Mostrando una forte presenza degli enti di ASD nelle classi di reddito più basse. Infatti, se il numero di unità operative che dichiarano un reddito annuo «fino a 30.000 euro» raccoglie il

Tabella 3 Istituzioni Nonprofit per unità operative per macro classi di entrata (valori percentuali)

	Enti NP	Cultura, sport e ricreazione	Attività sportive
Fino a 30.000 euro	67,4	74,9	72,0
Fino a 100.000 euro	84,7	92,1	91,1
Fino a 500.000 euro	95,5	98,8	99,0
Base	301.191	195.841	92.838

67,4% degli enti di Terzo Settore, tale percentuale sale al 72% nel caso dell'ASD. Una situazione analoga si riscontra per la classe «fino a 100.000 euro» con l'84,7% degli enti di Terzo Settore e ben il 91,1% degli enti di ASD.

La Tabella 4 completa il quadro mostrandoci per ciascuna classe di reddito il volume di entrate mobilitato. Qui la caratteristica costitutiva degli enti di ASD rispetto all'intero Terzo Settore emerge in maniera plastica. Infatti, se gli enti della classe «fino a 30.000 euro» producono risorse nella misura del 2,6% del totale complessivo prodotto dal Terzo Settore, tale percentuale aumenta di quasi 5 volte nel caso dell'ASD dove viene a ricoprire il 12% dei 5 miliardi prodotti. Un discorso analogo può essere fatto per la successiva classe «fino a 100.000 euro» che incide sulla ricchezza complessiva del Terzo Settore nella misura del 7,2% e sale fino ad un terzo (32,4%) nel caso degli enti di ASD.

Il quarto insieme di dati riguarda la *provenienza delle entrate*, ovvero la composizione del port-folio economico finanziario degli enti qui analizzati. Anche in questo caso l'ambito dell'ASD presenta caratteristiche distintive, infatti, il proprio port-folio si distingue nettamente da quello rilevato nel Terzo Settore nel suo complesso. Tre elementi attirano l'attenzione del lettore. In primo luogo, la bassissima incidenza di entrate da contratti e/o contributi della Pubblica amministrazione, tale voce infatti rappresenta un terzo del totale complessivo delle entrate degli enti di Terzo Settore in Italia, laddove supera di poco il 10% nel caso dell'ASD.

Tabella 4 Istituzioni Nonprofit per volume di entrate per macro classi di entrata (valori percentuali)

	Enti NP	Cultura, sport e ricreazione	Attività sportive
Fino a 30.000 euro	2,6	11,9	12,0
Fino a 100.000 euro	7,2	30,3	32,4
Fino a 500.000 euro	18,2	56,5	61,0
Base	63.939 mln	10.004 mln	4.864 mln

Tabella 5 **Unità operative per macro classi di volontari (valori percentuali)**

	Nessuno	Meno di 10	Da 10 a 49	50 e più	TOT
ETS	19,2	39,8	34,6	6,4	301.191
Cult	15,7	42,3	36,2	5,8	195.841
Sport	17,3	47,2	31,7	3,8	92.838

In secondo luogo, la elevata incidenza della voce «contributi degli aderenti» che costituisce oltre il 40% del totale delle entrate dell'ASD a fronte di poco più di un quarto per il Terzo Settore nel suo complesso. Infine, la significativa presenza di entrate cosiddette commerciali, ovvero derivanti da «vendita di beni e servizi a terzi» che risulta essere di poco inferiore al 30% per l'ASD rispetto a meno del 20% per il Terzo Settore in generale.

Quindi concludendo su questo punto è possibile affermare che l'insieme degli enti che costituiscono l'ambito dell'ASD per quanto riguarda le risorse economico-finanziarie mostra una elevata autonomia (bassa dipendenza) nei confronti della Pubblica amministrazione, un contributo rilevante da parte del mercato e un forte affidamento all'auto finanziamento attraverso le quote associative e i contributi degli associati.

Il dato relativo alle dimensioni piccole o piccolissime delle associazioni attive nel comparto sportivo viene confermato ed anzi rafforzato dalle informazioni circa la consistenza della presenza di volontari negli enti di Terzo Settore (cfr. Tabella 5).

Come si evince chiaramente poco meno della metà (47,2%) delle unità operative dell'ASD opera con «meno di dieci» volontari, a fronte del 39,8% nel Terzo Settore nel suo complesso. Così come, specularmente, gli enti ASD con «cinquanta volontari ed oltre» sono circa la metà (3,8% vs 6,4%) di quelli del Terzo Settore in generale. I quattro quinti (79%) degli enti ASD operano con «meno di 50 volontari» a fronte dei tre quarti (74,4%) di quelli del Terzo Settore.

Un certo rilievo, ai fini del presente lavoro, rivestono anche i dati relativi ai profili professionali del personale retribuito presenti nel comparto dell'ASD rispetto a quanto rilevato nel Terzo Settore complessivamente (cfr. Tabella 6).

Tre dati paiono di particolare rilevanza. In primo luogo, la fortissima incidenza delle «professioni tecniche» che nel comparto raccolgono i tre quarti (74,7%) di tutti i lavoratori retribuiti rispetto a poco più di un quarto (27,4%) nel Terzo Settore. In secondo luogo, la quasi assenza di «professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione» (1,4%) a fronte di una incidenza significativa di tali qualifiche professionali nel Terzo Settore in generale (17,9%). In terzo luogo, la bassissima (3,8%) presenza di «professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi» rispetto ad un peso rilevante (24,1%) che tale qualifica ricopre nel

Tabella 6 Tipologia di qualifiche dei lavoratori dipendenti ed esterni (valori percentuali)

	NP	CULT	SPORT
1 Dirigenti e imprenditori	3,5	2,6	2,1
2 Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	17,9	16,8	1,4
3 Professioni tecniche	27,4	50,9	74,7
4 Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	11,4	9,7	8,6
5 Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	24,1	8,9	3,8
6 Artigiani, operai specializzati, agricoltori e conducenti di veicoli	1,9	1,1	0,9
7 Professioni non qualificate	13,8	9,6	8,4
Totale	951.580	178.940	88.614

Terzo Settore. Infine, dato l'oggetto della presente indagine si segnala una relativamente minore presenza di figure dirigenziali tra il personale retribuito. Infatti, la voce «dirigenti e imprenditori» raccoglie il 3,5% dei lavoratori nel Terzo Settore a fronte del 2,1% in ambito ASD.

Concludendo risulta senza ombra di dubbio una configurazione peculiare, originale, del mondo dell'ASD rispetto al Terzo Settore per quanto riguarda le tipologie di figure professionali impiegate, con una assoluta prevalenza delle «professioni tecniche», ovvero allenatori, ecc.

L'ultimo insieme di informazioni che intendiamo illustrare e commentare concerne l'adesione a forme associative di secondo livello (cfr. Tabella 7), che rileva il grado di *networking* o relativo «isolamento» delle singole unità operative di base degli enti di Terzo Settore.

Come è possibile osservare l'ambito dell'ASD mostra un alto tasso di affiliazione associativa secondaria (ovvero la propensione delle associazioni di base ad associar-

Tabella 7 Adesione a forme associative di secondo livello (valori percentuali)

	Non aderisce ad alcuna forma aggregativa	Associazioni nazionali di secondo livello	Associazioni internazionali di secondo livello	Associazioni subnazionali di secondo livello	Consorzi	Coordinamenti tematici	Totale
NP	32,43	61,38	3,81	1,16	2,69	6,04	301.191
Cult	30,55	65,22	2,61	0,87	1,20	3,92	195.841
Sport	12,76	86,41	1,46	0,29	0,51	1,34	92.838

si in federazioni e coordinamenti di ordine superiore: provinciale, regionale, nazionale). Infatti, se il numero degli enti di Terzo Settore che dichiarano di non aderire ad alcuna forma aggregativa ammonta a circa un terzo del totale (32,4%), tale quota scende a poco più di una organizzazione ogni dieci (12,7%) nel caso dell'ASD. Specularmente gli enti di ASD dichiarano di aderire ad associazioni di secondo livello nazionali in misura molto maggiore (86,4%) rispetto a quanto rilevato nel Terzo Settore nel suo complesso (61,3%).

Al termine di questo nostro breve excursus tra i dati del Censimento ISTAT sulle Istituzioni Nonprofit ci pare si possa affermare senza tema di smentita che l'insieme degli enti che vanno a costituire l'ambito dell'ASD (poco meno di 93.000 unità) presenti alcuni elementi strutturali comuni che lo distinguono in modo netto ed incontrovertibile dagli enti di Terzo Settore che operano in altri ambiti di attività. In estrema sintesi essi risultano essere: molto numerosi ed ampiamente diffusi sul territorio; con forte prevalenza di personale retribuito esterno rispetto ai lavoratori dipendenti; con una rilevante presenza di volontari attivi nella propria compagine associativa; con forme giuridiche flessibili e poco formalizzate; di dimensioni piccole o piccolissime; con budget di dimensioni molto contenute; che producono un volume di affari relativamente poco rilevante rispetto alla loro consistenza numerica; con una concentrazione di figure professionali nelle «professioni tecniche»; ed infine con una forte propensione ad aggregarsi in forme associative di secondo livello (federazioni nazionali).

In questo quadro ci è parso particolarmente rilevante focalizzare la nostra attenzione su uno di tali enti di ASD che presenta la maggiore presenza ed una lunga storia⁴ nella regione Emilia-Romagna: la UISP – Unione Italiana Sport Popolare (oggi «Sport Per Tutti»). I dati del CONI sulla distribuzione regionale degli enti di promozione sportiva in Italia ci consentono infatti di rilevare l'incidenza delle unità di base ad esso associate sul totale degli enti di ASD presenti sul territorio regionale. La UISP raggruppa il 15,3% delle associazioni sportive attive in regione, con una particolare incidenza in alcune province: Reggio Emilia (22,4%) e Ferrara (21,2%) e una minore presenza a Piacenza (5,1%).

Pur a fronte di questa lunga storia di militanza associativa l'associazione si trova oggi ad affrontare alcune sfide di particolare cogenza per chi occupa posizioni di responsabilità a vario titolo (presidenza regionale, le nove presidenze provinciali, le singole presidenze dei circoli sportivi territoriali). Nello specifico si menzionano: il mantenimento di una *governance* democratica; il promuovere la partecipazione attiva degli aderenti; il ricambio del gruppo dirigente; a fronte di una crescente individualizzazione e commercializzazione della pratica sportiva nel nostro Paese.

4. Dal 19 al 22 settembre 1948 si svolge il primo Congresso nazionale a Bologna.

In questo quadro è maturata l'idea della ricerca «esplorativa» che ci proponiamo di illustrare nelle pagine che seguono. L'indagine ha riguardato la dirigenza di una grande associazione sportivo-dilettantistica prendendo come riferimento territoriale l'Emilia-Romagna. Ad essa ha partecipato poco più della metà dei delegati (presenti) al congresso regionale della associazione. Lo scopo principale è stato quello di far emergere l'*identikit* del dirigente associativo (eletto) ovvero il suo profilo socio-demografico (paragrafo 4); l'appartenenza politica, l'orientamento religioso e la partecipazione associativa (paragrafo 5); nonché di approfondirne la storia associativa (militanza) (paragrafo 6).

2. La dirigenza associativa sportiva

La dirigenza delle realtà associative⁵, intese in termini generali, è da tempo oggetto di interesse da parte delle scienze sociali: è pertanto utile, in questa sede, considerare brevemente le risultanze di alcuni importanti studi.

In primo luogo, nel fondamentale *Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (2005), Herman riporta i *trend* positivi del *nonprofit* negli USA prevedendo per esso un futuro «roseo» (Herman 2005, 731). Tuttavia sottolinea anche il crescente isomorfismo del settore verso il *for profit*, con il conseguente rischio di perdita dell'«unicità morale» delle associazioni e della loro dirigenza (*ivi*, 734).

D'altro canto, Cornelius *et al.* autori di *Daring to Lead 2011*, evidenziano le gravi carenze organizzative del settore, soprattutto nell'ambito cruciale della successione dei *leader*, ma anche, ad esempio, nella valutazione delle *performance* (Cornelius *et al.* 2011). In proposito Petrescu ha dimostrato che, con un adeguato supporto di esperti, le associazioni possono migliorare significativamente la loro preparazione e la relativa auto-percezione (Petrescu 2013).

Tuttavia, il più recente studio di Santora *et al.* (2015), condotto comparativamente su sei Paesi (Australia, Brasile, Israele, Italia, Russia ed USA), ha ulteriormente dimostrato che «la maggior parte delle organizzazioni nonprofit non pianifica un successore; inoltre, le organizzazioni in queste ricerche preferiscono selezionare e nominare degli esterni (...)» (Santora *et al.* 2015, 79). In proposito, è degno di nota il fatto che gli ETS italiani siano risultati meno impreparati degli altri (*ibidem*).

5. È appena il caso di ricordare la variegata terminologia utilizzata per indicare tali realtà. Le denominazioni più diffuse a livello internazionale, nonché maggiormente utilizzate nelle scienze sociali, sono: *nonprofit organizations* (NPOs), *non governmental organizations* (NGOs), *third sector organizations* (TSOs) ed altre otto, elencate ed analizzate da Colozzi e Bassi (2003). Nel contesto italiano la terminologia si articola e si differenzia anche in riferimento a specifiche tradizioni culturali e politiche. Il termine emergente è quello di Ente di Terzo Settore (ETS), recentemente ufficializzato dalla riforma del 2016-2017. Non è il caso di sottolineare come ciascuna denominazione presenti sia punti di forza sia limiti dal punto di vista concettuale.

Per quanto riguarda invece il contesto italiano, è tuttora centrale la ricerca diretta da Colozzi e Prandini (2008) e dedicata a tre tipi di ETS: Organizzazioni di Volontariato (OdV), cooperative sociali ed Associazioni di Promozione Sociale (APS), queste ultime analizzate da Bassi in uno specifico contributo (2008). Da tale ricerca emerge l'esistenza di tre «orientamenti culturali diversi» fra i *leader*: uno *mercantile* o favorevole al *for profit*, largamente minoritario; uno *societario*, ossia favorevole all'autonomia del Terzo Settore ed alla sussidiarietà, relativamente più forte fra le OdV; uno *civico* o statalista, molto forte fra le APS (Colozzi 2008, 151). A quest'ultima tipologia di ETS appartiene la stragrande maggioranza delle associazioni sportive italiane giuridicamente riconosciute, in particolare quelle facenti capo alle due più grandi associazioni nazionali: il Centro Sportivo Italiano (CSI) e l'Unione Italiana Sport Per tutti (UISP).

In proposito, per quanto concerne più specificamente la dirigenza delle associazioni sportive, la sociologia dello sport ne ha fatto uno dei *focus* della propria ricerca a partire all'incirca dagli anni '80. Da un punto di vista cronologico il primato spetta infatti a studiosi nordamericani, ossia statunitensi e canadesi: nel 1994 Soucie propone una rassegna di vari filoni di letteratura scientifica allo scopo di ricavarne «prescrizioni per manager sportivi professionisti» (Soucie 1994, 2). Tuttavia lo studioso canadese constata che il filone specificamente dedicato alla «Ricerca sulla leadership nello sport» consiste essenzialmente nei lavori del collega Chelladurai: uno di essi, pubblicato nel 1993 e relativo al *coaching* ed al rapporto allenatore-atleta, risulta «non direttamente attinente al management, in quanto non esamina la leadership come ruolo manageriale nel contesto delle organizzazioni sportive» (*ivi*, 6). In aggiunta a questi «pochissimi studi recenti sulla leadership manageriale nelle organizzazioni sportive pubblicati su riviste accademiche (...)», la più rilevante fonte di dati è costituita da tesi di dottorato di tipo eminentemente descrittivo, che hanno per oggetto il «comportamento di leadership prevalente da parte dei capi dipartimento e dei manager sportivi negli istituti d'istruzione nordamericani» (*ibidem*). Da queste fonti Soucie riesce a trarre una sorta di sommario *identikit*, in base al quale i «leader formali nel nostro ambito di esercizio» sarebbero essenzialmente democratici e partecipativi, cortesi e premurosi, in grado di instaurare buone relazioni con i loro atleti, anche se hanno di se stessi una percezione migliore rispetto a quella altrui, mentre le variabili socio-demografiche «mostrano relazioni discordanti con il comportamento di leadership» (*ibidem*). Vi è infine, nel filone dedicato alla «Leadership carismatica e trasformativa», un breve accenno ad un lavoro di Ulrich del 1987: questo autore individua un processo di sei passaggi per i *leader* «trasformativi» nello sport, ossia «(a) creare e comunicare un'esigenza di cambiamento, (b) superare la resistenza al cambiamento, (c) prendere impegni personali e fare sacrifici per-

sonali per il cambiamento, (d) esprimere una visione, (e) generare impegno e (f) istituzionalizzare la visione» (*ivi*, 10).

Negli anni successivi questo *focus* di ricerca si è consolidato ed ampliato, ed inoltre si è sviluppato al di fuori del contesto nordamericano. Anche in Europa, infatti, la sociologia dello sport ha avviato lo studio della dirigenza delle associazioni dei vari Paesi, naturalmente da differenti prospettive che ne illuminano, alternativamente, peculiarità nazionali e tratti comuni internazionali. Sono ad esempio ben note le ricerche compiute da Enjolras e da altri studiosi sul mondo dello sport norvegese. Fra queste, un caso esemplare è l'approfondito e pluriennale studio effettuato da Enjolras ed Holmen Waldahl sui meccanismi di democrazia interna del NIF, il Comitato Olimpico e Paralimpico Norvegese, dal livello locale più basso al livello nazionale, mediante l'impiego di tecniche qualitative: osservazione partecipante, interviste semi-strutturate ed analisi di documenti ufficiali. Il risultato principale di tale indagine è un'ulteriore conferma, in ambito sportivo, del fenomeno della progressiva disaffezione delle persone verso l'impegno associativo, in particolare verso i ruoli dirigenziali: infatti, al di là dei meccanismi elettorali interni, assolutamente democratici dal punto di vista formale, «I nostri risultati mostrano che la democrazia partecipativa all'interno del NIF è debole (...). È difficile trovare persone disposte a ricoprire posizioni dirigenziali, soprattutto a livello locale. Questi due fattori minano la democrazia rappresentativa del NIF» (Enjolras, Holmen Waldahl 2010, 237). Questa disfunzione genera una deriva oligarchica, attenuata tuttavia da due meccanismi: i «comitati per le nomine», che garantiscono il *turnover* dei candidati dirigenti e che di fatto sanzionano i dirigenti dalla condotta disdicevole, e le «reti informali», che pervadono tutta l'organizzazione, anche se queste ultime hanno lo svantaggio di indebolire e delegittimare le procedure elettive ufficiali (*ibidem*). Se dunque gli autori, in sede conclusiva, affermano che «non abbiamo trovato prove di una governance oligarchica all'interno del NIF», d'altro canto avvertono che «La mancanza di partecipazione a livello di base, combinata con forme di democrazia rappresentativa fondate sulle reti, mina in pratica il sistema democratico rappresentativo del NIF, e così la sua legittimità come organismo di governo» (*ivi*, 238).

Più recentemente altri studiosi, in particolare Breuer e Wicker, hanno indagato il mondo dello sport *nonprofit* in Germania, interessandosi soprattutto ai problemi organizzativi che affliggono i club, e quindi indirettamente alla loro dirigenza. Wicker *et al.* ad esempio, hanno potuto passare in rassegna un'ormai notevole letteratura scientifica di livello internazionale, rilevando che «Precedenti ricerche nel settore nonprofit in generale e nello sport hanno esaminato i fattori determinanti della pianificazione strategica e le capacità necessarie delle commissioni organizzative, ed hanno fornito classificazioni delle organizzazioni basate sui loro

orientamenti strategici» (Wicker *et al.* 2015, 287), mentre non sono stati indagati gli effetti dell'adozione di differenti strategie, né la ricerca si è focalizzata su associazioni di ambito locale, né infine è stato tentato il ricorso a tecniche quantitative. Su queste basi quindi gli autori sviluppano un'originale ricerca quantitativa di secondo livello, applicando ad un imponente *database* di associazioni sportive locali tedesche le tre *generic strategies* di Porter: i risultati ottenuti vengono tradotti in indicazioni sulla maggiore o minore efficacia delle *strategies* a seconda del tipo di associazione, utili per la dirigenza sportiva tedesca e non solo, in quanto, osservano gli autori, «La completezza del campione di associazioni sportive dovrebbe contribuire alla generalizzabilità dei risultati ai sistemi di associazioni sportive nonprofit in altri paesi nei quali tali associazioni sono importanti erogatrici di attività sportive e le persone sono propense a partecipare ad esse (...)» (*ivi*, 301).

Per quanto riguarda invece la dirigenza delle associazioni sportive italiane, a chi scrive non risulta che, attualmente, studiosi non italiani se ne siano interessati: l'unica parziale eccezione è l'articolo di Gammelsæter sulla *governance* nei club sportivi «commercializzati» europei, in cui si considerano molto brevemente le più importanti squadre di calcio italiane, in particolare il Milan (Gammelsæter 2010). Al contrario, è rilevante ed imprescindibile il contributo di Porro, forse il fondatore della sociologia italiana dello sport ed uno dei più prestigiosi esponenti di questo settore scientifico a livello internazionale, nonché profondo conoscitore del mondo dell'associazionismo sportivo, anche per essere stato egli stesso dirigente e presidente (1998-2005) della già menzionata UISP. A lui si deve, ad esempio, un'analisi sociologica dedicata allo sport con particolare riferimento al contesto italiano ed alla sua ricostruzione storica: Porro infatti ripercorre la nascita delle prime società, sorte negli ambienti militari sabaudi o sviluppatasi in seno al movimento cattolico alla fine dell'Ottocento, con dirigenze «quasi sempre di nomina esterna» (Porro 2006, 143), quindi passa alla disamina della fase dello sport fascista, con il CONI ente parastatale e la «capillare rete di associazioni» che rappresentano «un perfetto esempio di mobilitazione autoritaria» (*ivi*, 155), arrivando allo sport nell'Italia repubblicana, in cui «l'associazionismo politicizzato di massa applicato dal fascismo» viene riprodotto dai partiti dell'«arco costituzionale» anche mediante propri dirigenti «nella logica del *collateralismo* politico» (*ivi*, 161), e concludendo quindi con i mutamenti della «seconda repubblica» e del nuovo millennio, fra i quali l'affermazione di «leadership di nuovo tipo e sempre più professionalizzate» (*ivi*, 167).

In un lavoro successivo, Porro riprende ed approfondisce queste tematiche dedicando un capitolo specificamente alla UISP. Egli, infatti, sottolinea fortemente l'importanza dell'identità di questa associazione ai fini di una sua analisi sociologica: «L'imprinting sociale di questo imponente movimento sportivo (...) va rintracciato nella sua genesi storica e rinvia al fenomeno del *collateralismo* politico

e religioso dell'Italia postbellica» (Porro 2013, 120). Più precisamente si tratta di un'identità «di sinistra», «social comunista», dato che la UISP è un'associazione che «ha sempre orgogliosamente rivendicato la propria ascendenza nel movimento partigiano e nella Resistenza», e che ha tratto la sua prima linfa vitale, in termini di iscritti, comitati e società, dal Fronte della gioventù, «l'organizzazione giovanile unitaria della sinistra antifascista» (*ivi*, 123-124). Naturalmente nel tempo le vicende politiche hanno influito fortemente su questa identità. Porro infatti suddivide la storia della UISP in quattro periodi, tutti avviati o conclusi da congressi, deliberazioni, provvedimenti legislativi sempre connessi all'evoluzione politica e sociale del Paese: il primo trentennio «identitario» (1948-1978), o dello «*sport popolare*»; il periodo della «*promozione sportiva*» (1978-1990); la fase dello «*sport del Welfare*» (1990-2002); infine la fase, ancora in corso nel 2013, «che si può (provvisoriamente) ascrivere alla categoria dello *Sportpertutti*» (*ivi*, 138-139). La terza fase ha un particolare rilievo sociologico, perché in essa «la UISP completa il suo inserimento nel sistema del Terzo settore, allentando i tradizionali legami con i partiti politici di riferimento. Il percorso è coronato con l'ingresso nel numero degli *enti di promozione sociale*, riconosciuti come espressione del sistema non profit nazionale» (*ivi*, 139).

L'attribuzione della qualifica di APS viene rimarcata da Porro come un passaggio epocale per la UISP, e più in generale per l'associazionismo sportivo italiano:

Si tratta di una nuova configurazione giuridica, che discende dalla riforma del sistema del welfare avviata, con alterne fortune, dai governi di centrosinistra fra il 1996 e il 2001. L'associazione può accedere così ai benefici assegnati alle organizzazioni di utilità sociale, affermando per questa via una funzione dello sport come pratica di cittadinanza. Per l'Italia è quasi una rivoluzione: per la prima volta lo sport si configura come parte di un sistema dei diritti e non più soltanto come impiego del tempo libero, opportunità di avviamento all'alta competizione o, peggio, come *instrumentum regni*. Gli enti possono valersi della collaborazione dei giovani del servizio civile, usufruire di un più favorevole regime fiscale e persino fare ingresso con una loro rappresentanza – che comprende l'allora presidente nazionale della UISP – nel Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro (*ivi*, 134-135).

Eppure, nonostante queste inedite opportunità e prospettive, e nonostante lo sforzo di una parte della dirigenza (nella quale si pone lo stesso autore), l'ultimo periodo vede il fallimento del tentativo di connettere più strettamente la UISP al Terzo Settore, distaccandola parallelamente dall'egemonia del CONI. Tale fallimento induce Porro ad un giudizio critico: «La stagione dello *sportpertutti* rappresenta per la UISP una fase controversa e non conclusa all'atto della nostra ricerca. (...) L'associazione, riconsegnata al controllo dei maggiori comitati regionali, troverà un *modus vivendi* con il sistema federale, ma si assopirà – non certo per esclusiva

responsabilità dell'associazione – il dibattito sugli orizzonti ideali e culturali dello sport per tutti» (*ivi*, 149).

Tuttavia, il quadro che Porro costruisce con i dati statistici del 2012, i più recenti a sua disposizione, mostra una società vitale, innovativa, che è «la più femminilizzata nell'universo della promozione sportiva (...)» (*ivi*, 136), con il 45% di socie donne contro il 55% di soci uomini, aperta agli anziani ed ai loro bisogni, ed altresì aperta a sviluppare «discipline non competitive e *open air*» (*ibidem*), con positive ricadute sul *trend* delle iscrizioni. D'altronde non manca una forte continuità con il passato, incarnata in particolare dalla dirigenza territoriale:

L'insediamento territoriale stenta invece a superare l'imprinting del collateralismo. La rete delle società e le affiliazioni individuali rimangono assai più rappresentate nelle antiche regioni 'rosse', in primis l'Emilia-Romagna e la Toscana, dove la UISP fornisce da sempre non solo opportunità di pratica, spesso valendosi di convenzioni per l'accesso agli impianti con i comuni, ma anche operatori e dirigenti che hanno istituito nel tempo una relazione quasi osmotica con i poteri locali. La percentuale degli affiliati ai due maggiori comitati regionali non sarà mai inferiore al 40% del totale nazionale (*ivi*, 136-137).

Come si vede, si tratta di considerazioni di notevole rilievo, senz'altro supportate, per quanto riguarda la dirigenza, dalla competenza e dall'esperienza personale dell'autore, ma non da specifiche ricerche empiriche, o almeno non da ricerche empiriche esplicitamente citate. Del resto a chi scrive non risulta l'esistenza di altri studi sulla dirigenza sportiva italiana, né in termini generali né con riguardo a realtà particolari. Anche il lavoro di Mazza (2007), dedicato all'importanza della comunicazione nello sport (ed alla necessità di dotare le società sportive italiane di professionisti adeguatamente formati in tal senso), pur menzionando più volte il *management* non ne esamina in dettaglio la formazione, la composizione o anche solo la consistenza numerica: l'autrice, citando una stima dell'EOSE del 2003, si limita invece a constatare che in Italia lo sviluppo di questa componente delle società sportive «risulta, all'inizio del millennio, ancora irrisorio e ben al di sotto del 3% se rapportato agli altri paesi» (Mazza 2007, 88). Eppure a livello sociologico è rilevante conoscere in maniera più approfondita e dimostrabile il gruppo dirigente di una realtà come la UISP, creando una base di dati che permetta poi lo sviluppo di ulteriori ricerche, per le quali i contributi di Enjolras e di Wicker potrebbero costituire proficui esempi da seguire.

Il presente lavoro ha quindi un duplice scopo: per un verso, sviluppare ed affinare l'indagine sui *leader* del Terzo Settore iniziata da Colozzi e Prandini nel 2008, concentrandola su un ambito molto specifico dell'associazionismo di promozione sociale; per un altro verso, approfondire il lavoro di Porro sulla UISP, cercando conferme o smentite alle sue asserzioni sulla persistenza dell'*imprinting* del col-

lateralismo nella dirigenza dell'associazione nella Regione italiana che ha dato ad essa i natali. Pertanto le risultanze emerse dalla nostra indagine verranno confrontate con quelle dello studio di Bassi (2008), evidenziandone continuità e discontinuità pur nelle diverse prospettive geografiche, ed al tempo stesso con i rilievi di Porro (2013).

3. Metodologia della ricerca (il disegno della ricerca)

La presente indagine prende le mosse nell'ambito di una serie di interventi di ricerca-azione che un team di ricerca dell'Università di Bologna diretto e coordinato da uno dei due autori sta portando avanti da qualche anno con alcune delle principali associazioni di Terzo Settore dell'Emilia-Romagna (AVIS, ARCI, UISP, tra le altre).

In questo quadro volto a rilevare i modelli di rendicontazione sociale e le prassi di valutazione d'impatto sociale messi in atto dalle associazioni summenzionate, uno degli autori è stato invitato quale relatore principale nell'ambito del 9^o Congresso Regionale svoltosi a Bologna il 18/02/2017, dal titolo «In Movimento: tra identità e nuove prospettive» per presentare un modello di valutazione d'impatto sociale denominato VAS – Valore Aggiunto Sociale (Bassi 2011).

In accordo con la presidenza regionale si è pensato di cogliere l'occasione per somministrare ai circa 120 delegati presenti un questionario strutturato⁶, articolato in cinque nuclei semantici per un totale di 35 domande. Di seguito gli ambiti tematici o sezioni:

- a. Storia associativa (Dom. 1 – 5);
- b. Rapporto attuale con l'associazione (Dom. 6 – 9);
- c. Partecipazione congressuale (Dom. 10 – 12);
- d. Contributo UISP alla società e immagine UISP (Dom. 13 – 14; 16 – 17);
- e. Sfide, punti di forza e punti di debolezza (Dom. 18 – 19b);
- f. Dati socio-anagrafici dell'intervistato (Dom. 15 e Dom. 20-35).

Nel presente articolo saranno illustrate e commentate le risposte alle domande delle sezioni: f) (paragrafi 4 e 5); a) e b) (paragrafo 6).

6. Il questionario è stato inserito «in cartellina» tra il materiale congressuale. Nel corso della Sessione plenaria del mattino il Presidente Regionale uscente ha annunciato che era in corso una collaborazione dell'associazione con l'Università nell'ambito della quale era emersa la necessità di svolgere una indagine sui dirigenti associativi. Veniva altresì specificato di compilare il questionario accluso e di riconsegnarlo al banco di segreteria prima di lasciare il Congresso. Tale richiamo è stato fatto anche dallo scrivente nel corso della relazione svolta nell'ambito dei lavori congressuali (sia in apertura dell'intervento sia in chiusura). Al termine del Congresso sono stati raccolti 67 questionari validi (corrispondenti a poco più della metà dei delegati presenti in sala).

4. L'identikit del dirigente associativo

In questo paragrafo vengono prese in considerazione le caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti al questionario, allo scopo di tracciare un profilo, un *identikit*, del dirigente associativo della UISP in Emilia-Romagna. Le risposte sono state raggruppate nella Tabella 8⁷.

Tabella 8 I dati socio-demografici del campione

Dati socio-demografici	Frequenza	Percentuale valida
1. Età suddivisa in classi		
Fino a 35 anni	7	10,9
Da 36 a 45	9	14,1
Da 46 a 55	19	29,7
Da 56 a 65	17	26,6
Oltre 66	12	18,8
Totale	64	100,0
2. Sesso		
Maschio	47	72,3
Femmina	18	27,7
Totale	65	100,0
3. Titolo di studio		
Licenza Elementare	2	3,0
Licenza Media	9	13,6
Diploma di Scuola Superiore	29	43,9
Laurea o più	26	39,4
Totale	66	100,0
4. Condizione occupazionale attuale		
Occupato	46	69,7
Pensionato	18	27,3
Casalinga	1	1,5
Disoccupato	1	1,5
Totale	66	100,0
5. Professione (presente o passata)		
Lavoratore dipendente (lavoro d'ufficio)	26	40,6
Dirigente	13	20,3
Libero professionista	10	15,6
Lavoratore dipendente (lavoro manuale)	7	10,9
Insegnante	5	7,8
Lavoratore autonomo	3	4,7
Totale	64	100,0

(segue)

7. I dati sono stati elaborati con il programma SPSS. In tabella viene riportato il totale dei rispondenti a ciascuna domanda; si ricorda che il totale degli intervistati ammonta a 67 unità.

(continua)

Dati socio-demografici	Frequenza	Percentuale valida
6. Paese di origine		
Italia	64	97,0
Stato Extra-Europeo	2	3,0
Totale	66	100,0
7. Regione di origine		
Emilia-Romagna	54	87,1
Altra Regione italiana	7	11,3
Altra	1	1,6
Totale	62	100,0
8. Cittadinanza		
Italiana	63	96,9
Italiana e di altro Stato	1	1,5
Di altro Stato	1	1,5
Totale	65	100,0
9. Numero componenti nucleo familiare		
Uno	11	16,9
Due	27	41,5
Tre	15	23,1
Quattro	9	13,8
Cinque o più	3	4,6
Totale	65	100,0
10. Composizione nucleo familiare		
Da solo	11	16,7
Coppia	23	34,8
Coppia con figli	27	40,9
Coppia con figli + altri parenti	1	1,5
Altro (specificare)	4	6,1
Totale	66	100,0
11. Residenza		
Città di grandi dimensioni (+150.000 ab.)	25	38,5
Città di medie dimensioni (50-150.000 ab.)	16	24,6
Città di piccole dimensioni (15-50.000 ab.)	6	9,2
Cittadina (5.000-15.000 ab.)	7	10,8
Paese/Frazione (<5.000 ab.)	10	15,4
Altro (specificare)	1	1,5
Totale	65	100,0

Come si può osservare, il primo dato qui analizzato concerne l'*età* degli intervistati. Le risposte sono state raggruppate in cinque classi di età, dagli *under 35* agli *over 66*. Il risultato emerso da tale elaborazione è stato una chiara preminenza delle *persone di mezza età*: la classe più numerosa risulta infatti quella delle persone fra i 46 ed i 55 anni (29,7%), seguita dalla fascia 56-65 anni (26,6%). In ordine decrescente si collocano gli *over 66*, gli adulti dai 36 ai 45 anni e, infine, i giovani *under 35*.

Per quanto riguarda invece il *genere* degli intervistati, i dati mostrano una netta *preminenza maschile*: i dirigenti uomini rappresentano infatti poco meno dei tre quarti (72,3%) dei rispondenti, rispetto a poco più di un quarto di donne (27,7%). Si tratta di un dato in linea con precedenti rilevazioni, a livello sia nazionale sia locale, dalle quali risulta, come costante, «una forte prevalenza tra i propri associati della componente maschile rispetto a quella femminile (...)» (Bassi 2008, 70). Anche in merito al *titolo di studio*, si conferma una costante già rilevata da altre indagini empiriche, ossia la «forte correlazione tra durata del periodo di studio e impegno associativo (...)» (*ivi*, 70-71). Infatti, ben l'83% dei rispondenti detiene un *titolo di studio superiore*: il 43,9% possiede il diploma di scuola superiore ed il 39,4% una laurea, mentre i dirigenti in possesso di un diploma di scuola media o elementare sono pochissimi.

Per quanto riguarda invece la *condizione occupazionale attuale*, i risultati della presente rilevazione mostrano una situazione diversa da quanto rimarcato nella ricerca nazionale: in essa infatti si constatava la prevalenza di pensionati o ritirati nelle posizioni apicali delle APS. Come si può osservare il 69,7% dei dirigenti UISP emiliano-romagnoli dichiara di essere *occupato*: è quasi il triplo dei pensionati, che comunque sono la seconda categoria occupazionale rappresentata fra i rispondenti (27,3%), mentre risultano marginali le categorie dei disoccupati e delle casalinghe, ciascuna rappresentata da una sola unità.

Anche in merito alla *professione* svolta nel presente o nel passato (è il caso dei pensionati), questa rilevazione coglie alcune specificità rispetto ad altre precedenti, sebbene in maniera meno marcata. In quei casi, infatti, veniva confermata «una presenza significativa dei ruoli dirigenziali o della libera professione» (*ivi*, 71), mentre, nell'attuale circostanza, a prevalere è la professione di *lavoratore dipendente con mansioni d'ufficio*, ossia di impiegato (40,6%). Si tratta tuttavia di una maggioranza relativa, perché le due categorie prevalenti nelle precedenti rilevazioni sono comunque ben rappresentate: i dirigenti sono un quinto dei rispondenti (20,3%) e i liberi professionisti il 15,6%. Nettamente minoritari risultano invece i lavoratori dipendenti manuali (ossia gli operai), gli insegnanti e i lavoratori autonomi (artigiani o commercianti).

La domanda successiva, concernente l'indicazione del *Paese di origine*, ha avuto

lo scopo di verificare quale fosse il grado di «globalizzazione» dei dirigenti della UISP dell'Emilia-Romagna, organizzazione notoriamente aperta ai giovani immigrati, dei quali promuove l'inclusione sociale. Si deve rilevare che, attualmente, le posizioni apicali dell'associazione nella Regione sono occupate nella stragrande maggioranza da *italiani* (97%). I restanti due rispondenti provengono da Paesi extraeuropei, mentre nessuno proviene da un Paese della UE.

Relativamente più variegato è invece il quadro della *Regione di origine*. Elaborando le risposte fornite è infatti emersa una *prevalenza degli emiliano-romagnoli*, che risultano essere l'87,1%, ma è significativo che siano ben sette i dirigenti provenienti da altre Regioni (l'11,3%): quattro dalla sola Puglia e tre, rispettivamente, da Calabria, Lazio e Veneto⁸.

In merito alla *cittadinanza attuale*, i dati sono in pressoché completa sintonia con quelli della domanda precedente. I *cittadini italiani* sono infatti la quasi totalità dei rispondenti (96,9%). I due intervistati che avevano dichiarato di provenire da Stati extra-europei si ritrovano qui, ma si scopre che la loro condizione è diversa. Uno ha mantenuto la cittadinanza del Paese di origine (Mali), mentre l'altro detiene la doppia cittadinanza (italiana ed egiziana).

Per quanto riguarda la *condizione familiare* dei rispondenti, i dati raccolti sembrano d'altronde confermare il *trend* tipico della nostra società, e in generale delle società di tutti i Paesi sviluppati, ossia la prevalenza di *famiglie nucleari o mononucleari*. Tale ambito è stato infatti esplorato con due domande: una a risposta aperta ed una a risposta chiusa. La prima richiedeva di indicare da quante persone fosse composto il *nucleo familiare* degli intervistati, inserendo in una casella vuota il numero corrispondente. Il 41,5% ha dichiarato di vivere insieme ad una sola altra persona, presumibilmente il coniuge, oppure un figlio se si tratta di persone separate. Seguono coloro (23,1%) che dichiarano di far parte di un nucleo familiare di tre persone (presumibilmente due coniugi e figlio), nonché chi dichiara (16,9%) di vivere da solo, ossia da *single*. Chi appartiene ad un nucleo familiare di quattro persone – ossia, con ogni probabilità, una famiglia composta da coniugi e due figli – o a famiglie più numerose rappresenta complessivamente meno di un quinto dei rispondenti (18,4%). La seconda domanda è servita invece a raffinare i risultati della prima: è stato chiesto infatti di precisare quale fosse la *composizione* del proprio nucleo offrendo sei opzioni⁹. Come si può osservare, si conferma quindi la prevalenza di famiglie nucleari o mononucleari: oltre ai *single* (16,7%), le per-

8. Da segnalare come altre cinque persone non abbiano risposto; si tratta di una percentuale di *missing* (il 7,5% dei 67 intervistati totali) superiore a quella riscontrata in tutte le altre domande della sezione. Se ne potrebbe forse arguire che non pochi dirigenti della UISP non vogliano dichiarare la loro provenienza, atto che forse per loro ha un significato troppo campanilistico, in contrasto con i loro orientamenti ideali.

9. Una di esse, «Coppia + altri parenti», non è stata scelta da nessun rispondente, mentre all'opzione «Altro» corrispondono 3 casi di padri o madri *single* e 1 di convivenza con un genitore.

sone che vivono in coppia rappresentano un terzo dei rispondenti (il 34,8%). Le persone che vivono invece con il coniuge e uno o più figli costituiscono il 41% del campione.

Per quanto concerne infine la *residenza* degli intervistati, le risposte mostrano che la maggioranza relativa dei dirigenti UISP dell'Emilia-Romagna vive in *città di grandi dimensioni*, ossia con un numero di abitanti superiore ai 150.000 (38,5%). Se ad essi si sommano coloro che abitano (24,6%) in città di medie dimensioni (50.000-150.000 abitanti), la percentuale cumulata è pari al 63,1%. Si può quindi asserire che quasi i 2/3 degli intervistati vivono in città medie e grandi, mentre nettamente minori in termini numerici sono gli abitanti di città piccole, cittadine e frazioni.

In conclusione, e in estrema sintesi, è possibile affermare che il profilo del dirigente tipico della UISP in Emilia-Romagna presenta in prevalenza le seguenti caratteristiche socio-demografiche.

Si tratta di adulti ed «anziani-giovani» (il 55,7% si colloca nella fascia fra i 46 e i 65 anni), di sesso maschile (il 72,3%), con un titolo di studio elevato (l'83,3%), in condizione lavorativa attiva (il 69,7%) e che svolgono perlopiù un lavoro dipendente d'ufficio (il 40,6%), oppure sono dirigenti o libero-professionisti.

Si tratta nella stragrande maggioranza di italiani (il 97%), quasi tutti originari di questa stessa Regione (l'87,1%), e che pertanto hanno, o hanno acquisito, la cittadinanza italiana (il 98,4%).

Inoltre, appartengono a famiglie prevalentemente nucleari, dal momento che vivono con un coniuge ed uno o più figli (il 40,9%), oppure solo con il coniuge (il 34,8%). Infine risiedono perlopiù in città grandi (il 38,5%) o medie (il 24,6%), anche se non è trascurabile il numero aggregato dei residenti in piccoli agglomerati urbani (il 36,9%).

5. Partecipazione associativa, appartenenza politica e religiosa, consumi culturali

In questo paragrafo il precedente *identikit* viene focalizzato su aspetti specifici del profilo biografico degli intervistati: la partecipazione alla vita associativa complessiva, anche al di fuori della UISP; l'appartenenza politica e religiosa; il grado di partecipazione alla vita culturale della società.

La *partecipazione ad altre associazioni* è stata rilevata tramite una domanda nella quale sono state elencate quindici opzioni fra le quali scegliere, indicando l'eventuale appartenenza ad una o più associazioni.

Come si può osservare dalla Tabella 9, che riporta i dati aggregati, si può parlare di una *partecipazione associativa discreta e focalizzata*, dal momento che l'opzio-

Tabella 9 Partecipazione associativa (base 66)

Tipologia associativa	V.A.	%
Sportiva	27	41
Politica	18	27,3
Ricreativa	16	24,2
Culturale	15	22,7
Sindacale	8	12,1
Educativa	7	10,6
Socio-assistenziale	6	9,1
Cooperativa	5	7,6
Diritti civili	5	7,6
Socio-sanitaria	2	
Ecologista	1	
Religiosa	1	
Pacifista	1	
Pro consumatori	1	
Altro	3	
Base	66	/

ne più frequente, che raccoglie quasi la metà dei rispondenti (solo un intervistato non ha risposto alla domanda), è la militanza in un'altra associazione sportiva. Seguono: la militanza in un'associazione di carattere politico, con più di un quarto di adesioni; quella in un'associazione ricreativa (24,2%) e quella in un'associazione culturale (22,7%).

Meno diffusa è invece l'adesione ad associazioni aventi scopi solidaristici, ossia a carattere sindacale, educativo, socio-assistenziale o altro: tutte, infatti, hanno avuto meno di 10 adesioni.

È quindi da segnalare l'alto tasso di adesione associativa dei dirigenti UISP (cfr. Tabella 10). Infatti, ben i 4/5 di essi aderiscono ad almeno un'altra associazione (78,8%). Inoltre, poco meno di un quarto (22,7%) dichiara di essere membro di tre o più realtà associative, oltre la propria.

Si tratta pertanto di persone pluri-associate che, in ragione della posizione apicale ricoperta, fungono da veri e propri «ponti», nodi relazionali, nel tessuto civico delle loro comunità.

Un secondo aspetto che è stato preso in considerazione è consistito nell'*appartenenza politica*, rilevata tramite due domande aperte ed una a risposte chiuse. La prima ha chiesto agli intervistati di indicare quale fosse il partito politico a cui si sentivano più vicini, la seconda quello rispetto a cui si sentivano più lontani.

Per quanto riguarda la prima domanda è emerso che, complessivamente, le risposte sono raggruppabili in tre categorie, riconducibili a tre principali gruppi politi-

Tabella 10 Classi di adesione associativa*

Realtà associative	Frequenza	Percentuale valida
Nessuna	14	21,2
Una	18	27,3
Due	19	28,8
Tre	7	10,6
Quattro o più	8	12,1
Totale	66	100,0

* Nella presente tabella si evita di riportare il dato relativo ai non rispondenti, in ragione del loro esiguo numero (1).

ci: «Partito Democratico», «Partiti di Estrema Sinistra» e «Altri Partiti del Centro-Sinistra». Queste opzioni sono state codificate ed elaborate: i risultati sono esposti nella seguente Tabella 11.

Come si può osservare, il primo dato di rilievo è l'elevato numero di non rispondenti: più di un terzo degli intervistati (38,8%). Ciò sembra indicare, con ogni evidenza, che la politica è un ambito su cui non pochi dirigenti della UISP non vogliono sbilanciarsi, anche sotto anonimato. In alcuni casi, tuttavia, il tenore delle risposte non indica riserbo, bensì disillusione: alcuni dirigenti hanno rimarcato che attualmente è difficile per loro collocarsi in una precisa area politica, perché non esiste, o non esiste più, un partito che incarni i loro ideali. Si tratta peraltro di un dato coincidente con quanto era stato rilevato nel 2008, nella già menzionata ricerca sui dirigenti delle APS nazionali.

Nel complesso la collocazione politica è chiara: *sinistra o centro-sinistra*. Infatti i tre quarti dei rispondenti si dichiarano vicini al PD (75,6%); quasi un quarto si colloca in partiti più a sinistra (22%) e solo un dirigente si riconosce in un altro partito di centro-sinistra (il PRI, ancora dotato di seguito in Romagna). Non è infine inopportuno precisare che alcuni rispondenti hanno sottolineato di avere riserve verso il PD, in cui pure si riconoscono, poiché non lo percepiscono tanto «di sinistra» quanto a loro parere dovrebbe essere.

Tabella 11 Partito politico più vicino

Partito	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida
Partito Democratico	31	46,3	75,6
Partiti di Estrema Sinistra	9	13,4	22,0
Altri Partiti del Centro-Sinistra	1	1,5	2,4
Totale validi	41	61,2	100,0
Mancanti	26	38,8	
Totale	67	100,0	100,0

Tabella 12 Partito politico più lontano

Partito	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida
Lega	21	31,3	43,8
Partiti di Estrema Destra	17	25,4	35,4
Altri Partiti del Centro-Destra	6	9,0	12,5
Movimento 5 Stelle	4	6,0	8,3
Totale validi	48	71,6	100,0
Mancanti	19	28,4	
Totale	67	100,0	

Leggermente inferiore è stato il numero di non risposte (28,4%) alla domanda successiva, in cui è stato chiesto di indicare quale fosse il partito rispetto a cui gli intervistati si sentivano più lontani. Le risposte sono state elaborate in maniera analoga alle precedenti, ed i risultati sono esposti nella Tabella 12.

Coloro che hanno risposto attestano la loro *lontananza dalla destra e dal centro-destra*: il 43,8% dichiara infatti di sentirsi incompatibile con la Lega; poco più di un terzo (35,4%) con partiti di estrema destra e più di uno su dieci (12,5%) con altri partiti del centro-destra. Da segnalare la presenza di un piccolo numero di dirigenti (l'8,3%) che si dichiara lontano dal Movimento 5 Stelle, realtà di recente formazione, ma ormai entrata stabilmente nell'arena politica.

La terza ed ultima domanda relativa a questo aspetto cruciale del profilo biografico degli intervistati ha chiesto di indicare la propria collocazione politica lungo una scala da 1 a 7, laddove 1 rappresenta il polo più a sinistra e 7 quello più a destra. I risultati sono riportati nella Tabella 13.

Da essa risulta chiaramente la *collocazione a sinistra* dei dirigenti UISP. Infatti le posizioni di «estrema sinistra» e «sinistra» raccolgono ciascuna un terzo dei rispondenti: rispettivamente il 36,2% e il 32,8%. Un quarto si colloca nel «centro-sinistra» (24,1%) e solo 4 rispondenti si dichiarano «di centro». Nessuno si è dichiara-

Tabella 13 Collocazione politica

Collocazione	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida
Estrema Sinistra	21	31,3	36,2
Sinistra	19	28,4	32,8
Centro-Sinistra	14	20,9	24,1
Centro	4	6,0	6,9
Totale validi	58	86,6	100,0
Mancanti	9	13,4	
Totale	67	100,0	

Tabella 14 Sentire religioso

Sentire religioso	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida
Ateo/agnostico	28	41,8	44,4
Credente di religione cattolica	24	35,8	38,1
Nessuna di queste	8	11,9	12,7
Credente di altra religione	1	1,5	1,6
Altro (specificare)	2	3,0	3,2
Totale validi	63	94,0	
Mancanti	4	6,0	
Totale	67	100,0	

to, se non di destra, quanto meno di centro-destra. Come si può osservare il numero di non risposte si riduce ulteriormente (13,4%).

In proposito occorre notare che si tratta di un dato connotato diversamente rispetto a quanto rilevato nella menzionata indagine del 2008 sui dirigenti delle APS nazionali, fra i quali, al netto dei moltissimi *missing* (circa la metà degli intervistati), prevaleva la collocazione nel centro-destra (Bassi 2008).

Una specifica domanda è stata inoltre dedicata al *sentire religioso* dei dirigenti della UISP. I risultati, esposti nella Tabella 14, mostrano una complessiva *secolarizzazione* degli intervistati. Circa la metà dei rispondenti (44,4%) si dichiara «ateo o agnostico», a fronte del 38,1% di «credenti cattolici» – quota comunque di rilievo – e di un solo dirigente che si dichiara credente di altra religione.

È significativo, peraltro, che 8 rispondenti (il 12,7%) non si riconoscano in nessuna di queste opzioni, e che altri due indichino di credere in altro, senza tuttavia specificare in cosa. Si noti infine che soltanto quattro intervistati non hanno risposto: con ogni evidenza la religione viene considerata un argomento meno «sensibile» rispetto alla politica.

Per rendere facilmente intellegibile il quadro si è deciso di aggregare le risposte di chi si dichiara credente di religione cattolica e di chi indica di essere credente di «altre» confessioni religiose. Il risultato mostra che i nostri intervistati si dividono in due raggruppamenti principali: gli atei e agnostici (il 44,4%) e i credenti (il 39,7%). Un terzo gruppo, minoritario, raccoglie coloro che non si riconoscono in nessuna delle due posizioni precedenti (15,9%).

Anche questi dati peraltro differiscono da quelli dell'indagine del 2008 sui dirigenti delle APS nazionali, poiché in quest'ultima, specularmente, erano i credenti a prevalere di poco sui non credenti: emerge quindi una connotazione specifica dei dirigenti UISP emiliano-romagnoli rispetto al panorama associativo nazionale.

Infine, la *partecipazione alla vita culturale* è stata rilevata tramite una domanda, in

Tabella 15 Consumi culturali (base n. 66)

Consumi culturali	V.A.	%
Programmi televisivi e/o radiofonici	64	97
Museo/Mostra	61	92,4
Monumento/luogo pubblico	61	92,4
Lettura	58	87,8
Cinema	47	71,2
Biblioteca pubblica	43	65,1
Teatro	41	62,1
Concerto	40	60,6
Spettacolo artistico	30	45,5
Base	66	

cui è stato chiesto agli intervistati quante volte, nell'ultimo anno, avessero compiuto una serie di attività culturali¹⁰.

Per ognuna è stato possibile rispondere secondo cinque modalità: «Mai»; «Una o due»; «Da tre a cinque»; «Più di 5»; «Non so». Al fine di agevolare la lettura dei risultati ottenuti è stato quindi necessario ricodificare queste cinque opzioni, semplificandole in senso dicotomico: sono state cioè accorpate, per ogni attività, le risposte «Mai» e «Non so» in una categoria (no), e le altre tre in una seconda (sì). La quale rappresenta il valore di coloro che, nell'ultimo anno, hanno compiuto una delle attività culturali almeno una volta. I risultati aggregati di questa rielaborazione sono esposti nella Tabella 15.

Come si può osservare, i rispondenti dimostrano di avere complessivamente un *elevato livello di attività culturale*. La quasi totalità (97%) ha seguito un programma culturale alla TV o alla radio; il 92,4% ha visitato un museo, una mostra o un monumento pubblico; l'87,8% ha letto almeno un libro; il 71,2% è andato al cinema. Seguono: essersi recati almeno una volta in una biblioteca pubblica (65,1%); essere andati a teatro (62,1%); aver assistito ad un concerto (60,6%). Meno diffuso risulta essere: assistere ad un balletto, ad una *performance* artistica o ad un'opera lirica (45,5%). Si può quindi notare una divergenza fra questa e le altre attività culturali, evidentemente spiegabile con il fatto che si tratta di un'attività più «di nicchia». In conclusione, il profilo biografico del dirigente della UISP in Emilia-Romagna si caratterizza per essere, tendenzialmente, quello di una persona con un buon

10. Nello specifico: aver letto un libro; aver guardato o ascoltato un programma culturale alla TV o alla radio; aver visitato un museo o una mostra; aver visitato un monumento o un luogo storico; aver frequentato una biblioteca pubblica; essere andato ad un concerto; essere andato a teatro; essere andato al cinema; essere andato a vedere un balletto, una *performance* artistica o un'opera. Queste nove (9) attività sono naturalmente elencate nella Tabella 15 in forma sintetica.

livello di attività culturale, anche se con una netta differenziazione fra attività più alla portata di tutti (seguire un programma culturale in TV; visitare un museo; leggere almeno un libro) ed altre più «di nicchia» (dal recarsi in una biblioteca pubblica, fino all'assistere ad un balletto o ad un'opera).

Si tratta inoltre di persone che, al di fuori della UISP, mostrano una partecipazione associativa rilevante e focalizzata, aderendo perlopiù ad altre associazioni sportive (41%), politiche (27%), ricreative (24%) o culturali (22%), mentre altri tipi di associazioni riscuotono adesioni nettamente inferiori. I rispondenti mostrano quindi un elevato tasso di *pluri-appartenenza associativa*, fungendo da nodi reticolari nel tessuto civico-associativo dei loro territori.

A livello politico la dirigenza regionale UISP si caratterizza inoltre per essere nettamente «di sinistra», come attesta il 69% dei rispondenti, affiancati da un quarto che si dichiara di centro-sinistra e da una minoranza che si colloca al centro dello schieramento politico. Mentre le collocazioni nel centro-destra e a destra sono completamente assenti e vengono considerate dai rispondenti come quelle più lontane dal proprio orizzonte valoriale.

Per quanto riguarda infine la posizione religiosa, emerge una certa coerenza con l'appartenenza politica, in quanto la posizione «ateismo/agnosticismo» prevale (44%), seguita a breve distanza dai credenti cattolici (38%). Questi ultimi sono presenti in misura maggiore nelle collocazioni politiche «centro-sinistra» e «centro»: si può dunque desumere che si tratti di cattolici progressisti o di cristiano-sociali.

6. La militanza associativa

Una dimensione centrale ai fini della presente indagine è costituita dalla militanza all'interno dell'associazione da parte dei dirigenti intervistati. Pertanto, a tale aspetto è stata dedicata la sezione più consistente del questionario, contenente dodici domande. La seguente Tabella 16 riassume le risultanze delle più rilevanti fra di esse.

La prima domanda ha avuto la finalità di determinare la *durata dell'iscrizione alla UISP*, offrendo cinque opzioni di risposta: da un minimo di meno di un anno ad un massimo di oltre 10 anni. Il risultato emerso, come si può vedere dalla voce 1, è che la dirigenza della UISP regionale è composta nella stragrande maggioranza da «*veterani*», ossia persone che sono iscritte all'associazione da oltre 10 anni (ben 50 intervistati, il 74,6% del totale), seguite da altre 8, l'11,9%, che militano nella UISP da non meno di 6 anni, mentre le altre tre opzioni hanno avuto adesioni minime.

Questi dati differiscono dalla rilevazione del 2008 sulle APS nazionali: in quest'ultima, infatti, il campione si suddivideva perfettamente a metà fra chi aveva mili-

Tabella 16 La militanza associativa del campione

Dati su militanza associativa	Frequenza	Percentuale valida
1. Durata iscrizione UISP		
Meno di un anno	1	1,5
Da uno a tre anni	3	4,5
Da +tre a cinque anni	5	7,5
Da sei a dieci anni	8	11,9
Oltre dieci anni	50	74,6
Totale	67	100,0
2. Ruolo attuale nella UISP (base n. 67)*		
Dirigente Comitato Territoriale	32	47,8
Dirigente Comitato Regionale	14	20,9
Presidente di associazione-società affiliata	13	19,4
Altro	25	37,3
Base	67	/
3. Durata ruolo		
Meno di un anno	9	14,1
Da uno a tre anni	5	7,8
Da +tre a cinque anni	11	17,2
Da sei a dieci anni	19	29,7
Oltre dieci anni	20	31,3
Totale	64	100,0
4. Passate cariche associative		
Sì	40	62,5
No	24	37,5
Totale	64	100,0
5. Definizione rapporto attuale nella UISP		
Volontario (a carattere gratuito)	34	50,7
Compenso sportivo	10	14,9
Lavoro stabile (occupazione principale)	15	22,4
Altro (specificare)	8	11,9
Totale	67	100,0
6. Ore settimanali dedicate alla UISP		
Fino a 8 ore	15	24,6
Da 9 a 15 ore	13	21,3
Da 16 a 38 ore	17	27,9
Oltre 39 ore	16	26,2
Totale	61	100,0
7. Compiti svolti per la UISP (Base 64)*		
Organizzazione attività	49	76,6%
Relazioni istituzionali	34	53,1%
Progettazione	24	37,5%
Tecnico sportivo	23	35,9%
Comunicazione	17	26,6%
Amministrazione	13	20,3%
Altro (specificare)	7	10,9%
Base	64	/

* In merito a questa voce si riporta la percentuale sui casi (e non sul totale delle risposte).

tato nelle rispettive associazioni per «più» o «meno» di due anni prima di diventare dirigente. Sembra dunque che la UISP sia connotata da una maggiore «fedeltà» associativa, almeno in Emilia-Romagna.

Il passaggio successivo è stato chiedere agli intervistati di indicare il loro *ruolo attuale* nella UISP scegliendo una o più fra quattro opzioni, dal momento che detenere più di una carica è ammesso dalle regole dell'associazione. Come si può osservare dalla voce 2, la carica di *Dirigente di Comitato Territoriale* (ex Provinciale) risulta essere quella ricoperta dalla maggioranza relativa dei rispondenti, ossia 32 persone su 67 (il 47,8%). Segue l'opzione «Altro», indicata da ben 25 persone (il 37,3%).

A costoro è stato chiesto di integrare tale scelta indicando il ruolo specifico ricoperto: sono state riportate numerose mansioni, da un generico «attività» ai più precisi «Dipendente società affiliata» e «Dipendente Comitato Territoriale», passando per «Volontario», «Coordinatore», «Consigliere», «Tesserato» e perfino «Dirigente nazionale». Fra le opzioni di risposta seguono infine, pressoché «a pari merito», i ruoli «Dirigente Comitato Regionale» e «Presidente di associazione/società affiliata», indicati da circa un quinto degli intervistati (rispettivamente il 20,9% e il 19,4%). Come è noto dalla letteratura sulle organizzazioni un elemento cruciale – quale *proxy* della democraticità sostanziale della vita associativa interna – è costituito dalla durata in carica delle posizioni apicali.

In tal senso i dati in nostro possesso, riportati alla voce 3, mostrano un quadro parzialmente positivo. In quanto se, da un lato, poco meno di un terzo degli intervistati (31,3%) indica di ricoprire la carica da «oltre dieci anni», seguiti dai dirigenti che sono in posizione apicale «da sei a dieci anni» (il 29,7%), d'altro canto è presente una quota rilevante di dirigenti che dichiara periodi inferiori. Il 17,2% è in carica da due mandati, e poco più di un quinto (22%) da un mandato: i due terzi di costoro risultano essere «freschi di nomina».

L'assunto secondo cui la maggior parte dei dirigenti intervistati sarebbero dei «*veterani*» trae un'ulteriore conferma dalle risultanze della domanda in cui è stato loro chiesto se avessero ricoperto *cariche associative in passato*. Come si può osservare dalla voce 4, infatti, i rispondenti hanno indicato per quasi due terzi l'opzione affermativa (40 su 64, ossia il 62,5%), dimostrando che prima dell'attuale ruolo dirigenziale avevano già svolto cariche tali da comportare, in ogni caso, responsabilità maggiori rispetto a quelle di un semplice affiliato.

Nella successiva domanda, aperta, è stato peraltro chiesto loro di completare la risposta, specificando quali fossero state tali cariche: anche in questo caso le risposte sono state molteplici e variegate, da un semplice «Tecnico» a «Consigliere nazionale federazione CONI-FIARC», passando per opzioni intermedie quale «Presidente associazione dilettantistica» o «Arbitro di calcio».

Un altro tema trattato è stato quello concernente il *rapporto attuale* con l'associazione, ovvero l'inquadramento per così dire contrattuale/associativo. Le risposte, sintetizzate nella voce 5, mostrano come il nostro campione si divida a metà tra coloro che hanno un rapporto a carattere volontario (50,7%) e i dirigenti che, al di là della carica associativa (che per statuto deve essere gratuita), hanno un rapporto (anche se solo parzialmente) retribuito (49,3%).

Fra questi poco meno della metà (45,5%) è dipendente della UISP; seguono coloro che percepiscono il «compenso sportivo» (30,3%) e coloro (24,2%) che hanno scelto l'opzione «Altro», consistente in ruoli comunque retribuiti e forme di compensi variabili: da «Co.Co.Co.» a «consulente», passando per «rimborso spese» e «indennità di carica». Da segnalare che tutti gli intervistati hanno risposto alla domanda. Un altro aspetto sensibile di tale militanza è ovviamente l'*impegno in termini di tempo* in favore della UISP. Più precisamente, la modalità di risposta è consistita nell'indicare tale impegno conteggiando le ore settimanali dedicate all'associazione, oppure le ore mensili, o annuali, in caso di un coinvolgimento più sporadico e discontinuo su base settimanale. Queste ultime due tipologie di risposta sono state quindi ricalcolate, appunto su base settimanale, per uniformarle alla prima e principale tipologia.

Successivamente tali risposte uniformate sono state riunite in 4 «classi temporali»: i risultati delle elaborazioni dei dati ottenuti sono riportati nella voce 6. Come si può vedere, fra i 61 rispondenti predomina un *impegno assiduo*, o anche molto assiduo: la maggioranza relativa è infatti costituita dalle 17 persone (il 27,9%) che dedicano alla UISP «da 16 a 38 ore» settimanali.

Costoro sono seguiti da altre 16 persone che spendono in favore dell'associazione oltre 39 ore settimanali (il 26,2%); insieme, queste due categorie raccolgono la maggioranza assoluta dei rispondenti (il 54,1%). Seguono quindi due gruppi meno numerosi ma tutt'altro che trascurabili: coloro che dedicano alla UISP fino ad 8 ore settimanali (il 24,6%) e coloro che vi dedicano da 9 a 15 ore (il 21,3%).

La domanda successiva è stata finalizzata ad acquisire informazioni circa la dimensione concreta della militanza associativa degli intervistati. Ad essi è stato infatti richiesto di indicare quali *compiti* svolgessero nel presente o avessero svolto in passato, proponendo sette opzioni di risposta e permettendo loro di sceglierne più di una. I risultati, esposti nella voce 7, mostrano una netta prevalenza degli *organizzatori*: ben 49 rispondenti su 64, ossia il 76,6%, hanno scelto infatti l'opzione «Organizzazione attività». Non pochi di costoro, tuttavia, hanno indicato anche lo svolgimento di «Relazioni istituzionali», opzione scelta da 34 persone, ossia dal 53,1% dei rispondenti. Seguono quindi, quasi «a pari merito», le attività di «Progettazione» e di «Tecnico sportivo», rispettivamente con 24 e 23 adesioni: in proposito è significativo che la mansione propriamente tecnica sia solo al quar-

to posto, quasi ad indicare che possedere tali competenze non sia particolarmente necessario per un dirigente dell'associazione, mentre occorrono appunto capacità organizzative, relazionali e progettuali.

A maggior ragione ciò vale per le attività di «Comunicazione» ed «Amministrazione», svolte rispettivamente da 17 e 13 persone (il 26,6% ed il 20,3%). Sono infine da non trascurare coloro che hanno scelto l'opzione «Altro» (il 10,9%), e che hanno precisato tale risposta indicando mansioni quali «Formazione», «Coordinamento», «Presidente» e «Responsabile commerciale».

Anche la domanda successiva è stata concepita per conoscere più in profondità il vissuto dei dirigenti della UISP in relazione ad un aspetto essenziale della loro militanza, e precisamente un aspetto attinente alle *motivazioni*, a ciò che dà loro la «spinta» e l'energia necessarie per dedicare tempo, competenze e sforzi all'associazione: le *soddisfazioni* che traggono dal loro impegno.

A tal fine sono state sottoposte loro dieci opzioni chiedendo di indicare le tre principali. Le scelte compiute dai 61 rispondenti complessivi sono state conteggiate e vengono esposte nella seguente Tabella 17.

Come si può osservare, la soddisfazione maggiore che i rispondenti traggono dal loro impegno nella UISP è data, pragmaticamente, dai *risultati* che ottengono: ben 40 intervistati, il 59,7%, hanno infatti indicato questa opzione, seguita da un'altra di carattere ugualmente pragmatico, ossia *l'esperienza* che la militanza associativa permette di acquisire, scelta da 27 intervistati (il 40,3%). Si collocano quindi in terza posizione «a pari merito», con 20 adesioni (il 29,8%), due opzioni più «disinteressate», ossia *il divertimento* che si ricava dalla vita associativa ed il fatto di *fare cose gradite*. Seguono la soddisfazione tratta dal «rafforzare i propri principi morali» attra-

Tabella 17 Soddisfazioni derivanti dalla militanza associativa (Base 61)

N	Opzioni	I	II	III	Totale	% sui casi
1	Vedere risultati	26	14	0	40	59,7
2	Ampliare esperienza di vita	8	14	5	27	40,3
3	Mi diverte	20	0	0	20	29,8
4	Fare cose che piacciono	4	7	9	20	29,8
5	Rafforzare principi morali	0	5	13	18	26,8
6	Incontrare persone e fare amici	2	4	6	12	17,9
7	Rimanere attivo e in buona salute	0	3	5	8	11,9
8	Riconoscimento sociale	0	4	3	7	10,4
9	Imparare nuovo mestiere	0	0	0	0	0
10	Altro	1	1	1	3	4,4
	Base	61	52	42	/	67

verso la militanza (il 26,8%) e la possibilità di «incontrare persone e farsi nuovi amici» (il 17,9%). Le altre opzioni hanno invece riscosso consensi nettamente inferiori. Dai dati esposti emerge quindi la compresenza di motivazioni di *carattere strumentale* e di motivazioni di *carattere espressivo* nella compagine dei dirigenti associativi UISP. Con il posizionamento al primo posto di una motivazione tipica del primo gruppo, ovvero la possibilità di «ottenere risultati concreti» indicata da sei intervistati su dieci. Segue però una terna di motivazioni appartenenti al secondo gruppo, cioè «ampliare la propria esperienza di vita», «divertirsi» e «fare cose che piacciono», scelte rispettivamente da quattro rispondenti e tre rispondenti ogni dieci. Meno diffuse motivazioni legate al dover essere, come «rafforzare i propri principi morali» (che raccoglie comunque un quarto dei rispondenti), e a soddisfare bisogni relazionali, come «incontrare persone e fare amici». Inoltre, fortemente minoritarie risultano essere le motivazioni più strettamente legate al sé (di carattere strumentale-egoistico), quali «rimanere attivo e in buona salute» e ottenere un «riconoscimento sociale», mentre del tutto assente si rivela essere la motivazione di «imparare un nuovo mestiere», ciò probabilmente anche in ragione dell'elevata età dei dirigenti associativi intervistati.

In sintesi, il quadro della militanza associativa che emerge dalle risposte ai quesiti di questa sezione è quello di una dirigenza composta di «*veterani*», con ben 50 intervistati, il 74,6% del totale, *iscritti da oltre 10 anni*.

Inoltre, la maggioranza relativa di essi (32 persone su 67, il 47,8%) ha ricoperto la carica di *Dirigente di Comitato Territoriale*, mentre le altre mansioni sono meno rappresentate. Anche la durata dell'attuale ruolo conferma una lunga militanza associativa, infatti ben 20 dirigenti detengono la loro carica da oltre dieci anni (il 31,3% dei 64 rispondenti), mentre altri 19 la ricoprono da almeno 6 anni (il 29,7%).

Ciò è altresì confermato dal fatto che quasi due terzi degli intervistati (40 su 64, ossia il 62,5%) hanno ricoperto *cariche associative in passato*, assumendosi responsabilità maggiori rispetto a quelle di un semplice affiliato.

La militanza in UISP, inoltre, non è stata trasformata dalla maggioranza degli intervistati nella professione della vita, dal momento che 34 su 67, ossia il 50,7% del totale, svolgono le loro funzioni volontariamente, ossia a titolo gratuito. Non è tuttavia trascurabile il dato di coloro che lavorano all'interno dell'associazione in modo stabile: ben 15, ossia il 22,4%.

Per gli uni e per gli altri il ruolo ricoperto in seno all'associazione si traduce, in termini di tempo, in un *impegno assiduo*, o anche molto assiduo: ben 17 intervistati su 61 (il 27,9%) dedicano alla UISP «da 16 a 38 ore» settimanali, ed altri 16 spendono in favore dell'associazione «oltre 39 ore» settimanali (il 26,2%), costituendo, insieme, la maggioranza assoluta dei rispondenti (il 54,1%).

Il modo in cui esattamente viene speso questo monte-ore consiste anzitutto in *attività organizzative*, svolte dai quattro quinti dei dirigenti (il 76,6%), seguite dalle «relazioni istituzionali» (34 adesioni, il 53,1%), a dimostrazione del fatto che le competenze squisitamente «tecniche» non sono le più richieste per ricoprire ruoli apicali in seno alla UISP.

Infine, gli intervistati si mostrano assai pragmatici nell'indicare quali soddisfazioni traggono dal loro impegno nella UISP, poiché ben 40 di loro, il 59,7%, hanno scelto in primo luogo il *vedere i risultati* che ottengono, e in secondo luogo la possibilità di «ampliare la propria *esperienza* di vita» tramite la militanza associativa (27 adesioni, il 40,3%).

7. Considerazioni conclusive

In sede conclusiva è forse opportuno richiamare sinteticamente le principali risultanze emerse nel corso della presente indagine sulla dirigenza associativa di una grande associazione sportiva dilettantistica del nostro Paese.

La presente indagine di carattere esplorativo presenta alcuni limiti che è opportuno esplicitare. In primo luogo, la focalizzazione su un'unica realtà associativa non consente di pervenire a generalizzazioni riferibili al settore associativo complessivamente inteso, ma ciò era implicito sin dall'inizio nel disegno della ricerca che si configura propriamente come uno «studio di caso». In secondo luogo, l'esiguità del campione pone diversi vincoli all'utilizzo di tecniche statistiche multivariate e limita l'elaborazione statistica alle analisi monovariate e bivariate.

I dati sin qui illustrati e commentati mostrano in modo netto le caratteristiche e specificità dei dirigenti associativi della UISP, che paiono costituire un *unicum* nel panorama associativo italiano, in ragione della congruenza, omogeneità e coerenza del complesso culturale e valoriale (ideologico) che li accomuna.

Tali dirigenti, infatti, mostrano un elevato livello di pluri-appartenenza associativa, in quanto i quattro quinti di essi dichiarano di aderire ad un'altra compagine associativa oltre la propria. In particolare, circa un quarto è membro di «tre o più» associazioni, tre su dieci di almeno altre due ed oltre un quarto almeno di un'altra associazione.

Tale ricchezza di impegno civico-sociale si estrinseca in prevalenza in contesti affini: quattro su dieci sono infatti impegnati in «altra associazione sportiva»; un quarto in «associazioni culturali, ricreative o politiche»; uno ogni dieci in associazioni e movimenti «sindacali», «educativi», «civici e solidaristici»; mentre sporadiche sono le presenze in ambito «ecologista» e «pacifista».

In secondo luogo, incrociando l'auto-collocazione politica con la pluri-appartenenza associativa, si palesano quattro raggruppamenti tendenziali in cui si collo-

cano i dirigenti associativi qui presi in esame. La prima dimensione si articola in due sotto-dimensioni che abbiamo denominato «moderati» e «radicali», a seconda che i dirigenti dichiarino di collocarsi nel centro-sinistra o nella sinistra *tout court*. La pluri-appartenenza associativa a sua volta si suddivide in due sottodimensioni, indicate con i termini di «partecipativi» (coloro che aderiscono ad almeno un'altra associazione) e «non partecipativi» o «mono-partecipativi» (chi aderisce solo all'ente sportivo dilettantistico).

I «partecipativi-radicali» costituiscono la maggioranza dei dirigenti UISP (60%), seguiti dai «partecipativi-moderati» che raccolgono poco meno di un quarto dei rispondenti (24%).

In terzo luogo, dal confronto tra posizione religiosa e partecipazione associativa, emerge che i dirigenti associativi da noi studiati rientrano in prevalenza nelle due categorie dei «partecipativi-non credenti» (35%) e dei «partecipativi-credenti» (28%), che rappresentano poco meno dei due terzi del campione (63%). Da segnalare anche la presenza di un gruppo non marginale di «partecipativi-altre posizioni» (16%), che raggruppa coloro che non si riconoscono nelle posizioni di «credente» e «ateo-agnostico».

Infine, dal raffronto tra posizione religiosa ed auto-collocazione politica, si evince che le categorie prevalenti tra i nostri intervistati sono quelle dei «radicali-non credenti» (34%) e dei «radicali-credenti» (23%), che rappresentano più della metà del campione (57%).

Concludendo, è possibile affermare che i dirigenti associativi qui analizzati provengono dalla medesima militanza politico-sindacale-associativa, individuabile nell'ambito della sinistra e del centro-sinistra, e che, seppur con distinzioni interne, continuano ad aderire al medesimo complesso culturale-valoriale, che si manifesta nell'elevato tasso di iscrizione a partiti politici, sindacati ed altre associazioni, in specie culturali-ricreative (si veda ARCI), di ispirazione laico-socialista.

Ricerche future ci diranno se (e come) questo nucleo valoriale omogeneo sarà stato in grado di adattarsi alle crescenti spinte verso la commercializzazione dei servizi e delle attività sportive in atto nel nostro Paese (così come nella maggioranza dei Paesi occidentali); alla profonda crisi di rappresentanza che le forze politiche di «sinistra» hanno riscontrato negli ultimi decenni; nonché quali ricadute le trasformazioni in atto avranno sulla vita associativa interna: *governance* democratica, partecipazione attiva, ricambio del gruppo dirigente, ed altro.

Gli autori auspicano che questo studio costituisca un primo passo verso lo sviluppo – anche nel nostro Paese – di ricerche sulla *leadership* e sul *management* associativo in generale (Terzo Settore) e su quello sportivo in particolare. Stimolando i giovani ricercatori ad intraprendere un percorso di indagine e riflessione qui appena abbozzato.

Riferimenti bibliografici

- Bassi, A. (2008), «La leadership delle associazioni di promozione sociale nazionali: tra statalismo e movimentismo», in Colozzi, Prandini (a cura di), *I leader del Terzo Settore. Percorsi biografici, culture e stili di leadership*, Milano, FrancoAngeli, pp. 63-97.
- Bassi, A. (2011), *Il valore aggiunto del Terzo settore*, Verona, Quiedit.
- Colozzi, I. (2008), «Conclusioni. Un ritratto abbozzato della leadership del Terzo settore in controluce della società italiana», in Colozzi, Prandini (a cura di), *I leader del Terzo settore. Percorsi biografici, culture e stili di leadership*, Milano, FrancoAngeli, pp. 149-154.
- Colozzi, I., Bassi, A. (2003), *Da Terzo Settore a imprese sociali. Introduzione all'analisi delle organizzazioni non profit*, Roma, Carocci Faber.
- Cornelius, M., Moyers, R., & Bell, J. (2011), *Daring to lead 2011: A national study of nonprofit executive leadership*, San Francisco (CA), CompassPoint Nonprofit Services and Meyer Foundation.
- Enjolras, B., Holmen Waldahl, R. (2010), «Democratic Governance and Oligarchy in Voluntary Sport Organizations: The Case of the Norwegian Olympic Committee and Confederation of Sports», *European Sport Management Quarterly*, 10, n. 2, pp. 215-239.
- Gammelsæter, H. (2010), «Institutional Pluralism and Governance in «Commercialized» Sport Clubs», *European Sport Management Quarterly*, 10, n. 5, pp. 569-594.
- Herman, R.D. (2005), «Conclusion: the future of nonprofit management», in Herman and associates, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, 2nd edition, San Francisco (CA), Jossey-Bass, pp. 731-735.
- Mazza, B. (2007), *Giochi di retroscena. La comunicazione nel management di un'impresa sportiva*, Milano, FrancoAngeli.
- Petrescu, C. (2013), «Are We Better Today Than We Were Yesterday? Changes in Leadership Practices of Nonprofit Governing Boards», *International Leadership Journal*, Vol. 5, Issue 3, Fall, pp. 72-88.
- Porro, N. (2006), *L'attore sportivo. Azione collettiva, sport e cittadinanza*, Molfetta (BA), Edizioni La Meridiana.
- Porro, N. (2013), *Movimenti collettivi e culture sociali dello sport europeo. Le stagioni della sportivizzazione*, Catania, Bonanno Editore.
- Santora, J.C., Sarros, J.C., Bozer, G., Esposito, M., Bassi, A. (2015), «Nonprofit Executive Succession Planning and Organizational Sustainability. A Preliminary Comparative Study in Australia, Brazil, Israel, Italy, Russia, and the United States», *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 20, No. 4, October, pp. 66-83.
- Soucie, D. (1994), «Effective Managerial Leadership in Sport Organizations», *Journal of Sport Management*, 8, pp. 1-13.
- Ulrich, D. (1987), «The role of transformational leaders in changing sport arenas», in Slack, Hinings (eds.), *The organization and administration of sport*, London, ON: Sport Dynamics, pp. 193-227.
- Wicker, P., Soebbing, B.P., Feiler, S., Breuer, C. (2015), «The effect of Porter's generic strategies on organisational problems of non-profit sports clubs», *European Journal for Sport and Society*, 12, n. 3, pp. 281-307.