



10

LE ORGANIZZAZIONI  
CULTURALI DI FRONTE  
ALLA CRISI

Enti teatrali, musicali, di  
produzione e promozione  
d'arte contemporanea e  
audiovisuale

QUADERNI  
DELL'OSSERVATORIO



**fondazione**  
**cariplo**

## LE ORGANIZZAZIONI CULTURALI DI FRONTE ALLA CRISI

Enti teatrali, musicali, di produzione e promozione d'arte contemporanea e audiovisuale

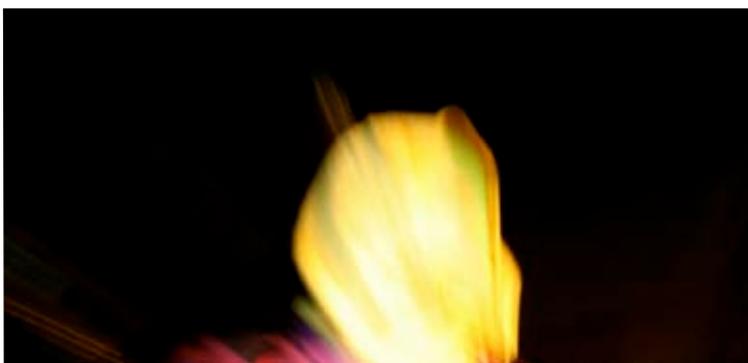
Rapporto di ricerca a cura di  
Mimma Gallina  
Cecilia Balestra  
Paolo Dalla Sega

Collana "Quaderni dell'Osservatorio" n.10 Anno 2013

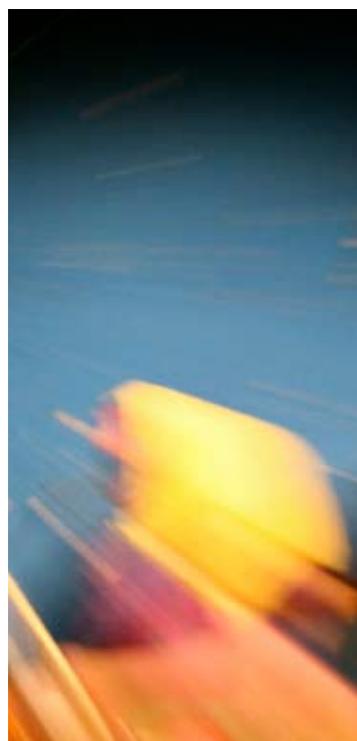
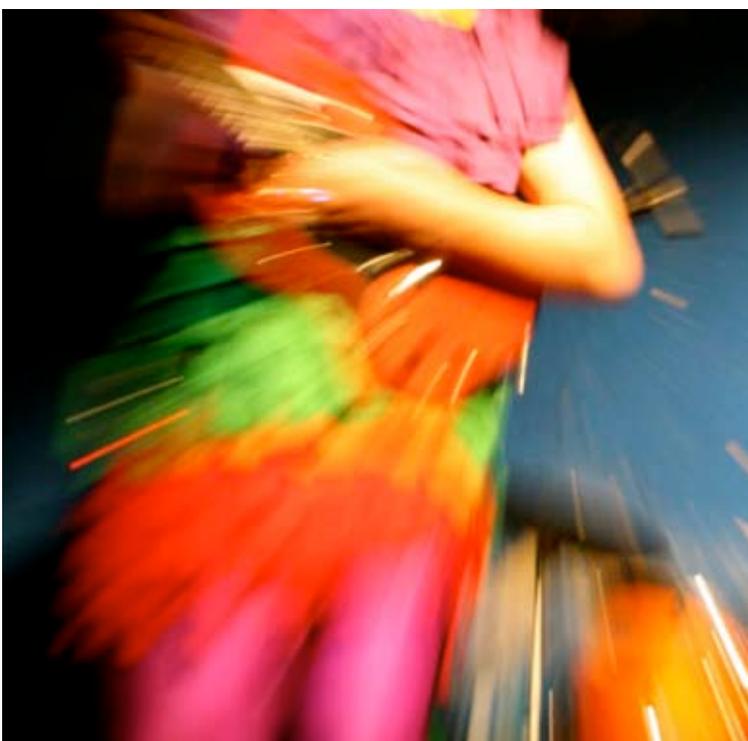
Questo quaderno è scaricabile dal sito [www.fondazionecriplo.it/osservatorio](http://www.fondazionecriplo.it/osservatorio)

Le organizzazioni culturali di fronte alla crisi is licensed under a Creative Commons Attribution Condividi allo stesso modo 3.0 Unported License.  
Doi: 10.4460/2013quaderno10





# INDICE



## INDICE

PREMESSA	6
EXECUTIVE SUMMARY	8
I. TEATRO (Mimma Gallina)	
1. ANALISI DEL CONTESTO, TASSONOMIA E POLITICHE DI SETTORE	18
1.1 Il teatro lombardo ai tempi della crisi: un'immagine d'insieme	18
1.2 Assetti e diffusione del teatro in regione	19
1.3 Politiche e finanziamenti pubblici	31
1.4 Il ruolo e i bandi della Fondazione Cariplo	42
2. LE ORGANIZZAZIONI AI TEMPI DELLA CRISI	46
2.1 CTB, Centro Teatrale Bresciano, Teatro Stabile Pubblico, Brescia	46
2.2 OUTOFF Teatro Stabile di Innovazione, Milano	48
2.3 PANDEMONIUM Teatro, Stabile di Innovazione Ragazzi, Bergamo	50
2.4 SCARLATTINE Teatro, Campsirago (Lecco)	52
2.5 DanceHaus di Susanna Beltrami	54
3. CONCLUSIONI E PROPOSTE	56
II. MUSICA (Cecilia Balestra)	
1. ANALISI DEL CONTESTO, TASSONOMIA E POLITICHE DI SETTORE	60
1.1 Premessa: fonti e metodo	60
1.2 Tassonomia e mappatura dei soggetti per tipologia di attività, nel confronto con i finanziamenti pubblici e di Fondazione Cariplo	61
1.3 Le risorse economico-finanziarie statali in Lombardia	69
1.4 Politiche e finanziamenti della Regione Lombardia	71
1.5 Tendenze in atto: sistema di offerta e domanda, mercato del lavoro	76
2. LE ORGANIZZAZIONI AI TEMPI DELLA CRISI	82
2.1 Criticità. I danni dell'incertezza	82
2.2 Sostenibilità e sviluppo. Le linee d'intervento.	85
2.3 Questioni di programmazione	88
3. RIFLESSIONI, PROSPETTIVE, STRATEGIE	92
3.1 Coordinare e promuovere una progettualità pluriennale. Valutare la qualità	92
3.2 Possibili linee di intervento mirate allo sviluppo del settore	95



### III. ARTE CONTEMPORANEA E AUDIOVISUALE (Paolo Dalla Sega)

<b>1. ANALISI DEL CONTESTO E TASSONOMIA</b>	<b>98</b>
1.1 Per una tassonomia, contro una tassonomia	98
1.2 Tendenze generali	106
<b>2. LE ORGANIZZAZIONI AI TEMPI DELLA CRISI</b>	<b>112</b>
2.1 CAREOF, Milano - VIAFARINI, Milano	114
2.2 FILMMAKER, Milano	116
2.3 Esterni, Milano	117
2.4 FARE, Milano	118
2.5 Extra - time, Milano. Tre incontri e due conversazioni	119
2.6 PEEP HOLE, Milano – O, Milano – KALEIDOSCOPE, Milano	120
2.7 Museo del Novecento, Milano - Fondazione Nicola Trussardi, Milano	121
<b>3. RIFLESSIONI, PROSPETTIVE, STRATEGIE</b>	<b>122</b>
3.1 Contemporaneo/contro tempo: crisi di un sistema, possibilità di cambiamenti	122
3.2 Indicatori di valutazione: gli standard (da applicare con giudizio)	123
3.3 Indicatori di valutazione: lo specifico (da assumere come standard)	127
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>132</b>

## PREMESSA<sup>1</sup>

In questa fase di drammatica contrazione delle risorse per la cultura, la Fondazione Cariplo ritiene opportuno definire una strategia per fronteggiare coerentemente e responsabilmente la situazione, cercando di fornire aiuto e sostegno alle istituzioni e organizzazioni artistiche e culturali, senza snaturare il proprio ruolo. Per approntare una strategia di risposta alle istanze di emergenza, l'Osservatorio della Fondazione ha deciso di promuovere un'indagine tra le istituzioni, gli enti, le organizzazioni culturali lombarde, iniziando dai settori dello spettacolo dal vivo (teatro e danza, musica) e della produzione e promozione di arti contemporanee (visive e audiovisive).

Il metodo di lavoro ha contemplato da un lato la raccolta e l'analisi di informazioni pubbliche (analisi di contesto, rapporto domanda/offerta, politiche pubbliche) per il conseguimento degli obiettivi di ricerca più generali; dall'altro, lo studio di alcuni casi, con la selezione di un numero ridotto di organizzazioni ritenute rappresentative dei singoli settori, approfonditi mediante incontri, visite, interviste. Questo lavoro "sul campo" ha consentito di prestare ascolto e dare voce a soggetti, operatori, aree talvolta trascurate della produzione culturale contemporanea, in deficit d'attenzione (rispetto a soggetti apparentemente più "centrali") a dispetto di una creatività e progettualità che invece li rende, oggi, interlocutori innovativi e di sicuro interesse.

Ogni monografia di settore ha le sue conclusioni specifiche, ma alcune conclusioni di sintesi mettono in relazione i tre diversi itinerari individuando possibili punti di contatto, a livello analitico, critico, interpretativo e strategico per la Fondazione. La ricerca si propone, quindi, di identificare alcuni possibili indicatori settoriali e generali che possano integrare le procedure di valutazione e fornire suggerimenti operativi per orientare l'attività della Fondazione a sostegno all'arte e della cultura.

Il quadro che emerge è di fertile complessità e descrive uno scenario che interpreta le sfide culturali del nostro tempo ("crisi compresa", vien da dire) con una creatività, o meglio una progettualità in grado di esprimersi anche a livello gestionale e organizzativo. A volte questa valutazione si ferma alle potenzialità in nuce, alle opportunità in divenire; a volte invece riesce già a esplicitarsi in nuovi modi di essere e di operare: dipende dai soggetti e dalla loro interpretazione dei contesti e delle contingenze, più o meno critiche.

Un primo punto analitico riguarda il ruolo che la Fondazione Cariplo ha avuto e può (deve) mantenere rispetto a questa "fertile complessità", avendo contribuito a generarla e trovandosi, ora, a poterne governare (non da sola) una virtuosa e sostenibile implementazione, una lineare evoluzione dentro un quadro di rapido e non sempre razionale mutamento. Rispetto a questo tema, si può anticipare come un'esigenza di fondo sia la creazione di occasioni di incontro e forme (anche poco strutturate) di "rete", di rappresentanza coesa, di sintesi e relazione tra le tante anime di mondi (al plurale) che spesso rischiamo di

<sup>1</sup> Questo lavoro è una sintesi della ricerca condotta nel periodo maggio - dicembre 2011, la cui elaborazione è stata completata e consegnata alla Fondazione nel febbraio 2012. La versione integrale, inclusi i report delle interviste, è disponibile per la consultazione presso gli uffici della Fondazione (Via Manin 23, Milano). Per contatti: [alessandravalerio@fondazionecariplo.it](mailto:alessandravalerio@fondazionecariplo.it). Gli autori ringraziano Davide Pansera per le ricerche e le elaborazioni dei dati relativi ai settori teatro, danza e musica

soccombere, o di indebolirsi in maniera eccessiva, per tratti spinti di frammentazione o polverizzazione. Una funzione in sostanza “politica”, per la *polis*, per la città o meglio le tante città, i tanti e diversi territori e paesaggi sociali della cultura attuale.

La ricerca approda dunque a riflessioni di diverso livello e spessore:

- > sulla percezione della Fondazione nel territorio, tra le istituzioni pubbliche e gli operatori, in particolare rispetto alle “nuove generazioni” dell’organizzazione culturale in Lombardia;
- > sull’opportunità di rinforzare un ruolo sostanzialmente istituzionale se non “pubblico” della Fondazione, estendendo la sua attività in ambiti di formazione e di animazione/rappresentanza nel dibattito civile sul “fare cultura” oggi, nonché di comunicazione istituzionale e dialogo tra sfera pubblica e privata (le imprese).



*Milano 2008-2012 (foto di Carla Sedini)*

Più nel dettaglio, la ricerca individua alcuni possibili criteri per elaborare griglie di indicatori e misuratori utili alla valutazione e alla selezione delle organizzazioni culturali (soggetti e progetti), non solo di tipo economico – gestionale e dentro un approccio non meramente quantitativo alla produzione culturale contemporanea:

- > la propensione ad attività continue (progetti e programmi);
- > pratiche e vocazioni di rete e cooperazione (in diversi ambiti);
- > l’attenzione a una qualità innovativa dei contenuti (di una cultura “necessaria” al suo contesto sociale);
- > l’attenzione a sostenibilità e virtuosità economica “in tempi di crisi” (equilibri di bilancio, principi di sobrietà e correttezza gestionale);
- > l’attenzione al ricambio generazionale degli operatori culturali.

## EXECUTIVE SUMMARY<sup>2</sup>

In queste pagine si sintetizzano e riprendono i tre diversi itinerari di questa ricerca, giunti a una loro (provvisoria) conclusione, e quindi, fuori e dentro una metafora, fare il punto e “andare a capo” nella riflessione. Le tre parti della ricerca sono fotografie, geografie, monografie necessariamente aperte sull'esistente e su uno storico prossimo a questa “età di crisi”: lo stato dell'arte della cultura a Milano e in Lombardia, privilegiando i mondi dello spettacolo dal vivo e le zone del contemporaneo in molteplici espressioni. Ora, mettere in dialogo queste monografie significa ribadire in sintesi le loro conclusioni e, lavorando per giustapposizioni, registrare tracce dello scambio e della relazione possibile tra i percorsi di analisi. Si tratta, in sostanza, di ipotizzare conclusioni comuni che siano il frutto della messa a confronto delle distinte riflessioni finali, settore per settore, e anche in questa maniera empirica diano corpo a tendenze prevalenti.

Sempre sul metodo, va anche ribadita la finalità precipua dell'intera riflessione, che qui si fa più esplicita: fornire a Fondazione Cariplo suggerimenti generali e raccomandazioni anche operative per adeguate azioni a sostegno dell'arte e della cultura in questi territori e in questi anni critici, che in quanto tali sono “oggetti” problematici da comprendere, conoscere, valutare e infine interpretare. La nostra finalità, dunque, tenta di trarre indicazioni pratiche dalle tre analisi di settore, e si dirige verso interpretazioni della cultura in Lombardia che siano, in ordine, comprensioni, valutazioni, selezioni di soggetti e progetti meritevoli d'attenzione dentro un quadro in divenire e complesso; e azioni anche nuove e complementari rispetto al pur centrale e imprescindibile ruolo di sostegno che (citando le stesse campagne di comunicazione della Fondazione) vuole “dare credito” alla cultura.

A titolo di considerazione preliminare va sottolineata, infine, la convinzione della necessità di integrare indicatori quantitativi di valutazione con argomenti e temi d'ordine qualitativo. La “restituzione” delle attività artistiche e culturali in sedi valutative, che è parte di un loro più ampio e cruciale riconoscimento e di una loro più radicale legittimazione nella società che esse esprimono, sempre ancorata a criteri di buona gestione, di efficace ed efficiente uso delle risorse, non può rendersi autonoma da riflessioni e giudizi di ordine qualitativo, sui progetti e sui rispettivi soggetti promotori, in primo luogo rispetto alla capacità di relazionarsi con il loro contesto.

### La percezione della Fondazione Cariplo

E' opportuno, in questo luogo riassuntivo, dar conto dell'indagine effettuata sul campo della cultura a Milano e in Lombardia – basata su incontri, visite e interviste a operatori e soggetti di diverse matrici, provenienze e dimensioni – anche su un tema generale e in un certo senso preliminare, o meglio “di sfondo” a ogni altra conclusione: la percezione di Fondazione Cariplo così com'è emersa e si è messa in luce nei citati incontri.

Cercando di scomporre e leggere in profondità di significati un più ampio quadro di valutazione sostanzialmente positivo, emergono tre punti salienti, che

attengono tanto alla preminente posizione della Fondazione nel territorio (“dal basso” e “dall’alto”) quanto alla qualità della sua azione.

- La Fondazione e gli enti pubblici locali

Il primo punto, più dilatato nelle sue implicazioni, corrisponde alla percezione della Fondazione Cariplo come “soggetto sostitutivo” dell’ente pubblico locale (comunale, provinciale, regionale a diversi livelli e con diversi pesi) nel sostenere le attività culturali diffuse nel territorio. La prima conseguenza di questa percezione, di cui tener conto in diversi stadi di riflessione e ridefinizione di ruolo, suggerirebbe un rinnovato posizionamento - con le opportune distinzioni di ruoli e compiti, ma con legittimata autorevolezza - nel fronte dei *players* sociali e culturali del territorio.

È evidente che nel quadro di sostanziale contrazione degli interventi pubblici a favore e sostegno delle attività culturali, in questi anni di crisi che sono stati considerati, il “peso” della presenza e dell’azione della Fondazione è cresciuto. Va altresì aggiunto che, a onor del vero, nella consapevolezza dell’attuale stato di forte difficoltà degli enti pubblici va segnalato e valorizzato come alcuni di questi enti riescano, ciò nonostante, a sostenere e promuovere le attività culturali in misure adeguate. Se va salutata con favore, perlomeno con ottimismo, una ridefinizione dei rapporti tra “pubblico” e “privato” (in cui la Fondazione si situa, almeno alla lettera) nella promozione culturale, così come il delinearci di una pluralità di soggetti e riferimenti e una nuova e creativa collateralità di azioni e relazioni, ciò che va respinto o quanto meno contrastato, anche in ragione del nuovo ruolo tra società e cultura che la Fondazione può assumersi, è un progressivo e fin troppo veloce disimpegno dell’ente pubblico, per così dire “incentivato” - o intimamente rassicurato se non “compensato” - dall’azione e dall’impegno che la Fondazione, invece, mantiene in funzione quasi di presidio.

In parole brusche ma efficaci, l’azione e l’impegno della Fondazione non possono, non devono fungere da alibi o da giustificazione per la latitanza o l’assenza, la fuga della leva pubblica e della mano istituzionale a favore della cultura nei territori.

- La Fondazione e le nuove generazioni culturali

La centralità, addirittura l’unicità della funzione e della posizione della Fondazione dentro il paesaggio culturale di Milano e della Lombardia è ancora più evidente e “pesante” in alcune zone della produzione culturale e, parallelamente, per precise generazioni di attori e promotori culturali.

Questo panorama, che via via s’è tratteggiato nelle pagine precedenti, ha confini abbastanza riconoscibili: la produzione culturale contemporanea in tutte le arti, tra le arti visive, musicali e performative e i linguaggi audio visuali, del presente o del passato che oggi rivive; e in questa “zona” (ma anche in altre) le nuove generazioni, altre rispetto alle precedenti, cioè a generazioni che in quanto tali - secondo il “sistema italiano” della legittimazione storica - sentono d’aver acquisito in passato posizioni proficue e ora ne godono rendite e ne temono perdite o ridimensionamenti. Tutto ciò, è palese, s’intreccia al tema del difficile se non impossibile “ricambio” generazionale nei ruoli e nei luoghi decisivi e fattivi del fare cultura in Italia, Milano e Lombardia comprese.



*FuturOrchestra (foto, Francesca Daverio)*

La Fondazione, dentro questo orizzonte, è percepita come solitario, quasi unico interlocutore (qui sta anche la dimensione concretamente pubblica e istituzionale che via via ha assunto): sia rispetto a un tessuto creativo e produttivo che in sostanza ha pochissimi altri riconoscimenti reali, cioè sostegni veri; sia rispetto a una generazione giovane (non più giovanissima) che, si può ben dire, è cresciuta grazie e con la Fondazione. Ora, va affrontata la consapevolezza della responsabilità che discende da questo ruolo, nel continuare a sostenere una generazione che si è contribuito a impiantare e consolidare, pur senza eccessi di protezione e chiusura (o garanzia), e anzi perseguendo aperture ai “nuovi” di oggi e di domani mediante articolati e sempre nuovi meccanismi di selezione.

### ▪ Il “vissuto” della Fondazione

Il terzo tema di riflessione, più critico e forse meno diffusamente percepito nel rapporto dei soggetti territoriali con la Fondazione Cariplo, si annida nel rischio che alcune scelte della Fondazione, in alcune occasioni di valutazione e selezione di progetti e soggetti, non vengano comprese. Se in generale il meccanismo del bando è di buona funzionalità e trasparenza, e soprattutto si rivela più efficace di altri strumenti come ampia porta d’accesso e primo ingresso per “nuovi soggetti” nel mondo e nel circuito degli operatori culturali professionisti; e se, per di più, si riconosce l’impegno della Fondazione anche nell’accompagnare i soggetti – soprattutto i più giovani – in questo primo accesso e nei suoi “preliminari”, va detto che spesso i processi di chiusura in un senso, cioè la risposta negativa, si prestano a incomprensioni.

A questi meccanismi, soprattutto sulla loro comunicazione e divulgazione, e se possibile condivisione, *ex ante* ed *ex post* l’atto decisivo della “pubblicazione dei risultati”, va probabilmente dedicata più attenzione. Il problema non è superficialmente di immagine, ma costituisce in profondità il vissuto della Fondazione Cariplo e le sue potenzialità: potrebbe qui prender forma e senso una funzione pedagogica della Fondazione, nei suoi territori, su nuove metodiche del lavoro culturale e attitudini a pensare e operare “per progetti”.

### Primi indirizzi e possibili risposte

Un’iniziale lettura interpretativa della percezione della Fondazione nel suo territorio, da parte dei suoi diversi interlocutori, può impostare indirizzi, azioni,



strategie di reazione e risposta non soltanto a questo “vissuto” ma più in generale rispetto al mutato quadro di riferimento, istituzionale e sociale, politico ed economico. In schematica sintesi, in parte riprendendo i tre punti sopra esposti e anticipando indicazioni di cui poi verrà suggerita un’operatività possibile, si tratta di:

- confermare, anzi rinforzare tutto il ruolo e il peso di indirizzo della Fondazione Cariplo, dandone forma e manifestazione ai diversi livelli di dimensione geografica, dai comuni alla Regione passando per comunità intermedie e provincie, precisando ruoli istituzionali ben distinti (per evitare confusioni e “alibi”, vedi sopra) seppur di nuova complementarietà con gli enti pubblici e collaborando a nuovi, più efficaci iniziative di coordinamento territoriale; ed esplicitando funzioni quasi “pubbliche” – almeno nella sostanza – e comunque rappresentative della Fondazione anche rispetto ai *player* privati (altrettanto spinti in una direzione di disimpegno e disinteresse sulla cultura, seppur con diverso significato e rilievo sociale);
- reimpostare, anche sulla base di questo “peso”, la relazione con enti pubblici locali che siano interlocutori della Fondazione in quanto soggetti beneficiari di contributi e sostegni (passati o presenti, reali o potenziali): tagli indiscriminati di bilancio pubblico sulle attività culturali, operate dagli stessi soggetti e negli stessi periodi, potrebbero diventare condizioni dirimenti in senso negativo l’eventuale domanda di contributi alla Fondazione; in sostanza, premiare enti pubblici locali che agiscano virtuosamente a favore della cultura nei rispettivi bacini di competenza, fissando procedure e regole di sostegno condizionato;
- confermare, dotare di nuova linfa e contenuti la speciale attenzione della Fondazione ai nuovi e giovani operatori culturali del territorio (iniziando a introdurre, concettualmente, un tema/valore di “contemporaneità” prevalente su più generiche formule di “creatività”). Un passaggio fondamentale, che dovrebbe orientare ancora più di quanto oggi non avvenga una strategia generale, è l’affermazione del ruolo della Fondazione Cariplo nel territorio come erogatrice di “stimoli” e non soltanto di “finanziamenti”, anche mediante l’attivazione di bandi che si spostino su direzioni concrete e dinamiche, di maggior difficoltà e selettività. Evidentemente, questa direzione dovrà confermare l’attenzione per le generazioni e soprattutto far crescere, sviluppare ed evolvere gli “universi” che s’è contribuito a far nascere, ma contemporaneamente dare il senso di come questi siano ambienti aperti e dinamici, accessibili a “nuovissimi” e “giovannissimi”, e non altri recinti fin troppo simili a quelli delle generazioni maggiori, soltanto con minor età media e più breve sviluppo storico di esperienze, realizzazioni e cv. Nella stessa logica di ricambio generazionale, come si dirà, la Fondazione potrebbe attivare tavoli mirati di coordinamento tra i diversi soggetti pubblici e privati del territorio, chiamando a raccolta istituzioni, partner e operatori;
- a partire dal presupposto che la Fondazione può rinforzare il suo “vissuto” esterno rispetto alle sue scelte, selezioni e valutazioni, va dato spazio e riconoscimento, dentro questi processi, a riflessioni di tipo qualitativo. Se una delle parole chiave di tutta questa ricerca è la “continuità” o, meglio detta, il “respiro lungo” che si vorrebbe al centro delle iniziative e delle collaborazioni, è necessario altresì che le procedure di valutazione della Fondazione si distribuiscano nel tempo e siano in grado di monitorare e correggere (con altre forme di sostegno, progressivo e condizionato al raggiungimento di obiettivi parziali), cioè di governare e dirigere in tempi lunghi, almeno pluriennali, i progetti e i soggetti cui si è contribuito.

## EXECUTIVE SUMMARY

### Indicatori e misuratori: alcuni criteri di base

A seguito e complemento di questi primi indirizzi, e in generale riassumendo e sintetizzando le conclusioni delle parti settoriali della ricerca e le rispettive indicazioni e raccomandazioni d'intervento specifico nelle singole aree (cui ovviamente si rimanda), possiamo articolare una sequenza di quattro macrocriteri, quasi dei principi che possono regolare un'azione e una strategia mirata, consapevole, selettiva e razionale di sostegno alla cultura; principi che per altro si possono bene collocare nel solco della politica culturale espressa dalla Fondazione negli ultimi anni.

Da questi criteri, in maniera lineare, possono discendere indicatori e misuratori di qualità dei progetti e dei soggetti culturali oggetto di valutazione e selezione, e quindi requisiti e condizioni che in base al loro rispetto e alla loro presenza, attuazione, sviluppo possono determinare e orientare la valutazione dei progetti da parte della Fondazione:

- Propensione ad attività continue - ovvero: dal progetto al programma

Non tanto e non in via assoluta il valore della continuità, ma una più complessa direzione di "rinnovamento continuo", una attitudine a pensare, progettare, agire e produrre in proiezioni temporali più lunghe. Un po' semplificando, per rendere l'idea con più efficacia, potremmo tradurre questa proiezione con il passaggio da "progetti" a "programmi", in una tendenza a relative situazioni di stabilità creativa e produttiva. Il dato, ovviamente, vale in maniera diversa a seconda dei settori considerati, anche specularmente: è molto sentito e sensibile in mondi più instabili e fragili, frammentati e magmatici (il "contemporaneo", che cerca questa dimensione per crescere davvero e uscire da ghetti e recinti spesso autoreferenziali, per diventare centrale e non più marginale); è suscettibile di correzioni e variazioni laddove si considerino soggetti già stabili e istituzionali, per i quali la continuità diventa valore effettivo soltanto quando riesce a coniugarsi a capacità evolutive e innovative, cioè di sviluppo.

- Pratiche e vocazioni di relazione e cooperazione, ovvero: la rete come condizione

Rete tra i progetti e tra i loro soggetti proponenti, a diversi livelli (locale, nazionale, internazionale), non soltanto nelle singole iniziative (e quindi, su singoli bandi e ambienti/occasioni di finanziamento) ma anche nelle dinamiche strutturali delle organizzazioni, nelle loro governance, nelle reti istituzionali tra pubblico e privato, nella razionalizzazione e ottimizzazione di spazi ed economie di scala, in altri termini nel dar vita a modi di essere e operare più consistenti e maturi (in un certo senso più "istituzionali") all'interno delle città e dei territori di contesto. Questa interpretazione profonda e impegnativa del concetto di rete può diventare un preliminare fondamentale, l'obbligatoria condizione d'accesso a domande e partecipazioni.

Attenzione alla qualità dei contenuti - ovvero: innovazione culturale e sociale

- › Il tono, il carattere, il respiro presente di forte innovazione del progetto, la spiccata facoltà di leggere e interpretare i segnali anche deboli del cambiamento sociale e culturale, trasversalmente e relazionalmente;



- il peso e il senso di necessità e utilità, di centralità degli stessi progetti e soggetti rispetto ai loro territori di contesto, alle società e collettività da cui prendono forma;
- le potenzialità trasversali di questi contenuti, che sappiano uscire da ambiti linguistici e settoriali per intrecciarsi con altri universi e contesti espressivi.

Attenzione a sostenibilità e virtuosità economica - ovvero: il “relativamente sostenibile”

Nei confronti sia di operatori privati (associazioni e altre organizzazioni) sia di pubbliche istituzioni (che mantengano impegni diretti a favore della cultura). In un quadro generale di crisi che indurrà a selezionare progetti e soggetti che producano sempre meno costi e sprechi, e d'altra parte a sostenere attività e iniziative fondamentali ma di impossibili ritorni economici (l'istruzione e la ricerca, qui viste nelle derivazioni che possono venir interpretate e attuate dalle organizzazioni culturali diffuse, dalle “residenze” ai *workshop* a ogni altra forma di “alfabetizzazione” tra divulgazione e programmi *educational*), la sostenibilità persiste come pietra miliare per ogni serio processo di valutazione. Ma questa parola va reinterpretata e per così dire relativizzata su “quote” di *budget* del progetto, oltre che plasmata volta per volta nell'adattarsi ai diversi ambiti e settori, ben consapevoli che ora è un punto critico o problematico di tanta produzione culturale contemporanea. Va aggiunto che un comportamento economicamente sostenibile, più estesamente inteso, è individuabile nella capacità reattiva del soggetto alla crisi, mediante riposizionamenti, ripensamenti di *governance* e diversificazioni di attività.

### Nuove proposte sui bandi

Per quanto l'azione della Fondazione si realizzi anche con modalità diverse dal bando (progetti e soggetti in altra maniera sostenuti), è nei bandi che si esplica meglio il disegno di politica culturale che stiamo descrivendo, o quanto meno trova espressione più compiuta il ruolo della Fondazione rispetto al territorio e ai suoi soggetti diffusi, in uno spettro quantitativamente e qualitativamente così notevole da meritare attenzioni scientifiche da parte dei più avvertiti osservatori e analisti culturali. Detto che in ogni caso, anche nelle modalità diverse dal bando possono valere gli indirizzi, le opportunità di risposta, i criteri di base appena esposti, vale la pena ora soffermarsi su alcune misure pratiche, raccomandazioni operative sullo strumento “bando”, sempre in linea con alcuni attuali indirizzi della Fondazione.

In prima istanza, è possibile l'introduzione di nuovi bandi e progetti – anche come evoluzione di quelli attuali – che si potrebbero dedicare e intitolare a temi e indirizzi particolari, anche riprendendo i criteri e gli indirizzi sopra esposti, come:

- progetti e soggetti di rete cittadina, e/o nazionale, e/o internazionale, nei quali sia evidente la tendenza a costruire reti strutturali dentro i soggetti e non episodiche nei singoli progetti (ad esempio nella gestione di spazi comuni e condivisi);

## EXECUTIVE SUMMARY

- progetti mirati al ricambio generazionale degli operatori culturali, all'aggregazione/successione di più generazioni produttive, con impegni nuovi e sentiti nel creare nuova occupazione;
- progetti di spiccata sostenibilità economica, grazie a nuove interpretazioni della relazione pubblico/privato (interlocutori) e di logiche *profit/nonprofit* (*mission*), a riposizionamenti dell'organizzazione nel sistema e diversificazione delle attività;
- progetti, attività centrali per il contesto di riferimento del soggetto e delle sue esigenze di base, quindi legittimate su un piano di utilità e necessità sociale;
- progetti e soggetti innovativi dedicati a un "contemporaneo trasversale", tra discipline e linguaggi, mondi e ambienti culturali;
- progetti che dimostrino pienamente la propensione ad attività "continue nel rinnovamento", con proiezioni lunghe, dimensioni temporali dilatate su più stagioni e anni.

Il Bando Complesso: "patto" per indirizzi condivisi, convenzione per la continuità

In seconda istanza, e proprio riprendendo questo tema cruciale della "continuità", è possibile ipotizzare e progettare un bando complesso, un "patto" verso indirizzi condivisi in risposta a domande più ampie, cioè a "progetti" pluriennali che contemplino la soddisfazione, nel medesimo piano d'attività, di più obiettivi o criteri o indirizzi tra quelli considerati prioritari dalla Fondazione (almeno tre, per ipotesi): quelli sopra elencati o altri, formalizzati in un elenco definito.

Le erogazioni di questo "bando complesso", destinato a organizzazioni medio-grandi e/o strutturate e dotate di un minimo di "storia" rispetto alla Fondazione, potrebbero finanziare programmi di attività complesse, in palinsesti distribuiti su un arco temporale di almeno tre anni, via via monitorate. Potrebbero venir elargiti annualmente finanziamenti condizionati che potrebbero arrivare a corrispondere fino a una quota pari al 20/25% del bilancio globale dell'ente, con dei massimali predefiniti ed entro un numero massimo di soggetti ammissibili, escludendo la partecipazione ad altri bandi della Fondazione nello stesso lasso di tempo.

In questo modo, incontrando attese anche inquiete rispetto al futuro e alle sue critiche incertezze, si premierebbe la capacità di proiezione in tempi lunghi, la direzione alla pluriennalità di progetti e programmi, la forza e la sapienza di articolare programmi multiformi e multiscopo, e si darebbe anche una *chance* alle organizzazioni medio-grandi di crescere e evolversi (o semplicemente "mantenersi") aggregando risorse e partecipazioni anche tra i soggetti "piccoli" e "giovani", dunque facendo rete.

### Altre azioni e attività possibili

Al termine dell'indagine, pare opportuno suggerire alla Fondazione Cariplo un'altra gamma di azioni: che sia integrativa e mutualmente stimolante rispetto alla "consueta" presenza e operatività – comunque centrale e imprescindibile – di soggetto erogatore. Per meglio dire, si tratta di irrobustire fortemente un ruolo importante e pesante tra i soggetti chiave della politica culturale a Milano



*Burattino di Ringhiera, Arteatro, residenza I Giazer, Cazzago Brabbia.  
(foto, Fondazione Cariplo)*

e in Lombardia, articolando più forme e modalità espressive dello stesso ruolo: in strategie di comunicazione, presidio, animazione, *tutoring*, discussione civica che possano anche prescindere, in un certo senso, dall' erogazione di fondi.

#### Comunicazione e relazione

La prima è precisamente una nuova politica di comunicazione e relazione della Fondazione nel territorio, con strategie e azioni conseguenti (anche tavoli, incontri, convocazioni a diversi livelli territoriali), che ridefinisca suoi ruoli e ambiti rispetto alle istituzioni e rispetto all'associazionismo diffuso; anche per "smontare" analiticamente il tema/problema della "sostituzione" (percepita) degli enti pubblici locali da parte della Fondazione come attore centrale della promozione culturale, verso una complementarità di ruoli distinti. E soprattutto, che fissi e condivida (= comunichi) un lessico di parole-chiave, di concetti guida su un piano politico, culturale, istituzionale e operativo, molte delle quali sono già ricorse. Ad esempio, batterie di termini come: progetti e programmi, bandi e convenzioni, stimoli e finanziamenti; creatività e contemporaneità, trasversalità e rete, sostenibilità e virtuosità, continuità e istituzionalità; nuovi soggetti, nuove risorse, nuovi spazi; pubblico e privato, *profit* e *nonprofit*; ...

#### Animazione culturale, rappresentanza civile

La seconda, strettamente congiunta, è un'azione decisa per la animazione culturale e rappresentanza civile nei territori di competenza, secondo un'idea e un'interpretazione politica e sociale del concetto di cultura e di promozione culturale. In altri termini, può nascere od evolversi consapevolmente il ruolo importante della Fondazione nei territori, a diversi livelli e per diversi gradi. Valorizzare questo ruolo è una strada che può esser proficua, e più in generale far parte di una nuova "comunicazione" (condivisione) della Fondazione assegnando un ruolo importante a un associazionismo "dal basso" altrimenti escluso.

## EXECUTIVE SUMMARY

### Learning e tutoring

Nella stessa direzione di estensione o intensificazione del ruolo sociale e politico (nel senso migliore del termine) della Fondazione nei suoi territori, può segnalarsi un'altra possibile attività, consistente in iniziative diffuse di *learning* e *tutoring*, non solo gestionale: accompagnamento, formazione e apprendimento per soggetti, associazioni o altre realtà, che non per forza siano già in relazione (domande, bandi in corso o in prospettiva...) con la Fondazione. Più estesamente, questa diffusa attività di *educational* (fatta di *workshop*, seminari, corsi e altre iniziative) rivolta in particolare ai soggetti più giovani e "inediti" dei territori, può far crescere nuovi operatori e nuove realtà culturali, attrezzandole ed esercitandole su temi-chiave e di prospettiva, ritenuti al centro di moderni, responsabili e consapevoli processi di progettazione e management culturale (che possono riprendere i criteri e i principi di buone pratiche culturali, sopra esposti).

### Dialogo con le imprese

Infine, in un'ottica che vuol allargare lo spettro di interlocutori di Fondazione Cariplo e in genere convocare e riunire i diversi possibili attori della cultura contemporanea in stato di crisi, il dialogo con le imprese e l'economia reale. Mantenendo un'articolazione lunga ed estesa – quindi con palinsesti distribuiti in tempi lunghi, e diffusi sull'intero territorio regionale – e una capillarità che è sicuramente tratto distintivo e punto di forza della Fondazione, si possono ipotizzare iniziative di vario genere (incontri, seminari e *workshop*) con e per le imprese, territorio per territorio, che siano di stimolo e sollecitazione sui temi della responsabilità sociale e delle sue implicazioni in rinnovati impegni a sostegno delle attività culturali; con approfondimenti anche tecnici, ad esempio, sulle erogazioni liberali e sulle relative detrazioni fiscali, cercando di supplire a carenze pressoché totali di attività divulgative di questo tenore; e su altri temi e in altre forme (da individuare), che in sostanza permettano alle imprese e in genere ai soggetti dell'economia di interpretare attivamente la crisi contemporanea della cultura, che non è "altro" da loro ma è parte importante, fondamentale del mondo presente in cui tutti viviamo.



*Neue Vocalsolisten Stuttgart (Copyright: Vico Chamla)*

### 1.1 Il teatro lombardo ai tempi della crisi: un'immagine d'insieme

L'obiettivo di analizzare e classificare il settore teatrale si scontra con i limiti delle rilevazioni statistiche disponibili e la scarsità di approfondimenti, ma anche con un'evoluzione che rende complesso tracciarne i confini, tanto con riferimento alle definizioni di genere e di tendenza, quanto alle caratteristiche e alle dimensioni organizzative e imprenditoriali. Si è cercato di cogliere una realtà in divenire e dinamica attraverso una pluralità di fonti, costruendo un puzzle composto da fotografie in posa e istantanee sfuocate o mosse, cercando di restituire un'immagine d'insieme che risultasse leggibile<sup>3</sup>.

Sul piano della **produzione**, il sistema teatrale lombardo, già storicamente caratterizzato dalla rilevanza delle attività stabili, ha visto accentuarsi negli ultimi anni questa tendenza con la moltiplicazione di forme di stabilità diffusa: compagnie che gestiscono proprie sale e residenze. Nonostante il calo dei finanziamenti pubblici e privati e la contrazione del mercato, il numero delle organizzazioni risulta in aumento (il 15% in 5 anni, dati ENPALS): si stima che quelle attive siano circa 370, di cui circa 300 di piccole o piccolissime dimensioni. A fronte di economie precarie nelle fasce più basse (e più giovani), il sistema è dominato da un numero ristretto di "grandi" imprese, consolidate in anni di attività, fino a oggi relativamente protette da contributi pubblici assegnati privilegiando la continuità (con un'attenzione scarsa o nulla al ricambio). La distanza fra gli estremi del sistema in termini di "vita materiale" è enorme e il dialogo assai raro. Tuttavia anche le organizzazioni maggiori e medie hanno affrontato negli ultimi anni crescenti difficoltà per la diminuzione dei contributi pubblici (in calo generalizzato) e per la contrazione del mercato distributivo a livello nazionale. Le percezioni, gli effetti e le reazioni alla crisi sono stati tuttavia molto diversi. Da parte di alcune organizzazioni si registra un incremento dell'attività (per la disponibilità di nuovi spazi, per scelte di posizionamento rispetto alla concorrenza, per *grandeur* o altro). La maggior parte ha invece adeguato e ridotto l'offerta con modalità non immediatamente percepibili dagli spettatori (riduzione degli organici o dei giorni di programmazione per le ospitalità). In alcuni casi la contrazione è più evidente, ma raramente dichiarata. In prospettiva, ulteriori tagli avranno effetti più vistosi e qualitativamente penalizzanti. Nella fase iniziale della "crisi", a Milano si sono inoltre affermati organismi di produzione a esplicita vocazione commerciale: l'affermazione del teatro commerciale è un fenomeno ricorrente in tempi di crisi, nel caso milanese è soprattutto alle performance di queste organizzazioni che si deve la crescita di presenze e incassi fra il 2010 e il 2011.

La parte I. Teatro è stata scritta da di Mimma Gallina, organizzatore teatrale, docente di Organizzazione dello Spettacolo presso la Scuola d'Arte Drammatica Paolo Grassi di Milano.

- 3 Questa parte della ricerca si è avvalsa di dati SIAE, Istat, Eurostat, Enpals, dell'analisi del FUS (edizione 2010) dell'Osservatorio dello spettacolo del MiBAC, delle raccolte recenti del Il Giornale dello Spettacolo e del sito dell'AGIS lombarda. La Regione Lombardia - Direzione Generale Cultura - ha fornito, con grande cortesia, informazioni dettagliate relative a politiche e a finanziamenti (in parte reperibili sul sito [www.regione.lombardia.it](http://www.regione.lombardia.it)). Taormina (2011), contiene l'elenco completo delle ricerche promosse o pubblicate dall'Osservatorio della Regione Lombardia. Gli elementi ricavati sono stati interpretati anche grazie a fonti bibliografiche, a documentazione grigia e informazioni direttamente elaborate.



Anche per quanto riguarda le **sale teatrali**, la tendenza degli ultimi anni, in particolare a Milano, è stata quella di una crescita non governata: il paradosso della città è che gli spazi sono cresciuti più del pubblico, ma allo stesso tempo rimangono insufficienti, tanto per le necessità e le aspettative dei gruppi di recente costituzione, quanto nella prospettiva di una diffusione equilibrata sul territorio (anche in un'ottica di servizio e di aggregazione sociale).

Le tendenze indicate rilevano una grande vitalità e confermano – unitamente all'aumento del numero dei lavoratori - l'interesse delle giovani generazioni per il teatro, ma destano preoccupazioni in termini di sostenibilità. Con riferimento alle compagnie e ai teatri più giovani, una trasformazione reale – che non resti semplice fermento - richiede risultati positivi su più fronti: quello progettuale e imprenditoriale (si tratta di differenziare gli ambiti operativi sul piano artistico, delle funzioni sociali e di servizio, delle aperture internazionali), sul fronte del pubblico (i margini di crescita esistono nei confronti europei e con altre aree del paese, ma è necessario adeguare le strategie promozionali), e soprattutto su quello politico-amministrativo. Servirebbero - a livello statale, regionale e locale - politiche orientate a garantire processi di consolidamento dei gruppi migliori, favorendo comunque un ricambio sul piano dell'offerta, e incentivi per allargare la domanda. Il MiBAC ha invece operato nei fatti in direzione opposta e le politiche della Regione Lombardia sono state inadeguate, sia sul piano delle risorse sia su quello delle scelte (si veda §1.2.2).

Nonostante la posizione dominante della città di Milano, la distribuzione degli spettacoli a livello regionale ha carattere particolarmente diffuso e si basa su una rete di spazi diversificati che tocca tutto il territorio. Alla quantità non corrisponde tuttavia un'adeguata qualità tecnica, un'articolazione e una qualità della programmazione soddisfacente. Vanno inoltre rilevate alcune vistose sperequazioni: le province a più alta densità di spettacolo sono Milano, Brescia e Bergamo, mentre Sondrio Lecco e Lodi si trovano nella situazione opposta (dal punto di vista dei comuni toccati da attività di spettacolo in cui vi siano strutture, delle rappresentazioni e delle presenze).

Il sistema teatrale regionale è un intreccio di paradossi, decrepito e giovanissimo: ingessato ai vertici, anche troppo dinamico e dispersivo nelle periferie. Apparentemente florido, è in realtà fragile in tutte le sue componenti: incapace di auto-governare la crescita e di generare forme efficaci di selezione e di relazione fra aree istituzionali e innovative del sistema. Refrattario a forme di aggregazione in grado di favorire rappresentanza e visibilità. Le molte possibili buone pratiche che potrebbero riformarlo non possono prescindere da questa contraddittoria vitalità.

## 1.2 Assetti e diffusione del teatro in regione

### 1.2.1 Specificità storiche dell'organizzazione teatrale in Lombardia

Alcune particolarità storiche del sistema teatrale lombardo sono rilevanti per il presente. La principale è collegata alla nascita del primo teatro stabile nel 1947, il Piccolo Teatro, che ha fatto della città di Milano la capitale del teatro pubblico (e delle sue finalità: un teatro d'arte per tutti). Il Piccolo non ha solo dettato le coordinate per la nascita degli altri Stabili in Italia, ma ha anche

segnato lo sviluppo successivo del teatro milanese: è in coerenza con gli obiettivi originari (ma anche in opposizione rispetto a un'attuazione giudicata inadeguata) che nascono a Milano gli "stabili cooperativi" (negli anni '70) e i centri di ricerca, successivamente definiti dal MiBAC Stabili Privati e d'Innovazione. Milano è la città che più d'ogni altra in Italia - e più precocemente - propone l'idea che a una funzione di servizio pubblico del teatro concorrano anche organizzazioni private. Il Comune di Milano ha convenzionato queste organizzazioni fin dalla metà degli anni '80. In un sistema nazionale in cui prevale la pratica della tournée, l'attività di produzione associata alla gestione di un proprio spazio (ovvero la "stabilità") è la forma organizzativa che - anche recentemente - ha consentito il decollo dei gruppi teatrali delle ultime generazioni.

Si possono identificare altre particolarità relative all'attività di produzione. Sono molto scarse le organizzazioni professionali con sede fuori Milano, almeno fino agli anni Novanta, fatta qualche eccezione per il teatro ragazzi e per le provincie di Brescia e di Bergamo. Poco rilevante anche l'apporto al rinnovamento dei linguaggi della scena: la Lombardia non è un centro riconosciuto del teatro di ricerca (con rare eccezioni).

Sul piano della distribuzione, il territorio è stato fra i protagonisti della grande crescita dell'attività teatrale a cavallo fra gli anni '70 e '80: la Regione fu fra i pionieri dell'intervento nel settore, ma non promosse mai - contrariamente ad altre in quegli stessi anni - forme di circuito o di coordinamento regionale, forse anche per la presenza efficace di un'agenzia privata, l'UTIM, particolarmente radicata in tutto il nord-ovest. Una forma originale di sostegno all'ospitalità di spettacoli non tradizionali e non commerciali è stata costituita dalle rassegne "Altri Percorsi". Questo modello (stagioni parallele a quelle tradizionali), confluito in un sistema di "circuiti teatrali" di dimensione locale, ha caratterizzato molti cartelloni teatrali comunali per almeno vent'anni. Rispetto alla qualità della distribuzione, va rilevata la prevalenza di sale scarsamente attrezzate (cinema e teatri spesso parrocchiali<sup>4</sup>), e la minore incidenza rispetto ad altre regioni dei teatri storici, cosiddetti "all'italiana" (nonostante alcuni recuperi recenti di piccoli teatri). La considerazione non è irrilevante per la qualità tecnica che questi antichi edifici tuttora presentano e per il valore simbolico che rivestono nel tessuto socio-urbanistico delle città, con conseguenze significative sui modi di intendere e di partecipare all'attività di spettacolo. Le città lombarde più "teatrali" sono, non a caso, quelle che dispongono e che più hanno valorizzato questi teatri storici, in cinque casi (Bergamo, Brescia, Como, Cremona e Pavia) riconosciuti anche come "teatri di tradizione". La diversità delle sale e delle politiche locali ha consolidato nel tempo differenze molto marcate fra singole località e interi territori. Un'esperienza isolata che merita attenzione è "Invito a teatro", l'abbonamento trasversale promosso dalla Provincia di Milano a partire dalla stagione 79/80, un caso unico a livello nazionale.

4 Per un censimento informale delle Sale di comunità/ Sale della Comunità (ex Sale parrocchiali), di gestione ACEC (Associazione Cattolica Esercenti Cinema) e in particolare alla sezione regionale (ACEC Lombardia) e FEDERGAT (Federazione Gruppi Attività Teatrali), si ringrazia il prof. Fabrizio Fiaschini dell'Università di Pavia.

**Tabella 1.1** *Lavoratori e imprese del teatro*

	2006		2009		2010	
	Lombardia	Italia	Lombardia	Italia	Lombardia	Italia
N. contribuenti Enpals	3.161	21.262	4.483	24.637	4.602	24.928
Giornate lavorate (media annua)		81,1		78,8		80,8
Retribuzione (media giornaliera)		98		102		101
Numero di imprese	350	2.333	401	2.533	393	2.490

*Fonte: elaborazione degli autori su ENPALS (vari anni)*

### 1.2.2 La struttura dell'offerta: dimensioni e caratteristiche delle imprese

Nel 2011 le imprese di spettacolo risultavano essere in totale 5.360 di cui 2.712 a Milano (infocamere-StockView). Per quanto riguarda lo specifico segmento della produzione teatrale, l'AGIS censisce sul suo sito 128 compagnie ([www.lombardiaspettacolo.com](http://www.lombardiaspettacolo.com)), di cui 78 di teatro ragazzi. Non si tratta solo degli aderenti, ma l'elenco è comunque parziale. Le imprese di produzione teatrale censite nel 2010 dall'ENPALS (che quindi operavano a livello professionale e pagavano contributi), sono 393 (350 nel 2006). Alcune hanno probabilmente avuto attività occasionale, ma è realistico ipotizzare che le compagnie che producono in una dimensione professionale attive in regione siano comprese fra le 350 e le 370 organizzazioni (tabella 1.1).

Il finanziamento pubblico (statale e regionale) riguarda una settantina di organizzazioni. Tra il 2007 e il 2011 il MiBAC (2011) ha riconosciuto e finanziato 37 soggetti, di cui 30 nel 2011 (11 teatri stabili di diverse tipologie, 17 compagnie e 2 teatri di figura). Negli ultimi cinque anni solo due nuove organizzazioni hanno avuto accesso ai finanziamenti. Nel 2009 la Regione Lombardia (L.R. 21/2008) ha riconosciuto 24 soggetti e ne ha convenzionati 13. Ha inoltre sostenuto su bando 33 soggetti e ne ha ammessi 64 (fra cui la quasi totalità dei precedenti) al progetto Next.

Attraverso i propri bandi la Fondazione Cariplo ha sostenuto organizzazioni consolidate e organismi giovani: fra il 2007 e il 2011, le organizzazioni teatrali finanziate sono state 96, di cui 64 con attività prevalente di produzione (sebbene il numero coincida, gli elenchi di Regione e Fondazione combaciano solo in parte).

Al di là delle classificazioni ministeriali, si può individuare un'area di "stabilità allargata": agli 11 stabili riconosciuti dal MiBAC (2 pubblici, 2 privati e 7 di innovazione a Milano, Bergamo e Brescia) vanno infatti aggiunti 13 soggetti sostenuti in quanto compagnie, ma che dispongono di una propria sala. Considerando le residenze del progetto ETRE di Fondazione Cariplo e i piccoli teatri gestiti da gruppi, si sono identificati 62 soggetti dell'"area della stabilità", stimati per difetto (non è stato infatti possibile censire il fenomeno sull'intero

territorio). La "stabilità" si presenta come modalità operativa prevalente e in crescita.

Fra le 128 compagnie censite dall'AGIS, 79 hanno sede a Milano o in provincia; fra i soggetti finanziati dal Ministero 21 su 30 - di cui 9 stabili - sono milanesi. Più diffusa sul territorio è invece la distribuzione dei finanziamenti della Regione e della Fondazione. La concentrazione dell'attività nel capoluogo si ridimensiona se si considera l'area emergente.

La fotografia ministeriale del teatro lombardo è sbiadita dal tempo: sostanzialmente uguale da decenni per soggetti e per gerarchie contributive. Questa cristallizzazione trova riscontro anche nella classificazione regionale (2009): i criteri imprenditoriali che hanno guidato i riconoscimenti e le convenzioni ai sensi della L.R. 21/2008 hanno infatti ricalcato un'area molto ristretta e "storica". Le compagnie che ne fanno parte sono relativamente protette (almeno ai livelli contributivi più alti), ma con grandi differenze. Può essere utile tentare una classificazione dei soggetti per dimensione d'impresa.

- a. Grandi imprese: 9 organizzazioni. Si includono i soggetti con un giro d'affari superiore a € 1.200.000. In questa fascia si collocano 5 teatri stabili, 2 compagnie private e 2 soggetti "profit" (teatro musicale, non finanziato). E' la dimensione che riceve più contributi pubblici e che si misura ai livelli più alti del mercato nazionale: risente della crisi su questi due fronti ma ha dimostrato di poter adeguare l'attività senza ridurre l'offerta.
- b. Medie imprese, 9 organizzazioni. Comprende i soggetti con un giro d'affari compreso fra € 500.000 e € 1.200.000. Se ne identificano 9, fra cui 6 teatri stabili. Meno solide nella distribuzione e altrettanto dipendenti da contributi pubblici, risultano particolarmente fragili in prospettiva. Si registra un aumento delle permanenze in sede.
- c. I soggetti milanesi che si collocano nelle fasce a e b sono convenzionati con il Comune e quasi tutti con la Regione.
- d. Piccole-medie imprese: indicativamente 10 organizzazioni. Hanno dimensioni comprese fra € 300.000 e € 500.000 circa una decina di organizzazioni, con possibilità di ingresso dei soggetti più dinamici dal basso. E' l'area che probabilmente ha più risentito della crisi e quella più a rischio; dipende infatti in misura significativa da contributi pubblici soprattutto locali e in parte regionali ed è la più penalizzata dal mercato.
- e. Piccole imprese: indicativamente 30 organizzazioni. Di dimensione compresa fra € 150.000 e € 300.000, non è facile stimarne il numero. Dinamica e aperta a forme innovative di gestione, quest'area include poche imprese finanziate dal Ministero, alcune dalla Regione, molte dalla Fondazione. Meno dipendenti da collaborazioni pubbliche e più flessibili, potrebbero trovare risposte alla crisi differenziando l'attività.
- f. Piccolissime imprese: gli altri 300 soggetti hanno dimensioni inferiori a € 150.000. È l'area più numerosa, diversificata e (quasi sempre) giovane e con un alto tasso di precarietà. L'apporto prevalente alla crescita del numero di compagnie è riconducibile a questa fascia; alcune sono qualitativamente apprezzate e dinamiche (ma poco o per niente riconosciute a livello pubblico), altre avrebbero la necessità di forme di accompagnamento e di opportunità che ne favoriscano l'emersione. Un'avvertenza: in teatro una dimensione economica modesta non è sempre sinonimo o



sintomo di assenza di imprenditorialità (si pensi al teatro per ragazzi o all'area del teatro sociale).

Per queste due ultime fasce i contributi statali hanno un'incidenza nulla, quelli regionali scarsa, quelli locali possono essere invece molto importanti e vitale può essere il cofinanziamento di un progetto nel quadro di un bando della Fondazione.

### 1.2.3 Teatralità diffusa: produzione, promozione e formazione, fra centro e periferia

L'identikit di questi micro soggetti risultava già chiaramente in una precedente ricerca "Scenaprima", (FaQ, 2004), promossa dai gruppi teatrali "giovani" dell'organizzazione FaQ, (che ha fra l'altro stimolato la nascita del progetto ETRE promosso dalla Fondazione). Molti punti possono essere considerati tuttora validi:

- forma giuridica: associazione;
- composizione ed età media dei gruppi: dai 2 ai 5 componenti, 33 anni;
- non solo produzione di spettacoli ma anche laboratori, letture, organizzazione diretta di eventi, e un impegno diffuso nell'area del teatro ragazzi.

Il contesto oggi è decisamente più sfavorevole, anche per le minori disponibilità (non solo economiche) degli enti locali e di Regione Lombardia. Unico fattore positivo, i bandi della Fondazione che hanno spinto nella direzione della creatività, della promozione, del territorio, un po' intercettando e un po' orientando l'operato dei gruppi. Se questi ultimi sono aumentati però è aumentata anche la concorrenza: la pressione verso gli enti e sul "mercato" (distribuzione di spettacoli e organizzazione di laboratori) e anche rispetto alle risorse messe a disposizione dalla Fondazione. La competitività e l'evoluzione della ricerca teatrale hanno però portato a ulteriori forme di diversificazione: le residenze, l'articolazione degli interventi nel "sociale" (carceri, salute, aree del disagio e interculturalità) ed è subentrata una maggiore sensibilità verso il pubblico (gli aspetti promozionali e il territorio). Non solo teatro quindi, ma teatralità diffusa e "applicata".

L'affermazione di un gruppo teatrale è strettamente collegata alla sua qualità artistica (espressa o potenziale), ma anche alla capacità di darsi un'organizzazione coerente, di rafforzare progressivamente le proprie capacità imprenditoriali e di crescere a livello economico. La selezione naturale dei gruppi passa da questi fattori. Politiche culturali orientate a valorizzare i talenti individuali e di gruppo non possono mantenere in vita queste organizzazioni a tutti i costi, ma neppure favorire la tendenza a moltiplicare gli ostacoli, con l'effetto generalizzato di rallentare proprio la maturazione artistica. L'obiettivo comune (degli Enti, della Fondazione e del sistema nel suo complesso), dovrebbe essere evitare la dispersione e favorire il ricambio (si veda in proposito l'*executive summary* che apre questo Quaderno).

### 1.2.4 Gli spazi e il sistema distributivo

Si riportano alcune informazioni e considerazioni per inquadrare il sistema delle sale e distributivo in assenza, e in attesa, di un censimento articolato (per tipo-

Tabella 1.2 Spazi teatrali in Lombardia per fonte censuaria

Provincia	Agis	Regione
Bergamo	13	25
Brescia	14	31
Como	5	18
Cremona	10	14
Lecco	5	18
Lodi	3	6
Mantova	19	29
Milano	84	153
Monza-Brianza	1	28
Pavia	11	23
Sondrio	1	17
Varese	16	34
Totale	184	396

Fonte: siti internet Agis e Regione Lombardia

logia architettonica, capienza, dimensione del palco e caratteristiche tecniche, gestione, attività). Secondo l'annuario SIAE (2010), le sedi di spettacolo erano 23.952 nel 2010. Questo numero comprende tutti gli spazi, anche all'aperto, che anche occasionalmente sono stati sede di spettacoli teatrali o musicali. Sul sito della Regione attualmente sono censiti 396 spazi. Il numero è sottodimensionato con particolare riferimento ai cinema-teatro. L'AGIS elenca sul sito solo 184 sale: gli spazi con programmazione più regolare. I dati di Regione e AGIS sono interessanti per la distribuzione nelle provincie, che rivela sperequazioni, con particolare riferimento a quelle di Sondrio, Lecco e Lodi (tabella 1.2).

Incrociare altre informazioni e osservazioni con questi elementi può dare un'idea più completa del sistema delle sale e distributivo in regione:

- i 14 circuiti teatrali lombardi operano in 92 comuni dotati di teatri o cinema-teatri;
- se gli spazi teatrali propriamente detti sono, secondo il censimento regionale, più di 100, i palchi idonei a rappresentazioni scenicamente impegnative sono pochi, al di fuori di Milano e dei teatri di tradizione;
- nonostante le compagnie con propria sede siano in continua crescita, in provincia, dove gli assetti proprietari e gestionali spesso coincidono, le sale sono prevalentemente cinema-teatri privati o parrocchiali; alle programmazioni proprie (a carattere professionale o amatoriale) si alternano l'ospitalità a programmazioni comunali e l'attività cinematografica (prevalente): si tratta quindi di teatri di ospitalità;
- le sale parrocchiali sono circa 250, molte recentemente messe a norma o attrezzate (specie con finanziamenti del Fondo di rotazione regionale e della Fondazione);
- anche i circoli ARCI attraversano una fase di rilancio, con attività polivalente;



- non risulta un'indagine sulla gestione dei teatri di proprietà comunale che – da verifiche fatte a campione via internet- sembra privilegiare la gestione diretta (in economia) e solo di rado esternalizzata (attraverso fondazioni o altri organismi o l'affidamento in gestione a compagnie o associazioni).

Non è stato possibile comporre un database dei festival lombardi, che pure costituiscono una componente significativa del mercato teatrale, soprattutto estivo, e neppure risalire al numero dei teatri storici, cosiddetti "all'italiana", come degli spazi costruiti, restaurati o recuperati di recente.

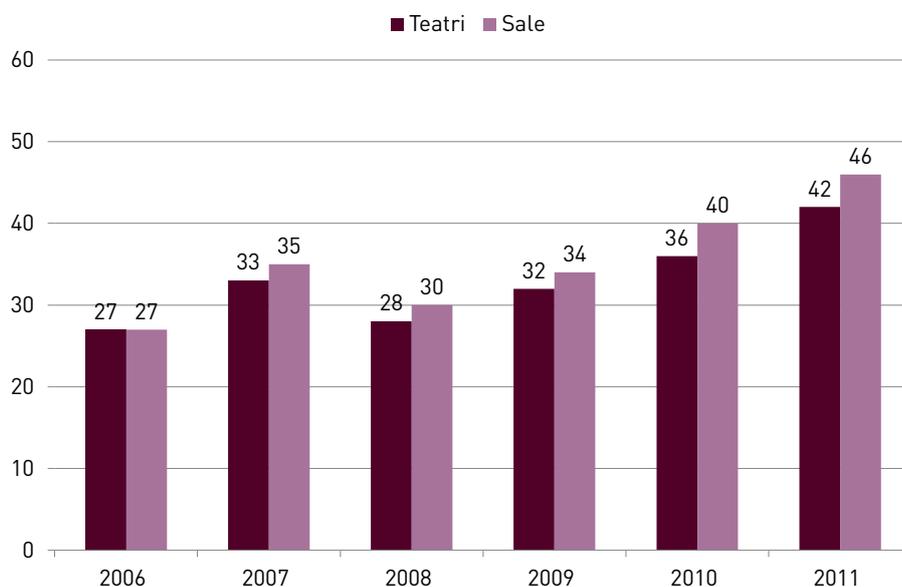
Per quanto riguarda gli spazi alternativi, o utilizzati episodicamente, si possono identificare diverse tipologie: biblioteche, musei, sedi espositive e spazi industriali dismessi e recuperati. Si segnalano anche movimenti nati per il recupero culturale di spazi abbandonati e l'uso temporaneo fra una vecchia e una nuova destinazione, con rilevanti problemi di applicazione della normativa di sicurezza.

### *Milano merita un approfondimento*

Nel capoluogo si concentra il maggior numero di compagnie, di rappresentazioni, di spettatori e di teatri. Per quanto riguarda gli spazi, il recente contributo di Claudia Cannella (2011) ne elenca 56. L'osservazione dei tamburini pubblicati sui quotidiani offre un quadro più preciso e reale dell'offerta (Figura 1.1).

La differenza fra teatri e sale dipende dalle "multisale" che hanno caratterizzato l'evoluzione degli spazi milanesi: il Franco Parenti, il Litta e l'Elfo-Puccini. Uno spettatore può scegliere oggi mediamente fra 46 spazi/spettacoli: il 70% in più che nel 2006. Il dato è sorprendente e un po' inquietante per gli interrogativi che pone rispetto a pubblico, qualità di programmazione e sostenibilità. Molti nuovi spazi sono stati aperti, ma molti hanno chiuso o cambiato gestione: fra i

*Figura 1.1 Teatri e sale a Milano*



*Fonte: elaborazione degli autori su dati dei quotidiani locali*

piccoli teatri in particolare la mobilità – e la mortalità – è elevata e molte sono le sale ormai aperte saltuariamente (fra cui il glorioso Teatro dell'Arte, aggregato e ora gestito dalla Triennale). Nel complesso, gli spazi individuati in 6 anni sono stati 64, contro i 42 teatri in attività nel marzo del 2011. Questa crescita richiede interpretazioni e sollecita riflessioni:

- la necessità di un "piano regolatore": la moltiplicazione degli spazi è un fenomeno spontaneo e incontrollato, il Comune è spesso coinvolto ma sarebbe opportuno che l'evoluzione fosse governata e gli interventi coordinati;
- stabilità: su 42 teatri individuati nel marzo del 2011, 28 sono gestiti o ospitano stabilmente una compagnia; non risultano aggregazioni di gruppi nella stessa sala (c'è qualche residenza artistica), nonostante la sovrapposizione di linee e missioni;
- tournée in città: si segnala un fenomeno in crescita, la circolazione degli spettacoli in più sale di periferia, segno della disponibilità a collaborazioni meno impegnative rispetto a fusioni, cogestioni o reti;
- le nuove "multi-sala" teatrali hanno qualificato il sistema, creando condizioni inedite di crescita per le imprese che le gestiscono, ma non sono state dotate di adeguate risorse (fattore che potrebbe prefigurare criticità in futuro);
- gli spazi per il grande spettacolo popolare o a vocazione commerciale: allo storico Smeraldo (in fase di chiusura), si è aggiunto il Teatro della Luna ad Assago (anche con proprie produzioni) e il Nazionale (sede milanese della multinazionale del musical Stage entertainment). La vocazione (per quanto un po' vaga), del teatro degli Arcimboldi va in questa direzione; lo spettacolo d'intrattenimento ha visto dunque moltiplicare gli spazi disponibili, e anche in questo caso prevalentemente in periferia (e in attesa che in centro riprenda vita il Lirico).

Creatività ed efficacia nella promozione e nella ricerca e formazione del pubblico, qualità delle programmazioni, processi di aggregazione compatibili con le identità (o le identità in evoluzione) degli spazi, sono i terreni su cui si misura la sostenibilità di un processo di crescita tuttora in corso, non sufficientemente governato (e difficile da governare).

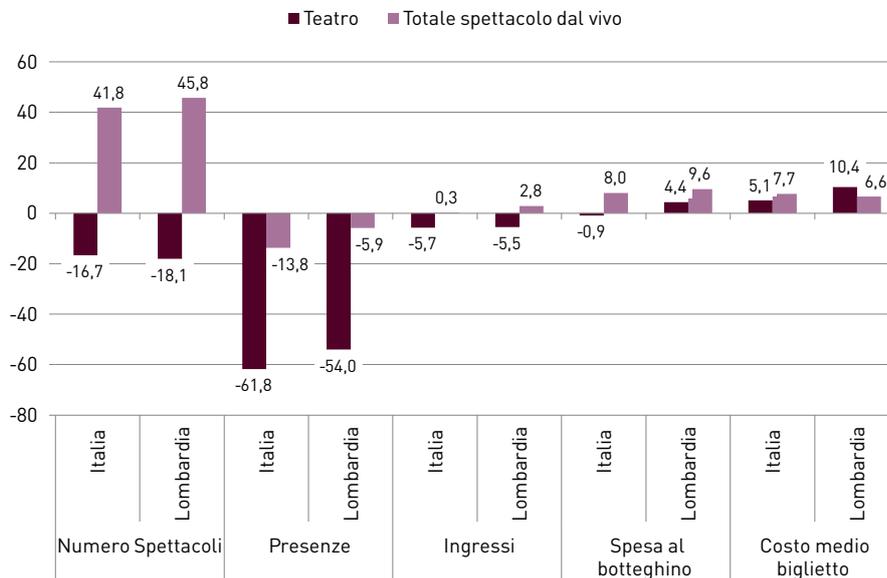
### 1.2.5 La domanda

I dati SIAE (2010) mostrano indicatori tutti in crescita rispetto all'andamento negativo degli anni 2007/2009. La lettura della sequenza storica fra il 2000 e il 2009 non consente però di ritenere consolidato il recupero, a maggior ragione in una prospettiva economica recessiva, e suggerisce di osservare luci e ombre, per capire su quali prospettive di sviluppo possa concretamente contare il teatro lombardo (figura 1.2).

Qualche considerazione per una corretta analisi dei dati, con una premessa sul rapporto quantità, qualità e servizio. L'affluenza a teatro (il binomio presenze/incassi) è importante, ma non rappresenta un valore assoluto: non si identifica con la qualità e, soprattutto, lo spettacolo dal vivo è fatto da piccoli numeri, il teatro, in particolare, consiste in un rapporto ravvicinato con lo spettatore spesso in piccoli spazi, ininfluenti sul piano statistico. Lo sviluppo recente della ricerca teatrale e un rinnovato orientamento all'impegno e al servizio, stanno inoltre spostando l'organizzazione dello spettacolo su terreni difficilmente valutabili sul piano quantitativo. Le riflessioni che seguono possono offrire



*Figura 1.2 Dinamica dei principali indicatori del teatro e dello spettacolo dal vivo in Italia e in Lombardia (variazioni % 2007/2010)*



*Nota: La popolazione lombarda è il 16,4% di quella italiana*

*Legenda: Presenze: affluenza degli spettatori in manifestazioni senza rilascio di titolo. Riguarda sia le manifestazioni nelle quali l'organizzatore realizza introiti (ad es. i concertini nei pianobar), sia quelle offerte a titolo gratuito (ad es. il trattenimento danzante, offerto dallo sposo, che accompagna il banchetto nuziale). Ingressi: risultato della somma degli ingressi con titolo e degli ingressi in abbonamento. Esprime il numero complessivo dei partecipanti alle manifestazioni per le quali è previsto il rilascio di un titolo d'accesso. Costo medio del biglietto: ingressi/spesa al botteghino Teatro: Teatro, Lirica, Rivista e Commedia, Musicale, Balletto, Burattini e Marionette, Arte Varia, Circo*

indicazioni al teatro lombardo nel suo complesso, ma riguardano UN modo di "misurare" il teatro, non l'unico possibile (tabella 1.3).

Analizzando la produzione e gli spazi, abbiamo rilevato un aumento consistente delle imprese di spettacolo negli ultimi 5 anni (43 in più, circa il 15%), e a Milano si è notato un aumento progressivo dei teatri in funzione. Un'offerta più ricca e articolata è all'origine della crescita quantitativa del pubblico dal 2009 al 2010? (che riguarda il teatro di prosa per 147.000 unità).

In realtà non è così<sup>5</sup>: questo incremento è da attribuire quasi totalmente allo spettacolo leggero e, in particolare, alla nuova gestione del teatro Nazionale da parte della multinazionale *Stage Entertainment* con la scelta di rappresentare un unico spettacolo per tutta la durata della stagione (un'esperienza inedita per l'Italia, gratificata da un buon successo nella prima stagione con *Mamma mia*). Il panorama teatrale milanese è cambiato, per le multisale e i numerosi piccoli teatri, ma - nel 2010 - le affluenze maggiori indicano uno spostamento del pubblico verso l'intrattenimento e la tenuta dei teatri tradizionali e del Piccolo.

<sup>5</sup> Riflessioni dalla Borsa teatro in *Il Giornale dello Spettacolo* (anni vari).

*Tabella 1.3 - Riepilogo dati delle attività teatrali per tipologia di spettacolo in Lombardia (Valori assoluti 2010 e Variazioni % 2007-2010)*

	Teatro	Lirica	Rivista e commedia musicale	Balletto	Burat- tini e mario- nette	Arte varia	Circo
Numero spettacoli							
2010	13.529	508	920	1.272	228	3.475	1.335
Var.%	0,29	14,41	49,35	6,71	-38,87	-53,86	-42,06
Numero presenze							
2010	61.484	3	614	17.301	2.752	72.717	21.245
Var.%	-40,89	-99,95	-87,99	0,97	-24,91	-65,23	109,74
Numero ingressi							
2010	2.669.203	318.197	642.082	445.556	17.972	186.212	85.745
Var.%	-5,98	-1,05	50,58	-7,51	-38,45	-54,40	-23,02
Presenze + Ingressi							
2010	2.730.687	318.200	642.696	462.857	20.724	258.929	106.990
Var.%	-7,21	-2,75	48,94	-7,21	-36,94	-58,07	-11,95
Spesa al botteghino							
2010	38.160.284	26.361.597	19.808.041	9.254.495	104.378	2.802.754	978.087
Var.%	-5,53	-7,99	115,96	-6,19	-31,16	-31,15	-8,67
Costo medio del biglietto							
2010	14	83	31	21	6	15	11
Var.%	0,48	-7,01	43,42	1,42	11,85	51,01	18,63

*Fonte: elaborazione degli autori su dati da Annuario dello spettacolo SIAE (anni vari)*

Nel decennio, al calo preoccupante delle presenze corrisponde la netta crescita del prezzo del biglietto (figura 1.2). Se gli "interi" dei teatri milanesi sono lievitati, si sono però articolate meglio le offerte, grazie a internet e a forme meno rigide di abbonamento. L'aumento del biglietto per il teatro di prosa è considerato ininfluenza per gli spettatori di capacità economiche medio-alte e abituali. A fronte delle crescenti difficoltà economiche e della contrazione dei consumi, sarebbe comunque opportuno riflettere sugli altri spettatori e sull'effettiva capacità e propensione alla spesa (in prospettiva) di chi si reca a teatro 2/3 volte l'anno. E' un tema che richiederebbe riflessioni e risposte collettive, su cui il teatro milanese ha molto terreno da recuperare rispetto alle esperienze europee (significativo che non esista la promozione altrove consolidata del "last minute").

Dall'annuario SIAE 2010 si ricava il numero di spettacoli di tutte le tipologie per Provincia (nella tabella 1.4 sono messe a confronto la distribuzione territoriale degli spettacoli e degli abitanti).

La diffusione dell'attività teatrale sul territorio lombardo non è omogenea. Brescia si conferma città teatrale, la seconda città lombarda presenta un'offerta articolata e ricca anche in provincia e un'attività superiore alla percentuale degli abitanti. La particolarità geografica delle provincie di Lecco e Sondrio e la carenza di strutture sono gli handicap di partenza di un'attività inferiore al resto della regione (in rapporto al numero degli abitanti). Con una sostanziale

*Tabella 1.4 Spettacoli e distribuzione territoriale di spettacoli e abitanti*

Provincia	Spettacoli	Ripartizione spettacoli	Ripartizione abitanti
Bergamo	59.045	9,3	11,0
Brescia	96.213	15,2	12,6
Como	30.575	4,8	6,1
Cremona	20.009	3,2	3,7
Lecco	9.710	1,5	3,4
Lodi	8.061	1,3	2,3
Mantova	19.778	3,1	4,2
Milano	275.396	43,5	32,3
Monza-Brianza	42.271	6,7	8,0
Pavia	26.555	4,2	5,5
Sondrio	6.442	1,0	1,9
Varese	39.775	6,3	8,9
Totale	633.830	100	100

*Fonte: Siae, 2010*

differenza: a Lecco su 91 comuni, 35 presentano attività teatrale, a Sondrio su 78, solo 15. Pur nei limiti oggettivi (spazi e mobilità), se uno degli obiettivi delle politiche culturali è garantire l'accesso, gli squilibri di queste aree richiederebbero un'attenzione particolare. Negativi anche i dati di Lodi, con solo 8 comuni su 61. In questo caso la carenza di strutture attrattive e la posizione geografica favorisce la mobilità del pubblico, ma la scarsa attività merita approfondimenti.

I dati di Milano con il 43,5% di spettacoli a fronte del 32,3% degli abitanti, mostrano una capacità di attrazione da capitale dello spettacolo in collegamento con diversi fattori: l'articolazione e l'ampiezza dell'offerta e la presenza tanto di sedi prestigiose quanto popolari, favorisce un maggior consumo da parte dei cittadini ed esercita attrazione verso gli abitanti della provincia (si ricorda "Invito a Teatro") e della regione. Infine vanno considerati gli spettatori di passaggio: si stima che il turismo professionale e culturale sia aumentato del 22,5% fra il 2000 e il 2010 (Federculture, 2010 su dati MiBAC). Il carattere attrattivo della città potrebbe essere valorizzato maggiormente dal Comune e dagli operatori.

La crescita del settore in Lombardia nel 2010 è superiore a quella nazionale: limitatamente al teatro di prosa, l'offerta aumenta del 4,1%, la domanda del 10,1% e la spesa al botteghino del 14,8%, mentre la media nazionale vede un incremento della domanda dell'1,8% e dell'offerta dell'1% (dati che il MiBAC definisce fisiologici). L'andamento del teatro è inoltre positivo rispetto alla musica.

Allargando il punto di vista, dai dati ISTAT nel 2010 le attività culturali e ricreative - in tutto il paese - vedono un aumento generalizzato della spesa delle famiglie (+4,9%); in questo contesto lo spettacolo, in particolare, cresce del 13,5%, mentre crolla lo sport (40,8%). Lo spettacolo incide in Lombardia per il 7% del totale della spesa ricreativa e culturale: non è un primato, ma la quinta posizione dopo

Piemonte, Trentino, Veneto, Friuli Venezia-Giulia e alla pari con l'Emilia Romagna. Tutte le percentuali riportate subiranno verosimilmente contrazioni nel 2011 e nel 2012. Dalla ricca Lombardia ci si potrebbe aspettare di più? I margini di crescita dei consumi culturali potrebbero essere ancora piuttosto ampi. Rispetto alle altre regioni italiane alcuni dati possono far riflettere e potrebbero orientare politiche e obiettivi di sviluppo: il Trentino, l'Emilia Romagna, il Friuli e il Veneto sono regioni dove non sono i capoluoghi a determinare il consistente livello della domanda, ma la diffusione capillare dell'offerta, prevalentemente guidata da politiche orientate all'estensione del servizio e dell'accesso. Per il Piemonte, l'alto consumo di cultura va invece collegato all'investimento significativo e protratto nel tempo della Regione e della Città di Torino in rapporto a precise scelte di riconversione economica.

In conclusione, l'andamento positivo dell'attività di spettacolo nel 2010 dovrebbe essere di stimolo a strategie che consentano di consolidare i risultati raggiunti e migliorarli, estendendoli al territorio e ai diversi settori. Il progressivo riequilibrio territoriale dell'offerta è un obiettivo da perseguire a livello pubblico e privato: occorrerebbe una razionalizzazione delle programmazioni nella città di Milano unita a interventi promozionali coordinati che puntino a un ampliamento della base del pubblico (rafforzando anche il carattere attrattivo del capoluogo) e a strategie differenziate per il territorio. Occorrono risorse, ma anche (se non soprattutto), politiche adeguate, orientate a obiettivi di medio periodo.

### 1.2.6 L'occupazione

I dati ENPALS (vari anni)<sup>6</sup> sul lavoro in regione segnalano un aumento dei contribuenti da 3.161 a 4.602 unità in 5 anni (2006/2010), un incremento, 45,5%, molto superiore al dato nazionale. Non si dispone d'informazioni relative alla media di giornate contributive annue e alla retribuzione media giornaliera in Lombardia; i dati nazionali – probabilmente non diversi nella sostanza – segnalano 80 giornate e € 100 (con grandi differenze fra le qualifiche), certificando l'alto grado di precarietà del lavoratore del settore. L'aumento di addetti e imprese merita approfondimenti e suggerisce qualche riflessione: sulla natura di questa precarietà, sullo scollamento fra formazione e occupazione, ma anche sul fascino del teatro (le interpretazioni economiche non sempre sono sufficienti).

Si tratta di un lavoro precario – per sua natura a tempo determinato, o “intermittente” – ma creativo – tanto a livello artistico, quanto tecnico e amministrativo – potenzialmente gratificante e socialmente utile: la “vocazione teatrale” è sempre stata “fuori mercato” e multiforme (un lavoro che ne “contiene” molti). Le competenze di un lavoratore dello spettacolo – attore, tecnico, organizzativo – possono essere spese non solo in ambito teatrale, ma anche televisivo, pubblicitario, cinematografico e nel quadro delle aree della creatività (di dimensioni significative in Lombardia, o almeno nella città di Milano in quanto centro della moda, delle arti visive e della fotografia), del turismo e del tempo libero. Se i redditi generati dal lavoro teatrale (produzione e rappresentazioni di spettacoli) sono – con riferimento alla media – al di sotto dei livelli minimi di sussistenza, il (giovane) lavoratore dello spettacolo lombardo tende a integrarli in tre direzioni: attraverso attività collaterali organizzate dagli stessi teatri/

<sup>6</sup> Si rimanda alla tabella 1.1 (§1.2.2).



compagnie o individualmente (pedagogiche, culturali e sociali), prestando la propria attività in altri ambiti del settore creativo o “arrotondando” in qualunque altra forma (barista e cameriere sono i lavori più frequenti). Un tecnico può poi passare dalle discipline dello spettacolo alla moda, alle fiere, ai *service*, al lavoro di artigiano<sup>7</sup>.

La multidisciplinarietà è un dato concreto nelle competenze dei giovani teatranti e creativi e richiede – o porta a sviluppare – spiccate capacità (auto) imprenditoriali. La crescita di nuove compagnie è però anche la conseguenza dell’alto numero di lavoratori dello spettacolo che non trovano impiego nelle organizzazioni teatrali già attive e l’aumento di attori e tecnici è a sua volta il frutto di problemi di fondo (peccati originali) del sistema della formazione: l’Italia è forse il solo paese europeo dove è considerato normale lavorare nello spettacolo senza percorsi formativi qualificati e senza praticare l’aggiornamento. Le scuole di teatro di livello nazionale (incluse quelle milanesi) non fanno forse abbastanza per accompagnare gli ex allievi. Carenze di formazione qualificata e di aggiornamento (anche a livello universitario) riguardano anche i quadri organizzativi e, in misura superiore, i tecnici. Infine, l’immissione sul mercato del lavoro teatrale di un alto numero di nuovi elementi (più o meno qualificati) non è influente sull’occupazione dei più anziani: da un lato è sempre più diffusa la produzione di spettacoli che prevedono la partecipazione di un numero limitato di interpreti, dall’altro – nella produzione di spettacoli impegnativi sul piano dell’organico – è un dato frequente l’impiego, non di rado strumentale, di elementi giovanissimi, reclutati anche attraverso percorsi laboratoriali.

Per concludere, il lavoratore dello spettacolo è storicamente e costituzionalmente precario, forse più predisposto di altre categorie alla crisi. Le sue competenze sono variegata e versatili e favoriscono l’incontro con altri ambiti dell’articolato settore della creatività. Questo non giustifica l’assenza di politiche occupazionali per il settore, di ammortizzatori sociali, di forme efficaci di accompagnamento al lavoro e di incentivi alla formazione permanente e all’aggiornamento professionale, anzi li richiede.

### 1.3 Politiche e finanziamenti pubblici

#### 1.3.1 Stato / Regioni: una premessa

I decreti del Ministero per i Beni e le Attività Culturali del 2007 “Criteri e modalità di erogazione di contributi” in favore delle attività teatrali, musicali e di danza in corrispondenza degli stanziamenti del FUS hanno “carattere transitorio, in attesa della legge d’individuazione dei principi fondamentali di cui all’art. 117, terzo comma, della Costituzione” (Art.1, comma 1)<sup>8</sup>. Nell’“attesa”, vari progetti di legge giacciono in Parlamento e lo Stato ha fino a qui confermato nella

7 Tali condizioni sono evidenziate anche nella ricerca nazionale Fitzcarraldo-CRESCO (2011) cui si rimanda.

8 L’art.117 a sua volta precisa che: “Sono materie di legislazione concorrente quelle relative a: (...) valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali (...). Nelle materie di legislazione concorrente spetta alle Regioni la potestà legislativa, salvo che per la determinazione dei principi fondamentali, riservata alla legislazione dello Stato”.

sostanza le linee e le modalità di intervento consolidate (con riferimento a settori, requisiti e soglie d'accesso, parametri quantitativi e qualitativi). Da parte sua, la Regione Lombardia (come molte altre Regioni) ha invece "anticipato" l'esercizio delle proprie competenze, aggiornando la normativa con una nuova legge, L.R. 21/2008, che ha modificato nella sostanza i criteri della precedente (L.R. 58/1977).

Va sottolineato che la definizione delle competenze è un argomento che ha registrato forti divergenze fra Stato e Regioni negli ultimi 6 anni, in particolare in merito al significato dei "principi fondamentali" e in funzione della eventuale ripartizione del FUS fra le Regioni. Malgrado ciò, la cooperazione si è intensificata: in particolare attraverso il cosiddetto "patto Stato Regioni" del 2007, che si riprometteva la promozione e la diffusione delle diverse forme di spettacolo sul territorio.

### 1.3.2 Le politiche del MiBAC in Lombardia

Tornando al MiBAC e alle "assegnazioni a valere" sul Fondo Unico dello Spettacolo in Regione è opportuno ricordare che gli anni dal 2007 al 2011 sono stati caratterizzati dalla progressiva contrazione e da una particolare turbolenza del FUS, sottoposto a tagli, recuperi e assestamenti. In Lombardia, l'ammontare complessivo dei finanziamenti è passato da poco più di € 11 milioni a poco meno di € 10, con un calo del 12,88%<sup>9</sup>.

La selezione ha visto qualche alternanza nel corso degli anni ma le scelte di fondo non hanno subito modifiche: gli stessi soggetti e la stessa "gerarchia" contributiva. Il sostegno si rivolge in misura prevalente all'attività di produzione, attraverso valutazioni di merito, basate su requisiti e parametri quantitativi e qualitativi ma, nei fatti, il requisito principale è quello che si definisce nell'ambiente "la storicità", con riferimento al livello contributivo acquisito negli anni, che costituisce il dato di riferimento delle assegnazioni. E' una scelta che ha favorito il consolidamento delle organizzazioni principali a scapito di quelle piccole e medie (e di recente costituzione). Anche per l'incapacità di leggere la trasformazione dell'attività sul territorio, i finanziamenti risultano inoltre concentrati sulla città di Milano nella misura del 91%.

Nel quadro delle politiche nazionali che hanno avuto ricadute regionali si segnala Arcus Spa, Società per lo sviluppo dell'arte, della cultura e dello spettacolo fondata nel 2004 con lo Stato come unico azionista. I suoi indirizzi sono dettati dal MiBAC di concerto con il Ministro delle Infrastrutture (le risorse derivano da una percentuale sui fondi per le "grandi opere"). Il compito di Arcus è di sostenere "in modo innovativo progetti importanti e ambiziosi concernenti il mondo dei beni e delle attività culturali, anche nelle sue possibili interrelazioni con le infrastrutture strategiche del Paese". In Lombardia, Arcus ha investito molto sullo spettacolo e sui beni culturali: € 19,5 milioni dal 2004 al 2009.

<sup>9</sup> Si rimanda alla tabella 2.2 (§4.3).

*Tabella 1.5 Soggetti beneficiari e contributi medi del FURS per le attività teatrali*

	2008	2009	2010	Variazione 2008/2010
<b>Bando attività teatrali</b>				
Soggetti ammessi e finanziati	46	33	31	-32,6%
Soggetti ammessi ma non finanziati	10	6	3	-70,0%
Soggetti non ammessi	11	16	12	9,1%
Totale domande presentate	67	55	46	-31,3%
<b>Contributo medio per attività teatrali</b>				
Bando per le attività teatrali	6.065	10.606	11.290	86,1%
Convenzioni con i teatri	17.000	28.462	27.692	62,9%

*Fonte: elaborazione degli autori su dati Regione Lombardia - Direzione Generale Cultura, Struttura spettacolo*

### 1.3.3 Le politiche per il teatro della Regione Lombardia

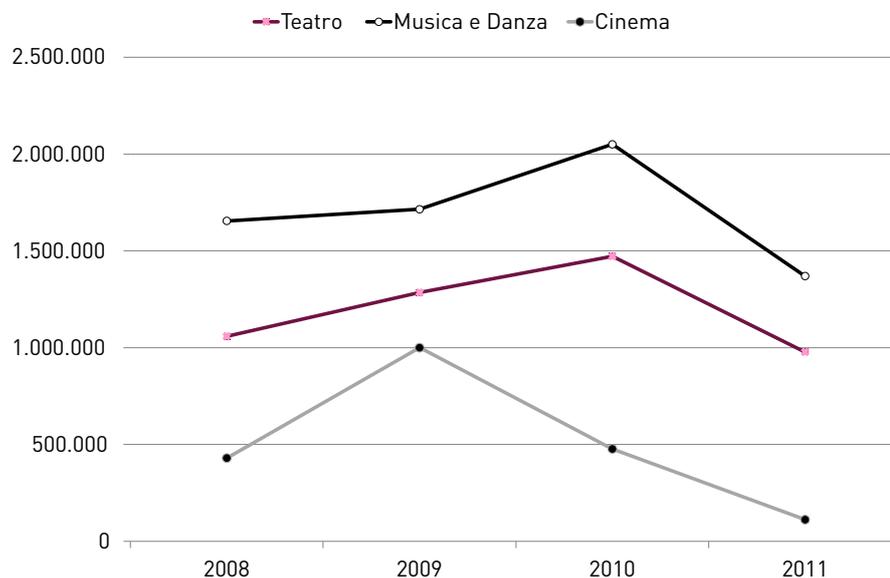
#### *La Legge Regionale 21/2008*

La L.R. 21 del 2008 rappresenta un significativo sforzo di razionalizzare la materia, con un intervento organico nei confronti del settore dello spettacolo nel suo complesso. I criteri anticipano “gli indirizzi” attesi dallo Stato e il fondamento è (art. 1) “il riconoscimento dello spettacolo come espressione artistica, componente essenziale della cultura, fattore di aggregazione, di sviluppo economico e condizione fondamentale per la vita democratica e la crescita del territorio lombardo”.

Fra le finalità della legge il sostegno alla tradizione e alla contemporaneità, alle espressioni artistiche di strada, a residenze temporanee, alla ricerca e al nuovo pubblico. La legge prevede una delibera quadro triennale come strumento di programmazione e istituisce tre fondi: il FURS, fondo unico regionale per lo spettacolo; un fondo di rotazione per il cinema e per il sostegno alla ristrutturazione e all’adeguamento delle sale; un fondo di garanzia per favorire l’accesso al credito. I destinatari dei finanziamenti sono i teatri (stabili, di tradizione e le fondazioni), gli esercizi teatrali convenzionati con gli enti locali, le compagnie teatrali e le formazioni di danza e musicali, festival e rassegne, gli enti locali associati per distribuzione e promozione, in genere i soggetti di spettacolo che non abbiano scopo di lucro (o reinvestano gli eventuali utili) e che abbiano almeno tre anni di attività (tabella 1.5).

La legge distingue quindi in soggetti di rilevanza regionale, per cui è previsto il riconoscimento che consente di “intraprendere in via prioritaria forme di collaborazione con la Regione” e precisa le tipologie di iniziativa che possono essere sostenute nel campo della danza, della musica e del teatro (sostanzial-

Figura 1.3 Fondo Unico Regionale per lo Spettacolo (FURS) evoluzione per settore



Fonte: elaborazione degli autori su dati Regione Lombardia - Direzione Generale Cultura, Struttura spettacolo

mente attività di produzione, di distribuzione, di promozione e di ricerca)<sup>10</sup>. Si possono inoltre stipulare convenzioni con soggetti precedentemente riconosciuti, "pubblici e privati, dotati di adeguate risorse produttive e finanziarie" con indicazione delle attività e dei progetti da realizzare, degli oneri e dell'arco temporale. Un articolo specifico e trasversale fra i generi (l'art.14) è dedicato alla "promozione della creatività e dell'imprenditoria giovanile nel settore dello spettacolo" (nuovi linguaggi, contemporaneità e ricambio) e il successivo art. 15 all'"educazione e formazione alla cultura e allo spettacolo".

La legge si basa su due finalità complementari: consolidare e garantire continuità all'area più "imprenditoriale" del sistema da una parte, e favorire l'innovazione, il ricambio e il rinnovamento del pubblico dall'altra. Una buona legge, che non è stata però applicata nella sua complessità: la scarsità dei finanziamenti disponibili ha orientato le priorità e i criteri di applicazione all'attuazione della prima finalità. Obiettivi come quello di "favorire la collaborazione fra soggetti produttivi privi di un teatro e i gestori pubblici e privati per la realizzazione di residenze temporanee" (articolo 2/j) sono rimasti sulla carta. Tuttavia alcune iniziative direttamente promosse e organizzate si collegano almeno in parte allo spirito dell'articolo 14, e alle provincie è stata delegata l'attuazione delle finalità dell'articolo 15.

<sup>10</sup> I criteri per il riconoscimento prevedono: finalità di produzione e promozione, organizzazione stabile e continuità artistica, attività di elevato interesse culturale, regolarità nei versamenti contributivi e negli adempimenti fiscali, un volume d'affare non inferiore a € 400.000 al netto di contributi pubblici (una dimensione imprenditoriale molto impegnativa per il settore, con possibile deroga in caso di assenza su un territorio provinciale di soggetti di tali dimensioni), che scende a € 150.000 per i festival. Il riconoscimento è sottoposto a verifica periodica.

**Tabella 1.6** Ripartizione provinciale del FURS (convenzioni, protocolli e bandi per il teatro)

Provincia	2008		2009		2010	
	Stanziamiento	%	Stanziamiento	%	Stanziamiento	%
Bergamo	98.000	9%	122.000	9%	137.000	9%
Brescia	238.800	23%	285.000	22%	293.000	20%
Como	33.000	3%	32.000	3%	45.000	3%
Cremona	67.000	6%	66.000	5%	80.000	5%
Lecco	39.000	4%	58.000	4%	93.000	6%
Lodi	13.000	1%	15.000	1%	30.000	2%
Milano	450.500	43%	557.000	42%	549.000	36%
Mantova	25.000	2%	42.000	3%	82.000	6%
Monza e Brianza	-	0%	44.000	3%	76.000	5%
Pavia	45.000	4%	49.000	4%	44.000	3%
Sondrio	17.000	2%	26.000	2%	30.000	2%
Varese	33.000	3%	24.000	2%	48.500	3%
<b>Totale</b>	<b>1.059.300</b>	<b>100%</b>	<b>1.320.000</b>	<b>100%</b>	<b>1.507.500</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Si segnala che gli importi totali relativi al 2009 e al 2010 differiscono rispetto a quelli indicati nella tabella 2.4 riassuntiva FURS

*Fonte:* elaborazione degli autori su dati Regione Lombardia - Direzione Generale Cultura, Struttura spettacolo

Negli anni dal 2009 al 2011, il FURS è passato da 4.000.000 a 2.460.000, con un calo del 38%<sup>11</sup> (la figura 1.3 mostra le tendenze per settore e la Tabella 1.6, la ripartizione per provincia). Mentre si analizzano questi dati, il bilancio di previsione per il 2012 ipotizza un crollo dei fondi per la cultura e il FURS 2012 scenderebbe a € 167.000<sup>12</sup>.

Si è evitata quindi la dispersione, sostenendo le organizzazioni più consolidate, stipulando convenzioni su base triennale con 13 soggetti teatrali ed emanati bandi per gli altri (nel 2009 e 2010). Le attività selezionate attraverso il bando sono state collocate in tre fasce: le compagnie teatrali a carattere permanente, con bilanci superiori a € 200.000, le giovani compagnie teatrali, con almeno la metà dell'organico con età inferiore ai 35 anni e bilanci comunque superiori a € 100.000 e infine, rassegne e festival con bilanci superiori agli € 85.000. Anche per i bandi è stata determinante quindi l'individuazione di "soglie" definite su base economico-imprenditoriale. I bandi peraltro sono stati azzerati nel 2011, a fronte di un ulteriore calo di risorse: quelle disponibili hanno consentito di far fronte solo agli impegni assunti su base triennale con i soggetti convenzionati e con le organizzazioni partecipate, sostenere i circuiti e varare i protocolli con le Province.

<sup>11</sup> Si veda la tabella 2.6 (§4.4).

<sup>12</sup> A seguito dell'assestamento di bilancio del giugno 2012, lo stanziamento è stato successivamente integrato come segue. FURS: € 2,1 milioni; NEXT: € 350.000; totale contributi a Fondazioni partecipate: Scala, Piccolo Teatro, Pomeriggi Musicali - inclusa la gestione del Teatro degli Arcimboldi - Ctb - Teatro stabile di Brescia - Fondazione Cineteca Italiana): € 5.849.781.

*Tabella 1.7 Contributi alle attività teatrali (L.R. 21/2008): media per soggetto beneficiario*

	2008	2009	2010	2011
Bando per le attività teatrali	6.065	10.606	11.290	-
Convenzioni con teatri	17.000	28.462	27.692	28.462

*Fonte: Regione Lombardia*

Le soglie individuate hanno determinato l'esclusione dai finanziamenti di molti soggetti: la dimensione fra i € 100.000 e i € 200.000, in particolare, riguarda numerose organizzazioni della generazione di mezzo, non abbastanza consolidate da poter rientrare nella prima fascia e troppo "vecchie" per la seconda.

I soggetti finanziati per bando sono stati 33 nel 2009 (su 55 domande) e 31 nel 2010 (su 46 domande). Erano 46 (su 67 domande) nel 2008 con la legge 58 del 77. La legge 21 ha quindi introdotto finalità precise e applicato criteri di selezione rigorosa, cui avrebbero dovuto corrispondere una relativa continuità e contributi più consistenti: risultano infatti particolarmente modesti se confrontati con quelli assegnati mediamente dalle altre Regioni.

Per quanto riguarda gli enti di cui la Regione è socio fondatore – per il settore teatrale fra le fondazioni il Piccolo e, in altra forma, il CTB – le quote di partecipazione costituiscono la voce più consistente del bilancio regionale per il teatro.

#### *Progetti e iniziative promosse direttamente e altre linee di intervento*

Questi progetti si collocano nel solco di linee e modalità di intervento consolidate da parte della Regione Lombardia (azioni direttamente promosse, con obiettivi promozionali, tanto con riferimento all'offerta che alla domanda) e hanno di fatto controbilanciato le esclusioni dalla legge 21 o rappresentato un'integrazione dei contributi per i soggetti ammessi.

**Oltre il Palcoscenico**, è un progetto promosso in collaborazione con Province e Comuni nel quadro del patto Stato-Regioni (2007), cofinanziato dallo Stato, si poneva l'obiettivo di "promuove la pluralità dei linguaggi, la sperimentazione, la contaminazione tra arti visive e *performing art* anche in spazi non convenzionali" con lo specifico intento di ampliare i pubblici. Il progetto avrebbe dovuto avere durata triennale, ma il Ministero ha "sciolto" il patto, ritirando i finanziamenti nel 2009. La dimensione innovativa non era orientata prevalentemente al prodotto ma ai luoghi selezionati.

**NEXT – Il laboratorio di idee**, si proponeva come una "borsa del teatro lombardo" rivolta agli operatori nazionali e internazionali (il terzo anno aperta anche al pubblico) e si è caratterizzato nel 2007 come una maratona di anteprime, per acquisire nei due anni successivi il formato di una vetrina, con presentazione intensiva di trailer degli spettacoli in produzione (*mise en espace*, estratti, letture e altre forme brevi). Questa modalità ha visto l'adesione sia delle princi-

*Tabella 1.8 NEXT - Laboratorio di idee: dati di sintesi*

Anno	Costo	Fonte del contributo	Soggetti finanziati	Durata (giorni)
2007	800.000	MIBAC - Regione	40	3
2008	920.000	MIBAC - Regione	52	3
2009	850.000	PAR - FAS* 2013	64	4

*Nota: \* Fondi di investimento per lo sviluppo delle aree sottoutilizzate 2007-13.*

*Fonte: Regione Lombardia*

pali organizzazioni teatrali sia di quelle minori (Tabelle 1.7 e 1.8)<sup>13</sup>. Inizialmente parte integrante del “patto Stato/Regione”, con lo scopo di orientare gli obiettivi innovativi alla promozione delle produzioni, ha rivestito un’importanza economica consistente per la Regione (e per i partecipanti). Nel novembre 2009 si è svolta l’ultima edizione che ha sostenuto nuove produzioni, realizzate nel 2010; il progetto si è interrotto nel 2011 per mancanza di risorse regionali.

**Fai il pieno di Cultura.** Alla quinta edizione nel 2011, è una rassegna di eventi, destinati ad adulti e bambini, promossa dalla Regione e realizzata in collaborazione con le Province lombarde. Nonostante le difficoltà di bilancio e una decisione tardiva, l’assessorato non ha rinunciato a questa manifestazione che si è svolta in concomitanza con le Giornate Europee del Patrimonio, promosse anche dal MiBAC (23-25 settembre). Si tratta di un evento capillare e di grande impatto e funzione promozionale: “all’edizione 2010 hanno partecipato 116 mila persone, con l’adesione di 550 Comuni (un terzo dei Comuni lombardi) e 700 istituzioni culturali, per un totale di 1.627 iniziative”. Gli spettacoli finanziati nel 2011 sono stati 172, con un costo complessivo di € 500.000 di cui € 100.000 per la promozione (esternalizzata), mentre erano stati rispettivamente € 530.000 e € 130.000 nel 2010.

Tanto NEXT che Fai il pieno di cultura si configurano come “progetti” della Regione stessa e rappresentano forme indirette di sostegno all’attività di produzione teatrale. La Regione provvede all’organizzazione direttamente e attraverso le Province, l’AGIS (anche a valere sulla legge 9) e agenzie specializzate per la comunicazione.

**I Circuiti Teatrali Lombardi.** La concentrazione delle organizzazioni più rilevanti a Milano e nei capoluoghi non consente una ripartizione equilibrata delle risorse sul territorio. I circuiti Teatrali Lombardi (€ 340.000 nel 2011) sono il principale strumento regionale per qualificare la distribuzione: “Regione Lombardia si prefigge, da un lato, di ampliare l’offerta di spettacoli sul territorio regionale, integrando le stagioni già programmate dai teatri, e dall’altro, di offrire appuntamenti culturali anche in luoghi dove la proposta è scarsa”. I Circuiti territoriali riconosciuti sono 14 e coinvolgono 92 Comuni, con un finan-

<sup>13</sup> Gli obiettivi del progetto sembrerebbero funzionali alla promozione dei gruppi meno noti o più innovativi, ma anche i principali teatri stabili e i soggetti convenzionati ai sensi della legge 21 hanno presentato estratti dei propri spettacoli. Il progetto è ripreso nel 2012: in questa edizione l’individuazione di una soglia imprenditoriale di ammissione piuttosto alta (un bilancio di almeno € 150.000) ha però di fatto escluso dalla manifestazione i gruppi medio piccoli e i più giovani.

ziamento medio di circa € 24.300 nel 2011. Sono cifre modeste, ma la Regione ha scelto di non dare vita a un organismo inteso “come unità produttiva – come avviene nei circuiti di altre Regioni – ma come ambito di coordinamento e di mediazione”. In prospettiva l'intervento si indirizzerà in misura determinante al sostegno indiretto delle compagnie lombarde.

Un altro intervento promozionale-distributivo, anche in questo caso indirizzato in parte alle compagnie lombarde, riguarda **Lombardia Teatro Ragazzi** (con € 108.000 di contributo nel 2011). Si tratta di un intervento consolidato e diffuso che passa attraverso i protocolli stipulati con le 11 Provincie coinvolte nell'organizzazione e a volte nella direzione artistica.



*Pubblico al Teatro Out Off*

**Il fondo per l'adeguamento delle sale di spettacolo.** Intervento non secondario nelle politiche regionali, il fondo di rotazione, previsto dalla legge 21, sostiene nel 2009 e nel 2010 l'acquisto di attrezzature e arredi e la messa in sicurezza dei locali tramite Finlombarda spa. Gli interventi finanziabili riguardano progetti da un minimo di € 50.000 a un massimo di € 300.000. Le agevolazioni si compongono di una quota a titolo di finanziamento agevolato (75%) e di un contributo a fondo perduto (25%). L'interesse è a tasso zero, fatta eccezione per i beneficiari che operano in regime di impresa (per cui è pari allo 0,5%) e la durata del contratto va da 3 a 5 anni. Nel 2009 la dotazione è stata di € 4 milioni e nel 2010 di € 3,5 milioni (altri € 500.000 sono confluiti nel fondo di garanzia per prestiti alle imprese). I soggetti ammessi sono stati 50 nel 2009 e 30 nel 2010. L'intervento è indirizzato a tutte le tipologie di locali di spettacolo: l'acquisto di attrezzature riguarda in prevalenza sale cinematografiche private o parrocchiali; la messa a norma e il rinnovamento degli arredi, teatri comunali e privati (inclusi soggetti dell'area della stabilità), cinema teatri parrocchiali, saloni e auditorium. La quantità e capillarità degli interventi è indicativa dei bisogni del territorio in proposito.

*Sostegno a progetti teatrali attraverso altre leggi e linee d'intervento.*

Una legge non direttamente indirizzata all'attività di spettacolo, la L.R. 9/93 “Progetti di promozione educativa e culturale di interesse regionale”, ha sempre recepito programmi culturali relativi al settore ma in particolare nel 2011, ha compensato per alcuni soggetti l'azzeramento dei bandi della legge 21. Un'altra legge ha sostenuto iniziative di carattere internazionale: la L.R. 6/2000 – “Sostegno a progetti culturali di promozione dell'integrazione”. La Regione



ha partecipato direttamente come *partner* a progetti europei riconosciuti nel quadro del Programma cultura.

La DG cultura e spettacolo della Regione sta inoltre lavorando per estendere - in collaborazione con l'AGIS - la possibilità di accedere ai bandi emanati dalla DG Commercio anche alle imprese dello Spettacolo tramite l'ampliamento dei settori ammessi. L'obiettivo è riconoscere le imprese di spettacolo come aree d'impresa a tutti gli effetti e beneficiarie di bandi *ad hoc*<sup>14</sup>.

Nel bilancio della Regione per la Cultura si possono individuare altre linee di intervento che potrebbero riguardare (e hanno riguardato in misura marginale) l'attività teatrale e di spettacolo: la promozione del patrimonio culturale immateriale, la valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali e altro. In passato, altre forme di finanziamento sono giunte indirettamente da interventi relativi al turismo, ma solo una ricerca molto approfondita su bilanci e delibere potrebbe consentirne un'analisi.

Per concludere: le politiche della Regione Lombardia in ambito teatrale sono articolate e complesse, meno sostenute economicamente che in altre Regioni, sono state compromesse dai tagli degli ultimi anni, e sono ulteriormente messe a rischio dalle previsioni di bilancio 2012.

#### 1.3.4 Il ruolo e i finanziamenti degli enti locali

Dagli enti locali - in particolare dai Comuni - proviene la quota più significativa di sostegno pubblico all'attività culturale e di spettacolo a livello nazionale, ma questo apporto, che risultava in crescita durante tutti gli anni '90 e i primi del 2000, ha registrato successivamente un progressivo calo. Questo fenomeno ha riguardato anche la Lombardia (vedi sopra) ed è confermato dai singoli casi studiati.

L'attività delle **Province** è in parte collegata alle deleghe e ai protocolli d'intesa stipulati con la Regione (accordi annuali che definiscono e regolano l'attività cofinanziata), in parte dipendente dalle scelte degli amministratori. La Regione attribuisce a questi enti funzioni promozionali e organizzative. Materie comuni ai protocolli sono l'organizzazione del circuito Lombardia teatro ragazzi, oltre a interventi promozionali in ambito cinematografico e musicale (con competenze su bande e cori). In collegamento con i progetti analizzati, se ne segnala la funzione in "Fai il pieno di cultura". Sono inoltre frequenti i casi di partecipazione, anche in qualità di soci, agli enti di spettacolo che, per Stabili Pubblici e Fondazioni Lirico Sinfoniche, costituisce un requisito necessario al riconoscimento

14 Questa linea d'intervento è stata perfezionata e attuata negli ultimi mesi del 2011 e nel corso del 2012. La DG Commercio ha emanato una serie di bandi (Bando per la costituzione di reti di impresa nei settori Commercio Turismo e Servizi, Bando per lo sviluppo dell'innovazione delle imprese del terziario e il quarto bando dei Distretti del Commercio) che hanno ammesso in qualità di soggetti beneficiari del contributo regionale le imprese del turismo e dei servizi, e anche: le attività di produzione cinematografica, video programmi televisivi, registrazioni musicali e sonore e le attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento. Non risultano progetti finanziati esclusivamente in ambito culturale, ma sono stati sostenuti progetti di aggregazione in ambito turistico: si tratta di una linea di intervento nuova, che potrebbe diventare rilevante in prospettiva.

da parte dello Stato. A fianco di queste modalità comuni, si riscontrano altre forme di intervento: sostegni su bando, contributi a festival, iniziative direttamente promosse, alcune consolidate come nel caso di Invito a teatro della provincia di Milano.

Una certa importanza – soprattutto nei territori scarsamente dotati di strutture e nelle aree metropolitane – rivestono i sistemi bibliotecari (aggregati su basi territoriali geograficamente omogenee e più ristrette rispetto a quelle provinciali). Le biblioteche costituiscono un presidio sul territorio – funzione valorizzata anche dal bando della Fondazione “Favorire la coesione sociale mediante le biblioteche di pubblica lettura” – come centri di aggregazione, al di là della funzione primaria di prestito librario. Sono numerosi i sistemi che hanno consolidato questa funzione anche con l’attività teatrale.

I **Comuni** hanno modalità diverse di intervento. Se il Comune di Milano – che, secondo Federculture (2010), è in coda ai grandi Comuni d’Italia per volume dei finanziamenti – ha affidato alcuni teatri di proprietà comunale e stipulato convenzioni con i soggetti più significativi favorendo un “sistema” misto pubblico/privato, nella maggior parte dei casi gli interventi si indirizzano in misura prevalente (quando non esclusiva) verso istituzioni e iniziative promosse direttamente. Ciò può però accadere tanto in presenza di un tessuto teatrale vivace (Bergamo per esempio) che in quasi totale assenza di attività diversa da quella pubblica (come a Cremona).

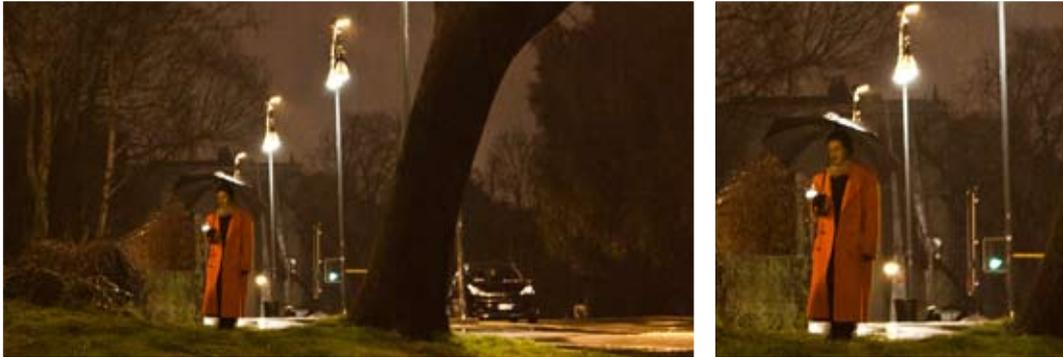
Diversamente da quanto avviene nel caso di altre discipline, come il Festivalletteratura di Mantova, il Premio Chiara a Varese, BergamoScienza e il festival dei Saperi di Pavia, nel settore teatrale si rileva la scarsità di **festival di spettacolo** di grande rilievo (nessuno riconosciuto dal MiBAC). Sono molto diffuse le manifestazioni locali, a volte originali, spesso di carattere popolare, collegate a fattori identitari e/o a obiettivi turistici, quasi sempre sostenute da Comuni medio-piccoli o da reti di Comuni. In Lombardia la strada dell’evento costoso (e spesso fine a se stesso) è stata percorsa meno che in altre zone d’Italia.

Qualche ruolo nel settore lo svolgono anche le **Camere di Commercio**. A Milano in particolare sostengono in misura significativa istituzioni come il Piccolo Teatro e la Scala.

### 1.3.5 Lombardia/Europa

Non sono disponibili studi o quadri statistici che consentano di analizzare la dimensione internazionale, ed europea in particolare, del teatro lombardo. Per quanto riguarda l’“importazione” è possibile un’analisi sommaria a partire dai cartelloni di alcuni teatri (soprattutto milanesi) e festival; per l’“esportazione”, si può dedurre qualche informazione dai finanziamenti ministeriali per tournée all’estero e, per la cooperazione internazionale, dai progetti europei e da notizie raccolte direttamente.

“**Importazione**”. Confrontarsi con artisti, spettacoli e modalità produttive diverse è condizione di apertura e di crescita per gli operatori, non meno che per il pubblico. L’offerta internazionale è sempre stata regolare e qualificata, soprattutto a Milano, garantita nel tempo dal Piccolo Teatro, dal Comune e da



*Uovo performing arts festival, XI Edizione, Spettacolo Drive IN n.5 a Milano, Compagnia Strasse (foto di Lorenza Daverio)*

altri soggetti. Negli ultimi anni, e in questa stagione 2010/11 in particolare, la funzione del Piccolo in questo campo si è ridimensionata in rapporto a una programmazione internazionale diffusa che riguarda diversi cartelloni e festival. Per quanto riguarda gli spettacoli di grande popolarità – danza moderna, musical, acrobatica etc. – è da segnalare l'entrata in campo del Teatro degli Arcimboldi, che garantisce buoni standard tecnici e capienza. Progetti di collaborazione internazionale riguardano anche la pedagogia e la drammaturgia, nei quali un ruolo non secondario è svolto da Istituti di cultura e Ambasciate. I Teatri di Tradizione e qualche altra sala in provincia non disdegnano ospitalità internazionali, soprattutto di danza. La Regione ha a sua volta sostenuto forme di collaborazione attraverso la già citata L.R. 6/2000.

**“Esportazione”.** Teatro europeo per definizione, il Piccolo organizza frequenti tournée internazionali (lo spettacolo prediletto è “Arlecchino servitore di due padroni” del '47) e ha realizzato numerose coproduzioni: l'attività internazionale è una componente della sua identità e delle sue economie. Il MiBAC concede contributi per tournée all'estero con criteri molto selettivi e limitatamente ai costi di viaggio e di trasporto. I finanziamenti concessi fra il 2007 e i 2011 vedono fra i destinatari molti soggetti giovani, in gran parte esclusi dai finanziamenti ordinari. Sono riconoscimenti modesti, ma rivelano la punta dell'iceberg di un fenomeno in espansione: è la generazione intorno ai 35 anni – e soggetti di dimensione economica piccola o medio piccola - la più dinamica nei rapporti internazionali, frequenti anche nell'area del Teatro Ragazzi. Per molte di queste compagnie, la dimensione europea è anche una risposta alla chiusura del mercato nazionale. Per i gruppi selezionati nell'ambito del progetto ETRÈ è stata determinante una “spedizione” collettiva a fini esplorativi al *Fringe Festival* di Edimburgo nel 2009, che ha generato rapporti a catena.

Non sono invece molto numerosi i gruppi lombardi che partecipano come capofila o *partner* a programmi europei, ma si segnalano progetti vincenti, come quello del “Centro europeo teatro e carcere” con *Edge festival* e *Edge network*, *partner* la Regione, che conferma così la volontà di sostenere l'attività internazionale. La collaborazione internazionale è in continua evoluzione, nuove modalità emergono e si tratta di certo di uno dei terreni su cui si misureranno le migliori organizzazioni lombarde. Tutto questo aspettando l'Expo: la manifestazione internazionale del 2015, si presenta come un traguardo temporale dai contorni ancora non del tutto definiti. Sarà uno stimolo e un'opportunità per

molti? Ci contano alcuni dei soggetti più istituzionali (il Piccolo ha ribattezzato un suo teatro Teatro Studio Expo), ma anche le organizzazioni intermedie e giovani. Potrebbe essere anche un'occasione per valutare l'imprenditorialità dei soggetti con nuovi criteri.

#### 1.4 Il ruolo e i bandi della Fondazione Cariplo

Negli ultimi 4 anni, le erogazioni della Fondazione al settore Arte e cultura sono significativamente cresciute (dai 52,5 milioni del 2007 ai 65,8 del 2011): con una percentuale del 25,3%, è l'unico fattore positivo nell'economia della cultura lombarda (cfr. tabella 2.2, §4.3). Le ricadute per il settore dello spettacolo dal vivo (figura 1.4) sono state significative e progressivamente rilevanti per il valore economico, per l'emersione di nuovi soggetti, per la funzione di indirizzo, per le trasformazioni nel modo di operare che hanno introdotto. I contenuti dei bandi e dei progetti hanno infatti orientato l'azione di molte organizzazioni e le modalità per la presentazione delle domande hanno migliorato la capacità di strutturare le attività per progetti.

Di seguito una sintesi dei bandi esclusivamente o significativamente orientati allo spettacolo per cogliere l'articolazione dell'intervento in rapporto ai contenuti:

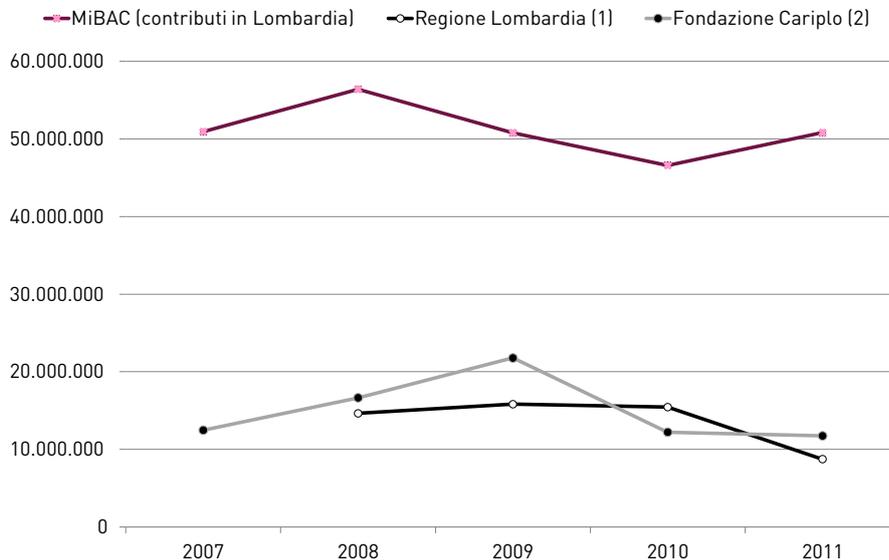
- il bando con scadenza "Creare e consolidare reti per la diffusione delle arti dal vivo": attivo dal 2006 al 2009 si propone di migliorare la programmazione territoriale favorendo la creazioni di *partnership* tra organizzazioni;
- il bando senza scadenza e con durata biennale o triennale "Migliorare la gestione e l'organizzazione degli enti musicali e teatrali" attivo dal 2006 al 2009 (ultime erogazioni inizio 2010) intende incentivare i soggetti artisticamente e organizzativamente qualificati che perseguono obiettivi di "buona gestione";
- il bando senza scadenza con durata pluriennale "Promuovere la buona gestione nel campo dello spettacolo dal vivo", pubblicato nel 2009, costituisce una sintesi dei due bandi precedenti con l'obiettivo di promuovere sostenibilità economica e buona gestione anche attraverso forme di aggregazione. (Nel 2012 il bando è diventato "promuovere la buona gestione nel campo della cultura");
- il progetto ETRE - "Esperienze teatrali di residenza", intende valorizzare attraverso modelli non univoci di residenza teatrale la qualificazione della produzione e il rapporto delle compagnie col territorio; la selezione ha avuto luogo nel corso di tre anni e il sostegno è triennale con carattere di *start-up* (2007/2011). Obiettivo non secondario del progetto è "normalizzare" la situazione di molte compagnie. Si segnala il sostegno parallelo all'Associazione delle residenze ETRE per funzionamento e progetti comuni;
- il progetto LAIV - "Laboratorio delle arti interpretative dal vivo" promuove lo sviluppo trasversale delle competenze musicali e teatrali nelle scuole; avviato nel 2006 coinvolge, attraverso le scuole, molti singoli operatori e gruppi;

I bandi che seguono riguardano anche, ma non solo, lo spettacolo:

- bando senza scadenza "Valorizzare la creatività giovanile in campo artistico e culturale": intercetta e valorizza le energie creative tramite il sostegno a



**Figura 1.4** Riepilogo delle erogazioni di MiBAC, Regione Lombardia e Fondazione Cariplo in Lombardia dal 2007 al 2011 (milioni di €)



**Note:** 1) I dati relativi a Regione Lombardia nell'anno 2008 fanno riferimento alla legge regionale n.58 dell'8 novembre 1977. 2) I dati relativi a Fondazione Cariplo riguardano esclusivamente il sostegno alle attività di spettacolo dal vivo (mediante bandi, erogazioni istituzionali, extra bando e patrocinii).

**Fonte:** elaborazione degli autori su dati della Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico per lo Spettacolo 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 (Osservatorio dello Spettacolo - MiBAC), Regione Lombardia - Direzione Generale Cultura, Struttura spettacolo, Fondazione Cariplo: Bilancio di Missione 2007, 2008, 2009, 2010, dati disponibili sul sito [www.fondazionecariplo.com](http://www.fondazionecariplo.com), dati forniti dagli uffici.

progetti fortemente innovativi, promossi anche da organizzazioni di recente costituzione (pubblicato nel 2008, non rinnovato per il 2012);

- bando con scadenza "Incrementare la presenza di pubblico nei luoghi della cultura" (successivamente denominato "avvicinare il nuovo pubblico alla cultura"), orientato alla domanda, sostiene progetti innovativi finalizzati a favorire l'accesso e la crescita quantitativa e qualitativa del pubblico, pubblicato in via sperimentale nel 2010 e rinnovato;
- bando con scadenza "Favorire la coesione (e l'inclusione) sociale mediante le biblioteche di pubblica lettura", promuove progetti capaci di modificare l'offerta tradizionale e l'organizzazione delle biblioteche per favorire la partecipazione e la funzione sul territorio. Avviato nel 2009, inizialmente anche con la collaborazione di Fondazione Vodafone;
- bando con scadenza "Valorizzare le attività culturali come fattore di sviluppo delle aree urbane": è un nuovo bando (2011) che intende riconoscere alla cultura il ruolo di motore di sviluppo delle aree urbane, facendo leva sulle capacità imprenditoriali di soggetti che operano nella cultura e nell'arte;
- bando con scadenza "Rafforzare il legame delle sale culturali polivalenti con il territorio", anche in questo caso del 2011: il bando si propone di sostenere le sale a programmazione polivalente e innovativa attraverso progetti triennali finalizzati a incrementare la partecipazione, anche attraverso pratiche



*Progetto Etre, Fondazione Cariplo*

di rete, a sviluppare percorsi rivolti alle giovani generazioni e a migliorare l'interazione con il tessuto socio-culturale locale. Sono possibili interventi di tipo tecnologico e infrastrutturale.

Infine, anche un progetto strategico come "Distretti culturali", che promuove il patrimonio culturale e lo sviluppo economico, ha incluso lo spettacolo nel novero delle attività ammissibili.

Parole chiave: innovazione, buona gestione e sostenibilità, accesso e coesione, territorio. Ancora la tabella 2.2 (§4.3), con la comparazione dei contributi di Stato, Regione e Fondazione Cariplo, evidenzia il ruolo economico che la Fondazione ha giocato negli ultimi anni a sostegno del sistema dello spettacolo.

Una valutazione delle erogazioni a soggetti e a progetti teatrali e di danza, anche con riferimento ai bandi non esclusivamente destinati allo spettacolo, ha consentito di identificare 96 organizzazioni. Alcune sono fra i principali enti destinatari di contributi pubblici e in molti casi hanno ricevuto erogazioni per più progetti negli anni, con sostanziale continuità. Fra gli organismi sostenuti tuttavia, uno spazio particolare hanno quelli promossi dalla generazione compresa fra i 30 e i 40 anni, in alcuni casi emersi come gruppi di punta del panorama regionale, e che non beneficiano di contributi pubblici (se non in misura estremamente modesta e con acquisizioni recenti).

Fra i meriti della Fondazione non è irrilevante quello di aver intercettato soggetti e attività diffusi sul territorio, distribuendo le risorse in modo equilibrato fra le province e fra centro e periferia. In questa direzione, ai contributi assegnati su bando, vanno aggiunte le erogazioni territoriali delle Fondazioni di Comunità: interventi non di rado determinanti per realizzare progetti e per rafforzare le organizzazioni.

#### *Altri finanziamenti privati al settore (appunti)*

La Fondazione Banca del Monte di Lombardia, aderente all'ACRI, opera dalla sede di Pavia. Dalle informazioni reperibili sul sito internet e dagli operatori, risultano sostenuti interventi indirizzati all'attività di spettacolo molto limitati, orientati prevalentemente alla musica (Scala e Milano Musica) ma anche con-



tributi a organizzazioni pavese come il Teatro Frascini (in misura generosa) e altre minori.

Sui finanziamenti privati non sono stati reperiti dati a livello regionale. I dati nazionali mostrano un calo delle sponsorizzazioni private nel settore culturale a partire dal 2006 e pari al 30% fra il 2008 e il 2010 (Federculture, 2010). Non si dispone tuttavia dei dati relativi alle Fondazioni di Impresa, particolarmente numerose in Lombardia, che si caratterizzano anche per l'organizzazione diretta di attività, con implicazioni nel settore dello spettacolo. Per quanto riguarda le erogazioni liberali (a loro volta in calo), la Lombardia registra un primato con il 35,91% del totale nazionale. In assenza di dati relativi alla destinazione del 5 per mille alle onlus attive nel comparto dello spettacolo, si segnala come questo gettito, per quanto poco rilevante sul piano economico, possa rivestire un ruolo importante per consolidare il rapporto con spettatori e utenti.



*Lezioni alla scuola d'arte drammatica Paolo Grassi (foto di Tiziano Torreggiani)*

I criteri che hanno guidato la scelta dei casi studio da analizzare sono stati la rappresentatività di tipologie e di funzioni diverse e la collocazione territoriale. Si sono inoltre cercate organizzazioni che non avessero aspettative a tempi brevi rispetto alla Fondazione, per favorire un'analisi franca dei problemi. In tre casi (oltre che per il Teatro Ponchielli di Cremona, teatro di tradizione che opera fra musica e prosa, cfr. Parte II) si tratta di soggetti destinatari di contributi di recente attribuzione; negli altri due, di organizzazioni rappresentative del proprio segmento, che per forma giuridica e scelte gestionali hanno operato senza il sostegno della Fondazione. Si è scelto di non approfondire casi di gruppi di piccole o piccolissime dimensioni ma numerose informazioni da e su questa tipologia sono confluite nelle riflessioni generali.

La ricerca si è sviluppata seguendo una traccia di intervista strutturata e articolata in: analisi del contesto, situazione artistica, organizzativa ed economica, spazi, personale e collaboratori, riflessione sul pubblico e sul mercato, prospettive e strategie. I contatti con i referenti intervistati sono stati avviati in termini informali e procedendo per approfondimenti successivi<sup>15</sup>.

### **2.1 CTB, Centro Teatrale Bresciano, Teatro Stabile Pubblico, Brescia<sup>16</sup>**

Il CTB è il secondo teatro stabile pubblico lombardo, caratterizzato da una dimensione aziendale ed economica media rispetto al settore, ma fra le più consistenti nel sistema regionale. Radicato nella città di Brescia, dipende in larga misura dal rapporto con gli enti locali, ma è significativamente presente sul mercato nazionale. Nato nel 1974 dalla trasformazione di una compagnia storica, La Loggetta, attiva fin dagli anni '60 e riconosciuto come Stabile Pubblico dal Ministero nel 1977, il CTB si è caratterizzato per la ricerca applicata al lavoro di regia (con le direzioni di Massimo Castri, Sandro Sequi e Cesare Lievi). Dal 2010 la direzione è affidata ad Angelo Pastore (di profilo organizzativo, già collaboratore del teatro) con la consulenza artistica dell'attore Franco Branciaroli.

<sup>15</sup> Si ringraziano i rappresentanti delle organizzazioni che hanno collaborato con grande disponibilità e pazienza fornendo documenti e dedicando il proprio tempo nel corso degli incontri e nella rilettura e discussione del testo di ciascuno studio di caso.

<sup>16</sup> Gli incontri si sono tenuti con il direttore, Angelo Pastore.



La nuova direzione ha assunto l'incarico in un momento di difficoltà economica. Assestamenti di rotta si rendono necessari in particolare per la contrazione dei contributi pubblici: se è stata la Provincia di Brescia in primo luogo a mettere in difficoltà il CTB nel 2010, il calo riguarda il complesso dei contributi degli enti e, nel corso di dieci anni, ha ridotto di un quarto il valore reale delle assegnazioni. Questo dato di fatto ha orientato alcune scelte che configurano un "dimagrimento" dell'attività che non intacca l'offerta nell'immagine e nella sostanza. Le soluzioni adottate si collocano nella tradizione dell'organizzazione teatrale:

- prudenza e controllo dei costi di produzione, con organici e compensi contenuti;
- equilibrio fra stanzialità (in crescita) e attenzione al mercato nazionale;
- cautela nell'ospitalità (a parità di titoli, riduzione delle rappresentazioni);
- ricostruzione delle relazioni locali sul piano politico e amministrativo e acquisizioni sul fronte privato (Fondazione Cariplo e A2A contribuiscono per l'11% al bilancio).

Riprendendo la definizione del direttore, le scelte artistico-organizzative si muovono su un "doppio binario". Da un lato, si trova l'accentuazione della funzione territoriale propria di un teatro pubblico che va di pari passo con la valorizzazione della piccola sala storica Santa Chiara, scelta artistica e sociale, ma anche economica e organizzativa: laboratori, attori e autori locali, testi commissionati che valorizzano e soddisfano il tessuto culturale locale a costi contenuti. Dall'altro, produzioni di alto profilo, attente al mercato nazionale, costruite intorno alla figura del direttore artistico e alle coproduzioni. Questa pratica è abituale per il CTB, anche se i *partner* sono in parte diversi da quelli della gestione Lievi e fra questi primeggia la compagnia in cui operava Branciaroli prima dell'incarico al CTB: il Teatro degli Incamminati. L'organico artistico (attori e collaboratori) si caratterizza per una relativa continuità. In questa linea si colloca il rapporto con Elena Bucci e Marco Sgrosso, che – pur mantenendo un proprio gruppo, Le Belle Bandiere – sono prodotti ormai da alcuni anni dal CTB per spettacoli caratterizzati da un ottimo rapporto qualità/costi-ricavi.

Va segnalato il calo della funzione distributiva in provincia (in assenza di contributi dedicati) e dell'attività per ragazzi (coperta da altri soggetti in città). Il cartellone del Teatro Sociale – rigorosamente di prosa e che potrebbe essere "contaminato" solo nel caso di una futura collaborazione col Teatro Grande (cfr. Parte II) – ha compensato la perdita di abbonati adulti con l'acquisizione di giovani (da 80 a 1.575 abbonati in un decennio, grazie a un paziente lavoro di promozione) e la partecipazione a singoli spettacoli (presenze e incassi sono in crescita).

Le politiche del personale tecnico-amministrativo si caratterizzano per l'affiancamento di nuovi elementi a quelli prossimi al pensionamento (sostenuto dalla Fondazione con il bando Buona gestione): non si è programmata un'evoluzione dell'organigramma in un'ottica di sviluppo, fatta eccezione forse per l'area informatica e *marketing*, ma una trasmissione programmata delle competenze.

I punti di debolezza nelle strategie del CTB riguardano forse proprio la difficoltà di proiettarsi verso dimensioni innovative, tanto sul piano artistico quanto organizzativo: multiculturalità, multidisciplinarietà, residenze artistiche, pro-

getti europei... l'indubbia flessibilità si esercita dunque nel solco della tradizione. Solo sul terreno internazionale vanno segnalate aspettative verso l'Expo del 2015, che potrebbe costituire un'opportunità per la realizzazione di nuovi progetti. Difficile tuttavia pensare in termini strategici quando (come ci dice Pastore) *"la precarietà delle risorse, intese non solo e non tanto in termini quantitativi, rende tutto molto complicato: spesso si ha la certezza dei finanziamenti a consuntivo. E oramai, predisporre un bilancio preventivo, e di conseguenza un programma, è più che altro un atto di fede..."*

## 2.2 OUTOFF Teatro Stabile di Innovazione, Milano<sup>17</sup>

Un'organizzazione "storica" della ricerca milanese (dal 1976) approdata nel 2004 a una nuova importante sede, convenzionata col Comune, ma appartata - per scelta e non - fin dal nome. OutOff *"vuol dire ancora di più oggi, stare in disparte, evitare di inseguire il facile consenso, stare esclusivamente dalla parte degli artisti per conoscere, capire e interpretare meglio il presente. Questa scelta di libertà non ha certo favorito il nostro rapporto con le Istituzioni, anzi spesso siamo stati penalizzati dal sistema dei contributi pubblici"*(www.outoff.it).

Guidato da Mino Bertoldo (fondatore e direttore artistico) con Lorenzo Loris (regista stabile e attore), l'OutOff ha oggi sede presso l'ex cinema Eolo di via Mac Mahon, prima periferia nord di Milano, concesso dal Comune per vent'anni, con un affitto simbolico (€ 50) e ristrutturato a cura e a spese dell'organizzazione (grazie a un FRISL - Fondo ricostituzione infrastrutture sociali Lombardia - ventennale e ai contributi del Comune e della Fondazione). Questa formula ha consentito - a differenza di altri spazi recuperati negli ultimi anni in città - di orientare le scelte di ristrutturazione e portarle a termine in tempi relativamente rapidi (24 mesi). Lo spazio, di 200 posti, spartano ma funzionale e accogliente, con un bar-ristorante ridotto, una sala a gradinata e un palco ampio, si caratterizza per una particolare relazione fra zona scenica e sala ideale anche per la danza. La capienza ha consentito il riconoscimento da parte del MiBAC come Stabile di Innovazione (nel 2008): l'incremento contributivo è stato simbolico, ma è la presa d'atto di una "missione" assoluta sin dalle origini.

La nuova sala costringe, dalla stagione 2004/2005, a rimodulare la programmazione artistica e la gestione, se pure all'insegna della continuità; ne riceve un impulso la produzione, caratterizzata dalle regie di Loris - molto apprezzate e premiate dalla critica - ma aperta anche alla collaborazione di altri registi. Ai lavori contemporanei, con un piccolo nucleo di attori stabili (molto amati dal pubblico), si alternano classici, con organici più numerosi, spesso in collaborazione con le scuole cittadine con cicli di prove-laboratorio (che ne favoriscono la sostenibilità economica). La tenitura in sede va dalle 2 alle 4 settimane e oltre in caso di ripresa. Se l'attività a Milano è intensa, quella in tournée è alterna, e raggiunge un massimo di 28 date nel 2010.

Anche nella nuova sede, e nonostante i riconoscimenti, OutOff paga però la dimensione appartata e resta oggettivamente sotto-finanziato rispetto a teatri di dimensioni analoghe. L'assenza di risorse penalizza l'ospitalità (mediamente

<sup>17</sup> Gli incontri si sono tenuti con il direttore, Mino Bertoldo e il regista, Lorenzo Loris.



15 compagnie con teniture di 6 giorni salvo eccezioni): se alcuni gruppi e artisti tornano con regolarità, la presenza e la scoperta di gruppi giovani, culturalmente coerente, registra presenze e incassi del tutto insoddisfacenti (soprattutto per i gruppi: i contratti sono rigorosamente a percentuale, con massima limitazione dei fattori di rischio). I 20.000 spettatori annui - non pochi - si orientano prevalentemente sulle produzioni. Fanno eccezione per affluenza alcuni progetti cittadini cui OutOff concede in affitto la sala: festival apprezzati e frequentati, come Danae, Exister e il Festival di Flamenco.



Il Teatro sembra prigioniero di due caratteristiche in sé apprezzabili: la coerenza e la prudenza, che condizionano le ipotesi di sviluppo e il posizionamento che meriterebbe nel panorama cittadino. Si sono infatti moltiplicate negli ultimi anni le programmazioni di ricerca: le piccole sale "abitate", ma anche le nuove multisala dell'Elfo Puccini e del Franco Parenti, e perfino il Piccolo erodono lo spazio artistico dell'OutOff. Sul piano delle entrate, si segnala l'incidenza degli affitti sala a terzi e del bar-ristorante (uno dei primi in città e un potenziale fattore di attrazione e fidelizzazione), ma sembra urgente cercare nuove strade, nel solco della tradizione e non. Non si è ad esempio fino a oggi percorsa - se non eccezionalmente - la via ampiamente frequentata da altri della coproduzione, che consentirebbe la condivisione dei costi e un allargamento del mercato; ma neppure quelle meno battute e più impervie della sponsorizzazione e delle relazioni internazionali. Il Teatro sente tuttavia la necessità di stabilire alleanze cittadine per progetti e politiche comuni (la sfiducia non impedisce di vedere nella pubblica amministrazione il fronte principale). Avverte anche la forma del cartellone concepita in modo tradizionale come obsoleta, a maggior ragione considerando che alle origini, l'organismo si caratterizzava per rassegne di tendenza ("Limitrofie", "Sussurri o grida"). Un riposizionamento nel sistema milanese potrebbe forse consentire scelte innovative coerenti con la storia e con le linee produttive (e capaci di valorizzare le particolarità tecniche della sala e la sua posizione).

*Palcoscenico del Teatro  
Out Off*

OutOff è giuridicamente una SAS, forma giuridica considerata più opportuna sul piano fiscale e più congeniale ai criteri di governance dalla direzione. Con la chiusura dell'associazione Eolo, attiva negli anni dell'acquisizione del teatro e destinataria di contributi per la ristrutturazione, non è stato più possibile accedere a bandi della Fondazione.

Alla domanda "Come vi immaginate il futuro?" Mino Bertoldo ha risposto "la meritorietà non esiste e non verrà mai riconosciuta per colpa dei politici, ma soprattutto di chi fa teatro. (...) Nonostante le difficoltà, la passione, il bisogno di fare teatro è superiore ai problemi". L'amarezza è certamente motivata e, forse - assieme alla passione - potrà sollecitare nuove visioni organizzative. Anche il messaggio dell'Out Off alla Fondazione riguarda la necessità di introdurre criteri che valorizzino il merito.



*Pandemonium Teatro: laboratorio condotto da Tiziano Manzini in una scuola materna di Bergamo*

### 2.3 PANDEMONIUM Teatro, Stabile di Innovazione Ragazzi, Bergamo<sup>18</sup>

Pandemonium Teatro è un'organizzazione particolarmente stimata a livello nazionale nell'ambito del teatro ragazzi, fondata come compagnia nel 1988: sono gli anni in cui il settore ragazzi sta crescendo e vede sempre più riconosciuto uno statuto artistico specifico - ma di gradevole rilevanza per lo sviluppo della ricerca scenica nel suo complesso - e una marcata funzione sociale. Oralità, centralità dell'attore creatore, nuova drammaturgia e riflessione sullo spazio teatrale sono, fino a oggi, gli elementi base della ricerca del gruppo. Questo si caratterizza per una direzione artistica collettiva di 3 componenti e un direttore organizzativo, Mario Ferrari, molto attivo nelle organizzazioni di categoria nazionali (ASTRA) e internazionali (Assitej) e nella fondazione di Scenario (che si dedica alla selezione dei nuovi gruppi).

All'attività di produzione e alla gestione di spazi si affiancano i laboratori, rivolti alle scuole e al territorio, le letture (molto numerose), esperienze nell'area del disagio sociale (presso la Casa Circondariale ad es.), l'organizzazione di rassegne e festival (da segnalare il progetto "sui sentieri delle Orobie", in collaborazione col CAI).

Pandemonium è una cooperativa sociale riconosciuta dal MiBAC come Teatro Stabile di Innovazione per Ragazzi e convenzionata con la Regione Lombardia per il triennio 2009/2011. Non facile, da sempre, il rapporto con il Comune di Bergamo, articolato invece quello con numerosi comuni della provincia. Il personale è stabile ma impegnato a tempo determinato e con compensi contenuti (come del resto quelli dei soci, uguali per tutti). E' un limite che Ferrari denuncia come possibile fattore de-motivazionale. Un limite cui si sta cercando di ovviare gradatamente è anche l'età abbastanza avanzata dei componenti del gruppo (paradosso frequente nel settore).

Pandemonium programma uno spazio a Bergamo, il Teatro del Borgo, e organizza diverse stagioni in Provincia presso sale convenzionate, con produzioni

<sup>18</sup> Gli incontri si sono tenuti con il direttore organizzativo, Mario Ferrari.



proprie e ospitalità. L'andamento (presenze e incassi) è in leggera crescita, come intensa e in crescita è l'attività in tournée. La produzione artistica è per ragazzi, ma anche per famiglie, e integra nuove produzioni al mantenimento costante del repertorio.

Il bilancio – in crescita lenta ma costante – fotografa una struttura dinamica, di dimensioni economiche e organizzative significative: dal punto di vista delle entrate si registra un ottimo rapporto fra contributi pubblici (in crescita) e altre entrate (incassi e ricavi da distribuzione soprattutto), dal punto di vista delle uscite, si legge un'estrema cautela e lo sforzo di tenere sotto controllo i costi. Pandemonium ha in effetti messo in atto strategie precise per affrontare la crisi, a partire dal primo taglio consistente del FUS (2007), orientate in particolare modo alla produzione e al mercato: contenimento quantitativo del numero delle nuove produzioni e dei costi di allestimento (non si è quindi modificata né la linea né la qualità della ricerca artistica, ma la "dimensione", anche in funzione di una maggiore "collocabilità"); rafforzamento di forme di partenariato con Istituzioni e Fondazioni territoriali; allargamento del mercato e sfruttamento del repertorio.

Il mercato (in una doppia prospettiva, commerciale e di servizio) e con un'offerta diversificata, è quindi il principale terreno su cui Pandemonium opera per garantire sostenibilità e sviluppo. La scelta riguarda tanto il sistema nazionale quanto l'articolazione della presenza territoriale (locale e regionale) attraverso un ampliamento delle collaborazioni (nuove sedi, presenza continuativa presso altri territori – è il caso di Cardano al Campo, Varese - area sociale), il collegamento con l'area dell'ambiente e del turismo e un ambito extra-teatrale come il teatro con/per le aziende. In ambito internazionale, dopo un periodo di calo, l'attività è in ripresa con presenze in Irlanda, Germania ed Egitto - 15 rappresentazioni nel 2011.

Le strategie sopra indicate, fiancheggiate dalla Fondazione (attraverso il bando finalizzato al miglioramento gestionale), sono quindi già state avviate e hanno cominciato a dare frutti fra il 2010 e il 2011. La crisi tuttavia suggerisce cautela, soprattutto nella definizione delle stagioni: il rischio che gli obiettivi di mercato non vengano raggiunti è all'origine di un (contenuto) calo dell'ospitalità a vantaggio degli spettacoli propri. I cartelloni sono supportati dalle forme organizzative e di promozione classiche, con una buona attenzione della stampa cittadina, cui si è aggiunto qualche canale inedito (come Esselunga/Fidaty). Sul complesso dell'organizzazione scolastica la visione invece è molto negativa e pessimistica (riscattata in parte dalla fiducia nei ragazzi).

Strategie realistiche - e scarsa fiducia verso le istituzioni - non escludono utopie come la "Casa del teatro ragazzi": un "sogno nel cassetto" che sarebbe una risposta alla dispersione attuale dell'attività. Una "casa", su modello di quella torinese, darebbe dignità al settore nella città di Bergamo, compagni di strada il Teatro Prova e il Teatro del Vento (con cui è già stata sperimentata la rete "Family Care" sostenuta dalla Fondazione) e possibilmente altri. Il progetto non vede però l'appoggio - ha anzi "*incontrato l'ostilità del Comune di Bergamo*" - e si è orientato su un ex cementificio in provincia.

Secondo Ferrari, l'unica reale possibilità di incidere sui livelli contributivi pubblici sarebbe "fare sistema". Lavorare assieme porterebbe risultati anche nella

ricerca di *sponsor* e nella messa in comune di altri servizi. Pessimismo della ragione e ottimismo della volontà convivono: alla domanda “come vi immaginate il futuro?” la risposta è stata *“Aumento di aridità e grettezza dei comportamenti sociali, umani e in ambito istituzionale e politico (...) Una chance: difficile, anche se non impossibile, un ulteriore peggioramento dello scenario. Da ciò, quindi, la possibilità di rilanciare e costruire. La chance sta dentro la crisi della Politica: farne occasione per ritagliare uno spazio proprio nel momento maggiore di sbandamento e spaesamento, radicando le principali istanze culturali in un paesaggio di rigenerazione.”*

Il messaggio per la Fondazione da Pandemonium è legato in particolare alla necessità di rilanciare la funzione educativa, arginare il degrado del mondo della scuola che ha un impatto immenso e distruttivo sui bambini, sulle famiglie, sulla società.

#### 2.4 SCARLATTINE Teatro, Campsirago (Lecco)<sup>19</sup>

Un'organizzazione rappresentativa di un'area giovane, ma assieme unica per varietà di attività, funzione locale e apertura internazionale. La scelta consente anche di individuare un'evoluzione dell'esperienza (e della “generazione”) del Progetto ETRE. ScarlattineTeatro nasce nel 2004 come compagnia di produzione orientata prevalentemente al teatro ragazzi, con pochi elementi e molto dinamica: Scarlattine *“è una malattia, infettiva, acuta, contagiosa...”*: teatro come contagio, contaminazione e comunicazione.

Particolarmente radicata nella provincia di Lecco, si dedica anche a tournéee nazionali, si apre progressivamente a esperienze internazionali e fin dai primi anni sviluppa una dimensione complessa e articolata, con l'organizzazione del festival estivo “il Giardino delle Esperidi” nel piccolo villaggio di Campsirago e in altre località della provincia. Una dimensione sfaccettata, che decolla nel 2008 con la disponibilità di Palazzo Gambassi, un edificio storico a Campsirago, nel comune di Colle Brianza: sarà una delle “residenze” del progetto ETRE.

La residenza ha rappresentato una base di lavoro e di confronto: non è stata tanto un sede di spettacolo quanto un luogo per concentrarsi, grazie agli spazi per prove e alla foresteria, per accogliere gli ospiti in una dimensione familiare e conviviale e in una situazione ambientale rara (Il progetto si caratterizza oltre che per il rapporto con la Provincia di Lecco e con il Comune di Colle Brianza, anche per la collaborazione con Legambiente). *“La Residenza promuove un teatro fatto di ospitalità e di un lungo permanere degli artisti e degli spettatori. Risiedere per noi è diventare centro propulsore di produzione teatrale e di iniziative culturali su un territorio”*. Oggi, la residenza – uscita dal triennio di sostegno del progetto ETRE – si promuove con la denominazione “Cantiere Campsirago” e, assieme al festival “Il Giardino delle Esperidi”, è riferimento di un progetto complesso, caratterizzato da un produzione articolata (propria e di gruppi a loro volta “in residenza”), in crescita qualitativa, con riconoscimenti internazionali: Polonia, Russia, Svizzera, Gran Bretagna-Edimburgo, Belgio.

<sup>19</sup> Gli incontri si sono tenuti con il presidente e direttore artistico, Michele Losi.



*Scarlattine Teatro: Festival "Il giardino delle Esperidi", Campsirago*

Nel 2011 Scarlattine ha visto da parte della Fondazione il riconoscimento di un progetto triennale di buona gestione basato sul "miglioramento e la trasformazione innovativa delle azioni in continuità con il progetto di Residenza Etre (...), la formazione di un vivaio di talenti artistici e teatrali (...), la strutturazione e l'assunzione con contratti adeguati di un gruppo di lavoro con competenze tali da poter accedere a bandi, sovvenzioni... con l'obiettivo di rendere la Residenza autonoma da un punto di vista economico e progettuale nell'arco di un triennio". Il progetto si propone come una risposta alle difficoltà di mercato e relative ai finanziamenti pubblici, che rendono necessario "individuare nuove e diversificate forme di sostenibilità". La compagnia è convinta che, attraverso il miglioramento di competenze e l'efficienza, si possa "costruire una forte capacità di attrazione di finanziamenti per la cultura" a livello internazionale, nazionale e locale. A fronte di questo progetto, il quadro dell'attività recente presenta alcuni risultati positivi, ma anche elementi di preoccupazione.

Scarlattine è uno dei gruppi lombardi più dinamici e attivi, tanto sul piano della produzione quanto della progettazione artistica, della capacità di operare a livello locale, internazionale e di rete. La particolarità degli spazi in cui opera tuttavia (suggestivi ma molto piccoli) e del territorio (a sua volta caratterizzato da comunità di poche migliaia di abitanti), pur qualificandosi come un elemento caratterizzante e un pregio, costituisce anche un limite a uno sviluppo naturale della dimensione economico-organizzativa (attualmente modificata dall'apporto derivato dal bando Buona gestione della Fondazione). Nel quadro di pochi mesi il contesto è mutato in peggio e l'effettiva possibilità di attuare il piano ipotizzato (ovvero reperire sul fronte pubblico e privato locale, nazionale e internazionale le risorse per sostenere il progetto artistico-produttivo, residenziale e legato al festival) è una vera e propria sfida.

Il 2011 e le prospettive 2012 vedono la compagnia progredire su molti punti (distribuzione e rapporti interazionali). Secondo Michele Losi è "una dinamica positiva che potrebbe generare un equilibrio virtuoso, seppur precario". Ma potrebbe non essere sufficiente se non si invertirà almeno in parte la tendenza negativa dei contributi pubblici (nazionali, regionali e locali) e la crescita inadeguata di quelli privati. Insomma, non è da escludere al termine del triennio (quindi nel 2014) la possibilità di scenari diversi da quelli ipotizzati nel progetto di Buona gestione. L'esperienza e la vocazione di Scarlattine è locale e internazionale, anche il suo futuro probabilmente si gioca a livello *glocal*: per un'organizzazione non rigida, con attitudine alla flessibilità, tutti i giochi sono ancora

aperti, ma le difficoltà vanno previste e affrontate per tempo, considerando una gamma articolata di possibili correttivi e soluzioni, inclusi ridimensionamenti degli obiettivi.

I problemi che si prospettano pongono qualche interrogativo anche alla Fondazione. Con le parole di Losi: *“Di fatto ETRE e Buona Gestione (quindi Fondazione Cariplo) stanno permettendo la sostenibilità economica a livello professionale di una generazione teatrale lombarda altrimenti esclusa dal finanziamento pubblico. Si tratta di capire se la politica legata ai bandi del futuro debba essere “di rigore” o anche “espansiva”, per rilanciare le economie teatrali non assistite dal pubblico. Come Scarlattine, facciamo parte di questo nucleo di nuove compagnie emergenti e che si propongono di offrire un servizio al territorio, in bilico tra un’ambizione di crescita artistica e organizzativa in tutto simile a quella delle generazioni teatrali degli anni ‘70 e ‘80, ma con condizioni materiali di relazione con le istituzioni completamente alterate. Dico questo, sapendo che i dati di bilancio 2012 saranno estremamente positivi in termini di fatturato rispetto al biennio precedente. Ma l’apporto di Fondazione rimane fondamentale”.*

### 2.5 DanceHaus di Susanna Beltrami<sup>20</sup>

Questo lavoro – in particolare nella sua forma sintetica – non affronta nello specifico il settore della danza: il caso di DanceHaus, è solo una piccola incursione in quest’area ed è stato scelto per le suggestioni che offre all’organizzazione delle *performing arts*. DanceHaus è un centro dedicato alla danza contemporanea, costituito come srl solo nel 2010 ma con alle spalle la storia personale della coreografa-fondatrice e delle numerose iniziative promosse, anche in collaborazione con il Teatro Franco Parenti. La sede di Via Cadolini a Milano, zona Corvetto (scoperta nel 2008), è all’origine di un progetto complesso che integra formazione, produzione e promozione di eventi: il punto di partenza è infatti la ristrutturazione di questo spazio industriale suggestivo (un’opportunità di recupero urbano coerente con lo sviluppo di alcune aree della città), con una superficie complessiva di 1.200 mq, articolata su due capannoni, che ha consentito la realizzazione di spazi flessibili. L’investimento – consistente e non privo di rischi, € 300.000 a fronte di un affitto di 6 + 6 anni – è stato possibile grazie a un autofinanziamento familiare, che si intende recuperare nei primi anni di attività (l’obiettivo sta per essere raggiunto).

Nei presupposti del centro è chiara la distinzione fra area commerciale e *non-profit*. Alla prima è riconducibile l’attività di formazione, quella di produzione e di organizzazione di eventi, per cui la scelta della forma giuridica della srl è la più pertinente. Alla seconda, la missione di aggregazione (rispetto ai giovani appassionati del settore e al quartiere), di supporto a giovani professionisti e l’attività internazionale.

La **formazione** vede una decina di docenti impegnati con continuità al servizio di circa 80 studenti, selezionati a livello nazionale per i corsi professionali e intensivi (secondo il metodo di Susanna Beltrami); le rette sono di € 5.000 (con

<sup>20</sup> Gli incontri si sono tenuti con la direttrice e presidente, Susanna Beltrami. A un incontro partecipa anche Anna Maria Onetti (Exister).



possibili borse di studio). Si organizzano inoltre corsi di specializzazione, *pre-professional*, “classi” per professionisti e l’ospitalità in residenza alla compagnia Katakò (anche con corsi di danza acrobatica) e a Modulo Project (danza urbana). Uno spazio (in affitto) è concesso inoltre all’insegnamento delle arti marziali *shaolin*. Tutto questo garantisce l’autosufficienza dell’area formativa e il recupero degli investimenti, anche a fronte di costi di gestione contenuti: l’organico è ridotto al minimo e flessibile e si ricorre al volontariato degli stessi studenti (ricompensati con facilitazioni sulle rette), per mansioni tecnico-organizzative ed esecutive.

La **produzione** persegue a sua volta l’equilibrio economico, attraverso coproduzioni e distribuzione a *cachet*, ed è caratterizzata da creazioni nuove, realizzate con una selezione di studenti e docenti, rappresentate in sede e in tournée (l’attività produttiva costituisce quindi anche uno sbocco alla formazione), cui si affiancano spettacoli in repertorio, acquisiti da Pier Lombardo Danza.

DanceHaus è uno spazio aperto alla realizzazione di **eventi**, ospitati o direttamente prodotti, in una dimensione commerciale di qualità.

L’area nonprofit è potenzialmente ampia. DanceHaus si propone:

- come luogo di “residenza” per ex allievi e i loro gruppi (è il caso di Sans Papier, fra le compagnie di ETRE);
- come spazio aperto al quartiere, con iniziative di carattere aggregativo;
- di potenziare la funzione di centro di formazione e di perfezionamento internazionale, una dimensione fondamentale per la danza contemporanea, difficilmente sostenibile senza contributi pubblici e/o privati.

Questi obiettivi sono all’origine di un’associazione, ContART, fondata per promuovere l’attività che esclude la dimensione commerciale.

Il caso DanceHaus presenta numerosi aspetti “virtuosi”, che ci si augura possano essere confermati nel tempo, e che suggeriscono alcune riflessioni:

- nell’ambito della danza, un’organizzazione di recente costituzione dimostra come, nell’intreccio fra formazione e produzione, sia possibile raggiungere condizioni di equilibrio economico. DanceHaus è un progetto motivato sul piano culturale ed educativo, ma è anche un investimento avviato consapevolmente in piena “crisi”;
- la ristrutturazione costituisce un modello di possibile riconversione qualificata, esteticamente pregevole, e non eccessivamente onerosa di spazi ex industriali, con una possibile funzione di “presidio” territoriale;
- l’organizzazione ha sviluppato un’identità artistica precisa ma aperta, disponibile alla collaborazione (artistica ed economica) con altre organizzazioni;
- è anche una risposta concreta (con altre in città), rispetto all’utopia della creazione di un grande spazio per la danza a Milano, accarezzata dal Comune durante l’amministrazione Moratti, ma che sembra difficilmente praticabile allo stato attuale.

La classificazione del settore, l'esame dell'andamento della domanda e dell'offerta e l'analisi delle politiche statali e regionali fanno emergere alcuni nodi problematici.

*Il "sistema" teatrale: vitalità, blocchi, contraddizioni*

Se si considera la quantità e la varietà di organizzazioni che in Lombardia si dedicano al teatro di prosa, il complesso del teatro lombardo appare vitale e sano. A uno sguardo più approfondito, tuttavia, sorprende la staticità e l'impermeabilità fra le diverse aree del sistema. Ai vertici istituzionali e ai livelli intermedi si collocano organizzazioni attive da 40, 30, 25 anni (senza considerare i 65 del Piccolo), ma a una distanza organizzativa ed economica incolumabile si collocano organizzazioni già emerse sul piano della qualità e della capacità produttiva, spesso premiate e riconosciute dalla critica e seguite dal pubblico, ma relegate a condizioni di pauperismo estremo sul piano economico (ed estetico). Fra queste due aree è nei fatti in atto uno scontro, non solo, ma anche generazionale. Ancora un po' più in basso, o alla periferia del sistema, si moltiplica una miriade di compagnie e organizzazioni, che rincorrono qualche opportunità. L'assenza di ricambio e di meccanismi sani di selezione è uno dei principali difetti del sistema lombardo ed è anche una delle cause dell'eccesso di gruppi.

Una sostanziale fragilità economica caratterizza anche i livelli istituzionali: particolarmente dipendenti dai contributi pubblici in calo, poco disposti ad aprirsi a nuove strade, ma anche a ridimensionare la propria attività. Il teatro milanese in particolare, in tutte le fasce, sembra incoscientemente dedito alla moltiplicazione dell'offerta e poco propenso a forme di aggregazione.

Fra le tendenze positive dell'area più giovane e vitale, va sottolineata la versatilità, sul piano artistico (è la prima generazione che si è a tutti gli effetti formata in un ambiente creativo multidisciplinare) e operativo, l'attitudine a differenziare l'attività, la sensibilità per i problemi e la responsabilità sociale e l'attenzione alla dimensione territoriale: tendenze che stanno modificando il panorama organizzativo ed economico dell'organizzazione teatrale.

Sarebbe necessario favorire forme di ricambio e di effettivo rinnovamento, scoprire e introdurre meccanismi funzionali a riconoscere la qualità espressa o potenziale, sensibilizzare e responsabilizzare le organizzazioni teatrali principali in questa direzione promuovendo un vero e proprio patto fra le generazioni.

*Le politiche*

Le politiche per lo spettacolo della città di Milano sono state storicamente fra le più lungimiranti a livello nazionale, ma non sono state in grado di assecondare uno sviluppo armonico. La Regione, con la Legge 21 del 2008, sembrava aver trovato una propria originale politica teatrale, attenta sia alla solidità imprenditoriale sia all'innovazione, ma la scarsità dei finanziamenti e i criteri di applicazione ne hanno sostanzialmente compromesso gli obiettivi. Il MiBAC sembra non cogliere alcuna trasformazione e il quadro dei finanziamenti in Lombardia è immutato nella sostanza almeno da un ventennio. Queste politiche - o meglio



*Lezioni alla scuola d'arte drammatica Paolo Grassi (foto di Tiziano Torreggiani)*

l'assenza di politiche - rivelano anche l'incapacità di ascolto e di dialogo con l'insieme delle organizzazioni teatrali, quindi una deficit di rappresentanza. Occorrerebbero politiche coordinate, in grado di osservare il sistema nel suo complesso e nelle diverse articolazioni, sostenerlo e orientarlo nel "tempo della crisi".

#### *L'offerta, il pubblico e le differenze territoriali*

Se l'andamento spettacoli/presenze/incassi nel decennio 2000/2010 è caratterizzato da alti e bassi e complessivamente la partecipazione è in calo, nel confronto con altre discipline, il teatro non gode di cattiva salute, e sappiamo dalle statistiche nazionali che ha surclassato lo sport. La Lombardia registra numeri fra i più alti d'Italia, ma nel rapporto con le altre regioni - e se si incrociano i consumi di spettacolo e spesa per il tempo libero - i margini di crescita risultano ancora ampi. Inoltre, l'analisi dei dati territoriali rivela sperequazioni notevoli fra le provincie, con risultati inferiori alle medie nazionali a Sondrio, Lecco e Lodi. I motivi sono geografici, politico-amministrativi e legati al sistema delle strutture, ma questi squilibri meritano un'attenzione e politiche precise.

La questione dell'accesso riguarda la diffusione dell'attività, i prezzi dei biglietti, la qualità e l'articolazione delle programmazioni. Quest'ultimo fattore è una delle cause che determina la capacità di attrazione di Milano (non adeguatamente valorizzata). Politiche efficaci per l'accesso dovrebbero riguardare dunque interventi di riequilibrio delle attività sul territorio, la valorizzazione del teatro come strumento di aggregazione sociale e di partecipazione, la definizione dei prezzi, la qualificazione e la differenziazione delle programmazioni, la mobilità e in genere interventi di promozione e di formazione del pubblico.

Sono problemi in parte rilevati e affrontati dalla Fondazione nei bandi e che lo studio ha fatto emergere con ulteriore chiarezza. Le soluzioni devono conciliare sviluppo e selezione, promuovere la creatività diffusa in un'ottica di sostenibilità, irrobustire le organizzazioni emerse, fiancheggiare le nuove generazioni ma anche rafforzare e sensibilizzare le organizzazioni maggiori e stimolare nuove politiche.

Dall'analisi dei casi si sono ricavate alcune considerazioni e suggerimenti generali e particolari. Le reazioni alla situazione di crisi (generalizzata anche se percepita in modo molto diverso) sono tendenzialmente di due tipi: si cercano risposte nel quadro delle tradizioni organizzative del teatro italiano e si "rilancia" l'attività con ipotesi di lavoro innovative. Entrambi i comportamenti possono dare risultati efficaci, ma presentano limiti, emersi dai singoli casi. Anche le aspettative nei confronti degli enti pubblici presentano sfumature diverse legate alla specificità delle organizzazioni.

#### *Dalla critica ai bandi una prima riflessione*

Un'indicazione - più o meno esplicita - è la richiesta, o il desiderio, che si riconoscano contributi istituzionali o per l'attività "ordinaria" a organizzazioni di riconosciuta qualità e consistenza organizzativa. Un'istanza che tende ad attribuire alla Fondazione un ruolo analogo a Regione o Mibac, in contraddizione con le finalità e le modalità operative più recenti della Fondazione. Questo equivoco appare in parte giustificabile in assenza di politiche pubbliche lungimiranti ed efficaci.

Si segnalano poi aspettative rispetto a un ruolo attivo della Fondazione a due livelli (anche in questi casi si equivoca sulle funzioni, ma è utile valutare i bisogni). Il primo è quello di ricomporre il dialogo fra organismi all'interno delle diverse aree del sistema, sviluppare strategie comuni e generare forme di rappresentanza. Fondamentalmente si attribuisce alla Fondazione un potenziale ruolo aggregante: può stimolare le organizzazioni a "fare sistema", in forza delle risorse che può mettere in campo, ma anche in considerazione di esperienze concrete (come quella dell'Associazione ETRE). Il secondo bisogno riguarda la necessità di migliorare o stabilire una relazione con le centrali decisionali politico-amministrative: si ritiene che la Fondazione possa attuare interventi di sensibilizzazione, rispetto alle modalità operative della Regione per esempio, o al comportamento molto disomogeneo degli enti. Anche queste aspettative potrebbero essere colte, ad es. creando occasioni periodiche di discussione, che possano favorire il dialogo all'interno di sistemi territoriali o di aree disciplinari.

#### *La responsabilizzazione degli enti locali*

È l'aspetto più delicato dell'attuale situazione di crisi. In che misura, in presenza di quali condizioni tecniche e di bilancio, la contrazione della spesa pubblica per la cultura è "obbligata" o "giustificata"? Può la Fondazione aiutare gli enti a non ridurre la spesa? Per quanto legato a progetti, l'intervento della Fondazione si è di fatto configurato in alcuni ambiti come sostitutivo di quello pubblico e può avere "giustificato" la contrazione di alcuni finanziamenti. Bisogna contrastare il problema in concreto, ad esempio orientando i finanziamenti dove non si sono applicati tagli all'attività ordinaria (ma solo, se inevitabile, in rapporto al patto di stabilità).

#### *La responsabilità verso la generazione del 2000*

Praticamente tutte le organizzazioni teatrali che sono emerse negli anni 2000 sono potute decollare grazie al sostegno della Fondazione (tramite ETRE, Buona gestione o altro): la Fondazione è stata in alcuni casi l'unico interlocutore isti-



tuzionale per le organizzazioni di questa generazione, ed è tuttora l'unica che può accompagnarle nella (o fino all'uscita dalla) crisi. Perché – a differenza della generazione precedente – questa ha molte meno possibilità di contare sul consolidamento di rapporti con enti pubblici e sul mercato teatrale classico e opera in un contesto molto più difficile: banalmente, è molto più sfortunata. Non si tratta di garantire la sopravvivenza di questa generazione, ma di tenerne conto, selezionare nella misura giusta.

*Sollecitare la responsabilità territoriale delle imprese: alla ricerca di **sponsor***

Dalla sostanziale difficoltà di tutte le organizzazioni analizzate a sensibilizzare il tessuto economico a favore delle attività teatrali, potrebbe forse derivare un piano d'azione. Si tratterebbe di estendere a livello regionale una funzione già attribuita alle Fondazioni di Comunità. Un tema su cui riflettere.

### 1.1 Premessa: fonti e metodo

Delineare un quadro generale delle attività musicali in Lombardia attraverso una pluralità di punti di vista che, se incrociati, possano suggerire linee di intervento strategico per lo sviluppo del settore: questo il tentativo e lo scopo dell'indagine, di cui questo saggio costituisce la sintesi. Il metodo seguito integra un'impostazione analitica e quantitativa per quanto riguarda la mappatura, le politiche e le linee di finanziamento, al fine di dare rilievo e consistenza alle risorse pubbliche e di Fondazione Cariplo investite nel settore, con approfondimenti, necessariamente qualitativi e quantitativi, che mettano in luce difficoltà attuali, energie e potenzialità di sviluppo, grazie alla partecipazione degli operatori, attraverso la selezione di alcune organizzazioni d'eccellenza e l'analisi dei relativi casi. Le riflessioni di Angelo Foletto, critico musicale e presidente dell'Associazione Nazionale Critici Musicali, completano il quadro indicando prospettive di intervento e di riassetto del settore.

L'analisi dello stato dell'arte delle attività musicali in Lombardia ha come punto di partenza la mappatura dei soggetti attivi sul territorio differenziata per tipologie. Le fonti disponibili sono state valutate e messe a confronto per ottenere un quadro complessivo organico, sebbene non definitivo e non privo di zone d'ombra. In particolare, si è fatto riferimento alla BDMI - Banca Dati Musicale Italiana del CIDIM - Comitato Nazionale Italiano Musica<sup>21</sup>, che risulta la fonte più ricca di informazioni sebbene non esaustiva<sup>22</sup>, aggiornata integrando i dati del Ministero per i Beni e le Attività Culturali (MiBAC, 2011), della Regione Lombardia<sup>23</sup>, dell'Archivio di Fondazione Cariplo, dell'AGIS LOMBARDA<sup>24</sup> e del Libro bianco sulla diffusione della musica contemporanea in Italia (R.It.M.O., 2009). Inoltre, per quanto riguarda in particolare i Cori amatoriali e giovanili e le Scuole di Musica, si sono riportati i dati della recente ricerca "Iniziativa regionali di formazione alla pratica attiva della musica in Italia" (Negri, 2010). Una mappatura completa delle attività del settore dovrebbe comunque includere anche i dati reperibili presso gli Assessorati alla Cultura provinciali che non sono stati raccolti per motivi di tempo.

La scelta degli enti per l'analisi dei casi - condivisa con i responsabili della Fondazione - tenta di rispecchiare nella struttura la mappatura generale del settore, definita per tipologie produttive e di repertorio, anche tenendo conto delle linee di finanziamento pubblico. La scelta si è rivolta a organizzazioni che, per ragioni differenti, potessero costituire riferimenti emblematici per la qualità delle attività, innovativi per strategie e rilevanti per il territorio di riferimento. Tra i Teatri di Tradizione, sono stati scelti la Fondazione Teatro Ponchielli di

La parte II. Musica è stata scritta da Cecilia Balestra, Direttore di Milano Musica - Associazione per la musica contemporanea; docente presso Università degli Studi di Milano, Accademia Teatro alla Scala, Scuola d'Arte Drammatica Paolo Grassi.

21 Cfr. <http://www.cidim.it/cidim/content/51>.

22 Si è riscontrato infatti che un certo numero di piccole realtà sostenute dalla Fondazione Cariplo e dalla Regione Lombardia non sono inserite nella selezione relativa alla Lombardia della BDMI, gentilmente fornita dagli uffici del CIDIM, osservazione quest'ultima che pone qualche dubbio sull'aggiornamento del database che rappresenta la fonte primaria.

23 I dati sono stati gentilmente forniti dalla Struttura Spettacolo della Direzione Generale Cultura della Regione Lombardia.

24 Cfr. <http://www.lombardiaspettacolo.com/>.



*Copyright: Tommaso Balestra*

Cremona, per l'importanza complessiva delle attività musicali a Cremona e la Fondazione Teatro Grande di Brescia, con particolare riferimento alla recente trasformazione istituzionale e al nuovo indirizzo strategico nelle attività del Teatro; tra le orchestre, la Fondazione Orchestra I Pomeriggi Musicali è stata individuata per solidità di struttura e affidabilità gestionale, e inoltre per l'importanza del finanziamento pubblico in quanto unica ICO (Istituzione Concertistica-Orchestrale) riconosciuta in Lombardia; Sentieri Selvaggi, ensemble impegnato da anni nella proposta di nuova musica, per l'apertura al pubblico giovane e a nuovi modelli organizzativi, con una propria stagione a Milano e attività di distribuzione; inoltre, la Società del Quartetto di Milano, nel suo ruolo storico di più antica società italiana di concerti, nella prospettiva delle strategie per il futuro anche in vista del 2014, in cui cade il 150° anniversario dalla nascita; infine il Festival internazionale Settimane Musicali di Stresa e del Lago Maggiore, per l'impatto sul territorio, il turismo regionale, nazionale, internazionale, e per le scelte di programmazione dalla musica antica al Novecento e al contemporaneo.

## **1.2 Tassonomia e mappatura dei soggetti per tipologia di attività, nel confronto con i finanziamenti pubblici e di Fondazione Cariplo**

Nella mappatura del settore, andando oltre le logiche di strutturazione del "sistema lombardo" a partire dalla normativa statale, si è scelta una suddivisione per tipologie di attività: produzione/programmazione/ospitalità, ulteriormente differenziate secondo gli organici di riferimento e il repertorio proposto. I livelli di stabilità istituzionale sono ovviamente molto differenti, solo pochi enti garantiscono una continuità di attività sul territorio, stabilità di lavoro attraverso l'applicazione di CCNL e una rete relazionale e di finanziamenti istituzionali consolidatasi negli anni anche grazie alla storicità del soggetto. Le modalità di finanziamento statale hanno infatti determinato una struttura del "sistema musicale" che rispecchia solo parzialmente la reale complessità e la vitalità molteplice, e in parte dispersiva, delle attività musicali sul territorio.

La tabella 2.1 riporta i soggetti e le attività censite, con riferimento ai finanziamenti ottenuti dal MiBAC, dalla Regione Lombardia e dalla Fondazione. L'analisi di dettaglio dei finanziamenti MiBAC evidenzia come il sostegno statale sia concentrato su un numero estremamente ridotto di soggetti, ai quali

Tabella 2.1 Soggetti musicali in Lombardia per tipologia di attività e finanziamenti

Tipologia di soggetto	Totale soggetti	finanziamento FUS 2010				Numero soggetti con:			finanziati da CARIPLO (2007-2011)	finanziati Cariplo e non da FUS/FURS	Note
		finanziamento FUS 2010	partecipazione/convenzione regionale	riconoscimento regionale	finanziamento 2010 (L.R. 21/2008)	riconoscimento regionale	finanziamento 2010 (L.R. 21/2008)				
Teatri (con prevalente attività di teatro d'opera)	7	6	5	6	1	6	0	6	0	1)	
<i>Gruppi vocali e orchestrali (produzione, con differenti organici stabili, semi-stabili, occasionali)</i>											
Orchestra	14	2	1	1	1	1	1	3	1	2)	
Orchestra giovanili	4				1			1	1	3)	
Gruppi cameristici e orchestre da camera	46	2		1	3	7	5	7	5	4)	
Formazioni di musica contemporanea (alcuni dei quali realizzano una propria stagione)	18	2		1	2	3	1	3	1	5)	
Formazioni di musica antica	28							1	1	6)	
Complessi corali e vocali	51			1	1	3	3	3	3	7)	
Duo	88										
Quartetto	16										
Trio, quintetto, sestetto	35										
Associazioni concertistiche e musicali (programmazione/ospitalità, inclusi soggetti vari che realizzano attività musicali)	82	8		5	13	32	21	32	21	8)	
<i>Festival e rassegne (organizzati da enti inseriti in altre categorie o da enti locali)</i>											
Festival (attività prevalente)	3	2		2	2	4	1	4	1	9)	
FESTIVAL E RASSEGNE (organizzati da enti inseriti in altre categorie o da enti locali)	25	1			1					10)	
Concorsi	39	1									
Associazioni promozionali e di sostegno	10					3	2	3	2	11)	
Complessi bandistici	600	186		1	1	3	3	3		12)	

segue...

	378	210	6	18	25	71	25	41
Cori (giovani, amatoriali)							13	
							14	
<i>Formazione musicale</i>								
Conservatori e Istituti musicali pareggiati	8					2	2	
Scuole di Musica	327					3	3	
<b>Totale soggetti/attività</b>	<b>1779</b>	<b>210</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>71</b>	<b>41</b>	

**Note:**

- (1) Il Condominio Teatro Sociale di Mantova non ha avuto il finanziamento FUS nel 2010. La Fondazione Cariplo ha finanziato il Teatro alla Scala, e Teatro Donizetti, Teatro Ponchielli, Teatro Fraschini, Teatro Grande di Brescia, Asilico (Circuito Lirico Lombardo). La Fondazione Donizetti ha ricevuto un finanziamento regionale sul bando L.R. 21.
- (2) I Pomerigi Musicali e Orchestra Sinfonica G. Verdi hanno un finanziamento FUS e un sostegno regionale. La Fondazione Cariplo finanzia, I Pomerigi Musicali, Orchestra Verdi, la Filarmonica della Scala. Gli altri soggetti censiti, in particolare nell'Annuario CIDIM, sono particolarmente eterogenei per stabilità e qualità artistica.
- (3) La Fondazione Cariplo finanzia l'Orchestra Sinfonica di Lecco. Le altre formazioni censite sono l'Orchestra dell'Università degli Studi di Milano, l'Orchestra Filarmonica del Conservatorio di Milano e l'Orchestra dell'Accademia del Teatro alla Scala (che ha ricevuto un contributo regionale). L'Orchestra Sinfonica di Lecco non ha ottenuto il contributo regionale nel 2010. Non sono inserite le Orchestre infantili, come I Piccoli Pomerigi Musicali. Si ritiene che il numero sia nettamente superiore.
- (4) L'Orchestra da Camera di Mantova e Milano Classica hanno finanziamento FUS e FURS; la UECO è stata finanziata dalla Regione. L'Orchestra di Mantova ha il riconoscimento regionale. La Cariplo ha finanziato (2007-2010): l'Orchestra da Camera di Mantova, Orchestra Chamber Orchestra, Fondazione United Europe Orchestra, Associazione Gruppo da camera Caronte, Atalanta Fugiens, Il Quartetone, l'Accademia Concertante d'Archi di Milano.
- (5) Diverimento Ensemble (che ha ottenuto anche il riconoscimento regionale) e Sentieri Selvaggi hanno il FUS su annualità diverse, entrambi hanno ricevuto un contributo sulla L.R. 21, per le rassegne che organizzano. Dedaio Ensemble non ha il finanziamento FUS. I tre soggetti sono stati finanziati da Fondazione Cariplo.
- (6) La Fondazione Cariplo ha finanziato l'Ensemble Zeliro, nell'ambito di un progetto di rete. L'altro soggetto di questa categoria, non inserito nella mappatura ma finanziato da Fondazione Cariplo è l'Associazione Ensemble Isabella Leonarda di Novara.
- (7) L'Associazione Coro Città di Como ha il riconoscimento regionale e è stato finanziato nel 2001 sulla L.R. 21. La Fondazione Cariplo ha finanziato Coro Città di Como, Laboratorio Corale di Milano, Coro Haendel.
- (8) In questa sezione, è stato inserito anche AGON, che riceve finanziamenti FUS e FURS. Hanno ottenuto il riconoscimento regionale: Serate Musicali, Ass. Ghisleri Musica, Società del Quartetto di Milano, Gioventù Musicale d'Italia, Società dei Concerti. Nell'elenco sono inserite anche 3 associazioni di jazz finanziate da Fondazione Cariplo, di cui l'Associazione Secondo Maggio anche dalla Regione Lombardia.
- (9) Ricevono finanziamenti FUS e Fondazione Cariplo: Milano Musica, Festival A. Benedetti Michelangeli di Brescia e Bergamo e l'Autunno Musicale di Como (quest'ultimo inserito tra le Associazioni concertistiche (FUS 2010). Fondazione Cariplo ha finanziato inoltre il Festival delle Settimane Musicali di Stresa (non inserito nella mappatura in quanto in Piemonte), MITO non riceve finanziamenti ministeriali. E' incluso anche il Festival Settimane Barocche di Brescia, che è stato finanziato da Fondazione Cariplo.
- (10) Il Festival Monteverdi è organizzato dal Teatro Ponchielli di Cremona e riceve un finanziamento FUS ad hoc. I festival e le rassegne organizzate da soggetti inseriti in altre voci sono comunque conteggiati nel totale dei soggetti musicali censiti in Lombardia. Si è inoltre segnalato il finanziamento FURS al Festival Ultrapadum di Voghera.
- (11) La Fondazione Cariplo ha finanziato gli Amici della Scala, Fondazione Stradivari e il CIDIM (quest'ultimo non inserito nell'elenco in quanto soggetto nazionale) e il Pontificio Istituto Ambrosiano di Musica Sacra.
- (12) Il n. delle Bande deve essere considerato indicativo. Si pensi soltanto che, diversamente da quanto qui indicato, la ricerca "iniziative regionali di formazione alla pratica attiva della musica in Italia" (2010) a cura di Eleonora Negri, in collaborazione con l'Università di Firenze, commissionato dalla Scuola di Fiesole, riporta come dato n. 327 complessi bandistici. Da questo si evince la difficoltà di una mappatura precisa del settore. "L'Associazione Corpo Musicale di Santa Cecilia" ha ottenuto il riconoscimento regionale ed è stato finanziato da Fondazione Cariplo. All'originaria attività bandistica, associa organizzazione di manifestazioni, corsi etc. La Cariplo ha finanziato inoltre l'Ass. Isidoro Capitano Banda Città di Brescia.
- (13) Il numero dei Cori indicato è relativo a quanti sono i cori aderenti all'USCI Lombardia - Unione delle Società Corali della Lombardia, che risulta di poco superiore al censimento di n. 345, presentato nella ricerca "Iniziative regionali di formazione alla pratica attiva della musica in Italia" (2010).
- (14) I Conservatori sono 4: CONSERVATORIO di BRESCIA "Luca Marenzio"; CONSERVATORIO di COMO "Giuseppe Verdi"; CONSERVATORIO di MANTOVA "Lucio Campiani" (che ha avuto un finanziamento Cariplo), CONSERVATORIO di MILANO "Giuseppe Verdi"; gli Istituti Musicali Pareggiati sono 4: ISTITUTO MUSICALE PAREGGIATO di BERGAMO "Gaetano Donizetti"; ISTITUTO MUSICALE PAREGGIATO di CREMONA "Claudio Monteverdi"; ISTITUTO MUSICALE PAREGGIATO di GALLARATE (VA) "Giacomo Puccini"; ISTITUTO MUSICALE PAREGGIATO di PAVIA "Franco Vittadini" (che ha avuto un finanziamento Cariplo). Il numero delle Scuole di musica qui riportato risulta dal censimento tratto dalla ricerca "Iniziative regionali di formazione alla pratica attiva della musica in Italia" (2010).



*Teatro alla Scala 1991 (foto Lelli e Masotti da 'La vertigine del teatro')*

si attribuirebbe una funzione strutturante e potenzialmente trainante rispetto all'intero settore. Per una prima valutazione dell'intervento della Fondazione in funzione dell'emersione di nuovi soggetti è stato indicato il numero di organizzazioni che, non avendo ricevuto contributi FUS/FURS, hanno ottenuto un sostegno dalla Fondazione (nel quadriennio 2007-2011 sono stati sostenuti 71 soggetti nel settore musicale, di cui 41 non finanziati FUS/FURS, per un importo complessivo di € 42,3 milioni). Non sono comunque compresi gli enti locali che hanno ricevuto un sostegno diretto per la realizzazione di specifiche iniziative in ambito musicale.

Il **teatro d'opera** rimane di pertinenza pressoché esclusiva del Teatro alla Scala di Milano, la cui attività rimane centrale con 275-300 alzate di sipario a stagione (tra opera, balletto, concerti sinfonici, da camera e di canto, ospitalità e manifestazioni speciali) e dei Teatri di Tradizione, che propongono una programmazione varia, comprendente anche prosa e concertistica. In particolare, il Circuito Lirico Lombardo, finanziato e coordinato dalla Regione Lombardia, con il sostegno della Fondazione, rappresenta un progetto importante e innovativo, unico in Italia, per la produzione e la circuitazione dell'opera lirica e che potrebbe diventare un modello per il coordinamento, il sostegno e la promozione di altre attività musicali. Il Circuito presenta ogni anno 5 titoli d'opera, per un totale di circa 45 recite, coprodotte dal Teatro Grande di Brescia, dal Teatro Ponchielli di Cremona, dal Teatro Sociale di Como/As.Li.Co e dal Teatro Fraschini di Pavia, con la partecipazione dell'Orchestra I Pomeriggi Musicali<sup>25</sup>. Un protocollo d'intesa definisce i rapporti di collaborazione tra la Fondazione Teatro alla Scala e il Circuito, finalizzati in particolare a garantire allestimenti scenici e alla promozione del pubblico. Nel 2011 una produzione del Circuito è stata ripresa anche a Milano, al Teatro degli Arcimboldi, la cui gestione è stata affidata dal Comune di Milano alla Fondazione I Pomeriggi Musicali. Progetti *educational* innovativi per la promozione e la diffusione dell'opera lirica sono

<sup>25</sup> Per quanto riguarda l'attività complessiva di produzione, nell'ambito del Circuito Lirico Lombardo (5 titoli, per 45 recite, ovvero quanto produce una Fondazione lirico-sinfonica di medie dimensioni), I Pomeriggi utilizzano due orchestre, una delle quali è selezionata tramite audizioni e lavora circa 3 mesi all'anno, per suonare in almeno 3 o 4 opere delle 5 in cartellone. Quest'orchestra, di circa 50 elementi, viene utilizzata anche quando l'Orchestra principale, che ha 33 elementi stabili e che si allarga a seconda dei repertori, non è disponibile per fare altre attività in decentramento. Il ricorso ad aggiunti, per l'Orchestra principale, è necessario per l'allargamento del repertorio, che sarebbe molto ristretto se ci si limitasse ai 33 elementi stabili.



realizzati in particolare da As.Li.Co con il sostegno della Regione Lombardia: Opera Domani, che coinvolge ogni anno 2.500 insegnanti e 50.000 bambini, e Pocket Opera. Il Concorso As.Li.Co per cantanti lirici costituisce un'importante possibilità di selezione di giovani talenti anche per il Circuito Lirico Lombardo.

I **gruppi orchestrali e vocali**, con attività di produzione e differenti organici stabili, semistabili e occasionali, rappresentano un complesso e variegato mondo musicale di valore qualitativo estremamente differenziato per professionalità artistica e capacità gestionale. Le orchestre stabili, con attività continuativa e possibilità di circuitazione a livello regionale, nazionale e internazionale sono poche (Filarmonica della Scala, Orchestra Sinfonica di Milano G. Verdi<sup>26</sup> e Orchestra I Pomeriggi Musicali), e scontano la mancanza di incentivi per le tournée all'estero, problema comune a tutti i gruppi orchestrali e agli *ensemble*. L'attività in decentramento a livello regionale dell'Orchestra I Pomeriggi musicali è considerevole, anche in ragione delle finalità del finanziamento pubblico all'ente. Il Festival A. Benedetti Michelangeli di Brescia e di Bergamo ha una propria orchestra festivaliera; il Teatro Donizetti di Bergamo realizza la stagione lirica con una propria compagine orchestrale. Per quanto riguarda le **orchestre giovanili**, il censimento non tiene conto delle orchestre infantili e appare comunque di dubbia completezza. Si segnala peraltro che si sta costituendo anche in Lombardia il Sistema delle Orchestre e dei Cori infantili e giovanili, promosso a livello nazionale sul modello del Sistema venezuelano. Più numerose le **orchestre da camera**, alcune delle quali, come l'Orchestra da Camera di Mantova e Milano Classica, svolgono un'attività stabile. In questo comparto sono inseriti anche gruppi musicali che si dedicano in particolar modo al repertorio settecentesco con strumenti originali. Inoltre, non si è in grado di valutare nel dettaglio le reali attività dei numerosi **gruppi da camera** censiti, dal **sestetto al duo**, impegnati nel repertorio classico, che potrebbero rivelarsi in certi casi aggregazioni occasionali di musicisti, già strutturati in compagini orchestrali stabili. Peraltro "negli ultimi anni in Italia si è rovesciato il rapporto tra solisti e gruppi da camera: il dato però non emerge dalle programmazioni, che privilegiano comunque i solisti. Ci sono Quartetti e Trii eccellenti - ma scarsamente presenti nei cartelloni - perché nei Conservatori ci sono insegnanti migliori, musicisti che hanno valorizzato la musica da camera; poi c'è il ruolo nazionale svolto dalla Scuola di Musica di Fiesole"<sup>27</sup>. Rari sono i gruppi in residenza presso i Teatri di tradizione o istituzioni stabili, come ad esempio I Solisti di Pavia al Teatro Fraschini, o il Quartetto di Cremona presso la Società del Quartetto di Milano.

Una particolare vitalità si manifesta nell'ambito della **musica antica**, che continua a rappresentare un punto di eccellenza delle attività in Lombardia, grazie a una tradizione di studi e di scambi internazionali dagli anni Settanta in avanti.

26 La Fondazione Orchestra Sinfonica e Coro Sinfonico di Milano Giuseppe Verdi, istituita con lo scopo di promuovere, favorire e sostenere l'attività dell'Orchestra Sinfonica di Milano Giuseppe Verdi e del Coro Sinfonico di Milano Giuseppe Verdi, svolge un ruolo determinante nell'offerta musicale milanese, con una programmazione che accosta alla stagione sinfonica principale di circa 38 programmi, replicati nei tre concerti settimanali, i concerti de LaVerdi Barocca, iniziative *educational* varie tra cui il ciclo Crescendo in Musica, concerti straordinari, l'orchestra amatoriale LaVerdi per tutti e altre attività di promozione e divulgazione musicale.

27 Cfr. Testimonianza e riflessioni di Angelo Foletto, critico musicale e Presidente dell'Associazione Nazionale Critici Musicali. Intervista di Cecilia Balestra del 24 febbraio 2012.

Alcuni tra i gruppi inseriti svolgono un'attività professionale a livello internazionale, con notevoli riconoscimenti artistici. Disomogeneo per livello artistico, e in certi casi non valutabile, è il settore dei **gruppi corali e vocali**, che andrebbe ulteriormente suddiviso tra compagini corali e gruppi madrigalistici impegnati nel repertorio antico.

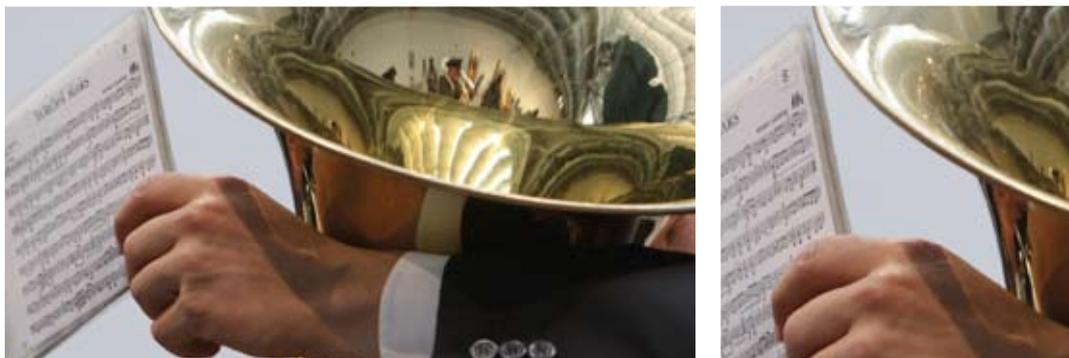
Parecchi gruppi si occupano di **musica contemporanea** in maniera molto più professionale che non nel passato, ma trovano rari spazi nelle programmazioni tradizionali; alcuni, non avendo possibilità di sostegno per la circuitazione, hanno dato vita a una propria stagione di concerti, ricevendo finanziamenti dal MiBAC e dagli enti locali (ad esempio, Divertimento Ensemble e Sentieri Selvaggi).

Come risulta evidente nella tabella di sintesi, il settore della produzione di musica sinfonica e da camera è complessivamente poco sostenuto in via diretta e trae occasioni di lavoro anche dalle numerose associazioni ed enti che organizzano stagioni, rassegne e festival a livello locale e regionale, ma anche nazionale e internazionale (Tabella 2.1).

Le numerose **associazioni concertistiche** che svolgono attività di ospitalità a differenti livelli di qualità artistica, dallo *star system* del concertismo internazionale alle proposte più locali, svolgono infatti un'importante funzione di diffusione sul territorio, complementare e imprescindibile rispetto alle organizzazioni di produzione. Sono stati indicati separatamente i **festival** e le **rassegne festivaliere** organizzate nell'ambito delle attività di altri soggetti. In questo quadro, i festival principali, che hanno una visibilità nazionale e internazionale, sono MITO Settembre Musica, il Festival A. Benedetti Michelangeli di Brescia e di Bergamo, il Festival Autunno Musicale di Como (che però è stato inserito tra le associazioni coerentemente con la tipologia del finanziamento ministeriale per il 2010), il Festival di Milano Musica e il Festival Monteverdi di Cremona, organizzato dalla Fondazione Teatro Ponchielli. Più numerose le rassegne, più o meno importanti, promosse da enti già inseriti in altre categorie.

I **complessi bandistici** sono una realtà molto diffusa in Lombardia, il cui censimento rimane piuttosto complicato (oltre 600 sono i gruppi attivi, 344 dei quali sono associati all'Anbima)<sup>28</sup>. Si tratta di piccole organizzazioni con struttura associativa autonoma, prevalentemente fondate sull'autofinanziamento. Spesso annessa alla banda c'è una scuola con la funzione di formare i nuovi potenziali strumentisti del complesso e offrire cultura musicale in situazioni dove non esistono altre opportunità formative. Altrettanto significative le attività corali amatoriali e giovanili, che si affiancano alle compagini professionali.

28 Il censimento, effettuato grazie ad Anbima Lombardia, rimane approssimativo perché i dati degli associati alle altre federazioni sono quelli riportati nei siti internet, per un totale di 590 (ANBIMA n. 344; ABBM - Ass. Bande Bergamasche Musicali n. 111; ABMB - Ass. Bande Musicali Bresciane n. 83; FEBACO - Federazione Bande Comasche n. 33; Coordinamento Bande Musicali Cremona n. 19). Si deve inoltre tenere presente che sono possibili affiliazioni plurime. Se si considerano infine le bande che non risultano associate a nessuna delle realtà sopra citate (circa una sessantina secondo il Presidente di Anbima Lombardia, Luigi Verderio), si superano ampiamente i 600 complessi bandistici attivi in Lombardia.



Copyright: Vico Chamla

L'ampio settore della **formazione musicale** meriterebbe un approfondimento *ad hoc* ed è stato inserito nella mappatura allo scopo di dare una visione complessiva della consistenza delle attività anche in quest'ambito fondamentale per lo sviluppo della musica, a livello di diffusione e di professionalizzazione. Quattro Conservatori e altrettanti Istituti musicali pareggiati si accostano alle circa 327 scuole di musica censite dalla già citata ricerca "Iniziativa regionali di formazione alla pratica attiva della musica in Italia" (Negri, 2010). La rilevanza delle attività di formazione alla pratica attiva della musica (bande, cori e scuole) potrebbe portare a considerazioni strategiche in una più ampia ottica di sviluppo del settore musicale. *"La situazione della Lombardia è comunque positiva rispetto ad altre regioni. Ci sono più iniziative e più occasioni, tenendo anche conto che si tratta di una regione con forte concentrazione di centri di produzione e otto importanti istituti di formazione: 4 Conservatori (Milano, Como, Brescia e Mantova) e 4 Istituti Musicali Pareggiati (Pavia, Bergamo, Gallarate/Varese e Cremona) oltre a numerose scuole musicali di lunga tradizione e di buona qualità"*<sup>29</sup>.

Una lettura complessiva della mappatura, in relazione con i diversi livelli di contributi pubblici, fotografa un settore fortemente piramidale nella sua struttura. Ai due estremi, il Teatro alla Scala con circa € 41 milioni di contributi pubblici nel 2010<sup>30</sup> e i 186 complessi bandistici con un contributo medio FUS 2010 pari a € 550 (le cui competenze sarebbe preferibile trasferire agli enti locali). I 1.444 soggetti/iniziative censiti (escludendo il settore della formazione musicale) sono comunque rappresentativi di una realtà molteplice, variegata e diversificata sul territorio, con livelli artistici molto differenti, dal professionismo all'amatoriale, e problematiche gestionali anche molto distanti tra loro. In questo quadro, la Regione Lombardia ha finanziato direttamente sulla L.R. 21/2008 nel 2010 – escludendo i protocolli con le Province - 30 soggetti, compresi i 5 enti convenzionati. Risulta dunque possibile una chiara identificazione di almeno due settori, in un certo senso paralleli e ulteriormente diversificati al loro interno, con differenti problemi di sostenibilità. Da un lato, le strutture consolidate devono affrontare problemi di incertezza economica e progettuale, quantunque si muovano in un sistema di finanziamenti maggiormente garan-

29 Intervista ad Angelo Foletto, cit.

30 Nostra elaborazione da Relazione FUS e dai dati gentilmente forniti dall'Amministrazione MiBAC: € 41.098.994 comprendenti i contributi di MiBAC, Regione Lombardia, Provincia di Milano, Comune di Milano.

Tabella 2.2 Riepilogo delle erogazioni di MiBAC, Regione Lombardia e Fondazione Cariplo in Lombardia dal 2007 al 2011

	2007	2008	2009	2010	2011	Totale
MiBAC (contributi in Lombardia)						
FUS Teatro	11.078.000	10.957.000	9.617.654	9.391.636	9.780.454	50.824.744
FUS Musica (escluso il Teatro alla Scala)	7.540.590	7.752.840	7.473.819	7.114.715	7.337.941	37.219.905
FUS Danza	303.000	400.000	395.000	457.667	450.000	2.005.667
Fondazione Teatro alla Scala (FUS e extra FUS)	32.025.990	37.296.169	33.310.358	29.634.994	33.238.477	165.505.988
TOTALE	50.947.580	56.406.009	50.796.831	46.599.012	50.806.872	255.556.304
FURS TEATRO/MUSICA/DANZA di cui per il cinema	non rilevato	2.714.300	3.000.000	3.522.800	2.348.000	11.585.100
		+310.000	+1.000.000	+477.200	+112.000	
Next	800.000	920.000	850.000			2.570.000
Fai il pieno di cultura				530.000	500.000	1.030.000
Fondo unico di investimento per lo spettacolo	non rilevato	4.000.000	4.000.000	4.000.000	non rilevato	12.000.000
Fondo per la partecipazione alle Fondazioni	non rilevato	2.812.000	2.660.000	3.400.000	2.810.000	11.682.000
Fondo per la partecipazione alle attività delle Fondazioni	non rilevato	3.190.000	3.090.000	3.090.000	3.080.000	12.450.000
Legge 9/1993 (iniziative di spettacolo, dirette, in collaborazione, su bando)	non rilevato	977.400	2.167.300	839.000	non rilevato	3.983.700
Legge 6 Promozione e integrazione Europea	non rilevato	21.000	47.000	59.000	non rilevato	127.000
TOTALE		14.634.700	15.814.300	15.440.800	8.738.000	55.427.800
Bandi e progetti destinati allo spettacolo	6.172.398	8.436.000	6.577.000	6.598.000	6.820.300	34.603.698
Erogazioni istituzionali (escluso Teatro alla Scala)	1.350.000	1.300.000	1.500.000	1.700.000	1.700.000	7.550.000
Erogazioni istituzionali Teatro alla Scala	3.481.890	6.200.000	12.166.000	3.217.000	3.217.000	28.281.890
Erogazioni extra-bando	1.465.000	710.000	1.530.000	699.000	non rilevato	4.404.000
TOTALE	12.469.288	16.646.000	21.773.000	12.214.000	11.737.300	74.839.588
Totale complessivo	64.216.868	87.686.709	88.384.131	74.253.812	71.282.172	385.823.692

Note: 1) I dati relativi a Regione Lombardia nel 2008 fanno riferimento alla L.R. 58 dell'8 novembre 1977, 2) I dati relativi a Fondazione Cariplo riguardano esclusivamente il sostegno alle attività di spettacolo dal vivo (mediante bandi, erogazioni istituzionali, extra bando e patrocini). Fonte: elaborazione degli autori su dati della Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico per lo Spettacolo 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 (Osservatorio dello Spettacolo - MiBAC), Regione Lombardia - Direzione Generale Cultura, Struttura spettacolo, Fondazione Cariplo: Bilancio di Missione 2007, 2008, 2009, 2010, dati disponibili sul sito [www.fondazionecariplo.com](http://www.fondazionecariplo.com), dati forniti dagli uffici.



tito. Dall'altro, con un forte stacco per dimensioni economico-gestionali, che non corrisponde necessariamente a una differente qualità artistica, si trovano i soggetti privi di garanzie e di stabilità, vincolati dall'incertezza delle entrate a una progettualità di breve periodo. Le forme di finanziamento si riverberano sulle modalità di lavoro: i soggetti più piccoli e fragili conoscono esclusivamente forme contrattuali a progetto o occasionali, mentre i pochi soggetti storicamente più consolidati applicano normalmente i CCNL.

### 1.3 Le risorse economico-finanziarie statali in Lombardia<sup>31</sup>

Nel decennio 2001-2010, il calo del finanziamento FUS è stato pari al 25% per la Fondazione Teatro alla Scala e al 24% per le attività musicali. Si ritiene che questo dato sia determinante, quanto tutto da indagare, per una lettura complessiva dello stato dell'arte della musica in Lombardia. Il Teatro alla Scala è l'unica Fondazione lirico-sinfonica, con un finanziamento che nel 2010 è stato di € 29,6 milioni. Nel 2001, il finanziamento per il Teatro alla Scala era stato di € 39,6 milioni, sostanzialmente confermato l'anno successivo, anche grazie a un Fondo Integrativo ex D.M. 28/11/2002, per un totale di € 39,3 milioni.

Le attività musicali sono sostenute attraverso differenti tipologie di soggetti e attività (n. 211 nel 2010) che accedono ai contributi: Teatri di tradizione, Istituzioni Concertistiche-Orchestrale (ICO), lirica ordinaria, attività concertistiche e corali, festival e rassegne, promozione della musica, perfezionamento musicale, complessi bandistici, concorsi, attività all'estero e progetti speciali. Per quanto riguarda la distribuzione regionale dei finanziamenti alle attività musicali, la Lombardia ha ricevuto nel 2010 il 12,9% delle risorse FUS, pari a € 7,1 milioni ed è la regione del Nord Ovest più finanziata e con il maggior numero di beneficiari (211 nel 2010, pari al 20% del totale dei soggetti finanziati in Italia, dei quali però 186 sono complessi bandistici). Nel 2001, alle attività musicali erano stati destinati € 9,4 milioni.

Se si considerano in dettaglio i contributi assegnati per tipologie di soggetti nel 2010, si evidenzia che, su un totale di 7,1 milioni di contributo FUS (escluso il contributo al Teatro alla Scala), i 5 Teatri di tradizione finanziati ricevono il 39,9% dell'importo erogato (a livello nazionale, la regione che riceve il finanziamento maggiore è l'Emilia Romagna con € 4,7 milioni e 6 teatri finanziati, a cui segue la Lombardia con 2,5 milioni assegnati); la Fondazione I Pomeriggi Musicali, riconosciuta come ICO, riceve il 20,7%; le attività concertistiche di produzione e di ospitalità il 30,7%; festival e rassegne il 6,6% (dei 46 festival sovvenzionati in Italia nel 2010, solo 4 sono in Lombardia, con contributi decisamente inferiori rispetto ad altre regioni; il Festival MITO non riceve contributi FUS); il restante 2,1% è dedicato ad attività di promozione, ad attività all'estero e a complessi bandistici (con lo 0,65% per le prime due linee di attività). Il dettaglio per fasce di contributo conferma il quadro di un sistema musicale strutturato in categorie distinte, con scarso spazio per interventi di coordinamento delle attività, di sviluppo della distribuzione a livello nazionale e internazionale e di accesso per nuovi soggetti. Senza considerare il contributo alla Fondazione I Pomeriggi Musicali di circa € 1,5 milioni e il contributo medio di circa € 550 ai complessi bandistici, si delinea una fascia bassa di contributi tra i € 10.000 e i € 50.000 (9

31 I dati di questo paragrafo sono tratti da MiBAC, 2011.

beneficiari); una ridotta fascia intermedia tra i € 50.000 e i € 200.000 (5 beneficiari, di cui due per attività realizzate da soggetti che ricevono contributi come Teatri di Tradizione); nessun finanziamento tra i € 200.000 e i € 300.000; una fascia alta di contributi tra i € 300.000 e i € 750.000 (10, di cui tutti i Teatri di Tradizione, 3 società di concerti che svolgono attività di ospitalità, 1 festival e un'orchestra stabile).

Rispetto al forte calo evidenziato per il decennio 2001-2010, l'andamento in dettaglio del finanziamento FUS in Lombardia nel quinquennio 2007-2011 (tabella 2.2) mostra un quadro di sostanziale stabilità, con un decremento complessivo per le attività musicali, escluso il Teatro alla Scala, pari al 4%. Se si escludono i complessi bandistici, i soggetti finanziati nel quinquennio sono costantemente 20/21, con un ricambio piuttosto scarso.

Per quanto riguarda il settore dei Teatri di Tradizione, il dato più significativo riguarda il Condominio Teatro Sociale di Mantova, che non è stato finanziato per il 2010 e per il 2011. Gli altri Teatri di Tradizione, con contributi compresi tra € 660.000 del Teatro Sociale di Como/As.li.co e € 315.000 del Teatro Fraschini di Pavia, subiscono solo lievi oscillazioni dei valori nominali, con una conseguente contrazione del valore reale. Il Teatro Ponchielli di Cremona riceve ulteriori contributi rispettivamente per la stagione concertistica, per la rassegna dedicata alla danza e per il Festival Monteverdi. Inoltre, i dati disponibili circa l'incidenza del contributo statale sul totale dei contributi pubblici e privati per i Teatri di Tradizione lombardi sono del 2008 ed evidenziano che il contributo statale varia tra il 64,9% dell'As.Li.Co (Como) e il 32% del Teatro Fraschini di Pavia, che ha ottenuto il riconoscimento con decreto ministeriale nel 2003. Anche i contributi regionali, provinciali, comunali hanno un'incidenza molto variabile sui bilanci (dal 26,4% del contributo comunale al Teatro Fraschini al 2,5% di quello del Comune di Como all'As.Li.Co) e lo stesso vale per i contributi privati (tre teatri hanno introiti da privati che oscillano tra il 36,6% e il 40,6% mentre gli altri sono compresi in una fascia che varia tra il 3,6% e il 15%) (MiBAC, 2010).

I nuovi soggetti finanziati nel quinquennio, con continuità ma con contributi sotto i € 25.000, sono: l'Associazione La Cappella Musicale (Milano), Divertimento Ensemble (Milano), Sentieri Selvaggi (con un contributo non rinnovato nel 2011) e Agon-Centro Studi Armando Gentilucci. La Fondazione Orchestra Sinfonica e il Coro Sinfonico G. Verdi di Milano hanno ricevuto un contributo in crescita, quantunque non proporzionato al volume d'attività, da € 285.000 nel 2009 a € 460.000 nel 2011.

Riguardo ad altre fonti di finanziamento statale, i Fondi ARCUS sono stati assegnati per il settore musicale in Lombardia esclusivamente alla Fondazione Radici nel futuro (€ 500.000 nel 2005); all'ASK Bocconi per un progetto di ricerca sulle Fondazioni lirico-sinfoniche (€ 200.000 nel 2005); alla Fondazione Teatro alla Scala di Milano (€ 710.000 per il progetto Italia-Cina nel 2006; € 3,6 milioni per progetti nazionali e internazionali nel 2007; € 3,6 milioni per progetti nazionali e internazionali nel 2009).

Fatta eccezione per i Teatri di Tradizione e per l'attività in decentramento dell'Orchestra I Pomeriggi Musicali, appare evidente la concentrazione dei contributi nel capoluogo. Si è dunque ritenuto opportuno valutare la ripartizione del FUS nelle province lombarde in relazione al numero di abitanti. L'ana-



lisi apre scenari differenti se si considera la valenza sovranazionale del Teatro alla Scala e se si valutano esclusivamente le attività precipuamente rivolte al territorio. Includendo il contributo statale al Teatro alla Scala, la provincia di Milano riceve complessivamente il 91% dei contributi assegnati alla Regione Lombardia. Tale percentuale scende al 48% escludendo la Scala. Le province più sostenute risultano: Brescia (13%), Como (10%), Cremona (10%) e Bergamo (8%). Il FUS pro-capite più alto è quello della Provincia di Cremona (€ 2,1 per abitante) mentre le Province di Sondrio, Varese, Monza-Brianza, Lodi e Lecco segnano un importo di € 0,01/0,02 per abitante. La provincia di Milano (3.146.596 abitanti) ha un FUS pro-capite di € 1,14, che sale a € 11,7 con il contributo al Teatro alla Scala.

Alcune tipologie di soggetti musicali sono escluse di fatto dal finanziamento. I centri di ricerca possono accedere ai contributi solo per attività di promozione. Rari sono anche gli *ensemble* che ricevono un sostegno, finalizzato peraltro all'attività stabile nell'ambito di rassegne direttamente organizzate, mentre mancano interventi a incentivo dell'attività di distribuzione in Italia e completamente marginali sono quelli per le attività all'estero. Non esiste in Italia, e in Lombardia, un sostegno diretto alla creatività contemporanea in ambito musicale<sup>32</sup>. Alcuni espliciti indirizzi del Regolamento Musica, come l'indicazione di principio di valorizzazione dell'innovazione e della ricerca musicale, non corrispondono a valutazioni qualitative coerenti con l'obiettivo di promuovere il rinnovamento della programmazione. Ricordiamo infine che i finanziamenti per le "formazioni giovanili" nel 2010 non sono stati attribuiti per mancanza di domande presentate: una sola in tutta Italia, peraltro inammissibile.

#### 1.4 Politiche e finanziamenti della Regione Lombardia<sup>33</sup>

La L.R. 21/2008 costituisce un innovativo quadro di intervento di politica culturale nell'ambito del quale è stato istituito il FURS – Fondo Unico Regionale per lo Spettacolo (Art. 4). La norma (Art. 8) prevede inoltre che la Regione riconosca i soggetti che svolgono attività di spettacolo di rilevanza regionale. Tale riconoscimento comporta la possibilità di intraprendere in via prioritaria forme di collaborazione con la Regione (Tabella 2.3).

La Regione partecipa in qualità di socio fondatore ad alcune Fondazioni lombarde, finanziate su due fondi, rispettivamente in conto capitale e per le attività realizzate. Per il settore musicale, il Fondo per la partecipazione della Regione alle Fondazioni lombarde ha sostenuto in conto capitale la Fondazione Teatro alla Scala, la Fondazione I Pomeriggi Musicali e la Fondazione Orchestra Sinfonica e il Coro Sinfonico G. Verdi (quest'ultima solo nel 2009 e 2010) con un impegno complessivo di € 2,8 milioni nel 2011. Inoltre, dal Fondo per la partecipazione alle attività delle Fondazioni Lombarde per lo spettacolo sono state finanziate la Fondazione Teatro alla Scala, la Fondazione I Pomeriggi Musicali e inoltre la Fondazione Piccolo Teatro di Milano e la Fondazione Lombardia Film Commission. Tale fondo ha subito un minimo decremento nel quadriennio (€ 3.190.000 nel 2008 e € 3.080.000 nel 2011). Il contributo di € 300.000 nel 2010

32 Si veda in proposito anche la Parte III di questo lavoro.

33 Questo paragrafo è stato redatto con la collaborazione della Struttura Spettacolo della Direzione Generale Cultura della Regione Lombardia.

alla Fondazione Teatro Grande di Brescia è stato erogato un tantum sul fondo della Presidenza della Regione Lombardia.

Sotto la voce "Iniziative e attività finanziabili in campo musicale con il concorso della Regione" (Art.12), che include anche i protocolli e i soggetti convenzionati, la Regione sostiene in particolare:

- a. la diffusione della cultura musicale sul territorio regionale attraverso la distribuzione di opere e di concerti, nonché la promozione e la formazione dello spettatore, d'intesa con le scuole di ogni ordine e grado;
- b. la diffusione della musica sia popolare che tradizionale, importante forma del patrimonio artistico e culturale;
- c. le attività di conservazione del patrimonio storico della musica di tutti i generi, nonché la raccolta e la diffusione di documenti di interesse musicale;
- d. le attività di ricerca di nuovi linguaggi e di sperimentazione musicale;
- e. le attività musicali dei complessi bandistici e corali.

I contributi al settore musicale sul FURS, per un importo di € 1.655.000 nel 2008, 1.715.000 nel 2009, 2.050.000 nel 2010, 1.370.000 nel 2011, con una ridu-

*Tabella 2.3 Le erogazioni della Regione Lombardia allo spettacolo dal vivo*

Fonte dei finanziamenti alle attività di spettacolo	2008	2009	2010	2011
Fondo unico regionale per lo spettacolo - FURS	3.024.300	4.000.000	4.000.000	2.460.000
Fondo di investimento per lo spettacolo (nel 2009 sono compresi € 500.000 per il fondo di garanzia)*	4.000.000	4.000.000	4.000.000	non rilevato
Fondo unico di investimento per il cinema		1.000.000	1.000.000	non rilevato
Fondo per la partecipazione di regione lombardia alle attività delle Fondazioni lombarde per lo spettacolo**	3.190.000	3.090.000	3.090.000	3.080.000
Fondo unico per la partecipazione della Regione Lombardia alle attività della Fondazione Lombardia Film Commission	-	-	450.000	400.000
Fondo unico per la partecipazione della Regione Lombardia alle Fondazioni Lombarde per lo Spettacolo***	2.812.000	2.660.000	3.400.000	2.810.000
Fondo unico per il cinema				200.000

*Note:* \* Il fondo comprende rimessa a norma e attrezzature anche di sale prevalentemente o esclusivamente cinematografiche; \*\* Fondazione Teatro alla Scala, Fondazione I Pomeriggi Musicali, Fondazione il Piccolo Teatro di Milano, Fondazione Lombardia Film Commission; \*\*\* Nel 2009 e 2010: Fondazione Teatro alla Scala, Fondazione I Pomeriggi Musicali, Orchestra Sinfonica e coro sinfonico "Giuseppe Verdi". Nel 2008 e 2011: Teatro alla Scala e Fondazione I Pomeriggi Musicali

*Fonte:* elaborazione degli autori su dati Regione Lombardia - Direzione Generale Cultura, Struttura Spettacolo

**Tabella 2.4 - Fondo Unico Regionale per lo Spettacolo - FURS in dettaglio**

Strumenti/Settori	2008	2009	2010	2011	Var. %
<b>1. Bandi</b>					
Bando per le attività teatrali	279.000	350.000	350.000	-	20,3%
Bando per le attività cinematografiche	160.000	200.000	200.000	-	20,0%
Bando per le attività di musica e danza (Legge 21)	1.000.000	350.000	500.000	-	-50,0%
di cui, per la danza	119.000	26.000	90.000		
<b>2. Attività fuori bando (da convenzioni/protocolli)</b>					
Progetto ORMA			7.000		
<i>Teatro</i>					
Convenzioni con teatri (13 soggetti*)	221.000	370.000	360.000	370.000	67,4%
Circuiti Teatrali Lombardi	312.000	315.000	387.000	340.000	9,0%
Lombardia Teatro Ragazzi	88.000	90.000	215.500	108.000	22,7%
Centro Teatrale Bresciano	159.300	160.000	160.000	160.000	0,4%
<i>Musica e Danza</i>					
Convenzioni per attività di musica (5 soggetti**)	400.000	1.125.000	1.135.000	1.305.000	226,3%
Protocolli con le Province: x attività musicali	40.000	71.000	216.800	-	-100,0%
Protocolli con le Province: contributi bande e cori	215.000	169.000	198.500	65.000	-69,8%
<i>Cinema</i>					
Protocolli con Province: Cinema ragazzi				72.000	
Protocolli con Province: altre attività cinematografiche	190.000	210.000	140.200		
Cineteca	80.000	80.000	80.000	40.000	
Film commission		395.000			
Cinema di qualità		115.000	50.000		
<b>Totale Teatro</b>	<b>1.059.300</b>	<b>1.285.000</b>	<b>1.472.500</b>	<b>978.000</b>	<b>-7,7%</b>
<b>Totale Musica e Danza</b>	<b>1.655.000</b>	<b>1.715.000</b>	<b>2.050.300</b>	<b>1.370.000</b>	<b>-17,2%</b>
<b>Totale Cinema</b>	<b>430.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>477.200</b>	<b>112.000</b>	<b>-74,0%</b>
<b>Totale complessivo FURS</b>	<b>3.144.300</b>	<b>4.000.000</b>	<b>4.000.000</b>	<b>2.460.000</b>	<b>-21,8%</b>

*Note:* \* Associazione Grupporiani, Associazione Teatro Invito, Compagnia Stabile Teatro Filodrammatici, Elsinor, F.M.N., Il Teatro Prova, Pandemonium Teatro, Quelli di Grock, Teatrithalia, Teatro de gli Incamminati, Teatro del Buratto, Teatro Litta, Teatro Telaio. \*\* Nel 2008 comprende solo Fondazione I Pomeriggi Musicali. Dal 2009 al 2011 sono compresi anche ASLICO, Fondazione Ponchielli di Cremona, Fondazione Teatro Fraschini di Pavia, Fondazione Teatro Grande di Brescia. Sono contributi per il Circuito Lirico Lombardo e per altre attività musicali.

*Fonte:* elaborazione degli autori su dati Regione Lombardia - Direzione Generale Cultura, Struttura spettacolo

*Tabella 2.5 Ripartizione provinciale del FURS (convenzioni, protocolli e bandi per musica e danza)*

Provincia	2008		2009		2010	
	Stanziamiento	%	Stanziamiento	%	Stanziamiento	%
Bergamo	91.397	6%	35.000	2%	88.000	4%
Brescia	189.598	11%	128.500	8%	151.500	8%
Como	118.688	7%	331.500	19%	35.000	2%
Cremona	116.511	7%	182.500	11%	182.500	9%
Lecco	11.044	1%	18.000	1%	60.800	3%
Lodi	944	1%	10.000	1%	25.000	1%
Milano	895.297	54%	714.000	42%	1.193.500	59%
Mantova	39.078	2%	15.000	1%	80.000	4%
Monza e Brianza	-	0%	30.000	2%	8.500	0%
Pavia	95.533	6%	111.500	7%	117.500	6%
Sondrio	22.855	1%	74.000	4%	24.000	1%
Varese	74.055	4%	30.000	2%	49.000	2%
Totale	1.655.000	100%	1.680.000	100%	2.015.300	100%

*Nota:* Si segnala che gli importi totali relativi al 2009 e al 2010 differiscono rispetto a quelli indicati nella tabella 2.4, riassuntiva FURS

*Fonte:* elaborazione degli autori su dati Regione Lombardia - Direzione Generale Cultura, Struttura spettacolo

zione complessiva pari al 17,2%, si articolano in due differenti modalità di finanziamento: a) extra-Bando con convenzioni e protocolli; b) sul bando per le attività di musica e danza. I Protocolli con le Province per le attività di bande, cori e altre attività musicali (già finanziati per un importo di € 245.000 nel 2008) hanno ottenuto contributi per € 65.000 nel 2011 (Tabelle 2.4 e 2.5).

Nel triennio 2009-2011, sono poi stati finanziati per il Circuito Lirico Lombardo e altre attività musicali i 5 soggetti convenzionati: I Pomeriggi Musicali, As.Li.Co, Fondazione Ponchielli di Cremona, Fondazione Teatro Fraschini di Pavia e Fondazione Teatro Grande di Brescia. Nel 2008, lo stanziamento per le Convenzioni è stato pari a € 400.000 e destinato esclusivamente alla Fondazione I Pomeriggi Musicali; il triennio 2009-2011 ha registrato un consolidamento dei rapporti con la Regione e il finanziamento per le convenzioni, con la stipula dei nuovi accordi triennali con gli enti è passato da € 1.125.000 nel 2009, a € 1.135.000 nel 2010 e a € 1.305.000 nel 2011. Il contributo medio per ciascun soggetto nel 2011 è stato di € 261.000.

In una visione complessiva, la linea d'intervento strategico sul settore musicale, attraverso le convenzioni, intende sostenere i Teatri di Tradizione lombardi che partecipano, in un'ottica di forte coordinamento delle attività, al Circuito Lirico Lombardo, che è l'iniziativa di punta della Regione. I soggetti musicali che hanno ottenuto il riconoscimento di rilevanza regionale dal 2008 sono 18, tra i quali risultano anche i teatri del Circuito stesso. In modo differente, la "stabilità" nel settore Teatro risulta allargata a un numero maggiore di soggetti: i convenzionati per lo stesso triennio sono stati 13, con un contributo medio decisamente inferiore, pari a € 28.462. La riduzione complessiva

**Tabella 2.6** *Soggetti beneficiari e contributi medi del FURS per le attività di musica e danza*

	2008	2009	2010	Variazione 2008/2010
<i>Bando attività di musica e danza</i>				
Soggetti ammessi e finanziati	73	34	40	-45,2%
Soggetti ammessi ma non finanziati	18	31	11	-38,9%
Soggetti non ammessi	23	14	10	-56,5%
Totale domande presentate	114	79	61	-46,5%
<i>Contributo medio per attività di musica e danza</i>				
Bando per le attività di musica e danza (L.R. 21/08)	13.699	10.294	12.500	-8,8%
Convenzioni per attività di musica*	400.000	225.000	227.000	0,5%

*Nota:* \* La variazione del contributo medio per le convenzioni è calcolato per il periodo 2009/2010 essendoci un solo beneficiario nel 2008

*Fonte:* elaborazione degli autori su dati Regione Lombardia - Direzione Generale Cultura, Struttura spettacolo

del FURS per il teatro, tra il 2008 e il 2011, è stata proporzionalmente inferiore (7,7%). La ripartizione provinciale del FURS nel periodo 2008-2010 è illustrata nella Tabella 2.5.

Il Bando per le attività di musica e danza, nel triennio 2008-2010, è stato finanziato con € 1 milione nel primo anno, € 350.000 nel 2009 e € 500.000 nel 2010. Nel 2011 non ci sono stati bandi per mancanza di risorse. I bandi sono poi stati riaperti nel 2012. In parallelo, si nota una progressiva diminuzione dei soggetti finanziati per musica e danza, che passano da 73 (oltre a 18 soggetti ammessi ma non finanziati per mancanza di risorse) nel 2008, a 40 (con 11 soggetti ammessi ma non finanziati) nel 2010 (-45%) e un contributo medio di € 12.500 nel 2010 (Tabella 2.6).

Nel 2011 nessun soggetto è stato finanziato su bando sulla L.R. 21/2008. La L.R. 9/1993 "Interventi per attività di promozione educativa e culturale" (che ha avuto fondi per € 500.000 in assestamento di bilancio 2011) è stata una risorsa di emergenza per il settore dello spettacolo, con 21 soggetti tra musica, teatro e danza (su un totale di 50 finanziati) che hanno ricevuto un finanziamento per progetti da realizzare nel periodo 2011/2012.

Un'ampia azione di rinnovamento del settore sarebbe attuabile mettendo in relazione gli indirizzi di intervento per il settore musicale (Art.12) con alcune delle finalità generali relative al settore dello spettacolo esplicitate nell'Art.2 (come, ad esempio, "favorire la collaborazione tra soggetti produttivi privi di un teatro e gestori di teatri pubblici e privati per la realizzazione di residenze temporanee") o con le indicazioni specifiche per la promozione della creatività e dell'imprenditoria giovanile nel settore dello spettacolo (Art.14) e per l'educazione e la formazione alla cultura dello spettacolo (Art.15). I dati indicano a nostro avviso l'opportunità di una riflessione, a partire dalle finalità della Legge 21, e in funzione di scelte strategiche. I percorsi attuativi rispetto agli obiettivi dichiarati di favorire l'innovazione, la ricerca, la sperimentazione e l'imprenditoria giovanile nel settore dello spettacolo non sono stati applicati

per mancanza di finanziamenti nel 2011. La necessità di coordinamento delle attività a livello regionale appare primaria e le “buone pratiche” del Circuito Lirico Lombardo potrebbero rappresentarne il modello; l’indicazione di principio di favorire la collaborazione tra soggetti produttivi privi di un teatro e i gestori di teatri pubblici e privati per la realizzazione di residenze temporanee potrebbe, se attuata, prospettare nuove forme di coordinamento delle attività anche musicali, in particolare a sostegno degli *ensemble*<sup>34</sup>. Infine, rispetto ad altre linee di intervento, il settore musicale è stato solo parzialmente presente nella programmazione di “Fai il pieno di cultura 2011”, con 16 eventi sui 172 finanziati.

### 1.5 Tendenze in atto: sistema di offerta e domanda, mercato del lavoro

I dati SIAE dell’Annuario dello Spettacolo (SIAE, 2007-2010) offrono una visione, pur parziale, dell’andamento del settore musicale in Lombardia (figura 2.1<sup>35</sup>).

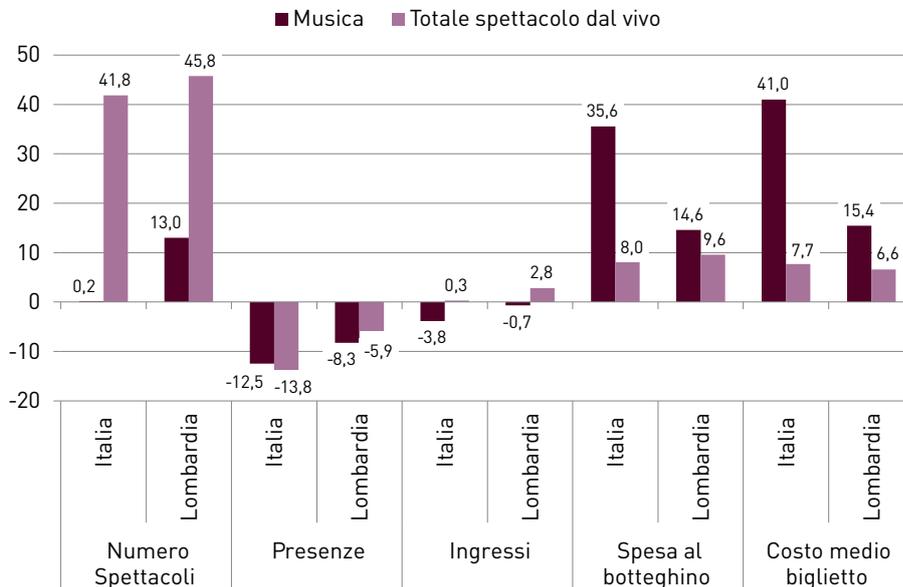
Per quanto riguarda la lirica, una prima valutazione del rapporto tra domanda e offerta in Lombardia può essere fatta comparando alcuni dati nazionali. Nel 2010, all’elevato numero di spettacoli di teatro d’opera programmati in Lombardia rispetto ad altre regioni, corrisponde una presenza di spettatori leggermente al di sotto della media nazionale (626,4 in Lombardia rispetto a una media nazionale di 665) (MiBAC, 2011). Se si considera il livello di spesa al botteghino, la Lombardia incide per il 28% del totale nazionale, seconda solo al Veneto in cui è determinante l’Arena di Verona. Analizzando più in dettaglio l’andamento della lirica in Lombardia, il numero di spettacoli dal 2007 al 2010 mostra un aumento del 14,4% (da 444 a 508), ma una riduzione dell’8,5% negli ultimi due anni, motivata probabilmente dalle difficoltà economiche e dagli alti costi di produzione di questo tipo di spettacolo. Si precisa che in tale computo sono inclusi, oltre all’operetta, anche le produzioni realizzate in forma semi-scenica e gli allestimenti di compagnie d’opera private. Preso il 2007 come anno di riferimento, nel 2010 tutti gli indicatori lombardi segnano un calo: -2,8% di presenze e d’ingressi (una flessione del numero di spettatori peraltro riscontrata anche in altre 14 regioni), -7,9% della spesa al botteghino (che segna però un +4,2% dal 2009 al 2010), -7,0% del costo medio del biglietto (pari a € 82,9, il più elevato d’Italia ove la media nazionale è di € 45,7). La presenza media nel quadriennio registra un decremento consistente (724,2 unità nel 2007; 675,8 nel 2008; 602,1 nel 2009, e un recupero del 4% nel 2010, con una media di presenze di 626,4) quasi a segnalare che l’aumento del numero di spettacoli non ha comportato un allargamento del pubblico di riferimento e che un margine di miglioramento dell’*occupancy* delle sale debba essere perseguito con interventi promozionali specifici, anche per evitare barriere d’accesso legate al prezzo dei biglietti.

34 Si veda l’intervento di Graziella Gattulli, Dirigente Struttura Spettacolo, Direzione Generale Cultura della Regione Lombardia, “Le politiche di Regione Lombardia in campo musicale” al Convegno “Il Circuito Lirico Lombardo, un modello sostenibile per la lirica”, del 24 ottobre 2011.

35 Si noti che la SIAE classifica la lirica nel Teatro per cui non compare nella figura 2.1 e nelle tabelle 2.6, 2.7 e 2.8 di questo paragrafo.



**Figura 2.1** Dinamica dei principali indicatori della musica e dello spettacolo dal vivo in Italia e in Lombardia (variazioni % 2007/2010)



**Nota:** La popolazione lombarda è il 16,4% di quella italiana

**Legenda:** Presenze: affluenza degli spettatori in manifestazioni senza rilascio di titolo. Riguarda sia le manifestazioni nelle quali l'organizzatore realizza introiti (ad es. i concertini nei pianobar), sia quelle offerte a titolo gratuito (ad es. il trattenimento danzante, offerto dallo sposo, che accompagna il banchetto nuziale).

**Ingressi:** risultato della somma degli ingressi con titolo e degli ingressi in abbonamento. Esprime il numero complessivo dei partecipanti alle manifestazioni per le quali è previsto il rilascio di un titolo d'accesso.

**Costo medio del biglietto:** ingressi/spesa al botteghino

**Musica:** Concerti Classici, Concerti di Musica Leggera, Concerti Jazz

**Fonte:** elaborazione degli autori su dati da Annuario dello spettacolo SIAE (anni vari)

Complessivamente il settore musica (concerti classici, musica leggera e jazz) in Lombardia, nel quadriennio 2007-2010, segna un aumento del 13% del numero di spettacoli a pagamento, che passano da 6.452 nel 2007 a 7.292 nel 2010, ma a ciò corrisponde una diminuzione del pubblico complessivo (presenze: -8,3% con un dato nazionale di -12,5%) e un aumento della spesa al botteghino (+14,6%) da mettere in stretta relazione con l'aumento del costo medio del biglietto (+15,4, giunto a € 23 nel 2010). L'aumento del numero di spettacoli è trainato dai concerti di musica leggera (+26,7%) che compensano la forte diminuzione dei concerti jazz (-20,5%) nella regione che comunque mantiene il primato nazionale (tabella 2.7).

Limitando l'osservazione ai concerti classici, ovvero al settore *nonprofit* oggetto di questo lavoro, il loro numero aumenta nel quadriennio dell'8,6% (dai 1.953 del 2007 ai 2.121 nel 2010) ma la crescita riguarda in particolare gli ultimi due anni (+18,6%), con un parallelo calo della media delle presenze a concerto (da 388 nel 2009 a 332 nel 2010, -14,55%). Ciononostante, la Lombardia rimane la Regione con la più alta presenza media dopo il Lazio. Anche gli ingressi a pagamento segnano nello stesso periodo un calo del 3,2% e la spesa al botteghino,

*Tabella 2.7 Riepilogo dei dati dei concerti per tipologia di spettacolo in Lombardia (Valori assoluti 2010 e Variazioni % 2007-2010)*

	Concerti classici	Concerti di musica leggera	Concerti jazz
Numero spettacoli			
2010	2.121	4.281	890
Var. %	8,60	26,69	-20,54
Numero presenze			
2010	23.001	508.571	16.455
Var. %	-50,55	0,21	-62,07
Numero ingressi			
2010	704.069	1.553.566	108.465
Var. %	-3,20	1,68	-14,97
Presenze + Ingressi			
2010	727.070	2.062.137	124.920
Var. %	-6,04	1,32	-26,92
Spesa al botteghino			
2010	7.996.156	43.260.897	2.099.297
Var. %	10,23	16,29	0,18
Costo medio del biglietto			
2010	11	28	19
Var. %	13,87	14,37	17,81

*Fonte: elaborazione degli autori su dati dell'Annuario dello spettacolo SIAE (anni vari)*

che ha comunque un *trend* positivo, scende nel 2010 del 6,4% rispetto all'anno precedente, a seguito del calo del costo del biglietto che passa da € 12,3 a € 11,4 (il prezzo medio più basso di tutto il settore). In questo quadro, è plausibile ipotizzare che l'aumento del numero di concerti classici possa essere legato a iniziative di dimensioni ridotte, in spazi piccoli, da parte di musicisti che faticano a trovare un'occupazione stabile e che sviluppano capacità auto-imprenditoriali in una dimensione locale. Tenendo conto del calo delle presenze medie, pare infatti difficile immaginare che siano le maggiori istituzioni musicali ad aumentare la produzione/programmazione in un periodo di incertezza dei finanziamenti. In un momento di crisi occupazionale, l'impressione è che chiunque abbia una possibilità, inizi a programmare. Questa tendenza può comportare dei rischi, tra i quali anche quello di una deriva verso il basso, con una frammentazione di iniziative che parcellizzano l'offerta e con dubbi effetti sul pubblico. Da notare infine il basso costo medio dei biglietti, che garantirebbe una forte accessibilità degli spettacoli, anche finalizzata a indirizzi di diffusione della cultura musicale e del ricambio generazionale del pubblico. Quest'analisi pare coerente con la multiforme realtà dell'associazionismo musicale diffuso sul territorio lombardo e allo stesso tempo sembra indicare la necessità di un maggiore coordinamento delle iniziative.

L'aumento del numero di concerti non comporta automaticamente maggiori possibilità occupazionali, tenendo conto primariamente che i tagli riguardano in primo luogo proprio gli organici impiegati nelle esecuzioni. La "percezione" degli addetti ai lavori è che il mercato del lavoro sia in crisi e che il problema occupazionale per gli artisti sia particolarmente forte. Al di là di alcuni, pochi,



enti musicali che hanno una certa stabilità, pare quindi che il settore nonostante una profonda vitalità, sia esposto a forti rischi nel momento in cui calano i finanziamenti anche a livello locale. Secondo Angelo Foletto, *“il mercato del lavoro è in grande crisi. Ci sono professionisti che non lavorano ma anche – e questo è un fenomeno recente – che lavorano sottopagati, se non gratuitamente. E non si tratta di ragazzini, ma di musicisti affermati di 40/50 anni che suonano per cachet irrisori, a delle cifre che un tempo non venivano nemmeno proposte”*.

D'altra parte, il lavoro nel settore dello spettacolo nel suo complesso è caratterizzato da stagionalità e precarietà, salari bassi e un calo del numero di lavoratori per le fasce d'età più avanzate. Inoltre, rispetto ai dati Enpals, la diffusione dell'uso di contratti di collaborazione occasionale porta a una sottostima del settore, perché in questo modo i lavoratori sfuggono alla contabilità dell'Enpals (tabella 2.8).

A livello nazionale, rispetto all'intero settore dello spettacolo, si riscontra che “attori” e “concertisti e orchestrali” sono i due gruppi con il maggior numero di lavoratori, intorno a 41.000 unità nel 2006 per ciascun gruppo, ma con un basso numero di giornate di lavoro e una retribuzione media annua che non supera i € 4.000 (Maselli, Sartucci, 2008). Secondo i parametri Istat tali lavoratori sono sotto la soglia di povertà relativa. Spesso i musicisti integrano l'attività artistica con altre attività lavorative, nel migliore dei casi con attività di docenza (presso Conservatori e Istituti pareggiati, con masterclass e insegnamento privato) che non risultano dai dati Enpals. Si consideri anche la pratica - non ci è possibile sapere quanto diffusa - di non dichiarare all'Enpals i giorni di prova per gli strumentisti ingaggiati in gruppi orchestrali. I cantanti e i direttori d'orchestra raggiungono i tre mesi di lavoro (70 giorni), con una media di € 31.168 per questi ultimi. A livello nazionale, la lettura del mercato del lavoro attraverso i dati Enpals, mostra l'ampia differenza di condizioni retributive e lavorative tra i professionisti occupati presso le Fondazioni lirico-sinfoniche e quelli del settore nel suo complesso, differenza che rispecchia il sistema del finanziamento pubblico e la disomogenea applicazione dei CCNL (Maselli, Sartucci, 2008)<sup>36</sup>.

Per quanto riguarda la Lombardia, non sono allo stato attuale disponibili dati completi per settore di attività. Un primo inquadramento generale evidenzia uno scenario differente tra musica e teatro. Il forte calo del numero delle imprese musicali iscritte all'Enpals in Lombardia (da 1.086 a 741 nel periodo

36 I dati nazionali per il 2006 riportano: 10.325 lavoratori nelle Fondazioni lirico-sinfoniche, con una media di 181 giornate lavorate annue e una retribuzione media di € 27.465; 46.387 lavoratori per il settore musica, con una media di 27 giornate annue e una retribuzione media annua di € 2.910. Dal confronto con i dati relativi al 2002 emerge che il numero di lavoratori è in calo in entrambi i settori: -14% per le Fondazioni lirico-sinfoniche, -6,43% per il settore musica, con un aumento della retribuzione annua del 15% per le Fondazioni lirico-sinfoniche (con 4 giornate lavorative in più) e del 6,24% per la musica.

Tabella 2.8 Lavoratori e imprese della musica

	2006		2009		2010	
	Lombardia	Italia	Lombardia	Italia	Lombardia	Italia
N. contribuenti Enpals	11.872	66.068	9.132	54.362	8.792	53.559
Giornate lavorate (media annual)		53,8		64		64,9
Retribuzione (media giornaliera)		128		132		130
Numero di imprese	1.086	6.018	786	4.608	741	4.047

Fonte: elaborazione degli autori su dati ENPALS (vari anni)

2006-2010, -31,8%), è peraltro coerente con l'andamento del dato nazionale<sup>37</sup>. Parallelamente, il numero di contribuenti scende in Lombardia nello stesso periodo del 25,9%, passando da 11.872 a 8.792 unità (mentre il calo a livello nazionale è del 18,9%). Questi dati confermerebbero l'ampia diffusione in Lombardia di attività musicali al confine tra livello amatoriale e professionale. In un settore strutturalmente incerto come quello musicale, l'attuale precarizzazione del lavoro, in particolare giovanile, si mostra particolarmente rilevante e preoccupante per le prospettive future. La progressiva tendenza a realizzare progetti e manifestazioni *una tantum* rende scarse le possibilità di professionalizzazione dei giovani, spesso chiamati a suonare in orchestre o complessi privi di una continuità di lavoro e con una contribuzione ai minimi sindacali, oppure inseriti temporaneamente nelle organizzazioni con incarichi occasionali o in qualità di stagisti, senza prospettive occupazionali successive. Al contrario, i progetti con i giovani per aver un alto livello artistico, a volte anche superiore rispetto agli standard professionistici, vanno strutturati in modo differente, con periodi di prova più lunghi e articolati e, in certi casi, repertori meno noti.

<sup>37</sup> La tendenza pare riconducibile al cambiamento normativo previsto con il nuovo regime agevolativo per i committenti che si avvalgono, per l'organizzazione di prestazioni musicali dal vivo (spettacoli, manifestazioni di intrattenimento e manifestazioni popolari e folkloristiche), di artisti "non professionisti" in possesso di determinati requisiti (art. 39. quater del collegato alla Finanziaria 2008). L'agevolazione contributiva prevede l'applicazione degli obblighi Enpals, informativi e contributivi, solamente nel caso di un compenso lordo annuo eccedente la soglia di € 5.000 per le seguenti casistiche: esibizioni dal vivo in spettacoli, manifestazioni di intrattenimento e popolari; esibizioni effettuate da giovani fino a 18 anni, studenti fino a 25 anni (compresi gli iscritti a Conservatori e Accademie di alta formazione artistica), pensionati fino a 65 anni e da soggetti che esercitano altra attività lavorativa per la quale versano i contributi ai fini della previdenza obbligatoria. In tal modo, il Legislatore ha inteso semplificare gli adempimenti amministrativi degli organizzatori in contesti non professionali e con modeste risorse a disposizione, avvantaggiando anche i piccoli contribuenti con redditi sotto i € 5.000 annui, che rappresentano una parte consistente delle attività musicali diffuse. Per approfondimenti si veda (Scoz, 2008).



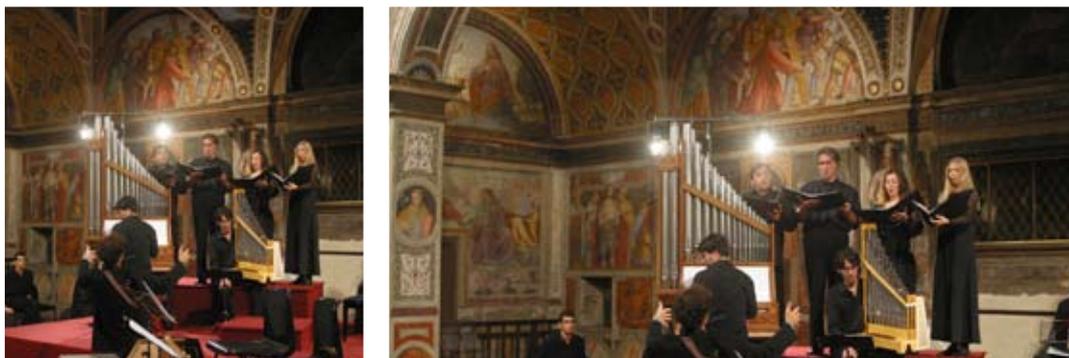
*FuturOrchestra (Copyright: Francesca Daverio)*

### 2.1 Criticità. I danni dell'incertezza<sup>38</sup>

Il MiBAC ha sostanzialmente garantito una continuità di finanziamenti, con una certa stabilità e trasparenza nelle assegnazioni e un meccanismo di anticipazioni sui contributi assegnati, ma con rare aperture all'accesso di nuovi soggetti. Gli enti locali mostrano, nel complesso, maggiori incertezze nei tempi di assegnazione dei contributi, minore trasparenza e maggiori oscillazioni negli importi erogati tra le annualità. In termini generali, per gli operatori è estremamente complesso garantire buone pratiche gestionali ricevendo conferma dei contributi ad attività già programmata, se non addirittura realizzata. Si ritiene infatti che il problema dell'incertezza dei finanziamenti, relativa non solo ai tempi di erogazione ma anche di assegnazione da parte degli enti locali, impedisca di fatto di investire risorse ed energie in una programmazione a medio termine delle attività. Il mercato del settore musicale ha infatti una dimensione internazionale del professionismo artistico nettamente superiore ad altri ambiti; la programmazione deve quindi essere definita con un anticipo di uno o due anni, in particolare per le grandi orchestre sinfoniche e i cantanti di livello internazionale. L'impossibilità di corrispondere nei tempi di programmazione a omologhe realtà di altri paesi non può che portare all'esclusione dai principali circuiti internazionali, impedisce gli scambi e le coproduzioni, marginalizzando e provincializzando l'offerta artistica lombarda. Non a caso, a fronte di una forte presenza di interpreti di altri paesi nelle programmazioni musicali lombarde, si riscontra una scarsa apertura alla dimensione internazionale dei progetti e una relativa capacità di partecipare a reti e programmi di altri paesi, europei e non. Infatti, si nota una scarsa propensione dei soggetti lombardi a concorrere ai finanziamenti europei per attività musicali sul Programma Cultura: nel biennio 2008-2009, si segnalano solo tre partecipazioni: As.Li.Co, Europäische Mozartwege con la collaborazione del Comune di Milano, e le Associazioni Regionali corali come partner di progetto.

Per gli enti di produzione più importanti con finanziamenti dal FUS, peraltro lievemente incrementati nel 2011, e convenzionati con la Regione Lombardia, il problema maggiore è sempre più rappresentato dalla sostenibilità delle attività primarie, che può rendere complessa o impedire l'apertura a nuove linee progettuali. L'incertezza delle entrate rende necessario predisporre bilanci di previsione che tengano conto dei tagli annunciati, prevedendo margini di "manovra" per evitare disavanzi di gestione. Inoltre, il problema dei tagli previsionali e della costante incertezza delle entrate implica l'impossibilità di programmare in termini d'investimento per il futuro e tende a "imbalsamare" le strutture in un'ottica di conservazione.

38 Si ringraziano per aver supportato questa ricerca, in un dialogo aperto e costruttivo, e per la disponibilità a fornire documenti e dati, Angela Cauzzi, Sovrintendente della Fondazione Teatro Ponchielli di Cremona; Umberto Angelini, Sovrintendente della Fondazione Teatro Grande di Brescia; Carlo Peruchetti, Membro del Consiglio d'Amministrazione e Direttore Produzione Artistica della Fondazione I Pomeriggi Musicali; Antonio Magnocavallo, Presidente della Società del Quartetto di Milano; Giovanni Medeot, Presidente, e a Giancarlo Belloni, Segretario Generale, dell'Associazione Settimane Musicali di Stresa e del Lago Maggiore - Festival Internazionale; Filippo Del Corno, Presidente dell'Associazione Sentieri Selvaggi, e tutti i collaboratori delle rispettive organizzazioni, senza la cui partecipazione l'analisi dei casi non sarebbe stata possibile. Un ringraziamento particolare va infine ad Angelo Foletto per il determinante e generoso contributo di riflessioni e proposte.



Copyright: Vico Chamla

La Fondazione Teatro Ponchielli di Cremona, istituita nel 2002 per iniziativa del Comune di Cremona a partire dal principio di responsabilità territoriale dei soci nel consolidamento e nella valorizzazione del mandato pubblico del teatro cittadino, rappresenta un modello di buona gestione, con un bilancio in pareggio e con piccoli avanzi annuali dal 2003. Ciononostante, nel 2010 *“l’incertezza sull’effettiva entità delle entrate, protrattasi per buona parte dell’anno, fino alla comunicazione delle assegnazioni dei contributi ministeriali, ha impedito di dar corso, in via prudenziale, ad alcune di quelle iniziative collaterali che avevano caratterizzato la programmazione del 2009, e in particolare al Cremona Archinritmo Festival. La forzata interruzione di un progetto che aveva segnato l’avvio della collaborazione con l’Associazione milanese Arti & Corti e con quella cremonese Ricreare Cremona non ha comunque impedito di realizzare altre iniziative frutto di collaborazione con soggetti diversi”*<sup>39</sup>. Sul piano economico, nello stesso anno, la Relazione di bilancio evidenzia come *“la contrazione dei contributi degli enti locali sia stata in parte compensata dall’ingresso in Fondazione di nuovi Sostenitori, da contribuzioni straordinarie di alcuni soci, da un contributo una tantum di Autostrade Centro Padane, dai maggiori incassi realizzati (...). Anche la sostanziale conferma dei contributi ministeriali attinti dal FUS, motivata dalla qualità della programmazione, e il rinnovato riconoscimento da parte della Regione Lombardia della valenza regionale del Ponchielli, hanno contribuito a portare il dato complessivo di bilancio dal preventivo di € 4.123.590 a un consuntivo di € 4.595.650, con l’incremento di € 472.060, quasi interamente destinato all’attività artistica”*<sup>40</sup>.

Carlo Peruchetti, che collabora con la Fondazione I Pomeriggi Musicale dal 1979, approfondisce gli aspetti critici: *“A parte i primi anni in cui c’erano delle obiettive difficoltà per la gestione privatistica di Remigio Paone (dal 1946), che aveva contratto debiti, successivamente ripianati nel corso di 4/5 anni, i bilanci sono sempre stati in ordine. Non così nel 2010, che si è chiuso con un deficit coperto con gli utili accantonati in precedenti esercizi. La Fondazione ha una buona riserva che però finirà per esaurirsi e stiamo verificando quali aggiustamenti attuare per tornare a bilanci in pareggio. La situazione è obiettivamente difficile, non solo per la progressiva diminuzione dei contributi pubblici, che è un dato oggettivo, ma anche a causa di considerevoli ritardi nell’erogazione dei finanziamenti a consuntivo (...).*

<sup>39</sup> Fondazione Teatro Ponchielli di Cremona (2010), *Relazione sulla gestione del bilancio al 31 dicembre 2010*, documento gentilmente fornito dalla Fondazione.

<sup>40</sup> *Ibidem*.

*In ogni caso, non è possibile gestire senza finanziamenti pubblici. D'altra parte i Pomeriggi hanno già operato tutti i tagli possibili. Le istituzioni stabili riconoscono i CCNL, che ogni anno incrementano il costo del lavoro, mentre da anni il finanziamento pubblico si attesta sugli stessi importi*<sup>41</sup>.

Il ricorso degli enti agli utili accantonati negli esercizi precedenti a copertura dei deficit di bilancio risulta soluzione contingente e sintomo delle difficoltà attuali. Antonio Magnocavallo, Presidente della Società del Quartetto di Milano, spiega inoltre che *"in passato, c'erano stati deficit di bilancio che però erano stati coperti da risorse proprie grazie a un fondo patrimoniale. Per la prima volta nell'ultimo periodo la riserva storica della SdQ è stata esaurita e la perdita è stata coperta da un contributo volontario di un socio; successivamente la Fondazione Dragoni ha erogato un finanziamento da utilizzare per la copertura di eventuali perdite di esercizio, che è stato parzialmente utilizzato a copertura delle perdite del 2010"*<sup>42</sup>. Nonostante tali difficoltà, la composizione delle entrate rappresenta un *unicum* nel panorama italiano<sup>43</sup>. Nel 2010, i ricavi da quote associative, biglietteria e abbonamenti raggiungono complessivamente il 48%, a fronte di contributi pubblici pari al 17% e ricavi da *sponsor* privati pari al 23%.

Giovanni Medeot, Presidente, e Giancarlo Belloni, Segretario Generale del Festival Settimane Musicali di Stresa sottolineano come *"affrontare una gestione per cui ogni anno il bilancio si riformula in corso d'opera sia per un manager una situazione drammatica. Il ritardo delle delibere della Regione Piemonte influisce negativamente anche sulle prospettive di certezza del 2012, perché non è possibile stimare quale sarà il contributo da parte della Regione, vincolando di fatto anche le programmazioni future. Stiamo valutando come trovare altri sponsor ma siamo in difficoltà perché per svolgere un'attività di ricerca di sponsorizzazioni è necessario fare degli investimenti, ma per fare investimenti è necessario avere risorse che non siano prioritariamente dedicate al bilancio artistico, che è la necessità primaria"*<sup>44</sup>.

Per le organizzazioni di dimensioni più piccole, e a volte più "giovani", che soffrono incertezze e fragilità a diversi livelli, la crisi può di fatto determinare, secondo il parere di chi scrive, la riduzione e perfino la cessazione delle attività, ridotte a iniziative sporadiche. Per i pochi soggetti che ricevono finanziamenti FUS nella fascia sotto i € 50.000, diventa sempre più difficile corrispondere ai parametri quantitativi del Regolamento ministeriale. Secondo Filippo Del Corno, Presidente di Sentieri Selvaggi, *"assistiamo al forte calo del contributo pubblico perché queste risorse sono state tagliate andando a incidere principalmente sulle strutture indipendenti, in quanto la normativa attuale non consente di intervenire in alcun modo su quelle strutture che grazie a una politica basata sulla rendita di posizione sono inattaccabili. All'interno di ogni singolo capitolo di spesa i tagli non sono affatto orizzontali, sono diagonali: chi è indipendente, chi ha avuto sempre meno è tagliato in maniera netta per garantire risorse a strutture*

41 Intervista a Carlo Peruchetti, 4 novembre 2011.

42 Intervista ad Antonio Magnocavallo, 12 ottobre 2011.

43 Società del Quartetto di Milano, *Relazione del Consiglio direttivo sulla gestione a corredo del Bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2010*, documento gentilmente fornito dalla Società del Quartetto.

44 Intervista a Giovanni Medeot, Presidente, e a Giancarlo Belloni, Segretario Generale, 24 novembre 2011.



*che hanno una storia lunga e la cui chiusura o decurtazione di risorse avrebbero un impatto sociale misurabile in termini di posti di lavoro*<sup>45</sup>.

## **2.2 Sostenibilità e sviluppo. Le linee d'intervento.**

Gli enti selezionati seguono principi gestionali orientati all'efficienza, all'ottimizzazione delle risorse e alla continuità di programmazione in funzione di una responsabilità pubblica e sociale che si riconoscono con chiara consapevolezza. Si apprezza l'affermazione dell'importanza della continuità del lavoro artistico e della qualità della programmazione, con attenzione al rinnovamento del pubblico senza il ricorso all'eventismo, e la tenacia con cui perseguono le finalità statutarie in un'ottica di servizio pubblico.

Una comparazione dei dati di bilancio evidenzia, tra il 2008 e il 2010, un lieve incremento delle entrate complessive per la Fondazione Teatro Ponchielli di Cremona (+6% su un bilancio nel 2010 pari a € 4.595.650) e per la Fondazione I Pomeriggi Musicali (+6% su un bilancio nel 2010 pari a € 3.622.203). L'impegno di questi enti a concentrare le risorse sui costi artistici, per mantenere il livello di produzione/programmazione, pare risultare dai dati 2008-2010: +12% per il Ponchielli di Cremona e +11% per I Pomeriggi Musicali. La Fondazione Teatro Grande di Brescia, con un bilancio consolidato 2011 pari a € 3.306.395, segna, rispetto al 2008, un incremento di entrate pari al 76%, con un +34% di uscite per costi artistici. Tali dati sembrano dimostrare l'efficacia del passaggio dalla gestione della Società del Teatro Grande alla Fondazione di diritto privato, costituita il 30 dicembre 2009 per volontà del Comune di Brescia. I due Teatri di Tradizione testimoniano l'importanza e l'efficacia nel coinvolgimento di finanziatori e sponsor privati a partire dal principio di responsabilità territoriale dei soci nel consolidamento e nella valorizzazione del mandato pubblico del teatro cittadino. Per questi teatri, storicamente importanti nel panorama lombardo, e con funzioni territoriali pubbliche definite per legge, l'incertezza di finanziamenti dipende essenzialmente dalla quota dei contributi dagli enti locali, che nel quadriennio in esame registrano maggiori oscillazioni annuali rispetto a contributi FUS sostanzialmente stabili (almeno in termini nominali). Nel 2010, i contributi pubblici per la Fondazione Teatro Ponchielli di Cremona sono stati pari a € 2.115.118, il 46% delle entrate totali. Nel 2010, i contributi pubblici per la Fondazione I Pomeriggi Musicali sono stati pari a € 2.230.000, il 62% delle entrate totali.

L'analisi delle tre associazioni - Festival internazionale Settimane Musicali di Stresa (entrate 2010 pari a € 1.526.993), Società del Quartetto di Milano (€ 930.850) e Sentieri Selvaggi (€ 160.235) - mostra scenari diversi tra loro e - a nostro avviso - una maggiore difficoltà a fronteggiare la crisi. Pur nelle differenze di entità dei bilanci e di contributi pubblici assegnati, nel triennio 2008-10 si riscontra ovunque un rilevante calo delle entrate: -14% per il Festival di Stresa, -24% per la Società del Quartetto, -28% per Sentieri Selvaggi. Pare dunque che questi soggetti, con programmazioni di alto livello ma minori garanzie, subiscano più direttamente gli effetti della crisi. In tutti i casi, pur con rilevanti differenze, i contributi pubblici sono in riduzione. Nel 2010, il Festival Settimane Musicali di Stresa è stato sostenuto da contributi pubblici per

45 Intervista a Filippo Del Corno, 18 ottobre 2011.



Copyright: Vico Chamla

€ 718.812, pari al 47% delle entrate totali; la Società del Quartetto per € 159.000 (17% delle entrate); Sentieri Selvaggi per € 34.500 (22% delle entrate). Tra il 2008 e il 2010, considerando i costi artistici, il Festival Settimane Musicali di Stresa incrementa i costi del 19% (ma il calo inizia l'anno successivo). Nello stesso periodo, Società del Quartetto e Sentieri Selvaggi, nella differente storicità e tipologia di attività, segnano un calo consistente, rispettivamente del 38% e del 46%.

Le strategie messe in atto da tutti gli enti analizzati si articolano in un insieme complesso di scelte e di iniziative: misure legate al contenimento dei costi gestionali, come la riduzione delle consulenze esterne, dei costi di gestione delle strutture, delle spese di comunicazione e degli interessi passivi; misure relative al controllo dei costi artistici, anche attraverso lo sviluppo della programmazione con rilevanti aperture a giovani musicisti; azioni per il coinvolgimento di privati; iniziative per la promozione del pubblico.

Particolare attenzione è riservata alle strategie di *fund raising* per il coinvolgimento di *sponsor* privati e per l'incentivazione delle elargizioni liberali; gli enti considerati hanno infatti aumentato, sebbene in misura diversa, nel triennio 2008-10 le entrate da privati ma tale tendenza risulta difficile da mantenere, data la situazione di difficoltà economica generale.

La Fondazione Teatro Ponchielli di Cremona ha progressivamente compensato il calo delle risorse comunali con contributi straordinari privati, con l'incremento delle quote dei soci sostenitori, con l'incremento delle entrate da biglietterie e con introiti da affitto del teatro. In prospettiva futura, al fine di ulteriore coinvolgimento dei privati, sono allo studio forme di ulteriore valorizzazione delle erogazioni liberali e la realizzazione di un bilancio sociale che valuti la ricaduta sul territorio delle attività promosse. La Fondazione Teatro Grande di Brescia prevede di aumentare le risorse disponibili attraverso la partecipazione a bandi europei e un incremento dei contributi privati tramite processi di sensibilizzazione delle imprese locali. Si mira inoltre a rinnovare il rapporto tra pubblico e privato attraverso nuovi modelli di partecipazione degli *sponsor*. In particolare si tratta di studiare nuovi *format* di programmazione anche con il coinvolgimento del mondo imprenditoriale. La Società del Quartetto nel 2010 ha avuto ricavi da *sponsor* privati pari al 23% a cui si aggiunge il 10% di quote associative, a testimonianza di un impegno unico – come già accennato - nel



reperimento di risorse private. Per Sentieri Selvaggi, una forma di finanziamento privato che sta dando buoni risultati è la Comunità degli Amici di Sentieri Selvaggi, circa 50/70 persone, che hanno garantito un introito di € 12.088 nel 2009 e € 17.265 nel 2010, secondo il principio del “ti stimo, ti sostengo”.

I ricavi per attività caratteristica sono stabili o in aumento per tutti gli enti osservati, eccezione fatta per Sentieri Selvaggi che mostra una riduzione del 51,5% nel triennio, quasi a indicare come siano le strutture di dimensioni più piccole e più “giovani” a subire la crisi in maniera più diretta. La situazione di Sentieri Selvaggi fa riflettere sulla mancata possibilità di ottenere negli anni una qualche certezza di lavoro e una istituzionalizzazione dell'*ensemble*.

Per le tre Fondazioni, la sostenibilità viene portata avanti anche attraverso l'apertura di nuovi spazi al pubblico, l'affitto delle sale e proposte diversificate anche in funzione della valorizzazione delle sedi in gestione. In questa logica di sviluppo delle attività, oltre alla sala principale del Teatro Grande di Brescia, di 970 posti, sono stati resi recentemente utilizzabili anche il Ridotto e il Salone delle Scenografie (ex Sala danza) con un ulteriore ampliamento e diversificazione delle attività. A questo si aggiunge l'importante intervento di recupero degli affreschi della sala destinata al Caffè che da luogo di servizio esclusivamente per gli spettacoli è ora aperto, per la prima volta in 200 anni, alla città. Il caffè, denominato ora Caffè del Teatro Grande Berlucci, ha registrato oltre 16.000 presenze nei tre mesi di apertura (ottobre-dicembre 2011). La Fondazione del Teatro Grande si pone l'obiettivo primario di “restituire” il Teatro alla città attraverso la pluridisciplinarietà, l'eccellenza qualitativa, l'accessibilità dei prezzi e l'attenzione ai giovani: un teatro aperto, punto di riferimento per la città e per il territorio, dove trovino spazio diverse discipline per diversi pubblici, affinché il teatro sia uno spazio vivo e di confronto.

A eccezione della Fondazione Teatro Grande di Brescia, per ragioni legate ai nuovi indirizzi gestionali, tutti gli enti hanno ridotto, in misura diversa e coerentemente con le diverse problematiche di programmazione, le spese per la comunicazione, la pubblicità e la promozione nel triennio 2008-10: del 3% la Fondazione I Pomeriggi Musicali; del 7% la Fondazione Ponchielli di Cremona; dell'11% il Festival Settimane Musicali di Stresa; del 56% Sentieri Selvaggi; del 63% la Società del Quartetto. A riguardo è peraltro necessario tener conto che tali costi possono essere contenuti sviluppando un'ampia attività promozionale direttamente gestita da collaboratori interni, incrementando la comunicazione *on line* e altre iniziative a basso costo per favorire la partecipazione del pubblico.

Numerose sono le attività e le iniziative specifiche per la promozione del pubblico, in particolare giovane, che è al centro dell'attenzione degli operatori più impegnati. Dalle prove-aperte a programmazioni dedicate a specifiche fasce d'età come Oltreibanchi, rassegna di teatro per le scuole, e Il Ponchielli per la Grande Età promosse dal Teatro Ponchielli; il Sovrintendente della Fondazione Teatro Grande prevede di aumentare la programmazione legata all'infanzia attraverso il *format* “Il Grande per i Piccoli” e il coinvolgimento di artisti provenienti dal campo della ricerca teatrale e musicale; servizi speciali per gli spettatori per la fidelizzazione del pubblico e agevolazioni in forme diverse, nuove iniziative per la promozione dei contenuti artistici, anche tramite *web*, sono sempre più attivate al fine di rinnovare il rapporto con il pubblico. Al Teatro

Grande di Brescia è stato sviluppato ad esempio un progetto innovativo come la TeatroGrandeCard in collaborazione con Ubi Banco di Brescia (iniziativa sostenuta da Fondazione Cariplo): si tratta di una carta di credito ricaricabile personalizzata che dà diritto a sconti e vantaggi su tutti gli spettacoli della stagione.

Questo impegno pare riconosciuto dai dati relativi alle presenze che segnalano un andamento costante nel triennio 2008-2010, con un aumento sensibile per la Fondazione Teatro Grande di Brescia in relazione al nuovo slancio di programmazione legato ai cambiamenti istituzionali. A titolo indicativo, si riportano alcuni dati. Per il Teatro Grande, dal confronto tra i dati relativi alle presenze di pubblico nel 2010 e nel 2011, lo scarto è evidente. Nel triennio 2008-2010 le presenze sono state sostanzialmente stabili, in quanto legate esclusivamente alla programmazione lirica (nel 2010 9.590 presenze, per un incasso complessivo di € 347.767). Per il 2011, i dati parziali, aggiornati al 15 novembre 2011, indicano 13.734 presenze, con un totale di 24.000 alla fine dell'anno e un incasso complessivo di € 507.050. Nel 2010, la Fondazione Teatro Ponchielli di Cremona registra complessivamente 79.427 presenze, di cui 60.916 per le stagioni di prosa, lirica, concertistica, danza e Festival Monteverdi; per I Pomeriggi Musicali, su un totale di circa 90.000 presenze nel 2010, la presenza media per 79 appuntamenti, compresi i 5 concerti con *ensemble*, è decisamente elevata, pari a 1.139 persone al Teatro Dal Verme. Per la Società del Quartetto di Milano, il numero complessivo dei biglietti venduti complessivamente non è in crescita ma le presenze sono comunque alte (28.300 nel 2008, 29.500 nel 2009 e 27.800 nel 2010, con una presenza media di oltre 1.000 persone). Il Festival Settimane Musicali di Stresa si attesta su circa 6.800 presenze nel 2010, con 25 concerti nella maggior parte dei quali è stata raggiunta la massima capienza (dai 100/300 posti per chiese e castelli ai 700 posti del Centro Congressi); la stagione di musica contemporanea di Sentieri Selvaggi nel 2010 è stata di 8 concerti con 628 presenze complessive, e 9 prime esecuzioni/italiane, di cui nessuna commissione, per ragioni legate alla necessità di contrarre i costi (nel 2008 le commissioni erano state 8).

### 2.3 Questioni di programmazione

Avere meno risorse rende necessario fare delle scelte: *“Oggi purtroppo le scelte possono essere solo due: o si cambia modo di proporre le cose o si chiude. Questa è la sostanza della situazione. (...) A ciò si aggiunge che il dibattito sulla differenziazione della programmazione (tra repertori, interpreti etc.) in funzione delle diverse, e ormai irreversibilmente mutate, garanzie economiche e possibilità, inizia soltanto ora – in piena emergenza – a essere affrontato. Si tratta di un dato di cui tener conto per poter andare avanti. (...) “Soldi pochi ma certi”: pochi ma, almeno per tre anni, garantiti. Allora probabilmente si potrebbe fare lo scatto successivo, uno scatto necessario e sul quale può valere la pena di mettersi a riflettere subito, riguardando vari aspetti: dalla programmazione ideativa alla scelta degli interpreti, anche attraverso la valorizzazione degli artisti italiani. E ciò nel saggio intendimento di far sì che le attività artistiche concertistiche in senso ampio siano veramente la prosecuzione del lavoro accademico professionalizzante delle scuole musicali. Il repertorio va rinnovato per forza di cose. E per iniziare dovremmo discutere a lungo su che cosa significhi oggi “repertorio”. Perché lo stato della musica è cambiato, e non potrà che cambiare in prospettiva. L'appassionato di musica ha possibilità un tempo impensate di documentazione e acquisizione di dati e di esecuzioni. È limitato pensare di programmare come decenni fa, mettendosi in competizione con la*

*musica riprodotta... Bisogna indurre, creare la curiosità nel pubblico attraverso programmazioni che scoprono repertori poco frequentati (...) su questa strada, i giovani e i diplomati possono essere maggiormente attratti: sanno bene che così è più facile ottenere degli spazi”<sup>46</sup>.*

Le difficoltà nel reperimento delle risorse necessarie all’attività principale, pur in una situazione di buona gestione, possono però portare gli operatori a un atteggiamento necessariamente prudenziale e di auto-tutela, con la conseguente minore apertura a iniziative sperimentali, strutturalmente a maggior rischio, o ad attività di soggetti terzi. Secondo Carlo Peruchetti *“la situazione di incertezza generale incide sulle scelte di repertorio, perché il nuovo e il meno conosciuto sono penalizzati. Nelle stagioni liriche non ci sono più opere contemporanee. Nel Circuito Lirico il contributo della Fondazione Cariplo viene assegnato soltanto a fronte della scelta di un’opera che in Lombardia non sia rappresentata da molto tempo o che sia comunque più vicina al contemporaneo dal punto di vista temporale. Questa è una efficace modalità di sostegno al rinnovamento del repertorio. (...) D’altra parte, le difficoltà sono quelle che tutti riconoscono sebbene i Pomeriggi abbiano alcuni punti di vantaggio. Ma trovare modi di rinnovamento e di aumento delle presenze per una struttura stabile è più difficile. Gli otto mesi di programmazione in stagione non si possono toccare, stiamo cercando di lavorare su attività collaterali, abbiamo promosso moltissimo l’Orchestra I Piccoli Pomeriggi Musicali, che viene molto richiesta. Abbiamo incrementato la rassegna di jazz e, di poco, la stagione da camera, che però è più che altro la presentazione di nuovi talenti”<sup>47</sup>.*

Angela Cauzzi ha evidenziato ad esempio la necessità di trovare nuove valvole di apertura che corrispondano a programmazioni in grado di sviluppare, in particolare, il Festival Monteverdi con produzioni d’opera programmate in tale contesto. Lo sviluppo di progetti in tale direzione potrebbe valorizzare, in occasione dell’Expo 2015, la specificità cittadina, luogo di nascita di Claudio Monteverdi, con importanti ricadute sul turismo e sulla visibilità nazionale e internazionale della programmazione”<sup>48</sup>.

I cambiamenti istituzionali possono portare nuovo slancio, anche in termini artistici e occupazionali. Ad esempio, fino al 2010, sotto la gestione della Società Semplice del Teatro Grande di Brescia, la programmazione era limitata alla partecipazione al Circuito Lirico Lombardo, con l’allestimento di 5 titoli d’opera, replicati su due serate, e di uno spettacolo di danza. Per il resto, il Teatro era dato in affitto alle istituzioni musicali cittadine, tra cui il Festival A. Benedetti Michelangeli di Brescia e Bergamo, per un totale di 83 aperture di sipario nel 2010. La svolta operata dalla Fondazione è evidente nella programmazione del 2011: ferma restando la partecipazione al Circuito Lirico Lombardo con 5 titoli (10 rappresentazioni complessive), il cartellone presenta ora altri 45 appuntamenti, tra spettacoli di danza, concerti sinfonici, concerti da camera, uno spettacolo di prosa, spettacoli per l’infanzia, incontri/presentazioni e concerti tra pop, indie e fado, per un totale di 136 aperture di sipario (che comprendono anche le serate in affitto).



Music Fund

46 Intervista a Angelo Foletto, cit.

47 Intervista a Carlo Peruchetti, cit.

48 Intervista a Angela Cauzzi, Sovrintendente del Teatro Ponchielli di Cremona, luglio 2011.

A livello lombardo, le coproduzioni si limitano sostanzialmente al Circuito Lirico Lombardo; per gli enti che fanno programmazione/ospitalità la riduzione dei concerti sinfonici, rispetto a quelli con organici da camera e *recital* solistici, è riconosciuta come misura in grado di ridurre i costi artistici; la promozione e la proposta di giovani musicisti, in particolare italiani (direttori, solisti e gruppi da camera) è una scelta adottata da tutte le organizzazioni considerate, in modo da sostenere i giovani talenti ed evitare gli elevati *cachet* delle grandi *star* (che spesso non hanno un rapporto così evidente con gli incassi). La Società del Quartetto, ad esempio, per singolo concerto ha costruito un sistema di valutazione del rapporto tra costi, ricavi e presenze del pubblico. Grazie a esso si rileva anche la quota di copertura del totale dei costi della stagione ordinaria (sono stati considerati i costi specifici di ciascun concerto e una quota di tutti i costi generali). I risultati sono di grande interesse. Emerge una classifica della stagione che rimette in discussione alcuni luoghi comuni e conforta altre certezze, specie se si considerano i risultati in termini di presenze<sup>49</sup>. I Pomeriggi Musicali, in collaborazione con il Conservatorio, hanno messo a disposizione due borse di studio per due violinisti (neo-diplomati o del corso superiore) favorendone l'esperienza in orchestra per 6 mesi (l'ammontare della borsa è di poco inferiore allo stipendio degli orchestrali). *“La politica di Stresa è nella promozione, grazie al direttore artistico Gianandrea Noseda, di artisti emergenti, che negli anni sono passati al Festival prima di diventare famosi. Questa è la nuova linea di direzione artistica, che propone artisti non ancora arrivati al massimo livello, oppure grandi solisti che non sono nel periodo di massimo impegno artistico”*<sup>50</sup>. Inoltre, è stato istituito un Concorso Internazionale di Composizione, a cadenza biennale, la cui opera vincitrice viene eseguita durante il Festival. Infine, sempre dal 2003, Gianandrea Noseda convoca a Stresa musicisti per formare l'Orchestra delle Settimane Musicali di Stresa. Composta da quaranta elementi selezionati da prestigiose orchestre italiane e straniere, la compagine riunisce giovani orchestrali e musicisti già in carriera. Dal 2006 vengono organizzati annualmente i Corsi di Perfezionamento dell'Accademia Musicale di Stresa. L'apertura ai giovani riguarda anche il teatro d'opera: *“Fino a ora, l'opera è stata fatta con professionisti di massimo livello, per l'anno prossimo sarà in programma il Barbiere di Siviglia con l'Orchestra Giovanile di Fiesole e cantanti esordienti. Opere come il Barbiere di Siviglia riempiono la sala anche con interpreti giovani, a un terzo dei costi. In questa direzione va anche il progetto organizzato all'interno del Festival dell'Accademia Musicale di Stresa, che mira anche a dare delle aperture ai giovani, artisti e ascoltatori, svolgendo anche una funzione educativa. Altro progetto per il 2012 è la commissione di un'opera per bambini a un compositore, tentando una saldatura difficile tra la complessità della scrittura contemporanea e il mondo dell'infanzia”*<sup>51</sup>.

Progetti di residenza e di programmazione pluriennale di gruppi da camera sono promossi dalla Società del Quartetto di Milano; la Fondazione Teatro Grande di Brescia promuove residenze di giovani coreografi e piccole forme di

49 Nel 2010, i risultati peggiori sono raggiunti da concerti acclamati con orchestra e coro (copertura di circa il 55%), mentre grandissimi solisti raggiungono circa il 85% di copertura, con la Sala Verdi *sold out* (1.500 spettatori). I Quartetti ospiti hanno invece mostrato risultati in termini di copertura di circa l'80/100% con circa 800/900 presenze in sala. Buoni risultati, anche ottimi, sono stati infine ottenuti dai giovani concertisti, nonostante un pubblico numericamente inferiore.

50 Intervista a Giancarlo Belloni, cit.

51 *Ibidem*.



*Copyright: Music Fund*

residenza per un nucleo di produzione, l'*Ensemble* del Teatro Grande, grazie al quale i cui musicisti trovano nel Teatro un punto di riferimento per circuitare in Regione. Attualmente Sentieri Selvaggi ha in corso un progetto di residenza all'Elfo Puccini, progetto strategico frutto di un lungo percorso di *partnership* tra il 1998 e il 2010. Questo rapporto si è trasformato in un progetto di residenza operativo dal 2012 con un applicativo che cambia di anno in anno e sancisce gli obblighi. Sembra dunque che, in questo momento, la maggiore solidità sia nella residenza all'Elfo Puccini, perché consente potenzialmente di cercare finanziamenti e pensare progetti con un orizzonte triennale e migliorare la comunicazione. Gli accordi prevedono, infatti, un sostegno alla parte promozionale e un'integrazione degli strumenti di comunicazione per far sì che la programmazione di Sentieri Selvaggi diventi un elemento costitutivo della proposta artistica dell'Elfo Puccini e viceversa.

### 3.1 Coordinare e promuovere una progettualità pluriennale. Valutare la qualità

La musica in Lombardia soffre di uno scarso coordinamento delle attività, scarsa promozione e poca stabilità dei finanziamenti degli enti locali. Fino a oggi non sono state attivate convenzioni o forme di progettualità pluriennale concordate con il Comune di Milano; le convenzioni con la Regione Lombardia sono relative a pochi enti. Il Circuito Lirico Lombardo rimane un modello di gestione particolarmente efficace, ma altre forme di circuitazione/distribuzione potrebbero essere opportunamente attivate, in particolare per le attività dei gruppi orchestrali e da camera. "Soldi pochi, ma sicuri" potrebbero dunque consentire una programmazione di medio periodo e anche – da non sottovalutare – una maggiore efficacia delle azioni di ricerca di risorse private.

L'introduzione di un sistema di progetti pluriennali/convenzioni, già attivo in termini di convenzioni per il settore teatrale, tra il Comune di Milano e le istituzioni musicali milanesi, di durata triennale, consentirebbe ad esempio un maggiore rinnovamento della programmazione e maggiori possibilità di coordinamento tra soggetti, anche al fine di evitare forme di polverizzazione dell'offerta. Inoltre, l'apertura delle Convenzioni regionali a un maggior numero di soggetti potrebbe sostenere le imprese di livello medio, che altrimenti rischiano di ridurre fortemente la produzione e l'offerta, in un trend negativo che potrebbe influenzare anche la ricerca di nuove risorse. Riportiamo alcune osservazioni di Antonio Calbi, che ci sembrano condivise dagli operatori del settore: *"... sarebbe stato opportuno, insieme al lancio del festival MITO nel 2007, riordinare l'intera offerta, evidenziando eccessi e lacune, riequilibrando il paesaggio (...). Il sistema andava e andrebbe ulteriormente valorizzato, reso più organico, dinamico, strategico, promuovendolo in modo adeguato sia sul territorio metropolitano sia a livello regionale, nazionale e internazionale. (...) Negli ultimi anni sempre il Comune di Milano ha avviato lo studio di convenzioni (sul modello di quelle teatrali) con i più significativi operatori musicali attivi sul territorio, per offrire una maggiore stabilità e un respiro più lungo alla loro militante attività (c'è ancora da capire perché nella città di Verdi, e non di Shakespeare, il teatro abbia avuto migliori attenzioni rispetto a quelle rivolte dalle amministrazioni pubbliche alla musica). Anche in questo campo una buona politica culturale deve puntare a una programmazione concertata con le principali e più stabili istituzioni musicali, in favore delle quali elargire contributi pluriennali a fronte di un impegno che garantisca adeguati standard di professionalità e valore culturale"* (Calbi, 2008). Inoltre, secondo Giovanni Medeot, Presidente del Festival internazionale Settimane Musicali di Stresa, "le Convenzioni triennali sono di particolare utilità per la sostenibilità delle strutture, ma la Regione Piemonte non adotta questa linea di intervento. Conoscere i finanziamenti in prospettiva triennale permette anche la pianificazione di un'altra attività, quella di promozione nel settore privato, che non è possibile fare se si è costretti a occuparsi dell'immediato. Le fondazioni di origine bancaria sono state fondamentali nel garantire la stabilità: San Paolo ha aumentato in modo consistente il contributo, senza bando, e su base annuale, dando una sicurezza anche psicologica. La certezza di un finanziamento di base può consentire un ampliamento delle risorse, anche attraverso progetti speciali che possono interessare maggiormente gli sponsor"<sup>52</sup>.

<sup>52</sup> Giovanni Medeot, cit.



Copyright: Vico Chamla

In termini generali, l'auspicio è che si superi del tutto la prassi dei finanziamenti a pioggia, per una maggiore trasparenza e valutando la qualità. *“Un'altra questione non è più rimandabile: per i finanziamenti - siano locali, privati o statali - è necessario poter attuare verifiche a livello qualitativo, prima e dopo. Quest'idea può sembrare sgradevole ma ha poche alternative. È sgradevole perché chi decide che un soggetto sia meritevole deve poi sentire la responsabilità riconoscendogli un sostegno maggiore, non un'elemosina. Se vengono fatte scelte qualitative, e la disponibilità è limitata, è chiaro che ci saranno soggetti che avranno meno. In generale, ci vuole un'assunzione di maggiore responsabilità pubblica. Tutti i ministeri e gli assessorati dovrebbero verificare la qualità, e solo sulla base di tale giudizio assegnare i finanziamenti. Anche loro vanno rimodellati, affinché i progetti possano avere un respiro di almeno tre/quattro anni e siano tutelati finanziariamente per l'intero periodo. In generale ogni criterio va indirizzato alla visione di medio-lungo periodo”*<sup>53</sup>.

La necessità di coordinamento delle attività musicali – anche per evitare la dispersione del pubblico – risulta largamente condivisa dagli operatori e, seppur difficile, un passo decisivo potrebbe essere la promozione, da parte degli enti locali, di tavoli di coordinamento delle attività lombarde e/o di grandi progetti-guida, finalizzati al coordinamento della programmazione, ma anche alla distribuzione delle attività e al sostegno della circuitazione in Lombardia. Secondo Angelo Foletto *“il coordinamento in genere, in Italia, è difficile. E nell'ambiente musicale sopravvivono forme di gelosia e di individualismo nelle programmazioni che paiono strutturali. Ma certamente anche questa è un'idea da praticare. Rimane sempre il fatto che i coordinamenti di questo livello - e la storica esperienza di Musica nel nostro tempo insegna - devono essere promossi da un soggetto isti-*

53 Angelo Foletto, cit.

*tuzionale che abbia un alto senso della responsabilità pubblica<sup>54</sup>. Probabilmente oggi, più che possibile può essere plausibile e partendo dal basso: il momento di necessità e di effettivo allarme può portare all'abbassamento delle difese e delle chiusure reciproche. Personalmente, amerei i cartelloni unici ma per il momento il solo cartellone unico è quello di MITO: ecco perché funziona. Da questa prospettiva, MITO potrebbe essere un modello, ma con un ente locale o con una struttura che si prenda la responsabilità di promuovere il coordinamento. Un cartellone unico e per tutto l'anno; una città come Milano, la stessa Lombardia, potrebbero fare qualcosa del genere; ci sono già diversi sistemi di scambi e di circolazioni. L'esempio e l'esperienza del Circuito Lirico Lombardo, per quanto riguarda un settore specifico, lo dimostra: quando un ente locale sostiene attivamente la progettualità e dice 'se volete un finanziamento, dovete coordinarvi', allora ci si sforza di trovare un accordo che alla fine è vantaggioso per tutti e spesso è anche artisticamente più dignitoso di un'operazione portata avanti da un singolo. Si può discutere all'infinito su come sia strutturato il Circuito Lirico Lombardo, e quali correttivi si potrebbero oggi apportare, ma è evidente che nel settore dell'opera lirica, in Lombardia, negli ultimi anni, molte cose sono andate nella direzione giusta. Quelle tre o quattro iniziative che avevano dei punti in comune sono oggi un oggetto unico: il Circuito, l'As.li.co. e le iniziative formative e didattiche si sono unificate. Ciò è avvenuto perché a suo tempo sono stati i primi a sentire la necessità strutturale di contenere i costi e di non disperdere le professionalità. Il coordinamento è immaginabile con un responsabile super partes che induca gli operatori a progettare programmazioni innovative e coordinate tra loro. Figure professionali nuove, non di nomina politica ma 'politicamente' scaltre e forti per essere leali artisticamente e capaci di far capire ai finanziatori privati (perché anche in questo settore bisogna operare meglio) dove stia il vantaggio, in termini strategici e di immagine. Un ruolo di coordinamento potrebbe essere svolto oggi anche dalle Fondazioni di origine bancaria. Grazie a un'azione coordinata, il progetto-pilota con un finanziamento pluriennale potrebbe diventare un progetto agganciato a opportuni meccanismi distributivi, come per il Circuito Lirico Lombardo. Si dovrebbero dunque creare delle strutture di coordinamento, sia nell'ambito degli Assessorati (ma gli assessorati la dovrebbero smettere di fare gli impresari o i direttori artistici: il ruolo pubblico impone di tutelare e sostenere la cultura non di assumersene in prima persona la responsabilità), sia in quello delle Fondazioni e degli Istituti privati. Se ci fosse un progetto e un coordi-*

<sup>54</sup> "Musica nel nostro tempo" nasce nel 1976 "su iniziativa dell'Assessore alla Cultura della Provincia, Novella Sansoni, riunendo le istituzioni milanesi dotate di orchestra stabile in un progetto di collaborazione per creare una serie di concerti aperta alle maggiori esperienze della musica contemporanea e del Novecento storico, ma concepita come una vera e propria stagione, non come un festival. Fu chiamata "Musica nel nostro tempo" (nel, non del). I programmi della Scala erano quasi sempre, e necessariamente, definiti in autonomia pressoché totale e arricchivano il cartellone di proposte attraenti; ma il profilo complessivo delle stagioni nasceva da un comitato comprendente i direttori artistici delle istituzioni coinvolte e i consulenti della Provincia. Nell'arco dei tredici anni le istituzioni furono rappresentate soprattutto da Cesare Mazzonis (Scala), Giorgio Vidusso (Orchestra Rai), Giampiero Taverna (Pomeriggi Musicali) e Riccardo Allorto (Angelicum). A dialogare con loro furono un gruppo di consulenti scelti dalla Provincia. Novella Sansoni volle evitare la nomina di un direttore artistico, per non subire i rischi e i condizionamenti legati alla creazione di una carica che poteva essere lottizzata. Per la prima stagione, furono consulenti della Provincia (in ordine alfabetico) Duilio Courir, Francesco Degrada, Franco Fabbri, Giacomo Manzoni, Maurizio Pollini, Piero Santi. Per il coordinamento, la realizzazione dei concerti da camera e gli altri aspetti organizzativi Luciana Abbado Pestalozza tenne per tredici stagioni la segreteria, con una dedizione che ebbe un peso decisivo nella riuscita dell'iniziativa" (Petazzi, 2009).



*namento si potrebbe allora rinnovare il repertorio, e ciò darebbe maggiore spazio ai giovani”<sup>55</sup>.*

### 3.2 Possibili linee di intervento mirate allo sviluppo del settore

Per concludere, e senza pretesa di esaustività, desideriamo suggerire alcune linee di intervento e fornire indicazioni di priorità finalizzate alla valorizzazione delle energie e delle competenze del settore.

Il sostegno a programmazioni-progetto potrebbe promuovere anche il rinnovamento del repertorio e aprire spazi per i giovani interpreti, sia per il teatro d’opera (che potrebbe divenire più accessibile al pubblico) sia per la musica sinfonica e da camera. Secondo Angelo Foletto *“A titolo di esempio, un progetto forte per la musica da camera, con ensemble lombardi, (e qui forse ci sarebbe spazio per riflettere sulle prospettive di formazioni “in residenza”) in una logica di distribuzione a livello regionale potrebbe portare a una riduzione del ruolo di intermediazione - e quindi dei costi finali degli artisti - delle agenzie; potrebbe costituire una possibilità per le società piccole, dove magari c’è più buona volontà che competenza, di offrire al proprio pubblico prodotti di livello; potrebbe infine offrire un ruolo/spazio propositivo (anche in un orizzonte di residenza) a istituzioni di alto profilo progettuale (e a cui partecipano buoni musicisti) ma scarse per dotazione finanziaria e/o di nuova formazione”<sup>56</sup>.*

Interventi che sostengono progetti di residenza di musicisti, artisti e gruppi musicali presso teatri e realtà stabili che gestiscono auditorium e spazi deputati potrebbero produrre sinergie tra le realtà più consolidate – ulteriormente responsabilizzate a una visione pubblica del proprio lavoro – e musicisti di talento, spesso anche giovani, portatori di innovazione nella programmazione e di apertura a nuovi pubblici. In questa direzione la residenza potrebbe risultare dunque interessante da un punto di vista occupazionale e artistico. Gli enti più stabili potrebbero ricevere incentivi economici *ad hoc* e sollecitazioni strategiche a rappresentare un ruolo trainante rispetto al sistema complessivo e in particolare alle strutture più fragili, attraverso forme di partenariato e di residenza. In questa prospettiva, in cui determinante è il ruolo che gli enti locali, e in parte Fondazione Cariplo, decideranno di svolgere in termini di politica culturale, si potrebbero cercare forme di dialogo e di scambio produttivo tra le strutture consolidate, il territorio e i soggetti più fragili ma forse anche portatori di innovazione e di ricambio generazionale. Secondo Filippo Del Corno *“il principio della residenza dovrebbe diventare un meccanismo obbligatorio per i soggetti finanziati dagli enti locali. La convenzione dovrebbe assicurare almeno una residenza all’interno della loro programmazione. Noi abbiamo vissuto un periodo paradossale in cui ogni artista ha puntato a costruirsi una casa. È importante che questa casa sia una casa partecipata restituendo senso all’esperienza. La residenza deve avere un forte aspetto progettuale, non deve essere un albergo a ore”<sup>57</sup>.* Inoltre, osservando la realtà internazionale, pare evidente come progetti di residenza artistica possano essere strumento di creazione di valore – artistico, di competenze, relazionale e umano – a livello locale e con proiezione interna-

55 Angelo Foletto, cit.

56 Ibidem.

57 Filippo Del Corno, cit.



(foto Music Fund)

zionale, attirando competenze dall'esterno e arricchendo conseguentemente il territorio.

L'incentivazione a progetti di coproduzione a livello regionale, nazionale e internazionale potrebbe significativamente incidere anche sul coordinamento e sulla qualità dell'offerta, sulla riduzione dei costi di produzione e sull'ampliamento del pubblico a fronte di un'ottimizzazione delle risorse investite. Inoltre, in un momento di difficoltà economica, gli enti che hanno spazi da gestire tendono comprensibilmente ad aumentare i costi degli affitti, rendendo quindi sempre più difficile programmare per le organizzazioni impegnate in stagioni, festival e rassegne che non hanno una propria sede. Le coproduzioni dovrebbero essere praticate non solo per le opere ma per tutta l'attività musicale. Molte società di concerti potrebbero associarsi, proponendo programmi "di giro" (diversi e più motivati delle *tourné* d'agenzia).

Inoltre, un risultato di rilievo potrebbe essere ottenuto attraverso forme di incentivo e sostegno all'attività all'estero e alle *tourné* per le orchestre e i gruppi musicali lombardi, promuovendo in tal modo il mercato del lavoro.

Altre scelte strategiche potrebbero costituire un sostegno diretto all'occupazione giovanile. Nello specifico:

- progetti con giovani musicisti e compagni orchestrali giovanili, opportunamente strutturati secondo modalità organizzative e produttive che ne favoriscano la crescita artistica e professionale;
- progetti di collaborazione tra enti musicali e istituzioni di formazione (Conservatori e Accademie) per creare interventi-ponte tra mondo della formazione professionale e mercato del lavoro;
- incentivazioni agli enti che favoriscono l'inserimento professionale di giovani (musicisti e organizzatori) nel proprio organico stabile, attivando borse di studio per l'attività in orchestra ed evitando il *turn-over* degli stagisti senza borse di studio/rimborsi spese;
- incentivazione all'attivazione di centri di servizi e di associazioni per la condivisione di attività e spazi tra più gruppi musicali (gestione amministrativa, comunicazione, promozione e strutture per le prove).



Linee di intervento per l'allargamento della domanda e per la rimozione di barriere alla fruizione e alla pratica attiva della musica potrebbero essere rappresentate da progetti *educational*, rivolti in particolare – ma non solo – a situazioni di disagio sociale. Nuove prospettive si intravedono poi in progetti che declinano in modo più specifico attività musicali miranti a una più ampia finalità di promozione della coesione sociale, privilegiando l'impatto sociale dei progetti alle finalità artistiche e culturali. In questa direzione, le politiche culturali potrebbero trarre nuova forza nella consapevolezza di rappresentare allo stesso tempo un'esplicitazione di politiche sociali.

Per quanto riguarda più specificatamente l'ambito della sperimentazione e della produzione creativa legata alla musica d'oggi, nella situazione di crisi economica generale e di conseguente riduzione delle risorse disponibili, uno dei rischi maggiori risiede in un progressivo depauperamento delle energie creative e innovative. È noto come i musicisti e i compositori italiani trovino maggior spazio all'estero e spesso si trasferiscano in città come Parigi e Berlino, ma anche nella vicina Svizzera, per poter lavorare. Spesso le prime esecuzioni assolute delle loro opere sono programmate all'estero, e solo successivamente – e non correntemente – presentate in Italia. Mancano infatti in Italia linee di sostegno finalizzate in modo specifico alle prime esecuzioni assolute e alle commissioni di nuove opere. A riguardo, sarebbe fortemente auspicabile un sistema di commissioni a compositori, su ispirazione del modello francese della "Commende d'Etat", eventualmente limitato alla Lombardia. Le commissioni potrebbero essere realizzate anche attraverso forme di partenariato tra le istituzioni musicali, in modo da consolidare i sistemi di rete e collaborazione e di sostenere l'introduzione di nuove musiche nel repertorio. Le commissioni tra l'altro sono uno strumento fondamentale per l'identità e la distribuzione degli *ensemble* di musica contemporanea, che si accreditano sul mercato anche grazie alla capacità di proporre prime esecuzioni di compositori importanti. Il mercato internazionale in tale settore è estremamente più ricco e differenziato che in Italia.

Le linee di intervento esposte costituiscono possibili elementi di merito per una valutazione dell'attività, dell'efficacia progettuale, della capacità di rinnovamento delle organizzazioni musicali. In questo quadro, il riferimento di Mimma Gallina<sup>58</sup> alla possibilità di riconoscere sostegni pluriennali all'attività complessiva delle organizzazioni, in presenza di programmi coerenti con gli obiettivi e le azioni suggerite da Fondazione Cariplo, potrebbe essere di particolare rilevanza anche per il settore musicale, in particolare per gli enti più consolidati, che potrebbero in tal modo svolgere una funzione di traino rispetto alle realtà di medie e piccole dimensioni, strutturalmente più fragili, evitando in tal modo anche la dispersione dell'offerta.

58 Si veda la I parte di questo lavoro.

### 1.1 Per una tassonomia, contro una tassonomia

#### *Premessa in forma d'appunti*

Si sarebbe tentati di declinare drasticamente e senza troppe spiegazioni l'invito a introdurre questo capitolo con una tassonomia, una sistematica classificazione, un ordinato indice di argomenti, temi, titoli e sottotitoli in sequenza o ad albero. E questo non per indolente trascuratezza, ma per mantenersi il più possibile fedeli ai contenuti reali del settore preso in esame, ai suoi motivi veri, alle ragioni forti che nell'arco di qualche decennio - parliamo di un passato prossimo se non del presente, e ovviamente con tante prospettive - hanno fatto nascere e crescere questo "universo", l'hanno costruito e reso, per l'appunto, degno di considerazione.

Nel nostro titolo spicca in prima battuta un ambito che risulterebbe preciso, "contemporanea", con un secondo aggettivo da riferire ad arte, "audiovisuale" e una terza, forse definitiva qualifica: "tra le discipline". Col rischio di lapsus freudiani che altri avranno il compito di rilevare, si insegue da una parte la precisione e una qualche concretezza, una delimitazione d'ambito e di campo sull'arte contemporanea, per così dire "al singolare"; dall'altra però si allarga lo stesso ambito - non appena lo si è individuato - al mondo "audio" e "video" e, con slancio ancora maggiore, a una inter-zona "tra le discipline". Alla fine, di questo titolo girovagante rimangono come punti fermi e tutto sommato di partenza le semplici congiunzioni e preposizioni: "e", "tra". Siamo in una zona franca e interstiziale, e lo siamo prima di tutto perché si ritiene che la creatività contemporanea sia e debba essere così, libera e vagante, mescolata e interdisciplinare - se non "indisciplinata" - oppure, semplicemente, non sia e non possa darsi.

"Dobbiamo essere tutti *metéci*", ammoniva Eugenio Barba negli anni Settanta, col piglio didattico del terzo teatro (un'altra definizione "tra" altri e precedenti mondi della scena) e colla sacrosanta facoltà antivedente che a quella temperie è pur giusto riconoscere.

A quelle parole, ora, è bene ritornare.

Il meticcio, o *metissage*, è la condizione della cultura contemporanea (non solo dell'arte), o addirittura del "contemporaneo" *tout court* (non solo la cultura, a meno che non si facciano quasi combaciare cultura e società): il nostro

La parte III. Arte contemporanea e audiovisuale è stata scritta da Paolo Dalla Sega, docente di Valorizzazione urbana e grandi eventi; direttore del MEC Master in Ideazione e progettazione di eventi culturali, Università Cattolica di Milano.

Si ringraziano gli organizzatori incontrati, a disposizione sia per le visite e interviste sia per la revisione dei materiali raccolti (a disposizione, nella loro forma integrale, presso Fondazione Cariplo), e cioè: Mario Gorni, Chiara Agnello, Marta Bianchi (Careof); Patrizia Brusarosco, Milovan Farronato, Giulio Verago (Viafarini); Daniele Maggioni, Luca Mosso (Filmmaker); Beniamino Saibene, Lorenzo Castellini, Niccolò Bini, Giada Evandri (esterni); Beatrice Oleari, Barbara Oteri (Fare); Anna Daneri, Stefania Scarpini (Peep-Hole); Sara Serighelli (O'); Alessio Ascari (Kaleidoscope); Marina Pugliese (Museo del Novecento); Roberta Tenconi (Fondazione Nicola Trussardi); e inoltre Antonio Calabrò, Chiara Bertola, Andrea Lissoni.



*Progetto Etre, Fondazione Cariplo*

tempo, o tempo presente o tempo attuale, come lo vogliamo chiamare. Questo è il nostro tempo, ed è l'avanzare della storia nostra, ce lo ricorda in maniera ancor più definitiva e monumentale la celebre tela di Mark Tobey, "Advance of History" del 1964.

E' un tempo che non si può leggere in sequenza e in ordine, e neppure si può "mettere in ordine", poiché è dominato dalla forma e dall'impronta della complessità. E dunque, alla sequenzialità di una lettura frontale e successiva, con un prima che introduce un dopo, una conclusione che è preparata da uno svolgimento, dobbiamo sostituire altre forme e trasmissioni di sapere: l'immersione, la simultaneità, la trama, la rete antigerarchica e antisequenziale. Quasi ad aggiornare e vertere in una dimensione più eterea, immateriale e immersiva il segno/simbolo del rizoma sotterraneo di Deleuze, potremmo utilizzare la metafora della nuvola, del *cloud*, immaginandoci in mezzo a "parole - mondi" che vivono del loro toccarsi e contaminarsi, ciascuna sospesa in libertà e ciascuna connessa alle altre, reciprocamente e senza ordine di sequenza tra l'una e l'altra.

Così, i titoli dei paragrafi che seguono sono appunto "parole - mondi" - sintesi verticali delle "opere mondo" di Franco Moretti - da leggere e considerare senza ordini predefiniti (se non quello esplicitamente editoriale, per l'immediata lettura).

### *Il contemporaneo plurale*

Possiamo anche riconoscere che quanto noi definiamo solitamente "arte presente" occupa una posizione di guida o di egemonia, di riferimento anche su altre discipline e linguaggi nella contemporanea "produzione di significati" che come tale ci interessa, ci riguarda, ci sta a cuore e, da dirsi pure ambigualmente, "ci riflette".

E che questa arte nasce nel visivo o visuale, per quanto, come già anticipato, si tratta di una nascita, di una matrice che ben presto viene tradita o meglio completata dal dialogo - in partenza o in arrivo, convesso o concavo - con altri linguaggi e altre discipline. Forse, a questo punto, si impone la consuetudine di esprimere semplicemente l'aggettivo sostantivato "il contemporaneo", anche

per far intendere meglio che non si tratta di "altro da noi", ma del nostro essere e stare al mondo - questo mondo.

E di aggiungere subito "plurale".

Che significa "plurale"?

Significa polifonia, policromia, polisemia.

Significa anche, in distinta e lucida coerenza, una pluralità di punti di vista, funzioni, approcci. Ad esempio, tornando per l'ultima volta al titolo di questo capitolo: l'arte attuale non si produce soltanto; si promuove, più estesamente. Come dire che non ci sono soltanto artisti e accademie, musei e gallerie, opere e collezioni. Ci sono progetti sull'arte e con l'arte, discorsi attraverso e con l'arte.

Come dire, di nuovo, che l'arte è nella vita, non ne è soltanto un decoro.

La produzione di significati "nostri" (di noi e per noi) che così accuratamente chiediamo all'arte contemporanea nell'era post-industriale, insieme all'attenzione ai segnali anche deboli del cambiamento o del futuro, è probabilmente un programma dei più ambiziosi, e sta forse dalle parti dell'utopia. In questo senso, la pluralità di voci e di modi - di essere e vedere, pensare e fare - è una necessità e una risorsa di cui non si può più fare a meno, pena il fallimento certo di questo programma che pare quasi una missione. Oggi, quindi, gli artisti sono artisti plurali, nella loro poetica e politica, nella loro individualità creativa e nella loro rete di relazioni; e gli enti, o meglio le organizzazioni che si occupano di questa produzione e promozione, culturale e sociale, devono accogliere e anzi favorire, fecondare, nutrire tutta questa pluralità. A loro volta, queste organizzazioni o enti - categoria appositamente neutra, semanticamente vuota e dunque disponibile a contenuti meticcianti - sono o diventano plurali, per necessità e per virtù: nelle forme linguistiche e negli spazi concreti, nei modi d'operare o semplicemente di stare nel nostro tempo e nel nostro mondo.

Di essere contemporanei.

### *Il cambiamento e l'indipendenza*

Si può facilmente intuire che nella pervasiva "complessità" del nostro tempo la posizione migliore e più vantaggiosa, e creativamente più efficace, sia quella dell'indipendenza. E dall'indipendenza sopraggiunge la libertà, libertà di movimento e dunque di cambiamento di posizione.

E' il controcanto necessario alla pluralità, il mezzo con cui si può essere plurali senza rischiare mai la genericità o la superficialità dell'ecclettismo più sbrigativo e spiccio, ma al contrario rimanendo al centro di itinerari consapevoli e nel profondo di mondi diversi. Dall'arte al video, al cinema, al *live* - media, o viceversa; dall'installazione multimateriale e multimediale al *site specific*; dalla produzione all'esposizione, o al festival, e all'archivio: una funzione per volta ma anche in relazione e in sinergia; la cura degli artisti e la cura del pubblico, con



pesi ed equilibri diversi, e arbitrii, eccessi e correzioni di rotta. Sono “tappe” di un muoversi libero e indipendente, spesso controcorrente o in anticipo sul *mainstream* dei circuiti culturali prevalenti e di massa, quasi sempre o sempre lontani, lontanissimi, addirittura antitetici rispetto alle istituzioni.

Potrebbe tornare in auge l'antica dialettica “movimenti / istituzioni”, nel definire e fissare anche bipolarmente la posizione dei soggetti dell'arte presente, soprattutto nella loro fase aurorale e naturalmente più vicina alle intuizioni e aspirazioni (basti leggere o rileggere a distanza statuti e atti costitutivi più o meno “antichi” delle organizzazioni che incontreremo).

Queste organizzazioni indipendenti, aggettivo legittimo eppure mai tanto orgogliosamente ripetuto, forse non sono “movimenti”, o non lo sono più (infatti sono “associazioni organizzate”, per fare e produrre); però sono “altre” e sono “altrove” rispetto alle istituzioni e in particolare rispetto a istituzioni culturali, siano musei o teatri, accademie o università - un po' riprendendo la lezione “privata” dei *kunstvereine* di area tedesca e nordeuropea. Ma allo stesso tempo sono nate “diverse”, se non antagoniste, anche rispetto a un mercato, a un sistema produttivo, distributivo e commerciale sinteticamente “profit” dell'arte o delle arti contemporanee. La loro evoluzione le ha portate - crescendo in dimensioni e dunque in bisogni - a svilupparsi e articolarsi con inevitabili pesantezze, e quindi a dipendere (rimanendo orgogliosamente “fuori” dal mondo *profit*) dalle istituzioni pubbliche, soprattutto in una fase in cui l'investimento pubblico nella cultura era considerato strategico o anzi necessario nella produzione del benessere collettivo. Fase superata dai tempi e dalla “crisi”, nonché da un riequilibrio della concezione di cultura come co-creazione di valore e sviluppo, oltre che fondamento del moderno *welfare*.

Concetti mai ribaditi abbastanza e mai estesamente condivisi, però, se una recente iniziativa dedicata alla relazione tra cultura ed economia, come il manifesto “Costituente per la cultura” promosso da “Il Sole 24 Ore” (febbraio 2012) con forti ambizioni anche di rappresentanza, non ha potuto rinunciare a un certo allarmismo e all'uso perentorio di toni e titoli sempre al negativo e, anche per questa ragione stilistica, di rilevante impatto, per l'appunto da manifesto: “Niente cultura, niente sviluppo”.

### *Spazio indipendente / memoria futura*

Indipendente, per e con l'organizzazione, è lo spazio. Dalle culture europee e americane vengono parole e concetti che finalmente anche in Italia acquisiscono spessore e “carne” di mura, locali, ambienti: il *white cube*; la *project room*; la *kunsthalle*.

Spazi vuoti, come unica e bastante precondizione per fare arte e fare cultura, spazi senza collezione; spazi da affidare ad artisti per realizzare e presentare progetti specifici (non soltanto per esporre “opere”). Spazi per gli artisti, prima di tutto: per gli artisti che - altrove e altrimenti - non avrebbero anzi non hanno spazio. Il movimento e l'indipendenza sono caratteri di questa apertura di nuovi spazi (non istituzionali e *nonprofit*), e non soltanto perché si tratta di “isole” che prima non esistevano, di accessi precedentemente negati, ingressi laterali ma via via più importanti nel mondo dell'arte, della critica, della cultura di “operatori” e “curatori”. E' aperto e libero anche il “come” queste porte ven-



*Milano 2008-2012 (foto di Carla Sedini)*

gono aperte: come le varie “room” o “halle” vengono prestate al fare artistico. L’opera è un progetto, un’installazione site specific, una “invasione” diversa e spiazzante.

Il segno e la possibilità, di nuovo, di un libero e reale movimento.

In alcuni casi prima, in altri a seguire, si coglie un’altra necessità, un’altra domanda di questi giovani o giovanissimi artisti “esclusi”, in cerca di spazio e di osservazione critica: il tempo, la memoria. Dare tempo a queste produzioni, toglierle dal pericoloso limbo dell’effimero e del performativo puro, iniziare a costruire memoria, e perché no *heritage*, su questa produzione. Se è produzione di significati, e lo è, che diventi patrimonio, patrimonio di domani: ne rimanga traccia, ne nasca un archivio. Una memoria per il futuro e quindi futura. Succede allora che questi spazi indipendenti e interstiziali, oasi di libertà (oasi deboli ma oasi) diventino anche archivi, musei vivi del presente, alternativi e auspicabilmente complementari a tutti gli altri musei del passato - anche i più “moderni” o, nei titoli, “contemporanei” -: in quanto luoghi di memorie fundamentalmente cangianti e contaminate, nel corso di un tempo presente e vivo.

Il documento audiovisivo ne è forse la forma più emblematica; ma anche la foto, la documentazione di un lavoro (non di un’opera), traccia di una azione/attività che è più ed è altro rispetto all’opera.

E poi, con la stessa naturalezza evolutiva, saranno questi spazi a diventare luoghi o meglio “centri” di formazione, di documentazione messa al servizio di altri artisti in un passaggio di conoscenze e consegne, in una vera e propria “tradizione” del contemporaneo. Sarà anche, questo, il passaggio verso la costruzione di un diverso, più solido senso del tempo. La necessità di “pensieri lunghi”, evocata dai migliori pensatori della politica di quarant’anni or sono (Moro, Berlinguer) come domanda sociale e civile, si estende in pratica anche ai luoghi di elaborazione culturale e creativa.

*La città, oltre l’artista*

Guardarsi attorno, *extra moenia*.



Le pareti di queste *room/halle/cube* sono sottili e fragili, non devono essere troppo spesse, pena il fallimento concettuale di questi spazi liberi, aperti e indipendenti. Oltre le mura ci sono le città, e le città, diceva De Certeau, “comunicano e ci comunicano, ci parlano e parlano di noi”.

Non sarà casuale, in queste stagioni, il “revival” della geografia come scienza umana leader, e quindi l’attitudine e insieme il desiderio di mappare territori, città, mondi; scrivere la terra attorno all’uomo e trasformarla in un atlante che sia finalmente oggetto di comprensione e interpretazione (e azione, poi), fino a immaginare nuovi “geo-media” che perlopiù hanno dimensioni e caratteri urbani (rileggendo chiavi di lettura inclusive come quelle di Bruno e Farinelli, e più puntuali applicazioni di questo sguardo all’arte moderna e contemporanea, Tedeschi). Ma sviluppo di una dimensione “geografica”, pubblica e sociale dell’arte, la consapevolezza che l’arte abbia a che fare col benessere e lo sviluppo di una comunità e dunque, in parole perfino più suggestive, con la rigenerazione urbana, con la vita di una città, è lo scatto di un ennesimo movimento, spiazzamento, intreccio. Formule avvincenti e bei titoli come “arte fuori di sé” o “arte espansa” - e si badi, potremmo sostituire arte con spettacolo o musica o cinema, e chissà quante altre vecchie “discipline” singolari - riescono a dirci di questa diffusione, di questo contagio virale e vitale.

Torna a farsi sentire la “peste” del profetico Artaud e tutta la necessità di un’esperienza artistica forte, dopo la quale le persone e le società non possano che cambiare e sentirsi cambiate. Negli ultimissimi, appassionati tentativi di definire “il bello” contemporaneo, addirittura come virtù (Howard Gardner con gli amici del MoMA di NYC), si definiscono tre paletti, tre limiti che forse riusciamo ad accettare e condividere, a comunicare (mettere in comune): l’interesse, la memorabilità e l’invito a ritornare dentro questa esperienza - il bello.

“Esperienza”, parola che contiene il prefisso “per”, e suo tramite arriva a *performance* (ma anche a distanza e paura, uscendo dalle nostre lingue latine) è il nome di un altro traguardo che insieme è un punto di partenza. L’opera (opera?) è relazione, incontro in presenza, scambio tra persone e almeno potenzialmente costruzione di “città”, dove e quando la città non c’è più o è più debole, e desidera, sente la mancanza di iniziative inclusive.

E quindi, di nuovo, il prevalere del performativo a un certo punto porrà qualche questione o tema di riflessione, con stimoli anche profondi, sulla necessità di documentare e archiviare, di “dare tempo” e costruire memoria su queste azioni.

### *Progetti ed eventi oltre le opere*

Il senso della città è alla radice di tanti progetti culturali che sono la sostanza di questo settore, e in quanto tali sono progetti sociali.

Promozione culturale e artistica - e quindi enti di promozione - significa proprio questo: muovere e stimolare pezzi sempre più grandi di società, di città. Come talvolta succede, è anche un problema di dimensioni: dell’ente e della sua promozione, di attività che prendono il nome (abusatissimo) di “eventi”.

La dodicesima edizione di Documenta Kassel, 2007, presentava abbastanza a sorpresa, la riproduzione di una vecchia tela di Manet, "L'Exposition Universelle", Parigi 1867. Dal Trocadéro cittadini di vario tipo - gruppetti, coppie, bambini, anziani, soldati, giardinieri - osservavano o al contrario ignoravano, oltre la Senna, i padiglioni del quartiere espositivo, "theatrum mundi" di metà Ottocento che oggi ci suscita qualche interrogativo (anche in vista responsabile e cauta di quanto avverrà nel 2015 a Milano). Ma la domanda da porsi è leggermente diversa. L'evento è "un'altra città"? E', soltanto, l'immagine della realtà? Sono dubbi che nascono e crescono col proliferare di eventi, manifestazioni, festival che fanno sempre parte di questo variegato settore e che possiamo anche catalogare come "iniziative", più neutralmente, o caratterizzare come "accensioni", atti e accadimenti che "fanno venire fuori", in luce e alla luce, qualcosa di una città.

Organizzatori e curatori diventano "produttori di eventi" quando scatenano azioni e relazioni, occupando - cioè liberando - spazi e tempi collettivi per esprimere significati che aspirino a essere segni di identità condivisi o condivisibili, di ri-conoscimento, di comunicazione nel senso migliore del termine.

L'eventismo, cioè la riduzione di significato parallela alla proliferazione dei singoli accadimenti reali (è abbastanza dire dei quasi duemila "festival culturali" sparsi lungo la penisola?) ha reso difficile se non inaccettabile questo discorso, e perfino impronunciabile la parola "evento". Si dica pure festival, magari proteggendolo con un ambito e un linguaggio sufficientemente maturo e contemporaneo, centrale in questo settore (il cinema, il video, l'audiovisivo, il "live media"); si dica pure azione pubblica o progetto urbano. Rimane, in questo trastullarsi semiotico, la volontà di "prendere" la città (un pezzo, una settimana, un *weekend*) e provare, come in una performance, a trasformarla o meglio a sperimentarne una opportunità, un cambiamento - *to change* - in una occasione/evento con caratteri anche aleatori - una *chance* - quasi come gli artisti di antiche avanguardie novecentesche, davvero tra le discipline e sempre in collettivo (Cunningham, Rauschenberg, Cage) che lavoravano ispirati dai 64 Ching.

"Sperimentare il mondo come vorremmo che fosse" era d'altra parte la parola d'ordine dei grandi realizzatori anzi apparatori festivi rinascimentali e barocchi (artisti "grandi" di nome Leonardo o Bernini); e se l'accento si sofferma sul desiderio, non possiamo non riconoscere lo stesso impeto nel lavoro di tanti gruppi, enti, organizzazioni della cultura e dell'arte contemporanea, o meglio dell'arte presente e viva.

#### *Rete e mondo*

Suoni e immagini, fisse o in movimento, in opere o azioni, *performance* o eventi; oppure "progetti" di e con tutto questo: sono linguaggi universali che passano veloci e girano senza confini e barriere. Si potrebbe anche dire che la maggiore o più avanzata contemporaneità di questa area, di questa "zona franca", stia proprio qui, nell'essere, oltre che un interstizio, un vero e proprio *limen*, una soglia di passaggio permeabile e a maglie larghe di rete, in grado di vincere e annientare qualsiasi barriera di confine. In questo movimento potente dello sguardo - dell'artista, dell'organizzatore, ma anche del pubblico cittadino - che ricorda quello del calviniano Marco Polo su Zembrude (verso l'alto del cielo o di



orizzonti lontani), dapprima si “esce” dall’opera verso il “lavoro” o il progetto e si occupa uno spazio libero e vuoto, affidato come materia creativa; poi si fa esperienza/evento di una città e di una collettività; e infine si intende per città il mondo e per relazione una rete globale.

Questi spazi indipendenti, ma anche questi eventi/festival, sono davvero zone franche, stazioni di arrivo e partenza; accolgono chi arriva e salutano chi va, vicino o lontano, “femminili” o “maschili” come suggeriva Eric J. Leed riscrivendo la storia di tutti i viaggiatori e del loro salpare e approdare (forse da rileggere con altri occhi, se intendiamo l’esperienza culturale come incessante “sguardo/esperienza/viaggio” altrove). Il lavoro sulla città, allora, è un’estensione del territorio urbano (di tante città, piccole o grandi città italiane) a una scena - mondo.

Sono “giovani”, sono nuove generazioni (di organizzatori e artisti) che si aprono ad altri giovani del mondo, anche lontano, e in questo modo aprono, aggiornano la scena culturale, perfino antropologica della loro città. E allora si sente parlare di ospitalità, “mobilità”, “residenza”: parole della logistica che entrano nell’organizzazione culturale e artistica e ci restituiscono esattamente il senso di questo lavoro profondo, iniziato ma da proseguire, sul viaggio e l’incontro “con l’altro” (come e quanto ce l’hanno insegnato le belle parole di Kapuscinski) che sta alla base di ogni esperienza creativa. Sono concetti, anzi parole - guida che riempiono di significati il lavoro su spazi e tempi di queste organizzazioni (nuovi spazi e nuovi tempi per la cultura), che in un certo senso cercano di aprire le loro mura (nella città o di nazione) per rinforzare la loro posizione, radicare e radicarsi.

Questa direzione, infatti, può finire con l’assegnare a questi “spazi indipendenti” (è un auspicio) funzioni anche di peso e continuità, vien da dire “istituzionali”, nella formazione degli artisti e nell’educazione del pubblico e di una città, al dialogo tra le culture e alla cultura del dialogo.

Nuvola	
Contemporaneo plurale	Cambiamento / indipendenza
Spazi indipendenti / memorie future	La città’
Opere azioni / eventi progetti	Rete / mondo

E quindi, questo mondo è abitato, vissuto, segnato, in una storia di circa quattro decenni, da:

- associazioni che aprono e sviluppano spazi indipendenti non profit per l’arte o meglio per le arti contemporanee;
- l’indipendenza come disposizione al cambiamento, zona franca esterna alle istituzioni e antagonista al mercato;
- associazioni che nascono su progetti, eventi o festival, azioni pubbliche nella e per la città;
- prevalenza (ma non esclusività) del soggetto associativo come protagonista creativo e libero di questa zona franca della creatività “al presente”;
- lavoro sugli spazi indipendenti e pubblici che fa crescere un lavoro sul tempo e sulla memoria di domani, con valore “istituzionale”;

- e in potenza: lavoro sul pubblico oltre al lavoro su (e per, e con) gli artisti, sempre con valore "istituzionale";
- nuove generazioni in rete su scala planetaria, apertura internazionale effettiva e cogente ogni iniziativa.

## 1.2 Tendenze generali

### *Premessa*

La "tassonomia" per funzioni e obiettivi, ma anche per ispirazioni e origini, che sopra s'è cercato di articolare, trasmettendone soprattutto il senso profondo, ha per così dire "regolato" la selezione di casi che seguirà in questo capitolo dell'indagine. E' un "quadro", una nuvola o anche qualcosa di più concreto e meno impalpabile, che in ogni caso si lascia forse descrivere da immagini - quelle riportate e altre - piuttosto che da parole e trattazioni.

E' l'immagine, allora, dell'arte contemporanea "tra le discipline" che qui si vuol privilegiare come oggetto di analisi e di una lettura dal punto di vista dei soggetti, di enti e organizzazioni o "istituti" che operano, fanno, producono, propongono e promuovono cultura oggi. Il quadro evidentemente va aggiornato, per cogliere quel "movimento" di cui tanto s'è detto in una istantanea di oggi - inverno 2011/2012 - sullo stato dell'arte, col risultato o il progress di tendenze anticipate e per così dire "genetiche" dell'area, ma pure di tendenze diverse e percorsi di risposta a nuove domande e questioni che hanno mosso e muovono questo "lavoro culturale".

### *Più trasversalità*

Non è la registrazione di una nuova tendenza, e neppure di un cambiamento, è semplicemente la constatazione che negli anni la "natura" di queste organizzazioni dimostra di essere e dover essere improntata alla massima trasversalità, a 360 gradi, in tutti gli ambiti e le discipline della cultura e dell'arte ma anche oltre: nelle zone limitrofe e contigue della creatività, dell'arte applicata, delle produzioni di industrie creative.

Trasversalità, si vedrà, non è soltanto il libero movimento tra i linguaggi e le "scene" artistiche e culturali: è il ripensarsi e riposizionarsi con funzioni nuove dentro e attorno le grandi parole "box" della produzione e promozione culturale, individuando le nuove domande e cercandone, interpretandone risposte nuove, anche rivedendo (o integrando di altri aspetti) la propria funzione costitutiva, e in qualche caso la relazione con le istituzioni pubbliche o gli attori privati del contesto in cui si opera. Non sarà un caso, detto senza la minima ironia, che tutti gli statuti e gli atti costitutivi di queste "associazioni" prevedano agli articoli iniziali, sulle finalità e le attività, il massimo "campo" operativo e in sostanza la massima libertà - tipico caso di compromesso tra libertà e norma, movimento e istituzione.

Nei nuovi anzi nuovissimi soggetti - parliamo sempre di spazi/organizzazioni, che diventano subito spazi di progetti - l'interdisciplinarietà ricorre sempre come punto fondativo, costitutivo, e quasi entra nella "ragione sociale" dell'associazione - impresa; tende anche ad abbozzare, con il pragmatismo tipico degli



*Uovo performing arts festival, X Edizione, Spettacolo Forecasting, Compagnia Giuseppe Chico e Barbara Matijevic (foto di Lorenza Daverio)*

anni o mesi più prossimi a noi, un'idea originale (questa sì piuttosto italiana) di piattaforme di "editoria multicanale" che comprenda testi, testate, cioè media tradizionali (su carta o web) e appunto spazi/tempi (programmazioni di eventi) in unici o paralleli e sinergici palinsesti.

#### *Verso il pubblico: education*

La "diffidenza" (un eufemismo) del nostro Paese verso il contemporaneo e verso l'arte contemporanea - i più benevoli la giustificano col "mitico" e mai davvero dimostrato né dimostrabile primato sui beni culturali del passato, a compensazione perlopiù simbolica - la prima risposta è stata di questo tipo: il lavoro sugli artisti e cogli artisti, anzi al servizio degli artisti. Spazi per loro, indipendenti e *nonprofit*, interstizi creativi e soprattutto nuove scene, che prima non c'erano. Va pur ricordato, per inciso, che la ricerca anzi la vivacissima e mai doma inquietudine "sugli spazi" - in particolare nel caso urbano di Milano che concentrerà la nostra attenzione - è un movimento ormai naturale, per così dire appartiene al paesaggio di un mondo creativo e delle generazioni che via via si succedono a innervarlo e incarnarlo.

Spazi e Tempi per loro, archivi che ne tramandassero il lavoro e lo collegassero a un prima e soprattutto a un dopo, nel corso del tempo.

Il pubblico, anzi l'*audience* di spettatori e visitatori - parole quanto mai vetuste - è sì "entrato" nel contemporaneo, per la porta dell'arte, ma forse s'è tenuto come alla superficie, impossibilitato a formarsi un vero pensiero e darsi, comprendendoli criticamente, dei "nuovi significati". Oppure - le forme sono diverse ma il risultato analogo - è entrato nel "piacere" degli eventi, di festival e celebrazioni (a volte del nulla) ma non ha ricevuto, tra un *climax* e l'altro, tempi e situazioni "normali" e ordinarie di educazione, di costruzione e lavoro culturale paziente e continuo.

Alla parola "formazione", forse troppo negativa verso il soggetto eventualmente "da formare" (?), si preferisce l'educazione, meglio ancora e più estesamente "education", o ancora un più aggiornato processo di *learning* difficilmente traducibile in apprendimento. La ridefinizione di queste attività educative come centrali, d'altra parte, è tutto sommato coerente con una linea di pensiero che oggi,

nel pieno di una crisi di sistema del sostegno alla cultura e alle attività culturali (per mano pubblica ma non solo) assume come priorità la radicale redistribuzione delle risorse in favore di meno soggetti – più qualità, meno quantità – ma anche di meno, più fondamentali funzioni, tra le quali sta sicuramente l'istruzione, intesa anche come tema di impossibili "restituzioni" economiche.

E' la consapevolezza che nel lavoro ha da esserci e crescere, senza dubbio, la valenza e il peso di un'attività educativa sul pubblico, sulla città in cui si opera e vive.

E' un lavoro molto spesso "attorno" all'arte, agli eventi, agli artisti e alle loro opere, ed è attraverso l'arte - è di parole ("talks") ma non solo.

E' un lavoro di continuità, necessariamente, che prepara innanzitutto condizioni più favorevoli di pensiero collettivo e di risposta verso il contemporaneo e verso il contemporaneo di domani (anche il collezionismo, dunque il mercato, le gallerie; anche il sistema audiovisivo e varie sue possibili committenze tra i nuovi e nuovissimi broadcaster), e che passa attraverso azioni pubbliche, iniziative diffuse nella mappa urbana, occupazioni anzi "liberazioni" di spazi e tempi collettivi. E più in generale, e in profondità, è realmente un contributo a quel benessere/ sviluppo collettivo di cui si parla spesso - ma non sempre a proposito - trattando di arte e cultura contemporanea.

### *Formare artisti oggi*

La formazione dell'artista oggi presuppone la sua mobilità, la sua salutare uscita dall'asfittica e respingente Italia dei "beni culturali" e la sua residenza all'estero, in terre più sanamente e serenamente "contemporanee", di studio, lavoro e incontro. Presuppone l'incontro con altre esperienze; presuppone che negli stessi itinerari di crescita siano coinvolti anche i curatori e organizzatori d'arte e cultura. In un sistema di accademie e agenzie educative tradizionali che ha mostrato tutti i suoi limiti, l'unica possibilità è questa: la mobilità delle informazioni (di nuovo: archivi e data base) e soprattutto la mobilità delle persone, perfino delle organizzazioni.

Anche il mondo degli eventi e dei festival si interroga sempre più su come restituire alla città - alla città dei giovani e giovanissimi artisti - contenuti speciali che non siano solo "spettacolo" ma anche stimoli formativi. Proliferano positivamente i *workshop*, i seminari, le *lectures*, e più strutturalmente, almeno come aspirazione, l'idea del laboratorio permanente, della "nuova scuola" o "non scuola", di nuova alternativa alle tradizionali e istituzionali agenzie d'educazione (con la "Scuola di Barbiana" sempre sullo sfondo, e non è *revival*!).

### *Continuità*

Alla base delle tendenze di sviluppo verso l'educazione e la formazione - di pubblico e artisti, cioè a dire di nuovi artisti - si può individuare una tendenza comune, per così dire esistenziale di questi soggetti e del loro operare più recente: la (voglia di) continuità.



Durare nel tempo, costruire nel tempo, plasmare qualcosa che rimanga e “valga”, riconosciuto collettivamente (estendendo sempre più i confini di questa comunità) oltre il singolo evento, mostra, opera, artista. Anche l’archivio, che tutti tendono a impostare come documentazione e catalogo, elettronico se non su carta, ha questo scopo di “permanenza”, che inevitabilmente si dirige verso un profilo istituzionale forse estraneo all’originaria e movimentista associazione. Il movimento libero è “debole”, in definitiva, o meglio se ne intuiscono i limiti rispetto all’esigenza di continuità che la città, prima di tutto, chiede alle organizzazioni culturali di quest’area proprio in ragione della loro crescita (anche generazionale).

Archivi, residenze, centri di formazione ed educazione, laboratori permanenti, “poli culturali”; o anche iniziative diffuse in “case private”, addirittura appartamenti singoli o condivisi, “*home residences*” o “*roomprojects*” a rete che spargano creatività in spazi e modi inaspettati: la direzione è questa ed è più chiara e convincente poiché appare il risultato di linee convergenti. Sono linee, in profondità, verso la normalità, la quotidianità, la ferialità di un “lavoro culturale” o addirittura “bracciantato” che cerca di riprendere e vivificare le grandi lezioni di un’Italia apparentemente lontana (forse nelle soluzioni, meno nelle domande sociali di cultura) con maestri, anzi autori di pensiero e azione come Pasolini e più ancora Bianciardi.

#### *Partner pubblici e privati*

La scoperta della “debolezza” di un’indipendenza sbilanciata sull’integralismo, e al limite sull’autoreferenzialità - sentirsi troppo diversi o speciali, e paradossalmente chiudersi al dialogo, se non coi propri simili - oltre che di una naturale e “biologica” fase di crescita è stata anche il frutto di una crisi del settore pubblico e della contrazione dei suoi investimenti nella cultura, per scelta o necessità non più interpretata come fattore strategico di sviluppo e autarchicamente sostenuta. Tranne rarissime eccezioni, questa “zona franca” ha potuto permettersi il lusso dell’indipendenza e del più radicale *nonprofit* perché sostenuta lodevolmente dall’ente pubblico o da fondazioni private con comportamenti tutto sommato da “istituzioni pubbliche” (Fondazione Cariplo in testa), tanto più lodevolmente quanto più col tramite di progetti specifici che rispondono a domande precisamente articolate (il “bando”, ad esempio).

È un sostegno indirizzato, per così dire (seppure non ancora “condizionato”) e dunque è il governo della cultura su linee precise e coerenti, almeno potenzialmente. Par di poter dire che in questo settore, più che in altri, il dialogo tra organizzazioni ed enti pubblici (soprattutto locali, nella dimensione della città o della Regione/Provincia) ha dato dei frutti proprio in ragione di questa politica di indirizzo, e più sui progetti, finora, che sui soggetti; ma, nei progetti, si cerca o si sta cercando - e la linea è senz’altro virtuosa - di privilegiare itinerari di continuità e su “tempi lunghi”, se non strutturali e permanenti.

Ora il sostegno pubblico latita, è scomparso o s’è drasticamente ridimensionato, a fronte di un proliferare di soggetti e attività in questo settore (dunque col rischio di dispersione delle poche risorse e anche di sovrapposizione di presenza e interventi): questa “crisi” e la “prova” o meglio la *performance* che le organizzazioni vi oppongono è il grande tema di tutta questa indagine. Ogni organizzazione di questo settore, con diverse velocità ed elasticità - alcune

dall'inizio, altre col tempo - hanno preso atto di questo passaggio (alcune, anzi, sono nate post-crisi e dunque sono "allenate" alle difficoltà). Le risposte, le prove sono di diverse forme, ma tornano alcuni concetti-chiave: continuità, anche garanzia di "sopravvivenza" senza scadenze immediate; trasversalità e libertà di movimento, nel proprio operare culturale ma anche nei confronti di nuovi possibili *partner*.

In prima istanza, come vedremo, si assiste al prender forma e coraggio, specialmente da parte delle organizzazioni più giovani e con pochi o pochissimi anni di vita, di altri approcci, più "laici" (liberi e disincantati), sia rispetto al mondo privato sia a dinamiche di mercato e di imprenditorialità, di logiche *profit* compatibili con la propria *mission* (o anche, in alcuni casi, a configurazioni societarie che permettano di trasmigrare agilmente dal "*nonprofit*" al "*profit*", se non a forme giuridiche in partenza commerciali). E' semplicemente un approccio più realistico - nel senso migliore del termine - alla mutata situazione, al contesto in cui si opera, al peso e all'effettiva "utilità" dei vari attori o *player* in azione, pubblici e privati; e anche, con una certa coerenza, la volontà di rispondere a domande e riempire vuoti della città sul contemporaneo più "agilmente", in questa maniera, attivando relazioni internazionali anche "lontane" con una efficienza e una operatività ben maggiori, a ben vedere, di analoghe strategie e azioni "sul territorio".

Inoltre, s'è inteso e ormai messo in pratica, anche rispetto ai soggetti rigorosamente "*nonprofit*", che i privati, anziché *sponsor*, possono assumere ruoli di *partnership* nuova, di una "co-progettazione" o "co-creazione" di contenuti o perlomeno di strategie comunicative attraverso le iniziative di promozione culturale. D'altra parte, nella contrazione di risorse non solo pubbliche ma anche private a favore della cultura, questa risposta di "co-operazione" pare soddisfacente, almeno in parte, anche dal punto di vista delle imprese. I "pubblici" (enti e istituzioni, comprese le "nuove" istituzioni che finalmente si sono aperte al contemporaneo, come i musei o le "strutture" della contemporaneità) possono senza dubbio continuare a essere *partner* culturali dentro quest'ambizioso programma di costruzione di una vera e fondata cultura del nostro tempo.



*Uovo performing arts festival, VIII Edizione, Spettacolo Super Night Shot, Compagnia Gob Squad (Copyright: David Baltzer)*

*Introduzione: case studies, extra studies, conversazioni*

Selezionare e quindi incontrare alcuni casi ritenuti indicativi e ricchi di contenuti, nella zona franca di questo quarto settore “tra le arti”, significa già iniziare a dare a questa “zona” una concretezza di soggetti, persone, spazi, produzioni, conti, bilanci, e a condividere alcuni ragionamenti per iniziare riflessioni di analisi e prospettiva. Nel quadro complessivo di una ricerca che tocca in gran parte (ma non in via esclusiva) soggetti sicuramente più istituzionalizzati - dai teatri agli enti musicali, dai musei alle biblioteche ai sistemi di beni culturali - questa “zona” è rappresentata quasi totalmente da associazioni, e perlopiù da soggetti giovani se non giovanissimi.

Basti dire che i soggetti più “anziani” hanno appena trent’anni di esperienza, e i più giovani invece nemmeno cinque. Anche dal punto di vista generazionale, a essere rappresentati sono soprattutto i “trenta-quarantenni” che hanno iniziato poco più che ventenni a operare nella cultura e nell’arte, con una forte dimensione pubblica e sociale. E ora, con naturalezza e senza conflittualità, e senza “arroccarsi” difendendo le proprie posizioni (non troppo, almeno), si confrontano con gli attuali ventenni (quasi trentenni) che a loro volta si associano e si organizzano per “fare cultura” oggi (come si vedrà dalle singole analisi), in un certo senso “aggiornando” caratteri di impegno e presenza nella dimensione sociale in una direzione di realismo e pragmatismo, più costantemente attenta, si potrebbe sintetizzare, alla sostenibilità delle iniziative e delle attività.

Questo mondo ha scelto perlopiù lo strumento associativo, *nonprofit* e indipendente, e molto spesso ha trovato, nell’ambito regionale, un sostegno e un interlocutore quasi necessario nella Fondazione Cariplo, perlopiù tramite lo strumento del “bando”. Si può anzi dire che a fronte di una sostanziale “invisibilità” di quest’area per gran parte delle istituzioni pubbliche culturali (che molto spesso, ad esempio, ragionano per compartimenti disciplinari e perciò non riescono a “comprendere” e nemmeno ad ascoltare quest’area “inter”), la Fondazione è il principale se non unico riferimento istituzionale, di fatto “sostitutivo” dell’ente pubblico - e pure su questo dato andrebbe fatta qualche seria riflessione critica.

Due recenti “bandi” della Fondazione, sulla “creatività giovanile” e sulla “valorizzazione delle aree urbane”, sono stati forse i principali strumenti di sviluppo e indirizzo dell’area nelle ultime stagioni culturali, e al tempo stesso hanno svolto una funzione di “censimento” del settore in Lombardia, suscitando un notevole interesse e riscontrando adesioni e partecipazioni di ordine quasi massivo (in nota: partecipanti/vincitori dei bandi dal 2008).

Creatività, giovani (di più generazioni), aree urbane, associazioni: sono questi i confini dell’area restituita dai casi esplorati e analizzati, tutti dell’area metropolitana milanese, con sette associazioni *nonprofit* e una giovane impresa editoriale e culturale.

Stringere il *focus* su Milano, inoltre, permette di contenere meglio un tema cruciale come quello dell’urbanistica culturale - ma anche dell’urbanistica *tout court* - che evidentemente mantiene tutta la sua crucialità. Nella storia, come nel presente vivo e (facilmente si immagina) nel futuro, la ricerca/richiesta di spazi, sedi, “case” è motore centrale, a volte prevalente, di un fare o iniziare/



Milano 2008-2012 (foto di Carla Sedini)

proseguire a fare; così come è più che leggibile, in questo quadro, la dialettica più o meno evidente tra chi è “accasato” (magari dopo lunghe e peregrinanti attese) e chi no, non ancora; e, d'altra parte, la costruzione di una risposta pubblica in fieri (almeno al momento in cui scriviamo) a questo tema complesso ma palesemente fondamentale – spazi della cultura, del fare cultura, dell'incontrare cultura. Inoltre, questa ricerca fatta di incontri, conversazioni e scambi ha implicato sguardi più estesi sullo scenario milanese dell'arte del nostro tempo, con dialoghi istituzionali e “di sfondo”, comprendendo, per completezza, altri soggetti di diversa natura ma importanti nella restituzione di un contesto.

In ordine, dunque, in una prima fase di lavoro sono stati incontrati (in lunghe articolate visite/interviste):

- due “storiche” associazioni/spazi indipendenti non profit per l'arte contemporanea, nate tra anni gli Ottanta e Novanta: CAREOF e VIAFARINI;
- un'associazione per il cinema e l'audiovisivo che da trent'anni promuove un festival e sostiene o coproduce cinema indipendente: FILMMAKER;
- un'associazione che da quindici anni è protagonista di eventi, produzioni, azioni pubbliche urbane, in più linguaggi: ESTERNI (Associazione “Aprile”);
- una giovane “associazione - agenzia” per l'arte, attiva in varie forme, tra pubblico e privato: FARE.

Questo primo scenario però, nello spirito di una fotografia istantanea, *freeze frame*, scattata su un quadro in continuo e veloce mutamento per cui l'attenzione è sempre diretta, anche, sul “fuori quadro”, s'è quindi aggiornato, per così dire, con la testimonianza di altre esperienze “extra”, che in un certo senso nascono e crescono sulle tracce di percorsi avviati nei tre decenni di cui ci occupiamo. Trattandosi di creatività e di dinamiche inter-generazionali, si tratta naturalmente di evoluzioni, di sviluppi e non di mere prosecuzioni; piuttosto, i “nuovissimi” di questi “nuovi” si muovono sul crinale naturale ma non banale di tradizioni e tradimenti, e cioè nel cambiamento, nell'interpretazione, nella nuova e originale “versione” di lucidi e onesti protagonismi culturali dentro la scena artistica e culturale questa città oggi.

In particolare, rinnovando di significato le categorie dello “spazio indipendente”, della “multidisciplinarietà/multieditoria”, della condizione “tra pubblico e privato”. E quindi:

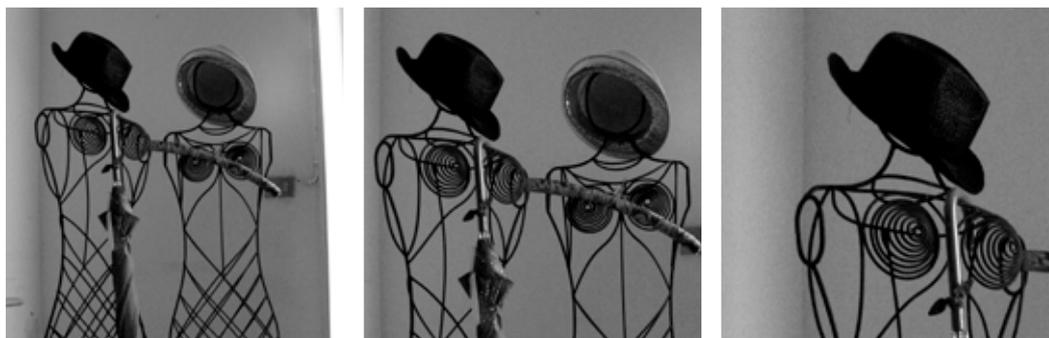
- una giovanissima associazione di curatori, attiva anche sul piano editoriale, con uno spazio indipendente che spesso viene assimilato a una “galleria”: PEEP – HOLE;
- un’associazione/spazio d’interdisciplinarietà avanzata tra arte, suono, intermedia, con attività editoriali anche nella nuova musica indipendente: O’;
- un’impresa editoriale d’arte contemporanea che s’è espansa ad attività collaterali “nonprofit”, come mostre, *workshop* e incontri, in un’unica piattaforma: KALEIDOSCOPE.

Completano lo scenario due incontri che a vario titolo possiamo definire “istituzionali” (nel peso delle iniziative se non nella loro natura giuridica) sull’arte contemporanea a Milano, concepiti non tanto come “casi” da considerare analiticamente, quanto come discussioni su focus tematici precisi e secondo particolari punti d’osservazione e azione: FONDAZIONE NICOLA TRUSSARDI; MUSEO DEL NOVECENTO – COMUNE DI MILANO (ricordando, va precisato, la temperie precisa – inverno 2011/2012 - in cui altri importanti soggetti privati, tra gli altri come la Fondazione Hangar Bicocca e la Fondazione Prada erano coinvolte in complesse fasi evolutive). Per ragioni di spazio si riassumono gli incontri più lunghi in riassunti e mappe concettuali, gli altri in mappe concettuali, sempre concentrandosi sulle “strategie e riflessioni sulla crisi” dei singoli soggetti. Sono a disposizione degli interessati i testi integrali delle visite/interviste, realizzate nell’inverno 2011/2012.

## 2.1 CAREOF, Milano - VIAFARINI, Milano

### *Al servizio dell’artista*

La scommessa (storica e attuale) dello spazio indipendente. Rimane un elemento fondamentale, pur in un quadro mutato (milanese e non solo) di crescita del sistema e articolazione di nuovi spazi e occasioni di conoscenza dell’arte contemporanea e di comunicazione (presentazione) di nuovi artisti. Ora, all’idea



*Milano 2008-2012 (foto di Carla Sedini)*



di spazio si affiancano altri “servizi”, altre funzioni essenziali che in qualche maniera estendono lo spazio dell’artista, come la mobilità e lo scambio, la costruzione di reti nazionali e internazionali.

#### *Sulla memoria*

Altro tema di fondo è la costruzione di una “memoria del contemporaneo”: un archivio per “dare tempo” (oltre che spazio) agli artisti nuovi o nuovissimi che in quanto tali ne sono privi. Ora, in un quadro mutato e sicuramente arricchito (i musei del contemporaneo esistono, e sono di natura pubblica, sono istituzioni), questi archivi non possono non istituzionalizzarsi a loro volta, diventare patrimoni, da tutelare, da conservare, da mettere a disposizione. Col rischio che la “funzione da museo” prevalga sulla o infici eccessivamente la “funzione da spazio indipendente” (ma forse la questione, detta così, risente un po’ troppo di datati dibattiti e dialettiche tra “movimenti” e “istituzioni”).

#### *Al servizio del pubblico*

Forse è l’anello mancante, quanto meno il più debole. Due esperienze dal forte contenuto e pensiero culturale, devono porsi questa domanda con particolare impegno: l’arte contemporanea è cresciuta come peso, importanza, riverbero, diciamo pure “fama”; ma il suo pubblico vero è cresciuto? Ha un pubblico davvero nuovo e diversificato? Non bastano gli eventi e neppure l’“eventismo”, ma sempre più s’impongono come necessari progetti di formazione ed *education* rivolti al pubblico.

#### *Risorse*

Al calo di risorse si risponde con:

- nuove attenzioni verso il privato, verso nuovi soggetti (imprese o fondazioni d’impresa) o privilegiando approcci più moderni che sviluppino non semplici sponsorizzazioni ma co-progettazioni di contenuti e partnership di progetto e strategiche;
- logiche “necessarie” di rete, non strumentali ed episodiche ma istituzionali, strutturali. Verso il mondo dell’arte contemporanea, che per sua natura è internazionale, ma anche dentro vari ambienti della città. L’archivio DOCVA lo dimostra, frutto di una unione (consorzio) nata ai tempi della promozione pubblica della cultura e delle arti contemporanee (bando/progetto) e però rimasta come segno di collaborazione tra “diversi”. E anche, in questo senso l’aspirazione a condurre più ambiziosi progetti di costruzione di un “polo” del contemporaneo, pluri e inter disciplinare, sempre con il supporto di istituzioni pubbliche e soggetti privati (Fabbrica del Vapore);
- diversificazione delle attività e trasversalità verso nuovi linguaggi più “aperti” dell’arte contemporanea e forse più vicini al mondo della produzione e del mercato (*design*);
- più nel concreto della gestione quotidiana, diversificazione dei palinsesti e dell’articolazione delle attività in favore di una ottimizzazione di risorse e risparmio di costi.

*Parole chiave*

- *Mission* originaria: al servizio dell'artista (non solo "spazi")
- *Focus*: spazi indipendenti e archivi - memorie vive del contemporaneo
- Progetti per il pubblico - recuperare senso sociale
- Nuove attenzioni verso partner privati (anche contenuti)
- Rete necessaria - rapporto con istituzioni del contemporaneo
- Nuovi linguaggi e trasversalità
- Palinsesti e *budget* più oculati

**2.2 FILMMAKER, Milano***Ripensare il festival*

Nell'immediato, razionalizzare l'offerta (semplificare contenuti, privilegiare i punti forti e salienti).

*Una "casa del cinema", luogo di scambi*

Progettare e presentare alla "città del cinema" - così povera di attenzioni, allo stato attuale - un laboratorio permanente, uno spazio e una vera e propria scuola, in logica reale di scambio col sistema produttivo (industrie del cinema, della televisione, della pubblicità) e di relazione con autori, i "classici" ospiti di "FilmMaker" (anche delle edizioni passate). In questa dimensione di scambio, si vuol passare dalla "centralità dell'autore" alla "produzione di valore" attraverso l'audiovisivo di ricerca e di innovazione.

*Relazioni con l'industria*

Non solo, non più un rapporto "totale" con l'ente pubblico *partner* e sostenitore pressoché unico, ma una relazione forte con il comparto industriale, il sistema produttivo dell'audiovisivo (eredità finalmente recuperata e messa a regime da esperienze dell'associazione/festival e pensiero finalmente concreto sul cinema e l'audiovisivo come comparto produttivo dell'industria culturale). In pratica, "FilmMaker" potrebbe svolgere attività di *scouting* in settori anche diversi da quello cinematografico, e d'altro canto sostenere iniziative di auto- e micro-imprenditorialità nel settore dell'audiovisivo.

*Più istituzioni*

La proposta di uno spazio permanente, una "casa del cinema" (di iniziativa perlopiù o soltanto pubblica, quindi priva per ora, di altri preliminari ragionamenti di sostenibilità). Lo sguardo al mercato e al sistema produttivo, anzi, dovrebbe avvenire per "FilmMaker" con una "cornice" e un accreditamento di impronta pubblica (il Comune).



### *Mercati nuovi*

L'attenzione a nuovi mercati, nuove produzioni per mercati ora "invisibili". Ad esempio: dalla rete, la nascita di itinerari di produzione e distribuzione di prodotti prima "invisibili" per nuovi, sconosciuti e imprevedibili percorsi e canali mediatici. Caso tipico: "Il favoloso mondo di Pisapie", video nato e circolato sulla rete, i cui autori sono successivamente entrati nel sistema televisivo di nicchia (Sky). Quindi la nuova tv come potenziale partner di una produzione indipendente nata dalla rete, da e per canali del tutto "invisibili" rispetto alla tradizionale ripartizione cinema/televisione/pubblicità.

### *Parole chiave*

- Programmazione in tempi di crisi
- Oltre il festival: laboratorio permanente
- Rapporto con sistema produttivo (eredità dell'associazione)
- Relazioni con autori (eredità)
- Spazio, casa del cinema - iniziativa pubblica
- Nuovi prodotti, canali e mercati invisibili (*web cinema tv*)

## **2.3 Esterni, Milano**

- Consuetudine col tema della "sostenibilità": cura massima dei progetti e della loro fattibilità economica; attenzione a risorse e costi per ogni progetto, realizzazione, produzione (vedi i singoli bilanci).
- Attitudine al *marketing* come leva di sviluppo dei progetti e del soggetto, da sempre. Approccio culturale e insieme approccio commerciale sui progetti (il loro valore di *marketing*) e verso le aziende, imprese, anche istituzioni possibili *partner*.
- Ricerca di relazioni pluriennali con aziende *partner* e *sponsor*. Consapevolezza che questi finanziamenti possano essere la parte prevalente nella composizione delle risorse di progetti. Parallelamente, consapevolezza di un ruolo e un peso minore delle istituzioni pubbliche (a volte intese come "strumentali" alla costruzione di buone e solide relazioni con soggetti privati).
- Investimento sulle funzioni di comunicazione *corporate* e di prodotto, sul *marketing* e sul *fundraising*, anche con la creazione e lo sviluppo di figure nuove interne al gruppo.
- Rinnovamento di progetti sul piano dei contenuti (trasversalità di linguaggi e ambiti, saperi e culture): ad esempio, dal tema dell'ambiente al tema del *food*, anche nella prospettiva dell'Expo 2015. Di conseguenza, sviluppo in termini di *marketing* di questi nuovi contenuti (vedi sopra, il *marketing* come sviluppo; vedi sopra, l'attitudine a elaborare la fattibilità e la sostenibilità economica dei nuovi progetti).
- Rinnovamento di una posizione e funzione del gruppo: dalla produzione al consulenza per enti pubblici e privati, sviluppando competenze e crediti acquisiti da esperienze riconosciute (la comunicazione, il lavoro sugli spazi pubblici e negli ambienti urbani).



Milano 2008-2012 (foto di Carla Sedini)

- Da tutti questi elementi: sviluppo del legame collettivo del gruppo (ormai non solo generazionale), spinta molto forte sulle motivazioni e gli elementi di passione condivisa. Anche il tema della continuità - dalla produzione di eventi alla consulenza permanente per pubblici e privati - si può leggere in questa chiave, come elemento che tiene assieme un gruppo nella quotidianità del lavoro, dell'impresa culturale e sociale dentro una città.

#### *Parole chiave*

- Sostenibilità come metodo e attitudine
- *Marketing* dei progetti
- Dalla produzione alla consulenza
- Trasversalità - nuovi temi, linguaggi, *partner*
- Il gruppo e le sue motivazioni

## **2.4 FARE, Milano**

### *Una nuova imprenditorialità*

Con la semplicità di uno sguardo probabilmente positivo (ma tutt'altro che ingenuo) sul contemporaneo a 360° - non solo l'arte contemporanea, anzi non solo la cultura - si scorge l'individuazione di nuove posizioni creative su un piano di impresa vera e propria (forse non a caso le organizzatrici di "Fare" si vogliono spesso presentare come "agenzia", e si immaginano come futura "azienda").

### *Precisione d'ambito ma trasversalità d'approccio*

E' arte contemporanea, anzi sono perlopiù arti visive contemporanee, necessariamente al plurale; ma sono sempre in nuove connessioni, relazioni, interpretazioni sociali attuali, del nostro tempo. Il rapporto con i soggetti pubblici, è - almeno in parte - da costruire (si pensi ai soggetti istituzionali della città); quello con i privati è da ripensare e riformulare (arricchire di contenuti e versatilità), in tempi critici sempre più pesanti che hanno fortemente ridimensionato o addirittura bloccato un'iniziale attività di "art consulting".



Non si potrà che andare verso l'apertura a nuovi mondi e scenari (pubblici e privati), verso "mondi di cambiamento" (anche geografici), oltre che verso una trasversalità in grado di attrarre nuove risorse.

#### *La rete: internazionale, nazionale, cittadina*

Un'associazione che nasce così giovane non può che nascere "aperta" globalmente ai Paesi del mondo, ad altri soggetti di una rete naturalmente internazionale; per paradosso, la difficoltà di rete è più locale o cittadina. Alla rete tendono le "residenze", cioè scambi e iniziative di mobilità tra artisti e curatori; alla rete tendono le iniziative di formazione, come una innovativa "scuola d'arte" intessuta di "saper fare" e "mestiere dell'arte".

#### *Nuovi approcci organici ai temi di lavoro più consolidati dell'arte contemporanea*

La formazione degli artisti; la formazione del pubblico; la mobilità; le residenze. Soprattutto, l'inserimento dei concetti di sostenibilità e fattibilità al cuore e alle fondamenta di questi percorsi (ad esempio: dentro la formazione di base, anche incontrando le creatività al loro stato nascente), iniziando da qui a innescare cambiamenti di mentalità e percorsi per una diversa progettualità artistica. Con una lodevole (auto) critica sul "nonprofit" dell'arte, soprattutto cittadino, sentito come eccessivamente chiuso e autoreferenziale.

#### *Oltre la produzione di eventi*

La continuità, i tempi lunghi (di reti/residenze/scuole) e la sfida di mantenere queste misure anche in periodi di crisi (cioè di difficile o impossibile continuità, tendendo al breve se non proprio all'immediato). Di nuovo: verso l'imprenditorialità di una "agenzia/azienda" professionalmente concepita, con le relative stabilità - future, auspicate - di strutture e approcci.

#### *Parole chiave*

- Un ambito: arte contemporanea/tanti approcci (pubblico, privato) in connessione e ascolto
- Residenza/scuola come strumenti per costruire nel tempo (pensieri strutturali)
- Fare rete - internazionale e locale
- Continuità in tempi di crisi: nuova imprenditorialità nell'arte
- Sostenibilità e fattibilità come concetti base di una nuova "scuola d'arte"

### **2.5 Extra - time, Milano. Tre incontri e due conversazioni**

La città della creatività contemporanea, per sua natura, è mobile e cangiante, veloce e istantanea. Come forse si è potuto evincere dai casi già riportati e sviscerati, siamo di fronte a matrici e percorsi culturali, poetici e politici che si intrecciano attorno a grandi temi (spazi, eredità, eventi, produzioni, pubblici, risorse...) e infine sono uno specchio fedele della città anzi, della "città che

cambia” parafrasando Boccioni. Una ricerca come questa, attorno, dentro o ancor meglio “incontro” a questo settore - e la freddezza di questo termine non è mai del tutto convincente - sente ovviamente la necessità di fermarsi, fissare dei punti conclusivi relativamente stabili o quanto meno “datati”. Ma finisce che l’oggetto della ricerca accompagna o addirittura dirige il soggetto, quindi la mobilità prevale sulla stabilità e sopraggiunge una nuova, contrastante necessità: di aggiungere, perfezionare, completare il “freeze frame” abbozzato.

Succede, in questo inverno 2011-2012 a Milano, di intercettare una città anche frenetica nell’aprire, accendere, attivare spazi e progetti, eventi e ambienti, “nuovi media” per le arti e le culture del nostro tempo. Sempre prendendosi in carico la pluralità e la multidisciplinarietà del nostro vero tempo e delle sue espressioni; semmai sviluppando e potenziando le facoltà e le opportunità di rete, dentro e fuori la città, verso una “città-mondo”.

Censire, catalogare questi soggetti/progetti è impossibile, e probabilmente inutile qui dentro; serve, piuttosto, allargare lo spettro di interviste e analisi ad altri “extra”, incontri e conversazioni, che allarghino lo spettro dei punti di vista e osservazioni, dal discorso al contraddittorio, ritrovando quella polifonia e quella polisemia che sono le tracce vera della attuale pluralità di fonti, vocazioni e azioni. In questo momento, ai citati e incontrati vanno senz’altro aggiunti nomi come Brown Project, Mars, Marseleria, Kunstverein, Spazio Morris e chissà quanti altri nel “campo” (quanto definito?) degli spazi *nonprofit*; progetti particolari come “*room projects*” di *Ex-Voto*, puntato sulla partecipazione della città creativa in modalità spinte di *sharing* (appartamenti e iniziative culturali); l’importante fenomeno delle riviste, tutto italiano ma ad alta visibilità nel sistema internazionale dell’arte come la capostipite Mousse o le recentissime Diorama, Apartamento, Le Dictateur... le quali riviste, spesso “affettivamente” su carta, diventano anche progetti editoriali estesi ad “ambienti/eventi” (spazi e tempi, cioè palinsesti di questi spazi).

Con l’arbitrio ma anche la libertà che ogni scelta comporta, si tiene a dire che è una selezione indicativa e non valutativa, se non nel considerare gli interlocutori e le loro esperienze particolarmente stimolanti e pregnanti di temi, questioni, riflessioni su Milano contemporanea. Una buona guida per orientarsi con qualche completezza e puntualità in questa città cangiante, comunque, può arrivare dai numeri annuali della guida “Milano”, delle edizioni Zero, oppure, con aggiornamenti ancora più frequenti - quasi quotidiani - da siti/blog come “art - texts - pics”, atpdiary.com di Elena Bordignon o thatscontemporary.com.

## 2.6 PEEP HOLE, Milano – O, Milano – KALEIDOSCOPE, Milano

### *Parole chiave*

- Verso “nuove istituzioni” vs “vuoto istituzionale”: riferimenti reali del circuito internazionale
- L’interdisciplinarietà nel programma fondativo
- Editori di media, ambienti, eventi: creatori di piattaforme e palinsesti
- Ripensare propri ruoli e dimensioni: “realismo” tra “*nonprofit*” e “*profit*”



- Giovani imprese culturali "Autoprodotte": piu' operativita'

## 2.7 Museo del Novecento, Milano - Fondazione Nicola Trussardi, Milano

### *Parole chiave*

- Necessità di istituzione/memoria/storia
- Rischio di nuovismo/consumismo/moda
- Educazione e divulgazione al centro: *past/present/future* in connessione
- Geo-grafie nomadi senza sede: nuove mappe della città presente
- Grandi eventi come nuovi accessi e "accensioni" culturali
- Riconnettere i pubblici e le città del contemporaneo - eventi, istituzioni



Milano 2008-2012 (foto di Carla Sadini)

### 3.1 Contemporaneo/contro tempo: crisi di un sistema, possibilità di cambiamenti

Il mondo dell'arte contemporanea, o più semplicemente e trasversalmente delle arti e culture "nuove", è dentro la crisi generale dell'economia e della società di oggi - la fatidica crisi che ci avrebbe colti in "contro tempo", per usare formule di scenari piuttosto ripetute ma sempre efficaci - e a modo suo le vive, interpreta, subisce e patisce. "A modo suo" è la sintesi abbastanza sbrigativa di diversi significati, che si possono articolare ma non sempre collegare organicamente; tra i principali possiamo distinguere:

- le istituzioni che soffrono come approdi terminali di una tendenza all'eccesso d'offerta (la crisi dei musei "del contemporaneo" e la difficoltà di connettere sensatamente contenitori e contenitori);
- il mercato che inizia a sentire e al tempo stesso esprimere gli effetti nefasti di una eccessiva speculazione o "finanziarizzazione" delle ultime stagioni, cioè a dire lo scollamento tra *leadership* finanziarie e creative; un percorso che si può ritrovare in tante dichiarazioni di Saatchi - la più celebre: "il denaro è il messaggio" - ma anche nella puntuale ricostruzione del "decennio pazzo" di Adriana Polveroni, o, con altra complessità critica, negli ultimi interventi di Michele Dantini su [doppiozero.com](http://doppiozero.com);
- il contesto sociale e culturale (il pubblico/*audience* ma non solo) che continua a caratterizzarsi, nonostante la crescita d'offerta sopra citata (le istituzioni ma anche gli "eventi") e anche in funzione di causa/effetto della "bolla" sull'arte (il mercato, non sempre virtuoso), per una sostanziale "distanza" rispetto al contemporaneo - arte e non solo -, in Italia in particolare.

Ora, che "il contemporaneo" sia in "contro tempo", dando credito a questo scenario, lascia quanto meno perplessi, e induce a pensare che questo mondo non sia più per l'appunto "del nostro tempo", come la parola significherebbe. Evitando pericolose digressioni, potremmo concludere, provvisoriamente, che una certa forma di cultura del contemporaneo - o meglio della sua produzione, promozione, organizzazione e fruizione - è più in crisi di altre, ed è proprio quella più istituzionalizzata e sistematizzata dentro formati e strutture che in un certo senso sono di un tempo passato, e non del nostro.

E quindi, che la apparente "debolezza" di altre forme e altri soggetti, altre modalità operative gestionali - in senso molto ampio - possa in realtà trasformarsi in valore positivo e punto di forza, se non altro come capacità di adattamento e volontà di cambiamento. Le cose non stanno così, o meglio non così schematicamente, poiché al cambiamento non basta la volontà, e neppure la capacità: serve anche la facoltà, il potere, la forza reale. Si può allora dire, e anche le interviste sopra riassunte ci portano a queste primissime riflessioni conclusive, che la "leggerezza" delle organizzazioni sul contemporaneo (si pensi alla loro forma associativa e alla loro stessa "genesì", ai loro bilanci e alla loro organizzazione interna di risorse umane) sia in realtà una marcia in più, perlomeno nel cogliere la crisi e reagire a essa con una certa prontezza, e con reattività e creatività, cogliendo anche in positivo la necessità del cambiamento e intravedendo o intuendo con velocità la possibilità e la modalità di quest'ultimo.



Milano 2008-2012 (foto di Carla Sedini)

Detto questo, però, va subito aggiunto che proprio queste “possibilità” - da dirsi al plurale, di necessità e di virtù - mostrano più o meno esplicito il desiderio di dirigersi verso dimensioni di continuità, di permanenza, verso valori istituzionali che finalmente fondino o rifondino (e ritrovino) i tempi lunghi, quei “pensieri lunghi” di cui proprio la crisi/opportunità ci fa sentire più forte la mancanza, accentuandone il desiderio, tanto più intensamente in chi davvero è, vive e opera “contemporaneamente”. Vediamo allora associazioni che pur rimanendo libere e indipendenti cercano di costruire nuove relazioni sia rispetto alle istituzioni che al sistema produttivo e al mercato (insomma, rispetto al “potere”, alle “ragioni forti” di un paesaggio culturale e di un contesto). Associazioni che cercano di acquisire pensiero e logiche - se non dimensioni e vere e proprie forme - di fondazione o impresa culturale, in pratica di acquisire stabilità e imparare il *modus operandi* della continuità, oltre che della sostenibilità. Potrebbe essere il contrappunto a specchio di istituzioni (torna il discorso dei musei, fin troppo facile esempio) che scelgono di trasformarsi in fondazioni, di aprirsi al contesto sociale ed economico con maggiore agilità anche “reattiva e creativa” di fronte alle nuove opportunità (non serve e non piace definirla ossessivamente “crisi”).

Questo quadro si può sintetizzare nell’affinamento - per strade diverse e da diversi punti di partenza - di strategie finalmente e realmente contemporanee (e non “contro tempo”) rispetto a quanto succede oggi attorno alla cultura e dentro la società, strategie comunque improntate al movimento “inter” e “tra”, e alla costruzione di nuovi equilibri di valori: che sia questa, allora, la nuova creatività.

### 3.2 Indicatori di valutazione: gli standard (da applicare con giudizio)

A questo punto, è possibile, anzi opportuno, iniziare ad articolare una batteria di indicatori - o una “trama”, tornando all’immagine iniziale, più intrecciata che sequenziale - che ci mettano in grado di meglio comprendere, analizzare e valutare l’attività di un’organizzazione culturale in questo settore. In questi paragrafi, e nei seguenti, si cerca di riprendere le conclusioni della parte iniziale di questo capitolo, più generale e introduttiva allo scenario, e al contempo di elaborare conclusioni e sintesi dal racconto dei casi incontrati e presentati.

Senza dubbio si può iniziare questa riflessione col dire che mantengono importanza e validità alcuni indicatori standard dei soggetti culturali, indici della loro qualità, dal punto di vista gestionale e organizzativo, secondo le più recenti e aggiornate prassi critiche.

#### *Contenuti innovativi*

Non sembri pleonastico e nemmeno generico ricordarlo, di fronte ai soggetti "del contemporaneo". Mantenere alta la qualità d'innovazione dei contenuti, oltre che il risultato di una lunga fedeltà ai valori costitutivi e alla finalità dell'organizzazione stessa, e quindi segno di coerenza, è la dimostrazione di una capacità di cogliere e se possibile di anticipare lo spirito dei tempi, nell'offerta di contenuti *strictu sensu* e più estesamente nella proposta culturale e politica dell'organizzazione, nel suo posizionamento (o riposizionamento) dentro il suo contesto sociale.

In queste righe iniziali, va aggiunto un rilievo sul fatto che difficilmente, nel mondo delle organizzazioni culturali (e in particolare di "queste" nuove organizzazioni), si riesce a scindere la qualità dei contenuti dalla qualità gestionale e organizzativa, in ragione del fatto che gestione e organizzazione del lavoro culturale diventano pienamente "contenuto" culturale, e non semplice strumento o strategia.

#### *Articolazione della proposta culturale*

O dell'offerta, usando terminologie più tecniche e almeno in apparenza precise. Una proposta culturale articolata, o sempre più articolata, permette evidentemente una maggior capacità di "gestione" del presente e del futuro, cioè a dire una più agile e abile programmazione di attività culturali che siano realmente nuove risposte rispetto alle domande provenienti dall'ambiente in cui si opera (cioè dal pubblico, dalle istituzioni, dal contesto sociale ed economico). Articolazione significa anche capacità di programmare e presentare la proposta in tempi di congruo anticipo: al pubblico, alle istituzioni, ai partner e in generale al contesto dell'organizzazione.

#### *Gradi di efficienza*

Seppur in un settore di cui più volte, in positivo e in negativo, si è ricordata la "leggerezza" costitutiva e strutturale, potremmo dire "architettonica" delle organizzazioni e associazioni che lo compongono, alcune indicazioni sulla qualità possono provenire da analisi e riflessioni sull'efficienza di questi soggetti. Si tratta, adattando griglie generali a mondi specifici, di interpretare correttamente domande e risposte di un modello d'analisi.

Molto spesso, ad esempio, siamo di fronte a investimenti disinteressati sulla cultura e sulla qualità della vita di una collettività, non misurabili in termini economici; a iniziative quasi del tutto prive di rientri e ricavi ("incassi", assenti o irrisori, o sostituite da forme estese di *membership* e fidelizzazione); oppure ad attività in cui la "quantità" (numero di eventi, spettatori o visitatori, ore o giornate di apertura degli spazi; relazione tra questi dati e le spese sostenute, gli



addetti impiegati per produrre le stesse attività) risulta in definitiva un aspetto poco significativo o anzi insignificante.

I numeri non contano? Non proprio; ma contano col giudizio di chi li legge e apprezza; e prestando ascolto e riflessione, in sede d'analisi, ai riscontri sulla relativa capacità di migliorarli e perfezionarli, da parte di un'organizzazione, anziché a considerazioni più astratte su misure e valori "assoluti".

#### *Livello di attuazione dei programmi*

Giusto a sgombrare il campo dalla tentazione di isolare questo settore in un "limbo" di impossibile valutazione - una "zona franca" nel senso peggiore del termine - giunge invece con particolare peso, e anche in relazione al punto precedente, l'indicatore sulla capacità produttiva e realizzativa dei soggetti.

Quanto un'organizzazione è in grado di realizzare i suoi progetti e programmi, *in primis* i progetti che costituiscono domanda di partecipazione a bando o iniziative sostenute dalle pubbliche istituzioni; quanto e come questi progetti sono economicamente sostenibili e sostenuti (la risposta alla domanda "stanno in piedi?", le proporzioni tra risorse in proprio e richieste), e quanto è evoluto e credibile il ragionamento sulla sostenibilità; quanto e come ci si scosta dai preventivi in corso d'opera e in fase di chiusura di una produzione. Esiste senz'altro una "misurabilità" di queste organizzazioni, ed è nella loro qualità di attuazione dei singoli progetti. Meno percepibile (ma altrettanto da misurare), almeno allo stato, la loro qualità strutturale e permanente di organizzazione interna.

Va pur detto che se è vero che il tema della "valutazione" delle attività culturali continua a rivelarsi decisivo, anche nell'impostazione di una *forma mentis* con perfezionata e persistente attitudine alla rendicontazione del proprio operare, in questo quadro andrebbero altresì inserite categorie concettuali più aggiornate e dinamiche (di rendicontazione non solo economica), dalla capitalizzazione sociale al bilancio di attrattività. E in questi "mondi" di creatività potrebbero trovare interessanti sfere interpretative le importanti teorie sulle "*capabilities*" di Sen e Nussbaum.

Come ricordato, in particolare negli incontri con le "nuove organizzazioni" che si interrogano sul fronte del "*nonprofit*" e le costrizioni associative cui le costringe lo stato dell'arte italiano, si sente, nell'interloquire con i soggetti erogatori (pubblici e privati) la mancanza, la necessità di "restituzioni" diverse da quelle esclusivamente economiche o numeriche - per di più in associazioni e azioni basate in gran parte su volontariati, operatività gratuite - che non possono comprendere nel loro complesso attività tipicamente immateriali come quelle artistiche e culturali.

#### *Qualità dei servizi, soddisfazione degli utenti*

Nelle più mature di queste organizzazioni/associazioni, più proiettate in direzione imprenditoriale o semplicemente di più spinta "professionalità", ci si imbatte a volte in azioni piuttosto mature di misurazione della qualità, come la certificazione di alcuni servizi (non tutti i certificabili, ma alcuni sì) o indagini sulla soddisfazione degli utenti (CRM e simili), che qui chiameremo spettatori o

visitatori, ma anche partner privati e pubblici delle varie iniziative (*stakeholder*). E' il segno, senz'altro positivo, di un atteggiamento maturo e concreto sulla misurabilità del proprio operare (quindi sulla perfettibilità dello stesso): da un lato riconducendolo, ove possibile (bilanci, comunicazioni istituzionali, procedure amministrative, *standard* di sicurezza, temi giuslavoristici), dentro alvei di normalità e nel confronto con altri universi professionali; dall'altro, per così dire più "in profondità", affrontando il tema del pubblico/audience contemporaneo.

Come più volte anticipato, a tratti, e come nuovamente tornerà in luce, queste organizzazioni culturali dell'area contemporanea non possono prescindere da una relazione continua, riflessiva e creativa col loro "pubblico", con una comunità di cui spesso sono espressione e cui spesso sono naturalmente dirette (liberamente e senza mediazioni), ma di cui non raramente si sono dimenticate.

Va anche accennato a come queste relazioni potrebbero diventare fertili anche su un piano molto concreto, in linea con le nuove dinamiche di *crowd funding* (piattaforme diffuse di raccolta fondi, promosse da cittadini), ancora tutte da esplorare superando i tipici *gap* italiani in queste zone di pensiero operativo, o con forme di fidelizzazione (gli Amici di...) che di nuovo potrebbero assumere un senso economico non irrilevante (donazioni e altre partecipazioni al soggetto culturale, sempre sulla scorta di illustri esempi stranieri).

### *Relazionalità*

A quanto sopra sommariamente detto, che già contiene una prefigurazione del tema della "nuova" professionalità di questi soggetti, e della loro riflessione autocritica sulla sostenibilità del loro lavoro (e in definitiva della loro esistenza), va aggiunto e connesso ora il discorso sulla relazionalità.

La capacità di ascolto e connessione, prima di tutto, di e con altri soggetti (simili ma anche diversi, mai intesi come contrari o avversari); di costruire reti e relazioni a diversi livelli e per diverse funzioni, e su diversi ambiti d'operatività; di dare forme e strutture, contenitori, occasioni anche di volta in volta cangianti al necessario riposizionarsi dentro il contesto esterno, tra istituzioni pubbliche, imprese, mercato; di estendere sempre più, e sempre meglio, i confini del proprio "universo" a una nuova, inedita città - mondo, anche riprendendo il valore di un pensare e fare "geografico" nel nostro tempo (e spazio). Nel mondo di oggi, si può dire, queste qualità sono più che mai indispensabili, arrivando addirittura a trasformare la controversa questione dell'identità - della distinzione, del carattere, del "genio" - che contiene sempre dei germi anche pericolosi di stasi o conservazione, chiusura ed esclusione, in più dinamici valori di identificazione e confronto.

Non si può non essere così, si può dire; ma non è scontato esserlo, e non è sufficiente dirselo e dirlo. In tutti i settori culturali, e anche in questo che pur si presenta così "*open minded*", è sempre fortissima una tendenza pericolosa all'autoreferenzialità che benevolmente potremmo attribuire a caratteri innati di indolenza o a malintese "economie" (le legge del minimo sforzo). E nella "crisi", vissuta solo al negativo come necessità di ridurre, risparmiare, omettere, "tagliare", questa tentazione apparentemente semplificatoria (perché



autarchica) potrebbe pure farsi più forte. Nulla di più sbagliato. Dai recinti - tutti - bisogna uscire. Dunque:

- > Contenuti innovativi
- > Articolazione della proposta culturale
- > Gradi di efficienza
- > Livello di attuazione dei programmi
- > Qualità dei servizi, soddisfazione degli utenti
- > Relazionalità

### **3.3 Indicatori di valutazione: lo specifico (da assumere come standard)**

Ora la riflessione generale e di sfondo, elaborata su tempi relativamente lunghi e di qualche rilievo storico, e su uno sguardo di sintesi sullo scenario della cultura contemporanea nel nostro Paese - arte, arti e dintorni - , si va a intersecare con le "griglie" di valori (*key words*) suggerite dagli incontri con le organizzazioni, di più stretta e cogente attualità, e sulla possibilità, a loro assegnata, di diventare indicatori di analisi e valutazione per le attività e organizzazioni culturali.

Alcune di queste parole-chiave sono in un certo senso espressioni di una capacità reattiva di fronte alla crisi (o più neutralmente al "presente"); altre sono l'affinamento, in ragione di questa prima risposta, di doti o attitudini costitutive e originarie; altre ancora compongono, assieme, la ricerca di nuovi equilibri "di posizione", anche attraverso strade inesplorate. E anche qui, posta la comodità di un ordine di scrittura, non privo di qualche senso logico, gli indicatori sono da leggere perlopiù intrecciati e non in sequenza gerarchica.

#### *Reattività come creatività: riprogrammare*

A un primo livello, vien quasi da dire "fisiologico", è da apprezzare anche come segno di consapevolezza e attenzione verso un così critico presente, la volontà e capacità di riprogrammare attività e palinsesti, improntati a più virtuosi equilibri economici e finanziari. Una "programmazione in tempi di crisi" - possibile poiché articolata, vedi sopra - è una programmazione che ottimizza costi e risultati ("meno e meglio" e non "di tutto e di più") ma soprattutto è l'azione di una politica e di una poetica che si dà delle priorità, ragionando a fondo sulla sostenibilità di ogni singolo progetto, palinsesto, programma. Ma è anche una programmazione diversificata, più aperta a nuove trasversalità - nuovi "incontri" dentro e attraverso nuovi "linguaggi" - e quindi in grado di attrarre nuovi mondi, pubblici, partner (risorse).

#### *Nuova professionalità: sostenibilità, imprenditorialità*

E' uno dei punti cruciali. Le organizzazioni di questo settore sono nate o sono diventate (nell'arco di trent'anni) particolarmente attente alla sostenibilità, per scelta o per necessità, per via di quella "debolezza" di cui sopra.

In alcuni casi sono associazioni che hanno sempre, dalla loro nascita, "fatto i conti" da sole, dando per scontata l'assenza di forti sostegni pubblici, il disinteresse del mercato, la mancanza di significativi introiti d'altro tipo (incassi); in altri sono organizzazioni che a questa stessa constatazione, di puro realismo, sono giunte dopo un'avventura di promozione culturale che in realtà è stata fortemente e con continuità sostenuta dalle istituzioni pubbliche locali (poco o pochissimo da quelle centrali) o anche da *partner* privati (le fondazione bancarie) ma in modalità istituzionali tutto sommato paragonabili a quelle degli enti pubblici - tanto che ne sono diventati una sorta di "sostituzione". L'attitudine alla sostenibilità e alla imprenditorialità, che oggi è una necessità generalmente condivisa, è quasi un'eredità costitutiva, per gran parte di questo settore.

E' anche, va ben detto, uno dei criteri che generalmente si apprestano a orientare le redistribuzioni anche drastiche di risorse e sostegni pubblici alla cultura: non più sovvenzioni "in quantità" ma risorse "in qualità", laddove per qualità si intenderanno soggetti in grado di investire in un futuro di crescita che sia anche - parzialmente - basato su risorse autonome. Perfezionare questa attitudine - e questo ha da essere eventualmente il dato indicatore - significa pensare ogni progetto in termini di sostenibilità, anche di attrattore per interessi e risorse di provenienza esterna e nuova (rispetto al "tradizionale" ma scomparso sostegno pubblico).

Perfezionarla, ed è una prospettiva che al momento pare lontana, o non troppo inserita nelle pratiche attuali, potrebbe significare assumere questi valori di impresa (criteri di efficienza, senso di realtà, capacità di programmazione) non soltanto caso per caso, anno per anno o progetto per progetto, ma dentro la propria articolazione e il proprio modo di essere gestionale e organizzativo. Entro tutti i limiti di una corretta "versione" del concetto di sostenibilità d'impresa nell'attività, nella gestione e anzi dell'economia delle attività culturali (per cui si tratterà molto spesso, se non sempre, di sostenibilità parziali o relative), la direzione, si sarà capito e si tornerà a dire, è verso una continuità d'impresa (intrapresa o *entreprise*) e d'approccio globale; verso risposte più "lunghe" e permanenti e verso riforme che incidano nella struttura di un'organizzazione, nei fatti (almeno nei fatti) avviata a percorrere il passaggio da "associazione culturale" a "impresa culturale" - anche con esperienze mature, s'è visto, di autoproduzione.

### *Capacità di ripensarsi*

Il "cambiamento", si badi, non è solo di tipo economico, "gestionale" o "organizzativo" in senso stretto e anche un po' tradizionale. E' anche un profondo ripensamento sul proprio modo di essere, in ragione di un cambiamento radicale del contesto in cui si è e si opera, si cerca di continuare a essere e operare. Lo si capisce soprattutto considerando l'approccio al sistema delle pubbliche istituzioni e al "mercato" (o più in generale al mondo delle imprese).

In un caso e nell'altro, potremmo sintetizzare, la "crisi" ha fatto esplodere e sostanzialmente abdicare la modalità del sostegno acritico o passivo. In un caso e nell'altro è necessario oggi - ed è punto di distinzione e merito, qualora si riscontri - una profonda creatività nell'elaborare diverse relazioni di *partnership*, cooperazione, condivisione di obiettivi e strategie.



Nel caso degli enti pubblici e anche di alcune tipologie di soggetti privati, la relazione deve ereditare dal “passato” (anzi, dal meglio di questo passato, e nel nostro settore è un “meglio” piuttosto diffuso) la tendenza a condizionare, anzi indirizzare il sostegno in direzioni di lavoro precise, seppure meno ristrette nella forma del progetto e più diluite in programmazioni “lunghe”.

Cambiare l’approccio, poi, può significare costruire con le istituzioni pubbliche dei terreni comuni di dialogo e cooperazione su alcuni grandi temi (gli archivi del presente, la qualità della vita urbana, la cultura e i “luoghi” del nuovo) in cui questa cooperazione sia ripensata e riformulata per così dire “azzerando” convenzioni del passato anche recente: nuove domande, nuove condivise risposte.

Ma nel discorso entrano anche i privati, trattandosi di un discorso profondamente “politico” (per la *polis*, pubblico e privato compresi). E’ apprezzabile, quindi, la disposizione di questo mondo “*nonprofit*” a incontrare il “*profit*” e, di nuovo, pensare o ripensare nuovi, diversi rapporti. L’allargamento dalla trasversalità linguistica e disciplinare (vedi sopra) ha senso anche in questa direzione: per incontrare altri mondi e per costruire possibili cooperazioni sia nell’elaborazione dei contenuti sia nella formulazione di nuove opzioni comunicative, a partire dai contenuti. Ma “privati” sono anche i cittadini, le persone che possono entrare nei soggetti e nei progetti culturali, come ricordato, in forme che vanno – almeno emblematicamente – verso l’azionariato o, su un piano meno istituzionale, la partecipazione più impegnativa e responsabile.

E allargando il discorso, va anche ricordato come una interpretazione espansa e creativa del mondo espressivo proprio di questo settore possa condurre in zone molto contigue, nel mondo dei media e delle industrie creative (moda, *design*, arti applicate), e dunque come – senza snaturare contenuti e progetti culturali propri – sia possibile coinvolgere nuovi soggetti (nuove risorse) in un più generale programma di azione culturale, per passaggi anche inesplorati.

### *Rete vera, città e mondo*

Senza tornare a insistere sui medesimi concetti, val forse la pena di mettere in risalto come utile indicatore la “qualità vera” di concetti e parole chiave troppo spesso soltanto dette e proclamate con ridondanza pari all’inconsistenza (parole vuote?). In un certo senso, questo settore ha “lanciato” al suo interno (e un po’ anche fuori) il valore dell’ascolto e della connessione, della relazionalità giusta necessaria e non solo “utile e nuova”, tanto che chiunque ne faccia parte, oggi, proclama l’appartenenza più o meno attiva a una o più reti, a diversi ambiti. La condivisione di iniziative per il pubblico (eventi o altro); la condivisione di iniziative per gli artisti (mobilità e residenze), di progetti importanti sulla formazione; la coproduzione di opere e iniziative; la partecipazione congiunta a bandi di finanziamento, tanto più forte quanto più estesa.

Come distinguere, come apprezzare e valutare?

Attuando efficaci misurazioni sul progress di queste reti, nel tempo lungo, e pretendendo una continuità di iniziative e soprattutto di risultati che faccia uscire dalla logica “episodica” di troppe reti “di scopo” impegnate a presentare progetti comuni in vista della richiesta di sostegni e finanziamenti (pre-

sentare progetti per accedere a risorse, rovesciando le logiche sequenze). La rete dovrebbe scaturire da una disposizione all'ascolto e alla connessione, in realtà, da un sentimento e un modo di essere - più che da strategie o tattiche di *fundraising* - e dovrebbe quindi connaturarsi dentro l'organizzazione, non soltanto apparire ogni qualvolta dall'esterno giungano stimoli concreti. Invece, molte organizzazioni anche nuove appaiono "chiuse" e in difficoltà di rete, proprio dentro la città o regione.

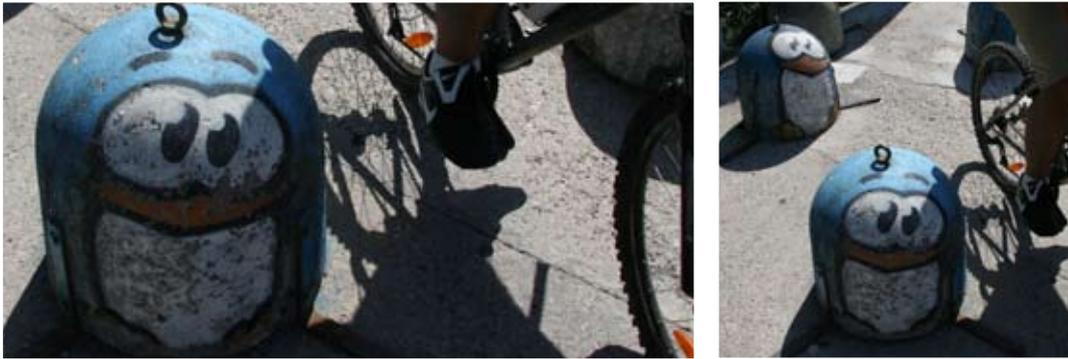
Utili indicatori, quindi, possono diventare da un lato la qualificata e certificata internazionalità di una rete co-progettuale - ma dilatata in tempi lunghi - più vasta e complessa di reti regionali e nazionali, e internazionali; dall'altro la capacità di stringere relazioni costruttive e di scambio anche con il "mondo" della città: di esercitare quell'arte, anzi quella "abilità sociale" della collaborazione, o cooperazione, che pare tornata decisiva o addirittura necessaria nella nostra società occidentale (Richard Sennett, 2012), e che questo mondo del "contemporaneo", in effetti, ha sempre cercato di praticare dentro e fuori "di sé".

#### *Essere continui*

Dal progetto/programma al soggetto, si potrebbe sintetizzare - senza abbandonare il primo, s'intende, anzi mantenendolo come criterio di valutazione precisa e il più possibile oggettiva.

Progetti e programmi più soggetti, quindi. Torna con prepotenza il tema e valore della continuità, già anticipato del tratteggio di tendenze generali dentro il settore. E' una chiave di lettura per varie e più particolari tendenze, espressioni di vari e diversi, ma tutti preziosi, ripensamenti e riposizionamenti (adattamenti e cambiamenti, ma anche sviluppi fedeli di progetti delle origini):

- nuove attività diverse dalla produzione culturale in senso stretto, e più di servizio o consulenza, verso il pubblico e/o il privato;
- tentativi (o aspirazioni) di impiantare centri, poli o "case" culturali, laboratori permanenti, centri, agenzie, case indipendenti di produzione;
- progetti "attorno" all'arte e non soltanto "dentro": la formazione del pubblico, con l'educazione a nuovi saperi e sensibilità;
- costruzione di nuovi "archivi", patrimoni ed eredità di domani, attivando nuove relazioni con le istituzioni culturali del contesto, col risultato parallelo di connettere o riconnettere i tanti e distanti "pubblici" del contemporaneo;
- formazione di artisti in forme sempre nuove e "di rete" (ma anche di "residenza", cioè di una qualche stabilità) anche tramite "scuole" non prive di carica istituzionale (alternative ad accademie e altre agenzie);
- partecipazione attiva a una dinamica continua di dialogo tra "azioni" anche nomadi di nuova mappatura della città e di "costruzione" di solide fondamenta, istituzioni partecipate con ruoli finalmente attivi e basate sulla fiducia;
- in questa "nuova presenza" dentro la città e il territorio, costruzione e soprattutto "manutenzione" (nel corso del tempo) di nuove e diverse relazioni con il mondo privato, dell'impresa, della comunicazione e di industrie creative contigue (e allora funzioni di pubbliche relazioni o *accounting* o *fundraising* divengono strategiche).



*Milano 2008-2012 (foto di Carla Sedini)*

Tutto questo, pur assolutamente meritorio - e infatti lo inseriamo tra gli indicatori positivi - è però soprattutto un "fare", è una ricerca di operatività continua, verso la permanenza o almeno la stabilità.

Altro indicatore, forse perfino più prezioso, si potrebbe individuare laddove si scorgono indizi o segni di scelte - se non proprio impegni o investimenti - che vogliono intervenire a fondo e sulla struttura (sulla particolare "struttura" di queste organizzazioni), sul loro impianto, sulla loro articolazione di soggetto, in sostanza sul loro "essere continui". Su come, ad esempio, spinti dalle urgenze del presente - con tutta la loro problematicità - ma anche in più libera e creativa autonomia, si rivedono e riformulano, sul rispetto di principi seri e irrinunciabili di sostenibilità - come detto -, le organizzazioni e le "architetture" della struttura e delle sue risorse umane, con nuove funzioni per nuove attività, passaggi di competenze dall'esterno all'interno (o anche viceversa), secondo logiche finalmente mature d'impresa culturale. Dall'associazione all'impresa culturale, questo in effetti potrebbe essere il senso di una creatività gestionale e organizzativa che oggi risalta come la vera qualità per chi vuol fare cultura, "nel corso del tempo". Per riassumere:

- > Reattività come creatività: riprogrammare
- > Nuove professionalità: sostenibilità, imprenditorialità
- > Capacità di ripensarsi tra pubblico e privato
- > Rete vera, città e mondo
- > Essere continui

## BIBLIOGRAFIA

### I. Teatro

AGIS lombardia, [www.lombardiaspettacolo.com](http://www.lombardiaspettacolo.com).

ARCUS SPA, *Bilanci dei singoli anni ripartiti per regione*. [www.arcusonline.it](http://www.arcusonline.it).

Il Giornale dello Spettacolo (2009), *Borsa Teatro*, n. 18 del 16/10.

Il Giornale dello Spettacolo (2010), *Borsa Teatro*, n. 16 del 10/9.

Il Giornale dello Spettacolo (2011), *Borsa Teatro*, n.1 del 21/1.

Bernardi C., Mosconi E. (1997), *Il teatro di ricerca in Lombardia e il circuito "altri percorsi". Quaderno dell'Osservatorio n.19*. Milano: Regione Lombardia.

Cannella C. (2011), *Architetture e spazi per il teatro: dal Litta agli Arcimboldi*. In: Calbi A. (a cura di), Milano, Città e spettacolo. Teatro danza musica cinema e dintorni. Schio: Sassi Editore.

ENPALS (2006, 2009, 2010), *Lavoratori e imprese dello spettacolo e dello sport professionistico: principali dati occupazionali e retributivi*. [www.enpals.it](http://www.enpals.it), [www.inps.it](http://www.inps.it).

EUROSTAT (2011), *Pocketbook Cultural Statistics* (per approfondimenti sulle politiche internazionali si veda anche [www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net)).

FaQ (2004), *Scena prima dieci anni dopo. Censimento delle compagnie di produzione lombarde in riferimento a Scena Prima*. Mimeo presso mediateca della scuola d'arte drammatica Paolo Grassi, Milano.

Fitzcarraldo-CRESCO (2011), *Rispondi al futuro*. [www.fitzcarraldo.it](http://www.fitzcarraldo.it).

Gallina M. (a cura di) (2005), *Il Teatro Possibile, Linee organizzative e tendenze del teatro italiano*. Milano: FrancoAngeli.

ISTAT, [www.noi-italia.istat.it](http://www.noi-italia.istat.it)

Maselli A. R., Sartucci S. (a cura di) (2008), *Rilevazione, rielaborazione e analisi dei dati forniti dall'Enpals riferiti all'occupazione nelle attività lavorative più strettamente pertinenti allo spettacolo dal vivo e al cinema*. Roma: MiBAC Osservatorio dello Spettacolo.

MiBAC (2007), *Criteri e modalità di erogazione di contributi in favore dell'attività teatrale, in corrispondenza degli stanziamenti del Fondo univo dello Spettacolo*. D.M. 12-11-2007 pubblicato nella G. U. 11 gennaio 2008, n. 9, S.O.

MiBAC (2007), *Patto per le attività culturali di spettacolo tra il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, le Regioni, le Province Autonome, le Province e i Comuni* (25 gennaio 2007)

MiBAC (2010), *Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico dello Spettacolo 2009*. Roma: Osservatorio dello Spettacolo del MiBAC.

MiBAC (2011), *Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico dello Spettacolo 2010*. Roma: Osservatorio dello Spettacolo del MiBAC.

Regione Lombardia (2008), *Norme in materia di spettacolo*. L. R. 30 luglio 2008, n. 21, pubblicata nel B. U. Lombardia il 28 luglio 2008, n. 31, suppl. ord. 1° agosto 2008, n. 1.

REGIONE LOMBARDIA, <http://www.cultura.regione.lombardia.it>

REGIONE LOMBARDIA, [www.failpienodicultura.it](http://www.failpienodicultura.it)

SIAE - Società Italiana degli Autori ed Editori (2008, 2009, 2010), *Annuario dello spettacolo*. [www.siae.it/statistica.asp](http://www.siae.it/statistica.asp).

Taormina A. (2011), *Osservare la Cultura. Nascita, ruolo e prospettive degli Osservatori Culturali in Italia*. Milano: Franco Angeli.

Temporioso, mappatura degli spazi urbani in abbandono e sottoutilizzati di Milano. [www.temporioso.org](http://www.temporioso.org) e [www.impossibileliving.com](http://www.impossibileliving.com)

## II. Musica

AGIS lombardia, [www.lombardiaspettacolo.com](http://www.lombardiaspettacolo.com).

Associazione nazionale critici musicali (dal 1981), *Premio della critica musicale Franco Abbiati 1981 – 2011*. Ranica, BG: Maggioni.

Calbi A. (2011), Grandezze, ambizioni e contraddizioni di una città dello spettacolo. In: Calbi A. (a cura di), *Milano Città e Spettacolo*. Vicenza: Sassi. 12-37.

CIDIM – Comitato Nazionale Italiano Musica, *Banca Dati Musicale Italiana*. [www.cidim.it/cidim/content/51](http://www.cidim.it/cidim/content/51).

Grossi R. (a cura di) (2010), *Rapporto annuale Federculture: La cultura serve al presente. Creatività e conoscenza per il benessere sociale e il futuro del paese*. Milano: RCS Etas Libri.

Maselli A. R., Sartucci S. (a cura di) (2008), *Rilevazione, rielaborazione e analisi dei dati forniti dall'Enpals riferiti all'occupazione nelle attività lavorative più strettamente pertinenti allo spettacolo dal vivo e al cinema*. Roma: MiBAC Osservatorio dello Spettacolo.

MiBAC (2010), *Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico dello Spettacolo 2009*, a cura dell'Osservatorio dello Spettacolo del Ministero per il Beni e le Attività Culturali. Roma: Mibac.

MiBAC (2011), *Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico dello Spettacolo 2010*, a cura dell'Osservatorio dello Spettacolo del Ministero per il Beni e le Attività Culturali, Roma: Mibac.

Negri E. (2010), Iniziative regionali di formazione alla pratica attiva della musica in Italia. *Atti del Convegno Musica e società. per un sistema nazionale delle orchestre sinfoniche e dei cori infantili e giovanili*. Scuola di Musica di Fiesole, 13-14 novembre 2010.

Petazzi P. (2009), *Vingt ans après: su "Musica nel nostro tempo"*. In: Bossini O. (a cura di), *Milano, Laboratorio musicale del Novecento, Scritti per Luciana Pestalozza*. Milano: Archinto.

## BIBLIOGRAFIA

R.It.M.O. (a cura di) (2009), *Libro bianco sulla diffusione della musica contemporanea in Italia*. Roma: Federazione Cemat.

Scoz G. (2008), *Lavorare nella cultura e nello spettacolo. Strumenti giuridici, amministrativi e fiscali per giovani professionisti*. Milano: FrancoAngeli.

SIAE - Società Italiana degli Autori ed Editori, *Annuario dello spettacolo 2007, 2008, 2009, 2010*, [www.siae.it/statistica.asp](http://www.siae.it/statistica.asp).

### III. Arte contemporanea e audiovisuale

AAVV (2011), *Rapporto Annuale Sponsor 2011*, allegato a *Il Giornale dell'Arte*, n° 10 novembre 2011. Torino: Umberto Allemandi & C.

ALMED Alta Scuola in Media Comunicazione e Spettacolo - Università Cattolica, UPA Utenti Pubblicità Associati (2006), *Eventi culturali, media, impresa*. Febbraio. Mimeo.

Associazione Civita, Astartea, The Round Table, Unicab (2010), *Imprese, Cultura, Comunicazione. Il valore della Cultura: ricerca sugli investimenti delle imprese italiane in cultura. Relazione di sintesi*. [www.civita.it](http://www.civita.it).

Balzola A., Rosa P. (2011), *L'arte fuori di sé. Un manifesto per l'età post-tecnologica*. Milano: Feltrinelli.

CE - Commissione Europea (2010), *Libro verde: Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*. Bruxelles: Commissione Europea.

De Certeau M. (2001), *L'invenzione del quotidiano*. Roma: Edizioni Lavoro.

Deleuze G., Guattari F. (1977), *Rizoma*. Parma: Pratiche.

Documenta 12 (2007), *Cataloghe*. Kassel.

Foster H., Krauss R., Bois Y. A., Buchlon B. H.D. (2006), *Arte dal 1900*. Bologna: Zanichelli.

Gardner H. (2011), *Verità, bellezza, bontà*. Milano: Feltrinelli.

KEA European Affairs (2009), *The Impact of Culture and Creativity - A Study prepared for the European Commission (Directorate-General for Education and Culture)*. Brussels: KEA European Affairs.

Leed E. J. (1992), *La mente del viaggiatore*. Bologna: Il Mulino.

Obrist H. U. (2010), *Dontstopdontstopdontstopdontstop*. Milano: postmediabooks.

Polveroni A. (2009), *Lo boom. Il decennio dell'arte pazza tra bolla finanziaria e flop concettuale*. Milano: Silvana Editoriale.

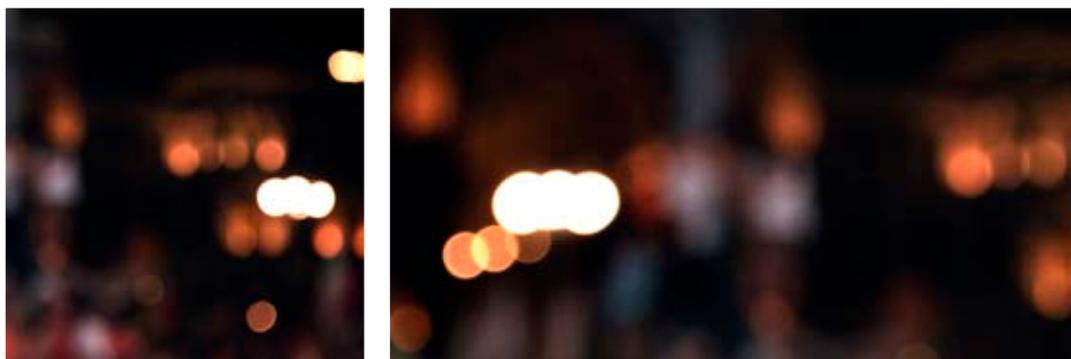
Santagata W. (a cura di) (2009), *Libro Bianco sulla Creatività. Per un modello italiano di sviluppo*. Milano: Università Bocconi.

Sennet R. (2012), *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*. Milano: Feltrinelli.



Tedeschi F. (2011), *Il mondo ridisegnato. Arte e geografia nella contemporaneità*. Milano: Vita e pensiero.

Vettese A. (2010), *Si fa con tutto. Il linguaggio dell'arte contemporanea*. Bari: Laterza.



*Milano 2008-2012 (foto di Carla Sedini)*

Nella Collana **QUADERNI DELL'OSSERVATORIO** sono stati pubblicati i seguenti titoli, scaricabili sul sito [www.fondazionecariplo.it/osservatorio](http://www.fondazionecariplo.it/osservatorio).

Quaderno N.1 - Periferie, cultura e inclusione sociale

Quaderno N.2 - Il valore potenziale dei lasciti alle istituzioni di beneficenza

Quaderno N.3 - Stranieri si nasce...e si rimane?

Quaderno N.4 - Oltre la famiglia: strumenti per l'autonomia dei disabili

Quaderno N.5 - L'educazione finanziaria per i giovani

Quaderno N.6 - Ricerca scientifica in ambito biomedico

Quaderno N.7 - Servizi per l'infanzia

Quaderno N.8 - Assicurazione per persone con disabilità e loro famiglie

Quaderno N.9 - Progetti e politiche per la mobilità urbana sostenibile

Quaderno N.10 - Le organizzazioni culturali di fronte alla crisi

Le organizzazioni culturali di fronte alla crisi is licensed under a  
Creative Commons Attribution  
Condividi allo stesso modo 3.0 Unported License.

doi: 10.4460/2013quaderno10





fondazione  
c a r i p l o