



Management Culturale e Formazione

Seconda Edizione

Conference Reader

Torino, 21 e 22 settembre 2007

con il patrocinio di



in collaborazione con



Indice

	Indice	3
	Programma	5
Seminari paralleli#1	<u>Paolo Dalla Sega</u> Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano: matrimonio, DICO, separati in casa? Poetiche e politiche degli eventi	13
Seminari paralleli#2	<u>Cristina Alaimo</u> Mamma li Turchi! Ovvero dello scontro culturale e generazionale per il rinnovamento delle istituzioni culturali	17
Seminari paralleli#3	<u>Alessandro Stillo</u> Di molte trame, nessuna rete. Come superare debolezze, occasionalità e strumentalità della presenza italiana nelle reti culturali transnazionali	20
Seminari paralleli#4	<u>Massimo Coen Caqli</u> Chi trova un amico, trova un tesoro. Sfide e condizioni per costruire la sostenibilità economica e sociale delle attività e delle organizzazioni artistiche e culturali	24
Seminari paralleli#5	<u>Fabrizio Grifasi</u> Pratiche artistiche e progettualità culturali tra spazi pubblici e spazi indipendenti	30
Seminari paralleli#6	<u>Michele Trimarchi</u> L'arte di trasmettere i sogni: la leadership nelle e per le organizzazioni culturali Il segno del comando. Brevi note sulla leadership	33
La Formazione che vorrei / Centri culturali, sviluppo locale, arte pubblica	<u>Roberto Ricco</u> Centri culturali, sviluppo locale, arte pubblica	38
La Formazione che vorrei / Musei e beni culturali	<u>Ludovico Solima</u> Musei e beni culturali	44
La Formazione che vorrei / Lo spettacolo	<u>Antonio Taormina</u> Spettacolo, festival e grandi eventi	47
La Formazione che vorrei / Pubblica amministrazione	<u>Sara Bonini Baraldi – Marco Chiriotti – Francesco De Biase</u> Pubblica Amministrazione	50
	Elenco Relatori	54
	Elenco Partecipanti	58
	Crediti	64

Questo documento è stato chiuso in redazione lunedì 17 settembre 2008.

Venerdì 21 settembre 2007

↳ Cinema Massimo, Museo Nazionale del Cinema

9.00 Registrazione

9.30 – 10.00 Saluti

Presiede: Sandro Casazza, Presidente, Museo Nazionale del Cinema
Fiorenzo Alfieri, Assessore alla Cultura e Città di Torino
Antonio Autilio, Assessore alla Formazione, Lavoro, Cultura e Sport, Regione Basilicata
Liliana Pittarello, Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici del Piemonte

10.00 – 13.30 **Per una nuova legittimazione di arte e cultura nella società**
Sessione di apertura

Attori pubblici e privati esprimono con franchezza interrogativi e perplessità sulla adeguatezza delle politiche, dell'offerta e delle progettualità culturali rispetto alle molteplici sfide attuali.

Artisti ed operatori culturali propongono riflessioni ed esperienze accomunate dalla ricerca di una nuova legittimazione della pratica artistica e del lavoro culturale.

Quali devono essere gli obiettivi prioritari delle politiche culturali? Si possono perseguire politiche economiche, di inclusione sociale, di sviluppo locale e di marketing territoriale attraverso le politiche culturali senza snaturarle? Come possono convivere il sostegno alla creazione contemporanea con la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico tangibile e intangibile?

Su quali basi ed argomenti si può ricostruire un dialogo tra mondo artistico e culturale, politica, società civile che metta al centro i valori intrinseci della creazione artistica, della produzione e della partecipazione culturale?

A quali condizioni e con quali modalità di intervento il privato sociale, il sistema delle fondazioni di origine bancaria e il mondo delle imprese sono disponibili a costruire alleanze strategiche di sviluppo?

Intervento di apertura

Ugo Bacchella, Fondazione Fitzcarraldo

Prima parte: Senza reticenze

Modera: Daniela Formento, Regione Piemonte

Intervengono:

Gianni Oliva, Assessore alla Cultura della Regione Piemonte

On. Maria Leddi, Commissioni Finanze e Bilancio Camera dei Deputati

Ilda Curti, Assessore alle Politiche per l'Integrazione della Città di Torino

Franco Floris, Gruppo Abele

Alessandro Laterza*, Casa Editrice G. Laterza e figli

Angelo Miglietta, Fondazione CRT

Seconda parte: Per uscire dal recinto: lavori in corso.

Modera: Ugo Bacchella, Fondazione Fitzcarraldo

Michele Marelli esegue *The Seven Brightnesses per clarinetto solo*
di Peter Maxwell Davies

Intervengono:

Michelina Borsari, Festival della Filosofia, Modena

Roberto Castello, coreografo

Roberto De Simone, artista e studioso

Joanneke Lootsma, Felix Meritis Foundation, Amsterdam
Mirella Macera, Castello di Racconigi
Marco Martinelli, regista, Teatro delle Albe, Ravenna
Bartolomeo Pietromarchi, curatore
Michele Trimarchi, economista, ECCOM, Roma

Fine dei lavori della mattina e spostamento all'Accademia Albertina di Belle Arti

↳ Accademia Albertina di Belle Arti

13.45 – 14.45 Buffet

15.00 – 17.15 **IL BALÒN DELLE IDEE**

Al Balòn (balun), storico mercato delle pulci e del bric à brac a Torino, si recano trovarobe, gente di teatro, artisti, antiquari, collezionisti, semplici curiosi perché tra i banchi stracolmi di oggetti strani, etnici, vecchi, consumati dalle tante mani che li hanno usati nel tempo non mancano mai suggestioni e idee per come riutilizzarli. Da torinesi conosciamo la vitalità creativa del Balòn, che ci ha suggerito il nome per lo spazio dedicato nel convegno a tutti coloro che intendono presentare idee progetto, esperienze associative e di rete o gruppi di discussione, per una occasione di confronto libera dai vincoli della negoziazione o con lo scopo più preciso di trovare partner e collaboratori.

La sessione sarà suddivisa in due momenti: in un primo momento la sessione plenaria diverrà una "piazza" aperta a tutti, dove i proponenti di 15 idee - selezionate precedentemente da quelle pervenute con le iscrizioni - spiegano in 2 minuti il loro progetto al pubblico presente; alla fine delle presentazioni, gli interessati potranno approfondire gli argomenti esposti incontrandosi con i proponenti nelle aule dell'Accademia.

15.00 – 15.45 Sessione Plenaria

Presentazione di idee, progetti, piattaforme, reti e gruppi di interesse in cerca di confronti e collaborazioni

Moderata:

Guido Curto, Accademia Albertina di Belle Arti, Torino

Interventi musicali di Martin Mayes

16.00 – 17.00 Gruppi paralleli

Discussione dei progetti tra gli interessati

17.30 – 21.00 **LIBERAMENTE**

Le aule dell'Accademia sono disponibili su richiesta per incontri, riunioni e presentazioni fino alle ore 21.00

Sono già previsti:

ore 17.30

Presentazione del libro "Management, beni culturali e pubblica amministrazione" di Sara Bonini Baraldi, pubblicato per i tipi di Franco Angeli nella collana "Pubblico, professioni e luoghi della cultura".

Intervengono:

Sara Bonini Baraldi, Francesco De Biase, Mirella Macera, Luca Zan.

ore 17.30 Presentazione del Progetto Dialoghi e anticipazioni sul dialogo "L'eresia dell'innovazione" in programma a Modena il 14 ottobre nell'ambito del Vie Scena Contemporanea Festival.
Intervengono
Gigi Cristoforetti, Luca Dini, Velia Papa, Roberto Ricco e video-interviste a Romeo Castellucci e Virgilio Sieni a cura di Silvia Bottioli

In occasione del Convegno si terrà alle ore 15.00 il Coordinamento tecnico delle Regioni e delle Province Autonome per la Cultura.

Sabato 22 settembre 2007

↘ **Accademia Albertina di Belle Arti**

9.30 – 11.30 **Seminari Paralleli**

1. **Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano: matrimonio, DICO, separati in casa?**

Il theatrum mundi dell'Expo nasce nel Secondo Impero e riesce a coprire le difficili realtà urbane del tardo Ottocento dietro l'illusione del progresso: è l'urbano mondo dell'apparenza, dell'apertura attraverso la cultura e le arti, in un pensiero e un'estetica d'eclettismo.

Nascono gli eventi moderni.

Oggi, a un secolo e mezzo di distanza, rimane la domanda sulla legittimazione e il senso di questa azione. A che cosa serve un grande evento?

Esiste una politica, una poetica degli eventi, città per città, e ha un rapporto con la politica culturale delle istituzioni e dei soggetti che negli stessi territori vivono e operano?

La comunicazione e il marketing di una città ("immagine") deve scaturire da un'interpretazione della stessa, dalla comprensione e dalla consapevolezza della sua identità ("realtà").

Questa frontiera tra interno ed esterno è lo snodo della discussione.

Moderà

Marco Demarie, Fondazione Agnelli, Torino

Introduce

Paolo Dalla Sega, Università Cattolica, Milano

Intervengono

Mario Della Casa, Traffic Free Festival, Torino

Dino Lupelli, Fondazione Arezzo Wave / Elita, Milano

Monica Mailander, Studio Mailander, Torino

Enzo Restagno, direttore artistico MITO, Torino-Milano

Teresa Sardanelli, Comune di Genova

Pierdonato Vercellone, Comune di Milano

Paolo Verri, direttore Comitato Italia150, Torino

Rapporteur

Roberta Balma Mion, Associazione Torino Internazionale, Torino

2. **Mamma li turchi! Ovvero dello scontro culturale e generazionale per il rinnovamento delle istituzioni culturali**

Esistono davvero i giovani intesi come corpo sociale? O non sono forse atomi disgregati impossibilitati a riconoscersi e farsi riconoscere per mancanza di tempo? Forse presi fra mille progetti a breve termine coloro che dovrebbero essere portatori d'innovazione non hanno consapevolezza di essere tessuto socio-culturale e nemmeno la forza di "scontrarsi" con le istituzioni. Possono le mille realtà ad alta capacità di innovazione cominciare un dialogo costruttivo per riconnettersi con una visione d'insieme e a lungo termine? O continueranno a tentare di risolvere individualmente rischi e contraddizioni prodotti a livello sociale? Probabilmente allora la precondizione per un nuovo rapporto con le istituzioni all'insegna del rinnovamento è la lettura dell'esistente nella sua complessità, proposta però come "patto intra-generazionale" capace di diventare meccanismo positivo non solo per cominciare a delimitare le zone grigie del lavoro culturale ma anche per connettere reti di relazione portatrici di fiducia, di coraggio (anche nel darsi delle regole), di riferimenti valoriali e buone prassi. All'insegna della rivoluzione più adatta ai nostri tempi: trasformare lo scontro in una relazione di fiducia.

Modera

Giovanni Ferrero, Fondazione CRT / Accademia Albertina di Belle Arti di Torino

Introduce

Cristina Alaimo, Associazione Alumni Fitzcarraldo

Intervengono

Emilio Cabasino, ECCOM, Roma

Massimo Misiti, CIVITA, Roma

Filippo Dal Corno, Sentieri Selvaggi, Milano

Antonio Damasco, Festival delle Province, Torino

Filippo Fonsatti, Teatro Regio Torino / Teatro Stabile Torino

Mimma Gallina, organizzatrice e docente di organizzazione teatrale

Renata Girola, consulente, Milano

Emiliano Paoletti, Zone Attive, Roma

Pietro Valenti*, ERT, Modena

Luca Zan, Università degli Studi di Bologna

Rapporteur

Emanuele Enria, Cittadellarte – Fondazione Pistoletto, Biella

3. **Di molte trame, nessuna rete. Come superare debolezze, occasionalità e strumentalità della presenza italiana nelle reti culturali transnazionali**

La presenza delle organizzazioni culturali italiane al di là delle Alpi o del Mediterraneo, nelle reti culturali e nel dibattito sulle politiche culturali appare nell'insieme fragile ed estemporanea. Nello spettacolo è per lo più legata a progetti specifici che raramente ricercano sviluppi ulteriori o una continuità di relazioni; nell'ambito dei beni culturali prevale una logica di cooperazione bilaterale e di esportazione di competenze tecniche. La partecipazione a progetti comunitari, anche in ruoli di promotori, è considerata una attività residuale, giustificabile a fronte di ipotetici significativi margini economici, piuttosto che un confronto di esperienze, culture e competenze e quindi fattore di crescita umana e professionale oltreché possibilità di apertura di nuovi mercati. Alcuni operatori che hanno investito con passione e successo sullo scena internazionale analizzano le ragioni di questa situazione, le motivazioni, gli ostacoli, i risultati tangibili ed intangibili, le condizioni e le modalità per superare il deficit.

Modera

Giulia Marcon, Responsabile Affari Internazionali e Comunitari, Regione Piemonte

Introduce

Alessandro Stillo, Biennale dei Giovani Artisti dell'Europa e del Mediterraneo, Torino

Intervengono

Joanneke Lootsma, Felix Meritis Foundation, Amsterdam

Mary Ann De Vlieg, Informal European Theatre Meeting, Bruxelles

Graziano Melano, Casa Teatro Ragazzi, Torino / EUNetArt / ASSITEJ

Velia Papa, Festival In Teatro, Polverigi / IRIS / Rete Adriatica Performing Arts

Francesco Perrotta, Sagra Musicale Umbra / Italiafestival / European Festival Association

Margherita Sani, IBC Istituto per i Beni Culturali e Naturali, Bologna / EMAC / Network

European Museum Organizations

Walter Santagata*, Università di Torino

Rapporteur

Elena di Stefano, operatrice culturale

4. **Chi trova un amico, trova un tesoro: sfide e condizioni per costruire la sostenibilità economica e sociale delle attività e delle organizzazioni artistiche e culturali**

Il fund raising appare di più strategia per la sostenibilità di progetti sociali e culturali e sempre meno come semplice gestione tecnica e professionale del filantropismo e delle sponsorizzazioni: la sfida a fare fund raising coinvolge complessivamente sia il versante interno delle organizzazioni sia il versante esterno.

A quali condizioni un progetto può essere sostenibile tenendo conto non solo degli scambi tradizionali (la donazione, la sponsorizzazione, l'associazionismo) ma anche del valore sociale aggiunto prodotto dai progetti, che può essere ragione di nuovi scambi con gli stakeholders?

Quali sono le condizioni del successo del fund raising nelle organizzazioni culturali?

Quali cambiamenti di strategia, di culture e modelli organizzativi sono necessari?

E' possibile e su quali basi una strategia comune tra organizzazioni culturali e portatori di risorse (aziende, amministrazioni pubbliche, fondazioni, cittadini/donatori)?

Quali elementi e pratiche di gestione delle relazioni potrebbero favorire lo sviluppo di una diffusa sensibilità del pubblico culturale e dell'opinione pubblica sul tema della sostenibilità?

Modera

Sandro Casazza, Presidente Museo Nazionale del Cinema, Torino

Introduce

Massimo Coen Cagli, Fund-raising.it, Roma

Intervengono

Monica Gattini Bernabò, Teatro Litta, Milano

Teresio Novella, Comune di Casalbeltrame (NO)

Stefania Serre, Fondazione CRT, Torino

Fabio Severino, Consorzio BAICR / Università di Roma Tor Vergata

Andrea Ugolini*, Confindustria Pesaro / Centro Arti visive Peschiera, Pesaro

Roberto Zangrandi, Enel S.p.A

Matteo Zauli, Museo Zauli, Faenza

Rapporteur

Serena Pastorino, IULM, Milano

5. **Pratiche artistiche e progettualità culturali tra spazi pubblici e spazi indipendenti**

I numerosi "spazi indipendenti" cresciuti dal riuso di luoghi svuotati dalle attività produttive e sociali, pur diversi per storia, caratteristiche, attività e profilo organizzativo, sviluppano pratiche di accoglienza, inclusione e fruizione sia verso una area artistica ancora non professionalizzata che verso un pubblico non specialista, generando un forte legame tra gli spazi, il territorio, i collettivi artistici, e consumatori non abituali. Il pubblico giovane avvicina in maniera informale e libera esperienze culturali altrimenti percepite negli spazi ufficiali come distanti e lontane, anche grazie alla strutturazione flessibile degli spazi che favorisce una "navigazione liquida" individuale e la sperimentazione di forme artistiche ibride. Questi spazi hanno contribuito alla crescita di una nuova generazione artistica e alla diffusione di attività culturali e di creazione artistica in ambienti territoriali privi di infrastrutture sociali e culturale.

Il 'rinnovamento' in atto si scontra con problemi endemici (l'esiguità dei finanziamenti, il non ricambio nelle direzioni, il vincolo dei costi fissi e strutturali, la rigidità produttiva e del sistema di scambi e circuitazione) e problemi nuovi, primo tra tutti le difficoltà di accesso degli operatori privati ed indipendenti agli spazi istituzionali che deve essere affrontata all'interno di politiche che mirino ad una diversa distribuzione delle risorse, ad un riconoscimento di ruoli, compiti e funzioni sul territorio agli spazi indipendenti, al rispetto e al sostegno della concorrenza, della creazione e della produzione contemporanea.

Modera

Roberto Caracuta, Fondazione Semeraro, Lecce

Introduce

Fabrizio Grifasi, Festival Romaeuropa, Roma

Intervengono

Umberto Angelini, Uovo Project, Milano

Fabio Biondi, l'Arboreto, Mondaino (RN)

Luca Brinchi, Santa Sangre, Roma

Gigi Cristoforetti, Torino Danza / Festival del Circo Contemporaneo, Brescia

Nini Cutaia*, ETI

Luca Dini, Pontedera Teatro / Fabbrica Europa

Maurizio Roi, Ater / Fondazione Ater Formazione, Modena

Valter Vergnano, Teatro Regio Torino

Rapporteur:

Luca Monti, Università Cattolica

6. **L'arte di trasmettere i sogni: la leadership nelle e per le organizzazioni culturali**

Quali sono gli ingredienti essenziali nell'esercizio della leadership in ambito artistico e culturale?

Quali attitudini, conoscenze, competenze, comportamenti, processi sono essenziali nella dimensione interna delle organizzazioni e nella gestione delle relazioni con gli stakeholder?

Sono sostanzialmente immutate rispetto al quadro di riferimento degli ultimi decenni o i profondi cambiamenti in atto nello scenario richiedono nuove qualità?

Esiste un'esigenza di leadership diffusa nelle strutture organizzative e non solo ai livelli di responsabilità?

Quali caratteri distintivi ha nella pubblica amministrazione e nelle istituzioni pubbliche?

L'ingresso di manager e di uomini d'impresa nelle direzioni e negli organi di indirizzo di organizzazioni culturali può favorire nuove forme di leadership? E a quali condizioni?

Modera

Mercedes Govinazzo, Fundaciò Interarts, Barcellona

Introduce

Michele Trimarchi, ECCOM / Università di Catanzaro

Intervengono

Silvia Bottioli, curatrice indipendente

Domenico De Masi, Università La Sapienza, Roma / Ravello Festival

Patrizia Ghedini, Regione Emilia Romagna

Massimo Melotti, Castello di Rivoli (TO)

Ugo Morelli, TSM Trentino School of Management

Rolando Picchioni, Fondazione per il libro, la musica e la cultura, Torino

Cesare Pietroiusti, artista / IUAV Venezia

Gabriele Vacis, regista

Rapporteur

Fanny Bouquerel, Amuni, Palermo

11.30 - 12.00 Pausa caffè

12.00 - 15.30 La formazione che vorrei.

Attori, contenuti, percorsi e metodologie

Seminari paralleli

a. Centri culturali, sviluppo locale, arte pubblica

Modera

Massimo Coda Spuetta, Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo / Museo del Territorio, Biella

Introduce

Roberto Ricco, Kismet, Bari

Intervengono

Gabriella De Fino, Trentino School of Management, Trento

Nicola Facciotto, Katalà, Mondovì (CN)

Michèle Kramers, Théâtre en vol, Sassari

Andrea Moretti, Università Cà Foscari, Venezia / Università degli Studi di Udine

Paolo Naldini, Cittadellarte – Fondazione Pistoletto, Biella

Emiliano Paoletti, Zone Attive, Roma

Lisa Parola, a.titolo, Torino

Noemi Satta, consulente di marketing, Milano

Gabi Scardi, curatrice e critica d'arte, Milano

Rapporteur

Martina Angelotti, Università Cattolica, Milano

b. Musei e beni culturali

Modera

Rocco Curto, Seconda Facoltà di Architettura, Politecnico di Torino

Introduce

Ludovico Solima, Seconda Università degli Studi di Napoli

Intervengono

Mario Cordero, Marcovaldo, Caraglio
Madel Crasta, Consorzio BAICR, Roma
Aurora Di Mauro, Regione Veneto
Alberto Garlandini, Regione Lombardia
Daniele Jalla, ICOM
Cecilia Cognigni, Biblioteche Civiche Torinesi
Micaela Veronesi, CODESS cultura, Torino-Venezia

Rapporteur

Laura Marasso, Regione Piemonte – Laboratorio Ecomusei

c. Spettacolo, festival e grandi eventi

Modera

Elisa Guzzo Vaccarino, operatrice culturale, Torino

Introduce

Antonio Taormina, Fondazione ATER, Modena

Intervengono

Franco D'Ippolito, organizzatore teatrale

Franco Ferrari, Teatro Regionale Alessandrino

Fabrizio Grifasi, Festival Romaeuropa

Daniele Griot, APM Saluzzo (CN)

Saverio La Ruina, Scena Verticale, Castrovillari (CS)

Nadia Nigris, Accademia Teatro alla Scala, Milano

Rapporteur

Luisella Carnelli, Fondazione Fitzcarraldo

d. Pubblica Amministrazione

Modera

Pasquale Barbieri, FORMEZ, Roma

Introducono

Sara Bonini Baraldi, Università di Bologna

Francesco De Biase, Comune di Torino

Intervengono

Ludovico Albert, Provincia di Torino

Giulio Bua, Comune di Milano

Marco Chiriotti, Regione Piemonte

Luca Introini, Federculture

Lauretta Longagnani, Provincia di Modena

Rapporteur

Eleonora Monaco, Università degli Studi "G. D'Annunzio" di Pescara

16.00 - 17.00 Sessione finale
PER NON CONCLUDERE
Modera: Mary Ann De Vlieg

Programma a cura di Ugo Bacchella
con la collaborazione di Ivana Bosso, Silvia Bottiroli, Paolo Dalla Sega, Antonio Taormina

* Indica presenza da confermare

Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano: matrimonio, DICO, separati in casa?

Poetiche e politiche degli eventi

↳ Paolo Dalla Sega
Università Cattolica di Milano

Eventi e città: dentro e fuori, immagine e realtà

Nel 1867 Édouard Manet dipinge *L'esposizione universale*, offrendoci un'immagine della prima Expo parigina che cattura un punto di vista decisamente esterno ai nuovi padiglioni: gruppi di uomini e donne a passeggio o a cavallo, gendarmi, giardinieri, una coppia e un ragazzo con un cane che da oltre la Senna osservano, con diversa ammirazione o distrazione, il *theatrum mundi* della modernità ai suoi albori.

Fin dall'inizio, dalla sua nascita e dalle prime immagini che come questo dipinto già l'interpretano e tramandano, un grande evento come l'Expo segna una frontiera, una linea tra interno ed esterno da leggere in più direzioni.

Tra l'evento - il suo spazio/tempo, il suo ambiente e calendario, i suoi contenitori e contenuti, i suoi attori protagonisti che sono espositori, promotori, comunicatori e visitatori o spettatori - e la città, il resto della città rispetto all'evento che non a caso va a definirsi come "città nella città".

Tra lo spettacolo di immagini dell'Expo, che vuol celebrare l'illusione del progresso celando il "male urbano" del secondo Ottocento dietro un mondo abbagliante fatto d'apparenza, d'apertura internazionale o gusto esotico attraverso una cultura già di massa e un eclettismo non solo estetico, e le realtà della



città (il resto della città), anche indifferente o estraneo rispetto a questi moderni rituali di rappresentazione. Rituali, azioni, esposizioni che puntano a celebrare e promuovere le città capitali del mondo tra Otto e Novecento, spesso in competizione (Londra vs Parigi, la sfida continua ai giorni nostri per le ultime candidature olimpiche, altro caso paradigmatico di grandi eventi moderni).

E anche, spostandoci su piani temporali, tra l'evento o la manifestazione (la festa, oggi festival) con un ciclo di vita chiuso e dunque un'attesa e una memoria collettivamente vissute, e la ferialità, il tempo ordinario e quotidiano, tempo aperto e continuo; e per questo tempo, l'istituzione o meglio il governo di una polis e cioè la politica, non solo culturale. Effimero e permanente, il dibattito non è neppure nuovo e l'aggiornamento semmai è nel rischio che l'eventizzazione e mediatizzazione della cultura sia stata o sia un contributo a un eccesso degenerare di vacua spettacolarità nella cultura stessa e più estesamente nella vita.

Forse una chiave riassuntiva di queste letture, diverse ma complementari, è nel dualismo o meglio nel nodo immagine / realtà. E probabilmente è la più utile in questo confronto.

Il grande evento è un (grande) spettacolo, uno show per pubblici diretti e spesso mediati, è da vedere, appunto, è un "qui e ora" da non mancare, una relazione in presenza con persone e cose, è fatto di azioni, rappresentazioni ed esposizioni. Dal festival – performativo o "culturale", di parola o di pensiero – alla grande mostra al big event all'expo, è latu sensu un'immagine che la città si dà, dall'interno all'esterno.

Ma la città è reale. La città vive prima e dopo, e naturalmente durante l'evento (fuori dai padiglioni). La città chiede sempre – non solo in quel "qui e ora" - una politica, una politica culturale, per meglio dire una politica culturalmente progettata.

La domanda quindi è certo sulla legittimazione, ma in un senso ben preciso.

Questi costruttori di immagini attraverso eventi (grandi, certo, non serve iterare l'aggettivo) vedono la realtà? La vivono? La interpretano? E come?

E dall'altra parte: i responsabili delle politiche culturali o delle politiche tout court di una città e di un territorio, come usano i grandi eventi?

Come li pongono e di nuovo interpretano in relazione al governo, all'amministrazione, alle istituzioni permanenti di quel territorio, non solo culturali? Prima ancora, esiste una consapevolezza della capacità politica di un grande evento?

Nuove città, "più città"

Va detto che negli ultimi trent'anni i grandi eventi urbani hanno spesso contribuito a far diventare le città "più città". Sulla scia di tradizioni o nuove correnti internazionali abbastanza contigue – per dire, quell'area mediterranea, in cui si dice con precisione e passione che la strada, rua, rue è e dev'essere la "casa di tutti", alla faccia di benpensanti innamorati del decoro o dell'arredo urbano o di malintese belle arti – s'è perlopiù affermato un principio, un processo che ha visto la città delle persone riprendersi spazi e tempi collettivi, quindi ricostruire identità e appartenenze, anche parziali, ridare o dare fiato a "effervescenze" pervasive per cui in un tempo più o meno breve la stessa città cambia ritmo e forma. È più bella e più viva, è "più città"; dal grado zero delle domeniche pedonali ai vecchi e nuovi festival, a quei contenitori eclettici e un po' superficiali, sostanzialmente allegri, che prima o dopo l'estate scambiano la luce col buio intitolandosi "notti bianche" (ormai, un vero e proprio genere – e questo forse è un segno di decadenza).

E spesso questi eventi comunicano, promuovono, sono strumenti di marketing urbano per cui una città modifica il suo immaginario (vecchi pubblicitari direbbero "il vissuto"), cercando ovviamente di migliorarlo, e colloca la cultura e l'arte al centro di questo ben consapevole riposizionamento.

Ciò è evidente nell'offerta crescente di mostre (in particolare quelle piccole e medie nelle piccole e medie città), e più ancora nei festival culturali o di parola che spesso si dedicano appunto ad una parola, una disciplina, nel tentativo di traslare l'encomiabile qualifica (dell'economia, della filosofia, della scienza, della storia...) dall'evento straordinario del festival alla città tutta, e auspicabilmente per sempre. A volte anche in competizione tra città e città (e sulla stessa disciplina o su ambiti vicini).

Quindi nuove municipalità entrano a far parte del circuito (immaginario e reale al tempo stesso) delle città d'arte e di cultura; e riprende forma e vigore una vivacità, anzi una

vivezza tutta italiana di emulazioni e antagonismi tra le "cento città" di un neo - rinascimento.

Quindi le città maggiori pensano ai mega o grandi eventi – i casi esemplari di expo ed olimpiadi, ma anche il lancio di nuovi, imponenti festival o celebrazioni del tempo in forma di palinsesto culturale – per affermarsi su scenari internazionali di competizione tra capitali di una "contemporaneità" globale del gusto, prima che dell'arte e della cultura, nel tentativo esplicito di attrarre interessi, afflussi, consumi. E qui, con onestà, è sempre utile ricordare la distinzione tra consumo di cultura e cultura, e su questa regolarsi nel comporre offerte mature e profondamente sensate.

Passioni urbane: eventi da curare

Va anche detto, però, che in questa generalizzazione ci sono luci ed ombre.

L'ombra, ce lo mostrava un pittore en plein air come Manet, è il distacco tra immagine e realtà; tra i padiglioni di vetro e chi resta fuori, oltre la Senna.

Va ricercata una connessione, a più livelli; vanno avvicinati questi mondi, questi spazi e questi tempi.

Chi governa una città deve chiedersi se l'evento – grande e non – ha una chance, e di che peso e dimensione, nel contribuire a impostare la politica culturale e quindi la politica di una città. Se un progetto di eventi, oltrepassando finalità di marketing urbano e territoriale - con la ridefinizione di un'immagine e il riposizionamento di un soggetto urbano in uno scenario competitivo nazionale o internazionale - può davvero contribuire alla costruzione aggiornata e cangiante di un'identità o meglio di forme, segni, codici di un'identità collettiva. Costruzione possibile e necessaria, va aggiunto, che proprio a partire da questo carattere sostanzialmente pubblico (i grandi eventi sono di tutti) e linguisticamente mutevole (caso per caso, evento per evento) sarebbe in grado di raggiungere opportunità nuove di sintesi espressive della contemporaneità, città per città.

E questo scenario, questa ipotesi virtuosa non andrebbe limitata alle citate esperienze paradigmatiche di mega eventi che per definizione sono "sintetici": l'Expo o l'Olimpiade e la candidatura che le precede, tempo d'attesa costruttiva e di prima comunicazione,

di condivisione di valori, messaggi e simboli (immagini) per una città intera.

Al contrario, andrebbe estesa a una politica degli eventi.

Una politica e una poetica. Perché gli autori, produttori, organizzatori, curatori di eventi devono porsi altre questioni, di una concretezza piuttosto cruciale.

I tanti, troppi festival; le tante, troppe mostre e le ancor più numerose e spesso immotivate "notti bianche", in una confusione non solo di titoli per cui un festival "culturale" – decisamente tra virgolette – si conclude o ha il suo climax con una notte bianca (ovviamente "della cultura", in sequenza ad altre "dello sport" e così via...), tutto questo farebbe pensare che in questa ansiosa, quasi compulsiva programmazione (siamo dalle parti dell'animazione) è venuta a mancare proprio l'attenzione, la passione, l'affetto vero per una città e per il suo carattere. Altrimenti non avremmo, da osservatori, l'impressione di assistere alla nascita e al proliferare di generi o etichette che in un repertorio troppo astratto e schematico vanno a regolare e imprigionare questo nuovo fiorire di città/eventi, tradendo la loro natura e la forza d'origine, informale e viva.

L'attenzione. La cura. Lo sguardo lucido e insieme sensibile che coglie il peso e la consistenza della realtà e, certo, lo trasforma in immagine, in immagini, per renderlo condiviso e metterlo in comune (cioè comunicarlo), all'interno e all'esterno di questa realtà.

Contemporaneità: è tempo di sperimentare

Si è appena inaugurata la decima Biennale di Istanbul, curata dal cinese Hou Hanrou, che apre il suo programma affermando perentorio "We are living in a time of global wars" (ecco, questa è politica culturale o politica?): il mondo, anzi i mondi in conflitto, e Istanbul in mezzo. Ma Hou Hanrou, curatore tra oriente e occidente, vive a Istanbul, quindi la conosce e quindi se ne prende cura.

La sua Biennale – un progetto attraverso le opere e non solo un'esposizione di opere – è diffusa in spazi nuovi della città, che la città raccontano e fanno vivere. Al visitatore e spettatore internazionale, ai media che comunicano o come si dice "amplificano" l'evento e la città (questa città); e alla città

delle persone, dei cittadini che vivono prima e dopo la Biennale, che incontrano spazi nuovi e dotati di nuovo senso, per cui si mostrano i conflitti globali al porto, in una vecchia powerstation riconvertita a polo culturale, in grandi magazzini abbandonati e vecchi luoghi del commercio di cose che, ora, mettono in mostra scambi di idee, di poetiche, di politiche antagoniste rispetto al mercato (dell'arte e non solo).

Vuol essere un evento e un ambiente per la creazione artistica, per l'immaginazione e la produzione creativa.

Non l'arte contemporanea, ma la contemporaneità. Il nostro tempo.

Il nostro tempo nel mondo; il mondo in una città.

Non il grande evento internazionale che fa finire Istanbul sui media internazionali: non solo. Ma una comunicazione urbana attraverso gli eventi culturali che non rinuncia a scegliere contenuti, significati, messaggi precisi. Che ha un'idea sul mondo e sulla città che ospita l'evento; anzi, sulla città che lo fa, polo di un nesso imprescindibile e caratterizzante.

Non lo spettacolo dell'arte e della cultura messa bene in scena e così offerta a spettatori o semplici visitatori, ma l'esperienza di un processo da partecipare con impegno (con cura, a sua volta) per cogliere appieno un pensiero e una politica che gradualmente e naturalmente prendono forma, prendono più forme, e intervengono sulla città, sui suoi tempi e spazi pubblici e di relazione. Nel pensiero forte che le attività artistiche vanno inserite nella realtà sociale per sperimentare visioni di cambiamento di questa realtà.

“Sperimentiamo il mondo come vorremmo che fosse”, d'altra parte, era il bel motto d'utopia di artisti del passato che si cimentavano con la grande scena festiva tra rinascimento e barocco. Che oggi questo tono alto torna a risuonare parlando di eventi, di eventi culturali contemporanei, di rappresentazioni del mondo in una città che tutta intera è “evento – ambiente”, non sarà una fatalità quanto piuttosto la conferma di un argomento.

Per dire, tornando al titolo del seminario che tirava in ballo unioni di vario stampo o ambigue separazioni, che a questo punto togliendo gli aggettivi il discorso si semplifica.

Gli eventi possono fare marketing, certo, ma possono fare anche politica.

Possono fare una città.

Mamma li turchi! Ovvero dello scontro culturale e generazionale per il rinnovamento delle istituzioni culturali

↳ Cristina Alaimo
Associazione Alumni Fitzcarraldo

Vi sono alcune parole che ad un certo momento, salendo in auge nel dibattito quotidiano, diventano dei simboli, dei meccanismi complessi e affascinanti di cui però sembra che con l'uso si perda il significato originario. Una di queste è generazione e i suoi vari derivati: giovani generazioni, vecchie generazioni, scontro generazionale, o di contro, patto generazionale. Combinazioni affascinanti senza dubbio ma che al momento attuale hanno assunto tali e così diversi significati che non sempre combaciano a seconda che queste siano impiegate nei dibattiti politico culturali o scendendo un po' più in basso si trovino a confrontarsi con la vita reale.

Cominciamo con lo scontro generazionale, ci si immagina che da una parte stiano le vecchie generazioni incancrenite nei monopoli e negli esercizi di gestione della cosa pubblica e privata, delle grandi e piccole istituzioni ivi comprese quelle culturali e, dalla parte opposta della barricata, si trovino le nuove generazioni armate e compatte pronte all'arrembaggio: Mamma li turchi!

Vorrei esprimere il mio modesto parere a proposito delle seconde dicendo che non esistono.

Non esiste una "classe" giovani, un corpo sociale, non esiste un "capitale umano" giovani con la coscienza di esserlo. Esistono brandelli, atomi disgregati, piccole comunità che si interrogano sul da farsi, esistono corridori di razza, velocisti, saltatori a ostacoli, lottatori e un po' tutte le specialità di atletica, che quasi

mai si guardano in faccia e si riconoscono perché non hanno il tempo di farlo. Facciamoci caso, chi parla della questione giovani, di solito non lo è.

Ciò naturalmente porta all'impossibilità di avere qualsiasi disegno complessivo a lungo termine per il rinnovamento delle istituzioni e in particolare delle istituzioni culturali che per valori e prassi potrebbero costituire l'esempio da imitare, gli apripista dell'innovazione contentutistica e organizzativa per il resto della società.

L'Italia rappresenta la società bloccata per eccellenza all'interno del vecchio continente¹ e mi pare che ci sia una specie di meccanismo perverso per cui chi è all'interno delle Istituzioni spesso ha le mani legate se ha la volontà di innovare, ancor più spesso non ha nessuna propensione al cambiamento ma semmai quella di mantenere lo status quo; di contro chi si trova all'esterno di esse, non riesce comunque a fare nulla per produrre un decisivo "richiamo" al rinnovamento delle stesse. Evidentemente non possiede la forza per farlo, ed è proprio questa la prima questione che vorrei sollevare, il fatto che una classe estremamente parcellizzata e magmatica come quella dei giovani manager, artisti o operatori culturali non può per condizioni date avere la forza di rinnovare le istituzioni a meno che: non riesca trovare il tempo per farlo.

¹ GIDDENS Anthony, *L'Europa nell'età globale*, Roma Bari, Laterza, 2007, p. 43

“Tra persone che vivono tra un progetto e l'altro, individui i cui progetti si trovano sminuzzati in una successione di progetti di breve durata, non c'è tempo perché il malcontento diffuso si condensi in una richiesta di un mondo migliore...sono persone che desidererebbero un presente diverso per ciascuno, piuttosto che pensare seriamente a un futuro migliore per tutti”².

Il prototipo della situazione lavorativa delle nuove generazioni (ma anche no) che lavorano in cultura è questo: tanti progetti, tanti ruoli, velocità, spostamenti, mancanza di tempo, impossibilità di programmare a lunga scadenza. Eppure effettivamente siamo un capitale umano ad alta specializzazione e con enormi potenzialità, rappresentiamo i bisogni e anche le contraddizioni della società post-moderna, sembra che non se ne abbia coscienza, o meglio che non si abbia il tempo di averne coscienza, così ci si trova assolutamente disgregati e senza nessuna capacità di contrattazione con l'Istituzione.

D'altra parte bisogna essere chiari: non c'è un folla di soggetti che aspetta l'innovazione e non c'è nemmeno una situazione di composizione del mondo del lavoro – soprattutto di quello culturale – che possa assorbire figure innovative e professionalità emergenti.

L'anno scorso a questo stesso appuntamento che si riconferma prezioso per il dibattito e la crescita del nostro settore, riflettevo sul fatto che le giovani generazioni che lavorano in cultura: “si possono fare portatori a livello individuale e a livello collettivo (capitale sociale) di valori e di caratteristiche che potrebbero disegnare il modello alternativo di sviluppo per le nostre economie”³. Intendo trasformare l'affermazione di allora in una domanda: non so se possa bastare una persona per riuscire a innescare meccanismi di rinnovamento all'interno di un'Istituzione, mi piacerebbe sapere come e soprattutto fino a che punto. Il che fa immediatamente sorgere un'altra questione e cioè il fatto che in questo caso la somma delle individualità non riesca a fare il tutto: sino a che punto infatti la somma

di singole storie di successo può funzionare per il rinnovamento dell'intero sistema? Se i rischi e le contraddizioni continuano ad essere prodotti a livello sociale – per dirla con Bauman⁴ – e la necessità di affrontarli, quando non il dovere, rimangono individualizzati il meccanismo continuerà a perpetrarsi, irrigidirsi forse, sicuramente non si innoverà, e invece è arrivato il momento che lo faccia.

Ci sono dunque delle cose urgenti da fare. L'innovazione delle istituzioni è una di queste ma per essere portata avanti ha bisogno di alcune precondizioni. “L'insieme della società italiana e delle sue istituzioni devono recuperare un ritmo fisiologico di ricambio generazionale, di cicli di vita e di carriera individuali e generazionali, che si possano dispiegare nella loro interezza, senza essere bloccati dalle posizioni di rendita costruite dalle generazioni precedenti”⁵.

Per far ciò bisognerebbe, prima di ogni cosa, trovare il tempo e la coscienza effettiva della necessità di un patto intra-generazionale, di una comunicazione trasversale effettiva, riacquisire la capacità di relazione fra “pari” (intendo fra chi ha la consapevolezza che è l'innovazione la chiave dello sviluppo culturale e sociale del nostro Paese) e il ritrovare insieme il coraggio di darsi delle regole, dei punti di riferimento valoriali o di buone prassi cui fare riferimento.

Credo che di fronte ad un ragionamento che guardi un po' più in là crolli persino il mito “giovani” e si possa finalmente parlare di generazioni nuove nel senso di professionalità e capitale umano che possa stare insieme assumendosi il compito di farsi propulsore di rinnovamento. Prima dello “scontro” (che a mio parere può persino essere evitato) proporrei di ragionare su di una adunata di forze, un patto (intra) generazionale che: “non ha una qualificazione anagrafica ma è un'idea di sostenibilità sociale che sappia fare i conti con la demografia, la capacità di sviluppo, i vincoli di sistema”⁶. Vorrei sottolineare che il “patto” non è (soltanto) un'idea romantica ma risponde alla necessità di una lettura chiara

² BAUMAN Zygmunt, *Intervista sull'identità*, Roma Bari, Laterza, 2003, p. 38.

³ ALAIMO Cristina, *Percorsi formativi e incognite professionali. Questioni aperte*, in “Management culturale e formazione. Bilanci e prospettive”, atti del convegno a cura di Ugo Bacchella e Ivana Bosso, Regione Piemonte Fondazione Fitzcarraldo Centro Studi piemontesi, Torino, 2007, p. 75

⁴ BAUMAN Zygmunt, *Modernità liquida*, Roma Bari, Laterza, 2002, p. 26.

⁵ DEMARIE Marco, *Se il patto culturale tra le generazioni parte dai giovani*, in “Il Sole-24 Ore”, 23/08/2007, p.10.

⁶ DEMARIE Marco, *Se il patto culturale tra le generazioni parte dai giovani*, in “Il Sole-24 Ore”, 23/08/2007, p.10.

delle forze che operano nel nostro settore fuori dalle grandi istituzioni. Esiste un mondo vasto e variegato di piccole organizzazioni, di free lance, di associazioni, persino di collettivi semi-autogestiti di cui a livello nazionale non abbiamo nessuna percezione e nessun dato da analizzare. Uno screaming delle situazioni ad alto contenuto di innovazione potrebbe essere l'inizio, una lettura di come esse dialoghino con i propri referenti istituzionali, potrebbe essere un successivo livello di ragionamento, arrivare a mettere in comunicazione effettiva tutte le realtà analizzate che rispondano a tali caratteristiche potrebbe avvicinarsi ancora al significato di "patto". Così pensate tali azioni (e quelle conseguenti) potrebbero avere più di un merito e più di una possibilità di sviluppo; da un lato infatti consentirebbero di aggiungere dati significativi per la lettura delle realtà in atto portando all'acquisizione di nuovi strumenti (metodi organizzativi, buone prassi, problemi); dall'altro potrebbero portare la questione con tutta la sua complessità ad un livello ad essa più consono e più produttivo: quello socio-politico.

Certamente si tratta di un'ipotesi ma non tanto peregrina, rileggere una realtà in continua trasformazione, cercare di far luce sopra le ampie zone grigie che la mancanza di regolamentazione e ancora poco riconoscimento contribuiscono a mantenere tali e cominciare a rendersi conto di essere un "sistema" con delle responsabilità socio-culturali, forse potrebbe diventare l'inizio di un cambiamento, sicuramente contribuirebbe a chiarire le reali condizioni lavorative e di "scontro" se così è, cui siamo sottoposti. Ho il compito di introdurre la vostra discussione e penso che possa essere un buon pungolo: è possibile che una consapevolezza così acquisita, semi-strutturata e organizzata possa aumentare la nostra capacità di contrattazione con i blocchi di potere che anche nelle istituzioni culturali impediscono il rinnovamento e la crescita del nostro Paese?

Per concludere vorrei lanciare più che un grido di battaglia un invito: bisogna ripartire dalle relazioni. Visto che purtroppo (ahimè) non è più tempo di rivoluzioni, relazioni è la parola chiave su cui puntare. In parte come conseguenza di ciò che è stato detto, in parte perché credo bisogna inserirsi in quel prolifico filone che disegna modelli di sviluppo alternativi a partire dall'economia delle relazioni e dell'esperienza, dai processi di crescita che si basano su di un "prodotto" altamente deperibile e oggi quasi assente quale è la fiducia e che appaiono come i soli capaci di portare ad una sostenibilità di lungo termine.

Ciò che poc'anzi si diceva a proposito del patto intra-generazionale, la necessità che insieme alla lettura della frammentata e semi sconosciuta realtà delle professionalità culturali si possa riaggregare capitale umano e culturale, ha maggior senso se lo si fa all'insegna di grandi questioni come: identità, valori, fiducia e riconoscimento. Non solo perché sono assi fondanti le relazioni significative in senso ampio ma anche perché sono le questioni su cui oggi si gioca la capacità d'innovazione delle istituzioni culturali e il loro impatto sulle comunità d'appartenenza.

Non riesco ad immaginare una rivoluzione più grande: trasformare lo scontro in una relazione di fiducia.

Di molte trame, nessuna rete

Come superare debolezze,
occasionalità e strumentalità della
presenza italiana nelle reti culturali
transnazionali

↳ Alessandro Stillo
Association International BJCEM

Prima di tutto è necessaria una precisazione: mi sembra la situazione sia sensibilmente diversa se si discute di reti dedicate ai beni culturali e/o museali, di reti di Enti Locali o di reti dedicate alle OnG o a un misto tra pubblico e privato.

Nei primi casi, di cui conosco meno il panorama, mi sembra ci sia una presenza non enorme ma qualificata di soggetti italiani, mentre le note più dolenti arrivano dai network dedicati alle attività culturali, alla produzione artistica, al teatro, alla danza, e così via.

La storia delle reti dedicate a queste attività in Europa data alcuni lustri, le reti più importanti e longeve vedono la loro nascita intorno agli anni ottanta, sviluppandosi decisamente in questi ultimi anni, parallelamente all'aumento di interesse e di opportunità degli operatori per le relazioni e le coproduzioni internazionali.

In questo panorama spiccano per assenza i soggetti italiani, sia dal punto di vista della iscrizione di enti e associazioni alle reti che, ancora di più, da quello della partecipazione alla vita sociale dei network.

Ci sono alcune felici eccezioni (il network che rappresento, la Bjcem, è nato da una idea italiana, ed ha una maggioranza di soci provenienti dal nostro paese) ma, a scorrere le liste dei soci dei network culturali europei, è evidente come le sigle italiane presenti siano una minima rappresentanza del ricco tessuto culturale del nostro paese.

La questione riguarda non solo, e forse non tanto, i livelli di eccellenza, in cui alcune idee e

teste italiane sono protagoniste, quanto una presenza diffusa molto limitata.

Inoltre, quando questa presenza c'è stata, spesso lascia dietro di sé (oltre a impagabili aneddoti) una incomprensione da parte degli stranieri rispetto ad una discontinuità nella presenza e ad una tendenza a proporre progetti poi mai sviluppati da parte dei nostri connazionali.

La questione è come sempre sfaccettata, ha molti aspetti, alcuni dei quali attengono alla fenomenologia del nostro paese, mentre invece altri riguardano molto di più gli aspetti professionali di un impegno nelle attività culturali.

L'Italia, come sappiamo è un paese dove per decenni non c'è stato un ministero dedicato alla cultura, per timore di rievocare il famigerato Minculpop, e dove quando il ministero è stato istituito si è occupato (e si occupa tuttora) al 90% di Beni Culturali.

Il finanziamento delle attività culturali è stato patrimonio quasi esclusivo sino a pochi anni fa degli Enti Locali, (oggi affiancati dalle Fondazioni Bancarie) che hanno meritoriamente sostenuto le proposte culturali della società civile a partire dalla metà degli anni '70, con un approccio però immutato nel tempo, che solo in rarissimi casi propone iter trasparenti e tempi che consentano un lavoro progettuale per affidamenti e contributi: gran parte delle Regioni italiane hanno oggi una legge dedicata al finanziamento delle attività culturali (quella della Regione Piemonte è del 1978), nella maggioranza dei casi però da una

parte le scelte sono affidate al personale amministrativo-politico e dall'altra l'operatore ha la certezza del finanziamento quasi sempre ad attività iniziata, a volte ben dopo la sua conclusione.

Questo certo non facilita il confronto e il lavoro comune con colleghi di paesi in cui si programma con mesi o anni di anticipo, in cui spesso un complesso di opportunità e servizi ad hoc sostengono l'operatore culturale e il suo ente quando vogliono presentare un progetto, cercano informazioni sui potenziali finanziamenti oppure sui potenziali partner all'estero.

A questo aggiungiamo la triste abitudine per cui l'assegnazione dei contributi si arresta (o più raramente accelera improvvisamente) all'arrivo di ogni tornata elettorale.

Insomma, una situazione non semplice, che impedisce agli operatori italiani di portare un contributo di cui certo ci sarebbe bisogno, per il forte legame con la società civile di molti operatori, per un approccio originale a molti temi, per un pensiero meridiano di cui spesso si sente la mancanza a Bruxelles e dintorni.

Ma per rendere l'argomento più apprezzabile (spero), vorrei affrontarlo per punti, in un mix di riflessioni serie e di annotazioni ben conosciute su noi stessi più vicine al folclore ma reali.

Punto 1: la lingua

Come mai sei italiano e parli inglese?

Vorrei partire da questa stupefatta domanda rivoltami da una giovane croata questa estate a sentirmi parlare: sicuramente un problema di formazione, non solo linguistica, contribuisce alla scarsa presenza italiana nel networking europeo e globale.

In Italia non si parlano le lingue straniere volentieri, gli italiani sono degli esterofili a metà che adorano usi e costumi stranieri nelle discussioni, ma sognano sempre e comunque la pasta di mamma al ritorno di pur brevi gite all'estero (non so se vi è mai capitato di viaggiare in aereo con gruppi di italiani di ritorno a casa).

Di più, se la televisione ha costruito l'Italia moderna, a partire dalla lingua (chi ha più di 40 anni ricorda il Maestro Manzi e "Non è mai troppo tardi"), la stessa televisione generalista non trasmette mai qualsivoglia trasmissione sottotitolata in lingua originale, per cui anche

le lingue imparate a scuola rimangono per sempre scolastiche, non vive ma coltivate sui libri e lì rimaste fino a quando si cerca di articolare qualche suono in un aeroporto straniero.

Infatti una delle difficoltà che si vedono dall'interno, dal lato italiano, è che oltre a non parlare l'inglese (o meglio a non parlare le lingue) c'è una larga schiera di nostri connazionali che parlerebbero inglese, cioè hanno studiato e padroneggiano la lingua, ma hanno difficoltà ad utilizzarla concretamente in un confronto, in una discussione.

Ovviamente questo oggi è un ostacolo ancora maggiore ad esempio rispetto alla progettazione per l'utilizzo dei "mitici" fondi europei: la babele di lingue amplificate con l'allargamento a 27 dell'Unione Europea, ha prodotto una situazione di fatto in cui inglese, francese e tedesco sono le uniche lingue cui ci si possa affidare per la lettura di regole di progettazione e dettagli di ogni nuovo bando europeo.

Punto 2: la politica e l'informazione

Se guardiamo all'informazione, alla politica, al dibattito italiano ci rendiamo conto che i temi internazionali sono affrontati con due caratteristiche fondamentali, spazio e attenzione ridotti, rispetto ad altri paesi europei e, ancor più significativo, un occhio dei due che guardano la situazione internazionale è costantemente rivolto alla politica interna e alle connessioni possibili con essa.

Potremmo dire che in Italia la politica internazionale è considerata il proseguimento di quella interna con altri mezzi: lo spettacolo dei politici italiani che parlano di questioni nazionali nelle conferenze stampa all'estero è tristemente noto a tutti noi (d'altra parte specchio di ciò sono i giornalisti italiani che fanno domande di politica interna nel corso di conferenze stampa in altri paesi), le sezioni estere dei media italiani sono adeguate a questa concezione.

In questo quadro chi si occupa di "questioni internazionali" risulta a dir poco bizzarro, una specie di perenne turista in viaggio da un luogo all'altro del (o dei) continente: insomma non un lavoro ma una specie di svago salariato.

Ma il punto più dolente è l'approccio con il mondo: in Italia ancora non si vede nel settore una massa di operatori che vogliono

investire nel campo internazionale, farne un asse portante delle loro politiche, provare attraverso di esso ad ampliare i propri orizzonti e di conseguenza il proprio mercato, oltre che le proprie esperienze.

Come si dice felicemente nella presentazione del nostro workshop, quella internazionale è per le OnG italiane, una attività residuale, iniziata per lo più alla ricerca dei "mitici" finanziamenti europei, ed ancor più velocemente terminata quando si scopre che questi finanziamenti sono difficili da ottenere e ancor più complessi da gestire, se e quando sono stati ottenuti.

Punto 3: il mercato

Il mercato culturale in Italia è, come noto, un mercato in cui la stragrande maggioranza dei fondi proviene dal settore pubblico (Ministeri, Comuni, Province, Regioni) o "privato sociale" (Fondazioni Bancarie e affini): l'operatore culturale italiano attinge a questo mercato e ne assorbe le logiche, che discendono, in particolare per i finanziamenti pubblici, dalle logiche del punto precedente, e cioè attenzione esasperata alle dinamiche interne (locali e nazionali) e scarsa e solamente strumentale a quelle internazionali.

In questo contesto la vocazione internazionale di un territorio viene vista, nel migliore dei casi, come strumento di promozione, di marketing territoriale, invece che di arricchimento strategico e di finestra aperta da cui far entrare aria nuova.

A ciò si aggiunge, come dicevamo, l'impossibilità di programmare anche solo a medio termine, che certo non favorisce le relazioni con chi può (e deve) programmare con tempi lunghi, come gran parte dei nostri colleghi stranieri.

D'altra parte, come un gatto che si morde la coda, questa situazione produce il fatto che non ci sia un "ceto professionale" di operatori internazionali, ma solamente alcune brillanti eccezioni, viste con stupore e, in qualche caso, ammirazione anche all'estero.

Punto 4: lo stile

Se vogliamo analizzare fino in fondo il fenomeno è importante a mio parere anche parlare dello stile differente che si incontra a livello internazionale: in Europa, per lo meno, domina uno stile anglo/franco/tedesco molto

pragmatico, poco incline a sopportare promesse non realizzate, quasi ruvido quando il confronto è sui contenuti e, last but not least, determinato a dirimere le questioni con soluzioni non sempre indolori, puntuale nei modi e nei tempi.

Insomma, il contrario dello stile italiano, felpato sino all'ipocrisia, facile alle promesse irreali, con confronti mai approfonditi e seri e verifiche ancor meno usuali.

Per di più chi si inserisce nel mondo delle reti internazionali in genere sconta, pur nella gentilezza e disponibilità a valutare l'ennesimo operatore italiano, ciò che altri hanno promesso e non mantenuto (parlo per esperienza personale).

E' vero che uno stile più latino, più Mediterraneo, più aderente al pensiero meridiano arricchirebbe la situazione e potrebbe essere portatore di rinnovamento: per imporlo, per affiancarlo a quello dominante serve però una "massa critica" che oggi non siamo ancora in grado di produrre.

Punto 5: tempi e ritmi di lavoro, la programmazione

Giova qui riprendere una affermazione fatta nell'introduzione: i tempi in cui l'operatore culturale può progettare e programmare il suo lavoro impediscono di fatto la cooperazione con gran parte degli operatori dei paesi europei.

La programmazione italiana delle attività culturali è in Italia assolutamente accelerata rispetto al resto d'Europa, quello che all'estero si pianifica con anni di anticipo da noi rimane lettera morta sino a pochi mesi prima della sua realizzazione, per poi magicamente concretizzarsi.

Tutto questo ha innegabilmente alcuni lati positivi, tra cui il poter cogliere a volte opportunità prossime che altri non sarebbero in grado di sviluppare, ma mette tutti in una sorta di incertezza per cui si insegue il contingente, lasciando la progettazione a lungo termine come parte accessoria del lavoro dell'operatore culturale.

Inoltre la capacità di mediazione (di cui vedremo al punto successivo) viene spesso intesa come dilazione di fronte a temi controversi.

Punto 6: il pensiero meridiano

Prendo in prestito il titolo di un libro del sociologo pugliese Franco Cassano, per ragionare sulle potenzialità e sul contributo che potremmo portare alle reti culturali europee, attraverso una presenza più continua e significativa.

Innanzitutto un respiro differente al pragmatismo anglo/franco/tedesco di cui sopra: spesso rude, spiccio, poco attento alla complessità, impone standard che si devono accettare o esserne fuori.

Noi italiani siamo spesso portatori di un metodo certo dispersivo (ed è un bene che sia moderato da questo pragmatismo) però spesso inclusivo, attento alle sfumature, che in molti paesi viene apprezzato.

In secondo luogo una attenzione alla società civile, dettata dalla ricchezza e dall'influenza di quest'ultima nella vita italiana, che tutti gli operatori europei ci invidiano.

Spesso l'operatore culturale italiano è anche interprete di sentimenti e pensieri di gruppi, movimenti, territori, non un semplice portatore di tecniche artistiche.

La società civile italiana è ancor oggi una delle più ricche e articolate in Europa e non solo: il nostro tessuto associativo storico, il movimento per la pace degli scorsi anni, la miriade di aggregazioni formali e informali che attraversano i nostri territori sono ben più ricche e articolate di quelle di alcuni nostri vicini (Francia e Spagna ad esempio), spesso addirittura prodotte dalle istituzioni.

Infine, portare qualche difetto in queste oliatissime reti europee può farle riflettere sulla fragilità di certi meccanismi, che spesso sembrano un rifugio più che uno stile: un po' di ritardi, qualche incertezza linguistica, le capacità di improvvisazione e di adattamento alla realtà non dovrebbero mancare in chi si occupa di produzione artistica e, soprattutto, modererebbero un sistema di lavoro troppo omogeneo.

Ma il pensiero meridiano dovrebbe anche, lo dico quasi come una provocazione cui magari dedicare spazio nel dibattito, dovrebbe proporre uno *slow networking* che riprenda i dettami dello slow food in campo culturale, che permetta una maturazione delle idee e delle proposte che ci allontanano tutti dal proiettificio come forma principe di lavoro.

Questo il mio contributo al dibattito in preparazione di "**Di molte trame, nessuna rete.**", nella speranza di trovare esperienze diverse, distantissime dalle mie.

Ancora di più nella speranza di riuscire ad avere un confronto fruttuoso e non episodico su questi temi.

Chi trova un amico, trova un tesoro.

Sfide e condizioni per costruire la
sostenibilità economica e sociale
delle attività e delle organizzazioni
artistiche e culturali

↳ Massimo Coen Cagli
fund-raising.it
Scuola di Fund Raising di Roma

Premessa

La profonda crisi economica e strutturale del welfare mette in seria discussione la sostenibilità della cultura non solo intesa come bene comune, ma anche come fattore di sviluppo e competitività del Paese (produzione di capitale cognitivo, umano e sociale, collante della dimensione globale e quella locale, fattore di integrazione e inclusione sociale, ecc.).

Negli ultimi anni, anche in Italia si è iniziato a prendere in considerazione e a praticare in modo consistente il fund raising per la cultura. Questo non vuol dire che fino ad oggi non lo si sia praticato, seppure inconsapevolmente. Spesso chiamata "sponsorizzazione culturale" o "mecenatismo" o "patrocinio con contributo", l'attività di raccolta di fondi per attività e istituzioni culturali è sempre esistita. Tuttavia, negli ultimi due anni, si è sentito il bisogno di dare un nuovo statuto a tale attività. E il ricorso ad un'area professionale e concettuale nuova, come quella del fund raising, sicuramente sta a significare che il tema del finanziamento della cultura cerca oggi un nuovo spazio e una nuova visibilità.

Ma ciò non è sufficiente. Una nuova denominazione non produce di per sé nuovi contenuti. Soprattutto tenendo conto che non vi è un unico modo di intendere il fund raising e che quello più comunemente accettato, in Italia, fa riferimento alla raccolta di donazioni (liberalità) a favore di cause sociali,

umanitarie, solidaristiche, ecc. Vale la pena di ricordare che tale forma di fund raising (donazioni filantropiche) vede oggi in Italia tra i primi beneficiari le organizzazioni che si occupano di ricerca medica, aiuto umanitario, solidarietà con i soggetti svantaggiati. Analogo discorso vale per le sponsorizzazioni e il filantropismo di impresa, che al contrario delle donazioni, spesso è stato appannaggio della cultura e dei beni culturali, ma principalmente se non esclusivamente sotto l'egida del mecenatismo delle arti, e quindi meno indirizzato verso progetti di sviluppo, innovazione, e verso la cultura, per così dire "alle radici dell'erba", quale elemento fondante della società della conoscenza.

Eppure in Italia le organizzazioni che si occupano di cultura non sono poche e hanno anche una grande tradizione. Vi è peraltro un enorme incremento e qualificazione di soggetti in grado di rinnovare e sviluppare offerta culturale (non profit, pubblica amministrazione, privati) i quali si affacciano gioco forza sullo scenario del fund raising anche come conseguenza di un "esplicito" invito da parte della pubblica amministrazione a trovare nuove risorse differenti da quelle pubbliche. Quindi anche i soggetti che sono portatori di una domanda di fund raising sono molto differenti dalle associazioni solidaristiche, dalle cooperative sociali o dalle organizzazioni umanitarie. Queste organizzazioni sono oggi tutte di fronte ad una grande sfida: rendere sostenibili economicamente le loro attività e i loro programmi.

Due questioni di fondo

Quando si parla di fund raising per la cultura, quindi, è il caso di affrontare due preliminari questioni di fondo.

La prima. "La cultura è oggi in Italia una causa sociale?" Nel senso che può stare a pieno titolo in quell'area di mercato in cui gli scambi sono profondamente differenti sia da quelli dell'economia di mercato (principio di equivalenza tra beni/servizi e risorse scambiati) sia da quelli del welfare (principio di equità da garantire comunque nei liberi scambi)? Nel primo caso noi abbiamo soprattutto la sponsorizzazione di tipo commerciale (vendita di pubblicità in senso lato e di comunicazione pubblicitaria) oppure la vendita di servizi e beni culturali. Nel secondo caso – in Italia – abbiamo il contributo e il finanziamento pubblico come quota parte del gettito fiscale che viene utilizzato per garantire (o per tentare di garantire!) l'esistenza in Italia di una offerta culturale e di un accesso alla cultura in linea con gli altri paesi avanzati.

Nel mercato del fund raising (dove vige un principio di reciprocità e di interdipendenza dei soggetti in una ottica comunitaria) vi deve essere quindi un valore aggiunto, di tipo sociale, ossia riconosciuto e stimato dalla collettività, che sia ragione di un finanziamento specifico da parte di soggetti privati e pubblici e che sia diverso e "ulteriore" rispetto alle tasse e all'acquisto di beni/servizi.

Di conseguenza, vi è poi un aspetto di legittimazione sociale a fare fund raising da parte degli enti culturali. Ricordiamoci che nel campo della cultura operano assessorati alla cultura, enti pubblici e parapubblici, organizzazioni professionali di artisti, singoli individui. Sono questi soggetti oggi legittimati ad operare nel mercato delle cause sociali? La domanda non è scontata nella misura in cui un assessorato che fa fund raising chiede soldi a persone e aziende che hanno già pagato le tasse e che quindi hanno "già dato" (almeno indirettamente) soldi a quell'assessorato. Per quale "buona causa" dovrebbe dargliene altri?

La seconda questione, evidentemente collegata alla prima, è: "come va inteso il fund raising?" E' solo un insieme di tecniche di raccolta di risorse che può favorire un maggiore successo degli enti senza finalità di lucro nella competizione di mercato (una sorta di strumento o stratagemma di marketing)? Oppure è una strategia economica di sostenibilità delle cause che stanno a cuore

alla collettività? Probabilmente è entrambe le cose. Ma l'assenza di una dimensione strategica e politica del fund raising rischia di rendere influente il vantaggio tecnico che esso porta.

Quello che oggi si raccoglie per la cultura come sponsorizzazioni e liberalità è assolutamente al di sotto delle necessità del settore. Non esistono dati aggiornati e attendibili a tale proposito, se non quanto emerge dal Secondo rapporto sull'economia della cultura in Italia dal 1995 al 2000 di C. Bodo e C. Spada (2005) e da qualche indagine parziale o settoriale (SWG, Errepi comunicazione, ISVI, Osservatorio Impresa e Cultura, Federculture) e cioè che filantropismo e sponsorizzazioni nella cultura incidono per il 3% circa e che le possibilità di defiscalizzazione (per quanto limitate rispetto ad altri paesi) sono largamente non utilizzate dai privati.

Le fondazioni di origine bancaria, poi, è vero che sono i primi investitori in tal senso: più del 30% delle loro risorse vengono impiegate nel settore della cultura (più di 400 mil. di euro l'anno). Tuttavia, gran parte di tali fondi vanno principalmente a soggetti e iniziative che rientrano nel vecchio sistema di welfare di finanziamento della cultura: enti locali, monumenti, grandi iniziative artistiche istituzionali, sostegno di enti e istituzioni culturali. Una buona fetta di tali risorse va a costituire nuove fondazioni che si occupano di arte e cultura. Un'altra buona parte va a finire ad istituti religiosi. Fatta salva un'analisi sui singoli casi (non tutte le fondazioni sono uguali), si può dire che il "nuovo" dell'offerta culturale rischia di rimanere ai margini di questo sistema di finanziamento.

Complessivamente si ha la sensazione che il finanziamento privato, per quanto appaia a ragione una nuova frontiera per la sostenibilità della cultura, rimanga ancora largamente sotto la soglia di rilevanza economica rispetto ai bisogni espressi dal nostro paese. Così come sono abbastanza sicuro che almeno il 50% delle proposte di sponsorizzazione e finanziamento non vadano a buon fine.

Non possiamo dire, da un lato, che la cultura si può sostenere con il mercato del fund raising se dall'altro lato non abbiamo un vero e proprio mercato, libero, in cui sia chiara la domanda e l'offerta e le regole (non solo in senso giuridico) e le dinamiche di scambio. Questo mercato, come tutti per altro, deve essere promosso, favorito, sviluppato. Insomma: ci vuole una politica sul fund raising

condivisa non solo dal fronte degli enti che offrono cultura e dagli enti pubblici che hanno finito le risorse per sostenere i progetti ma anche dal fronte dei "donors".

Le sfide: 5 aree critiche da affrontare per il successo del fund raising per la cultura.

Si può quindi parlare di una sfida a fare fund raising che coinvolge sia il versante interno delle organizzazioni (management, qualità, professionalità, approccio strategico, ecc.) sia il versante esterno dei finanziatori (la donazione e la sponsorizzazione come atto di investimento sociale per lo sviluppo, le regole dei mercati, le incentivazioni, ecc.). In questa logica, fenomeni come il filantropismo, la responsabilità sociale di impresa, la cittadinanza attiva, ecc. devono essere reinterpretati alla luce di una sfida comune.

Fare fund raising vuol dire definire le condizioni alle quali un progetto sociale può essere sostenibile tenendo conto non solo degli scambi tradizionali (il patrocinio, la sponsorizzazione, l'associazionismo) ma anche del valore sociale aggiunto prodotto dal progetto è che può essere ragione di nuovi scambi con i differenti stakeholders.

Questo approccio, che sembra indispensabile per superare l'empasse della sostenibilità della cultura, richiede però alcuni cambiamenti non indifferenti alle organizzazioni che a diverso titolo sono impegnate nel garantire una continua offerta culturale, innovativa e di qualità. E su questi aspetti vale la pena sviluppare un confronto "multi-stakeholders" che coinvolga tutti gli attori presenti sul mercato del fund raising: chi chiede soldi per la cultura, chi ha disponibilità finanziarie da elargire, gli attori delle politiche pubbliche e i cittadini in quanto fruitori della cultura.

1 – La qualità sociale della produzione culturale

Per stare nel mercato del fund raising bisogna essere portatori di un valore aggiunto di tipo sociale riconosciuto dalla comunità, lo abbiamo detto. Ciò comporta per le organizzazioni che fanno cultura avere una missione e delle strategie chiare in merito alla cultura. In altri termini avere una propria "policy" della cultura guidata da una missione e da una visione che è anteposta alle proprie scelte organizzative e alla propria offerta. Molte organizzazioni sono troppo "market oriented" (primato della

domanda di mercato rispetto al proprio progetto) per mostrare un proprio profilo sociale che le renda interessanti. Non c'è niente di male a fare cultura per profitto. Per costoro però ci deve essere il botteghino e la pubblicità, così come per una azienda profit la sua sostenibilità dovrebbe essere legata al libero mercato e non agli aiuti di stato o alla monopolizzazione. I donatori/sostenitori aderiscono ad una missione e ad un progetto e non ad un fatto.

I finanziatori e soprattutto la pubblica amministrazione, per quel poco di fondi pubblici che ancora elargisce per la cultura, nel valutare dovrebbero dare maggior peso al progetto e alla missione di una iniziativa e su questo concentrare i finanziamenti. Ma questo richiederebbe l'esistenza di una chiara politica sulla cultura.

2 - Il modo di intendere la donazione/sponsorizzazione e i partner finanziari (da donatori a investitori sociali; da patrocinatori a partner).

Certo chi chiede fondi deve assumere la consapevolezza che il fund raising non riguarda il finanziamento di organizzazioni che hanno bisogno di risorse per sopravvivere (che è il vecchio modo italiano di intendere il fund raising come autofinanziamento) ma riguarda l'investimento che la società nel suo complesso fa verso settori di interesse per la comunità.

In questa logica, i nostri donatori non sono più una sorta di "salvadanaio privo di cervello", ma sono dotati di una propria agency che li porta ad agire sempre più come investitori sociali legando il proprio apporto economico alla qualità delle azioni sostenute. Troppo spesso, ancora di recente, si parla della donazione come di una restituzione alla società della ricchezza che un individuo o una azienda ha ottenuto nella sua vita. Si tratta di una concezione riduttiva e eticistica che conferisce alle donazioni una qualità meramente tattica e tutt'altro che strategica.

Va detto anche che l'ingresso in campo di una politica della responsabilità sociale di impresa (RSI), grazie al cielo, tende a rivedere un po' la concezione del filantropismo e della sponsorizzazione. Non si tratta più (o solo) di inseguire un ritorno di immagine ma di perseguire una pluralità di obiettivi sociali, commerciali, culturali, manageriali, ecc. per l'azienda. Viene da chiedersi, però, quanto questa responsabilità sociale – nella pratica -

rappresenti un programma strategico per le imprese piuttosto che una semplice "ritinteggiatura" del buon vecchio filantropismo o una "rietichettatura" in chiave etica delle relazioni istituzionali e pubbliche. E, soprattutto, che posto ha la cultura nelle strategie di RSI.

La domanda chiave è: siamo disponibili ad aprire "tavoli" di co-progettazione con le aziende e con le fondazioni sulle nostre attività culturali riconoscendoli come veri e propri partner? La stessa domanda, sia chiaro, riguarda i finanziatori: siamo disposti senza preconcetti ad aprire tavoli sugli investimenti che si fanno in cultura (anche a medio e lungo termine) verso soggetti sociali innovativi che pur non avendo un posizionamento forte (nome conosciuto, relazioni forti, ecc.) sono portatori di idee e know-how di valore?

3 – La gestione del capitale sociale e delle relazioni fiduciarie e il sistema di comunicazione sociale

Le organizzazioni culturali devono impostare il loro rapporto con gli interlocutori in termini di acquisizione e sviluppo di un capitale sociale e di relazioni che è il vero serbatoio del fund raising. Si chiedono soldi (e vengono dati) perché c'è un sistema di relazioni che produce fiducia. Questo però vuol dire costruire relazioni con tutti, essere disponibili a immergersi in reti sociali e a far entrare i soggetti nelle proprie reti. E' molto difficile chiedere soldi alle aziende se non siamo disposti ad avere un rapporto con loro "a prescindere" dalla mera richiesta di fondi. Lo stesso vale per i cittadini/donatori. Lo stesso, spesso, vale per le amministrazioni con le quali intessiamo rapporti in funzione solo dei possibili finanziamenti e appoggi, oppure solo per contrattarne l'operato. Dobbiamo imparare ad avere una visione sociale delle relazioni in una logica di partnership.

E proprio su questa ultima constatazione andrebbe posta una questione ai titolari delle politiche sulla cultura e quindi alle autorità pubbliche e in parte anche alla rete dei dirigenti e decisori di marketing e di rapporti con gli stakeholders delle aziende. La cultura in Italia è sempre stata finanziata attraverso programmi e investimenti pubblici (fino alla grave crisi economica del welfare). Questo ha prodotto un legame forte tra mondo delle aziende e pubblica amministrazione che è stato un "viatico" fondamentale per il finanziamento

di eventi e attività culturali e spettacolari. La questione è l'uso che si fa oggi di queste relazioni. Se il mondo della politica e della pubblica amministrazione (e vi aggiungo anche i decision-leader del mondo economico e finanziario) non rende disponibile e accessibile il proprio capitale sociale di relazioni e interessi (legittimi), gli enti culturali non ce la potranno mai fare. In tal senso il capitale sociale può valere anche di più del finanziamento. Credo che si debba parlare quindi di un uso democratico e comunitario del capitale sociale che, non a caso, è oggi ritenuto fattore di successo per qualunque impresa o organizzazione.

Tuttavia, la mancanza di relazioni forti e fiduciarie che portino rapidamente al finanziamento delle iniziative, non è un problema insormontabile. Le relazioni possono essere create. Anche partendo da zero. E' il caso di ricordare che le relazioni per sopravvivere e svilupparsi hanno bisogno di contenuti e idee. Se noi abbiamo idee e contenuti, non abbiamo problemi sostanziali nel costruire relazioni, ma solo problemi di tecnologie e metodologie adatte.

Su questo aspetto vorrei lanciare qualche piccolo spunto di riflessione.

Saper sfruttare la forza delle reti. Costruire reti di relazioni a partire dai sistemi che noi abbiamo già attivi nel nostro ambiente operativo. Ad esempio: guardare la propria rubrica dei contatti domandandosi se le persone che vi sono dentro non possano essere interlocutori validi per sostenere la nostra causa sociale (oltre che direttamente finanziamenti, possiamo chiedere contatti, relazioni, coinvolgimento di gruppi sociali, condivisione del nostro progetto, ecc.).

Input/output; do ut des. Noi cerchiamo contatti quando dobbiamo mandare un input (nel nostro caso richiesta di risorse economiche). In assenza di bisogno non facciamo scattare nuove relazioni. Non siamo propensi (anche per buone ragioni di economia degli sforzi) a reperire input dall'esterno. Ma le relazioni fiduciarie vengono stabilite anche e soprattutto per la capacità di recepire input dall'esterno da soggetti che possono avere bisogno di noi. La relazione fiduciaria è basata sulla interazione stretta tra soggetti. Dare, per essere in grado di ricevere, laddove non viene interpretato come clientelismo, è uno dei principi della solidarietà e della interdipendenza. Quanto siamo disposti a dare ai nostri interlocutori finanziari a prescindere

dal finanziamento delle nostre attività (conoscenze, know-how, idee, ecc.)?

Essere pezzi di una comunità. Noi produciamo cultura verso un destinatario finale che sono gli individui, o meglio la collettività o una comunità nella quale operiamo. Anche in questo caso il nostro rapporto con la collettività spesso si risolve esclusivamente nel momento della erogazione dei beni e servizi culturali. La fase di ascolto e interazione (che ha un enorme costo, è vero) viene quasi sempre tralasciata. Eppure, ricordiamoci che al centro del fund raising c'è un valore sociale aggiunto. La nostra capacità di coinvolgere nelle attività la comunità e gli attori che la compongono, è un valore sociale aggiunto enorme. I comitati di "amici di....." (biblioteca, teatro, festival) o le associazioni che spesso sono alla base della creazione di un evento (come l'associazione Filofestival per il Festival della letteratura di Mantova), hanno una funzione fondamentale nel garantire grande valore sociale aggiunto alla cultura. Ora pensate quale enorme valore può avere il consenso fiduciario delle relazioni comunitarie per una azienda che vuole legarsi ad un evento culturale. Altro che pubblicità tramite i manifesti o tramite gli spot. Quella è comunicazione pubblicitaria. Questa è comunicazione sociale e fiduciaria!

Partenariato e networking tra organizzazioni. La società è strutturata in reti e in organizzazioni sociali. Dentro alle reti e alle organizzazioni sociali ci sono individui che condividono idee, progetti, amicizie, ecc. Questi individui a loro volta fanno parte di altri sistemi sociali quali le aziende, le amministrazioni, ecc. Un ente culturale per aumentare il proprio capitale sociale deve aprirsi a partnership con altre organizzazioni. Mi spiego con un esempio. Se una biblioteca, vuole far frequentare i propri servizi dai giovani potrà utilmente stringere una partnership con le organizzazioni giovanili, ad esempio facendo una accordo per cui i suoi locali possono essere usati per feste o per fare musica (come avviene in molte biblioteche di paesi in cui gli spazi per i giovani sono limitati). Ogni ragazzo ha una famiglia dove ci può essere un potenziale donatore/finanziatore di una biblioteca. Ma come entrare in contatto con essi? E' la stessa organizzazione giovanile che ci porterà da loro. E se noi abbiamo tanti giovani nel nostro capitale sociale, questo potrebbe essere di grande importanza per una azienda che ha nei giovani un target principale.

Una politica di creazione del capitale sociale locale per la cultura. Certo le amministrazioni pubbliche, titolari di politiche sulla cultura, possono accorciare molto i tempi della creazione di un sistema di relazioni avviando un programma strategico su tale aspetto. Da questo punto di vista penso alla possibilità di mettere a sistema le iniziative culturali di un territorio coinvolgendo gli interlocutori economici e finanziari locali, verso i quali la pubblica amministrazione in genere gode di un credito in termini di relazioni fiduciarie. Bisogna creare un "enabling environment", ossia un ambiente favorevole agli scambi e dove si possano condividere interessi diversi o crearne di nuovi, comuni. Senza, non c'è sviluppo di fund raising. Da questo punto di vista potrebbe essere molto utile rileggere la politica dei distretti culturali in chiave di fund raising e di partnership pubblico-privato-non profit.

4 – La gestione delle conoscenze chiave (la ricerca e i servizi reali per le organizzazioni)

Vi è una quarta questione di vitale importanza che riguarda il controllo che il mondo delle organizzazioni culturali ha sulle conoscenze chiave per l'accesso ai fondi. Noi operiamo nel settore del fund raising per la cultura senza avere dati e statistiche veramente attendibili sulla materia e sul fenomeno in Italia. Non abbiamo dati di mercato, Non abbiamo statistiche rigorose e aggiornate sui flussi finanziari. Non abbiamo neanche la parvenza di una indagine sociologica su perché e per come si finanzia la cultura. Non sappiamo veramente quali meccanismi di motivazioni reali vi siano dietro alle "sponsorizzazioni"; quali dinamiche sociali, umane, aziendali caratterizzino questa pratica. Anche in questo campo, come in molti altri (sviluppo tecnologico, formazione, ecc.) in Italia non si investe in ricerca. Io credo in altri paesi moderni vi sia un elevato livello di fund raising perché esistono organizzazioni di secondo livello che studiano il mercato e che forniscono (così come succede per qualunque impresa nel mondo delle aziende) dati e informazioni che aiutino a sviluppare i progetti e a renderli sostenibili. La questione è: se siamo tutti interessati a sostenere la cultura perché non investiamo in acquisizione e messa a disposizione di conoscenze chiave sul fund raising nei suoi differenti mercati (fondi italiani, fondi europei, fondazioni internazionali, aziende, ecc.)?

5 – La cultura imprenditiva delle organizzazioni culturali.

Ultima questione rilevante: la scarsa cultura imprenditoriale che alberga negli enti e nelle organizzazioni che operano nel settore culturale e artistico. Nelle mie lezioni dico sempre che, per fare fund raising, chiedere soldi forse è l'ultima cosa da fare. Prima bisogna creare le condizioni necessarie ad avere successo. E questo richiede investimenti, cambiamenti organizzativi, adozione di approccio strategico e molto altro. Oltre alle sfide sopra richiamate, ve ne è una quinta che riguarda il management delle risorse e la cultura organizzativa (lo sviluppo del fund raising è impossibile senza mentalità imprenditiva, cultura dell'investimento, controllo di qualità, orientamento alla innovazione, e quanto altro è necessario oggi a garantire l'eccellenza di una organizzazione). Su questo aspetto vanno dette due cose.

La prima è che senza una cultura imprenditoriale forte e specifica difficilmente possiamo pensare di fare la differenza sullo scenario del finanziamento della cultura. Il primo grande scoglio è quello dell'investimento. Noi spesso confondiamo i costi con gli investimenti. Per molti enti culturali un corso di formazione è un costo. L'assunzione di personale è un costo. Mentre invece sono investimenti. Potrei andare avanti all'infinito. Se non abbattiamo questo ostacolo "cognitivo" difficilmente possiamo farcela. La mia sensazione è che il panorama dell'offerta culturale italiana sia fatta di grandissime idee (lo dico sinceramente) di grande sapienza artigiana, di fede incrollabile nelle nostre passioni. Quello che ci manca è professionalità manageriale. Un po' per indole. Ma molto perché il dibattito su questo aspetto in Italia è stato fatto solo guardando acriticamente a modelli mutuati dal mondo aziendalistico.

Da questo punto di vista, un piccolo sforzo deve essere fatto anche dai soggetti pubblici e privati. Investire in cultura non vuol dire solo finanziare eventi e iniziative ma anche partecipare ad una azione di empowerment dei soggetti che offrono cultura. Non vedrei male sotto questo aspetto un investimento delle Pubbliche amministrazioni, delle Fondazioni di origine bancaria e di altre istituzioni (non escluse le stesse aziende) in ricerche-azione che studino modelli di fund raising e di management di successo per enti culturali e che, soprattutto, diano vita a programmi per così dire "alle radici dell'erba" (formazione, consulenza, sostegno agli investimenti, ecc.) per una crescita degli enti. Ne avrebbero, come ritorno, una maggiore capacità degli enti di proporre progetti culturali vincenti non solo nelle idee ma anche nella loro sostenibilità sociale ed economica.

Pratiche artistiche e progettualità culturali tra spazi pubblici e spazi indipendenti.

↳ Fabrizio Grifasi
Fondazione Romaeuropa

L'obiettivo di questo intervento è di suggerire alcuni temi di discussione e riflessione sulle dinamiche ed urgenze che la creazione artistica contemporanea genera in relazione agli "spazi di attività". Chiariamo subito che per spazi pubblici ci riferiamo, in maniera generale ed indistinta, a quei luoghi (teatri, centri, musei, etc.) totalmente o prevalentemente sotto il controllo pubblico (locale o nazionale) che opera con forme diverse di governance e che per spazi indipendenti intendiamo quell'area dell'attività privata che proveremo a descrivere qui di seguito.

In Italia, all'interno dell'offerta culturale storicamente organizzata negli "spazi privati" da soggetti diversi, si è sviluppata un'area, particolarmente significativa, di attività che in maniera molto generica viene indicata come "spazi indipendenti". Con questa terminologia si tende ad individuare delle realtà spesso molto diverse tra loro, per storia, caratteristiche, attività e profilo organizzativo, la cui "geografia degli spazi" è estremamente variegata. La loro presenza sul territorio nazionale è diversificata e non uniforme, con significative concentrazioni in alcuni centri urbani maggiori e alcune esperienze oramai consolidate anche nelle regioni meridionali.

Accanto dunque alla nutrita "galassia di teatri ed organizzazioni private" di piccole e medie dimensioni (che spesso sopravvivono a fatica per ragioni economiche ed anche artistiche) molte esperienze sono nate dal recupero e dal

riuso di luoghi abbandonati e svuotati dalle loro precedenti attività economiche (ex manifatture, fabbriche, ma anche garage) e sociali (scuole ed altri edifici pubblici). Spesso il recupero di questi ambienti è stato realizzato in maniera totalmente autogestita, senza alcun aiuto o finanziamento pubblico. La maggioranza di questi spazi si trova in aree interstiziali o periferiche e rappresentano in alcuni casi uno sviluppo, in senso culturale, di pre-esistenti esperienze politiche e sociali. Queste realtà si sono dunque dovute confrontare immediatamente con problematiche economiche e sociali, quali disoccupazione, esclusione, crisi di identità legate alle aree di attività. Esse operano in assenza di finanziamenti pubblici sia per gli interventi strutturali di recupero e messa a norma che per le attività quotidiane tranne alcune eccezioni che sono state capaci di attivare anche finanziamenti europei.

Alle evidenti difficoltà questi centri hanno supplito con una straordinaria capacità aggregativa, con l'impegno e l'investimento personale dei loro partecipanti (spesso in forme volontaristiche) e dunque con il loro entusiasmo e la loro energia. Anche se ancora alcune di queste strutture scontano i retaggi di un recente passato militante che in alcuni casi funziona da freno anche al fare "rete comune", il fenomeno ha dimensioni, radicamento, affluenza di pubblico e capillarità rilevanti, ancorché non presenti nei dati ufficiali di rilevamento. Va sottolineato che questo tipo di esperienza è del tutto lontano da quella degli "spazi indipendenti degli anni settanta", le

famose "cantine" che pure hanno forgiato una schiera di artisti poi passati alle scene ufficiali.

Una delle caratteristiche essenziali degli spazi indipendenti, rispetto ai luoghi di consumo culturale più tradizionale, è di sviluppare delle pratiche orizzontali di accoglienza, inclusione e fruizione, sia verso una area artistica ancora non professionalizzata che verso un pubblico non specialistico. Questo approccio ha permesso di generare un forte legame tra gli spazi, il territorio circostante, i collettivi artistici anche di recente formazione, e i consumatori non abituali.

La messa a disposizione di "spazi prova", residenze, piccoli palcoscenici per il debutto, a condizioni economiche accessibili, in una condizione fluida di incontro e scambio, ha colmato un vuoto strutturale del nostro sistema di offerta a produzione culturale, ancorandolo al territorio e favorendo l'accesso alle pratiche artistiche anche amatoriali di una generazione altrimenti esclusa dall'organizzazione ufficiale.

Questi effetti benefici si avvertono anche nei confronti del pubblico, molto giovane, che in maniera totalmente informale e libera, ha l'opportunità di avvicinarsi ad esperienze di partecipazione e condivisione culturale altrimenti percepite negli spazi ufficiali come distanti e lontane. La presenza, nello stesso luogo, di punti ristoro, chill-out, aree espositive ed atelier di arti visive, residenze d'artista e spazi teatrali, sale proiezione, lettura e concerto, favorisce inoltre una "navigazione liquida" che consente allo spettatore di comporre il proprio percorso serale secondo le proprie necessità ed aspettative. Infine questi "spazi flessibili" hanno reso possibile la sperimentazione di forme artistiche ibride dove si incrociano differenti discipline, che oramai sfuggono alla rigidità strutturale della disposizione teatrale classica. Promuovendo tali pratiche, questi spazi hanno permesso ai singoli ed ai gruppi di divenire i protagonisti della loro propria crescita, prendendo coscienza delle proprie capacità, inserendosi in un più ampio sistema di incontri e scambi. Inoltre contribuiscono alla disseminazione di una progettualità culturale diffusa, inserendo le attività culturali e la creazione artistica in ambienti territoriali spesso periferici, in cui l'assenza di qualsiasi infrastruttura sociale e culturale è in alcuni casi la norma.

Colpisce come tutto questo tessuto si sia sviluppato, nella grande maggioranza dei casi, in assenza di qualsiasi intervento e sostegno

pubblico e come tutto questo universo, magmatico e differenziato, di attività indipendenti è stato, nella maggior parte dei casi, semplicemente ignorato sia dagli enti locali che dalle altre istituzioni culturali pubbliche.

Solo recentemente si colgono i timidi segnali di una "disgelo", almeno in alcune significative aree urbane. Eppure alcuni degli artisti che in questi ultimi anni hanno raccolto l'attenzione di pubblico e critica e che cominciano anche ad essere programmati in qualche cartellone pubblico, provengono proprio da una lunga frequentazione dei cosiddetti "spazi indipendenti", presso i quali hanno trovato ospitalità, attenzione, ascolto e condizioni di lavoro minime ed amichevoli! Segno quindi vi è la possibilità di un travaso e di una connessione tra mondi apparentemente lontani ed incomunicabili.

Anche il settore degli Spazi Pubblici (che anch'esso include istituzioni molto diverse per governance, storia, dimensione, attività e rapporto con il territorio,) dopo alcuni periodi di immobilismo strutturale ed artistico, conosce in alcuni casi una felice e positiva evoluzione. Registriamo in tal senso le iniziative positive di alcune "istituzioni storiche" che hanno saputo rinnovare i propri programmi includendo sia esperienze provenienti dalla più recente sperimentazione che artisti internazionali, e che hanno aperto nuove sale più vicine alla sensibilità artistica contemporanea ed alle nuove esigenze di convivialità del pubblico ed avviato progetti in territori "difficili" e periferici. (a Roma "l'India/Short Theater", e il "Palladium" Università Roma Tre - con la rassegna indipendente dei Teatri di Vetro ed il prossimo progetto 2008 con Kollatino Underground, Rialto Santambrogio, Furio Camillo ed Angelo Mai). Purtroppo si tratta di casi ancora isolati, anche se si spera che queste "esperienze pilota" costituiscano un esempio virtuoso capace di smuovere le altre istituzioni.

Segnaliamo inoltre l'intervento di alcuni Enti locali che hanno realizzato o stanno avviando profonde trasformazioni di aree dismesse, talvolta periferiche, con sostanziosi investimenti alcuni dei quali sono già in fase di progettazione avanzata (per esempio a Bologna "l'Ex Forno del pane", a Roma le "Officine Marconi" ex Italcable, a Milano "l'ex Bovisa").

Questi progetti sono strettamente connessi alla necessità di recuperare il deficit accumulato

dal nostro sistema culturale nel rapporto con la creazione contemporanea ed in particolare con la produzione, alla necessità di gestioni più efficaci/efficienti dei beni culturali, all'esigenza di strutturare una offerta correlata ai flussi turistici e che sia capace di creare un indotto di attività creative nell'ambito dell'economia dell'immateriale e del sapere, con effetti di volano strutturali sulla crescita economica.

L'apertura di "nuovi musei di arte contemporanea", la gestione più oculata di quelli storici con i positivi risultati in termini di frequentazione del nostro patrimonio artistico ed archeologico, l'afflusso di pubblico nei nuovi contenitori come il Parco della Musica a Roma sono indicatori importanti di una vitalità rinnovata, anche se indicano più un modello di consumo culturale che quello di un sostegno alla nuova produzione culturale.

Accanto al 'rinnovamento' in atto, coesistono problemi endemici (quali l'esiguità dei finanziamenti, il ricambio quasi inesistente nelle direzioni, il vincolo dei costi fissi e strutturali, la rigidità produttiva ed il complesso sistema di scambi e circuitazione che funziona più come tappo che come opportunità,) e si affacciano problemi nuovi sui quali è necessario approfondire la discussione e l'analisi.

In tal senso, sul piano artistico, la questione sicuramente più urgente è quella della produzione ed innovazione contemporanea, vera emergenza nazionale per un paese che non esporta quasi nulla di teatro, musica e soprattutto danza. Strettamente connesso al punto precedente è l'accesso degli operatori privati ed indipendenti ai finanziamenti ed agli spazi istituzionali che non solo sono fisicamente di proprietà pubblica ma di gestione parapubblica e nomina politica. Quindi la necessità di regole che garantiscano la concorrenza tra soggetti diversi, alcuni dei quali, per il semplice fatto di avere contemporaneamente accesso ai finanziamenti pubblici ed al controllo delle sale, si trovano oggettivamente in una condizione predominante che spesso rappresenta una vera e propria occlusione del sistema concorrenziale, imponendo in alcuni casi regole ed estetiche univoche.

A tale proposito L'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato è recentemente intervenuta (con il suo Presidente Antonio Catricalà, nel corso dell'audizione presso la VII Commissione del Senato il 15 maggio scorso), con una nota specifica ed un gruppo di circa

40 strutture private di Roma coordinate dall'Agis Lazio ha presentato a fine luglio un esposto alla stessa Autorità ed alla Direzione Generale Concorrenza dell'Unione Europea sulla questione dell'accesso ai finanziamenti ed agli spazi.

In sostanza i luoghi di spettacolo si configurano sempre di più come terminali di rete ed il loro accesso dovrebbe avere una regolamentazione nuova, se si vuole salvaguardare la pluralità e la libertà delle attività e delle esperienze artistiche.

La questione è resa complicata anche dalla urgenza di definire i rapporti tra pubblico e privato, dal momento che tutte queste nuove progettualità di cui abbiamo velocemente dato conto in precedenza sono sostanzialmente gestite dal pubblico, ancorché attraverso gestioni autonome private. Sembra quasi che, dopo tanto parlare di "privatizzazioni", nella cultura del nostro paese sia ritornata in forza una dottrina del primato del "pubblico" che sembra sinceramente non sempre in grado di recepire e valorizzare l'articolazione e la varietà della nostra società, i suoi fermenti più giovani e freschi, ed in molti casi scaturire invece dalle esigenze di controllo e visibilità del ceto politico.

Da questa sommaria fotografia, appare chiaro come i due mondi "istituzionale" ed "indipendente" abbiano innanzi tutto bisogno di dialogare maggiormente per arricchirsi vicendevolmente e sfruttare le rispettive specificità e che vada ripensato in generale anche il ruolo dell'iniziativa privata nelle attività culturali e di spettacolo.

Perché questa connessione si realizzi, si ha però bisogno di una volontà politica da parte degli enti locali ed autorità nazionali che si espliciti attraverso una diversa distribuzione delle risorse, un riconoscimento di ruoli, compiti e funzioni sul territorio agli spazi indipendenti, l'apertura degli spazi ufficiali ad altri soggetti, il rispetto ed il sostegno alla concorrenza, alla creazione e produzione contemporanea.

Infine sembra necessario ritornare ad interrogarsi su un quesito di fondo, particolarmente attuale, e cioè a cosa servono i finanziamenti pubblici, se essi debbano sostenere indistintamente l'insieme dell'attività spettacolistica oppure scegliere, attraverso opportuni criteri di programmazione a medio – lungo periodo, progetti di qualità, ricerca, innovazione e sperimentazione.

L'arte di trasmettere i sogni: la leadership nelle e per le organizzazioni culturali

Il segno del comando.

Brevi note sulla leadership

↳ Michele Trimarchi

ECCOM-Centro Europeo per l'Organizzazione
e il Management Culturale

Discutere di leadership significa, in prima battuta, far emergere dalla memoria le infinite pagine lette sul comando, sul potere, sulla figura del capo. Si può cominciare ovviamente dalle narrazioni bibliche e omeriche, ricche di capi veri e capi mancati, e proseguire fino ai manuali per fare il capo in azienda, o peggio ancora per gestirne le intemperanze. E se proprio vogliamo mettere una ciliegia su questa torta complessa e ormai anziana, possiamo sempre saccheggiare le psicologie contrapposte dal film "Secretary", in cui la segretaria vergine e fragile finisce per irreggimentare affettivamente un capo dispotico proprio facendo la schiava sul piano materiale, in uno scambio bizzarro ma efficace dei ruoli di leader.

A ben guardare in questo mare magnum di riferimenti letterari, possiamo trovare due sostanziali filoni: da una parte quello che definiremo ieratico, in cui il capo è tale perché – direbbe Hillman – il suo dàimon lo spinge alla leadership. Dai sacri testi di tutte le religioni, la leadership è una dote innata, la si racconta ma non si riesce a spiegarne l'origine, la maturazione e il manifestarsi. Anzi, spesso si evocano fatti straordinari (è necessario ricordare la stella cometa e l'adorazione dei pastori?) per avallare doti evidentemente innate di comando, anche se potrebbe non essercene bisogno.

Ma la leadership è evidente. Per mettere a fuoco il caso più eclatante, senza voler offendere il sentimento religioso, Gesù Cristo incontra dei pescatori, o un pubblicano, e dice semplicemente: "Seguimi". Il capo non ha bisogno di dare spiegazioni. Non funziona così per tutti. Quando Napoleone torna sul suolo francese dopo l'esilio all'Isola d'Elba, i giornali modificano progressivamente i titoli, passando dall'esecrazione all'esaltazione quanto più la distanza da Parigi diminuisce. Mosè ha qualche problema in più, quando passa troppo tempo sul Sinai, e il suo popolo, privo della presenza fisica del leader, fabbrica un bel vitello d'oro: la leadership presuppone una prossimità materiale, e la distanza spaziale o temporale può fare dei danni seri.

Il secondo filone di riferimenti letterari (diciamo: metaletterari), che potremmo definire aziendalista, si esaurisce nella copiosa manualistica che cerca di insegnare a fare il capo. Con effetti esilaranti. Non mancano infatti gli adepti che meccanicamente replicano dei comportamenti esteriori pensando che questi infondano loro la visione e il carisma del capo. Da qui scaturisce un ventaglio di gags da ufficio: chiamare per nome la segretaria dandole del lei (ma M si ostina a chiamarla Miss Money Penny), ricevere nel proprio studio senza mai andare a trovare nessuno (Berlusconi che riceve il management Fiat ad Arcore anziché a Palazzo Chigi o, meglio, senza andare al Lingotto), fare le

riunioni settimanali senza avere granché da dire (omissis).

Si tratta, come da etichetta commerciale, di manuali di autostima. Più che ai fatti guardano alle interpretazioni, e finiscono per rendere ancora più goffe persone che non diventeranno mai capo. Una giovane aspirante al ruolo del capo gonfiava il petto pensando che avrebbe allattato il proprio bimbo nelle pause dei consigli d'amministrazione (poi ci fecero anche una pubblicità, pur senza conoscerla ...). Così, la leadership si racconta senza spiegarla, come fanno i testi sacri; oppure la si insegna senza capirla, come fanno i manuali. Si può diventare leader? O tanto vale rassegnarsi?

C'è un'ulteriore fonte di informazioni sulla leadership, ed è la letteratura sul crimine. Qui non si scherza. Il leader deve gestire mercati delicatissimi e di notevole dinamismo, conoscendo la tecnica ma anche la psicologia, e usando l'intuizione in dosi massicce. La leadership male esercitata viene punita senza scampo. E se c'è qualcuno che "studia da capo" dovrà dimostrarlo sul campo, con gesti eclatanti. Il sindaco del rione Sanità di Eduardo De Filippo lascia tutti i propri beni ai figli con grande anticipo, guadagnandosene il rispetto: se lo cercano e passano il tempo con lui, non è certo per interesse. Anche se poi il capo deve sottostare a due regole fondamentali: continuare a sparare quando necessario, e saper punire in modo esemplare quando indispensabile.

La leadership malavitosa si muove sugli stessi binari delle altre tipologie di comando. Per smentire le doti di capo di un "collega", uno della banda della Magliana dice, in "Romanzo criminale" di De Cataldo: "Nun c'aveva er corpo e la coratella der capo". Il corpo non basta, anche se la sua assenza può pregiudicare la leadership. Serve anche il coraggio, una sorta di guasconeria controllata, o meglio indirizzata efficacemente. Anche il guascone più oleografico, D'Artagnan, non ha le doti per così dire meditative del suo capo Treville, ma è riconosciuto come un leader proprio per la sua follia tecnicamente attrezzata. Qualche volta funziona, altre volte finisce male. Il capo che pretende troppo viene sostituito anche brutalmente, e se perde forza viene semplicemente consegnato alle forze dell'ordine (le patrie galere pullulano di ex capi come Riina o Provenzano la cui cattura non è costata granché alla multinazionale che amministravano).

Possiamo fermare i primi elementi fondanti: il legame della leadership con un coagulo di doti in buona parte innate ma affinabili; il riconoscimento della leadership in base a comportamenti coerenti la cui finezza o la cui forza nessun altro, nel gruppo, è in grado di concepire; il rinnovarsi del ruolo di comando grazie a un utilizzo sapiente ma creativo del proprio aspetto esteriore e della propria presenza materiale; lo svanire della leadership per gesti inconsulti derivanti da una sorta di prolasso dell'ego. Dalla letteratura alla realtà, si tratta di verificare la concretezza del comando e della capacità di trascinare nel mondo reale. Anche qui, sembra che ci siano persone che non riescono a fare a meno di un ruolo da leader, e persone che leader non diventeranno mai.

Tra tutti i condottieri del tempo antico, fermiamoci su una figura specifica, il capo della bottega artistica o artigiana. Già presso i popoli antichi il fabbro si azzoppava da solo, con non poco sacrificio, per assumere l'aspetto di Efesto e acquisire, si direbbe oggi, l'esclusiva della produzione di manufatti metallici. Leader occulto ma fondamentale, da lui dipendeva il benessere materiale e militare della comunità. Sacrificando invece qualche toro, il Pontifex Maximus soprintendeva alla costruzione dei ponti grazie alla conoscenza iniziatica delle tecniche dei muratori (fermiamoci qui, senza sconfinare nell'analisi dei posteri, fratelli muratori dal vario grado di serietà). Attraversando le fasi oscure del declino, la conoscenza iniziatica è l'elemento forte che caratterizza il leader. Ne troveremo numerosi, e istituzionalizzati, nel Medioevo e nel Rinascimento, epoche di botteghe e di saperi.

E' un leader Hans Sachs, ciabattino di Norimberga che governa la gara tra i Maestri Cantori secondo minuziose regole; la sua natura di capo gli permetterà di violare queste regole quando il canto di Walther von Stolzing supera in bellezza quello che le regole consentirebbero. Beckmesser non sarà mai un capo. E' un leader il Verrocchio, che capisce il genio del suo allievo, il quale si vanterà della propria unicità nella prefazione dei disegni anatomici: se anche ci fosse uno bravo come me a disegnare, non saprebbe capire la meccanica del corpo umano; e se anche la capisse non saprebbe dissezionare un cadavere; e se anche sapesse farlo, non avrebbe la forza bruta per maneggiarlo; e se anche potesse riuscirci non avrebbe il coraggio di dormire con tanti cadaveri nella cantina.

Sarà lo stesso Leonardo da Vinci a dire, pensando a sé stesso: tristo è quell'allievo che non supera il suo maestro. La storia è fatta di uomini come Leonardo, Mozart e Einstein che sono stati dei leader ma forse mai dei veri maestri.

La valanga borghese sostituisce la necessità iniziatica con il diritto di cittadinanza. Già Napoleone, agli albori dell'età borghese, diceva più o meno che nello zaino di ogni soldato c'è il bastone del Maresciallo. Su scala più ampia e generale, oltre Oceano si sente dire da secoli che ogni cittadino degli Stati Uniti può diventare Presidente. Ecco un altro aspetto fondante della leadership: l'opportunità. Il leader coglie l'opportunità e non se la lascia scappare. Poi ci sono le oleografie che meritano un sorriso: Clinton avrà pensato davvero di studiare da Presidente mentre stringeva la mano a Jack Kennedy, ma chissà quanti altri avranno vissuto la stessa esperienza senza poi riuscirci. E' che l'intuizione delle opportunità spesso sembra richiedere una sorta di avallo messianico, come se la predestinazione ci lavasse l'anima dall'ambizione.

Guardiamo con più attenzione il settore culturale. Il leader non si vede da segni convenzionali. Puoi passare alla storia come Virgilio, ma essere un prezzolato; puoi rinnovare il linguaggio della musica come Beethoven, ma essere un isolato; puoi segnare il cambiamento del tempo come Picasso, ma essere un'industria. Il leader è il direttore d'orchestra, che Mahler istituzionalizza come interprete creativo proprio nel momento di massima debolezza della cultura borghese: il capo serve quando ce n'è bisogno, come dimostra il felliniano "Prova d'orchestra". E ancora adesso la produzione culturale può fare a meno di un capo vero e proprio, se solo crede in sé stessa. Dai quartetti d'archi alla Transavanguardia a Wu Ming, basta un solido accordo e una forte condivisione.

Nel campo della creazione e produzione culturale, la figura del leader rischia di confondersi con quella del maestro. Ovviamente ci sono aree di coincidenza ma anche aree di contrapposizione. Il leader trascina lungo un indirizzo, che non necessariamente è artistico e culturale; può essere commerciale o organizzativo, anche nel settore culturale. Il maestro zen diventa leader soltanto nella sua capacità di descrivere minuziosamente i passi da compiere verso la liberazione dalla brama. Il giovane cuoco zen che taglia le verdure in pezzi maniacalmente uguali in fondo si distrae

e si rilassa. E cucina una magnifica minestra. Il suo è un vero maestro: ha toccato l'essenza della vita, essere felici e rendere felice il resto del mondo.

Ma il maestro zen sa rinunciare a sé stesso, così come Gesù Cristo respinge Satana durante la quarantena nel deserto. I nostri maestri d'arte e cultura molto spesso non hanno specchi fedeli a casa, con il risultato di contrabbandare a sé stessi e agli altri un'immagine gonfiata di quello che sono. Il mondo senza di loro starebbe peggio (cosa che non è quasi mai vera). Motivo per cui poi finiscono all'Isola dei Famosi. Non dimentichiamo che Vittorio Gassman fu colto da depressione quando, verso la fine della carriera, cominciò a sperimentare teatri non pienissimi e pubblico non esaltato. Anche Callas e Di Stefano senza più voce andavano in giro in Estremo Oriente, in tempi in cui ancora lì non erano troppo schizzinosi.

Andiamo oltre, e addentriamoci nel settore del management culturale. Consideriamolo nella sua accezione più ampia, includendo le professioni tradizionali e prendendo in esame lo stato delle cose in Italia. Il leader culturale si trova a dover fare i conti con due possibilità opposte: nel campo del patrimonio culturale una struttura rigida e compartimentata, carica di divieti formali e di remore sostanziali, ancora pervasa da una specie di pruderie etica che preferisce di gran lunga lo studioso al manager. Non dimentichiamo che Archimede fu trucidato perché non alzò gli occhi dal tavolo di lavoro. Il problema non è scegliere tra l'uno e l'altro, ma finalmente accreditarne la necessaria complementarità ed elaborare criteri e meccanismi per metterne a frutto la collaborazione. Ma il brivido italico si colloca su crinali da gossip: chi vincerà la lotta per le sovrintendenze, gli architetti o gli storici dell'arte?

Nel campo dello spettacolo la leadership si guadagna sul campo, magari dopo lunghe gavette, ma anche lì non manca una dose industriale di autoreferenzialità unita a una certa cristiana commiserazione degli altri. Più che leader si è sacerdoti, senza considerare che l'immutabilità del (proprio) verbo finisce per perdere contatto con una realtà in evoluzione. Così la leadership dichiarata o comprovata si esercita di norma in gruppi ristretti, abbastanza impermeabili all'esterno, che sviluppano una propria koiné e si sentono affidatari di una missione culturale. Dall'interno, il leader fa passare un messaggio molto chiaro, dividendo il mondo in modo binario: coloro che capiscono l'arte del capo (e

quindi obbediscono, finanziano, in una parola aderiscono), e coloro che non hanno gli strumenti per capirla, o li hanno ma scelgono il versante dei nemici. Se ci sono veri leader, nel mondo dello spettacolo, non hanno bisogno di dirlo ad alta voce.

Un elemento spesso rilevante della leadership, che nel campo culturale può assumere aspetti seriamente grotteschi, è quello della corte di adepti. Certo, ogni capo ha più o meno i suoi pretoriani (pronti come da programma a rivoltarglisi contro alla prima buona occasione). Ma il pretoriano culturale ha un'antropologia complessa, e basa la propria fedeltà acritica su pilastri per così dire filosofici. Inutile dire che è più realista del re. La leadership (vera) deve dunque gestire non senza difficoltà un manipolo di fedelissimi che succhiano l'identità, la reputazione e l'intuizione del capo per farsene un punto di forza. Alla fine delle opere scaligere, Maria Callas andava da Biffi a mangiare il risotto al salto, e una sua vestale le accarezzava i piedi sotto il tavolo. Non si riesce a capire chi sia più colpevole. Si dirà, sono rapporti consensuali. Peccato che spesso qualcosa si spezza e nasca l'inevitabile astio degli ex.

Da ultimo, si può mettere a fuoco la terra di nessuno occupata da associazioni e fondazioni, gruppi di professionisti e cooperative che negli ultimi anni sembra rappresentare il braccio armato del settore culturale. Supporto analitico e scientifico di default, in più di un caso svolge funzioni di supplenza o di integrazione per attività che all'estero sarebbero normali in un museo o in un teatro ma nel nostro Paese non si riesce a svolgere per una serie di vincoli che vanno dalla pax sindacale al regime giuslavoristico pubblico. E ogni tanto non è opportuno svolgere direttamente da parte delle organizzazioni culturali per difetto o assenza di competenza tecnica. E' importante che questo settore coltivi la leadership? O piuttosto nasce per effetto di intuizioni leaderistiche incapaci di esprimersi altrimenti?

L'età relativamente giovane di questo settore – anche quando lo si studia nelle aule universitarie, sempre giovane rimane – consente un'analisi in tempo reale. Abbiamo a che fare con imprese o con piccoli cloni di ministeri e burocrazie pubbliche? Diventa importante definire il contenuto di queste attività, che rischiano di importare i meccanismi manageriali e la fenomenologia della leadership da campi distanti anni luce. La sensazione è che si tratti di strutture flessibili e delicate, nate dal desiderio consapevole di

agire al di fuori dei vincoli e delle pastoie operanti in abbondanza nel settore culturale e artistico, e quindi bisognose di nuovi protocolli organizzativi. Anche la leadership ne deve rimanere influenzata: quanto più mobili ed evolutive le strutture, tanto più morbida e creativa la leadership stessa.

Si consideri inoltre che il nostro mondo professionale è molto caratterizzato in termini generazionali, scaturendo dall'iniziativa di persone che hanno vissuto la stagione degli anni Settanta da adolescenti, quella degli anni Ottanta da entranti nel mondo del lavoro, quella degli anni Novanta da giovani professionisti ("giovani" ovviamente in Italia, dove tuttora domina una generazione nata negli anni Quaranta). Troppo piccoli per "fare il '68", troppo occupati per darsi all'edonismo, troppo preoccupati per recitare la parte degli adulti. Siamo cresciuti ridendo dei capi e del concetto stesso di capo. Abbiamo trasformato l'esserci trovati sempre fuori posto in ironia, alcune volte in sarcasmo. Ma non riusciamo a prendere le cose troppo sul serio. O forse le trattiamo con più rispetto proprio perché non ce ne facciamo sovrastare. In fondo, è proprio nel gioco che si infonde il massimo impegno. Inevitabile inoculare questo virus allegro ed efficace in quelli più giovani, mostrando una sorta di leadership al contrario.

Che corrisponda o meno alla leadership dei testi sacri o dei manuali, la leadership che ci interessa ha dei chiari obiettivi: mostrare e condividere la responsabilità, coinvolgere nel gioco, creare dei canali di contatto tra la mappa professionale e quella affettiva, saper ridere e far ridere, non drammatizzare. Così le nostre (ormai non più giovani) organizzazioni possono dare il meglio di sé rilassandosi e semplificando. In questo modo possono ridefinire il proprio campo d'azione, senza avere paura di sperimentare e di innovare. Non è una gran scoperta: anche settori più massicci ci stanno arrivando. Il girocollo di Marchionne, gli artisti della Volvo, i creativi di Diesel aprono una prospettiva, restituendo al lavoro dimensioni affettive presenti prima della rivoluzione industriale. E' un modo efficace per uscire, quanto meno simbolicamente, dall'ossessione seriale. La competenza è scontata, è sul resto che si lavora. Si tratta di quel concetto multidimensionale e difficile da definire che chiamiamo qualità.

La leadership diventa dunque un'urgenza, un modo di interpretare il mondo. Può essere quella di Fabrizio Salina, rispettosa del proprio ruolo e capace di fermarsi quando il mondo prende una velocità incompatibile; o quella di

Calogero Sedara, che anticipa gli smottamenti e ne raccoglie i frutti con spregiudicata velocità. Olimpica o scomposta, è sempre leadership autentica: capacità di essere un punto di riferimento. Non è certo leadership quella di Tancredi Falconeri, capace di sedurre ma non di condurre, furbo nell'accettare il cambiamento ma incapace di condizionarlo davvero, sempre dalla parte giusta (il che induce a sospettare, un leader vero non si preoccupa di quale sia la parte giusta). La leadership è una condizione innata, ma perfettibile. E' rara da sempre, anche perché è facile da pregiudicare e complicata da mantenere. Ne abbiamo bisogno? Forse no, quanto meno non più di quanto la natura ci metta a disposizione. Ma dobbiamo saperla riconoscere, se non in noi stessi certamente nei professionisti che si affacciano sui mercati della cultura. Senza mai dimenticare la lezione di Alberto Arbasino: "In Italia c'è un momento stregato in cui si passa dalla categoria di bella promessa a quella di solito stronzo. Soltanto a pochi fortunati l'età concede poi di accedere alla dignità di venerato maestro".

Centri culturali, sviluppo locale, arte pubblica

↳ Roberto Ricco
Teatro Kismet Opera, Bari

Human specific

Non è facile delineare un percorso che attraversi esperienze così differenti fra creazione e promozione sociale, anche se tutte si fondano su una determinante relazione con la dimensione collettiva.

Anche il dover esprimere un'idea di comunità è reso difficile dal complesso sistema delle scienze sociali e della persona. Si rischia di perdere il senso dell'agire che è in definitiva uno dei principali problemi legati alle finalità di chi opera in questo contesto: il confondersi tra dimensione operativa e gestionale, dimensione sociale, della cura, economica o, infine, creativa.

Là più che altrove è fondamentale il tema dell'osservatore, dell'essere nel contesto e osservarlo. Dunque dal soggetto osservatore avviamo una riflessione sull'agire organizzativo.

Un osservatore in una simile cornice è un soggetto complesso, a più dimensioni. Gli studi sulla complessità, sia in ambito scientifico che educativo, segnalano che l'elemento primario di competenza in questo ambito non fa riferimento a tecniche o strumenti specifici, ma piuttosto allo sviluppo di meccanismi d'apprendimento che intervengono sul comportamento, sulla capacità di identificazione, sulla capacità di riconoscere soggetti e relazioni.

Per certi versi la pratica organizzativa in questo ambito si avvicina molto più all'atteggiamento del lavoro creativo che non a una razionale pratica di gestione e messa in opera di attività, economie, persone.

Il punto di vista non è acquisito a priori, così come non è data una lettura oggettiva del contesto. Anche la definizione degli obiettivi è un percorso che deve avere un suo intimo sviluppo. In questo caso la progettazione

riguarda anzitutto la capacità di identificare un modo di attraversare la comunità in cui agire.

Quella che segue è una definizione di osservatore di Donata Fabbri Montesano, neocostruttivista, allieva di Jean Piaget: "Il soggetto della complessità è l'osservatore: soggetto ma nello stesso tempo anche oggetto della conoscenza. Egli deve saper essere in un luogo e in un altro, a livelli diversi e in momenti diversi dell'atto del conoscere, deve sapersi vedere dall'esterno ma sapersi anche considerare nel suo interno e non perdere di vista le conseguenze di tutti questi meccanismi e retroazioni possibili. Se fosse anche capace di sentire delle voci, sarebbe il ritratto di uno schizofrenico!"¹

La complessità del sistema si riflette sulla molteplicità operativa del soggetto che vi agisce. Dunque il problema primario è legato alla necessità di trasmettere un sapere progettuale e organizzativo, in grado di leggere e inventare, sostenere e capovolgere. Un sapere che si trasmette per via pratica, un apprendimento sul campo che deve trovare forme nuove e efficaci nel sistema della formazione.

Accanto a una riflessione sull'agire organizzativo è necessario identificare alcuni nodi storici e operativi relativi ad alcune fra la

¹ Donata Fabbri, *La memoria della Regina*, 1990, Guerini Editore

più significative esperienze artistiche in contesto sociale o pubblico.

Nelle diverse forme espressive, negli ultimi trent'anni, si è affacciato ripetutamente il problema di superare la schematicità di un approccio basato sull'elaborazione di contenuti o sulla ricerca di forme, mettendo in evidenza la molteplicità costruttiva e relazionale di un atto creativo.

Dalla nascita del teatro per ragazzi nei primi anni '80 alle teorie dell'architettura e sul contesto urbano contemporaneo, alle forme dell'arte situazionista e concettuale, si è di fronte a un atteggiamento che presuppone un profondo ripensamento della pratica creativa, del modo in cui un artista si confronta con il presente, con cui contamina e elabora la propria modalità di tessere relazioni proprio con quella porzione di realtà che non rappresenta più soltanto soggetto e destinatario, ma ideale e attivo partecipante al processo di produzione artistica e di pensiero. La costruzione di un senso passa per la relazione con i soggetti e l'intervento nella comunità si trasforma in un percorso collettivo, che cerca di strutturare relazioni tra persone di diversa condizione e stato sociale.

Lo sviluppo di queste esperienze ha prodotto due conseguenze primarie:

- a) un riavvicinamento tra forme dell'arte e scienze umane: teatro educazione e antropologia; arti visive sociologia e filosofia e altri analoghi connubi a generare non tanto nuove conoscenze ma piuttosto tracciare nuovi processi di produzione, percorsi di interazione e interpretazione della realtà.
- b) la capacità di queste forme di interagire con i bisogni di una collettività, intercettare economie e rispondere alla domanda pubblica di intervento in realtà disagiate, svantaggiate, arretrate. L'arte smette di incontrare la comunità in modo individuale e lo persegue attraverso linee di tendenza, movimenti, modelli di riferimento.

Nel primo caso il sistema è in continua evoluzione e rielaborazione, in particolar modo nell'ambito dell'arte contemporanea (arte pubblica, arte relazionale, ecc.), che beneficia di un'abitudine a rapportarsi agli studi sul

paesaggio, al ribaltamento dei principi cardine dell'architettura, allo studio dei contesti e delle culture urbane. Ancora pochi sono i casi di vero "incontro" - tra creatori e pensatori tra manipolatori e produttori di senso, tra chi sa interpretare e chi sa elaborare - in grado di produrre una riflessione sull'agire e dunque sul progettare e organizzare attività in questo ambito. La tendenza di questa pratica si basa sullo spostamento di attenzione verso le persone che compongono la comunità, fino a toccare le biografie (le storie di vita), in una modalità molto vicina a quella per cui nel 1960 Pierre Bourdieu arrivò a scrivere *La misère du monde*, un saggio sociale sulla povertà nei contesti urbani totalmente privo di cifre e analisi di contesto e composto esclusivamente da centinaia di storie di vita.

Le due primarie debolezze di questo sistema in evoluzione consistono nel fatto che la pratica organizzativa è ancora troppo legata a quella artistica e quindi spesso priva di una competenza gestionale in grado di preservare le esperienze dal rischio di ottenere risultati al di sotto delle aspettative e degli obiettivi prefissi. Il secondo problema è legato al valore del processo/prodotto nella coesistenza tra arte contemporanea, che vive prevalentemente di mercato, e azione sociale che si fonda sulle sovvenzioni pubbliche. Questa ambiguità agisce fortemente sull'equilibrio tra esperienza e produzione di un risultato materiale da affidare al pubblico o al mercato, producendo forti distorsioni sulle modalità di lavoro sul territorio, sulla gestione degli esiti, sulla documentazione e soprattutto sull'immagine che offriamo a chi finanzia il lavoro (sia esso un privato o una pubblica amministrazione). Anche in questo caso la mancanza di un diffuso pensiero organizzativo associato a quello artistico e curatoriale rischia di realizzare esperienze molto poco collettive, in cui il rapporto con la comunità risulta fortemente pretestuosa e demagogica (del resto l'arte legata al sociale agisce costantemente sul baratro della demagogia).

Nel secondo ambito, invece, si registrano esperienze differenti per impatto, valore civile e qualità artistica. Esperienze che nascono in periodo a cavallo tra gli anni Settanta e Ottanta e i cui sviluppi attuali sembrano aver in parte perso quello spirito di attenzione alla comunità che ne ha promosso la nascita. Si tratta in prevalenza del teatro, sebbene in realtà comprenda altre esperienze

performative come la danza, rivolte all'infanzia e a contesti sociali disagiati.

Dopo un periodo di grande fermento e sviluppo, oggi il teatro per ragazzi, il teatro e la danza legate a esperienze sociali mostrano i loro limiti nell'accettare di essere trasformati in servizio alla comunità, se non addirittura nel modo più semplice per trovare lavoro nel difficile contesto dello spettacolo. La valenza sociale è stata talmente sostenuta che oggi sia il pubblico che le istituzioni considerano questa pratica arte a disposizione della comunità, strumento di politica sociale oppure esperienza votata al benessere (non terapeutico si badi bene) dei soggetti a cui si rivolge.

Questa graduale perdita di autonomia riduce la capacità di realizzare progetti originale e aderenti ai bisogni di una comunità accentuando il rischio di ridurre tutto il sistema a servizio. Le ragioni non sono soltanto nella tipica confusione istituzionale italiana poiché un rapido sguardo alla medesime esperienze in Europa mostra risultati anche peggiori, come dimostra l'istituzionalizzazione dei corsi di studio e l'esistenza di uffici pubblici di teatro educativo, soprattutto in Francia, Germania e Regno Unito, da non confondersi con le arti terapie che devono essere prudentemente lasciate fuori da una riflessione sulle esperienze creative. Per queste ragioni a distanza di oltre trent'anni dal loro avvio è ancora grande la confusione tra pratica professionale, educativa e amatoriale.

La mancanza di un pensiero originale e innovativo su queste esperienze lascia che prevalgano modelli educativi tradizionali in cui la relazione è intesa prevalentemente come attenzione individuale o di genere, trascurando i valori potenziali dell'azione nella comunità più ampia, nel sistema territoriale, che trova un senso nelle culture che si intersecano, confliggono e si mescolano.

Le principali mancanze in questo ambito sono l'elaborazione dell'esperienza e il confronto culturale. La difficoltà a generare modelli più efficaci, che orientino il lavoro di progettazione e organizzazione, oltre che i percorsi di formazione.

Una prima definizione delle modalità di intervento in questo ambito è che non è sufficiente un'analisi di stakeholders o interlocutori critici ma è necessario individuare un processo di lavoro sul campo che vada ad individuare le relazioni fra questi soggetti,

relazioni esistenti e mancanti. La relazione diventa elemento primario. La natura della relazione, il suo livello di simmetria, la complessità di una comunità. Questa azione iniziale deve portare a definire un'autonomia operativa del lavoro artistico. Bisogna sempre mettersi nelle condizioni di negoziare gli obiettivi del progetto evitando che questi diventino il mezzo per incontrare la domanda del committente. Negoziare è dunque un passaggio fondamentale sia nel lavoro di progettazione che in quello organizzativo. L'insieme delle informazioni vanno raccolte sul campo, anche per generare relazioni. L'accumulo di elementi, dati, relazioni, idee è molto simile a un processo di lavoro pre-drammaturgico. Anche in questo caso è certo che molto materiale non sarà utilizzato.

In questo contesto la pratica organizzativa coglie molti elementi operativi della creazione artistica, ma appartiene anche a quello delle ricerche scientifiche secondo le teorie che dagli anni Sessanta hanno rivoluzionato il lavoro dei ricercatori (Maturana, Varela, Morin, Bateson).

Non esiste una ricetta. Elaborare un approccio non riguarda esclusivamente il lavoro degli artisti, ma porta le stesse domande anche nell'ambito dei mestieri dell'organizzazione e gestione, nella critica e nella curatela, così come nell'azione di chi si occupa di sviluppo locale e nella gestione di spazi pubblici.

Il problema di fondo non consiste nel definire nuovi strumenti e competenze adeguate, ma nella capacità di svincolarsi da un uso preordinato di analisi e procedure. L'antropologo Franco La Cecla sostiene che all'origine di questo problema ci sia la difficoltà nel realizzare significative analisi di contesto. Dall'analisi alla progettazione partecipata, il problema primario è riuscire a formare un comportamento organizzativo, svincolarsi dai saperi razionali e sviluppare una capacità autonoma di lettura, di analisi, di individuazione.

Organizzare al di fuori degli schemi lineari classici diventa oggi indispensabile per un nuovo approccio al territorio, per evitare di riempire il calendario di notti bianche, per rivendicare al lavoro organizzativo un importante aspetto creativo dettato dalla necessità di "inventare" il rapporto tra arte e comunità, riconoscere i reticoli e i legami di una comunità saperne gestire l'evoluzione, la crescita, la trasformazione, la partecipazione. Il lavoro organizzativo deve contribuire a moltiplicare il potenziale dell'intervento

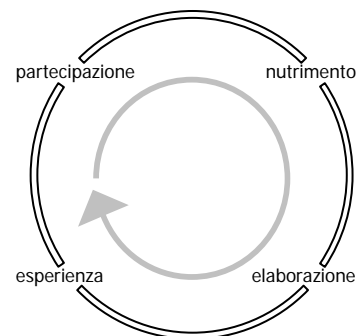
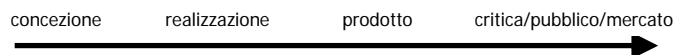
artistico, provocare corto circuiti, agire su altri livelli di relazione. In altri termini è necessario ribaltare il concetto di utilità: non pensato per il bisogno degli individui ma per mantenere la circolazione dei bisogni.

Il lavoro organizzativo in questo ambito è costruire, attraverso azioni diverse, come la pratica, la ricerca, la rappresentazione, il dialogo, la promozione, il confronto, un processo coerente e allo stesso tempo sensibile, libero cioè da condizionamenti formali, che possa produrre legami nell'eterogeneità dell'esistente, nella relazione dell'uomo con lo spirito e con la collettività, la

relazione dell'uomo con se stesso, il paesaggio e il proprio corpo. Una visione che non produce separazioni, non contrappone visioni sociologiche, psicologiche, politiche o artistiche.

Oltre ai contenuti di questo modello è necessario domandarsi come acquisire un differente approccio metodologico, una modalità differente di progettare e di gestire.

La capacità di trasformare una logica lineare in circolare:



La capacità di costruire “tragitti e non progetti”. Tragitti come luogo del transitare, del procedere attraverso.

Procedere ricordando con Bateson che “ciò che è importante in una storia, quello che è vero dentro, non è l'intrigo, le cose o le persone, ma le relazioni tra loro. La storia è un aggregato di relazioni formali disperse nel tempo”.

Le direzioni di lavoro sono tracciate, dalla psicologia culturale, all'epistemologia operativa dei neocostruttivisti alle pratiche sociali e psicologiche legate alle teorie della complessità, si trovano esempi di come affrontare il tema del cambiamento, o meglio, della trasformazione.

David Guttman, uno psicologo del lavoro e dell'organizzazione franco-israeliano, che tra l'altro ha esperienza di facilitatore con gruppi misti di ricercatori israeliani e palestinesi) ha elaborato il tema della trasformazione nel lavoro organizzativo: “i progetti sono molto pericolosi come oggetti definitivi. Il progetto assoluto trasforma le persone in oggetti. Il tragitto reclama persone – soggetti. Una persona diventa oggetto perché sottomessa al soggetto, mentre il tragitto richiede coscienza, responsabilità, un parziale e libero arbitrio...”

Il progetto rileva la problematica del cambiamento, il tragitto quello della trasformazione. Il progetto è coerente con la società dello spettacolo, con la società dell'apparenza come ne scrivono Baudrillard e Debord, il tragitto è lo spettacolo della società, è il vero spettacolo, è la tragedia.¹

Infine dobbiamo interrogarci sul futuro della formazione.

Qui però credo occorra fare distinzione fra i diversi ambiti a cui ci stiamo riferendo. Differenze sostanziali corrono nelle proposte formative che vanno dallo spettacolo alle arti visive, dal settore artistico educativo a quello dello sviluppo locale. Proviamo a delineare alcune criticità.

La formazione per lo spettacolo dal vivo gli eventi culturali risente di una sostanziale mancanza di consapevolezza organizzativa del settore, cosa che accentua la distanza e il dialogo tra formazione e lavoro, creando di fatto anche nei contenuti organizzativi una difficoltà a costruire approcci, modelli di lavoro

e di strategia. Questo dato di partenza si amplifica nei percorsi formativi misti tra arti/cultura e dimensione, sociale, territorio e comunità.

Di fatto in questo contesto le esperienze più significative si registrano nell'ambito della formazione di operatori sul campo, professionisti ibridi tra organizzatori, educatori e artisti che partendo da una simile formazione tendono essenzialmente ad impegnarsi nel lavoro diretto sul campo, in qualità di educatori teatrali, animatori del territorio, ecc.

La mancanza formativa essenziale riguarda le figure organizzative e progettuali, cioè operatori con una esperienza di lavoro sul campo che però scelgono di orientarsi verso la gestione e le strategie. Per queste figure la formazione trova poche risposte e poco adeguate. Il tema è comunque delicato poiché questi profili interagiscono con contenuti di tipo sociologico, psicologico e educativo aprendo il problema del livello di competenza necessario in relazione a questi saperi.

Molto poche sono le occasioni di formazione nell'ambito urbanistico e arti visive, alcune piccole e significative esperienze private si affiancano a specifiche esperienze legate alla docenza di un artista o un urbanista in una istituzione di studi superiori. Parte di queste istituzioni non hanno per esempio ancora risolto il problema della valutazione nel lavoro di gruppo in caso di insegnamenti essenzialmente orientati all'arte pubblica, dove il processo del gruppo deve essere prevalente sull'apporto individuale.

Ancora oggi in ogni caso il sistema project work, stage, testimonianze di professionisti risulta essere la migliore soluzione.

Resta però ancora senza risposta la necessità di inaugurare una nuova stagione di sperimentazioni, in cui esperti differenti, professionisti e formatori costruiscono in laboratorio modelli innovativi e ibridi tra le diverse modalità di approccio (testimonianza, docenza di contenuti, progetto di lavoro, esperienza pratica di gruppo). Questa fase di ricerca è fondamentale per avviare la realizzazione di modelli formativi che riescano contemporaneamente ad essere simulazioni e reali pratiche di lavoro. Come praticare una esperienza formativa che riesca a trasmettere il concetto del tragitto secondo Guttman?

Forzare i concetti ed elaborare nuove teorie non ha più senso, la necessità è piuttosto quella di abbandonare una pericolosa tendenza

¹ David Guttman, La trasformazione, 1999

allo sviluppo di teorie organizzative e recuperare dalle esperienze creative (ma non solo) attività che mirano all'affinamento di sensibilità, capacità di ascolto, spirito creativo, lavoro di gruppo. Esperienze che devono mettersi al servizio di competenze organizzative e restare patrimonio esclusivo delle già ricordate figure di animatore di quartiere, comunità, disabili, bambini, ecc. ecc.

Alcuni esempi di questi modelli ibridi vengono dai Laboratori di Epistemologia Operativa di Alberto Munari e Donata Fabbri Montesano in cui si offrono esperienze di formazione strettamente legate alla capacità di un soggetto di apprendere e osservarsi mentre apprende. Un'azione mirata a gestire la trasformazione del proprio agire anche in ambito lavorativo, cioè di fronte a ben precisi obiettivi operativi. Agire e vedersi agire come dice Stanislavskij nelle sue lezioni sul lavoro dell'attore o Grotowski quando parla dell'attore che si guarda dall'alto. Lo sviluppo di queste opportunità richiede uno sforzo supplementare di ricerca comune fra istituzioni differenti che garantiscano una gestione che superi la logica spesso fortemente individuale dei sistemi di docenti/liberi professionisti o ricercatori universitari. Una sfida da progetto U.E. Leonardo!

Passare da una cultura del contenuto a una pratica del contenuto è la sfida dei prossimi anni sia per le esperienze individuali che per la sopravvivenza dell'intero sistema da cui si deve pretendere una capacità di pianificazione strategica e non solo un'interlocuzione questuante della politica.

E paradossalmente il primo problema sarà legato alla soddisfazione del cliente. Un processo educativo è un processo di dolorosa acquisizione di consapevolezza del proprio cambiamento? Se la risposta è sì, come potremmo mai valutare un processo formativo basandolo solo sulla valutazione post lezione degli studenti? Come potremo superare la barriera della vendita di modelli formativi semplici, appaganti e comprensibili di fronte alla buio cammino dell'apprendere ad apprendere? Quale struttura formativa avrà il coraggio di non basare il proprio valore esclusivamente su una soddisfazione dei bisogni elementari dei propri studenti?

Già la valutazione di questo piccolo elemento sarà il metro per valutare la capacità di cambiamento dell'intero sistema.

La formazione che vorrei.

Musei e beni culturali

↳ Ludovico Solima
Seconda Università degli Studi di Napoli

Premessa e proposta

Il titolo di questo workshop è “La formazione che vorrei: attori, contenuti, percorsi e metodologie”.

Innanzitutto, comincerei con il dire che occorre non dimenticarsi dei “destinatari”, forse impliciti come “attori passivi”, ma a cui credo potrebbe essere data un’evidenza più chiara ed esplicita.

In secondo luogo, sempre ragionando sul titolo del workshop, proverei a fare una proposta di sequenza, logica e funzionale, differente; partirei infatti dai *percorsi*, o in altri termini dalle finalità/obiettivi della formazione, da cui credo debbano discendere tutte le altre scelte, coerenti e in grado di dare senso e sostanza ai percorsi.

Occorre porsi, ad esempio, la domanda se una determinata formazione sia orientata al lavoro nel pubblico impiego (ministero, enti locali), nel settore privato (imprese di servizi a supporto di musei e beni culturali) o piuttosto all’auto-imprenditorialità (consulenza, ricerca o creazione di nuove imprese ad esempio in forma cooperativa).

All’interno di questo scenario, occorre poi definire i *percorsi specifici* della formazione, che possono essere molteplici, ma per fare alcuni esempi: la gestione, il restauro e la conservazione, la didattica e la comunicazione, etc.

Immediatamente a valle, ma in alcuni casi potrebbe essere necessario invertire questa sequenza, vi è l’individuazione dei *destinatari*, che possono essere giovani al primo inserimento nel mondo del lavoro, operatori

del settore da aggiornare o riqualificare, operatori di altri settori da convertire, formatori.

Successivamente ai percorsi ed ai destinatari vengono i *contenuti*: per rimanere nell’esempio di prima, nell’ambito della gestione dovranno avere un peso importante le discipline economico-aziendali, nel campo del restauro e della conservazione avranno rilevanza le competenze tecniche piuttosto che architettoniche, nel settore della didattica sarà prevalente l’approccio umanistico, storico-artistico, archeologico, etc.

Da quanto detto finora deve discendere la scelta del mix di *metodologie* formative più adatte rispetto ai percorsi, ai destinatari ed e ai contenuti, potendo attingere a strumenti quali le lezioni frontali, i project-work, gli stage formativi, etc.

Solo avendo chiari questi punti, mi sembra, che si possa stabilire quali siano gli *attori* più adatti ad erogare la formazione e, quindi, Università, istituti di ricerca, amministrazioni centrali e locali dello stato, soggetti privati, etc. E, direttamente connesso con il problema degli agenti della formazione, è quello degli stessi formatori, per i quali abbiamo la possibilità di scegliere fra accademici, operatori/professionisti del settore pubblico, operatori/professionisti del settore privato, ricercatori.

Risulta più che evidente, per quanto appena detto, che la “formazione che vorrei” non può essere una facile ricetta, frutto di dosaggi prestabiliti e omogeneizzati. Essa deriva essenzialmente da una rigorosa coerenza e logica (a volte basterebbe anche una piccola dose di buon senso) degli elementi che abbiamo appena visto (percorsi, destinatari, contenuti, metodologie e attori).

Dalla formazione all'occupazione

Esiste poi un meta-livello della "formazione che vorrei" che ritengo non debba essere eluso: quello della sua efficacia rispetto al mercato del lavoro. Su questo punto, come i più sanno, la situazione è particolarmente critica. Ad aggiungere luce (o forse sarebbe meglio dire ombra) su questi aspetti è intervenuto, dal nostro ultimo incontro dello scorso settembre, la puntuale ricerca di Civita su beni culturali e occupazione che ha confermato l'esistenza di un "eccesso di offerta" evidenziando sotto il profilo quantitativo come i posti di lavoro che si creano annualmente danno lavoro solo a una piccola parte dei giovani laureati nel settore dei beni culturali. Per dare un valore, la stima di Civita (esposta in dettaglio nella tabella che segue) parla di una probabilità di occupazione – in un ambito coerente con la formazione ricevuta – compresa tra un valore massimo di circa il 15% ed un valore minimo di circa il 5%

sono considerati in senso un po' restrittivo), si tratta comunque della conferma di un problema esistente e noto, per la verità, almeno da oltre un decennio, cioè da qualche anno dopo l'istituzione dei corsi di laurea in conservazione dei beni culturali che posero per la prima volta il problema di un eccesso di offerta formativa.

A questo si deve aggiungere la difficoltà di misurare i risultati della formazione sinora erogata, sia sotto il profilo quantitativo (Civita costituisce un'eccezione) sia sotto il profilo qualitativo ad un livello macro (il CRCP-Corso Perfezionamento Responsabili Progetti Culturali organizzato dalla Fondazione Fitzcarraldo diede un buon esempio, lo scorso anno, con un'indagine condotta presso i suoi ex-allievi). A questo proposito, occorrerebbe onestamente domandarsi se si tratti oggettivamente di una difficoltà di misurazione e monitoraggio dei risultati o se si tratti piuttosto, in qualche caso, di un interesse affinché risultati e obiettivi della formazione rimangano opachi e basati esclusivamente su sensazioni, credenze e suggestioni, mantenendo così molti destinatari della formazione in un clima di ambiguità informativa.

*Alcuni dati su offerta e domanda di lavoro nel settore dei beni culturali
– Stime Civita (media annua 2005-2010)*

	min	max
offerta di lavoro qualificata		
laureati di primo livello	1.360	1.512
laureati di secondo livello	1.473	1.638
totale laureati	2.833	3.150
domanda di lavoro qualificata		
<i>domanda settore pubblico e privato</i>		
domanda laureati	185	459
probabilità di occupazione	6,5%	14,6%
<i>domanda settore pubblico pubblico</i>		
domanda laureati	148	148
probabilità di occupazione	5,2%	4,7%

Fonte: Valentino P.A., "Formazione e occupazione: così vicine, così lontane", in La Regina A., Valentino P.A. (a cura di), *La formazione vale un patrimonio. Beni culturali, saperi, occupazione*, Giunti, Firenze, 2007.

Pur con i limiti di questi valori (uno per tutti è costituito dai confini del settore, che forse

Il problema dei curricula

Sul tema dei curricula si confrontano due diverse visioni. La prima sostiene che non è necessario, specialmente nella situazione italiana, procedere ad un'eccessiva specializzazione delle figure professionali in quanto la dimensione media delle "unità produttive" di servizi (musei, etc.) è così piccola che una stessa figura professionale deve essere in grado di svolgere più funzioni. Un eccessivo dettaglio delle professionalità potrebbe allontanare, invece che avvicinare, domanda ed offerta, anche in quanto profili iper-specialistici esistono solo in organigrammi virtuali e quasi mai in quelli reali.

Dall'altra parte vi è una seconda visione, ben sintetizzata dalle parole del prof. Guzzo connessa al rischio di creare "orecchianti di molti argomenti ma esperti di nulla" ("Per un archeologo contemporaneo. Formazione e funzione", in La Regina A., Valentino P.A., a cura di, *op. cit.*).

Venendo al tema specifico della formazione nel campo del management culturale, proprio queste due visioni così apparentemente in contrasto mi consentono di ricordare che è opinione sempre più diffusa che il mondo artistico e culturale debba sviluppare un proprio corpo autonomo teorico e operativo in materia di gestione che si avvalga di contributi delle più diverse discipline e non sia una mera propaggine del management aziendale, una tendenza che ha sinora costituito il suo limite più evidente.

Concluderei con alcuni spunti di riflessione, che sono necessariamente – considerata la complessità dell'argomento – in forma interrogativa:

- quali conoscenze e competenze essenziali devono quindi essere compresi nei curricula formativi in management culturale, e specificamente nel settore dei musei?
- qual è il giusto ruolo della interdisciplinarietà, senza che ciò crei "orecchianti"?

- come si possono valorizzare il patrimonio di conoscenze e di competenze e la

capacità di studio, ricerca e didattica delle Università e metterli in relazione ai bisogni formativi delle istituzioni e delle organizzazioni culturali?

- si può proporre al mondo accademico, improntato per sua natura in larga parte a logiche funzionali allo sviluppo del dibattito teorico disciplinare, di dedicare una parte delle attività di ricerca e didattica ad affrontare le sfide che le imprese culturali percepiscono come prioritarie?
- è auspicabile una riflessione per limitare l'offerta di corsi di formazione di numerose agenzie formative, troppo spesso in questi anni fortemente sollecitata dalla disponibilità di finanziamenti comunitari?
- è possibile mettere a disposizione dei destinatari della formazione una check-list che li induca a riflettere e ad informarsi preventivamente su questioni quali la figura professionale di riferimento, l'autorevolezza dell'ente che eroga l'attività formativa, gli argomenti trattati, i docenti/testimoni, la durata complessiva del corso e di ciascun modulo, le modalità di selezione dei partecipanti, il rapporto del tempo suddiviso tra attività frontale, studio individuale e stage finale, gli eventuali prove/tesi finali previste, etc. etc.?

La formazione che vorrei
/ Lo spettacolo

Spettacolo, festival e grandi eventi

↳ Antonio Taormina
Fondazione Ater Formazione, Modena

Non è frequente che si svolga la seconda edizione di un convegno di questo tipo, e neanche che venga data la possibilità, a professionisti dello Spettacolo, di ritrovarsi a distanza di un anno per sviluppare analisi e riflessioni attorno a un tema come la formazione.

La prima edizione, per quanti vi parteciparono, rappresenta un punto di riferimento, la memoria di un confronto utile e necessario, in un momento in cui la formazione per il management culturale rivelava criticità e contraddizioni percepite non solo da chi opera professionalmente nella formazione (ai diversi livelli), ma più in generale dalle imprese e dalle stesse istituzioni.

Questo seminario, va specificato, si collega idealmente a due seminari inseriti lo scorso anno nella sessione Bisogni e fabbisogni, dedicati uno allo Spettacolo e l'altro ai Festival e ai Grandi Eventi.

Vorrei partire dal titolo, La formazione che vorrei, che può essere diversamente letto: in chiave strettamente progettuale e in chiave critica. Da una parte vi sono i percorsi e le strategie rispondenti alle esigenze reali, dall'altra i vincoli e le difficoltà che ne ostacolano lo sviluppo.

Vogliamo qui citare alcuni punti salienti emersi nel seminario precedente dedicato allo Spettacolo.

Partendo dalla figura dell'organizzazione teatrale, è stato in primo luogo affrontato il tema delle competenze necessarie e delle aree disciplinari correlate, per poi approdare alle relazioni tra l'offerta formativa e il mercato reale. E' stato posto l'accento sulla difficoltà

per le imprese di reperire personale con caratteristiche e competenze rispondenti alle esigenze dettate dall'evoluzione del settore, rilevando la diffusa inadeguatezza dei neoprofessionisti provenienti da percorsi universitari (e non), in quanto provvisti di una formazione in buona parte di tipo generalista.

E' emerso come troppo poco si sia investito sulla formazione continua e sulla quella permanente, indirizzate a chi già lavora, finalizzate alla specializzazione e all'aggiornamento, stante l'esigenza costantemente espressa dai professionisti di adeguare il proprio bagaglio di conoscenze e strumenti operativi. E' stata evidenziata l'assenza di un disegno organico per la formazione degli operatori delle Regioni e degli Enti locali addetti allo spettacolo, stante anche la complessità del ruolo che li porta ad essere gestori di eventi e attività e al contempo di erogatori di finanziamenti.

E ancora, la necessità di sistemi di rilevazione per valutare le tendenze dell'occupazione e i fabbisogni formativi, di linee di indirizzo che coniughino politiche formative, politiche culturali, politiche del lavoro.

E se complessivamente spiccò, tra i nodi critici, l'assenza di un quadro sinottico strutturato, delle figure centrali del management dello Spettacolo che rifletta gli assetti organizzativi effettivi, per quanto concerne specificamente i Festival e i Grandi Eventi (cito la nota introduttiva di allora di Fabrizio Grifasi), si puntò l'accento sull'esigenza di affinare i processi di formazione del management individuando nell'amministrazione, la produzione e il marketing le aree su cui intervenire primariamente, contemplando le necessarie interrelazioni tra tecnica e contenuti.

Venne affrontato il ruolo da una parte dell'Università, e dall'altra delle scuole e degli enti di formazione; si discusse dell'intervento ora eccessivamente prodigo, ora latitante delle Regioni, da sempre identificate, nel loro sostegno alla formazione, in maniera molto limitativa (talvolta discutibilmente) come tramite per l'erogazione dei finanziamenti derivanti dai Fondi Strutturali e più specificamente, dal ben noto Fondo Sociale Europeo. Sul piano delle metodologie didattiche si accentrò particolare attenzione sui diversi aspetti concernenti gli stage e sul rischio connesso, dello sfruttamento degli studenti da parte di imprese che abdicano dalla funzione pedagogica loro richiesta.

A ben guardare non molto è cambiato, peraltro non sussistevano motivati presupposti in tal senso. Proprio per questo, a distanza di un anno, dopo avere metabolizzato le valutazioni comuni e il confronto tra le esperienze, siamo in grado di sviluppare una riflessione che sia innanzitutto una base per elaborare delle proposte rivolte alle istituzioni e ai settori coinvolti.

Stante il fatto che rispetto ai contenuti già molto è stato detto, sia nella precedente edizione del convegno, sia in altre sedi complementari e collaterali, è più pertinente affrontare aspetti di ordine più strutturale e organizzativo, partendo da una constatazione di Mimma Gallina dello scorso anno "Un certo disordine nella moltiplicazione e caratterizzazione dei corsi specialistici e professionali richiede una riflessione e forme di coordinamento a livello nazionale, e forse europeo....."

Da una parte vi sono le imprese (nell'accezione più ampia del termine), e gli stessi operatori, forti di una consapevolezza ormai acquisita dei fabbisogni formativi, dall'altra una domanda anche entusiasta da parte di giovani che hanno già compiuto percorsi di studi superiori o il triennio post riforma universitaria e aspirano ad entrare nel mercato del lavoro; al centro una copiosa offerta fatta di master, corsi di alta formazione universitaria, lauree specialistiche, ma anche corsi promossi da enti di formazione e scuole specializzati, in parte sostenuti dalle Regioni.

L'ampiezza dell'offerta formativa causa un disorientamento nell'utenza e, dato più rilevante, per alcune figure un abbassamento progressivo della capacità di assorbimento da parte del mercato a causa dello squilibrio tra il

numero delle persone formate e la domanda reale.

Va sottolineato che non pochi percorsi sono lontani dalle dinamiche professionali e dalle stesse imprese, di cui i promotori non conoscono né le esigenze né la collocazione all'interno del sistema culturale. Alle diverse tipologie organizzative e dimensioni aziendali delle imprese non corrispondono specifiche architetture formative, non considerando, tra l'altro, che in questa fase vi sono maggiori sbocchi occupazionali nelle realtà dinamiche e di piccole dimensioni che nelle grandi istituzioni, spesso costrette a bloccare o limitare fortemente le assunzioni.

Sempre più raramente (ferme restando ovviamente le dovute eccezioni) la formazione si rivela un viatico per intraprendere una professione, e questo anche a causa del progressivo imporsi di programmi intersettoriali, al limite del generalismo, laddove il mercato richiede nuove figure gestionali attestate su livelli alti di specializzazione.

Resta aperto, in tutta la sua problematicità, il tema della formazione continua, sottovalutata e insufficiente rispetto alle richieste e ai fabbisogni, nonostante rappresenti, ora più che mai, una delle leve strategiche fondamentali per supportare l'evoluzione del settore.

Il panorama di riferimento vede un numero elevato di attori inconsapevolmente interdipendenti.

In questa fase sarebbe viceversa auspicabile la definizione di forme strutturate di collaborazione tra Università, enti di formazione, soggetti che operano nella ricerca applicata (in primis gli Osservatori Culturali regionali) e le imprese più marcatamente innovative sul versante della gestione. Si dovrebbe tendere alla costruzione di sistemi in rete che consentano di coniugare domanda e offerta professionale, di porre in relazione interventi con incidenza e rilevanza regionale con progetti nazionali, secondo strategie a medio e lungo termine.

Riguardo ai finanziamenti, registriamo l'unico vero cambiamento avvenuto negli ultimi anni, e più in particolare nel 2007, anno in cui sono state indicate le quote di competenza alle Regioni del Fondo Sociale Europeo, a seguito della definizione delle linee di intervento per il settennio 2007-2013. E' notorio che alcune Regioni italiane, quelle del Nord in particolare, sono uscite penalizzate da questo processo. Si

assisterà, complessivamente, ad una riduzione degli interventi indirizzati alla formazione dello Spettacolo e delle attività culturali sostenuti dalle Regioni e dagli Enti Locali e a un certo ridimensionamento delle risorse regionali riservate alle attività promosse dalle Università.

Questo comporterà in alcune aree della formazione un ridimensionamento dell'offerta, foriero di benefici dovuti alla selezione, ma anche di limitazioni all'accesso, complessivamente ad una riconversione che favorirà i modelli di formazione a mercato (qui includendo anche il sistema a voucher di recente introdotto in diverse Regioni).

E' condivisa l'idea che all'incremento del livello quantitativo dell'offerta degli ultimi anni non abbia corrisposto un adeguato livello qualitativo, si registra nel complesso una certa disomogeneità nella qualità della didattica (nella sua più ampia accezione). Si tratta di uno dei nodi centrali da affrontare; non è azzardato affermare che forse mancano (sempre salvando le eccezioni) buoni maestri, che troppo spesso si tralascia di correlare le conoscenze strettamente manageriali con quelle artistiche, che si trasferiscono competenze eccessivamente spostate sulle esigenze delle istituzioni e delle imprese più consolidate.

L'inserimento nel mercato del lavoro successivo al percorso formativo, rappresenta il criterio principalmente adottato per valutare complessivamente il progetto formativo. Va da sé che tale approccio del tutto empirico comporta molti limiti, mentre si avverte l'esigenza di disporre di indicatori di qualità condivisibili, a partire dall'esperienza dei docenti, per arrivare alle modalità di realizzazione delle attività di stage.

Non si propone di stilare graduatorie, quanto di recuperare una dimensione della formazione che guardi al ruolo dello Spettacolo e delle attività culturali nella società contemporanea, alla dimensione economica e occupazionale che esprimono, all'evoluzione dei linguaggi.

La complessità, la frammentazione dei punti di riferimento e delle variabili che condizionano il nostro lavoro ci consentono a fatica, di dichiarare oggi la formazione che vorremmo, possiamo però inseguire delle ambizioni, porci degli obiettivi, applicare dei principi.

Pubblica Amministrazione

- ↳ Sara Bonini Baraldi
Università degli Studi di Bologna
- ↳ Marco Chiriotti
Settore Spettacolo, Regione Piemonte
- ↳ Francesco De Biase
Settore Eventi Culturali, Città di Torino

Nell'affrontare il tema della formazione nell'ambito della pubblica amministrazione è sempre necessario distinguere due livelli di riflessione: il primo è relativo alla pubblica amministrazione nel suo complesso, indipendentemente dal settore in questione (cultura, assistenza sociale, commercio, sanità ecc.), il secondo livello entra invece nel merito delle competenze e delle professionalità specifiche relative al settore culturale.

Soffermiamoci brevemente sul primo livello. Le importanti trasformazioni che hanno caratterizzato il settore culturale negli ultimi anni, già messe in luce da numerosi studiosi nonché dai contributi dell'anno passato a questo convegno (devoluzione di poteri e funzioni a enti locali, apertura al settore privato, maggiore orientamento all'utente, ecc.), non riguardano solo l'ambito culturale, ma vedono un cambiamento importante dell'ente pubblico nel suo complesso. Diversi fattori (tra i quali l'aumento del benessere della popolazione, e la parallela crisi del modello di welfare delineatosi nel secondo dopoguerra) hanno infatti radicalmente trasformato le aspettative nei confronti dell'amministrazione pubblica, facendo pressioni da un lato verso una maggiore efficacia del servizio e dall'altro verso una maggiore efficienza dell'azione pubblica. Si modifica dunque fortemente il ruolo dell'amministrazione pubblica che da ente meramente autorizzatore prima e gestore diretto del servizio poi, diventa più spesso regolatore di un sistema complesso.

A fronte di questa fondamentale trasformazione, spesso accompagnata da rilevanti interventi giuridico-normativi, non è però sempre corrisposto un altrettanto rilevante cambiamento in termini di "cultura organizzativa", intendendo con ciò un'insieme di valori e finalità condivise dal personale di un'organizzazione che arrivano a costituire l'identità profonda dell'organizzazione stessa, contribuendo ad orientarne la gestione e la capacità di raggiungere i propri obiettivi.

Il modello di burocrazia weberiana, orientato all'osservanza di un insieme impersonale di norme e procedure il cui mero rispetto era considerato sinonimo di risultato e garanzia di imparzialità, continua ancora troppo spesso ad essere il modello dominante di azione e di organizzazione nell'apparato pubblico. Nonostante la pubblica amministrazione sia oggi fortemente cambiata e in via di trasformazione, perdurano dunque ancora ad oggi alcune sacche di inefficienza e demotivazione. E quand'anche così non fosse (e così in effetti molto spesso non è), in diversi settori dell'opinione pubblica continuano a sussistere concezioni fortemente negative del personale della pubblica amministrazione (pochi giorni fa diversi media hanno riportato prese di posizioni che definivano il personale dell'amministrazione pubblica come assenteista, fannullone, inefficiente) alimentando un circolo vizioso in cui si rischia di vanificare gli importanti cambiamenti che sono oggi innegabilmente in atto e di far perdere alla pubblica amministrazione la

capacità di attrarre dall'esterno le migliori risorse umane.

Veniamo dunque al tema di questo intervento, e cioè la formazione. In relazione a quanto suddetto è nostra convinzione che la formazione per l'amministrazione pubblica in Italia debba essere orientata prima di tutto ad una radicale trasformazione della cultura organizzativa, rivalutando proprio a livello formativo il ruolo e le competenze del funzionario pubblico a vari livelli. Solo attraverso un investimento importante in termini di formazione l'amministrazione pubblica può infatti diventare quel centro di attrazione e creazione di eccellenza che deve essere per riuscire a rispondere alla complessità ed alle sfide che si stanno oggi delineando. La mancanza di percorsi universitari di alto livello in grado di formare e di dare dignità alla futura classe dirigente pubblica, come avviene ad esempio in Francia, ma anche la difficile individuazione di percorsi di "riaggiornamento" idonei alla situazione attuale, ha sicuramente un ruolo importante nella scarsa capacità di attrazione della pubblica amministrazione del nostro paese di risorse d'eccellenza.

Ma come strutturare questa formazione? La risposta non è certo facile. Come dice Castells, ancor prima che in termini di mere competenze o conoscenze, una delle capacità fondamentali che oggi sono richieste ad un professionista/lavoratore, pubblico o privato che sia, è la capacità di ri-programmarsi, "il saper interpretare se stessi in modo da possedere in ogni momento le conoscenze sufficienti per adempiere ai compiti che ci prefiggiamo"¹. Dote strettamente connessa con il ruolo e le funzioni che la pubblica amministrazione è oggi chiamata svolgere, sempre più individuabili nel miglioramento e potenziamento dello sviluppo sociale: una prospettiva che richiede la capacità di creare "un'interazione sinergica tra innovazioni tecnologiche e valori umani che conduca a un nuovo insieme di organizzazioni e istituzioni in grado di generare un ciclo di feedback positivo tra produttività, flessibilità, solidarietà, sicurezza, partecipazione e responsabilità"².

Ricollegandoci all'ambito culturale, e dunque alla seconda parte della nostra riflessione, come già evidenziato nel nostro precedente contributo la trasformazione del ruolo dell'ente

pubblico da produttore diretto del servizio a regolatore di un sistema più ampio (in un'ottica di governance), implica la capacità di rapportarsi ad un territorio complesso e variegato costituito da numerosi e diversi soggetti non meramente riconducibili ai settori artistico - culturali in senso stretto: fanno oggi parte del sistema cultura i teatri e i musei ma anche le attività di commercio, le società di informazione, chi si occupa di urbanistica e di assistenza sociale. Soggetti che, in termini giuridici ma anche professionali, risultano difficili da elencare perché *sono costantemente in trasformazione*. Cambia la domanda del pubblico, le tecnologie, i modi di produrre e consumare cultura, i luoghi (fisici e non) per farlo, cambia il concetto stesso ed il significato di arte e cultura. Allo stesso tempo cambiano le professioni e le competenze, cambiano le forme organizzative e gli assetti istituzionali, le relazioni contrattuali.

A fronte di tutto ciò non è sufficiente formare oggi futuri funzionari e amministratori pubblici con competenze specifiche, spesso meramente legali. Poiché ciò che è necessario in questo contesto è sempre più una reale capacità di dialogo con professioni e soggetti diversi e altamente mutevoli, le principali "competenze" che vanno acquisite sono quelle della curiosità intellettuale, della flessibilità e della disponibilità al lavoro nella sua complessità. Attitudini più che competenze che si possono creare ed attrarre solo attraverso una radicale trasformazione della cultura organizzativa della pubblica amministrazione orientata alla rivalutazione della persona e al suo ruolo sia dentro che fuori dell'amministrazione.

Questioni di difficile soluzione, poiché spesso l'azione formativa tende a fornire (utilissimi) saperi tecnici-gestionali, ma minima e di difficile attuazione è la creazione di percorsi per sviluppare, favorire e incrementare nuove forme mentis: "l'atteggiamento, struttura mentale, formatosi con l'esperienza e la cultura e divenuta caratteristica di una persona"³. Forse perché si ritiene che alcune capacità e atteggiamenti siano esclusivamente biologici/innati, tratti di "personalità" che nulla hanno a che vedere con l'educazione e la formazione.

Porsi domande, cercare risposte, trovare soluzioni, produrre altre domande, generare nuovi sguardi, essere flessibili, reinterpretarsi e riprogrammarsi, sembrano essere "capacità"

¹ Castells, M. 2004, *La città delle reti*, Venezia: Marsilio Editori.

² Ibidem

³ Vocabolario Garzanti

che o si hanno oppure no. E' vero che si agisce in organizzazioni complesse, ramificate, con regole precise che a volte non sono in grado di promuovere e incentivare tali "atteggiamenti". Ma riteniamo che proprio tale complessità renda indispensabile una nuova "forma mentis" che aiuti a gestire al meglio tutta una serie di finalità metodologie e strumenti oggi a disposizione (valutare i diversi sistemi culturali/artistici/economici del territorio, coordinare, promuovere e valorizzare i soggetti esistenti, programmare un attento ed efficace utilizzo dei fondi pubblici, verificare gli impatti delle azioni intraprese, utilizzare strumenti di misurazione, costruire condizioni istituzionali adatte all'azione dei soggetti territoriali) ed a creare identità (culture organizzative, appunto) maggiormente orientate alla valorizzazione e alla valutazione dei risultati.

Inoltre, per dirla alla maniera di Giorgio Gaber, "Formazione è partecipazione": la demotivazione serpeggia e si fa strada in ambienti di lavoro in cui la routine del giorno per giorno cancella la prospettiva temporale e d'insieme, il motivo per cui si opera in determinati modi.

Pur mantenendo il nostro personale bagaglio di sano scetticismo nei confronti della Pubblica Amministrazione, dell'agire della politica, dell'affidabilità degli interlocutori esterni, ecc., ecc., diventa essenziale avere coscienza e comprendere quali sono i processi più generali in atto, la prospettiva e gli obiettivi verso cui stiamo puntando, il senso delle strategie più generali all'interno delle quali il lavoro quotidiano agisce. E' essenziale, in sostanza, capire di essere "parte di un tutto", all'interno del quale progetti, contributi economici a terzi, azioni specifiche, acquistano un significato più definito e in cui si prende coscienza del proprio ruolo individuale all'interno di un'azione collettiva.

Questo è il significato di "Trasformazione della cultura organizzativa, rivalutando il ruolo e le competenze del funzionario pubblico", "rivalutazione della persona e del suo ruolo".

A monte del momento formativo ci deve essere quindi un ambiente organizzativo adeguato e reimpostato, un'attitudine della dirigenza volta alla partecipazione, alla trasmissione del senso generale della singola azione, al favorire il coinvolgimento dei funzionari, ogni qual volta sia possibile, nei momenti di incontro e di confronto con "l'utenza" e nell'elaborazione di programmi e progetti.

Programmi formativi potrebbero quindi essere dedicati proprio alla diffusione di modalità operative e assetti organizzativi volti a conciliare l'impostazione gerarchica e piramidale del lavoro con quella partecipata e più trasversale.

Ci sia concesso ancora qualche riga per una ulteriore riflessione, relativa ai processi di trasformazione della Pubblica Amministrazione conseguenti alla riforma del titolo V della Costituzione, con particolare riferimento al riassetto delle competenze in materia di beni e attività culturali.

Nonostante, dopo sei anni, nulla di sconvolgente sia avvenuto dal punto di vista normativo sotto il cielo del federalismo e del passaggio di competenze dallo Stato alle Regioni, sotto traccia e a fatica si è fatta strada una nuova cultura e un nuovo atteggiamento di disponibilità al confronto fra Ministero e organismi di coordinamento di Regioni ed Enti locali.

Due esempi riferiti al settore dello spettacolo dal vivo (mentre i beni culturali hanno comunque una loro consolidata storia di confronto):

1. il Patto per le attività culturali di spettacolo (sottoscritto il 25.01.2007) e i due successivi bandi ministeriali di applicazione: il 25 gennaio scorso è stato sottoscritto fra il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, la Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome, l'Unione Province d'Italia e l'Associazione Nazionale Comuni d'Italia, un "Patto per le Attività Culturali di Spettacolo" che prevede, fra l'altro, che i soggetti sottoscrittori adottino "il metodo della programmazione concertata degli interventi, allo scopo di individuare congiuntamente gli obiettivi e le azioni prioritarie da realizzare, in una logica di condivisione delle responsabilità e di utilizzo delle risorse". Si tratta di un passo importante sulla faticosa strada del riassetto delle competenze in tema di attività culturali a seguito della riforma del Titolo V della Costituzione, ma anche un esempio virtuoso di condivisione di indirizzi e obiettivi fra diversi livelli istituzionali;
2. i nuovi regolamenti ministeriali, prossimi ad essere emanati) in materia di attività teatrali, musicali e di danza prevedono un inedito momento di incrocio fra le valutazioni del Ministero e quelle delle

Regioni sulla qualità dei progetti inviati al Ministero stesso.

Non si può dire ora se questi esempi sono solo un punto di arrivo di una fase di collaborazione o un passaggio a un più radicale trasferimento di competenze e risorse dal centro alla periferia. Ma essi segnano comunque un risultato importante che sancisce il passaggio forse definitivo dalla "guerriglia" dei primi anni post riforma a una prospettiva di "federalismo solidale" (secondo la definizione di Vasco Errani, attuale presidente della Conferenza delle Regioni e Province Autonome), passato attraverso la scossa rappresentata dalle sentenze della Corte Costituzionale del 2004 e 2005, che hanno chiarito significati e ricadute della riforma costituzionale.

E' necessario che all'interno della Pubblica Amministrazione e, in particolare, fra i quadri delle Regioni e degli Enti Locali, ci sia una presa di coscienza dell'avvio e del significato di questi processi.

Un'azione formativa diffusa dovrebbe porsi i seguenti obiettivi:

- trasmettere il significato di questi processi in modo diffuso e profondo tra i quadri e i funzionari pubblici del comparto cultura.

- necessità di attrezzarsi a (probabili) nuove funzioni e competenze.

- si accentuerà il ruolo di programmazione e indirizzo delle Regioni, e diventerà essenziale ragionare e lavorare in rete e sistemi con gli altri livelli della PA (le Province, spesso economicamente deboli, ma con una potenziale funzione di cerniera e coordinamento; i Comuni, punti di snodo e di collaborazione su progetti più complessivi a livello territoriale)

- dovrà diventare patrimonio diffuso il metodo della concertazione (attraverso strumenti quali accordi di programma, protocolli d'intesa) sui progetti territoriali di maggiore rilievo, dando così maggiore forza e maggiore certezza di durata e di risorse ai programmi di lavoro.

Una formazione, in sostanza, che crei il tessuto connettivo di un sistema di solidarietà fra diversi livelli istituzionali, favorito dalla conoscenza di ruoli, funzioni e limiti di ciascun livello di governo e di azione territoriale. Una formazione che sia propedeutica all'applicazione concreta di forme costanti di coordinamento, condivisione e concertazione.

Elenco Relatori

(in ordine alfabetico)

Cristina Alaimo, Storica d'arte e progettista culturale /Presidente, Associazione Alumni Fitzcarraldo

Ludovico Albert, Direttore Area Istruzione e Formazione Professionale, Provincia di Torino

Fiorenzo Alfieri, Assessore alla Cultura, Città di Torino

Umberto Angelini, Direttore, Uovo Project, Milano

Martina Angelotti, Coordinatrice Master MEC ARTI, Università Cattolica di Milano

Antonio Autilio, Assessore alla Formazione, Lavoro, Cultura e Sport, Regione Basilicata

Ugo Bacchella, Presidente, Fondazione Fitzcarraldo, Torino / Docente di Progettazione e sviluppo delle Attività Culturali, GIOCA (Graduate Degree Innovation and Organization of Culture and the Arts), Università di Bologna

Roberta Balma Mion, Associazione Torino Internazionale

Pasquale Barbieri, Responsabile Settore Risorse Culturali e Turistiche, FORMEZ, Roma

Fabio Biondi, Direttore artistico, Associazione Culturale l'Arboreto, Mondaino (RN) - Rimini

Sara Bonini Baraldi, ricercatrice, Università degli Studi di Bologna

Michelina Borsari, Direttore scientifico, Fondazione Collegio San Carlo, Modena /Direttore, Festivalfilosofia, Modena

Silvia Bottiroli, Curatrice indipendente

Fanny Bouquerel, Presidente, Associazione Amuni, Palermo

Luca Brinchi, Compagnia Santa Sangre, Roma

Giulio Bua, Direttore Centrale Qualità e Servizi Civici, Comune di Milano

Emilio Cabasino, Segretario Generale, ECCOM, Roma

Roberto Caracuta, Direttore, Fondazione Rico Semeraro, Lecce

Luisella Carnelli, Fondazione Fitzcarraldo, Torino

Sandro Casazza, Presidente, Museo Nazionale del Cinema, Torino

Roberto Castello, Coreografo e Direttore artistico, ALDES, Capannori (LU) / Presidente ADAC Toscana / Coordinamento Nazionale Danza

Marco Chiriotti, Responsabile Settore Spettacolo, Regione Piemonte

Massimo Coda Spuetta, Direttore, Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo, Torino / Presidente, Museo del Territorio, Biella

Massimo Coen Cagli, Fondatore di fundraising.it / Direttore scientifico, Scuola di Fund Raising, Roma

Cecilia Cognigni, Responsabile Qualità e Sviluppo, Biblioteche Civiche Torinesi

Mario Cordero, Direttore Dipartimento Rete Museale, Associazione Culturale Marcolvaldo, Caraglio (CN)

Madel Crasta, Segretario Generale, Consorzio BAICR, Roma

Gigi Cristoforetti, Direttore artistico, Torino Danza / Festival del Circo Contemporaneo, Brescia

Ilda Curti, Assessore alle Politiche per l'Integrazione, Città di Torino

Guido Curto, Direttore, Accademia Albertina di Belle Arti, Torino

Rocco Curto, Preside, II Facoltà di Architettura, Politecnico di Torino / Direttore, Master Management dei beni culturali e ambientali

Nini Cutaia, Direttore Generale, ETI Ente Teatrale Italiano

Filippo Dal Corno, Compositore / Coordinamento artistico, Sentieri Selvaggi, Milano

Paolo Dalla Sega, Docente di Drammaturgia degli Eventi e Ideazione degli Eventi Culturali / Direttore, MEC Master eventi culturali ALMED

Alta Scuola Media Comunicazione e Spettacolo,
Università Cattolica di Milano

Antonio Damasco, Presidente e Direttore artistico, Teatro delle Forme / Direttore artistico, Festival delle Province, Carignano (TO)

Francesco De Biase, Dirigente Divisione Servizi Culturali - Settore Eventi Culturali, Città di Torino

Gabriella De Fino, Tutor del Master of Art and Culture Management e Responsabile di programmi di formazione nell'ambito dell'arte, della cultura e del turismo, TST Trentino School of Management Trento

Domenico De Masi, Docente di Sociologia del Lavoro e Preside della Facoltà di Scienze della Comunicazione, Università "La Sapienza" di Roma / Presidente, Fondazione Ravello

Roberto De Simone, Compositore, musicologo, drammaturgo, regista ed etnomusicologo

Mary Ann DeVlieg, Segretario Generale, IETM, Bruxelles

Mario Della Casa, Organizzatore Generale, Traffic Free Festival, Torino

Marco Demarie, Direttore, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino

Aurora Di Mauro, Responsabile Ufficio Musei Direzione Cultura, Servizio Editoria, Beni librari e archivistici, Regione Veneto

Elena di Stefano, operatrice culturale indipendente

Luca Dini, Presidente, Fondazione Fabbrica Europa per le Arti Contemporanee, Firenze / Direttore, Fondazione Pontedera Teatro

Franco D'Ippolito, Organizzatore teatrale

Emanuele Enria, Responsabile progetto "Italia in Persona", Cittadellarte – Fondazione Pistoletto, Biella

Ruggero Eugeni, Direttore, ALMED Alta Scuola Media Comunicazione e Spettacolo / Docente di Semiotica dei Media, Facoltà di Lettere, Università Cattolica di Milano

Nicola Facciotto, Direttore, Kalatà, Mondovì

Franco Ferrari, Direttore organizzativo, Teatro Regionale Alessandrino / Direttore organizzazione e personale, Fondazione Teatro Regio, Torino

Giovanni Ferrero, Vice Presidente, Fondazione CRT / Presidente, Accademia Albertina di Belle Arti, Torino

Franco Floris, Direttore responsabile, Animazione Sociale - Gruppo Abele, Torino

Filippo Fonsatti, Vicepresidente, Teatro Stabile di Torino / Responsabile Formazione e Ricerca, Fondazione Teatro Regio, Torino

Daniela Formento, Direttrice vicaria della Direzione Beni Culturali, Regione Piemonte

Mimma Gallina, organizzatrice e docente di organizzazione teatrale

Alberto Garlandini, Dirigente U.O. Diffusione dei saperi, Direzione Generale Culture, Identità e Autonomie della Lombardia, Regione Lombardia / Consigliere nazionale ICOM Italia

Monica Gattini Bernabò, Responsabile Relazioni Istituzionali, Teatro Litta, Milano

Patrizia Ghedini, Responsabile Servizio Cultura, Sport e Tempo Libero, Regione Emilia Romagna

Mercedes Giovinazzo, Direttore, Interarts Foundation, Barcelona

Renata Girola, Consulente in Marketing e Fundraising, Milano

Fabrizio Grifasi, Vice Direttore, Fondazione RomaEuropa

Daniele Griot, Presidente e Direttore, Scuola Alto Perfezionamento Musicali, Saluzzo (CN)

Elisa Guzzo Vaccarino, operatrice culturale indipendente

Luca Introini, Ufficio Studi, Federculture, Roma

Daniele Jalla, Presidente ICOM Italia

Michèle Kramers, Compagnia internazionale Théâtre en vol, Sassari

Saverio La Ruina, Attore e Direttore artistico, Scena Verticale, Castrovillari (CS)

Alessandro Laterza, Amministratore Delegato, Editori Laterza, Bari-Roma

On. Maria Leddi, Camera dei Deputati - V Commissione (Bilancio- Tesoro e Programmazione) e VI Commissione

Lauretta Longagnani, Servizio Cultura, Provincia di Modena

Joanneke Lootsma, Vice Direttore, Felix Meritis Foundation, Amsterdam / Direttore Amsterdam – Maastricht Summer Academy

Dino Lupelli, Organizzatore e consulente per la creazione di eventi / project manager dei festival Elita e Elettrowave

Mirella Macera, Direttore, Castello di Racconigi, Soprintendenza per i Beni Architettonici e il Paesaggio del Piemonte

Monica Mailander, Studio Mailander, Torino

Laura Marasso, Consulente referente per gli aspetti museologici e la progettazione dei percorsi formativi, Laboratorio Ecomusei, Regione Piemonte

Giulia Marcon, Responsabile Settore Affari Internazionali e Comunitari, Regione Piemonte

Michele Marelli, Musicista

Marco Martinelli, Regista, fondatore e direttore artistico, Teatro delle Albe, Ravenna

Martin Mayes, Musicista

Graziano Melano, Direttore artistico, Fondazione Casa Teatro Ragazzi e Giovani, Torino / EUnetART / Presidente, ASSITEJ (ITALIA)

Massimo Melotti, Docente all'Accademia Albertina di Belle Arti e a Scienze della Comunicazione, Università degli Studi di Torino/ Responsabile Relazioni Esterne, Castello di Rivoli

Angelo Miglietta, Segretario Generale, Fondazione CRT, Torino

Massimo Misiti, Responsabile Ufficio Studi, Associazione Civita, Roma

Eleonora Monaco, dottoranda in Management dell'Innovazione, Università degli Studi "G. D'Annunzio" di Pescara

Luca Monti, Docente di Ideazione degli Eventi, Coordinatore didattico MEC Master eventi culturali, ALMED Alta Scuola Media Comunicazione e Spettacolo, Università Cattolica di Milano

Ugo Morelli, Direttore di progetti e docente di Scienze organizzative e Direttore del Master of Art and Culture Management, TST Trentino School of Management, Trento

Andrea Moretti, Docente di Produzioni e Attività Culturali, Facoltà di Economia, Università Cà Foscari, Venezia / Docente di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Scienze Economiche, Università degli Studi di Udine

Paolo Naldini, Amministratore Delegato, Fondazione Cittadellarte, Biella

Nadia Nigris, Vice Direttore Generale, Accademia Teatro alla Scala, Milano

Teresio Novella, Vice Sindaco, Comune di Casalbeltrame (NO)

Gianni Oliva, Assessore alla Cultura, Regione Piemonte

Emiliano Paoletti, Direttore, Zone Attive, Roma

Velia Papa, Direttore Inteatro Festival / Assessore alla Cultura, Comune di Senigallia (AN)

Lisa Parola, Curatrice indipendente e mediatrice culturale, A.Titolo, Torino

Serena Pastorino, ricercatrice, IULM, Milano

Francesco Perrotta, Vice Presidente, Italiafestival

Rolando Picchioni, Presidente Consiglio di Amministrazione, Fiera del Libro, Torino

Cesare Pietroiusti, Artista / Docente di "Laboratorio delle tecniche e delle espressioni artistiche", IUAV, Venezia

Bartolomeo Pietromarchi, curatore

Liliana Pittarello, Direttore, Direzione regionale per i beni culturali e paesaggistici del Piemonte

Enzo Restagno, Direttore Artistico, MITO Settembre Musica, Torino / Docente di Storia della Musica, Conservatorio Giuseppe Verdi, Torino

Roberto Ricco, Codirettore, Teatro Kismet Opera, Bari

Maurizio Roi, Presidente Ater / Fondazione Ater Formazione, Modena / Presidente, Fondazione Arturo Toscanini, Parma

Margherita Sani, Dirigente IBC - Istituto per i Beni Artistici Culturali e Naturali, Bologna / EMAC European Museum Advisors Conference / Network European Museum Organization

Walter Santagata, Docente di Economia dei Distretti Culturali e Sviluppo Locale e di Economia dei Beni e delle Attività Culturali, Facoltà di Scienze Politiche, Università degli Studi di Torino

Teresa Sardanelli, Direttore del settore Cultura e Promozione della Città, Comune di Genova

Noemi Satta, Consulente di marketing per la cultura e il territorio, Milano

Gabi Scardi , Curatrice indipendente e critica d'arte, Milano

Stefania Serre, Fondazione CRT

Fabio Severino, Consulente di direzione del Consorzio di Istituti Culturali BAICR / Coordinatore didattico del Master in "Economia della Cultura", Facoltà di Economia, Università di Roma Tor Vergata

Ludovico Solima Docente di Economia e Gestione degli Enti Culturali, Seconda Università degli Studi di Napoli

Alessandro Stillo, Segretario Generale, Association International BJCEM

Antonio Taormina, Direttore, Fondazione ATER Formazione, Modena

Michele Trimarchi, Docente di Analisi Economica del Diritto, Facoltà di Giurisprudenza, Università degli Studi Magna Grecia di Catanzaro / Partner ECCOM

Andrea Ugolini, Presidente, Confindustria Pesaro / Presidente, Centro Arti Visive Pescheria, Pesaro

Gabriele Vacis, Regista teatrale

Pietro Valenti, Direttore, Fondazione ERT, Modena / Direttore, VIE Scena Contemporanea Festival, Modena

Pierdonato Vercellone, Direttore Specialistico Comunicazione, Comune di Milano

Valter Vergnano, Soprintendente Fondazione Teatro Regio di Torino / Presidente ANFOLS

Micaela Veronesi, Responsabile della sede di Torino, Codess Culture

Paolo Verri, Direttore, Associazione Torino 2011 – To 11

Luca Zan, Docente di Management delle Organizzazioni Culturali, Facoltà di Economia / Presidente GIOCA (Graduate Degree Innovation and Organization of Culture and the Arts), Università di Bologna

Roberto Zangrandi, Responsabile Relazioni con Parlamento e Commissione Europea, ENEL S.p.A.

Matteo Zauli, Direzione artistica, Museo Zauli, Faenza

Elenco partecipanti (iscritti al 17 settembre 2007)

COGNOME	NOME	ENTE/SOCIETA'	SEMINARI PARALLELI	LA FORMAZIONE CHE VORREI
Agusto	Giulia	Consulente	6 L'arte di trasmettere i sogni	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Alessi	Chiara	Museo Alessi	6 L'arte di trasmettere i sogni	b. Musei e beni culturali
Andrighettoni	Isabella	Provincia autonoma di Trento, Servizio Attività Culturali	Nessuno	Nessuno
Annunziata	Giovanna	Osservatorio di Comunicazione Federico II napoli	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	b. Musei e beni culturali
Attivissimo	Danila	Politecnico di Torino	6 L'arte di trasmettere i sogni	b. Musei e beni culturali
Balestrino	Renato	Castello di Racconigi	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	b. Musei e beni culturali
Bastianelli	Mariarosa	Privato	Nessuno	Nessuno
Beretta	Arianna	Consulente pubblicitaria	2 Mamma li Turchi!	
Bertiglia	Maria Caterina	Comune di Torino / Fondazione TST	3 Di molte trame, nessuna rete	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Bertolino	Valentina	Ass.Cult. Altre Velocità	6 L'arte di trasmettere i sogni	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Bettin	Caterina	Studente GIOCA, Università degli Studi di Bologna	6 L'arte di trasmettere i sogni	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Bionda	Diego	Fondazione Novecento	6 L'arte di trasmettere i sogni	b. Musei e beni culturali
Boaretto	Monica	Privato	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Bologna	Paola	Regione Piemonte - Piemonte dal Vivo	3 Di molte trame, nessuna rete	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Bonicalzi	Emanuela	IReR - Regione Lombardia	Nessuno	Nessuno
Bozza	Gianluigi	Provincia autonoma di Trento, Servizio Attività Culturali	Nessuno	Nessuno
Brasolin	Francesca	Associazione Zona Tortona	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Brondi	Mauro	Centro di Cooperazione Culturale	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Buracco Ghion	Dimitri	Ideazione srl	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	b. Musei e beni culturali

Candellero	Cristiana	Coreografa	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Caponera	Simone	privato	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Carassai	Lorenida	Studente, Università degli Studi di Macerata	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Carissimo	Alessandro	graphic designer	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Carli	Laura	Regione Piemonte	2 Mamma li Turchi!	b. Musei e beni culturali
Cavallaro	Valter	Comune di Torino	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	d Pubblica Amministrazione
Cellini	Cristina	Studente, Corep Master Management Beni Culturali	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Corradini	Elena	Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	b. Musei e beni culturali
Corsini	Cheti	Comune di Bologna, Settore cultura	2 Mamma li Turchi!	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Cortesi	Luca	Associazione Meditaeuropa	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Crisci	Francesco	Università degli Studi di Udine	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Dal Toso	Raffaella	operatore sociale	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
De Maio	Emiliano	Libero Professionista	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	b. Musei e beni culturali
De Marchi	Rebecca	Provincia di Torino, Servizio Cultura	6 L'arte di trasmettere i sogni	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
De Rienzo	Lucia Carolina	Associazione Culturale Teatro della Terra	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
De Rosa	Milena	catalogatore di beni mobili artistici	2 Mamma li Turchi!	d Pubblica Amministrazione
de Simone	Olimpia	ARS Nea - didattica e cultura	6 L'arte di trasmettere i sogni	b. Musei e beni culturali
d'Elia	Ester Lavinia	storica dell'arte	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	b. Musei e beni culturali
Deruschi	Luisa	Onda Teatro	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Di Matteo	Fiorangela	Comune di Genova, Direzione Cultura Settore Musei	6 L'arte di trasmettere i sogni	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Di Matteo	Fiorangela	Comune di Genova, Settore Musei	3 Di molte trame, nessuna rete	b. Musei e beni culturali
Di Nunzio	Loredana	Comune di Torino, Arredo Urbano	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	d Pubblica Amministrazione

Fasolo	Paolo	Fondazione Novecento	Nessuno	Nessuno
Fumero	Alice	Novedee /Associazione KITE	6 L'arte di trasmettere i sogni	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Galanti	Emiliano	Associazione Meditaeuropa	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Gambini	Cristina	Osservatorio Spettacolo Emilia-Romagna	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	
Garbarini	Aldo	Comune di Torino, Divisione Servizi Educativi	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	d Pubblica Amministrazione
Giacobino	Cristina	Regione Piemonte	3 Di molte trame, nessuna rete	
Giarolo	Morena	Project Manager culturale free lance	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Giovannoli	Augusta	Biblioteca Multimediale, Città di Settimo Torinese	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	d Pubblica Amministrazione
Giraud	Silvia	Deik cultura e turismo	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	b. Musei e beni culturali
Giroto	Maria Grazia	Museo Nazionale del Cinema	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	b. Musei e beni culturali
Giudanella	Marisa	Provincia autonoma di Bolzano, Ufficio Cultura	6 L'arte di trasmettere i sogni	
Guerini	Fulvia Gisella	Studente GIOCA, Università degli Studi di Bologna	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Guerrini	Alessandro	Open Care - Servizi per l'Arte	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	d Pubblica Amministrazione
Guiduzzi	Caterina	CETEC (Centro Europeo Teatro e Carecere) - Edge Festival	3 Di molte trame, nessuna rete	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Heskia	Thomas	International Centre for Culture & Management	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Jon	Daniela Giovanna	operatore beni culturali	6 L'arte di trasmettere i sogni	b. Musei e beni culturali
Lamontanara	Olga	Scuola Holden	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Lavalle	Rita	MAIS ONG	6 L'arte di trasmettere i sogni	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Leonardi	Luca	Università del Piemonte Orientale - Facoltà di Economia	3 Di molte trame, nessuna rete	d Pubblica Amministrazione
Lupo	Antonio	privato	6 L'arte di trasmettere i sogni	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Maggi	Gianfranco	Comune di Cuneo, Settore Cultura	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	d Pubblica Amministrazione
Maggiora	Andrea	Merkurio Progetti Musicali	2 Mamma li Turchi!	C. Spettacolo, festival e grandi eventi

Maggiore	Chiara	collaboratore a progetto	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Marangon	Giuliana	Regione Lombardia	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	d Pubblica Amministrazione
Marenghi	Pamela	Agente di Sviluppo Locale	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Marinelli	Chiara	Cooperativa Progetto Muret	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Maritati	Paola	Progetto Dialoghi	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Marola	Chiara	Accademia Corale Stefano Tempia	2 Mamma li Turchi!	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
marovelli	liana	Bibliotecaria	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	d Pubblica Amministrazione
Martinelli	Claudio	Provincia autonoma di Trento, Servizio Attività Culturali	Nessuno	Nessuno
Mascheroni	Massimo	Zelig spettacolo	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Mastromarino	franca	Comune di Grugliasco, Servizio Cultura	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	d Pubblica Amministrazione
Mercuri	Filomena	Università degli Studi di Catanzaro	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Mondino	Manuela	Codice. Idee per la Cultura	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Morrone	Frida	Compagnia Astolfo sulla Luna	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	b. Musei e beni culturali
Mosti	Nicola	Privato	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Musso	Marta	Progettista culturale	6 L'arte di trasmettere i sogni	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Oneto	Vittoria	STartAL società cooperativa sociale		b. Musei e beni culturali
Palla	Silvia	Storico dell'arte	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	b. Musei e beni culturali
Panfili	Rolando	A.gens srl	2 Mamma li Turchi!	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Paoli	Paolo	Università cattolica di Brescia	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	d Pubblica Amministrazione
Paolilli Treonze	Chiara	Studente GIOCA, Università degli Studi di Bologna	2 Mamma li Turchi!	b. Musei e beni culturali
Paravisi	Riccardo	Manager dell'arte e della cultura	6 L'arte di trasmettere i sogni	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Parisi	Lucia	Associazione Museidon Lombardia	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	b. Musei e beni culturali

Pellegrini	Davide	Downing Street	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	
Perissinotto	Loredana	privato	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	b. Musei e beni culturali
Peruzzi	Elena	Pro Loco Buri	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Piazza	Pucci	Associazione Formazione 80	6 L'arte di trasmettere i sogni	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Picchi	Patrizia	Provincia di Torino, Servizio Cultura	Nessuno	Nessuno
Pignataro	Francesco	Codice. Idee per la Cultura	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Pinto	Angelo	Fondazione Academia Montis Regalis	2 Mamma li Turchi!	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Piraccini	Maria Chiara	Architetto	6 L'arte di trasmettere i sogni	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Polastri	Laura	Comune di Alessandria, Servizio Cultura	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Quagliato	Anna Maria	Regione Piemonte	3 Di molte trame, nessuna rete	b. Musei e beni culturali
Rabazzana	Rosanna	Villa5 Associazione	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Raddi	Federica	Project Manager	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Ratti	Francesca	Agenzia di sviluppo del territorio LAMORO - Rassegna Castelli Aperti	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Rava	Adriana	Studente, Università degli Studi di Pavia	6 L'arte di trasmettere i sogni	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Raviola	Mariachiara	Associazione Didee - Arti e Comunicazione	3 Di molte trame, nessuna rete	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Regazzo	Silvia	Studente GIOCA, Università degli Studi di Bologna	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Ridolfi	Fabio	Operatore Teatrale	3 Di molte trame, nessuna rete	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Rosati	Mario	ECSTRA consorzio cooperative culturali e turistiche	6 L'arte di trasmettere i sogni	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Rusconi Manfrin Lamm	Jessica	privato	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Samà	Caterina	Programmatore culturale	3 Di molte trame, nessuna rete	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Sandrino	Sara	Studente, Università degli Studi di Genova	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	b. Musei e beni culturali
Sartore	Piera	Regione Piemonte	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	C. Spettacolo, festival e grandi eventi

Scandolari	Romana	Museo delle Palafitte del Lago di Ledro	6 L'arte di trasmettere i sogni	b. Musei e beni culturali
Schiano lo Moriello	Sirio	Associazione Culturale Lounge Art	6 L'arte di trasmettere i sogni	b. Musei e beni culturali
Sechi	Marcella	Event Manager	6 L'arte di trasmettere i sogni	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Serratrice	Gabriella	Regione Piemonte - Direzione Beni culturali	2 Mamma li Turchi!	
Sola	Annalisa	Deik cultura e turismo	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	b. Musei e beni culturali
Staiano	Filippo	privato	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Stumpo	Giulio	Eccom	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Tittone	Raffaella	Regione Piemonte	Nessuno	Nessuno
Torti	Maria	Pixscene	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	
Trabocchi	Palmina	Addetto stampa	1 Politiche culturali, grandi eventi e marketing urbano	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Travaglini	Sabrina	Consulente	5 Pratiche Artistiche e progettualità culturali...	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Ugo	Micol	docente	2 Mamma li Turchi!	b. Musei e beni culturali
Valsecchi	Alessandra	Casa del Teatro Ragazzi e Giovani	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	C. Spettacolo, festival e grandi eventi
Valvassori	Vittoria	Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Varlotta	Antonella	Studente, Università degli Studi di Macerata	3 Di molte trame, nessuna rete	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica
Venuti	Elisa	Professionista free-lance	4 Chi trova un amico, trova un tesoro	a. Centri culturali, sviluppo locale e arte pubblica

Crediti

Progettazione

Ugo Bacchella, Fondazione Fitzcarraldo, Torino

con la collaborazione di

Ivana Bosso, Fondazione Fitzcarraldo, Torino
Silvia Bottiroli, curatrice indipendente
Paolo Dalla Sega, Università Cattolica, Milano
Antonio Taormina, Fondazione ATER, Modena

Realizzazione

Fondazione Fitzcarraldo

Ivana Bosso, coordinamento organizzativo ed editoriale

Luisella Carnelli, web marketing

Laura Cherchi, comunicazione

Alberto Gulli, coordinamento

Simona Martini, organizzazione e ospitalità

Marco Schiavone, media manager

ENTI PROMOTORI

Fondazione Fitzcarraldo

Ugo Bacchella, Presidente e Responsabile Formazione

Alberto Gulli, Coordinatore Formazione

Regione Piemonte

Gianni Oliva, Assessore alla Cultura

Daniela Formento, Direttrice vicaria della

Direzione Beni Culturali

Fondazione CRT

Andrea Comba, Presidente

Angelo Miglietta, Segretario Generale

In collaborazione con

Associazione Alumni Fitzcarraldo

Cristina Alaimo, Presidente

Arianna Beretta, Coordinatrice

Si ringraziano per l'ospitalità

Accademia Albertina delle Belle Arti di Torino

Ezio Gribaudo, Presidente

Guido Curto, Direttore

Museo Nazionale del Cinema – Cinema Massimo

Sandro Casazza, Presidente

Alberto Barbera, Direttore

Grafica

Alberto Conte

Riprese audiovisive

Enrico Carlesi, Gecko Film

Progetto realizzato da Fondazione Fitzcarraldo nell'ambito del "Progetto pluriennale di formazione per la gestione e la valorizzazione dei musei e dei beni culturali del Piemonte" in convenzione con la Direzione Regionale Beni Culturali – Settore Musei e Patrimonio culturale della Regione Piemonte.

Con il sostegno di Fondazione CRT.