Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in

Economia e gestione delle arti e delle attività culturali

(Classe LM-76 Scienze economiche per l'ambiente e la cultura)

in ordinamento ex D. M. 270/04

Tesi di Laurea

Sistemi di progettazione per lo spettacolo dal vivo

Il bando per le performing arts della Compagnia di San Paolo

Relatore
Prof. Pieremilio Ferrarese

Laureanda
Francesca Cortese
Matricola 866131

Anno Accademico
2017 / 2018

RINGRAZIAMENTI

In primo luogo, vorrei ringraziare il Professor Pieremilio Ferrarese che mi ha permesso con i suoi consigli e il suo prezioso sostegno di approfondire il tema della progettazione culturale e sviluppare la mia tesi così come viene qui proposta.

Vorrei dedicare un ringraziamento particolare a tutta l'area Arte, Attività e Beni culturali della Compagnia di San Paolo e, in particolare, alla Dott.ssa Arianna Spigolon che – oltre ad aver messo a mia disposizione il suo tempo e le sue conoscenze in merito al bando *Performing arts* – mi ha aiutato nella selezione dei casi studio, nell'analisi dei dati e nel confronto con gli enti. A tal proposito ringrazio i tre soggetti al centro dello studio per la disponibilità dimostrata e per aver condiviso con me informazioni e strategie progettuali: un sentito "grazie" va quindi al Teatro Instabile di Aosta e alla sua responsabile di produzione per *T*Danse*, Smeralda Capizzi, al Teatro della Caduta e ad Elisa Bottero, responsabile organizzativa per *Concentrica*, a Mosaico Danza e alla direttrice artistica di *Interplay* Natalia Casorati.

Desidero esprimere, inoltre, la mia gratitudine alla Compagnia di San Paolo e alla Fondazione CRT per l'arte moderna e contemporanea che hanno permesso un incontro rispettivamente con la Dott.ssa Laura Fornara e la Dott.ssa Ilaria Menolascina, al fine di introdurre linee guida e modalità di intervento delle fondazioni di origine bancaria.

Infine, vorrei ringraziare quei soggetti vincitori del bando che hanno dedicato un po' di tempo alla compilazione del questionario e la cui partecipazione alla mia ricerca è spesso andata oltre le semplici risposte riportate nella tesi: Associazione CRAFT, Nuovo Teatro Faraggiana, Kronoteatro Associazione Culturale, Balletto Teatro Torino, Teatro Necessario Onlus, Associazione Echo Art.

INDICE

INTRODUZIONE **3**

PARTE I – IL SETTORE DELLO SPETTACOLO DAL VIVO **7**

1. LO SPETTACOLO DAL VIVO NEL TERRITORIO NAZIONALE **9**

1.1 Lo spettacolo dal vivo in Italia: il consumo culturale e il finanziamento al settore *10*

1.2 Uno sguardo alle arti performative in Piemonte *15*

2. LA PROGETTAZIONE CULTURALE NELLE PERFORMING ARTS **21**

2.1 La progettazione culturale *23*

2.1.1 Equilibrio tra sostenibilità e innovazione artistica: un falso trade-off 26

2.2 Criticità delle arti performative *29*

2.3 Processi di produzione e gestione di eventi culturali *37*

2.3.1 Elaborazione di un modello processuale per la progettazione dello spettacolo dal vivo 41

PARTE II – IL RUOLO DELLA COMPAGNIA DI SAN PAOLO NELLE PERFORMING ARTS **57**

3. LE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA PER IL SETTORE CULTURALE **59**

3.1 Origine e scopi *59*

3.2 L'importanza dell'accountability *61*

3.3 Evoluzione strategica dagli anni Novanta ad oggi *62*

3.4 Le FOB e la cultura *66*

3.5 La Compagnia di San Paolo e il suo ruolo nel panorama culturale piemontese *69*

4. IL BANDO "PERFORMING ARTS" DELLA COMPAGNIA DI SAN PAOLO: la prospettiva della fondazione **73**

4.1 La costruzione di un bando *75*

4.1.1 Aspetti processuali 75
4.1.2 Definizione dell'obiettivo 76
4.1.3 Processi di comunicazione 77
4.1.4 Processi di valutazione 78
4.1.5 Monitoraggio e feedback 81
4.1.6 Distribuzione sul territorio 83

4.2 "Performig Arts 2018": elementi di novità ed originalità del bando *84*

4.2.1 Aspetti processuali 85
4.2.2 Definizione dell'obiettivo 88
4.2.3 Processi di comunicazione 90
4.2.4 Processi di valutazione 95
4.2.5 Monitoraggio e feedback 97
4.2.6 Distribuzione e risultati 98

5. IL BANDO "PERFORMING ARTS" DELLA COMPAGNIA DI SAN PAOLO: la prospettiva degli enti 105

5.1 Interplay – Festival Internazionale della Danza Contemporanea ... 107

*5.2 T*Danse Technologie et Danse – Festival Internazionale della Nuova Danza di Aosta ... 116*

5.3 Concentrica – Spettacoli in orbita ... 125

5.4 Iniziative a confronto ... 134
5.4.1 Analisi SWOT ... 134
5.4.2 Qualità artistica ... 140
5.4.3 Sostenibilità ... 142
5.4.4 Audience Development ... 148
5.4.5 Cooperazione ... 152
5.4.6 Spunti di riflessione ... 153

5.5 Il questionario ... 155
5.5.1 Risultati dei questionari ... 156
5.5.2 Metodologie progettuali ... 160

6. CONCLUSIONI ... 161

APPENDICI ... 165

APPENDICE A – FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA: le attività di sostegno ... 167

APPENDICE B – Schede di progetto e relazioni conclusive ... 185

APPENDICE C – Il questionario proposto e risultati ... 219

BIBLIOGRAFIA ... 227

SITOGRAFIA ... 233

INTRODUZIONE

Il punto di partenza da cui prende forma la seguente ricerca riguarda le procedure e i meccanismi che un'organizzazione culturale adotta per attivare un evento sostenibile dal punto di vista economico e fattibile dal punto di vista gestionale, senza che ciò infici sulla qualità artistica del progetto. La tesi aspira a individuare quali fattori esogeni ed endogeni portino allo sviluppo di una soddisfacente progettazione culturale, percorrendo le fasi di costruzione e realizzazione di una manifestazione legata alle *performing arts*.

Lo studio si prefigge come obiettivo di rintracciare le soluzioni progettuali adottate negli ultimi anni e gli aspetti che rendono un progetto encomiabile, distinguibile e meritevole di sostegno economico e *in kind*. Sarebbe stato complesso entrare in possesso delle informazioni pratiche necessarie – e al contempo comprovate e valevoli – partendo da progetti individuati singolarmente fra una miriade di iniziative possibili. I problemi a cui si sarebbe andati incontro sono due:

I- la scelta dei criteri di selezione per i casi di studio da prendere come riferimento
II- la valutazione oggettiva e scientifica del valore delle proposte prese in esame

Per ovviare a tali criticità, si è pensato di far riferimento ad una realtà nota nell'ambito del sostegno culturale sul territorio – la Compagnia di San Paolo – che per natura statutaria e finalità istituzionali possiede pregresse quanto necessarie competenze tecniche, scientifiche ed amministrative per formulare valutazioni e selezioni non comprovabili altrimenti.

Avvalendosi dell'aiuto dell'area istituzionale di *Arte, Attività e Beni culturali* della fondazione di origine bancaria, è stato possibile analizzare in maniera diretta alcune progettualità interessanti e paradigmatiche, inserite tra gli enti vincitori del bando "Performing Arts 2018".

Di conseguenza, l'analisi dei progetti affrontata in questa ricerca verterà su progetti altamente qualificati – selezionati da una Commissione tecnica[1] – che rispondono a parametri specifici descritti nel bando e con un livello di controllo e rendicontazione difficilmente riscontrabili attraverso una ricerca su singoli progetti.

Tale lavoro è reso possibile grazie all'abbondanza di informazioni e documenti – contabili e non – resi pubblici dalle fondazioni e da organi rappresentativi come l'ACRI (Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio S.p.A.), che per le loro finalità istituzionali sono tenute a informare del proprio operato i principali stakeholder del territorio[2] per «garantire la trasparenza delle scelte effettuate»[3].

È evidente che i progetti presi in esame non rappresentino un campione sufficiente alla costruzione di un modello complessivo di progettazione culturale, ma identificano tendenze e modalità utili come riferimento per la strutturazione di un progetto culturale attinente alle arti performative.

Data tale premessa, la ricerca si sviluppa tra una prima parte teorica che riflette sul settore dello spettacolo dal vivo e sulla progettazione di un evento. Nel primo capitolo si avrà modo di ragionare sul settore delle arti performative, sulle forme di finanziamento più rilevanti e sull'andamento degli ultimi anni nel territorio del Nord–Ovest.

Nel secondo capitolo, si approfondirà il tema della progettazione culturale. Verranno, in primo luogo, introdotti alcuni temi tradizionali legati alle *performing arts*, con un approfondimento sulle peculiarità e criticità del settore. In secondo luogo, si tratteranno gli aspetti pratici della progettazione culturale e del ciclo di progetto con riferimenti alla letteratura scientifica e a opinioni e interviste di esperti del settore. Infine, verrà proposto un modello specifico per lo spettacolo dal vivo, che illustri le principali fasi di azione, gli obiettivi perseguiti e gli strumenti necessari. Tale modello terrà conto tanto degli studi teorici quanto delle indicazioni sui processi attivati dagli enti selezionati per l'analisi del caso di studio descritti.

[1] Composta da professionisti del settore interni ed esterni alla Compagnia di San Paolo
[2] Leardini C., Rossi G. (a cura di), *Fondazioni bancarie, arte e cultura. Ruolo, risultati e prospettive alla luce di un'analisi territoriale,* 2010, Franco Angeli, Milano
[3] Protocollo di Intesa tra MEF e ACRI del 22 aprile 2015, http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/la-Fondazione/Statuto/Protocollo-di-intesa-ACRI-MEF

La seconda parte della trattazione, riguarda il ruolo delle fondazioni di origine bancaria e nello specifico della Compagnia di San Paolo – fondazione che ha sede a Torino – nell'ambito delle performing arts.

Il terzo capitolo delineerà per sommi capi la natura delle fondazioni di origine bancaria, ragionando sugli scopi, le finalità e modalità di intervento utilizzate. Data la vastità dell'argomento, verrà mostrata una sintesi sulle origini delle fondazioni e le principali finalità, per poi concentrarsi sull'evoluzione che ha coinvolto tali istituzioni nel tempo modificando politiche, ruoli, strategie e interventi operativi. Si tratta di un aspetto molto interessante, ma affrontato solo in tempi recenti dalla trattatistica di settore: verrà valutato l'apporto effettivo – in termini finanziari ma anche partecipativi e di supporto – delle fondazioni di origine bancaria al settore culturale in Italia. Infine, ci si concentrerà sul ruolo della Compagnia di San Paolo nel territorio del nord-ovest.

Gli ultimi due capitoli, avranno infine l'obiettivo di mostrare da vicino la macchina organizzativa della progettazione nel mondo performativo, evidenziando tendenze, aspetti innovativi e soluzioni originali per la realizzazione di eventi culturali.

In questa fase, la ricerca assumerà un taglio diverso, di indagine sul campo con riflessioni e conclusioni derivate da dati e informazioni raccolti a partire da un'esperienza diretta di partecipazione ad eventi, conferenze e *meeting group* o all'attivazione di collaborazioni ed interviste con attori diretti.

Per mantenere una visione complessiva in materia di progettazione, la ricerca è stata condotta contemporaneamente su due prospettive in costante dialogo fra loro. Da un lato, le motivazioni, le procedure e le fasi attuative del bando "Performing Arts 2018" promosse dalla Compagnia di San Paolo; dall'altro, una visione contestuale delle modalità progettuali e organizzative di alcuni enti che lavorano nel settore.

Nel capitolo 4 – in particolare – verranno mostrati i passaggi necessari e gli aspetti essenziali per la costruzione di un bando, con la successiva applicazione dei criteri descritti al bando "Performing Arts 2018".

Il capitolo 5 infine descriverà in maniera approfondita tre degli enti vincitori del bando con i quali è stata aperta una collaborazione in fase di ricerca che ha consentito non solamente uno scambio di dati e informazioni sul progetto, ma anche la possibilità di partecipare ed assistere ai festival per capirne natura e dinamiche.

Dopo la presentazione dei tre casi, si ragionerà sulle tre proposte in maniera incrociata, confrontandole in base ai principali parametri individuati dal bando: qualità, sostenibilità e cooperazione.

Infine, il capitolo si concluderà con la presentazione delle risposte di una ristretta cerchia di enti beneficiari del contributo della Compagnia a un questionario che ha l'obiettivo di verificare quanto riportato nell'intera trattazione con esperienze concrete e dirette.

PARTE I – IL SETTORE DELLO SPETTACOLO DAL VIVO

1. LO SPETTACOLO DAL VIVO NEL TERRITORIO NAZIONALE

Il settore dello spettacolo dal vivo comprende tutte le manifestazioni – di carattere artistico e ricreativo – che presentano caratteri performativi e che prevedono la presenza di un pubblico al momento della propria messa in scena.[1] Fanno parte di questa definizione le discipline del teatro, della danza, della musica, del circo, dell'arte performativa e le commistioni tra i diversi generi. Tratto distintivo e requisito necessario per l'esistenza delle performing arts è – appunto – la presenza del fruitore *in loco* nel momento della rappresentazione o esecuzione dell'opera[2], aspetto che differenzia tale settore da altri simili – quali ad esempio il cinema. Ne consegue che la presenza simultanea di pubblico e artisti e la limitazione temporale e spaziale dei confini entro i quali si inserisce la *performance*, implichino notevoli differenze non solamente in fase esecutiva, ma anche nelle modalità di gestione delle fasi creative e progettuali.

Altra precisazione doverosa, riguarda la tipologia di programmazione presa in esame. All'interno dell'offerta di performing arts bisogna distinguere tra programmazioni stabili di lungo periodo e iniziative estemporanee con una linea tematica forte o una funzione precisa, concentrate in un preciso arco temporale e strettamente legate al tema della valorizzazione.[3] Mentre le prime comprendono opere di repertorio, stagioni teatrali e cartelloni annuali, le seconde rientrano nell'insieme di attività socio-culturali ascrivibili a quello che Argano definisce «universo degli eventi» con una durata limitata: i festival, le rassegne, i progetti tematici, gli incontri con autori, eccetera.[4]

Tale differenza deve essere tenuta bene a mente per la gestione dei processi di creazione e conduzione da parte dei soggetti culturali. Se quando si parla della programmazione di organizzazioni e teatri stabili si discute di vere e proprie aziende che producono servizi (come ad esempio nel caso di una fondazione lirico-sinfonica), nel caso di iniziative

[1] ARGANO L., *cit., p. 16*
[2] *Ibidem*
[3] Cuoco P., Gallina M., *I festival*, in *Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, a cura di M. Gallina, 6° ed., FrancoAngeli, Milano, 2007, p. 335
[4] ARGANO L., BOLLO A., DALLA SEGA P., *Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, Franco Angeli, Milano, 2017, p. 23

temporanee – come possono essere i festival – si tratta di gestire una macchina organizzativa meno complessa e più flessibile in cui la direzione si occupa della gestione di un singolo progetto nelle sue diverse sfaccettature.[5]

Tabella 1.1 Differenti modelli di programmazione culturale (Fonte: Rispoli, Brunetti, 2009)

Programmazione stabile	Teatro di repertorio, stagione teatrale, cartellone annuale, collezioni permanenti
Eventi e manifestazioni	Festival, rassegne, mostre, progetti, tematici, incontri con autori

Per quanto riguarda i casi trattati nella seguente ricerca, il modello analizzato si avvicina maggiormente al secondo gruppo descritto, rivolgendosi principalmente a festival e rassegne.

1.1 Lo spettacolo dal vivo in Italia: il consumo culturale e il finanziamento al settore

In Italia, il settore dello spettacolo ha vissuto negli ultimi decenni un momento di forte trasformazione con la conseguente ridiscussione del sistema di produzione, partecipazione e finanziamento.

Esaminando i dati SIAE più recenti attualmente disponibili in merito al consumo culturale[6], si può notare una generale contrazione nel numero di eventi per tutte le sottosezioni analizzate[7] (-1,25% rispetto al 2016). Ugualmente in calo risultano il numero di ingressi totali registrati (-1,70%) e le presenze effettive.[8]

Scendono inoltre gli indicatori economici quali la *Spesa al botteghino* (- 3,87%) e il *Volume d'affari* (- 6,75%), che fanno riferimento rispettivamente alla spesa per l'acquisto di biglietti o abbonamenti e alla somma dei proventi dello spettacolo.[9]

[5] BRUNETTI G., PINAMONTI P., *Board e sovrintendente: «croce e delizia» dei teatri lirici*, in *Economia e Management delle aziende di produzione culturale*, a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Il Mulino, Bologna, 2009, p. 323-325

[6] I dati descritti in questo paragrafo, se non altrimenti dichiarato, fanno riferimento all'anno 2017.

[7] Si tratta delle attività che rientrano all'interno della cosiddetta *Attività teatrale* (teatro di prosa, lirica, rivista e commedia musicale, balletto, burattini e marionette, arte varia e circo).

[8] SIAE (a cura di), *Annuario dello spettacolo 2017*, Roma, 2018, p. 18

[9] Comprensivi di contributi pubblici, ricavi dell'organizzazione stessa e contributi da parte di privati

Tabella 1.2 Principali cifre sull'andamento del settore performativo (Fonte: SIAE, 2018)

Aggregato	Numero spettacoli	Ingressi	Presenze	Spesa al botteghino	Spesa del pubblico	Volume d'affari
B1 - Teatro	84.787	14.456.969	523.720	196.684.823,29	219.844.440,03	227.292.510,75
B2 - Lirica	3.758	2.319.252	2.068	102.447.798,14	107.140.062,76	110.191.112,25
B3 - Rivista e Commedia Musicale	2.824	1.437.989	6.824	34.044.774,01	38.649.273,61	39.215.923,31
B4 - Balletto	8.526	2.167.511	42.651	35.437.325,52	38.059.193,29	39.332.964,62
B5 - Burattini e Marionette	2.576	183.516	9.590	1.013.200,74	1.147.890,33	1.178.636,65
B6 - Arte Varia	18.508	1.132.886	890.875	12.785.605,95	34.245.798,22	34.903.660,64
B7 - Circo	13.992	797.671	15.944	7.780.396,74	8.168.532,80	8.308.104,05
Totale	**134.971**	**22.495.794**	**1.491.672**	**390.193.924,39**	**447.255.191,04**	**460.422.912,27**

Per quanto riguarda la distribuzione degli spettacoli su scala territoriale, il maggior numero di eventi viene proposto dalla Regione Lombardia (21.997), seguita da Lazio e Veneto, mentre rimangono fanalino di coda le regioni del Molise e della Valle d'Aosta con meno di 500 spettacoli all'anno.[10]

Complessivamente, le cifre più elevate per tutti i parametri si registrano nel Nord-ovest, area in cui la spesa al botteghino sfiora i 126 milioni di euro.[11]

Tabella 1.3 Distribuzione dei principali indicatori per area territoriale (Fonte: SIAE, 2018)

MACROAREA	Spettacoli	Ingressi	Presenze	Spesa al botteghino	Spesa del pubblico	Volume d'affari
a. Nord-ovest	36.265	6.372.597	212.517	125.971.018,83	149.759.167,86	154.913.527,01
c. Centro	34.417	5.756.177	146.478	102.706.865,65	114.580.430,47	117.290.992,68
b. Nord-est	31.912	5.204.414	417.935	93.685.936,73	107.915.257,40	110.711.239,30
d. Sud	19.671	3.066.235	118.262	43.971.816,34	47.870.634,70	49.579.235,61
e. Isole	12.706	2.096.371	596.480	23.858.286,84	27.129.700,61	27.927.917,67
Totale	**134.971**	**22.495.794**	**1.491.672**	**390.193.924,39**	**447.255.191,04**	**460.422.912,27**

Il sistema di finanziamento del settore ricalca il modello tipico dell'intero ambito culturale. Tuttavia, rispetto a quanto avviene per beni culturali e arti visive, sembra essere più complesso definire la composizione dei contributi e delle forme di sostegno, specialmente per ciò che concerne l'intervento dei privati.

L'origine dei contributi e dei finanziamenti per lo spettacolo dal vivo è mista e variabile in base alle caratteristiche dell'ente, al genere di riferimento, alla sua collocazione territoriale e a fattori di carattere macroeconomico. Generalmente, il sostegno su cui gli enti possono fare affidamento è in larga parte pubblico – statale (tramite FUS,

[10] OSSERVATORIO DELLO SPETTACOLO (a cura di), *Relazione sull'utilizzazione del fondo unico per lo spettacolo e sull'andamento complessivo dello spettacolo (anno 2016)*, MIBACT, Roma, 2017, p. 208

[11] SIAE (a cura di), *Annuario dello spettacolo 2017*, Roma, 2018, p. 32

programmazione ordinaria e fondi *ad hoc*), regionale e comunale – e in misura minore di natura privata (principalmente, erogazioni liberali e attività di fondazioni bancarie).[12]

Secondo i dati ISTAT, il contributo dell'amministrazione pubblica al settore culturale è in diminuzione sia per le amministrazioni locali che per quelle centrali.[13] In particolare, il FUS (Fondo Unico per lo Spettacolo) rappresenta un sostegno fondamentale per gran parte del settore e l'attribuzione dei contributi si distribuisce su tutto il territorio nazionale. La norma di riferimento per l'istituzione del Fondo è la Legge n. 163 del 30 aprile 1985, che definisce altresì le sue finalità:

> *«per il sostegno finanziario ad enti, istituzioni, associazioni, organismi ed imprese operanti nei settori delle attività cinematografiche, musicali, di danza, teatrali, circensi e dello spettacolo viaggiante, nonché per la promozione ed il sostegno di manifestazioni ed iniziative di carattere e rilevanza nazionali da svolgere in Italia o all'estero.»*[14]

Secondo quanto stabilito[15], il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali eroga contributi per progettualità triennali per programmazioni e progetti di teatro, musica, danza e circo attraverso la Direzione Generale dello Spettacolo.[16] I criteri di assegnazione del contributo tengono conto di indicatori qualitativi (come la rilevanza delle produzioni selezionate), indicatori contabili (quali la programmazione d'esercizio e il controllo del budget) e indici di performance (come la misurazione dell'affluenza del pubblico).[17] Lo stanziamento dei fondi per il rifinanziamento del FUS viene stabilito annualmente tramite la legge finanziaria.[18]

Se confrontiamo i dati degli ultimi stanziamenti con quelli relativi al 2001, anno con il finanziamento più alto mai raggiunto (circa 530 milioni di euro[19]), è facile notare la vertiginosa riduzione dei contributi statali per lo spettacolo (*fig. 1.1*). Infatti, dopo una

---

[12] OCP (a cura di), *La cultura in Piemonte nel 2017. Relazione annuale dell'Osservatorio Culturale del Piemonte*, Torino, 2018
[13] Dati ISTAT riferiti all'anno 2017
[14] Legge n. 163 del 30 aprile 1985, art. 1, "Nuova disciplina degli interventi dello Stato a favore dello spettacolo"
[15] OSSERVATORIO DELLO SPETTACOLO (a cura di), *cit.*, p. 23
[16] A cui si accompagna il contributo al settore cinematografico tramite la Direzione Generale Cinema
[17] D. L. n. 91 dell'8 agosto 2013, art. 9, comma 1 ("Decreto Valore Cultura")
[18] OSSERVATORIO DELLO SPETTACOLO (a cura di), *cit.*, p. 29
[19] Gli stanziamenti sono calcolati su stime a prezzi correnti indicate dall'Osservatorio dello Spettacolo (Dati: 2017)

prima fase di crescita dal 1985 (con stanziamento pari a 364 milioni di euro) fino al 2001, si è osservata un'inversione di tendenza che ha registrato il valore più basso nel 2006, quando il finanziamento stabilito è stato di circa 377 milioni di euro.

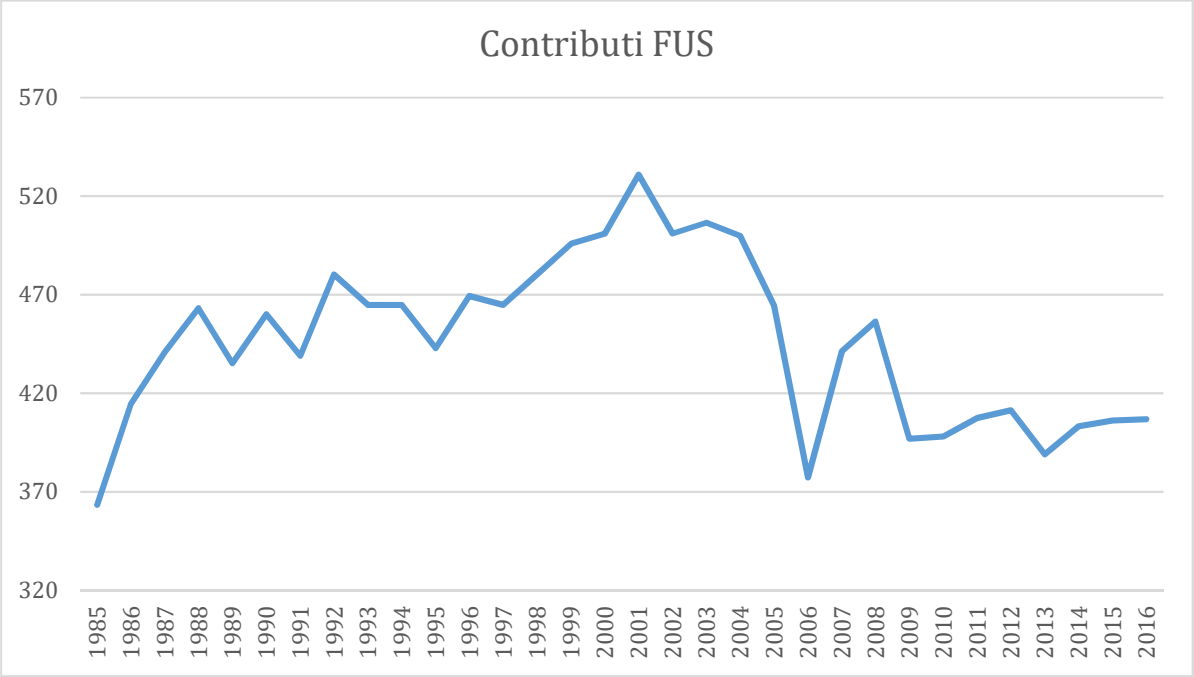

Figura 1.1 Andamento degli stanziamenti per il FUS dal 1985 al 2016 (Fonte: Elaborazione personale su dati dell'Osservatorio dello Spettacolo, 2017)

Quanto detto è aggravato dal divario percentuale tra gli stanziamenti e il PIL italiano, in costante diminuzione dal 1985 ad oggi (*fig. 1.2*).[20] Tale dato, conferma quanto l'investimento nel settore da parte del pubblico sia progressivamente diminuito, lasciando un vuoto a cui le istituzioni hanno dovuto far fronte con strategie mirate e la ricerca di nuovi finanziatori.

[20] OSSERVATORIO DELLO SPETTACOLO (a cura di), *cit.*, p. 32

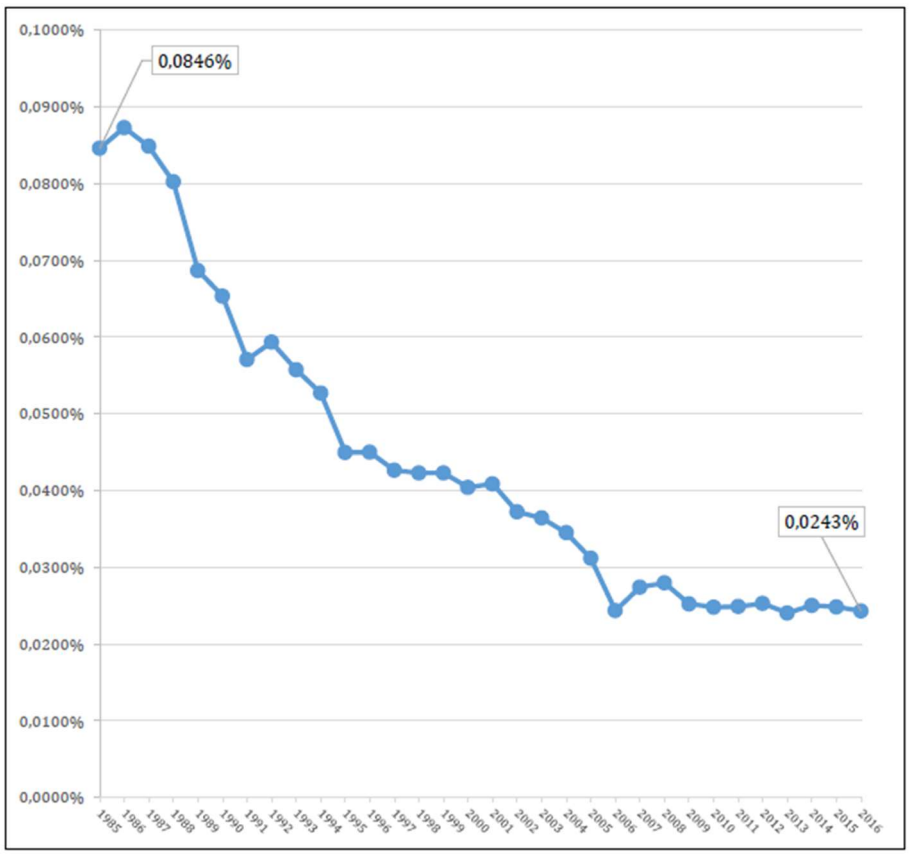

Figura 1.2 Andamento percentuale del divario tra stanziamenti FUS e PIL tra il 1985 e il 2016 (Fonte: Osservatorio dello Spettacolo, 2017)

Se – nonostante tale ridimensionamento – sia necessario ribadire la ancóra centrale azione del *pubblico* nel panorama dello sviluppo e della sostenibilità dello spettacolo, è vero anche che – come evidenziato da uno studio europeo perseguito al fine di individuare politiche culturali e modalità di finanziamento[21]– il panorama italiano sta progressivamente aprendosi a nuove forme di partecipazione che si affiancano al finanziamento pubblico.

> *«Il caso italiano dimostra che, nonostante lo Stato mantenga il ruolo principale e la responsabilità per il sostegno alla cultura, esiste un'ampia serie di iniziative, incentivi e sistemi per incoraggiare il sostegno privato alla cultura. Il ruolo più importante tra i due sistemi è assunto dalle fondazioni bancarie.»*[22]

[21] PARLAMENTO EUROPEO (a cura di), *Stimolare gli investimenti nel settore della cultura. Sintesi*, Bruxelles, 2011
[22] *Ivi*, p. 13

Se si escludono le fondazioni bancarie – descritte estensivamente nel capitolo 3 – altri tipi di finanziamento allo spettacolo possono arrivare da diverse forme di contribuzione: [23]

- Sponsorizzazioni
- Partenariati pubblico-privato
- Donazioni individuali o aziendali
- Micro-finanziamento e crowdfunding
- Proventi del lotto
- Fondi vincolati
- Voucher con consumo vincolato
- Imposte specifiche le cui entrate vengono utilizzate per settori particolari
- Provvedimenti fiscali che consentono al contribuente di donare una parte delle imposte sul reddito a organizzazioni senza scopo di lucro (come il 5x1000)
- Incentivi fiscali per la fruizione di prodotti e servizi culturali (come la riduzione dell'IVA o le deduzioni fiscali)

1.2 Uno sguardo alle arti performative in Piemonte[24]

Il Piemonte risulta la quarta regione per consumi culturali, considerando come parametri di riferimento il numero di spettacoli proposti, i biglietti venduti e gli incassi derivati dalla vendita. Il grafico seguente (*fig. 1.3*) mostra il volume del consumo culturale nel 2017 in Piemonte, classificato in base al genere di riferimento. Le attività musicali costituiscono il maggior numero di eventi organizzati e al tempo stesso producono gli incassi più elevati. La vendita di biglietti per le attività che riguardano la produzione teatrale nel 2017 è equiparabile a quelle del settore musicale, pur generando ricavi inferiori. Il balletto – considerato un genere minore e ancora poco frequentato dal grande pubblico – ottiene risultati più bassi, seppur soddisfacenti se confrontati con la media nazionale.[25]

[23] Possibili tipologie di finanziamento per il settore cultura nei Paesi Europei, descritti in: PARLAMENTO EUROPEO (a cura di), *Stimolare gli investimenti nel settore della cultura. Sintesi*, Bruxelles, 2011
[24] Le informazioni e i dati di seguito riportati sono elaborati dall'Osservatorio Culturale del Piemonte, se non altrimenti specificato
[25] Secondo dati ISTAT e SIAE

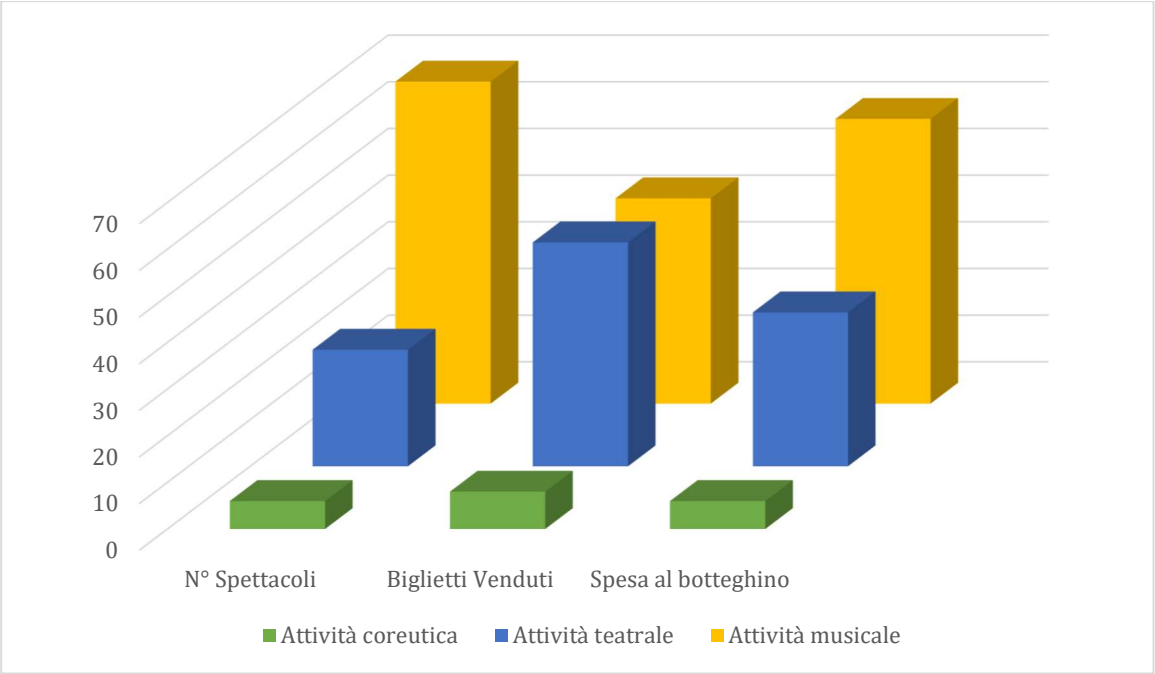

Figura 1.3 Andamento dello spettacolo dal vivo in Piemonte per il 2017 (Fonte: Elaborazione personale su dati OCP)

Tra il 2016 e il 2017 il settore dello spettacolo dal vivo ha mantenuto sostanzialmente costante il numero di eventi realizzati, con leggere variazioni per l'attività musicale e coreutica.

Tabella 1.4 Rappresentazioni di spettacolo dal vivo in Piemonte (Fonte: Elaborazione personale su dati OCP)

Genere	***2016***	***2017***	***Variazione (%)***
Attività Teatrale	8.444	8.486	0,5
Attività musicale	3.131	3.065	-2,1
Attività coreutica	783	803	2,6
Totale	**12.358**	**12.354**	**0,0**

Il numero di biglietti venduti, al contrario, è aumentato segnando una variazione di segno positivo in tutti i generi. Particolarmente rilevante è l'aumento di biglietti venduti per le attività musicali, dovuta alla presenza di grandi nomi per i concerti del 2017.[26]

Tabella 1.5 Biglietti venduti per attività di spettacolo dal vivo in Piemonte (Fonte: Elaborazione personale su dati OCP)

Genere	***2016 (mila)***	***2017 (mila)***	***Variazione (%)***
Attività Teatrale	1.192	1.211	1,7
Attività musicale	1.041	1.130	8,6
Attività coreutica	180	207	15,3
Totale	**2.413**	**2.550**	**5,7**

[26] OCP (a cura di), *La cultura in Piemonte nel 2017. Relazione annuale dell'Osservatorio Culturale del Piemonte*, Torino, 2018

Infine, per quanto riguarda i ricavi dalla bigliettazione, aumentano i numeri per musica (+12%) e ballo (+50,6%) mentre diminuiscono i ricavi al botteghino per l'attività teatrale.

Tabella 1.6 Spesa al botteghino per lo spettacolo dal vivo in Piemonte (Fonte: Elaborazione personale su dati OCP)

Genere	***2016 (mila)***	***2017 (mila)***	***Variazione (%)***
Attività Teatrale	17.244	16.257	-5,7
Attività musicale	26.458	29.608	11,9
Attività coreutica	2.018	3.040	50,6
Totale	**45.722**	**48.907**	**7,0**

Dai dati riferiti al consumo culturale in Piemonte negli ultimi tre anni[27], si può desumere come l'attività teatrale rappresenti – all'interno dello spettacolo dal vivo – il genere più statico e meno soggetto a variazioni. Il genere che invece risulta più sensibile a variabili esterne è sicuramente quello delle attività musicali. Ciò è dovuto sicuramente alla variazione degli ingressi e degli incassi per quanto riguarda i concerti di musica leggera, che richiamano un pubblico vasto e dipendono dal grado di prestigio e dal seguito dei singoli artisti che si esibiscono durante l'anno.

La distribuzione delle attività di spettacolo per area geografica non è omogenea, con la maggioranza di spettacoli ospitati nel torinese e un'alta concentrazione di eventi nei capoluoghi provinciali. Questo fenomeno si riflette nella distribuzione dei contributi statali (*tab. 1.7*), i quali segnano una netta spaccatura tra i finanziamenti per la provincia di Torino e il restante territorio piemontese.

Tabella 1.7 Risorse statali per il Piemonte divise per provincia (Fonte OCP, 2018)

2016					
PROVINCIA	FUS	LOTTO	ENTI PERIFERICI	STRAORDINARIA	TOTALE
Alessandria	7.735,00	nd	100.000,00	600.000,00	707.735,00
Asti	150.383,00	nd	80.000,00	40.000,00	270.383,00
Biella	179.848,00	nd	-	500.000,00	679.848,00
Cuneo	247.877,00	nd	170.000,00	175.000,00	592.877,00
Novara	592.673,00	nd	150.000,00	-	742.673,00
Torino	22.568.396,00	nd	3.147.658,00	2.813.250,00	28.529.304,00
Verbano-Cusio-Ossola	242.512,00	nd	-	-	242.512,00
Vercelli	190.806,00	nd	38.670,00	-	229.476,00
PIEMONTE	24.180.230,00	nd	3.686.328,00	4.528.250,00	32.394.808,00
Var. % 2016-2015	2,6		12,3		20,6

[27] OCP (a cura di), *La cultura in Piemonte nel 2017. Relazione annuale dell'Osservatorio Culturale del Piemonte*, Torino, 2018

Il contributo del FUS all'attività di spettacolo in Piemonte è cresciuto negli ultimi anni, mantenendo una percentuale di finanziamento maggiore per le attività musicali[28] e di teatro.

Tabella 1.8 Distribuzione del FUS in Piemonte per genere tra il 2014 e il 2016 (Fonte: OCP, 2018)

SETTORE	2014	2015	2016
Cinema	690.876,00	1.347.822,00	1.320.675,00
Danza	1.068.900,00	863.054,00	671.807,00
Musica	16.354.687,43	15.325.749,19	15.927.074,00
Prosa	3.907.786,65	4.873.231,00	4.889.948,00
Spettacolo viaggiante	228.235,00	478.039,00	549.797,00
Progetti multidisciplinari, per le Residenze e per le Azioni di sistema*	*non attivato*	*688.583,00*	820.929,00
Totale Piemonte	**22.250.485,08**	**23.576.478,19**	**24.180.230,00**

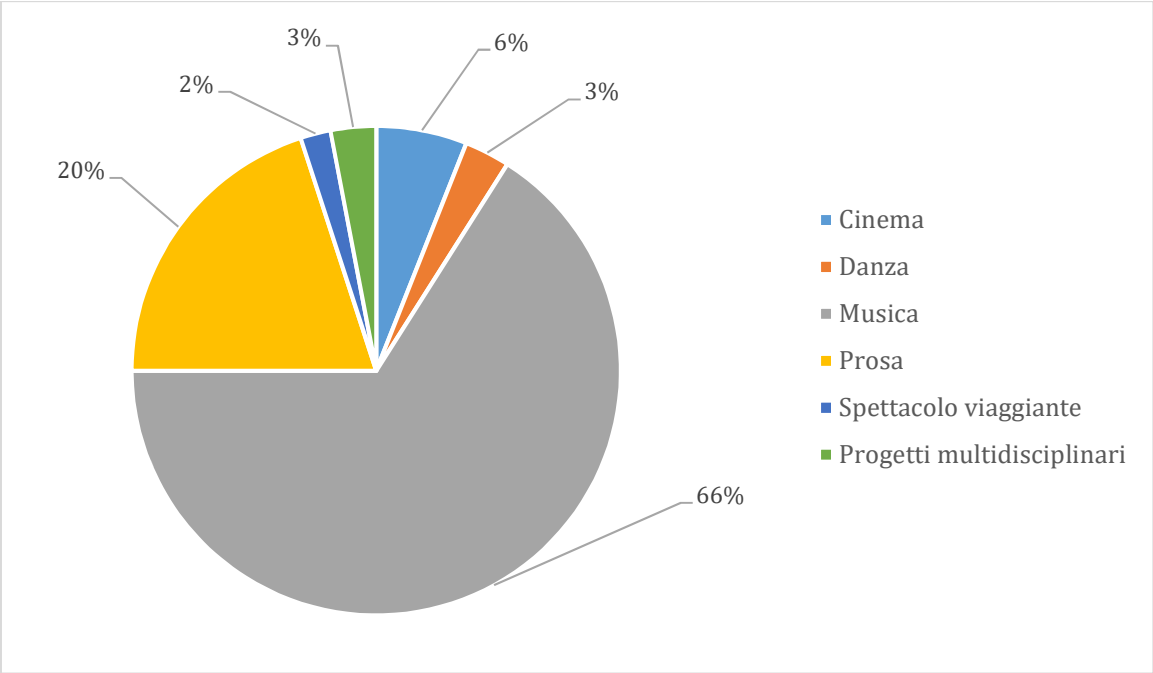

Figura 1.4 Ripartizione del FUS per genere nel 2016 in Piemonte (Fonte: OCP, 2018)

Oltre al contributo statale, le organizzazioni hanno potuto contare su contributi da parte della Regione, del Comune e delle due principali fondazioni bancarie che operano sul territorio: la Compagnia di San Paolo e la Fondazione CRT.

L'attività teatrale – nello specifico – ha visto la presenza di più di 900 mila spettatori per oltre 5000 spettacoli promossi dai principali attori del territorio: compagnie di teatro

[28] Che comprendono opera lirica, musica classica, musica leggera e jazz

professionale e principali fondazioni (Teatro Stabile, Teatro Regio, Teatro Ragazzi, Teatro Piemonte Europa e Piemonte dal Vivo).

In questo ambito, è possibile delineare le preferenze del pubblico per tipologia di spettacolo con una partecipazione maggioritaria per il teatro di prosa (58%) e per gli spettacoli rivolti al pubblico più giovane. Questo dato non dovrebbe stupire, in quanto ¼ del pubblico che partecipa ad attività di carattere teatrale è costituito dal pubblico delle scuole.

Infine, è possibile confrontare la spesa al botteghino (*tab. 1.6*) e il numero di presenze per spettacoli teatrali (*tab. 1.*5) con la percentuale degli spettatori paganti. Secondo i dati dell'Osservatorio Culturale del Piemonte[29], circa il 18% degli ingressi sono stati rilasciati a titolo gratuito, mentre i restanti si sono divisi tra biglietti tradizionali (68%) e abbonamenti (14%).

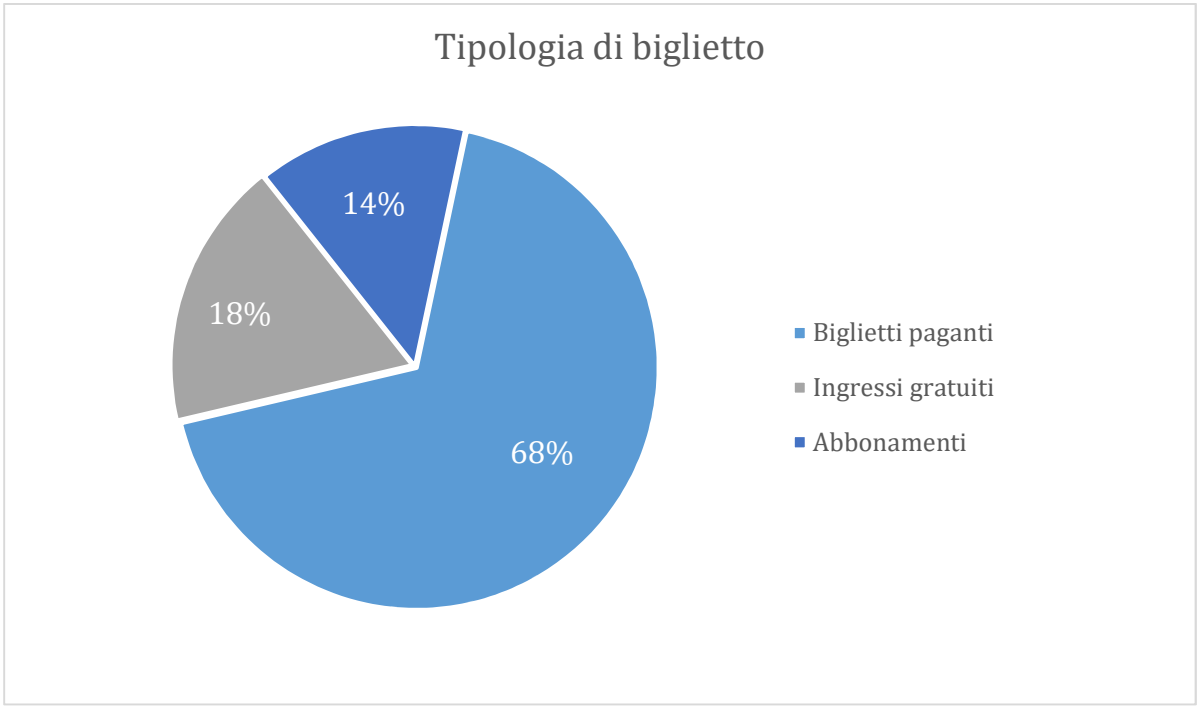

Figura 1.5 Tipologia di biglietto per spettacoli delle compagnie teatrali professionali nel 2016 (Fonte: OCP, 2018)

[29] OCP (a cura di), *SPETTACOLO DAL VIVO IN PIEMONTE. Numero di spettacoli, biglietti venduti e spesa al botteghino – Anni 2015 - 2017,* Torino, 2018

2. LA PROGETTAZIONE CULTURALE NELLE PERFORMING ARTS

Sulla definizione di "progetto" si sono largamente espressi diversi studiosi. Alcuni si sono focalizzati sul metodo e sui processi che costruiscono un progetto, come Graham che lo definisce «un insieme di persone e altre risorse temporaneamente riunite per raggiungere uno specifico obiettivo, di solito con un budget predeterminato ed entro un periodo stabilito».[1] Simile è la definizione che ne dà Kerzner come di un processo trasversale a più ambiti con obiettivi specifici e un budget limitato che si sviluppa in un tempo determinato, utilizzando risorse umane e materiali.[2]

Un altro lato spesso evidenziato riguarda le esigenze da cui un progetto nasce e le finalità che persegue. Piaggio precisa che «un progetto non è semplicemente un'idea messa a budget, ma un percorso e un processo che nascono da bisogni in qualche modo "necessari"»,[3] mentre il Project Management Institute parla di «uno sforzo temporaneo intrapreso allo scopo di creare un prodotto, un servizio o un risultato unici.»[4].

Altri ancora prediligono una definizione che si rivolga alla prospettiva futura e incerta del progetto – dal latino "*projectus"* (gettare avanti) – con un'accezione proiettiva che guarda alle ricadute nel tempo delle azioni intraprese.[5]

---

[1] GRAHAM R., *Project Management – Cultura e tecniche per la gestione efficace*, a cura di N. Diligu, Guerini & Associati, Milano, 1990

[2] KERZNER H., *Project Management. A systems approach to planning, scheduling and control*, 10° ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2009, p. 2

[3] PIAGGIO R., *Progettare cultura*, in *Atmosfera creativa*, a cura di E. Bertacchini e W. Santagata, Il Mulino, Bologna, 2012

[4] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (a cura di), *Guida al Project Management Body of Knowledge*, 3° ed., PMI, 2004, p. 5

[5] AMARI M., *cit.*, pp. 73-75, ACERBONI F., *La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali*, p. 263, ARGANO L. BOLLO A., DALLA SEGA P., *cit.*, pp. 94-95

In tutti i casi descritti, possiamo individuare alcuni concetti persistenti:

- La definizione di obiettivi specifici e raggiungibili
- La presenza di tre vincoli: economici (budget), di specificità (dettagli) e temporali (durata, scadenze)[6]
- La concezione del progetto con una attitudine processuale e flessibile in relazione al contesto
- L'articolazione del processo su linee di lavoro e ambiti differenti: organizzativo, tecnico, economico, artistico, ecc.
- La necessaria attuazione di meccanismi di misurazione e controllo delle attività, anche a scopo informativo
- La dimensione collettiva (lavoro *in team* e relazioni con attori portatori di interesse)
- L'accezione temporanea e unica dei processi che differenzia il progetto dalla gestione ordinaria di una organizzazione

Alla base del *project management* si trova, quindi, l'idea di progetto come un insieme di attività interconnesse e variabili – svolte in un tempo determinato – che richiedono lo sforzo congiunto di risorse, energie e processi per la pianificazione, esecuzione e controllo di azioni specifiche volte al raggiungimento di obiettivi definiti e unici.

[6] Tali vincoli sono riportati frequentemente nella trattatistica di Project Management (ACERBONI F. 2009, ARGANO L. 2011, BOVE A. 2008, FERRARESE P. 2016, KERZNER H., 2009)

2.1 La progettazione culturale

Il project management per le organizzazioni che si occupano di spettacolo dal vivo è una disciplina particolarmente delicata[7] poiché il suo ambito di applicazione presenta aspetti tipici e intrinseci non riscontrabili in altri campi, anche ad esso affini. Prima di individuare le maggiori problematicità del settore bisogna precisare alcuni caratteri propri della progettazione culturale e – nel merito – dello spettacolo dal vivo.

Complessità

Il project management in ambito culturale si caratterizza per una maggior complessità di gestione, in quanto somma agli obiettivi organizzativi, quantitativi ed economico-finanziari, obiettivi specifici dell'ambito culturale e artistico.[8] Questi aspetti sono strettamente interconnessi e diventa impossibile lavorare singolarmente sulle distinte linee di azione.

Il rispetto dei tre vincoli, la misurazione dei dati e la schematizzazione dei processi sono difficili da applicare con precisione all'ambito culturale senza condizionare il processo artistico. Infatti, i parametri quali-quantitativi e le linee di intervento scelte in fase di elaborazione della proposta progettuale possono risultare troppo rigidi e limitare le fasi di sviluppo artistico e produzione.

Il *project manager* dovrà tenere a mente le peculiarità intrinseche dell'ambito di riferimento (cinema, spettacolo dal vivo, arti visive, manifestazioni culturali, ecc.) e garantire al contempo il rispetto dei vincoli economici, organizzativi e temporali.

Unicità

Ogni produzione o idea artistica è costituita da caratteri originali e nuovi che non possono essere riscontrati in altri "prodotti culturali".[9]

Per quanto concerne lo spettacolo dal vivo, le sue variabili essenziali – come la forte componente umana tipica del settore, l'incertezza delle variabili economiche e temporali,

[7] ACERBONI F., *cit.,* p. 264
[8] FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016
[9] ACERBONI F., *cit.,* p. 265

l'imprevedibilità insita in ogni rappresentazione – si traducono in performance sempre nuove e difficilmente trasferibili in altri contesti. Ciò significa che anche i processi e le modalità di attuazione non possono essere standardizzati ed inseriti in un percorso lineare e routinario.

Da ciò deriva la necessaria propensione del project manager alla flessibilità e all'improvvisazione. Il progettista culturale deve avere buone doti di *problem solving* e stimolare il gruppo di lavoro ad assumere un atteggiamento di adattamento ai frequenti imprevisti e contrattempi che si possono formare nel percorso.[10]

Irripetibilità

Parallelamente al carattere di unicità, in ambito culturale il "prodotto finale" risulta sostanzialmente irripetibile.

Come si è visto nel capitolo 1, lo spettacolo dal vivo differisce da altre discipline poiché ha bisogno di un pubblico presente contestualmente alla sua esecuzione. Se pensiamo al cinema, alla discografia o altre attività legate alle cosiddette *industrie culturali*, ci accorgiamo delle diversità nella programmazione, gestione ed esecuzione dei processi di sviluppo.[11]

La presenza degli spettatori che – direttamente o meno – influenzano la rappresentazione, sommata al carattere di unicità che caratterizza ogni interpretazione, rendono le produzioni di spettacolo originali e costantemente trasformate. Anche nel caso di repliche infatti il prodotto finale si modifica di volta in volta, discostandosi dall' "originale" del debutto.[12]

Trasversalità

Il project management richiede un approccio complessivo, trasversale e integrato di attività afferenti ad ambiti diversi. Ciò vale anche per il settore culturale e performativo: per esempio, non è possibile ideare e sviluppare una proposta di festival senza tenere in conto le risorse necessarie o le fonti di finanziamento su cui si può contare. Al tempo

[10] ARGANO L., *cit.*, p. 16
[11] *Ibidem*
[12] FERRARESE P., *cit.*, p. 36

stesso, concentrare il proprio impegno sul reperimento delle risorse economiche e materiali senza valutare i tempi di produzione, le attese dei contributi e le scadenze per il pagamento dei fornitori, porterebbe il progetto ad arenarsi ancor prima di partire.

Il processo di progettazione deve perciò essere sinergico e contemporaneo, considerando parallelamente la gestione tecnica, artistica, logistica, organizzativa e di sostenibilità economico-finanziaria. La figura del *project manager* deve coordinare i processi, monitorare le fasi di avanzamento e rispondere alle molteplici esigenze di tutta la filiera produttiva.[13]

Compresenza di molteplici attori

I motivi all'origine della realizzazione di un progetto culturale possono essere di carattere molteplice. I progetti possono nascere da una spinta artistica (un'idea del direttore artistico, una proposta registica, l'intuizione di un compositore, ecc.), dall'individuazione di un tema su cui la compagnia o l'organizzazione costruiscono una proposta, dalla volontà di metter in scena una rassegna o una stagione con un programmazione prefissata, dalla partecipazione a un network, da una committenza privata e, infine, per richiesta di un'istituzione esterna, quali enti governativi, associazioni o fondazioni di origine bancaria che perseguono un obiettivo politico e sociale proprio.[14]

In quest'ultimo caso – come vedremo più avanti nel capitolo 4 – le procedure sono più rigide e già specificate in sede di presentazione della richiesta o stesura del bando. Negli altri casi, la progettazione risulta in mano all'organizzazione che deve fissare parametri, obiettivi e strategie in maniera autonoma ma – allo stesso tempo – concordare le azioni di intervento con una serie di attori del territorio.

[13] Bove A. *Project Management: la metodologia dei 12 step.*, Hoepli, Milano, 2008
[14] ARGANO L., *cit.*, p. 352

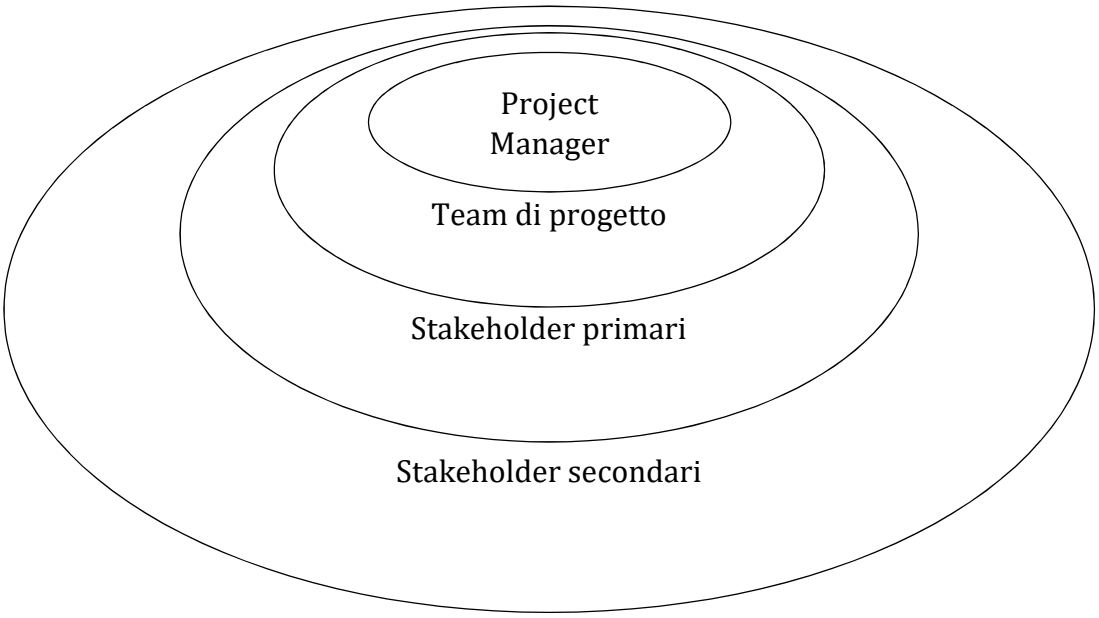

Figura 2.2 Relazione multistakeholder (Fonte: Acerboni, 2009)

Il *project management* è quindi un'attività che richiede una grande capacità di interazione e mediazione tra soggetti anche molto diversi fra loro.[15] Il project manager deve saper mediare e bilanciare i bisogni e gli interessi dei vari interlocutori per poter realizzare un progetto che porti ai risultati prefissati, dimostrando una coerenza e omogeneità di fondo.[16]

2.1.1 Equilibrio tra sostenibilità e innovazione artistica: un falso trade-off

Per anni, il discorso sui limiti economici alla sperimentazione artistica è stato trattato come un dato di fatto, una problematicità intrinseca del settore e non risolvibile. La discussione tra sostenibilità economica e innovazione culturale vedeva sostenitori schierati a difesa dell'una o dell'altra tesi, con una frequente propensione degli operatori culturali verso il perseguimento dello scopo artistico a discapito della copertura economica. In verità, è proprio la contrapposizione estrema tra le due dimensioni della progettazione culturale che – in *primis* – non aiuta la definizione di modelli che possano

[15] ACERBONI F., *cit.,* p. 267
[16] BOVE A., *cit.*, p. 6

dare una soluzione a questo dibattito e che – soprattutto – rappresenta una vera criticità per lo sviluppo del settore.

La questione del rapporto tra cultura ed economia è stata spesso rimandata a ragioni ideologiche che vedono – la prima – in relazione alla sfera spirituale dell'anima e – la seconda – alla sfera materiale. In maniera pragmatica, però, possiamo dire che alla base della questione vi è il confronto tra il valore degli eventi artistici quali portatori di finalità sociali e la razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse economiche, che risultano limitate e spesso non sufficienti per coprire interamente i costi. Ciò comporta una doverosa scelta per chi si occupa di progettazione culturale sulle strategie da intraprendere per realizzare opere dall'alto valore qualitativo e dalla fattibilità effettiva.

Sicuramente la tesi più citata e affrontata in materia di sostenibilità economica riguarda la teoria del *cost disease* e dell'*income gap* di Baumol e Bowen[17], che vede nel settore dello spettacolo dal vivo l'impossibilità di una crescita reddituale e produttiva.[18] Nondimeno, negli ultimi anni alcuni studiosi hanno proposto teorie nuove che escludono uno scontro antagonistico tra sostenibilità e proposta artistica e una visione fatalista sulle sorti dello spettacolo dal vivo, interrogandosi su un possibile bilanciamento tra le due dimensioni.

Ciò è dovuto anche alla progressiva "aziendalizzazione" delle organizzazioni di spettacolo che nel tempo hanno assunto pratiche operative e di gestione finalizzate al rispetto del vincolo di bilancio, adottando modelli di controllo economico e atteggiamenti di ottimizzazione e riflessione critica sulle scelte strategiche da adottare.

Nova sostiene che natura economica e artistica debbano compenetrarsi nell'azione dell'operatore culturale per garantire la realizzazione della manifestazione artistica secondo i principi di efficacia ed efficienza.[19] Concorde sembra anche Bagnasco che – ragionando sulle politiche partecipative in ambito culturale – afferma che il sistema culturale debba prevedere la verifica degli attori e delle esperienze artistiche già presenti

[17] Teorie discusse nel celebre libro di W. J. BAUMOL, W. G. BOWEN, *Performing Arts: the economic dilemma*, M.I.T. Press, Cambridge, 1966
[18] BRUNETTI G., FERRARESE P., *Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Il Mulino, Bologna, 2009, p. 387
[19] *Ivi,* p. 388

sul territorio per escludere sovrapposizioni con proposte analoghe e debba permettere l'ottimizzazione di tutte le risorse coinvolte: umane, finanziarie, materiali e immateriali.[20]

Il punto più rilevante che si vuole esplicitare in questo paragrafo è però l'erronea convinzione che aspetti economici e artistici rappresentino un vero e proprio *trade-off.*[21]

Come descrive Cerquetti, la definizione di "economia" riguarda l'impiego di risorse scarse destinabili ad usi alternativi, mentre il valore creato riguarda l'utilità che ne traggono impresa e stakeholders.[22] È quindi palese che «anche i prodotti della cultura sono realizzati per soddisfare bisogni, sia materiali che immateriali, e che per soddisfare tali bisogni è sempre necessaria un'attività economica, ovvero l'impiego efficiente di risorse scarse rispetto ai possibili usi».[23]

Infatti, se si ragiona sulle finalità che la sostenibilità economica persegue all'interno di un'organizzazione di produzione culturale si nota quanto i principi economici e il rispetto dei vincoli di bilancio contribuiscano a proteggere il prodotto artistico dagli imprevisti esterni e dalle variabili incognite già citate (quali il grado di successo di un'iniziativa, l'imprevedibilità delle condizioni contestuali allo spettacolo, il ritardo nell'arrivo di contributi concessi, ecc.).

Inoltre, l'adozione di modelli contabili e di controllo – che definiscono la proposta, monitorano l'andamento e consentono correzioni in corso d'opera – permette a un'azienda culturale di rendersi autonoma da pressioni e influenze esterne.

Si concorda in quest'ottica con quella linea di pensiero del management culturale che vede in una nuova concezione del binomio sostenibilità-qualità artistica un modo per «rendere più trasparente e socialmente rendicontabile l'attività delle aziende di performing arts»[24], conquistando altresì una maggior autonomia e indipendenza sulle scelte artistiche da individuare o innovare.

---

[20] BAGNASCO M. *Politiche pubbliche e sistemi della cultura*, in *Atmosfera creativa*, a cura di E. Bertacchini e W. Santagata, Il Mulino, Bologna, 2012

[21] Definizione che ne dà Treccani: «In economia, relazione funzionale tra due variabili tale che la crescita di una risulta incompatibile con la crescita dell'altra e ne comporta anzi una contrazione. Si parla di t. quando si deve operare una scelta tra due opzioni ugualmente desiderabili ma tra loro contrastanti.»

[22] CERQUETTI M., *Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e* ricerca, «Il capitale culturale», I, Macerata, 2010, pp. 29-31

[23] *Ibidem*

[24] BRUNETTI G., FERRARESE P., *cit.*, p. 392

2.2 Criticità delle arti performative

Le problematicità riscontrate più frequentemente dagli organizzatori di performing arts possono essere divise in problemi riguardanti la natura economica (1 e 2), il personale (3 e 4), la gestione (5 e 6) e la debolezza di alcuni strumenti d'azione (7 e 8): [25]

1. *Difficoltà nella progettazione di medio-lungo periodo*

   La dipendenza dai contributi pubblici, l'insufficienza delle entrate proprie e la mancanza delle risorse necessarie sono gli aspetti che rendono complicato sviluppare la progettazione culturale su un arco temporale di medio-lungo periodo.

   Una progettazione triennale, renderebbe la produzione più coerente, invoglierebbe maggiori investimenti da parte dei privati e permetterebbe una contrattazione vantaggiosa con attori e manodopera esterna. Oltre a ciò, la maggior sicurezza e stabilità dell'organizzazione favorirebbe un clima più sereno e rilassato che avrebbe come risultato immediato un miglioramento delle condizioni di lavoro per tutto il personale coinvolto: dall'organizzazione all'esecuzione.

2. *Incisività delle variabili economiche e finanziarie sulle scelte di produzione per produzioni sperimentali o eventi ad alto rischio*

   Un aspetto evidenziato da Lindgren e Packendorff[26], è la costante tensione tra produzione di opere sperimentali o ad alto budget che caratterizzino e differenzino il *brand* e la dimensione del rischio che da esso deriva.

   Per ogni idea artistica vengono valutati rischi e opportunità, ma nel caso di grandi eventi o festival di notevole rilevanza l'impegno economico necessario può influire maggiormente sulla decisione di intraprendere o meno il progetto. Una scelta

[25] Le criticità di seguito descritte risultano quelle più ricorrenti nei testi presi in esame in merito alle performing arts. Si veda LINDGREN M., PACKENDORFF L., 2007; MARTINONI M., SACCO P. L., 2004; SACCO P. L, 2006; DOMENICHINI G., 2013; BESANA A., DE CAPOA A., BAGNASCO A. M., 2004; COLBERT F., 2009.
Per confermare e valutare l'effettiva incidenza di tali fattori sulla progettazione di spettacolo dal vivo è stata proposto un sondaggio ai soggetti protagonisti del capitolo 5. I risultati di tale indagine sono esplicitati nel paragrafo 5.5 dello studio.

[26] LINDGREN M., PACKENDORFF L., *cit.*, p. 357

azzardata o una valutazione errata possono causare non solo una performance negativa dell'evento, ma anche ricadute che inficiano sulla produzione artistica dell'organizzazione per lungo tempo.

3. *Flessibilità e capacità di adattamento del personale*

   Come afferma Martinoni, specialmente nel territorio italiano è difficile trovare strutture organizzative stabili, in cui membri dello *staff* siano disposti a mettersi in gioco e modificare radicalmente la loro visione operativa, le metodologie di lavoro o la strategia adottata in un'ottica di sviluppo di soluzioni nuove ai problemi del settore. Tale criticità varia in base al cluster di riferimento (musica, teatro, danza, circo), in base all'area territoriale (città, provincia) e spesso in base alla media anagrafica delle risorse che operano al suo interno.[27]

   Un'organizzazione, di qualunque tipo essa sia, tende per natura a mantenere immutati processi e direzioni note, piuttosto che sperimentare nuove strategie e attività. Si parla di "inerzia del sistema" come tendenza di un ente a mantenere intatte le sue caratteristiche per non perdere la propria identità e funzionalità.[28] Questo può influire tanto sulla scelta delle proposte artistiche, quanto sulle strategie da adottare, sulla modifica della struttura organizzativa e sullo sviluppo di nuove attività aziendali (come ad esempio l'introduzione di azioni di fundraising e coinvolgimento).

   Se da un lato è vero che trasformazioni di sistema richiedono sforzi, energie e costi spesso non sostenibili da parte delle organizzazioni culturali, è pur vero che percorsi e processi adottati quotidianamente non garantiscono sempre i medesimi risultati e in un arco temporale più lungo perdono progressivamente la loro efficacia. Specialmente nel caso dello spettacolo dal vivo in cui – come abbiamo visto – l'imprevedibilità e l'unicità del prodotto sono fattori rilevanti, le capacità di adattamento e flessibilità del personale a nuovi schemi organizzativi o a scelte artistiche coraggiose diventano punti distintivi e leve di valore per l'organizzazione.

[27] Riflessioni confermate da M. Martinoni ed esposte nel convegno *The Next Stop*, il 28 settembre 2018 a Torino: www.thenextstop.eu

[28] DE WIT B., MEYER R., *Strategy: Process, Content, Context - An International Perspective*, Thomson, Londra, 2004, pp. 432-442

4. *Coordinamento e lavoro in team*

   Nell'ambito dello spettacolo dal vivo, più che in qualsiasi altro ambito di *project management*, il fattore "risorse umane" è determinante. Le organizzazioni culturali, infatti, necessitano di una serie di figure altamente specializzate e diversificate nelle fasi di produzione e gestione di un progetto. Tali professionalità hanno l'esigenza di coordinarsi in maniera interdisciplinare, poiché il risultato finale dipende da uno scambio e integrazione di informazioni di ambiti differenti.[29]
   Da questa esigenza di confronto nascono spesso incomprensioni, contrasti e tensioni che devono essere tenuti in conto e pacificati al fine di una buona riuscita del progetto. Tali problematicità si riscontrano sia a livello interno all'organizzazione – quando gli interessi dei responsabili di area divergono – sia all'esterno quando si ragiona in rete ed obiettivi e strategie non coincidono.

5. *Rispetto di scadenze e tempistiche fisse*

   Per quanto riguarda la gestione del progetto, nel caso delle performing arts il rispetto delle scadenze per la pubblicazione dei bandi, le fasi di pianificazione e la firma e chiusura dei contratti si trasforma in un vincolo ancor più stringente. Spesso, infatti, le date per le rappresentazioni vengono stabilite con largo anticipo e rispettando esigenze che riguardano non solo i processi produttivi, ma anche l'integrazione con il cartellone generale di un festival più grande, con la stagione teatrale programmata o con le particolari esigenze professionali dell'artista principale.
   Calcolare in maniera precisa e dettagliata le tempistiche di ogni *step* di progetto – anche avvalendosi di strumenti e software specifici – diventa quindi essenziale poiché la data di consegna del progetto non può in nessun modo essere posticipata, pena l'annullamento dell'iniziativa stessa.

[29] BESANA A., *Economia della cultura. Degli attori economici sul palcoscenico dell'Arte*, Led, Milano, 2002

6. *Organizzazione VS Creatività*

   Un altro aspetto interessante messo in luce da Lindgren e Packendorff[30] è la difficoltà di armonizzare il momento dell'ideazione – generalmente creativo, travolgente e a tratti caotico – con la sua trascrizione sotto forma di proposta progettuale. La progettazione culturale ha il compito di far dialogare la generazione creativa ed originale dell'evento culturale con un'organizzazione che si avvale di modelli e standard di riferimento precisi. Come approfondito più avanti (*par. 2.3.1*), per facilitare la comunicazione e trovare soggetti interessati a sostenere progettualmente e finanziariamente l'iniziativa è bene che la proposta risulti chiara e ben organizzata. Il passaggio da idea artistica alla sua descrizione scritta è di frequente causa di contrasti e screzi tra gli operatori. Può succedere che in fase di programmazione, chi si occupa di coordinare il progetto si trovi a dover scartare alcune idee e proposte interessanti perché non realizzabili nella pratica. Il lavoro in team diventa in questi casi molto importante per trovare un equilibrio tra le diverse istanze e sviluppare al meglio il progetto.

7. *Promozione insufficiente*

   La difficile condizione di sostenibilità che accompagna lo spettacolo dal vivo rende la promozione un'attività frequentemente trascurata. Spesso a tale processo viene lasciata un'esigua quantità di risorse privilegiando gli investimenti sulla qualità artistica (*cachet*, titoli noti, artisti internazionali, *location* prestigiose).

   Se da un lato tale scelta strategica è facilmente comprensibile, bisogna considerare che la promozione rappresenta l'elemento più immediato per dare visibilità all'iniziativa e per far conoscere l'evento, lo spettacolo, la rassegna o il festival.

   Investire in pubblicità non dovrebbe quindi essere considerato un mero strumento finale della produzione, ma come un'opportunità di allargare il bacino di pubblico, migliorare il proprio posizionamento sul territorio, far conoscere l'offerta proposta e – in ultimo – reperire finanziamenti tramite la bigliettazione.

[30] LINDGREN M., PACKENDORFF L., *cit.*, p. 357

8. Debolezza delle attività di fundraising

Quando si parla di *fundraising* si intendono quelle strategie, attività e modelli gestionali che consentono all'ente di reperire finanziamenti e risorse da soggetti terzi. Possono riguardare l'organizzazione di iniziative, eventi, incontri, possono derivare da sponsorizzazioni, partecipazione a bandi, donazioni, erogazioni liberali e *crowdfunding* o ancora esser frutto della vendita di servizi o merchandising.

Data la vasta scelta di forme e fonti di sostegno all'attività performativa, verrebbe da chiedersi come mai sempre con maggior frequenza si rimproveri al sistema italiano una scarsità di strategie e interventi sistematici per trovare metodi alternativi a fonti più o meno certe di finanziamento.[31]

Se è vero che negli ultimi decenni si è assistito a un crescente interesse per il fundraising, infatti, le attività delle organizzazioni culturali italiane si concentrano ancora quasi esclusivamente sul contributo pubblico o su bandi di fondazioni di origine bancaria e istituti di credito.[32] Ovviamente esistono realtà virtuose e all'avanguardia che hanno sviluppato strategie di marketing e finanziamento concrete su un arco temporale esteso, ma gran parte dei soggetti italiani concepisce ancora la raccolta fondi come un'azione limitata e sporadica nel tempo. Si tratta nella maggior parte dei casi di richieste estemporanee e strumentali ad obiettivi specifici e di breve periodo. Pochi sono gli esempi virtuosi di raccolta fondi e poche le istituzioni che al loro interno possono vantare un ufficio o personale *ad hoc* per lo scopo. Questa lacuna non riguarda solamente il territorio nazionale, bensì si tratta di un fenomeno diffuso a livello europeo. Come afferma uno studio condotto dal Parlamento europeo:

> *«Sebbene quella della professionalizzazione sia un'esigenza sentita, l'importante decisione di impiegare personale per la raccolta di fondi è difficile da adottare in condizioni in cui spesso mancano i fondi per sostenere adeguatamente le attività artistiche o culturali di base o per nominare un*

[31] MARTINONI M., SACCO P. L., *Il fundraising per la cultura, ovvero l'arte di coinvolgere: nuove sfide e prospettive di sviluppo per le organizzazioni culturali*, in *Sette idee per la cultura*, a cura di F. Severino e M. Trimarchi, Labitalia, Roma, 2004

[32] *Ibidem*

consulente esterno per la raccolta fondi. Pertanto, la raccolta fondi non viene integrata sufficientemente nella struttura operativa della maggior parte delle organizzazioni culturali.»[33]

Ciò che manca – in particolare – al sistema italiano è una prospettiva strategica di lungo periodo[34] che possa portare l'organizzazione a sviluppare le capacità necessarie per destreggiarsi in un settore caratterizzato da incertezza e variabilità senza dover rinunciare a scelte artistiche originali e innovative.

La decisione di rivolgersi a forme di finanziamento "non tradizionali" – seppur ormai necessaria, vista la progressiva riduzione dei fondi pubblici – è ostacolata da fattori ideologici e storici tipici del sistema-cultura in Italia. Si tratta di una convinzione fortemente radicata che vede con sospetto al finanziamento privato recepito come una minaccia alla libertà artistica e all'accessibilità pubblica ad un bene collettivo.[35] Il rischio percepito è duplice: la possibilità che la privatizzazione del settore porti a un perseguimento del profitto a discapito delle finalità e la possibile mercificazione della cultura.[36] Questo contrasto pubblico/privato è il punto focale su cui il dibattito pubblico deve urgentemente trovare una mediazione, seppur i dispositivi legislativi messi in atto negli ultimi anni abbiano dato una mano verso l'accettazione di tale compartecipazione anche tra le fasce più resistenti del sistema.[37]

Altro grande problema legato al fundraising culturale è la mancanza della necessaria sensibilità e visione sul ruolo dei donatori e della raccolta fondi per il settore dello spettacolo e dei beni culturali. Gli italiani non sono abituati a donare per un bene di cui disporrebbero comunque in maniera gratuita e – il più delle volte – il problema sta nel fatto che non ne comprendono le motivazioni. Bisogna quindi lavorare sui motivi che possono spingere un cittadino ad investire in cultura, esattamente come succede per sanità e cause sociali. Possibili leve di attivazione

[33] PARLAMENTO EUROPEO (a cura di), *cit.,* 2011, p. 14
[34] MARTINONI M., SACCO P. L., *cit.* 2004
[35] BERETTA E., MIGLIARDI A., *Le attività culturali e lo sviluppo economico: un esame a livello territoriale*, «Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)», n. 126, Banca d'Italia, Roma, 2012, p. 19
[36] CERQUETTI M., *cit.*, p. 30
[37] Si fa qui riferimento ai decreti legislativi introdotti negli ultimi anni e in particolar modo sull'introduzione dell'Art Bonus (legge n. 106 del 29/07/2014) che ha dato nuovo ossigeno alle donazioni per la cultura da parte di privati e aziende

ed invito alla donazione possono essere motivazioni ideologiche legate al concetto di "mecenatismo", il desiderio di poter fruire prioritariamente del bene/servizio, la volontà di partecipare attivamente alla creazione di un evento e al suo sviluppo o la gratificazione di contribuire al benessere sociale. [38]

A volte, l'incapacità di vedere al fundraising come un'attività legittima e ordinaria colpisce le stesse organizzazioni culturali, che concepiscono la raccolta fondi come una richiesta non consona alla reputazione della propria istituzione. Inoltre, le attività di fundraising richiedono alla struttura organizzativa un suo ripensamento e un coinvolgimento di tutti gli operatori culturali al fine di individuare un'identità e una *vision* comuni capaci di essere comunicate e condivise all'esterno.

> *«Crescente importanza sembrano assumere la capacità delle organizzazioni di comunicare ai propri stakeholders le motivazioni della propria esistenza e della propria attività, nonché l'abilità di creare forme di sostegno diretto e di coinvolgimento crescente dei diversi pubblici nella vita stessa delle organizzazioni.»*[39]

Ad oggi, il fundraising non può limitarsi alla ricerca di sponsor e finanziatori, ma deve stabilire con essi processi di dialogo e co-progettazione utili per lo sviluppo sociale.

[38] Motivazioni evidenziate da M. Martinoni nell'incontro del 28 settembre 2018 di *Next Stop*, legato alla progettazione culturale

[39] MARTINONI M., *Il caso italiano: mercati, attori e prospettive del fundraising per la cultura in Italia*, in *Il fundraising per la cultura*, a cura di P. L. Sacco, Meltemi ed., Milano, 2006

Bisogna perciò lavorare contemporaneamente su una doppia prospettiva:

- *Interna.* Si deve ragionare sul ruolo degli operatori e progettisti culturali nel «trasformare gli azionisti in interessati potenziali».[40] Per il momento risulta un traguardo ancora da raggiungere e un punto d'arrivo su cui impostare il dialogo con i privati.
- *Esterna.* L'apporto del privato non può e non deve essere inteso solamente come mera sponsorizzazione a fine pubblicitario. «L'impresa non può rimanere "solo" un attore economico, indifferente al suo contesto e alla cultura »,[41] ma ha il compito di intervenire come *partner* progettuale per il perseguimento di finalità ed obiettivi comuni.

[40] ARGANO L., BOLLO A., DALLA SEGA P., *cit*, p. 33
[41] *Ibidem*

2.3 Processi di produzione e gestione di eventi culturali

Le fasi progettuali possono essere sinteticamente riassunte in quattro fasi principali: ideazione, pianificazione, implementazione e valutazione. Si parla in questo caso di ciclo di vita del progetto, che comprende l'estensione temporale tra il momento ideativo e la conclusione di un'iniziativa.

Un aspetto largamente trattato in letteratura[42] ma scarsamente messo in pratica dalle organizzazioni culturali nella pratica progettuale è la comunicazione e diffusione delle informazioni sia a livello orizzontale – tra i diversi portatori di interesse – che verticale – a tutti i membri dello *staff di progetto* coinvolti – in base alle esigenze e al livello di profondità delle informazioni riportate.

La condivisione delle modalità di azione e degli obiettivi da raggiungere è imprescindibile per la buona riuscita di un progetto. Per tale motivo, è consigliabile in sede di pianificazione concordare momenti e spazi di formazione e circolazione dei risultati raggiunti o delle criticità riscontrate fra tutti i soggetti che prendono parte al progetto in maniera attiva.

Il processo informativo riguarda sia le fasi di pianificazione e *budgeting*, sia la fase di monitoraggio e *reporting*. Il report, infatti, riunisce al suo interno due funzioni: una di controllo e una informativa. Appare quindi molto utile per ragionare sull'avanzamento di una manifestazione culturale che presenta per sua natura diverse variabili incognite.[43] Oltre a misurare e confrontare gli obiettivi raggiunti fino a quel momento con gli obiettivi stabiliti, il *report* si rivela uno strumento di comunicazione utile per comunicare l'andamento dell'evento e le modifiche strategiche e operative da adottare.[44]

L'altra attività che si sviluppa parallelamente a tutte le fasi progettuali è appunto il monitoraggio. Spesso si considera erroneamente che la fase di controllo riguardi esclusivamente il rispetto dei vincoli di budget e di tempo. Come descrive Bove[45], in realtà il monitoraggio è un'attività trasversale che riguarda sei aree: i rischi, lo scopo, la qualità del progetto, il lavoro del team di progetto, i tempi e il budget.

---

[42] Si veda AMARI (2017), BERNARDI (2010), FERRARESE (2016).
[43] ACERBONI F., *cit.*, p. 263
[44] BRUNETTI G., FERRARESE P., *cit.*, 2009
[45] BOVE A., *cit.*, 2008

Il monitoraggio prevede in fase esecutiva la verifica del processo operativo secondo quanto stabilito, consentendo di intervenire e sistemare eventuali problemi riscontrati in corso d'opera. Per tale motivo risulta fondamentale la costruzione di un documento di progetto che sia preciso, attendibile e – soprattutto – misurabile secondo criteri quali-quantitativi già in fase di formulazione e pianificazione. Per tutto il ciclo di progetto e particolarmente nella fase di realizzazione, vengono quindi verificati il rispetto del piano progettuale nelle sue diverse fasi e il rispetto del budget.

Uno dei modelli più efficaci per la rappresentazione delle attività progettuali nello spettacolo dal vivo è quello proposto da Argano, in cui si possono individuare cinque fasi principali: l'ideazione, l'attivazione, la pianificazione, l'esecuzione e la valutazione. Ad esse, si affianca in maniera continuativa e trasversale l'attività di monitoraggio (*fig. 2.2)*.[46]

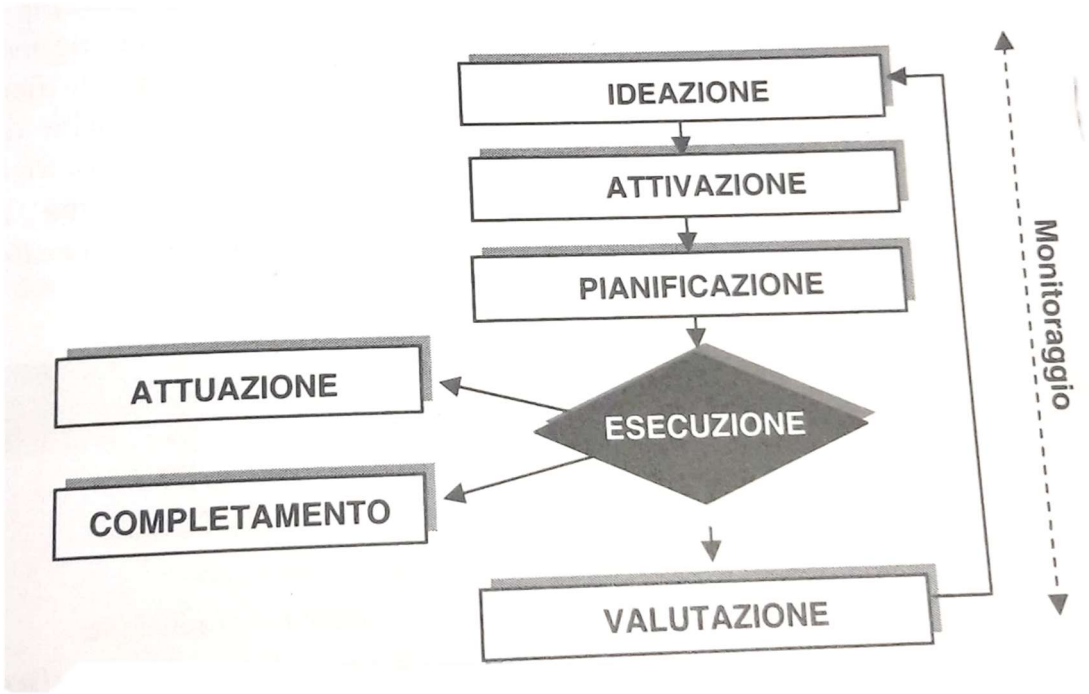

Figura 2.2 Ciclo di progetto (Fonte: Argano, 2011)

Nella fase ideativa vengono definite le linee guida, i contenuti del progetto e il profilo strategico auspicato. Gli aspetti proposti vanno poi confrontati – nella fase di "attivazione" – con le effettive possibilità dell'ente promotore e del contesto in cui l'iniziativa si

[46] ARGANO L., *cit.*, pp. 26-30

inserisce. Si individuano strategie, percorsi e obiettivi da raggiungere e vengono valutate le possibili forme di finanziamento e di reperimento delle risorse necessarie. Le prime due fasi sono fortemente interconnesse, poiché l'analisi dei dati e della fattibilità del progetto può portare a una rivalutazione e riprogettazione dei contenuti e delle strategie ipotizzate in fase ideativa.

La pianificazione vera e propria prevede la definizione delle risorse da impiegare, il calendario delle attività e le collaborazioni da attivare. Ad essa segue l'esecuzione effettiva, suddivisa tra attuazione del progetto e completamento[47]. Il ciclo si conclude con una fase di valutazione dei risultati, dei processi, del coinvolgimento e delle ricadute sul territorio.

Il modello proposto mostra le distinte fasi come interconnesse e dipendenti le une dalle altre, privilegiando un'ottica progettuale di *work in progress* che tiene in considerazione l'esigenza di flessibilità e frequente rimodulazione della proposta originale. Per tale motivo, nel ciclo processuale proposto da Argano, «non esiste una linea netta di demarcazione tra le diverse fasi ed esse in alcuni momenti si sovrappongono».[48]

Un'altra classificazione possibile delle azioni di progettazione rientra nel modello del *Project Cycle Management* (PCM) proposto da Amari.[49] Il modello indicato si compone di tre elementi cardine: la *standardizzazione* del ciclo di progetto in sei fasi con modalità documentative differenti per ognuna di esse, l'adozione di un *quadro logico* che mostri con chiarezza le strategie e processi da attivare e faciliti la verifica finale e – per ultimo – il *coinvolgimento* degli stakeholder nello sviluppo delle diverse fasi che permette una maggior sostenibilità del progetto.

L'adozione del PCM è utile al progettista culturale, coadiuvandolo nell'ottimizzazione delle risorse impiegate, consentendo «l'attivazione di buone pratiche» e generando una risposta concreta del territorio.[50]

Rispetto al modello proposto da Argano, le fasi qui illustrate sono descritte come autonome, dipendenti le une dalle altre e consequenziali. Ciò significa che ad ogni fase

[47] Inteso come l'insieme di attività principali e strumentali che segnano la fine della fase realizzativa, come la riconsegna dei materiali, l'elaborazione dei dati di monitoraggio e le attività di rendicontazione
[48] ARGANO L., *cit.,* p. 27
[49] AMARI M., *Elementi di progettazione culturale. Metodologia e strumenti per il rispetto dei diritti culturali*, Franco Angeli, Milano, 2017
[50] *Ibidem*

viene affiancato un processo da portare a compimento per attivare la fase successiva. Ogni fase prevede obiettivi specifici, l'attribuzione delle responsabilità del processo e la formulazione di risultati intermedi.

Si tratta perciò di una schematizzazione che non prevede lo svolgimento in contemporanea di attività afferenti a fasi separate e che vede nel principio di sequenzialità uno strumento per la valutazione dei processi e per un'efficace resa progettuale. Questo modello si rifà alla nota proposta della Commissione Europea in fatto di linee guida per il project management *(fig. 2.3)*.[51]

Le fasi proposte sono:

1. *Analisi del soggetto progettuale*
2. *Identificazione della proposta*
3. *Istruzione del progetto*
4. *Finanziamento*
5. *Messa in opera*
6. *Valutazione*

Alle sei fasi descritte si accompagna in maniera trasversale l'attività di monitoraggio, imprescindibile per il controllo – *ex ante,* durante ed *ex post* – dei processi e obiettivi raggiunti.

[51] COMMISSIONE EUROPEA (a cura di), *Manual Project Cycle Management, handbook,* Bruxelles, 2002

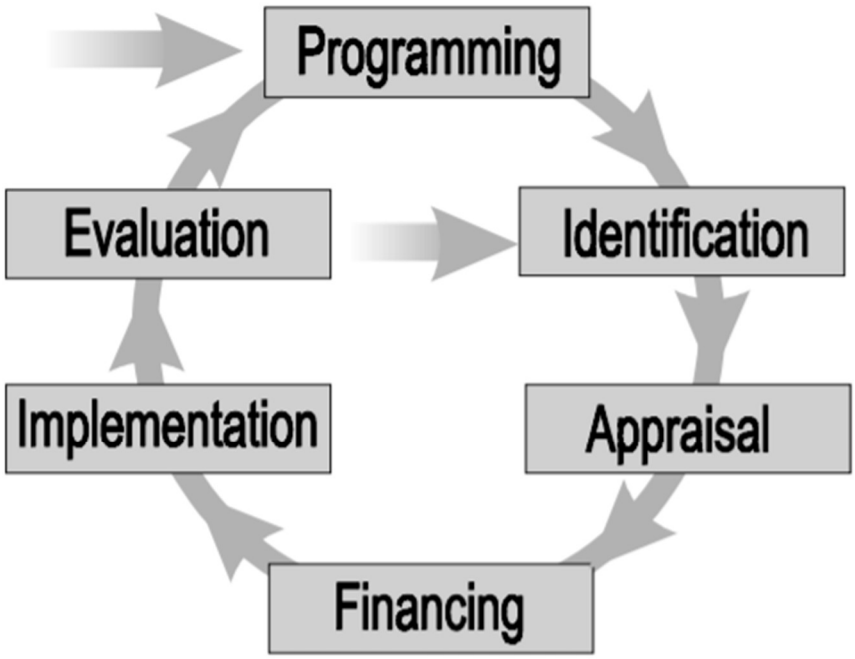

Figura 2.3 Fasi progettuali (Fonte: Commissione Europea, 2002)

2.3.1 Elaborazione di un modello processuale per la progettazione dello spettacolo dal vivo

Data la diversità dei modelli di rappresentazione possibili, verrà qui proposta una rielaborazione congiunta dei modelli che risultano più simili alle progettualità trattate in questo studio. Per la creazione di tale classificazione sono state prese in considerazione le differenti prassi progettuali dichiarate da soggetti che agiscono nell'ambito delle performing arts.[52] Le informazioni sono state poi confrontate con i modelli sopra descritti al fine di riscontrare divergenze e punti in comune.

Attraverso l'analisi svolta sono emerse sei fasi processuali, alle quali va aggiunta l'attività di misurazione e controllo che per sua natura ha uno svolgimento trasversale ai diversi momenti di progettazione.

[52] I dati sono estrapolati da un questionario proposto ad alcuni tra i soggetti vincitori del bando "Performing Arts 2018" e consultabile nel cap. 5 di questa trattazione. Le risposte analizzate ai fini dell'approfondimento in atto sono quelle presenti nel primo modulo del questionario proposto.

Idea e analisi preliminare

L'idea di partenza viene solitamente proposta da un singolo soggetto (direttore artistico, regista, ente locale, ecc.) a un gruppo di lavoro. In team, l'idea viene esplicitata e trova una forma scritta o grafica secondo un *concept* condiviso.

Ad essa si affianca un'indagine iniziale che si concentra sulle caratteristiche del soggetto promotore e sul territorio di esecuzione dell'iniziativa ipotizzata.

Tabella 2.1 Focus di indagine preliminare

Soggetto	- Natura (Privata/Pubblica, Profit/No-profit) - *Mission* e storia passata - Capacità operativa (risorse già presenti, attività simili già svolte in precedenza, *know how* acquisiti) - Rapporti pregressi con altri soggetti territoriali
Territorio	- Fattori macro-economici - Consumi culturali degli anni precedenti - Esigenze e mancanze nel territorio - Individuazione dei diversi attori e delle attività affini già presenti nell'area

Per quanto riguarda l'individuazione dei diversi stakeholder, può considerarsi una buona guida la rappresentazione grafica proposta da De Wit e Meyer che riprende il celebre modello delle 5 forze di Porter e lo estende in un'ottica più completa e integrata.[53]

[53] DE WIT B., MEYER R., *cit.*, 2004

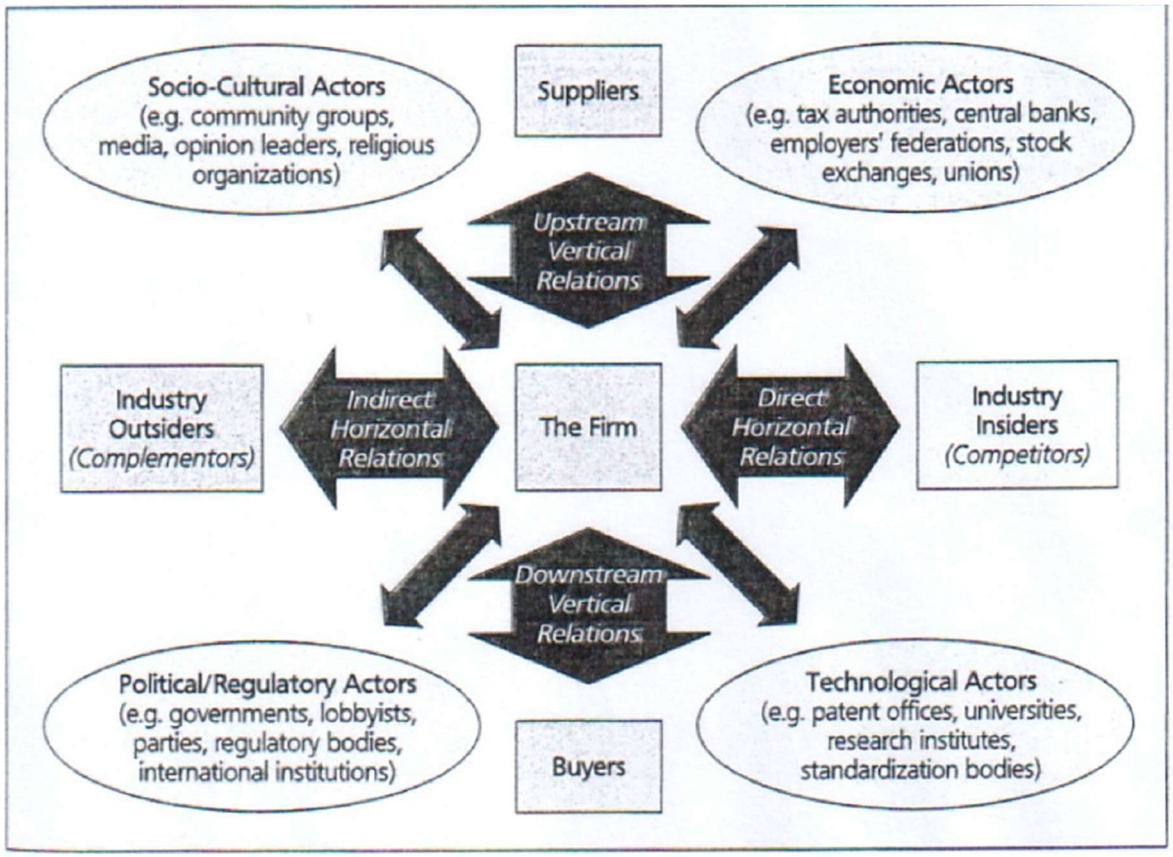

Figura 2.4 Tipologia di attori progettuali (Fonte: De Wit e Meyer, 2004)

In questa prima fase, può essere utile lo strumento della SWOT Analysis, che attraverso una divisione per aree potrà metter in luce aspetti rilevanti per le fasi successive. Per l'analisi SWOT, vengono presi in considerazione e confrontati punti di forza (STRENGHT), debolezze (WEAKNESS), opportunità (OPPORTUNITIES) e minacce (THREATS). Da essa, potranno emergere margini di miglioramento ma anche "cavalli di battaglia" sui quali instaurare una campagna di marketing e comunicazione.[54]

Formulazione del progetto

Lo scopo finale di questa fase è la stesura di una bozza di progetto che chiarisca gli obiettivi, la struttura e l'offerta. Il profilo strategico così individuato servirà *in primis* per l'organizzazione e lo staff interno, specialmente nel caso in cui l'idea sia frutto di un'esigenza artistica confusa e disorganica. Tuttavia, questo primo tentativo di

[54] ARGANO L., *cit.*, p.47

strutturazione sarà utile anche nelle fasi di comunicazione e illustrazione del progetto agli stakeholder primari.

La formulazione del progetto prevede: la definizione degli obiettivi e del pubblico, l'individuazione delle progettualità da sviluppare e delle sinergie da attivare, l'articolazione del sistema di offerta e la proposizione di una scaletta provvisoria.

Gli obiettivi dovranno rispettare il metodo SMART[55], risultando specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e pianificati in una logica temporale ben precisa. Nella definizione bisogna tenere in conto non solamente le aspettative e speranze, ma anche i risultati concretamente ottenibili.[56]

La scelta degli interlocutori e delle progettualità, invece, è variabile e dipende dalle esigenze del territorio e dalle motivazioni del soggetto stesso. Nell'analisi degli attori di riferimento, verranno comunque distinti gli stakeholder primari (gruppi e soggetti coinvolti in maniera diretta) e secondari (coloro che hanno un'influenza indiretta sull'iniziativa o che ne beneficiano in un'ottica a lungo termine).[57] Bisognerà prestare particolare attenzione ai soggetti primari, soppesando vantaggi e svantaggi delle possibili cooperazioni: politici, economici, artistici, strategici, identitari.

[55] Introdotto da Peter Drucker nel 1954 e che trova grande risonanza nella letteratura scientifica: vedi BOVE A. (2008), FERRARESE P. (2016), KERZNER H. (2009), PMI (2004)
[56] GALLINA M., *cit.*, p. 317
[57] AMARI M., *cit.*, p. 198

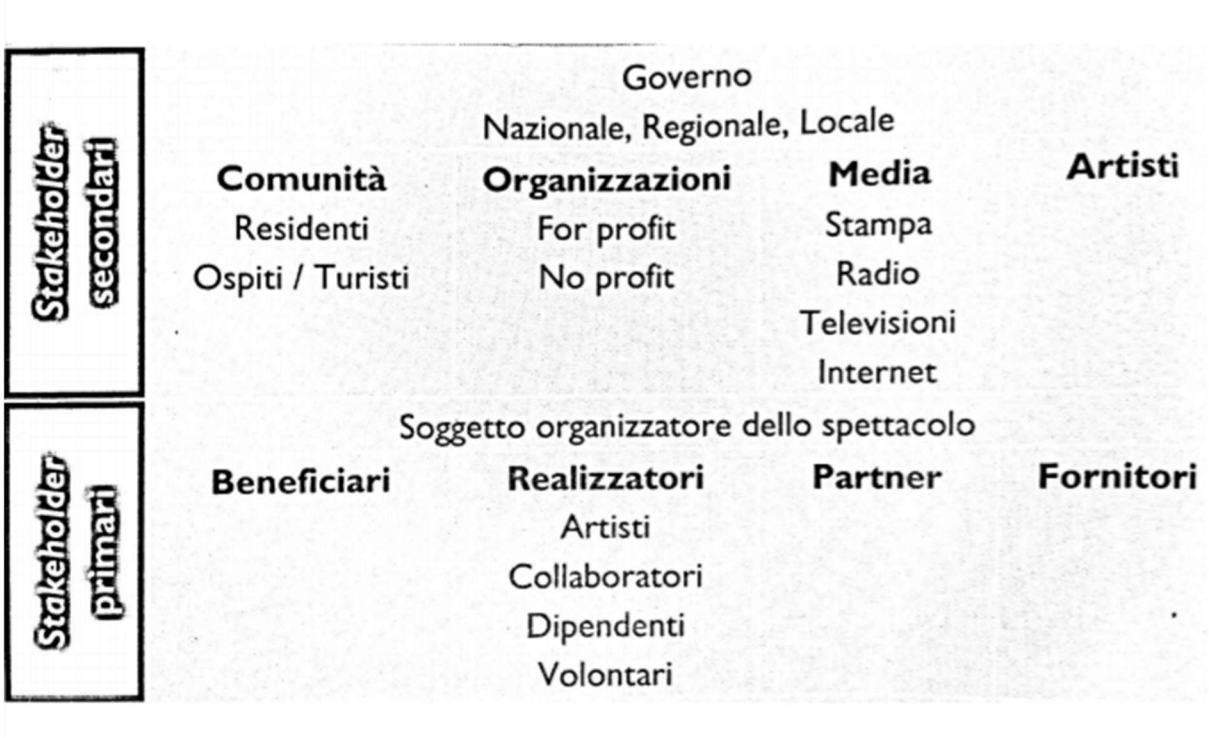

Figura 2.5 Fonte: Argano, 2018

Successivamente, sarà opportuno individuare la tipologia di attività da svolgere e la conseguente offerta dell'iniziativa. Generalmente, il sistema di offerta proposto si articola tra *core factors*, le attività e proposte principali, *collateral factors*, i fattori che arricchiscono e differenziano l'evento e le *strumental factors*, ovvero quegli aspetti che non riguardano la gestione caratteristica ma che aiutano nella diversificazione delle fonti di finanziamento e nell'aumento della soddisfazione dei fruitori.

Tabella 2.2 Composizione dell'offerta culturale

Core factors	Attività e risorse principali del sistema di offerta	Spettacoli, teatri, artisti, musicisti
Collateral factors	Attività e risorse peculiari e di differenziazione	Eventi off, masterclass, laboratori didattici, sedi secondarie, relatori
Strumental factors	Attività e risorse che non riguardano la gestione caratteristica	Navette, pacchetti "viaggio+hotel", guardaroba, zona ristoro, merchandising

Viene, infine, definita una scaletta provvisoria del palinsesto e stesa una bozza di progetto che farà da modello per lo sviluppo della proposta performativa. Inoltre, tale documento comunicherà gli obiettivi e le proposte ai potenziali sponsor e ai portatori di interesse. Per questo motivo, dovrà risultare ben articolato, preciso e al tempo stesso coinciso e sintetico.

Attivazione dei processi

Questa fase risulta complementare alla formulazione e si concentra sulla stesura della proposta progettuale, sulle indagini di verifica concreta dei vari punti ipotizzati, sulla identificazione delle risorse necessarie (materiali, immateriali e umane) e su una prima esamina delle cooperazioni da mettere in atto.

Tale processo richiede la definizione delle linee di intervento – le progettualità – e l'individuazione delle risorse necessarie al progetto. Esse possono essere di diversa tipologia: interne all'organizzazione, affidate a enti partner o esternalizzate a terzi come nel caso di appalti o fornitori esterni. Questa attività viene spesso associata alla fase di pianificazione vera e propria. [58] Tuttavia, nel modello qui elaborato si è scelto di inserire una prima valutazione della tipologia e del numero di risorse previste in fase di attivazione ritenendo che tale attività possa risultare un valido aiuto nelle fasi di scelta della programmazione. Rimane, invece, in fase di pianificazione l'individuazione delle risorse necessarie e l'attribuzione delle relative responsabilità.

Nella fase di attivazione inoltre sono previste una serie di verifiche che riguardano le criticità concrete del progetto (fattibilità di progetto ed economico-finanziaria) e i rischi operativi potenziali. Anche in questa fase, potrà essere utile avvalersi dell'analisi SWOT per ragionare sui bisogni, sulle risorse, sui vuoti e sugli aspetti migliorabili già emersi in fase preliminare[59] e aggiungere nuovi elementi riscontrati con lo sviluppo dell'offerta artistica e delle progettualità necessarie.

[58] Vedi ARGANO L. (2017), AMARI M. (2017)
[59] ARGANO L., BOLLO A., DALLA SEGA P., *cit.*, pp. 110 -140

Il primo aspetto da esaminare è l'*attendibilità* del progetto, ovvero l'insieme di caratteristiche che lo rendono un progetto sul quale vale la pena investire energie e risorse: plausibilità, coerenza, pertinenza, rilevanza.[60]

L'analisi di fattibilità riguarderà diversi aspetti organizzativi, tecnici, logistici e operativi. Potranno essere intraprese diverse azioni per l'analisi in base ai parametri da controllare.

Tabella 2.3 Attività per l'analisi di fattibilità (Fonte: Argano, Bollo, Dalla Sega, 2017)

Sotto-azioni dell'analisi di fattibilità	• Raccolta dati • Sopralluoghi e rilevazioni • Richieste di pareri professionali esterni, dialogo con fornitori o altri soggetti • Richieste di preventivi • Simulazioni • Misurazioni e planimetrie per la location • Azioni di *benchmarking* • Valutazioni di fonti di entrata possibili (Proprie, pubbliche e private)

Sarà utile a mettere in luce esigenze specifiche o problematicità da risolvere in termini pratici, come ad esempio la minor diponibilità di spazio per l'attività performativa, la disponibilità di un attore in un determinato periodo o le diverse fonti di entrata su cui il progetto può fare affidamento. Vengono vagliati i parametri di fattibilità artistica, economico-finanziaria, organizzativa, logistica, tecnica, operativa, di marketing e commerciale.[61]

L'analisi dei rischi, invece, valuterà le minacce interne o esterne. Generalmente, ci si avvale dell'analisi costi-benefici che misura la differenza tra la totalità degli oneri sostenuti e i benefici ottenibili in un dato orizzonte temporale. Nel caso di *cultural project management*, oltre allo scarto economico avrà un peso centrale il confronto tra vantaggi e svantaggi dell'iniziativa secondo valori sociali e culturali.[62] In quest'ottica potrebbero

[60] *Ibidem*
[61] ARGANO L., *cit.*
[62] ARGANO L., BOLLO A., DALLA SEGA P., *cit.*, p. 124

anche essere proposte indagini di mercato su campioni mirati, come teatri con cui si collabora da tempo, esperti del settore o pubblico affezionato.[63]

Altri strumenti utilizzati per valutare i rischi sono il metodo "*what if*" e la matrice di rischio che indica probabilità e impatto previsto dei rischi, a cui segue un piano di risposta.

A conclusione di tali processi, vengono intraprese attività preliminari per accordi di contratto (ingaggio di artisti o collaboratori esterni), per cooperazioni con altre associazioni ed organizzazioni affini, disposizioni per l'affitto degli spazi.

Pianificazione

Il risultato finale della pianificazione prevede la definizione della programmazione e la quantificazione dei valori economici e finanziari necessari per il progetto.

Si può individuare di fatto un primo momento di programmazione che prevede l'individuazione dei luoghi, del periodo e della durata, del contesto in cui si inserisce e delle sinergie da portare avanti, valutando per ogni elemento vincoli e opportunità. [64]

Ad essa segue una fase di pianificazione vera e propria che traduce la programmazione in un elenco analitico e consequenziale di azioni operative da svolgere. Le attività riguardano tutti gli aspetti del percorso realizzativo, sia tecnici (es. l'acquisto di materiale di scena, l'organizzazione delle prove) sia burocratici (es. pratiche di contratto, la richiesta di noleggio di uno spazio, autorizzazioni), sia di promozione (es. conferenza stampa, formulazione di un *marketing plan*).

Per la complessità di tale processo – composta dalla somma di attività afferenti a campi eterogenei – uno strumento utile è la WBS (Work Breakdown Structure): un sistema grafico per la formalizzazione delle attività da svolgere, disposte in ordine gerarchico.

[63] GALLINA M., *cit.*, p. 317
[64] ARGANO L., *cit.*, p.63

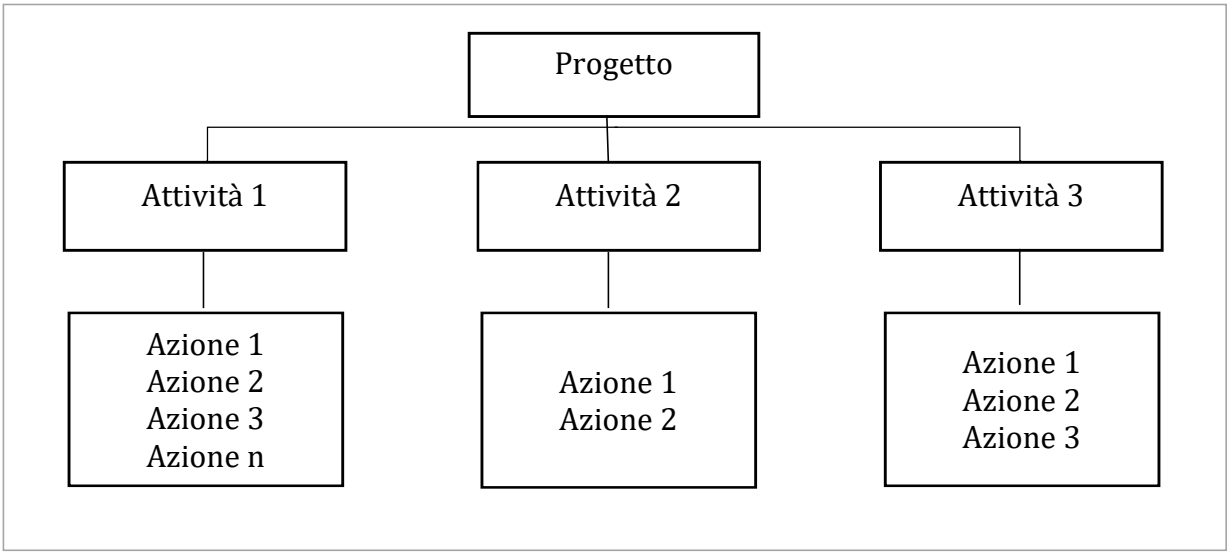

Figura 2.7 Modello di WBS

Dopo la pianificazione delle diverse azioni in programma si procede alla loro calendarizzazione, facendo attenzione a individuare quelle attività che hanno bisogno di uno sviluppo sequenziale. Anche in questa fase ci si può avvalere di strumenti quali il Diagramma di GANTT o il sistema PERT.

Durante la pianificazione vanno anche studiate le risorse umane e materiali da impiegare durante il processo, rapportando la loro quantificazione con le singole azioni individuate. Per questo motivo, nel project management ci si avvale della *matrice di responsabilità*, che individua per ogni attività gli attori coinvolti, i compiti e gradi di responsabilità (*fig. 2.8*).[65]

[65] ARGANO L., *cit.*, p.82

Tabella 3.4 Matrice delle responsabilità

Attività liv 3 WBS	Sig.W Dir. Artistico	Sig. X Resp. Progetto	Sig.Y Ammin.	Sig. Z Edizioni	Sig. K Ufficio Stampa	Sig.J Segreteria Progetto
Programmazione	R	S	S	I	S	I
Budget		R	A			
Team		R	S			
Dossier	A			R	S	S
Finanziamenti	I	S	R			S
Sponsor	I	S	R			S
Spazio	A	R	I			S
Accordi		R	S			S
Noleggi		S	R			S
SIAE		I	R			
Stampa	A	I	I	S	R	S
Pubblicità		I	A	R	S	S
Sala		R	I			
Inviti e p.r.	A	S	I		R	S
Rendicontazione		S	R			

Legenda: R = Funzione di responsabilità, S = Funzione di supporto, I = Va informato, A = Deve approvare

Figura 2.8 Esempio di matrice di responsabilità (Fonte: Argano, 2018)

La seconda parte dell'attività di pianificazione riguarda la quantificazione delle risorse economico-finanziarie. Concerne la costruzione di un budget che evidenzi costi e ricavi previsti al fine di reperire le risorse necessarie e la redazione di un prospetto finanziario che stabilisca il fabbisogno monetario in entrata e uscita (*cash flow*). Viene quindi analizzato il progetto attraverso due dimensioni:

- *Economica*. Attraverso il budget di progetto e la differenziazione per tipologie di costo (variabili/fissi, diretti/indiretti). La modalità di suddivisione dei costi all'interno del budget può variare in base agli scopi e al controllo che si vuole effettuare sui dati previsionali. Ad esempio, l'individuazione dei costi diretti variabili sarà importante se confrontata con i ricavi totali per calcolare la

copertura dei costi diretti fissi, fino al cosiddetto *break even point*[66]. Tale misurazione servirà per la valutazione di eventuali margini di profitto.
Il budget economico – composto dall'insieme dei budget per area operativa – può anche evidenziare squilibri fra le attività e progettualità da modificare.

- *Finanziaria*. L'analisi del fabbisogno monetario è forse ancora più rilevante nel breve termine per la realizzazione dell'evento o dell'iniziativa. Attraverso il *piano di tesoreria* si ragiona sulla liquidità effettiva a disposizione dell'organizzazione e – pertanto – sull'entità del flusso monetario. Attraverso il *cash flow* viene misurato il sincronismo tra entrate e uscite per garantire la copertura finanziaria necessaria per pagare fornitori, artisti e soggetti terzi.[67]

È importante analizzare attentamente i dati e prevedere ove possibile sistemi prudenziali per proteggersi da possibili imprevisti, come il ritardo nell'arrivo dei contributi.

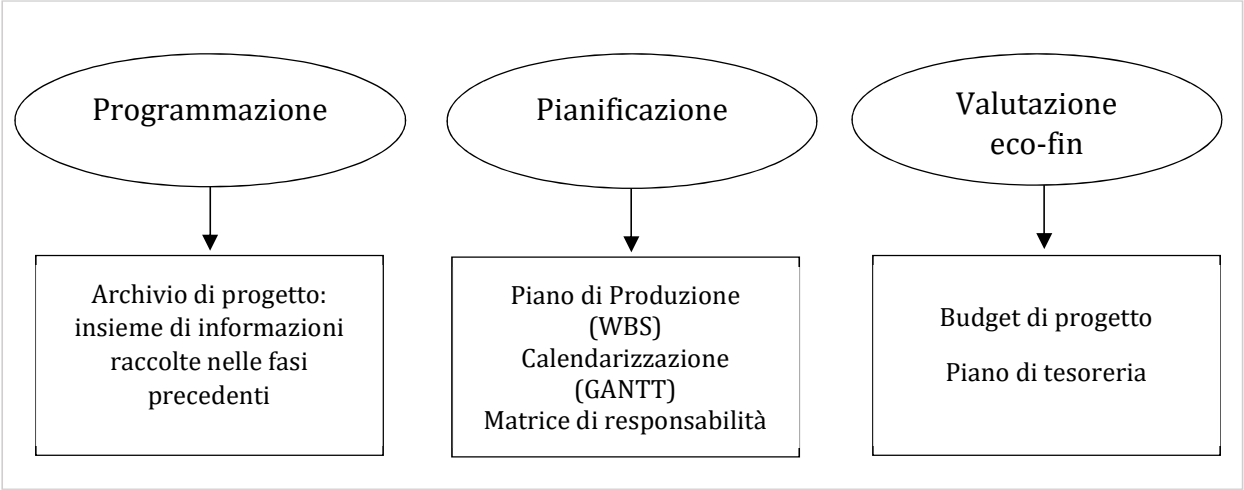

Figura 2.9 Sintesi delle attività e strumenti di pianificazione

[66] Si tratta del punto di pareggio tra costi e ricavi
[67] ARGANO L., *cit.*, p. 98

Realizzazione

Comprende tutte le azioni pratiche che mettono in moto e accompagnano l'attuazione esecutiva del progetto: prove, debutto, repliche. In questa fase, le energie sono impiegate nella gestione organizzativa degli spazi, dei *performers*, del personale, delle trasferte, dei servizi di ospitalità e di assistenza, nella gestione economico-finanziaria dei fondi pubblici, del sostegno dei privati e delle sponsorizzazioni e nella gestione burocratica dell'evento (accordi, licenze, SIAE, ecc.)

Conclusione

Alla conclusione dell'iniziativa si affianca una vorticosa produzione documentaria: ricerche, elaborazione dei questionari di gradimento, comunicati dell'Ufficio Stampa.

Ad essi si aggiungono i documenti contabili e fiscali richiesti dagli enti partner e da finanziatori e sponsor per la valutazione dell'iniziativa e la verifica del rispetto dei vincoli. Si tratta principalmente della rendicontazione, del report di progetto e di una relazione sull'andamento artistico, sociale ed economico.

Mentre il monitoraggio è indicato nel modello come un'attività trasversale di controllo e verifica, alla valutazione viene riconosciuta un'accezione finale, che metta in luce i risultati strategici e di metodo ottenuti.

La valutazione si applica agli obiettivi e ai risultati raggiunti confrontando quanto disposto nelle fasi iniziali con l'esito finale del progetto. In altre parole, misura lo *scarto* tra pianificazione e realizzazione, utilizzando diversi parametri descritti esaustivamente da Amari.[68] I criteri più significativi per questa ricerca sono:

- Efficacia: rapporto tra obiettivi raggiunti e previsti
- Coerenza: dei metodi e delle strategie adottate in riferimento alle linee di programma
- Pertinenza: risposta ai bisogni del contesto e alle esigenze del pubblico
- Impatto: effetti positivi e negativi sul territorio e sul contesto
- Sostenibilità: capacità di perdurare nel tempo senza un aiuto esterno
- Riproducibilità: possibilità di porsi come modello per progetti simili

[68] AMARI M., *cit.*, p. 216

La valutazione avrà una dimensione interna all'organizzazione culturale, con una riflessione su quanto realizzato e sui margini di miglioramento futuri, e una dimensione esterna di comunicazione agli stakeholder.

Il modello elaborato – come facilmente percepibile – si avvicina all'approccio proposto da Argano, il quale risulta più vicino alla dimensione pratica e processuale attuata dagli enti selezionati per l'indagine. Un altro fattore che lo rende il modello più indicato per confrontarlo con il ciclo di progetto degli enti è l'idea di compresenza e interdipendenza di attività che appartengono a fasi processuali distinte.

Le organizzazioni che hanno partecipato all'indagine, hanno infatti espresso unanimemente la tendenza a modificare le strategie progettate inizialmente e ad intervenire in corso d'opera per far fronte alle difficoltà e agli imprevisti.[69]

[69] Risultato dei questionari proposti ad alcuni dei vincitori del bando "Performing Arts 2018" (Appendice C)

		Fase	Attività	Scopo	Strumenti
Monitoraggio		Analisi preliminare	Ideazione, analisi del soggetto, analisi del territorio, analisi degli attori	Quadro di riferimento	Analisi SWOT
		Formulazione del progetto	Definizione degli obiettivi, definizione delle progettualità, individuazione del target di riferimento e dei possibili partner, articolazione sistema di offerta	Bozza di progetto	Metodo S.M.A.R.T. e scaletta
	Comunicazione	Attivazione	Individuazione delle risorse necessarie, ricerca di spazi ed eventuale personale esterno, elaborazione delle linee di azione, attivazione di collaborazioni	Proposta Progettuale	Analisi di fattibilità, Analisi dei rischi, Analisi costi-benefici, Metodo "What if?"
		Pianificazione	Sviluppo dell'offerta, posizionamento, ricerca sponsor e fonti di finanziamento, quantificazione risorse e individuazione delle responsabilità, calendarizzazione del programma	Programmazione	Archivio di progetto, piano di produzione, WBS, Diagramma di GANTT, Sistema PERT, Matrice di responsabilità, Marketing plan

		Valutazione economico-finanziaria	Prospetto economico-finanziario	Budget di progetto, Piano di tesoreria
	Realizzazione	Firma accordi, contratti e sponsorizzazioni, attività di promozione, prove, evento ed eventuali repliche	Esecuzione	Pubblicità e strumenti di promozione, Tecnologie, Costumi, Scene, Contratti, Fund-raising
	Conclusione	Elaborazione dati raccolti, redazione di resoconti dell'Ufficio Stampa, chiusura pratiche amministrative e contratti, valutazione dei risultati finali	Finalizzazione dei processi	Questionari, Rendiconto, Bilancio a consuntivo, Report

Tabella 2.4 Sintesi delle principali fasi, attività e strumenti del modello proposto

PARTE II – IL RUOLO DELLA COMPAGNIA DI SAN PAOLO NELLE PERFORMING ARTS

3. LE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA PER IL SETTORE CULTURALE

Le fondazioni di origine bancaria hanno assunto un peso rilevante nell'affiancamento al sostegno pubblico di settori con caratteristiche e problematicità particolari.
Negli anni, tuttavia, la percezione stessa delle fondazioni si è trasformata: da enti erogatori di contributi "a pioggia" a «veri e propri *policy makers,* cioè soggetti nevralgici nella propulsione di progettualità territoriali, nell'innovazione e nella creazione di sistemi di rete locali.» [1]

Soprattutto al Nord, dove 47 istituti detengono quasi il 67% del patrimonio complessivo, le fondazioni si sono imposte come attori strategici ed economici essenziali fin dalla loro nascita.[2] Pertanto, è necessario trattare brevemente della loro storia e dell'evoluzione del loro indirizzo strategico in quanto *players* privati centrali nella vita socio-culturale di un territorio.

3.1 Origine e scopi

Le fondazioni bancarie nascono come effetto della legge n. 218 del 30 luglio 1990 e la conseguente "legge Amato" in merito al riordino della disciplina sulle banche di diritto pubblico in Italia.

Si trattò di un processo di privatizzazioni delle Casse di Risparmio e di altre istituzioni pubbliche. Da ciò, prese il via la separazione tra attività bancarie e attività di utilità sociale, conferite ad un ente nuovo che nasceva con il capitale dell'istituzione originaria. In questa

[1] ACRI (a cura di), *XXIII Rapporto Annuale – Anno 2017*, Roma, 2018, p. 99
[2] LEARDINI C., ROSSI G. (a cura di), *cit.*, 2010, p. 17

fase le fondazioni non vennero immediatamente chiamate con questo nome e la finalità perseguita rientrò sotto la dicitura «patrimonio per uno scopo»[3].

Solamente con la legge delega 461/98 ("legge Ciampi") e il D. Lgs. n. 153 del 1999, venne introdotta ufficialmente la definizione di "Fondazione" e sancito il perseguimento di due scopi fondamentali: l'utilità sociale e lo sviluppo economico del territorio.[4] Con la legge Ciampi, inoltre, si andò via via riducendo il legame tra fondazioni e società bancarie con la progressiva dismissione – da parte delle prime – delle quote di capitale mantenute.[5]

Nel tempo si sono susseguite modifiche e disposizioni volte a chiarire e perfezionare la materia, ma fondamentalmente il regolamento di riferimento revisionato è il decreto ministeriale n. 150 del 18 maggio 2004, che definisce compiti, composizione e funzioni del Consiglio d'Indirizzo delle fondazioni.

Le fondazioni di origine bancaria hanno, pertanto, una forma giuridica privata del tutto particolare per la quale il loro scopo fondante è indirizzato al perseguimento di finalità non lucrative, per soggetti e categorie di settore ben definiti.[6]

Secondo quanto sancito per legge e riportato nel capitolo *Perseguimento della missione* dei rapporti annuali dell'ACRI – Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio S.p.A. – «le Fondazioni operano, secondo le previsioni dei rispettivi statuti e in rapporto prevalente con il territorio stesso, nell'ambito di settori che le norme espressamente indicano come "settori ammessi"» pur mantenendo un grado elevato di autonomia decisionale.
Le scelte fatte vanno perciò lette secondo un quadro previsionale e interpretativo in mano alla fondazione stessa che applica disposizioni statutarie specifiche sulla base dell'analisi del proprio territorio di riferimento.
Come afferma Sala, la caratterizzazione fortemente locale delle FOB rappresenta una peculiarità del "sistema fondazioni". [7] È una tendenza che si riflette nella distribuzione delle erogazioni: circa il 90% di esse, infatti, sono destinate ai territori di riferimento.

---

[3] DI LASCIO V., SEGRE G., *Il contributo delle fondazioni di origine bancaria alla spesa delle amministrazioni locali per la cultura e i beni culturali*, in *Finanza locale italiana. Rapporto 2007*, Milano, Franco Angeli, 2008
[4] *Ibidem*
[5] ACRI (a cura di), *Un contributo di chiarezza sulle fondazioni d'origine bancaria*, «Il giornale delle Fondazioni», Roma, Venezia, 28/04/2013
[6] DI LASCIO V., SEGRE G., *cit.*, 2008
[7] SALA G. A., *La "vocazione" delle fondazioni bancarie nell'arte e nella cultura,* in *Fondazioni bancarie, arte e cultura. Ruolo, risultati e prospettive alla luce di un'analisi territoriale*, a cura di Leardini C., Rossi G., Milano, Franco Angeli, 2010, p. 19

3.2 L'importanza dell'*accountability*

Per la complessiva autonomia decisionale che le fondazioni ad oggi mantengono nelle scelte di gestione e selezione dei progetti e degli enti da finanziare, viene loro richiesto un preciso modello di svolgimento delle attività istituzionali che indichi modalità, criteri e parametri di scelta. Le fondazioni sono obbligate a rendere pubblici tali dati, comprese le motivazioni alla base di essi, secondo un principio di trasparenza e pubblicità dei processi.[8]

Si tratta di una forma a garanzia della comunità tutta: a partire dalle organizzazioni che si candidano per i finanziamenti fino a comprendere i cittadini che beneficiano in maniera diretta o indiretta dell'iniziativa generata, passando per gli attori pubblici interessati alle ricadute economiche e sociali di tali operazioni.

Anche dal punto di vista delle fondazioni, l'attività di *accountability* è diventata un aspetto fondamentale per poter comunicare ai diversi stakeholder i progetti promossi, le aree di intervento e il contributo erogato alla comunità.

Ogni attore – privato o pubblico – rappresenta un portatore di interesse differente a cui la fondazione deve interfacciarsi per costruire nel tempo una relazione duratura e forte.
Le finalità delle attività di rendicontazione e comunicazione permettono alle FOB – Fondazioni di origine bancaria – di creare sinergie e legami sul territorio affinché enti locali, Università, associazioni, cooperative ed enti no-profit passino «da semplici stakeholder esterni delle fondazioni a partner nella realizzazione di un progetto».[9]
Queste sinergie risultano tanto più rilevanti per il settore Arte e Cultura, in quanto il Codice dei beni culturali e del paesaggio, all'art. 121, prevede la possibilità di stipulare accordi specifici tra il MIBAC, le Regioni, gli enti territoriali e le fondazioni di origine bancaria per interventi di valorizzazione del patrimonio culturale.[10]

[8] *Ivi*, p. 20
[9] LEARDINI C., ROSSI G. (a cura di), *cit.*, p. 30
[10] D. Lgs. 22 gennaio 2004, art. 121, Codice dei Beni culturali e del paesaggio ("Codice Urbani")

3.3 Evoluzione strategica dagli anni Novanta ad oggi

Conseguentemente alla riduzione dell'azione pubblica nei settori economici e sociali di riferimento delle FOB[11] – già esplicitata nel cap. 1 – il ruolo delle fondazioni ha assunto nel tempo un rilievo del tutto nuovo in merito al supporto, all'assistenza e alla promozione di iniziative in tali ambiti, rispondendo al principio costituzionale di sussidiarietà orizzontale.[12]

D'altronde le fondazioni per loro natura si mostrano spesso come soggetti avvantaggiati in rapporto all'attore pubblico grazie a una programmazione territoriale di lungo periodo, svincolata da strategie politiche alla ricerca di consensi, con una maggior snellezza di processi e capacità di rischio.[13]

Tuttavia, se è vero che le fondazioni hanno saputo operare in settori socio-economici delicati supportando finanziariamente le comunità locali, negli anni si è osservata la tendenza delle FOB a sostenere soggetti e progetti in maniera più strutturata ed organica.

Da un lato, questo processo ha comportato maggior attenzione da parte delle fondazioni ai processi valutativi, di controllo e monitoraggio delle erogazioni effettuate.[14] Dall'altro ha permesso l'attivazione di processi di formazione degli enti selezionati, di accompagnamento nella programmazione e realizzazione di progettualità specifiche e di supporto nel monitoraggio e valutazione dei processi.

Fra gli esempi più conosciuti e virtuosi, vi è il bando *Funder 35* che riunisce fondazioni su tutto il territorio nazionale, sotto il patrocinio dell'ACRI, per accompagnare giovani imprese culturali nel loro percorso di crescita e posizionamento.[15]

Questo cambio di rotta è segnalato anche da studi esterni, come quelli di Leardini e Rossi, che dimostrano come le FOB abbiano da tempo «avviato processi di ripensamento strategico sul proprio ruolo sul territorio con il fine ultimo di passare progressivamente

[11] Descritti all'interno del D. Lgs. N. 153, 17 maggio 1999, art. 1
[12] ACRI (a cura di), *XXIII Rapporto Annuale – Anno 2017*, Roma, 2018
[13] ACRI (a cura di), *XXII Rapporto Annuale – Anno 2016*, Roma, 2017, p. 96
[14] FUNARI S., RIZZI D., *Una valutazione delle capacità di erogazione delle fondazioni bancarie del Nord-Est*, Nota di lavoro 2002.07, Università Ca' Foscari, Venezia, novembre 2002
[15] Per maggiori informazioni http://funder35.it/bando/

da soggetto meramente finanziatore a soggetto attivo nella progettazione e nella realizzazione degli interventi sostenuti finanziariamente».[16]

In quest'ottica vanno letti i processi di allontanamento da una forma prettamente "assistenzialista" nei confronti degli enti, espresse a più voci dalle fondazioni negli ultimi anni.[17]

Risulta evidente che con la contrazione dei mercati, la riduzione dei rendimenti degli ultimi anni e l'abbassamento del contributo pubblico, le fondazioni si ritrovino sempre più spesso ad essere percepite come risorsa essenziale e primaria di finanziamento per enti no-profit.

Tuttavia, le più recenti indagini in merito mostrano come le FOB stiano spingendo verso interventi limitati, strutturati, con una maggior attenzione strategica e sensibilità alle capacità di impatto del progetto sostenuto. [18]

L'obiettivo è quello di limitare la dimensione e il numero di progetti finanziati per aumentare l'impegno in interventi solidi, con un forte radicamento nel territorio e capaci progressivamente di rendersi autonomi dal contributo erogato.[19]

Per capire quali modalità adottino le fondazioni per perseguire tali finalità è essenziale mostrare una panoramica dei diversi sistemi di finanziamento a disposizione delle FOB.

In sintesi, si può dire che le fondazioni operino attraverso investimenti di capitale o attraverso le rendite del patrimonio.
Nel primo caso, si tratta di interventi operati tramite quote del patrimonio, come per partecipazioni azionarie, fondi o programmi di investimento su iniziative comuni.[20]
Ad essi, si accompagnano le modalità di impiego dei rendimenti del patrimonio investito divise tra iniziative progettate e gestite dalla Fondazione in maniera diretta (modello

[16] LEARDINI C., ROSSI G. (a cura di), *cit.*, 2010
[17] Esemplificativo è quanto emerso dagli Stati Generali della Fondazione CRT, ripresi durante l'intervista del 24 maggio 2018 con Ilaria Menolascina dell'Ufficio organizzativo dell'ente strumentale Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT (Appendice A)
[18] ACRI (a cura di), *XXIII Rapporto Annuale – Anno 2017*, Roma, 2018
[19] COMPAGNIA DI SAN PAOLO (a cura di), *2017 – 2020. Una precisa idea di fondazione*. (Documento Programmatico Pluriennale), Torino, 2017, http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/Documenti
[20] DI LASCIO V., SEGRE G., *cit.,* 2008

operating) ed erogazioni di contributi elargite a progetti presentati da terzi, come ad esempio i bandi (modello *granting*).[21]

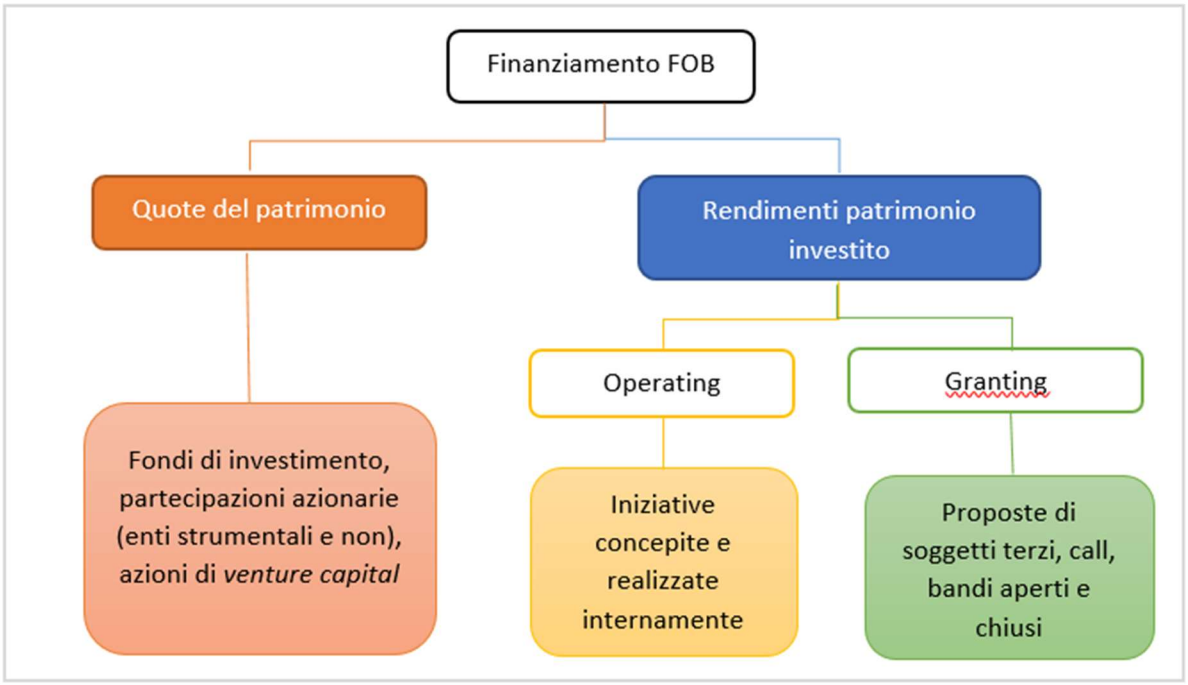

Figura 3.1 Modello delle tipologie erogative delle FOB

Com'è facilmente deducibile, le due modalità di intervento *granting* e *operating*, non sono in contrasto fra loro, ma al contrario sono diffusamente utilizzate come metodi complementari e talvolta integrati in una progettazione condivisa tra Fondazione ed enti terzi.

Questa nuova modalità di intervento, definita dall'ACRI come un «vero e proprio "modello" di nuova generazione […] in grado di indirizzare con maggiore incisività l'azione della Fondazione»[22] permette di integrare funzioni erogative più tradizionali con progettualità interne alla fondazione, sfruttando le relazioni, il radicamento e le capacità acquisite da quest'ultima nel riconoscere esigenze e necessità del territorio. La finalità è quella di promuovere iniziative mirate e specifiche, che abbiano un impatto rilevante e duraturo sul territorio.[23]

[21] DOMENICHINI G., *Il finanziamento di beni e attività culturali in Italia: ruoli e tendenze dei suoi principali attori*, «MPRA», Paper N. 43661, Munich, 8 gennaio 2013, pp. 8-9
[22] ACRI (a cura di), *XXIII Rapporto Annuale – Anno 2017*, Roma, 2018, p. 100
[23] *Ibidem*

In altre parole, la maggior partecipazione delle fondazioni nelle fasi di ideazione e progettazione, spesso tramite bando, assume una funzione strategica, stimolando le organizzazioni già presenti sul territorio ad attivare processi virtuosi e indispensabili per la comunità.[24]

Questa tendenza estremamente interessante a livello culturale per le ricadute tanto economiche quanto processuali sulle nuove forme di progettualità, è stata adottata anche in merito al bando "Performing Arts 2018" della Compagnia di San Paolo, a cui è dedicata un'approfondita analisi nel cap. 4.

[24] Tale modello è ben descritto anche da Laura Fornara, vice-responsabile dell'area Arte, Attività e Beni culturali presso la Compagnia di San Paolo, durante l'intervista svolta il 18 maggio 2018 consultabile in Appendice A

3.4 Le FOB e la cultura

Data questa breve sintesi sulle fondazioni di origine bancaria e i nuovi "modelli" di intervento, ci si può concentrare ora sulle attività specifiche che le fondazioni dedicano al settore "Arte e Cultura".

Secondo quanto emerso dai Rapporti annuali dell'ACRI[25], il settore di *Arte, Attività e Beni Culturali* risulta il campo di investimento maggiore delle FOB, confermandosi il primo attore di riferimento non pubblico per chi si occupa di: conservazione e valorizzazione dei beni architettonici o archeologici, per arti performative, arti visive, musei, biblioteche, archivi e per il mondo dell'editoria.[26]

Come già evidenziava Domenichini nel 2013, è necessario rilevare che seppur le erogazioni al settore "Arte, Attività e Beni culturali" siano diminuite notevolmente dal 2008 a oggi, la cultura risulta essere l'ambito di intervento privilegiato dalle fondazioni, segno del fatto che i tagli siano dovuti a una mutata disponibilità finanziaria piuttosto che a politiche di gestione (*fig. 3.2*).[27]

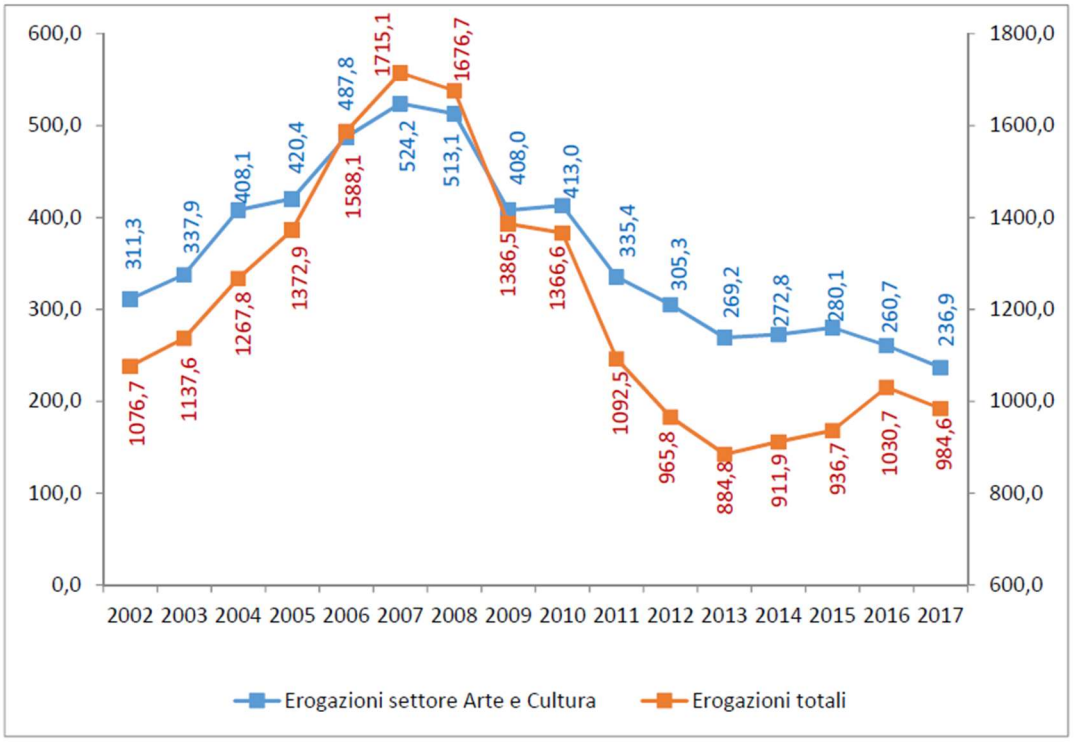

Figura 3.2 Erogazioni totali e del settore Arte, Attività e Beni culturali fra il 2002 e il 2017 (Fonte: Report annuale ACRI per l'anno 2017)

[25] Rapporti annuali riferiti agli anni 2015, 2016, 2017
[26] GINEVRA DOMENICHINI, *cit.*, 2013
[27] *Ibidem*

Solo nel 2017 in Italia, come mostrato in *tab. 3.1*, sono stati investiti in questi settori 236,9 milioni di euro, seguiti a grande distanza dai campi "Assistenza sociale" (135,6 mln) e "Ricerca e sviluppo" (117,8 mln). [28]

Tabella 3.1 Erogazioni FOB per settore secondo la classificazione proposta dall'ACRI (Fonte: Report annuale ACRI per l'anno 2017)

	Importo erogato (in mln)		***%***
Arte, Attività e Beni culturali	€	236,9	24,1
Assistenza sociale	€	135,6	13,8
Ricerca e sviluppo	€	117,8	11,9
Volontariato, Filantropia e Beneficenza	€	115,2	11,7
Educazione, Istruzione e Formazione	€	95,0	9,6
Sviluppo locale	€	76,7	7,8
Altro	€	207,4	21,1
Totale	**€**	**984,6**	**100**

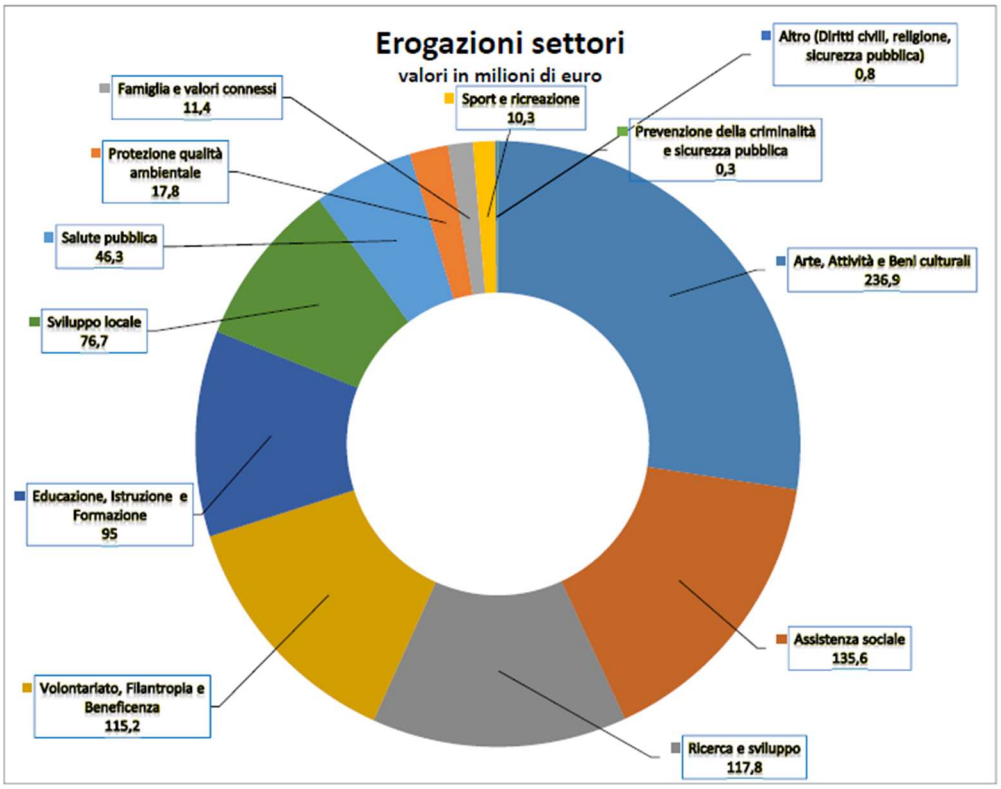

Figura 3.3 Distribuzione delle erogazioni delle FOB per settore (Fonte: Rapporto Annuale ACRI per il 2017)

[28] Dati aggregati tratti dal Rapporto annuale dell'ACRI per l'anno 2017 riguardante la somma degli investimenti operati dalle fondazioni associate

Come si evince dal Rapporto annuale ACRI per l'anno 2017, i principali soggetti beneficiari rimangono i privati, seguiti dagli enti pubblici e locali ed infine dai progetti in partnership. I settori di maggior intervento vedono per la prima volta in cima alla classifica le iniziative a sostegno di creazioni e interpretazioni artistiche e letterarie con il 34,7% delle erogazioni e il 39,3% per numero di progetti. È un dato significativo, poiché mette in luce la volontà, già espressa in questo capitolo, di dare più spazio a un'offerta culturale creativa, sostenibile e attenta alla fruizione.

Si tratta principalmente di sovvenzioni ad enti ed istituzioni storiche del territorio (come teatri stabili e fondazioni liriche), ma molto diffuso è anche il finanziamento diretto a progetti e iniziative di sostegno (come rassegne, festival o programmazioni teatrali).

Gli altri sotto-settori in ordine per numero di interventi sostenuti vede al secondo posto le attività di conservazione e valorizzazione dei beni architettonici e archeologici (18%), seguite dalle attività museali (6,1%), quelle di promozione e valorizzazione delle arti visive, editoria, biblioteche e archivi.

Risulta, infine, importante precisare che nell'area istituzionale legata all'arte e alla cultura, come già rilevato in generale per gli interventi delle FOB, si afferma sempre con maggior frequenza un nuovo modello di progettazione condivisa tra Fondazioni, istituzioni, attori pubblici e altri attori del territorio sotto forma di partnership progettuali, collaborazioni con enti strumentali e bandi strutturati.[29]

Secondo gli ultimi dati pubblicati dall'ACRI, infatti, seppur ancora minoritari, crescono le erogazioni per progetti selezionati tramite bando o progettazione interna, salgono al 14,7% le erogazioni *in pool* – che favoriscono la valorizzazione delle relazioni sociali tra enti – sale a 31,1% il numero di progetti soggetti a co-finanziamenti e aumentano le collaborazioni tra FOB con lo scopo di ottimizzare i processi e unire competenze diverse, oltre all'evidente vantaggio per la dimensione di rischio.[30]

[29] Confermano tale tesi le riflessioni della dott.ssa Menolascina di Fondazione CRT per l'arte moderna e contemporanea, riportate nell'intervista in Appendice
[30] ACRI (a cura di), *XXIII Rapporto Annuale – Anno 2017*, Roma, 2018, p. 294

3.5 La Compagnia di San Paolo e il suo ruolo nel panorama culturale piemontese

La Compagnia di San Paolo nasce nel 1563 da una confraternita di sette cittadini laici di Torino. Nel tempo, diventa una vera e propria banca commerciale come Monte dei Pegni di Torino, grazie alle donazioni e lasciti ricevuti. Nel 1992, l'Istituto Bancario San Paolo si converte in società per azioni e la Fondazione assume il nome originario del 1563.

La Compagnia di San Paolo opera prevalentemente nei territori del Piemonte, della Liguria e della Valle d'Aosta, ma realizza alcuni interventi strategici sul territorio nazionale ed europeo. In generale, la percentuale di interventi sul territorio nazionale è limitata e poco significativa se confrontata con la distribuzione dei contributi nel Nord-Ovest. In particolare, la città di Torino e la sua Area Metropolitana assorbono da sole circa l'80% dei contributi (*tab. 3.2)*.

La percentuale risulta ancora più elevata se si fa riferimento agli interventi in ambito culturale, concentrati quasi esclusivamente sul territorio di riferimento.

Tabella 3.2 Rielaborazione personale dei dati sulla distribuzione dei contributi della CSP per l'anno 2018 (Fonte: Compagnia di San Paolo, 2017)

Intervento della Compagnia 2018 (%)	Area territoriale
80%	Torino e Area Metropolitana
13%	Nord-Ovest
1,5%	Nord e Centro Italia
4%	Sud Italia e Isole

La Compagnia di San Paolo contribuisce allo sviluppo culturale delle Regioni indicate, attraverso azioni di conservazione e valorizzazione del patrimonio, azioni per la costruzione di un "sistema cultura" locale e attraverso il sostegno a progetti di innovazione e fruizione culturale. Sono due le aree operative legate a tali progettualità: l'area Arte, Attività e Beni Culturali e l'area di Innovazione culturale che si occupa dello sviluppo e della diffusione del digitale in questo specifico settore.
Per necessità di ricerca e chiarezza, l'analisi e i dati proposti nel presente studio riguardano solamente l'area Arte, Attività e Beni culturali.

Per il 2018, gli stanziamenti dell'area sono pari a € 30.000.000 con il 19,07% delle erogazioni previste complessive, superati solo dalle aree operative "Politiche sociali" e "Ricerca e Sanità", rispettivamente con € 52.000.000 (34,4%) e € 46.000.000 (29,2%) degli stanziamenti *(tab. 3.3)*.[31]

Tabella 3.3 Stanziamenti per il 2018 secondo lo schema riclassificato per aree operative (Fonte: Linee Programmatiche 2018, Compagnia di San Paolo)

Aree operative	Stanziamenti
Ricerca e sanità	€ 46.000.000
Arte, attività e beni culturali	€ 30.000.000
Politiche sociali	€ 52.000.000 (*)
Innovazione culturale	€ 8.000.000
Filantropia e territorio	€ 11.000.000
Programmi intersettoriali	€ 4.000.000
	€ 151.000.000

Con la definizione delle linee programmatiche per il 2018, la Compagnia di San Paolo ribadisce il suo impegno per «rafforzare la reputazione del Nord Ovest quale insieme di luoghi di produzione culturale di eccellenza a livello nazionale e internazionale».[32] Questo obiettivo è perseguito tramite la costruzione di relazioni tra gli enti partecipati, soggetti che ricevono un sostegno all'attività istituzionale e soggetti vincitori di bandi.

Le attività portate avanti dall'area seguono due finalità distinte: il sostegno alle istituzioni, da un lato, e ai progetti, dall'altro. I soggetti sostenuti sono:

- La Fondazione 1563 per l'arte e la cultura (*ente strumentale* della Compagnia)
- *Enti partecipati* in cui la Compagnia indica un membro del CdA (come nel caso della Fondazione Museo delle Antichità Egizie, Fondazione Torino Musei, Fondazione Teatro Stabile, Fondazione Teatro Regio, ecc.)
- Enti che beneficiano di un *sostegno all'attività istituzionale* (SAI) in merito al loro ruolo di riferimento nel territorio piemontese e ligure. Tra questi, vanno annoverati musei locali, grandi attori istituzionali dello spettacolo dal vivo e alcuni enti promotori di importanti momenti culturali per il territorio (come il Salone del Libro e la fiera di arte contemporanea Artissima)

[31] COMPAGNIA DI SAN PAOLO (a cura di), *Linee Programmatiche 2018*, Torino, 2018
[32] *Ibidem*

I progetti sostenuti dalla Compagnia, secondo la creazione di appositi bandi o erogazioni rivolte a progettualità specifiche sono riconducibili alle seguenti aree di intervento:

- Le grandi campagne di restauro e conservazione
- Accordi di Programma con il Ministero e la Regione nell'ambito del restauro e della riqualificazione di ville e castelli del territorio piemontese
- La promozione di temi e focus progettuali in collaborazione con enti ed associazioni che lavorano nel campo (quali l'alta formazione musicale, la formazione alle pratiche artistiche, la circuitazione e distribuzione di produzioni di arte performativa, lo sviluppo dell'*audience engagement*)
- Bandi su specifiche progettualità

Nella *fig. 3.4*, sono presentati i dati percentuali aggregati riferiti alle erogazioni del 2017 per le diverse attività presentate.
Come si può osservare, le attività di sostegno alle istituzioni assorbono circa il 63% delle erogazioni complessive dell'area Arte, Attività e Beni culturali, mentre i dati sul sostegno ai progetti sono raggruppati sulla base degli ambiti di intervento, tra azioni di conservazione e salvaguardia, sostegno a progetti di arte performativa e altri progetti legati a tematiche specifiche.

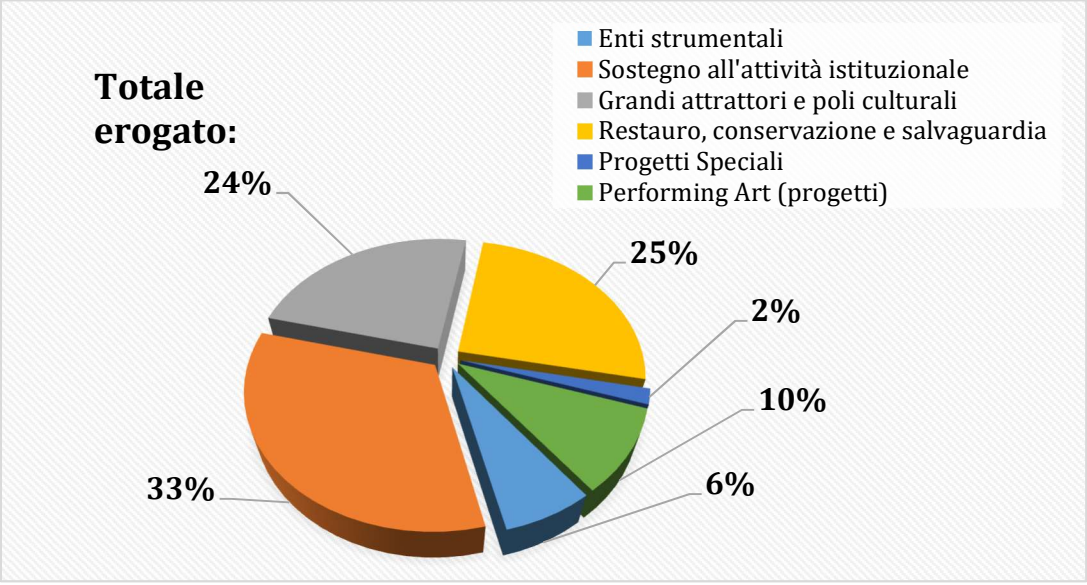

Figura 3.4 Rielaborazione personale dei dati sulla distribuzione delle erogazioni nell'area Arte, Attività e Beni culturali (Fonte: Compagnia di San Paolo, 2017

4. IL BANDO "PERFORMING ARTS" DELLA COMPAGNIA DI SAN PAOLO: la prospettiva della fondazione

La forma del bando è utilizzata dalla Compagnia di San Paolo – come da quasi tutte le fondazioni di origine bancaria – come una tra le modalità di intervento per il finanziamento e il sostegno alle attività culturali. Come spiega la dott.ssa Laura Fornara, vice responsabile dell'area Arte, Attività e Beni culturali della Compagnia di San Paolo:

> *«In termini generali, possiamo dire che tutto il lavoro che la Compagnia e ogni area fa, cerca di partire da linee strategiche ben definite e lavorare su ognuna di esse individuando quelli che sono gli strumenti più efficaci per andare ad agire su quei fronti di sviluppo e crescita.»* [1]

Ciò significa che la scelta di lavorare sulle arti performative con un bando aperto è appunto una scelta strategica, cono specificità e finalità non percorribili con altri strumenti. La forma e le modalità di finanziamento decise sono frutto di un'attenta riflessione che prende in considerazione la tipologia di intervento, gli obiettivi e gli strumenti funzionali al loro perseguimento.

In generale, il bando risulta lo strumento privilegiato per un'azione capillare e diffusa nel territorio, mentre il sostegno all'attività istituzionale (SAI) indica l'intenzione di una fondazione a lavorare sulle grandi istituzioni per rafforzare l'impegno sul territorio e far sì che l'ente diventi un punto di riferimento per lo sviluppo territoriale.

[1] Le riflessioni e citazioni raccolte nel cap. 4 sono – se non espressamente indicato – rielaborazioni personali riferite all'intervista con la dott.ssa Fornara e la dott.ssa Spigolon dell'area *Arte, Attività e Beni culturali* della Compagnia di San Paolo, tenutasi il 18 maggio 2018 (in Appendice A)

Bisogna quindi capire quali siano le esigenze che spingono la Compagnia a intervenire tramite bando. Le ragioni individuate sono due:

- *Razionalizzazione della richiesta*. Il numero di richieste di finanziamento e sostegno ricevute dalla Compagnia è notevolmente maggiore delle effettive possibilità della stessa. Lo strumento del bando consente quindi di stabilire parametri chiari e un sistema valutativo di tipo comparativo, rispondendo al principio di trasparenza espresso nella Carta delle Fondazioni dell'ACRI.[2]

- *Sollecitazione di specifiche progettualità*. In quanto osservatore privilegiato, la Compagnia di San Paolo può elaborare una visione di insieme ad ampio raggio sulla situazione culturale e sulle problematicità del suo territorio.
  Può quindi tracciare una linea da seguire per gli enti già presenti nell'area che verosimilmente non hanno una percezione di insieme sulle esigenze contingenti.
  I bandi aperti o le *call* danno la possibilità di confrontarsi su specifici temi o evidenziare modalità di intervento più efficaci.

Tali riflessioni confermano ancora una volta il ruolo strategico in ambito culturale e l'importanza delle FOB come attori attivi e centrali nelle politiche di un territorio.

[2] ACRI (a cura di), *Carta delle Fondazioni*, Roma, aprile 2012, p.7
«Le Fondazioni individuano e informano i propri *stakeholder,* utilizzando le modalità e gli strumenti ritenuti più idonei, circa il processo mediante il quale pervengono all'individuazione delle iniziative da sostenere, siano esse di terzi che proprie. La trasparenza con riferimento alle condizioni di accesso, ai criteri di selezione e agli esiti del processo di individuazione delle iniziative di terzi da finanziare, nonché del percorso di identificazione di progetti propri, rappresentano elementi di fondamentale importanza»

4.1 La costruzione di un bando

La nascita di un bando deriva sempre dall'analisi del territorio di riferimento per evidenziare necessità, esigenze, possibili ambiti di sviluppo e crescita. È quindi anche uno strumento per la fondazione di esplicitare concetti chiave secondo la propria visione.

4.1.1 Aspetti processuali

Ogni bando ha uno sviluppo diverso con indicazioni specifiche derivate dalle necessità riscontrate in fase di analisi del territorio e sistemi di valutazione *ad hoc*, che variano nelle fasi di individuazione, selezione e monitoraggio delle iniziative.
Tuttavia, alcune caratteristiche sono comuni alla costruzione di tutti i bandi.

- *Rispetto delle linee programmatiche*. I bandi sono l'espressione più diretta delle politiche e degli indirizzi strategici della fondazione in quanto mezzo immediato per comunicare e sviluppare progettualità in linea con le finalità istituzionali stabilite.

- *Qualità, gestione e organizzazione dei processi*. Tutti i bandi promossi dall'area Arte, Attività e Beni culturali portano avanti un messaggio ben preciso: allo sviluppo di contenuti progettuali di qualità va affiancato un "efficientamento" nella conduzione del progetto, sia per l'organizzazione sia per la gestione. Questo aspetto ritenuto fondamentale dalla Compagnia risulta infatti un criterio valutativo molto rilevante nei bandi proposti.

- *Progettazione interna*. La prima fase per la creazione di un bando è l'analisi del contesto e del lavoro svolto negli anni precedenti. Il processo è diretto e svolto internamente all'area di riferimento, con la possibilità di avvalersi del supporto e dell'affiancamento di soggetti istituzionali esterni o di professionisti del settore.

- *Definizione degli obiettivi, delle strategie e delle modalità di selezione*. Si tratta della fase di progettazione vera e propria. In questa fase vengono fissati gli obiettivi e le strategie da adottare. È un procedimento molto lungo e complesso poiché la struttura stessa del bando ha un'influenza sul raggiungimento dell'obiettivo prefissato, in quanto determina le informazioni in possesso della Fondazione per un'attenta valutazione e selezione degli enti meritevoli di finanziamento.

- *Approvazione del Comitato di gestione*. Prevede l'approvazione delle strategie e linee di intervento, ma anche di tutte le procedure strumentali e complementari.

4.1.2 Definizione dell'obiettivo

La dichiarazione dell'obiettivo è il fulcro primario da cui partire per la formulazione delle strategie e modalità di intervento. La sua definizione racchiude in sé due intenti:

- la volontà di risolvere le problematicità riscontrate sul territorio negli anni precedenti
- il rispetto della *mission*[3] della Compagnia e degli indirizzi programmatici per l'anno in corso

La descrizione dell'obiettivo è il primo elemento che si incontra nel testo di un bando. La sua formulazione deve essere chiara e specifica, esplicitando tanto i fini perseguiti quanto le modalità di raggiungimento.

Come ribadisce la dott.ssa Spigolon, obiettivi e parametri valutativi descritti nel bando sono indicativi degli ambiti di interesse della Compagnia. Sarebbe pertanto utile

[3] Nel caso della Compagnia di San Paolo, la *mission* è descritta come segue: «La Compagnia individua nel patrimonio culturale un asse portante della ricchezza di ogni territorio, un elemento fondamentale da cui avviare politiche di sviluppo che possano incidere positivamente sulla qualità della vita delle comunità. Riconoscendone l'essenziale funzione identitaria e il valore relazionale, esso si pone come una riserva di risorse materiali e immateriali in grado di migliorare il presente e indirizzare la costruzione del futuro, come un presidio della memoria e delle conoscenze con un ruolo di generatore di senso, contenuti e stimoli.». http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/Aree-istituzionali/Arte-Attivita-e-Beni-Culturali

considerarli un aiuto e un valido alleato, per tutte le organizzazioni interessate, per comprendere i bisogni del territorio e costruire un progetto coerente.

4.1.3 Processi di comunicazione

Come si è detto, gli obblighi di comunicazione e pubblicazione del bando sono ancor più stringenti e definiti per le Fondazioni di origine bancaria.
La Compagnia di San Paolo utilizza il proprio sito internet come primo veicolo di comunicazione con i diversi *stakeholder*. Per ogni bando, viene pubblicato sul sito il testo ufficiale, accompagnato da una serie di documenti correlati che chiariscono obiettivi, tempistiche, criteri di valutazione e soggetti ammissibili. Questo insieme di documenti rappresenta un utile supporto per i soggetti interessati, al fine di orientarsi nel ventaglio dei bandi offerti dalla Compagnia e individuare la proposta di finanziamento più attinente per la propria domanda.

La Compagnia di San Paolo organizza, inoltre, specifici incontri volti a chiarire e approfondire i quesiti mossi dai soggetti interessati, sia sul territorio cittadino che a livello interregionale (a seconda delle caratteristiche del bando in questione).
Queste azioni di condivisione degli obiettivi e chiarimento delle procedure sono l'indice dell'attenzione e impegno che la Fondazione rivolge alla costruzione di relazioni con i soggetti operanti sul territorio, ben oltre il semplice perseguimento di obiettivi e risultati di breve termine.

4.1.4 Processi di valutazione

La selezione e valutazione dei progetti da sostenere è una fase che richiede la massima trasparenza e precisione.
In un primo momento, le candidature pervenute sono vagliate per confermare l'ammissibilità della domanda e la correttezza formale. In questo *step*, vengono controllati i seguenti fattori:

- Rispetto delle tempistiche
- Completezza delle informazioni richieste
- Coerenza con gli obiettivi indicati
- Rispetto delle richieste specifiche presentate nel bando (tipologia di interventi e natura dei beneficiari)

Questo passaggio potrebbe sembrare scontato e poco significativo nell'analisi delle principali fasi progettuali di un bando. Tuttavia, secondo l'ultimo rapporto annuale della Compagnia di San Paolo[4], l'area Arte, Attività e Beni culturali risulta essere l'area operativa con il numero più elevato di risposte negative alla richiesta di finanziamenti.

Tabella 4.1 Grafico sul numero di risposte negative alla richiesta di finanziamenti per area operativa (Fonte: Compagnia di San Paolo, 2017)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	N	O	P	Q	TOTALE
Ricerca e istruzione superiore	20			2		2	114	1						2	1	142
Arte, attività e beni culturali	50	19	1		9	1	218	131						2	2	433
Sanità	9				1											10

Nella *tab. 4.1*, il parametro che segna il maggior numero di risposte negative (G) indica il rifiuto conseguente all'analisi comparativa svolta. Al secondo posto tra le motivazioni di non accettazione della domanda (parametro H) vi è la mancanza dei requisiti di ammissione.

[4] COMPAGNIA DI SAN PAOLO (a cura di), *Rapporto Annuale 2017*, Torino, 2018

Il numero di progetti esclusi per tale motivazione è indubbiamente molto alto, ma colpisce soprattutto il divario tra le domande escluse nell'ambito culturale confrontato con il numero di proposte che non rispettano i requisiti del bando nelle altre aree operative.[5]
Tale dato è indice di quanto, le organizzazioni che operano nel settore culturale e richiedono finanziamenti alle FOB, siano ancora molto indietro nel processo di organizzazione e gestione strutturata, specie se confrontate con organizzazioni che operano in altri ambiti quali la sanità o la ricerca.

Le ulteriori considerazioni che hanno portato nel 2017 al rifiuto delle domande di attori culturali sono, in ordine discendente, "Intervento non prioritario" (A), "Incoerenza con le Linee Programmatiche" (B), "Richiesta riconducibile a specifico bando" (E), "Rapporto in sospeso con l'ente per la situazione critica e debitoria" e "Richiesta presentata con modalità non ammissibili" (rispettivamente parametri P e Q), "Mancanza dei requisiti soggettivi" e "Incoerenza dei requisiti oggettivi con la presentazione della proposta" (C e F).

Queste considerazioni sono la dimostrazione che «se molti degli enti che si sono presentati avessero fatto una reale valutazione dei parametri si sarebbero subito resi conto che forse avrebbero potuto evitare di partecipare.»[6]

In particolare, si può riscontrare che più il bando assume un grado di specificità e complessità, minore è la percentuale di iniziative considerate inammissibili in fase valutativa. Ciò è dovuto al fatto che, come documentato, molte delle proposte respinte sono frutto di candidature poco studiate e ragionate, mentre nel caso di bandi su progettazioni complesse il numero di soggetti che partecipano è di norma limitato agli enti capaci di portare avanti tali progettualità.[7]

Il modello scelto ed espressamente indicato dalla Compagnia di San Paolo per l'effettiva valutazione e selezione delle proposte progettuali è quello dell'analisi comparativa.

Le domande pervenute sono valutate alla luce dei *criteri di selezione* e secondo i *parametri di valutazione* espressamente richiesti nel bando di riferimento.

[5] *Ibidem*
[6] Riflessione sulle proposte non ammissibili derivate dai bandi dell'area operativa Arte, Attività e Beni culturali della Compagnia di San Paolo (in Appendice A)
[7] *Ibidem*

I criteri di selezione – insieme ai principi di individuazione delle iniziative – sono esplicitati nella Carta delle Fondazioni pubblicata dall'ACRI nel 2002 e ripresi nei regolamenti generali sulle erogazioni, stilati annualmente dalle singole fondazioni. Pur variando nel numero e nella formulazione, i criteri riguardano i seguenti aspetti:

- Caratteristiche del richiedente (competenza, esperienza, reputazione, possibili *partner*)
- Lettura dei bisogni e coerenza nelle soluzioni proposte
- Innovazione (proposta, modalità, impiego delle risorse)
- Efficienza (risorse commisurate agli obiettivi)
- Sostenibilità (perseguire l'azione oltre i limiti temporali del contributo)
- Catalizzazione di altre risorse (co-finanziamenti, sponsorizzazioni, autofinanziamenti)
- Non sostitutività del progetto
- Monitoraggio e valutazione (misurabilità degli obiettivi)[8]

Al contrario, il tema dei parametri di valutazione delle iniziative proposte è particolarmente delicato poiché è necessario considerare e integrare aspetti artistici e qualitativi con dati economici e quantitativi. Solo da una riflessione ponderata ed attenta dei diversi parametri – che varia da bando a bando a seconda degli obiettivi prefissati – si può giungere a un bilanciamento tra parametri tanto eterogenei.

> *«Certamente il tema della qualità è presente, ha un suo parametro, un suo indicatore, che poi può essere spacchettato in indicatori più puntuali, ma poi ritroviamo tutti quegli aspetti di cui abbiamo parlato: la capacità di presentare progetti sostenibili, l'efficienza gestionale, la capacità organizzativa dell'ente, la coerenza degli aspetti economici, di bilancio, il budget di progetto.»*[9]

[8] ACRI (a cura di), *Carta delle Fondazioni*, Roma, aprile 2012
[9] Considerazioni espresse dalla dott.ssa Spigolon nell'intervista rilasciata il 18 maggio 2018 (Appendice A)

4.1.5 Monitoraggio e feedback

Il monitoraggio è un aspetto imprescindibile nel processo dei bandi: garantisce alla fondazione la verifica sulle modalità di utilizzo dei finanziamenti, il riconoscimento del valore del contributo versato e l'analisi dell'impatto che l'iniziativa genera sul territorio.

La Compagnia utilizza diversi strumenti di accompagnamento, rafforzamento e misurazione per verificare le ricadute effettive dei progetti sostenuti. I sistemi di rilevazione economico-finanziario richiesti agli enti beneficiari sono essenziali per il monitoraggio, fornendo dati e informazioni previsionali da confermare o meno in corso d'opera. Per tale motivo, i bandi della Compagnia di San Paolo richiedono obbligatoriamente la produzione di una documentazione economico-finanziaria riferita alla gestione economica dell'ente e dell'evento proposto (generalmente, rendiconto finanziario dell'ente e *budget di progetto*).

Attraverso i dati contabili presentati, la fondazione:

- valuta la coerenza della proposta con le effettive possibilità dell'ente
- monitora la gestione e l'andamento dell'iniziativa nel corso del tempo elaborando *report* di controllo
- definisce i risultati ottenuti e gli scostamenti dal budget proposto a conclusione dell'evento

Tuttavia, la misurazione della performance complessiva di un'iniziativa sostenuta non può essere valutata tramite un sistema di misurazione che si componga di parametri unicamente contabili. Il tradizionale sistema di *feedback* costituito da preventivo, consuntivo e scostamenti non è sufficiente a spiegare la varietà e variabilità della prestazione.[10] Infatti, sono numerosi gli elementi che non vengono rilevati da tali misurazioni: dati quantitativi non monetari (come il prezzo medio dei biglietti o l'indice di copertura dei posti) e indicatori sulla qualità artistica e il gradimento. Si tratta di dati che danno informazioni utili per «esprimere un giudizio di efficacia artistico-sociale dell'azienda di cultura»[11].

[10] RISPOLI M., BRUNETTI G. (a cura di), *cit.*, p. 360
[11] FERRARESE P., *cit.*, p. 181

Tali informazioni vengono rilevate tramite sistemi extra-contabili e con altri strumenti che riportino *indicatori di performance* (ad esempio, questionari e studi specifici). Come afferma la dott.ssa Menolascina[12], i dati presi singolarmente ci forniscono solamente una parte dei risultati finali. Sapere quanti spettatori hanno partecipato alla manifestazione è certamente un dato rilevante, ma bisognerebbe conoscere anche la percentuale di coloro che ritorno da un anno all'altro o la percentuale di nuovo pubblico presente in una data edizione. Si tratta di *contestualizzare* i dati raccolti per adattare le strategie e i progetti alle necessità del pubblico.

Oltre alla richiesta di una rendicontazione finale e del bilancio a consuntivo per tutti gli enti che beneficiano di un finanziamento, spesso la Compagnia si avvale di studi e consulenze esterni: indagini sul pubblico, selezione degli enti, studi di valutazione, ricerche e analisi di impatto.

[12] Intervista del 25 maggio 2018 con la responsabile dell'Ufficio Organizzativo per la Fondazione CRT per l'Arte Moderna e Contemporanea (Appendice A)

4.1.6 Distribuzione sul territorio

L'area Arte, Attività e Beni culturali sostiene prevalentemente iniziative che si svolgono nel Nord-Ovest, con una forte concentrazione nei grandi centri e nelle aree provinciali.

Secondo quanto riportato dalla Compagnia di San Paolo, la distribuzione degli interventi non dipende in maniera sostanziale dal patrimonio culturale delle varie aree territoriali, quanto più dalla differenza tra «livelli di capacità progettuale dei territori».[13]

I risultati possono essere letti sotto diversi profili: l'area territoriale, i parametri del bando, la struttura degli enti o la tipologia di attività proposte.

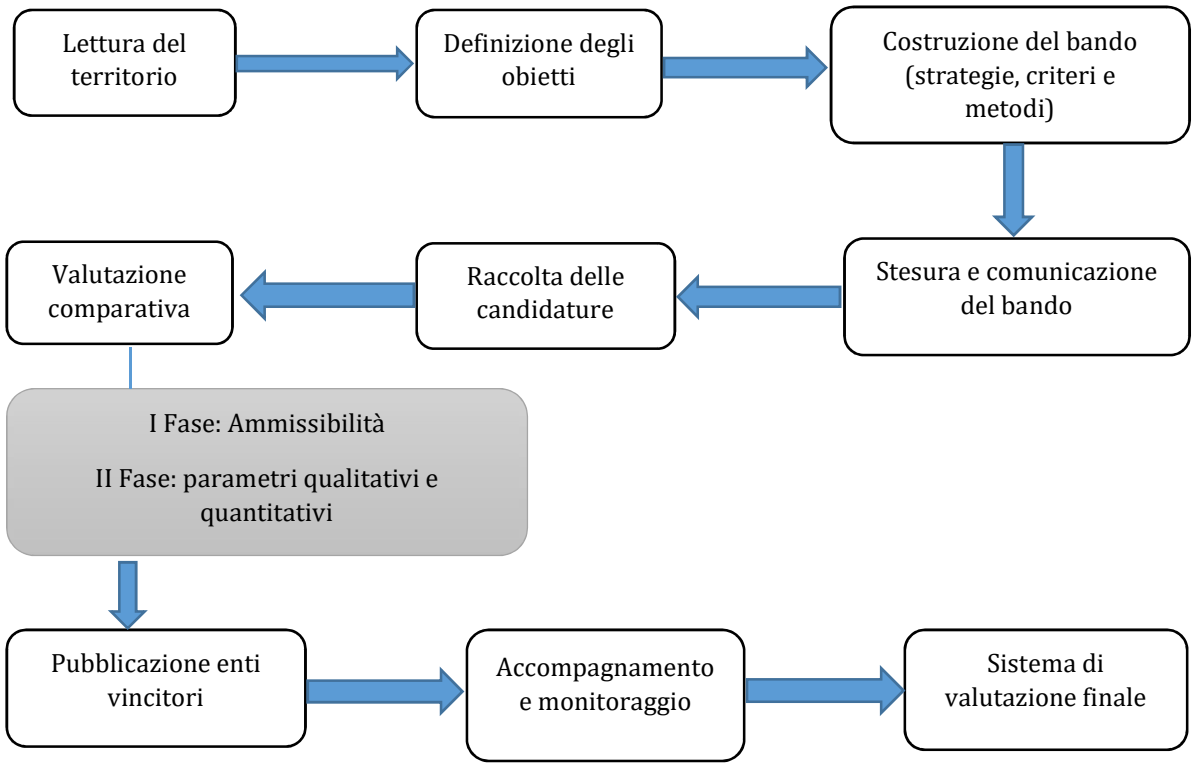

Figura 4.1 Rappresentazione grafica delle fasi di progettazione e realizzazione di un bando

[13] Considerazioni della dott.ssa Spigolon nell'intervista rilasciata il 18 maggio 2018 (in Appendice A)

4.2 "Performig Arts 2018": elementi di novità ed originalità del bando

La Compagnia di San Paolo ha alle spalle una storia decennale di supporto allo spettacolo dal vivo, di cui il bando "Performing Arts" rappresenta la sua evoluzione più recente. Dal 2002 ad oggi si sono succeduti diversi bandi che in totale hanno portato le erogazioni a un totale pari a € 54.000.000 per un numero complessivo di 1392 progetti sostenuti.

Tabella 4.2 Dati tratti dalla Presentazione del Bando "Performing Arts 2018"

Periodo di sostegno	Bandi proposti
2002 – 2007	"In Compagnia del Teatro"; "In Compagnia della Musica"
2008 – 2015	"Arti sceniche in Compagnia"
2016 – 2018	"Performing Arts"

Nel documento che presenta le Linee Programmatiche per il 2018, si fa preciso riferimento anche allo spettacolo dal vivo, riconoscendo «un rafforzamento progressivo della dimensione di sistema, al fine di rendere coerente ed organica l'offerta della Compagnia verso questo tipo di attività».[14]

Il bando preso in analisi riflette concretamente tale intento, presentando elementi di originalità e innovazione che coinvolgono molte delle fasi descritte nei paragrafi precedenti.

Gli aspetti più interessanti sono:

- *Dai soggetti al sistema*. Un cambio nella prospettiva e negli obiettivi degli anni precedenti. Il bando non sostiene il singolo soggetto nello sviluppo del progetto ma un percorso che preveda sinergie, costruzione di sistemi a rete e cooperazioni tra enti. Tale percorso si struttura su due possibili livelli: le collaborazioni o il partenariato.

- *Strategia pluriennale.* Cambia la strategia della Compagnia di San Paolo che propone una estensione temporale dei progetti a tre anni. Questo fattore è un

[14] COMPAGNIA DI SAN PAOLO, *Linee Programmatiche 2018*, Torino, 2018

elemento di assoluta novità, che consente agli enti vincitori del bando di sviluppare una programmazione e progettazione di medio periodo.
È opportuno precisare che, pur valutando la strategia in un'ottica pluriennale, il contributo erogato si intende esclusivamente per l'anno in corso.

- *Sistema di accompagnamento*. La Compagnia di San Paolo si impegna ad accompagnare e supportare le organizzazioni selezionate nello sviluppo delle progettualità secondo quanto dichiarato nelle candidature al bando. Questa fase prevede anche un percorso di accompagnamento ricco di *focus group*, incontri, programmi di *capacity building*, con lo scopo di rafforzare le competenze e le relazioni dei vari enti.

4.2.1 Aspetti processuali

Per il triennio 2018-2020, la Compagnia di San Paolo ha deciso di riformulare il bando "Performing arts", modificando sia gli obiettivi sia la prospettiva temporale.
Queste variazioni sono state generate da una valutazione ed esame dei *feedback* delle edizioni precedenti che hanno evidenziato criticità e margini di miglioramento del bando.

In primo luogo, la Compagnia ha voluto rispondere a un'esigenza di sinergia e relazioni tra gli enti che operano nella stessa area geografica. Tale indirizzo esprime il riconoscimento da parte della fondazione, del valore strategico della cultura come "volano" per lo sviluppo di un territorio e come mezzo per la creazione e crescita della comunità.

Da queste motivazioni nasce una delle novità di maggior interesse del bando: l'incentivo alla cooperazione e – per la prima volta – alla creazione di partenariati.

La proposta dovrà pertanto essere «ben integrata nel sistema culturale del proprio territorio».[15] Si tratta di una modifica sostanziale nella costruzione del bando, generata da una strategia adottata su più fronti, che si traduce in obiettivi pratici e criteri valutativi *ad hoc*.

[15] COMPAGNIA DI SAN PAOLO, *Bando Performing Arts*, Torino, 2018

Pur non rappresentando principio di esclusione dal bando[16], gli enti sono fortemente incentivati ad attivare forme di cooperazione, instaurando relazioni e connessioni con altri soggetti culturali affini.

In ogni caso, i progetti che hanno sede a Torino, Genova e in tutti i capoluoghi di provincia – trovandosi in un tessuto ricco di altri soggetti culturali – hanno l'obbligo di attivare azioni di cooperazione, che siano collaborazioni, reti o partenariati.

I soggetti che partecipano al bando possono candidarsi con un progetto a *titolarità unica*, gestendo in autonomia budget e progettazione complessiva. In questo caso, le eventuali collaborazioni non contribuiranno alla costruzione del budget e non influiranno sulla titolarità dell'iniziativa.

I partenariati, al contrario, prevedono una *titolarità condivisa*, sancita tramite una dichiarazione formale di collaborazione. I soggetti che compongono la rete – tutti ammissibili secondo le regole del bando – condivideranno oltre alla titolarità del progetto anche spese e copertura economica.
L'aspetto più interessante della forma partenariale del bando è la possibilità dell'apertura del progetto a soggetti terzi anche negli anni seguenti, con lo scopo di potenziare e migliorare il progetto originale. Questa caratteristica consente la partecipazione nel tempo di enti con alte competenze specifiche (artistiche e/o organizzative), che tuttavia non presentano ancora sufficienti capacità necessarie per realizzare progettualità autonome.

Il secondo elemento di novità di "Performing Arts 2018" è la pianificazione di un sistema di sostegno triennale. Il bando, infatti, si struttura come un processo di selezione progressiva: la Compagnia di San Paolo stabilisce, sulla base di una proposta progettuale annuale e di una programmazione strategica triennale di sviluppo dell'iniziativa, gli enti da sostenere.

A quel punto, viene costruito un percorso triennale di sostegno nei due anni successivi solamente con gli enti selezionati, salvo restando il mantenimento del livello artistico e organizzativo dichiarati dai soggetti culturali in fase di presentazione della candidatura.

[16] Ad eccezione degli enti pubblici che hanno l'obbligo di candidarsi con un progetto a titolarità condivisa (partenariato)

Figura 4.2 Rappresentazione grafica della strategia pluriennale del bando (Fonte: Compagnia di San Paolo, 2018)

Anche in questo caso, le motivazioni alla base delle nuove disposizioni in merito al bando derivano dalle considerazioni sui risultati registrati gli anni precedenti e dalle linee di indirizzo dell'area operativa.

Secondo i dati riportati dalla Compagnia di San Paolo[17], le iniziative sostenute nelle diverse edizioni mostrano l'alto tasso di persistenza di alcuni enti nella rosa dei soggetti annualmente selezionati. Dal 2002 ad oggi, gli enti selezionati per sei o più progetti risultano il 32%, gli enti che hanno visto i loro progetti selezionati tra le 3 e le 5 volte sono il 37%, mentre solo il 31% dei soggetti analizzati ha ricevuto un contributo dalla Compagnia di San Paolo un'unica volta.

Ancora più significativa è la valutazione del grado di persistenza degli enti selezionati tramite bando tra il 2014 e il 2017. Come si vede in *fig. 4.3*, la metà degli enti meritevoli di un contributo è stato selezionato nel corso degli anni per quattro volte.

Questa caratteristica è imputabile solo in parte alla scarsa dinamicità e reattività di nuovi soggetti che operano nel settore delle arti performative. Il vero fattore discriminante risulta essere il limitato numero di organizzazioni che hanno le competenze non solo artistiche ma anche economiche e organizzative per costruire proposte progettuali sostenibili nel tempo e accedere, di fatto, ai contributi delle fondazioni di origine bancaria.

[17] Dati consultabili nella Presentazione del bando "Performing Arts 2018", http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/content/advancedsearch?SearchText=performing+arts

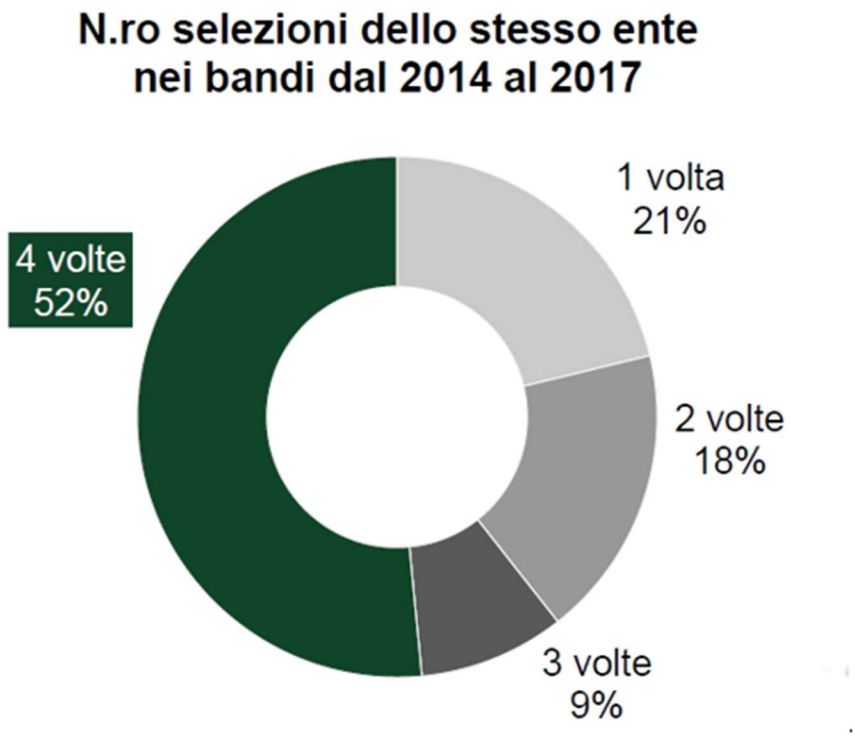

Figura 4.3 Tasso di persistenza degli enti selezionati per bandi di arte performativa dal 2014 al 2017 (Fonte: Compagnia di San Paolo, 2018)

Infine, un secondo aspetto determinante nella decisione di adottare una strategia temporale più ampia è la speranza che tale modifica possa facilitare gli enti nella realizzazione di una programmazione più incisiva e completa sotto tutti gli aspetti, consentendo un maggior radicamento nel tessuto culturale locale.

4.2.2 Definizione dell'obiettivo

L'obiettivo è espresso chiaramente nella presentazione del bando annuale:

> *«Il bando intende promuovere nel territorio di riferimento della Compagnia una crescita sostenibile e cooperativa del sistema professionale dello spettacolo dal vivo, supportando i soggetti che si dimostrano più efficienti, dinamici e competenti a realizzare le proprie programmazioni artistiche.»* [18]

[18] COMPAGNIA DI SAN PAOLO, *Bando Performing Arts*, Torino, 2018

Con la dichiarazione espressa nel bando la Compagnia persegue tre finalità:

- *Lavorare in un'ottica di continuità.* La prospettiva triennale garantisce agli enti beneficiari di investire in una programmazione più complessa e organica, potendo contare su un sostegno stabile da parte della Fondazione. Come si è detto nel cap. 2, le variabili di incertezza derivanti dai contributi spesso inficiano sulla qualità complessiva della programmazione poiché l'instabilità dei contributi ricevuti dalle organizzazioni di produzione culturale limita la produzione di opere sperimentali, ad alto budget o – per loro natura – più rischiose.
  Inoltre, la selezione ogni tre anni consente alla Compagnia di concentrare gli sforzi su pochi soggetti meritevoli, senza disperdere energie e risorse nei processi valutativi annuali.

- *Rafforzare il sistema.* Partecipare attivamente alla crescita dei progetti e dei soggetti più interessanti, con uno sguardo sempre attento alle sinergie e relazioni possibili, significa investire sul "sistema cultura", incentivando un processo virtuoso di sviluppo che parta da soggetti già preparati per diffondersi in tutto il tessuto culturale.
  La proposta presentata dagli enti deve descrivere un piano di sostenibilità attuabile, ma al tempo stesso mostrare carattere di originalità e innovazione nella proposizione di collaborazioni, partenariati ed economie di scala.
  Potenziare il sistema, infine, significa permettere lo sviluppo e l'aumento dell'offerta di spettacolo dal vivo su tutto il territorio, garantendo una maggior circuitazione delle produzioni realizzate e la pianificazione di opere in co-produzione che – spartendo costi e rischi – possano contare su budget più alti.

- *Coinvolgere la comunità.* Il bando si prefigge anche di stimolare un maggior dialogo fra i diversi interlocutori del territorio. Sono considerati elementi di valore tutte le strategie volte al coinvolgimento e alla partecipazione attiva dei diversi stakeholder: *partner* progettuali, interlocutori istituzionali, pubblico, cittadinanza tutta.
  Il tema dell'*audience engagement* è considerato rilevante in quanto rappresenta una chiave essenziale del radicamento di un'iniziativa di spettacolo dal vivo in una determinata area.

4.2.3 Processi di comunicazione

I processi di comunicazione riguardano il dialogo con i diversi stakeholder nel loro complesso. Pertanto, le azioni intraprese in quest'ambito sono volte anche al chiarimento degli obiettivi prefissati e all'esemplificazione dei dati necessari per la presentazione della proposta.

Per facilitare la candidatura degli enti al bando, sul sito web della Compagnia di San Paolo sono forniti i modelli per la compilazione di:

- *Scheda ente*. Sono richieste informazioni sull'ente (natura giuridica, storia, *mission*, composizione del personale, target di riferimento, attività recenti, collaborazioni in atto) ed elementi economico/finanziari (stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario, bilancio preventivo e consuntivo degli anni precedenti).

- *Scheda iniziativa*. Vengono indicati i dati dell'iniziativa (i referenti, la durata, il numero di iniziative, l'area tematica e regionale, il programma degli spettacoli, il piano organizzativo, la sostenibilità economica e sociale), il budget di progetto e l'analisi dei costi.

La metodologia richiesta dalla Compagnia di San Paolo per la redazione dei budget si avvicina ai modelli di budget per il festival o grandi eventi[19], più che ai classici budget di produzione delle stagioni di spettacolo. Ciò è dato dal fatto che le iniziative prese in analisi costituiscono generalmente manifestazioni di durata limitata nel tempo e con una spiccata autonomia dalla produzione performativa annuale, data dagli obiettivi del bando.

Nelle voci di budget vengono inseriti tutti i costi e ricavi diretti del progetto più un'eventuale quota percentuale dei costi indiretti di gestione. Inoltre, è considerato necessario prevedere un co-finanziamento del progetto pari almeno al 30% (in denaro o in *kind*), immediatamente percepibile nella lettura del budget di progetto.

[19] GALLINA M., *cit.*, pp. 349-353; ARGANO L., *cit.*, pp. 93-97

Nel dettaglio, le voci dei *Proventi* includono:

- Ricavi derivanti dalla manifestazione stessa: Biglietteria; Abbonamenti; Servizi accessori
- Contributi pubblici: Stato; Regione; Comune; Unione Europea
- Contributi di privati: Sponsorizzazioni; Donazioni; Partnership; Partecipazione a bandi di altre fondazioni
- Risorse dell'Ente e altre entrate: Attività di fundraising; Donazioni; Fondi di Investimento
- Ricavi da servizi certificati: Servizi offerti gratuitamente da fornitori che possano essere quantificati dall'ente (Disposizione di spazi; Offerte di ospitalità; Servizi tecnici)
- Contributo richiesto alla Compagnia

Gli *Oneri* si dividono tra:

- Costi per l'attività artistica: Compensi e cachet artistici (compresi oneri fiscali e previdenziali); Direzione artistica; Attività collaterali
- Costi organizzativi: Per personale esterno; Per organizzatori e collaboratori; Affitto degli spazi
- Costi di coordinamento (voce specifica per i progetti in partenariato): Costi per personale; Servizi specifici
- Costi per l'attività tecnica: Attrezzatura; Allestimenti; SIAE
- Costi per la promozione: Pubblicità; Comunicazione; Ufficio Stampa; Materiali
- Quota parte dei costi generali (non superiore al 10% dei costi totali): Personale amministrativo; Utenze; Affitto di spazi

È opportuno precisare che, seppur molto dettagliati, i modelli di budget rappresentano una traccia fornita dalla Compagnia per le organizzazioni. Poiché è compito degli enti inserire le informazioni richieste all'interno dei modelli, la corretta compilazione e la valutazione dei criteri di inserimento dei dati richiesti diventa uno strumento stesso di comprensione del livello di autonomia gestionale e consapevolezza delle possibilità del progetto sia per l'ente sia per la FOB. Inoltre, alcuni parametri risultano nel complesso

aperti a molteplici interpretazioni, rendendo necessaria un'esamina dettagliata delle proposte per valutare la complessiva organicità e fattibilità dell'iniziativa.

Tabella 4.3 Esempio voci di budget e percentuali richieste dal bando Performing Arts 2018

PROVENTI[20]	**IMPORTO**	**%**
Ricavi derivati dell'iniziativa stessa		
Contributi enti pubblici		
Contributi enti privati e sponsorizzazioni		
Risorse proprie dell'ente e altre entrate		
Ricavi da servizi certificati		
Contributo richiesto alla Compagnia di San Paolo		
TOTALE GENERALE		

ONERI	**IMPORTO**	**%**
Costi per l'attività artistica		
Costi organizzativi e di trasferta		
(Coordinamento partenariati)		
Costi per l'attività tecnica		
Costi di pubblicità e comunicazione		
Quota parte di costi generali (personale, amministrativo, utenze)		
TOTALE GENERALE		

Alle due schede si affiancano altri documenti richiesti obbligatoriamente per la candidatura. Si tratta di documenti che illustrino la programmazione dettagliata del

[20] Nello schema riportato si è preferito descrivere le voci di "Proventi" e "Oneri" anziché "Entrate" e "Uscite" come descritto nelle schede di progetto, in quanto si tratta di una valutazione economica che riguarda voci di costo e ricavi. Parimenti, sono state modificate alcune voci degli Oneri da "Spese" a "Costi".

progetto per l'anno 2018/2019. Vengono specificate date e luoghi degli spettacoli, schede tecniche sulle produzioni in programma e *curricula* degli artisti e del personale.

Un secondo documento estremamente importante riguarda la dichiarazione della strategia triennale. Si tratta di una dichiarazione programmatica di intenti che espliciti le ipotesi di sviluppo e gli obiettivi da raggiungere alla fine dei tre anni.

Ad essi, si aggiunge – nel caso di collaborazioni previste – un documento che ne illustri le azioni in maniera dettagliata, chiarendo la gestione organizzativa-economica e specificando la suddivisione dei costi e delle coperture.

In caso di partenariati, oltre alla compilazione per tutti i soggetti partecipanti della documentazione sopra descritta, si aggiunge la dichiarazione formale con l'esposizione del budget di progetto. Come si può osservare in *fig. 4.4*, le voci del budget rimangono immutate rispetto alla scheda dell'iniziativa ma viene richiesta la suddivisione dei costi tra gli enti partner.

I modelli proposti presentano un livello di profondità d'informazione piuttosto alto. Non si tratta quindi di semplici bozze per la compilazione, ma di un vero e proprio supporto scritto per l'ente, che gli consenta di mettere a fuoco la *mission*, gli obiettivi, le modalità di perseguimento, il pubblico di riferimento e le forme di cooperazione che vuole originare.

MODULI RICHIESTI:

1. Scheda ente
2. Scheda iniziativa
3. Programmazione del progetto per l'anno corrente
4. Definizione della strategia triennale
5. Documento in materia di collaborazioni previste
6. Dichiarazione formale **in caso di partenariato**
(sottoscritta da tutti i componenti della rete)

USCITE	**Budget complessivo uscite**	**di cui ente capofila**	**di cui ente partner 1**	**di cui ente partner n**	**Totale di controllo**
Spese artistiche	0	0	0	0	0
Spese organizzative e di trasferta	0	0	0	0	0
Spese di coordinamento per progetti in partenariato	0	0	0	0	0
Spese tecniche (personale tecnico, attrezzature, allestimenti, SIAE …)	0	0	0	0	0
Spese per pubblicità e comunicazione	0	0	0	0	0
Eventuale quota parte di spese generali (personale amministrativo, utenze...)	0	0	0	0	0
TOTALE USCITE	0	0	0	0	0

ENTRATE	**Budget complessivo entrate**	**di cui ente capofila**	**di cui ente partner 1**	**di cui ente partner n**	**totale di controllo automatico**
Ricavi derivanti dall'iniziativa stessa:	0	0	0	0	0
Contributi da enti pubblici	0	0	0	0	0
Contributi da enti privati e sponsorizzazioni	0	0	0	0	0
Risorse proprie dell'Ente e altre entrate	0	0	0	0	0
Contributo richiesto alla Compagnia di San Paolo	0	0	0	0	0
TOTALE ENTRATE	0	0	0	0	0

Figura 4.4 Elaborazione del modello di budget per iniziative in partenariato con le principali voci come richiesto dalla Compagnia di San Paolo

4.2.4 Processi di valutazione

I parametri valutativi sono divisi secondo i tre principali obiettivi individuati dal bando: qualità artistica, sostenibilità economica e sociale, cooperazione. Ad essi si aggiunge un quarto parametro legato alla progettazione su prospettiva triennale. Per ogni parametro sono precisati i diversi fattori che contribuiscono alla valutazione complessiva.

Per la *qualità artistica* sono vagliate le competenze dello staff artistico e dei performers, le scelte di repertorio, l'originalità e solidità del progetto, la sperimentazione e la diversificazione dei linguaggi (anche in termini di proposte interdisciplinari), il rapporto tra target scelto e programma.

Per la *sostenibilità*, vengono indicati come aspetti di valore la capacità e solidità nel gestire i processi di *budgeting*, monitoraggio e *reporting*, la coerenza tra il budget presentato e le attività dichiarate, l'attuazione di strategie per la diversificazione dei finanziamenti e per le attività di fundraising, la capacità di posizionarsi come promotori di crescita del territorio, delle professionalità culturali e della comunità, dimostrando un forte radicamento nel proprio contesto e un particolare riguardo per il coinvolgimento dei pubblici. Come si può notare, rientrano in questo parametro fattori economico-gestionali e fattori sociali: si tratta di valutare da un lato la sostenibilità economica (individuabile grazie alla scheda ente e alla scheda progetto) e dall'altro delle strategie di *audience development* e *audience engagement* (specificati nella scheda iniziativa alla voce "sostenibilità sociale").

Per l'aspetto di *cooperazione* è valutata la capacità di integrarsi nel territorio e rapportarsi agli altri attori culturali. In particolare, sono valutate il posizionamento e la consapevolezza della «funzione giocata» nel territorio, la capacità di innovare nella gestione e nell'organizzazione condivisa, la qualità, l'efficacia e l'incisività delle cooperazioni – operative, organizzative, artistiche – attivate all'interno delle proposte per il bando e, infine, il coinvolgimento della comunità e dei pubblici.

Infine, per quanto riguarda il sistema di valutazione della *strategia triennale* i parametri di valutazione fanno riferimento al livello di dettaglio del piano presentato e alla sua coerenza, agli obiettivi proposti, alla credibilità del posizionamento indicato e alla spinta di crescita del programma indicato.

Tabella 4.4 Schema sulle classi di parametri valutativi (Fonte: Compagnia di San Paolo)

Parametri di valutazione	Peso
Qualità artistica (qualità del progetto artistico)	40%
Sostenibilità (costruire un piano realistico di sostenibilità)	25%
Cooperazione (integrarsi e collaborare con altri soggetti nel territorio)	25%
Strategia triennale	10%

Le valutazioni sono state svolte dall'Area Arte Attività e Beni culturali che si è avvalsa in questo caso di professionalità esterne e referenti di altre aree della Compagnia di San Paolo, secondo quanto descritto in tab. 4.5.

In questo modo, è stato adottato un nuovo modello di collaborazione e confronto tra le diverse aree della fondazione stessa.

Tabella 4.5 Referenti del processo valutativo divisi per parametro (Fonte: Compagnia diSan Paolo)

PARAMETRI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTATORI
1.QUALITÁ ARTISTICA	40%	Area Arte Attività e Beni Culturali Referee esterni
2.COOPERAZIONE	25%	Area Arte Attività e Beni Culturali Referee esterno
3.SOSTENIBILITA'	25%	Area Arte Attività e Beni Culturali Area Innovazione Culturale Ufficio Fund Raising Referee esterno
4.STRATEGIA TRIENNALE	10%	Area Arte Attività e Beni Culturali Referee esterni

4.2.5 Monitoraggio e feedback

Tale processo può essere portato avanti solamente con l'ausilio di un sistema di misurazione economico-finanziario ben strutturato che permetta un controllo sui dati e sui risultati nelle fasi di progettazione e selezione dei progetti, durante lo svolgimento delle iniziative sostenute e alla fine dei tre anni.

Sebbene per esigenze temporali questo studio non possa comprendere un *report* conclusivo che riveli gli effetti della rielaborazione del bando secondo gli elementi di novità qui presentati, la Compagnia di San Paolo ha progettato un sistema di controllo per fasi intermedie che permetta di misurare i risultati, contabili e non, durante l'intero anno e gli scostamenti dalla proposta originale.

I questionari e le indagini promosse a tal fine non hanno lo scopo primario di giudicare il percorso degli enti per stabilire premi e sanzioni, ma quello di valutare il processo nelle sue molteplici facce. I dati forniti dai soggetti che partecipano al bando serviranno per monitorare tanto le iniziative quanto le metodologie progettuali stesse di "Performing Arts" per capire gli elementi che funzionano e cosa può essere migliorato in questa visione innovativa e co-partecipata di progettazione.[21]

In questa prospettiva, la Compagnia di San Paolo e le sue aree operative di Innovazione culturale e Arte, Attività e Beni culturali, hanno elaborato con la partecipazione di Piemonte dal Vivo e dell'Osservatorio Culturale del Piemonte, una serie di appuntamenti di *capacity building*[22] dal titolo "Performing +" destinati al potenziamento delle capacità manageriali degli enti sostenuti dal bando e l'approfondimento di nodi tematici quali l'*audience development* e la sostenibilità.

[21] Riflessione ribadita durante il primo incontro di *Performing +* del 7/11/2018 dal Segretario Generale della Compagnia di San Paolo, Alberto Anfossi.

[22] La capacity building «include tutte le attività legate allo sviluppo di risorse umane, al management (strategic management, organisational reengineering, knowledge management, information management, ecc.), ma anche la creazione di un ambiente in grado di innescare percorsi virtuosi che favoriscono la sostenibilità dello sviluppo» di un'organizzazione (def. di Treccani, *Lessico del XXI secolo*, 2012)

4.2.6 Distribuzione e risultati[23]

Primo dato che informa sull'esito del bando è la percentuale di progetti ammessi alla valutazione e – di questi – la percentuale di iniziative selezionate.
Nel caso dell'edizione 2018, i progetti proposti sono stati 153 e circa ⅓ di essi sono stati considerati inammissibili per: l'inammissibilità dell'ente, la presentazione di documentazione incompleta o l'incongruenza tra la proposta e i parametri del bando.
Dei progetti restanti, circa la metà è stata esclusa dopo la valutazione comparativa, non raggiungendo il punteggio prefissato per accedere al finanziamento.

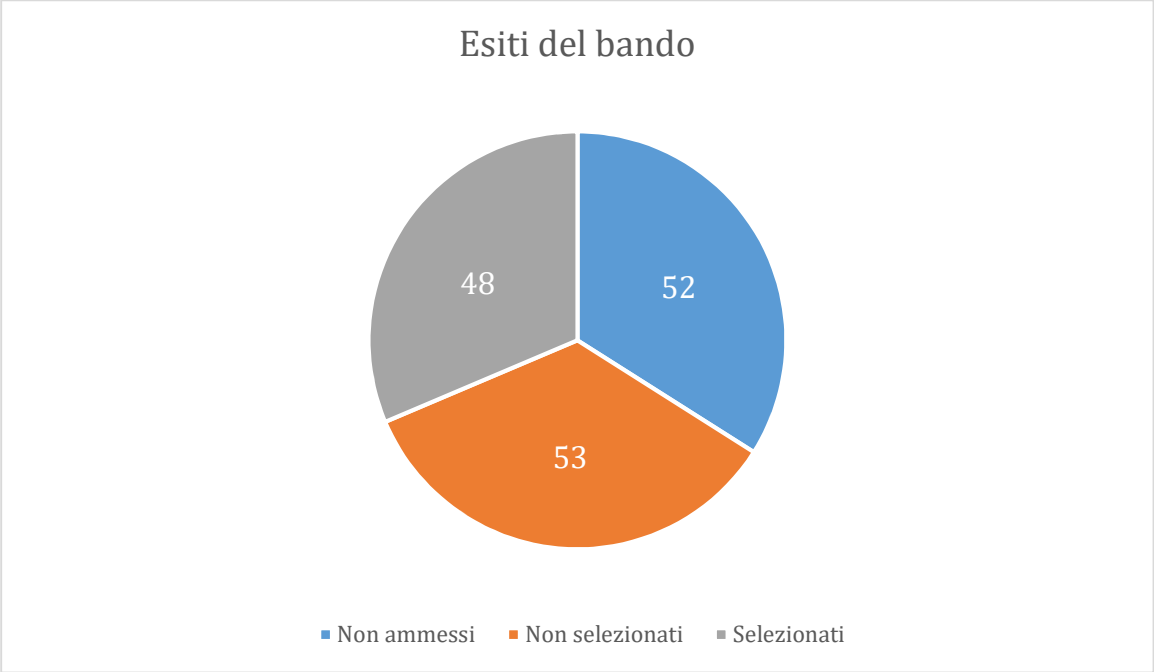

Figura 4.5 Numero partecipanti divisi per esito

La struttura interna degli enti e la composizione delle risorse non variano significativamente tra enti selezionati e non, mostrando tratti caratteristici del settore: la scarsità dei lavoratori assunti a tempo indeterminato in confronto con il numero di contratti a tempo determinato, la presenza di un vasto numero di collaboratori (quasi il 50%) e il ricorso a forme di volontariato in quasi tutte le realtà partecipanti.

Interessante potrebbe risultare l'analisi dei collaboratori per comprendere quante e quali delle risorse progettuali e organizzative vengono mantenute internamente agli enti e

[23] Qualora non specificato altrimenti, i dati sono forniti dalla Compagnia di San Paolo al fine della stesura della presente tesi di ricerca.

quante risorse esterne vengono impiegate per tali attività (coordinamento, project management, relazioni esterne, direzione artistica, ecc.).

Per l'anno 2018, le iniziative sostenute sono 48, coinvolgendo tra partenariati e collaborazioni 74 enti complessivi, e si distribuiscono su quattro *cluster* tematici[24]:

- Musica (48%)
- Teatro (33%)
- Danza (13%)
- Circo (6%)

Totale erogato: € 2.000.000

Se i dati quantitativi vengono confrontati con le percentuali di successo delle varie proposte – però – i generi più promettenti risultano la danza (60% di risposte positive) e il circo contemporaneo (50%).

Tabella 4.6 Percentuale di successo dei progetti per generi

	Partecipanti	***Selezionati***	***% di successo***
Musica	82	23	28 %
Teatro	55	16	29 %
Danza	10	6	60 %
Circo	6	3	50 %
Totale	153	48	

Né i dati quantitativi né quelli percentuali possono da soli fornire un'analisi precisa e veritiera sui fenomeni di progettazione culturale nel Nord-Ovest. È bene tenere presente che la vera differenza non è data dai generi, ma dalle modalità progettuali proposte: i soggetti che hanno dimostrato una maggiore propensione alle sfide sull'*audience development*, sulla sostenibilità e sulla cooperazione a tutti i livelli, hanno ottenuto esiti positivi. Gli enti penalizzati sono risultati essere quelli con una struttura eccessivamente rigida e un'attenzione insufficiente al rapporto qualità-sostenibilità che non hanno

[24] Bisogna considerare che alcune tra le iniziative selezionate si muovono nell'ambito della contaminazione artistica e multidisciplinarietà, rendendo complesso stabilire un unico *cluster* di appartenenza

trovato nei parametri del bando spazio necessario per inserirsi con metodi progettuali più tradizionali.

La dimensione complessiva dei progetti finanziati è pari a € 8.158.304,24. Il 75% della somma riguarda co-finanziamenti, mentre il 25% è in capo alla Compagnia di San Paolo.

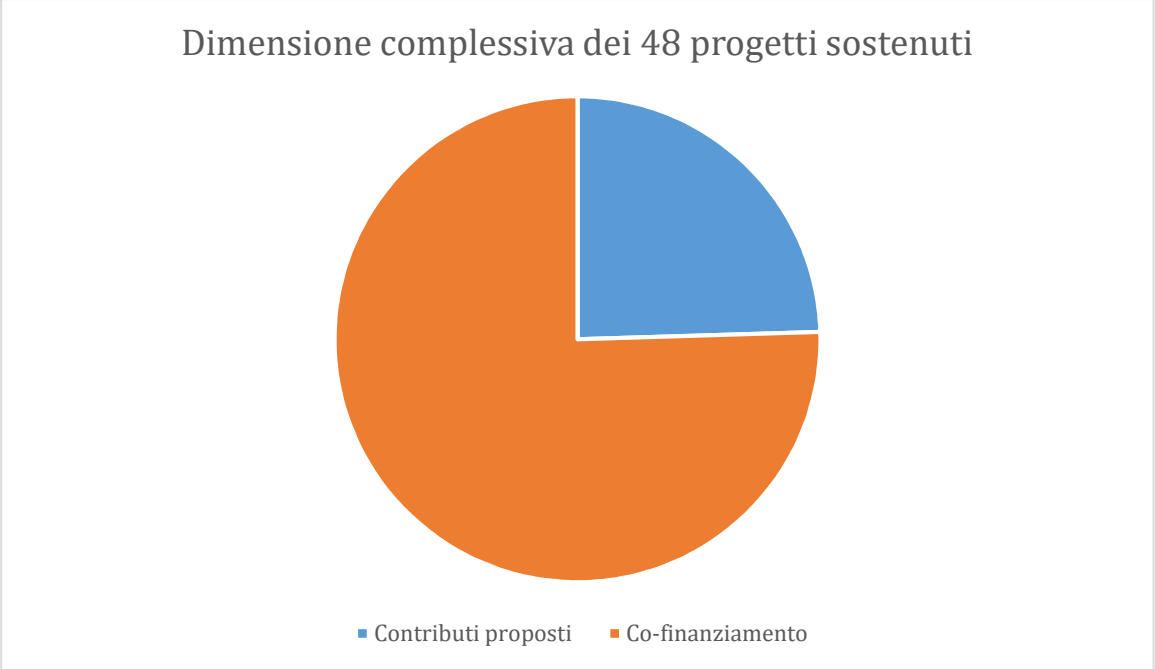

Figura 4.6 Dimensioni economiche delle dimensioni del bando

Dal punto di vista territoriale, anche se negli anni si è assistito a una estensione crescente della copertura del bando per aree, i dati confermano una particolare concentrazione nei due capoluoghi di Torino (555 progetti e 42% delle erogazioni totali) e Genova (172 progetti e 22% delle somme erogate)[25] e una presenza marginale sul territorio valdostano.

Se si prendono come riferimento gli enti capofila per valutare la distribuzione geografica delle iniziative – ipotesi plausibile considerando che la maggioranza delle attività promosse all'interno delle proposte riguarda il dato territorio di riferimento – tali cifre sono state sostanzialmente confermate anche nell'edizione per il 2018 di "Performing Arts".

[25] Dati aggregati complessivi del Bando dal 2002 al 2017, rintracciabili nella presentazione dell'edizione corrente del bando

Le erogazioni in favore di iniziative sull'area di Torino e provincia sono complessivamente il 43% del totale con 20 progetti selezionati, mentre nella provincia di Genova le iniziative sostenute risultano 12 per un totale di contributi pari al 21%.[26]

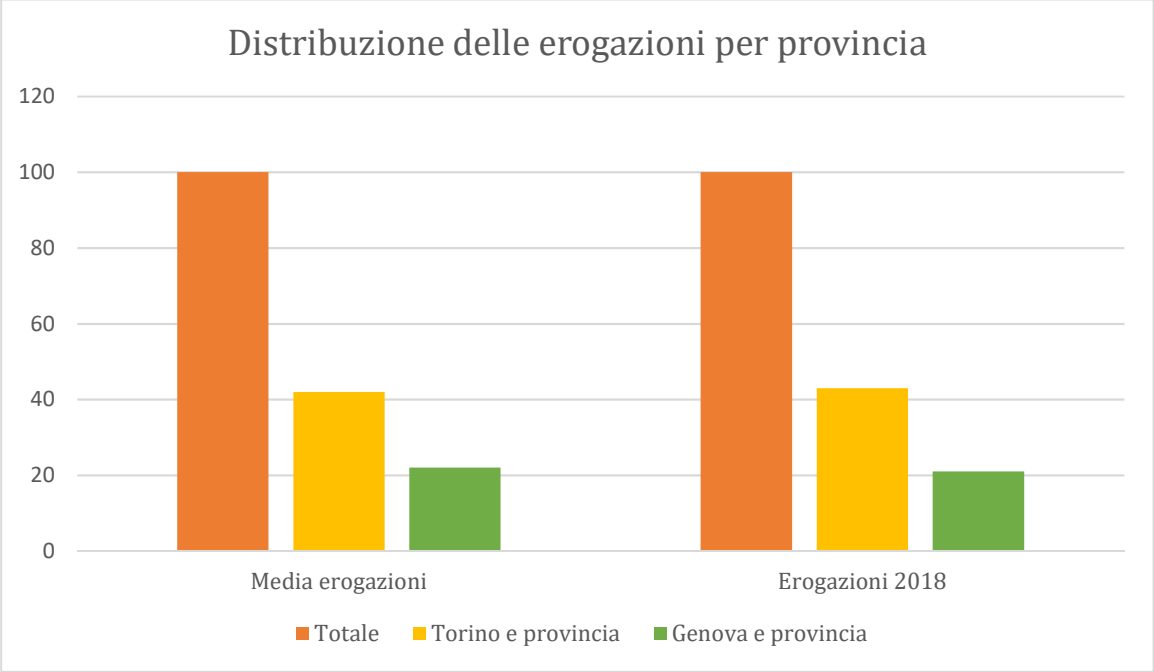

Figura 4.7 Percentuale di erogazioni per area (Fonte: Compagnia di San Paolo)

È interessante notare che l'Area Metropolitana di Torino, pur mantenendo la fetta più numerosa di progetti sostenuti, presenta la percentuale più bassa di successo degli esiti (vedi *tab. 4.7*). Tenendo in conto la difficoltà maggiore dei requisiti introdotti da *Performing Arts 2018* e la conseguente auto-esclusione di molti enti, questo dato è indice di un'attenzione maggiore nella formulazione della proposta da parte della regione con il minor numero di iniziative selezionate, la Valle d'Aosta. In quest'area infatti 2 progetti su 3 sono stati selezionati, dimostrando una maggior capacità di risposta alle esigenze del territorio evidenziate dal bando.

[26] Le stime presentate sono il prodotto di elaborazione personale costruite sull'elenco dei progetti selezionati pubblicata sul sito della Compagnia di San Paolo: http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/content/advancedsearch?SearchText=performing+arts

Tabella 4.7 Esiti per area territoriale (Fonte: Compagnia di San Paolo)

	Partecipanti	***Selezionati***	***% di successo***
Piemonte	95	29	30,5%
Liguria	55	17	30,9%
Valle d'Aosta	3	2	66,7%

Ultimo aspetto da valutare sono le tre finalità perseguite dalla Compagnia:

- La *qualità artistica* mostra una complessiva crescita di tutto il settore, presentando proposte con un livello artistico soddisfacente. L'aspetto qualitativo rimane l'elemento imprescindibile della progettazione culturale.

- La *cooperazione* si è dimostrata un aspetto di grande differenza fra le iniziative proposte. L'invito del bando alla costruzione di sinergie e reti che operassero in maniera integrata su più possibili ambiti di intervento ha – da un lato – messo in luce le capacità di relazione e condivisione di obiettivi e strategie e – dall'altro – le difficoltà di quei soggetti non avvezzi a collaborare congiuntamente ad altre realtà del territorio.

Tabella 4.8 Elaborazione sull'esito del bando in riferimento al parametro di cooperazione (Fonte: Compagnia di San Paolo)

	Partecipanti	***Selezionati***	***% di successo***	***Totale contributi***
Titolarità unica	119	34	29%	€ 1.232.00
Partenariati	34	14	41%	€ 768.000
Totale	153	48		€ 2.000.000

Tuttavia, i dati dimostrano come la scelta di lavorare con partner progettuali si sia rivelata una strategia premiante, portando statisticamente a un'ampia percentuale di esito favorevole (41% in confronto al 29% dei progetti a titolarità unica) e all'aumento dei finanziamenti elargiti.

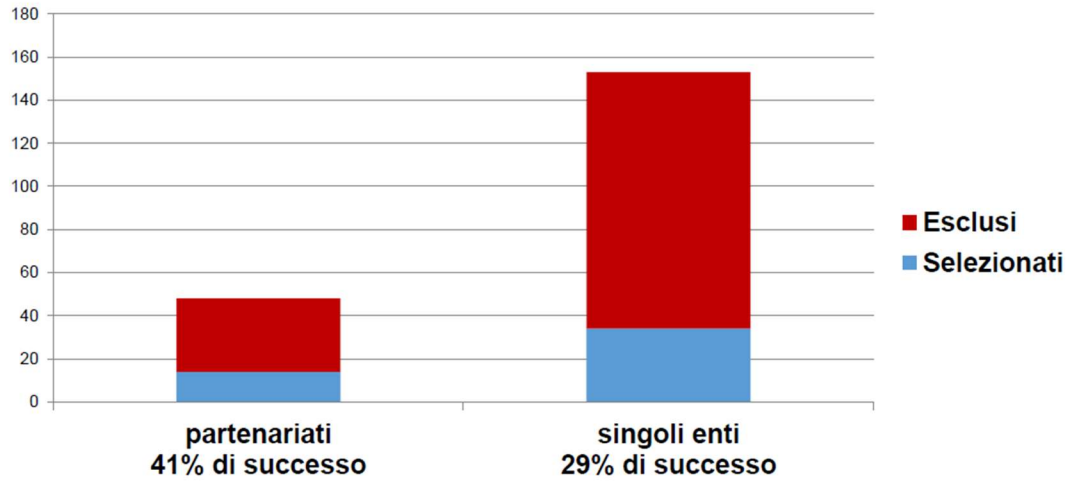

Figura 4.8 Percentuale di successo dei partenariati e delle titolarità uniche (Fonte: Compagnia di San Paolo)

- La *sostenibilità economica* si delinea come l'ambito d'azione più arretrato e in cui – in generale – ci sono ancora molti passi avanti da fare. Le organizzazioni più significative per l'individuazione di *best practice* in questo ambito sono quelle che posseggono risorse professionali e competenze specifiche al loro interno, affidandosi in misura minore a collaboratori e volontari.

  La *sostenibilità sociale*, intesa come capacità di interazione e relazione con la propria comunità è un argomento fortemente ambiguo. Alcuni enti dimostrano di avere consapevolezza del proprio ruolo nel territorio e del peso della propria attività in una panoramica di *welfare culturale*.[27] Tuttavia, la definizione delle strategie di *audience development* ed *engagement* rimangono concetti poco chiari per la maggioranza dei soggetti o al più vengono concepiti come azioni mirate e limitate alla durata della manifestazione.

[27] Concetto ribadito nell'intervento di P. L. Sacco durante l'incontro del 7/11/2018 per il ciclo "Performing +" e che trova una sua definizione nelle parole di Sandra Aloia, area Innovazione culturale della Compagnia di San Paolo, presentate nell'articolo di Catterina Seia dal titolo *Appunti per una definizione di welfare culturale*, «Giornale delle Fondazioni», 14/12/2016: *«La politica che mira non solo a garantire a tutti i cittadini la fruizione culturale, ma vuole incentivarne la partecipazione alla vita culturale, indispensabile per il benessere a tutto tondo dell'individuo e della collettività.»*

5. IL BANDO "PERFORMING ARTS" DELLA COMPAGNIA DI SAN PAOLO: la prospettiva degli enti

I tre enti presentati sono stati accuratamente selezionati per rappresentare – ciascuno a suo modo – esempi di *best practice* e modelli che possano fornire strumenti utili e valide ispirazioni per la progettazione in questo ambito. Pertanto, non possono essere ritenuti indicativi ed esemplificativi delle qualità e caratteristiche dei soggetti vincitori del bando e – tantomeno – del settore delle performing arts. Ciascuno di essi, infatti, è stato scelto poiché presenta caratteristiche invidiabili e avanguardistiche secondo uno o più parametri descritti come finalità del bando: cooperazione, sostenibilità, *audience development* e strategia triennale.

Inoltre il Piemonte – come si è detto nel cap. 1 – presenta alcuni elementi caratteristici e vantaggiosi rispetto al panorama nazionale che consentono a tali realtà di svilupparsi e crescere in un confronto con altri soggetti e istituzioni. Le reti e collaborazioni qui descritte non potrebbero svilupparsi in un territorio povero di attori o mancante della vivacità culturale necessaria alla formazione di collaborazioni. Allo stesso modo, pochissime altre regioni possono contare su un sostegno non pubblico tanto vasto e differenziato. Pertanto, l'analisi e le riflessioni da essa derivate possono rappresentare semplicemente un modello di riferimento da cui trarre buone pratiche e idee innovative per la progettazione culturale, da modificare e adattare secondo le esigenze e possibilità del contesto in cui ci si trova ad operare.

Per procedere all'esamina dei casi trattati bisogna prima precisare che:

- Alcuni progetti considerati sono ancora in corso o si concluderanno successivamente alla chiusura di tale ricerca. Pertanto, l'approfondimento svolto è basato su dati a preventivo che dovranno trovare conferma o meno nel budget a consuntivo.

- Trattandosi di progetti legati a festival e rassegne (*Cap. 1*), il *focus* centrale dell'approfondimento riguarda gli aspetti di progettazione, costruzione e accompagnamento del progetto, considerati più significativi. Gli aspetti di valutazione e rendiconto sono stati inseriti solamente nel caso in cui i dati a disposizione al momento dell'elaborazione fossero sufficienti per una riflessione critica.
- Alcuni dati (quali riferimenti a persone fisiche, voci di budget e di gestione, meccanismi di selezione e scelta delle linee strategiche) non sono stati descritti esplicitamente all'interno della trattazione per motivi di riservatezza imposti dai diversi soggetti coinvolti.

5.1 Interplay – Festival Internazionale della Danza Contemporanea

Il soggetto: Mosaico Danza

Mosaico Danza nasce a Torino nel 1992 come associazione culturale con gestione dell'organizzazione a capo dell'Assemblea dei soci, del Presidente e del Consiglio direttivo.[1] Le attività intraprese dall'associazione riguardano principalmente la promozione della danza contemporanea e il coinvolgimento del territorio. Credendo fermamente nel contributo della cultura per il miglioramento della qualità della vita e del welfare cittadino, Mosaico Danza ha introdotto tale definizione nella *mission* dell'organizzazione. Nel 2011 diventa, quindi, un'«associazione di promozione sociale» assumendo responsabilità sociali nel perseguimento delle proprie finalità culturali.

Per le stesse ragioni, l'ente si occupa di stimolare la formazione e partecipazione del pubblico, degli operatori e dei danzatori con azioni di *audience engagement* anche al di fuori degli spazi convenzionali dello spettacolo dal vivo.

Fin dal 2007, l'associazione si occupa anche di aiutare e sostenere i giovani autori e danzatori nazionali e internazionali attraverso l'attivazione di un progetto pilota che favorisce la mobilità dei *performers* e sviluppa progetti di residenza.[2]

Mission	➔ Diffusione danza contemporanea giovane ➔ Impegno sociale nel territorio e welfare culturale → dal 2011 ➔ Formazione pubblico, operatori, performers ➔ Ruolo centrale come attore culturale in un'ottica internazionale, anche grazie a progetti di residenza

Al momento, il personale interno è limitato a tre figure centrali che si occupano della direzione artistica, dell'organizzazione, della logistica e della produzione. Alle risorse interne si affiancano poi collaboratori, volontari e stagisti delle Università e Accademie locali. Dall'incontro con l'ente è emersa la necessità dell'organizzazione di ampliare il numero del personale per migliorare l'offerta e rendere gestibile il lavoro di organizzazione e produzione. Tuttavia, i fondi di cui l'associazione dispone al momento

[1] Secondo quanto riportato nello statuto del 21/05/1992

[2] Si tratta del progetto innovativo INSIDE/OFF che ospitava nelle proprie sedi residenze coreografiche su modello europeo, poi confluito nel 2017 nei progetti EXTRA FESTIVAL di Interplay.

non sono sufficienti per l'assunzione di nuovo personale interno. In parte ciò è dovuto all'impossibilità di contare sulla puntualità dei finanziamenti pubblici stabiliti.

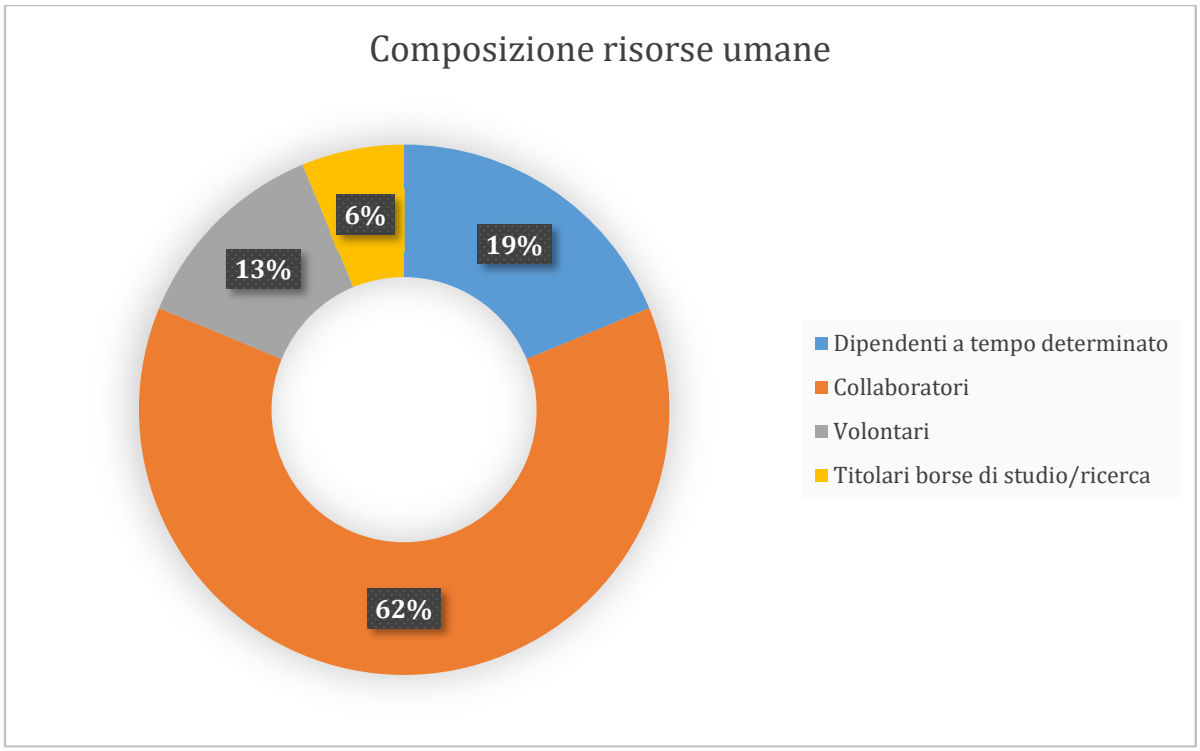

Figura 5.1 Composizione risorse umane Mosaico Danza

Grazie al suo ruolo come punto di riferimento per la danza contemporanea internazionale in Italia, alla rete di contatti e collaborazioni sviluppata negli anni e al riconoscimento della qualità artistica proposta da parte dell'opinione pubblica, Mosaico Danza è sostenuto da importanti finanziatori: MIBAC, Regione Piemonte, Città di Torino, Piemonte dal Vivo, Teatro Stabile di Torino e le più importanti FOB che operano sul territorio.

La Compagnia di San Paolo ha sostenuto negli ultimi anni il festival *Interplay* in maniera continuativa con un impegno crescente anche dal punto di vista economico (*fig. 5.2)*.

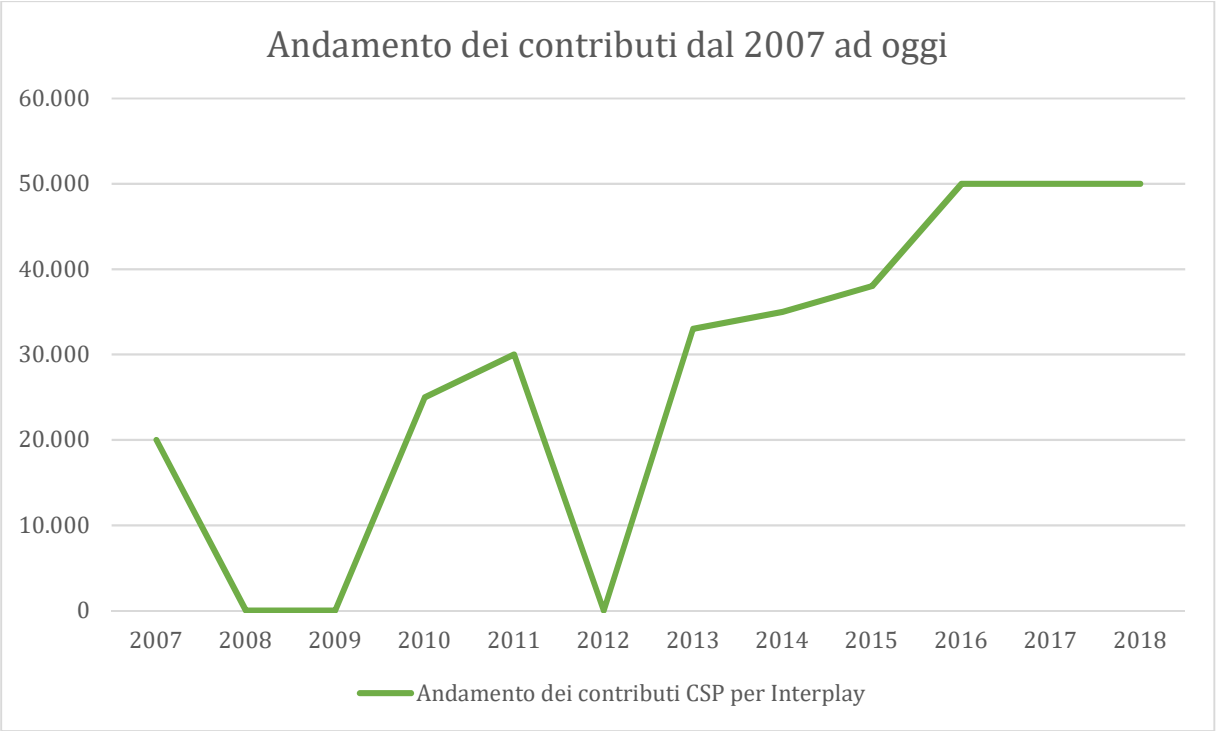

Figura 5.2 Andamento dei contributi della Compagnia di San Paolo negli anni

L'iniziativa proposta: Interplay

Il festival *Interplay* – arrivato alla sua diciottesima edizione – è diventato ormai un appuntamento fisso e conosciuto nella proposta artistica cittadina potendo contare di fatto su un pubblico affezionato e su relazioni con partner a tutti i livelli. La sua presenza sul territorio rappresenta la manifestazione più longeva per il sostegno e la promozione della nuova danza in Piemonte.

L'offerta – che ha preso forma dalla precedente rassegna di danza contemporanea, CONTRAPPUNTI – si compone di spettacoli di alto livello artistico, con la produzione di opere originali, opere site-specific e presenza di debutti nella scena torinese. Il festival si sviluppa su tutto il territorio cittadino coinvolgendo spazi teatrali e aree urbane con azioni di *outreach*[3] per raggiungere pubblici differenti.

Per la manifestazione vengono chiamati artisti da tutto il mondo, bilanciando tra prime nazionali e opere note, tra artisti emergenti e formazioni più conosciute.

[3] Si parla di azioni di *outreach* per le attività che un'organizzazione propone al di fuori dei propri spazi e – generalmente – in luoghi non convenzionali con lo scopo di attrarre nuovo pubblico e migliorare l'*audience engagement* della propria iniziativa. Nel caso, di *Interplay* si tratta dei cosiddetti "Blitz metropolitani per le strade e piazze della città.

Complessivamente, gli spettacoli in programma sono 22, preceduti ogni sera da momenti conviviali e performance. Agli eventi principali si affiancano una serie di attività collaterali quali masterclass, dibattiti e progetti di *audience development*. Tra questi i più significativi sono:

- *YC4D- Youngest Critics For Dance*. Progetto rivolto a studenti di diverse nazionalità per avvicinarli ai linguaggi della danza contemporanea
- *Focus Giovani Coreografi dell'Area del Mediterraneo.* Progetto in rete che fornisce strumenti, possibilità di fruizione e residenza ad artisti che vengono dal bacino del Mediterraneo

Il festival lavora anche alla costruzione di collaborazioni e *partnership* con altri soggetti del territorio per facilitare l'accesso agli spettacoli. Per l'anno 2018, ad esempio, Mosaico Danza ha stipulato un accordo per garantire navette gratuite agli spettatori per il raggiungimento dei luoghi di spettacolo diversi dalle sedi tradizionali (Castello di Rivoli e Lavanderia a Vapore di Collegno).

La programmazione degli spettacoli è stata sostanzialmente rispettata in fase esecutiva, nonostante alcuni cambiamenti nelle voci di entrata dei budget. Inoltre, sono stati aggiunti altri titoli alla programmazione finale. La maggior differenza con il programma proposto per il bando ha riguardato lo spostamento dei Blitz Metropolitani – per la giornata del 26 maggio – dalla centrale piazza cittadina di Vittorio Veneto al Castello di Rivoli. Il cambiamento della sede può aver comportato una variazione del numero di spettatori previsti, che in fase di pianificazione erano circa 200 per evento. Si è preferito, quindi, inserire tali titoli senza la voce riferita agli spettatori per non inficiare la stima eseguita da Mosaico Danza (*tab. 5.1)*.

Il calcolo sugli spettatori previsti per la programmazione effettiva di *Interplay 2018* dovrebbe quindi superare la stima fatta in sede di presentazione della proposta al bando *Performing Arts* di 5053 spettatori.[4]

[4] Dati consultabili nella scheda di progetto di Interplay (Appendice B)

Tabella 5.1 Programmazione spettacoli Interplay 2018

Data	Luogo	Compagnia	Programma	N° Spettatori
21/05/2018	Teatro Astra	A cura di: M. Marfoglia	Crossword	295
		Tabea Martin	Beyond Indifference	295
22/05/2018	Teatro Astra	A cura di: S. Lombardo	Present Continous	295
		A cura di: L. Cenere	KOKORO	295
		A cura di: M.Chenevier	Questo lavoro sull'arancia	295
25/05/2018	TRG – Teatro Ragazzi e Giovani	Dejà Donné	Frog	250
		A cura di: S.Guglielmi	P!nk Elephant	250
		A cura di: M. Alzghair	Displacement	250
26/05/2018	Castello di Rivoli	Los Innatos	Y entre otras cosas	-
		A cura di: F. Colaleo	Re-Garde	-
		A cura di: C. Golin	D'mes	-
		A cura di: D. Ninarello	Twelve Times	-
		Electica	Fee.T.Ness	-
29/05/2018	Lavanderia a Vapore	Collectif A/R	L'homme de la rue	224
		Lali Ayguadé	KoKoro	224
		A cura di: L. Baglio	Solo juntos	224
		A cura di: S. Saberi	Prelude	224
31/05/2018	Lavanderia a Vapore	Tecnologia Filosofica	Boule de Neige	224
		A cura di: C. Jurado	Agua	224
		Resodancer Company	Nacreus	224
		Morse	Moving Closer	224
		A cura di: G. Ranieri	T.I.N.A.	224

Elementi di organizzazione e gestione

Il festival, organizzato dall'associazione Mosaico Danza impegna un numero ristretto di risorse. La direzione artistica è in mano ad un'unica risorsa interna, che si occupa della selezione dei titoli da portare in scena, della progettazione e della programmazione. Avendo a disposizione poco personale interno, risulta necessario concentrarlo nelle fasi di ideazione e progettazione in quanto la scelta delle produzioni e la gestione delle compagnie e degli spazi sono elementi che vanno ad incidere sulle *core activities* dell'iniziativa.

Si occupano, invece, della dimensione organizzativa, amministrativa, di fundraising e comunicazione circa 15 persone tra risorse interne, collaboratori, stagisti e volontari.

Gli obiettivi principali possono essere così riassunti:[5]

Attenzione alla qualità artistica e alle scelte produttive in linea con la funzione sociale descritta nella *mission* *Particolare attenzione è rivolta a progetti che favoriscano l'integrazione (Focus Young Mediterranean Coreographers) e il welfare culturale (progetto pilota con l'Università di scienze chirurgiche di Torino)*
Produzione di opere nuove, debutti, rappresentazioni site-specific *Interplay cerca di bilanciare tra opere di artisti emergenti e produzioni di grande rilievo internazionale o di formazioni artistiche più conosciute*
Mantenere salde le collaborazioni e reti costruite *Interplay fa parte di tre network: Anticorpi XL, Ciudad que Danzan, Dance Roads. Inoltre, il festival partecipa al progetto "Focus Giovani Coreografi dell'Area Mediterranea", in un'ottica di integrazione e dialogo culturale.*
Azioni diversificate e trasversali per la formazione del pubblico *Continua il lavoro su progetti quali ICD (formazione di alto livello per danzatori e autori) e YC4D (programma di formazione e di avvicinamento alla danza per studenti torinesi e internazionali)*

La strategia triennale del festival mira a conservare il proprio posizionamento come soggetto principale della danza contemporanea in Piemonte, lavorando in ottica internazionale e collaborando con i soggetti facenti parte delle reti a cui aderisce.

[5] Gli obiettivi specifici sono inseriti nella scheda di progetto (Appendice B)

Un altro aspetto su cui si concentra Mosaico Danza è quello del coinvolgimento di nuovi pubblici attraverso strategie di marketing, azioni sul territorio e progetti in collaborazione con altri enti locali, come ad esempio la collaborazione con l'Università di Torino, con il festival TorinoDanza o con la rassegna Palcoscenico Danza di Teatro Piemonte Europa.

Sostenibilità economica

Analizzando i proventi, si nota immediatamente l'incidenza del contributo pubblico sul budget che copre più della metà del totale (57%). Influisce su questa voce il consistente sostegno del MIBACT (58,6% del contributo pubblico totale), della Regione Piemonte (35%) e della Città di Torino (6,4%). Il vincolo imposto dal bando *Performing Arts* sul co-finanziamento per almeno il 30% delle entrate è rispettato con ampio margine.

Rimangono invece possibilità di miglioramento e crescita:

- sui contributi da investimenti privati (ad esempio, tramite la partecipazione del festival a bandi o sponsorizzazioni)
- sui ricavi dell'iniziativa, al momento, non del tutto soddisfacenti se si pensa alla grande adesione e partecipazione del pubblico al festival
- sulla diversificazione delle fonti di finanziamento

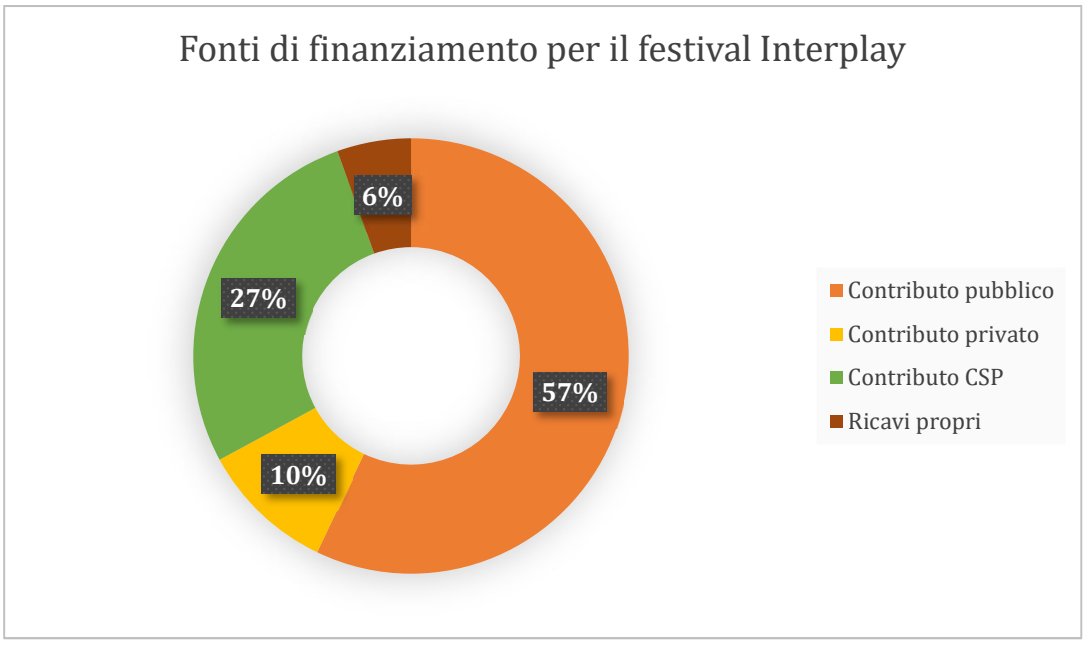

Figura 5.3 Distribuzione dei proventi per Interplay

Per quel che concerne i ricavi, la voce più alta è senza dubbio quella relativa ai costi artistici. I maggiori investimenti infatti riguardano il cachet degli artisti (circa € 41.000) e la direzione artistica dell'iniziativa (€ 32.000).

Tale dato conferma la grande ricerca qualitativa che l'organizzazione compie e comunica ai propri stakeholder. Tenendo piuttosto bassi i costi organizzativi, tecnici e di promozione, *Interplay* garantisce un livello artistico molto alto.

Tabella 5.2 Budget a preventivo Interplay 2018

PROVENTI	**PREVENTIVO**	**%**
Ricavi derivati dell'iniziativa stessa	11.000	5,5
Contributi enti pubblici	114.300	57,1
Contributi enti privati e sponsorizzazioni	20.000	10,0
Ricavi da servizi certificati	0	
Contributo richiesto alla Compagnia di San Paolo	55.000	27,4
TOTALE GENERALE	200.300	100,0

ONERI	**PREVENTIVO**	**%**
Costi per l'attività artistica	125.100	62,5
Costi organizzativi e di trasferta	9.000	4,5
(Coordinamento partenariati)	0	
Costi per l'attività tecnica	26.300	13,1
Costi di pubblicità e comunicazione	25.500	12,7
Quota parte di costi generali (personale, amministrativo, utenze)	14.400	7,2
TOTALE GENERALE	200.300	100,0

Se vengono confrontati i dati sui ricavi dell'iniziativa, con il numero di spettatori che aderiscono alla manifestazione culturale (vedi *fig. 5.13)* si evince che le entrate proprie derivate dall'iniziativa sono scarse rispetto alla partecipazione complessiva.

Appare chiaro che nei prossimi anni, Interplay debba ragionare sui sistemi di prezzo in relazione alla propria offerta, attivando eventualmente attività collaterali che possano comportare sponsorizzazioni o ricavi dalla gestione extra-caratteristica

5.2 T*Danse Technologie et Danse – Festival Internazionale della Nuova Danza di Aosta

Il soggetto: Teatro Instabile di Aosta

Il Teatro Instabile di Aosta (TiDA) si configura come una cooperativa che svolge attività di produzione, distribuzione, organizzazione e attuazione di programmi didattici con la finalità di perseguire scopi sociali.[6]

Nel 2018 si è assistito a un cambiamento che ha riguardato la *mission* strategica dell'organizzazione. TiDA ha deciso di concentrare i propri sforzi sulla progettazione, direzione artistica e organizzazione del Festival *T*Danse* e di altri eventi, lasciando che le attività di produzione confluissero in ALDES.[7]

Mission	➔ Nuova *mission* strategica per sensibilizzare e creare un'offerta di qualità sul territorio → dal 2018 ➔ Funzione sociale con la creazione di momenti di socialità e strumenti per la condivisione di saperi e culture ➔ Spettacoli di artisti di nuova generazione e con linguaggi interdisciplinari

A differenza della maggioranza degli enti vincitori del bando, il Teatro Instabile di Aosta non si avvale di collaboratori in maniera continuativa. Il personale è composto da dipendenti a tempo determinato e indeterminato. La loro formazione è di origine artistica, ma per affrontare le dinamiche del settore e migliorare la propria offerta alcune risorse hanno sviluppato competenze di management e amministrazione attraverso corsi formativi riconosciuti e apprendimento sul campo.

Le uniche attività per cui l'organizzazione si affida a un aiuto esterno sono la consulenza contabile e la grafica promozionale.

[6] Obiettivi statutari definiti in sede di costituzione dell'organizzazione nel 2005.
[7] Storica attività di produzione di spettacolo in Italia.

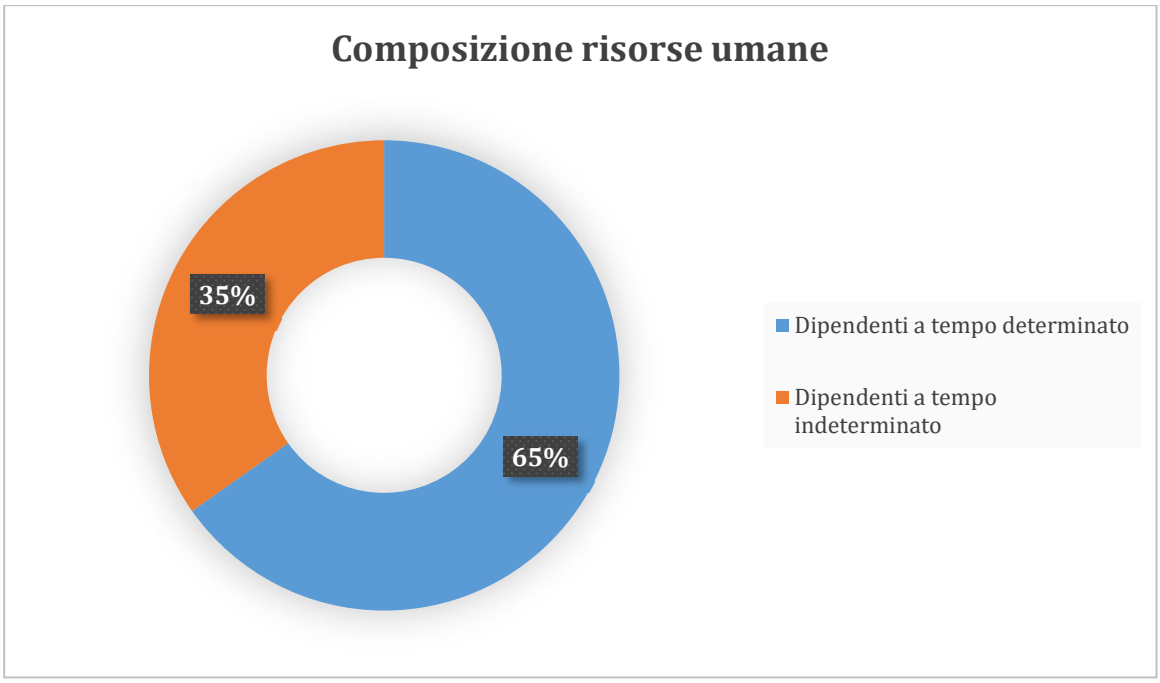

Figura 5.4 Composizione risorse umane TiDA

Per la qualità delle iniziative proposte e il riconoscimento dei suoi spettacoli con premi e menzioni in festival nazionali e internazionali, il Teatro Instabile di Aosta è stato sovvenzionato nel tempo dal MIBACT, dalla Regione e da alcune Fondazioni bancarie. È importante in questo panorama indicare l'esito positivo della candidatura al bando Funder35 della Fondazione Cariplo fino al 2017.

Per quanto riguarda la Compagnia di San Paolo, il contributo fornito negli ultimi tre anni è stato indirizzato continuativamente a sostegno del Festival *T*Danse*, anche se tale iniziativa si chiamava originariamente *HI>DANCE 2.0, Dance&Technology*.

Bisogna, inoltre, sottolineare che nel caso di *T*Danse*, il contributo della Compagnia è stato fondamentale per la realizzazione della manifestazione sin dalla prima edizione e la fondazione continua ad essere il maggior sostenitore dell'evento.

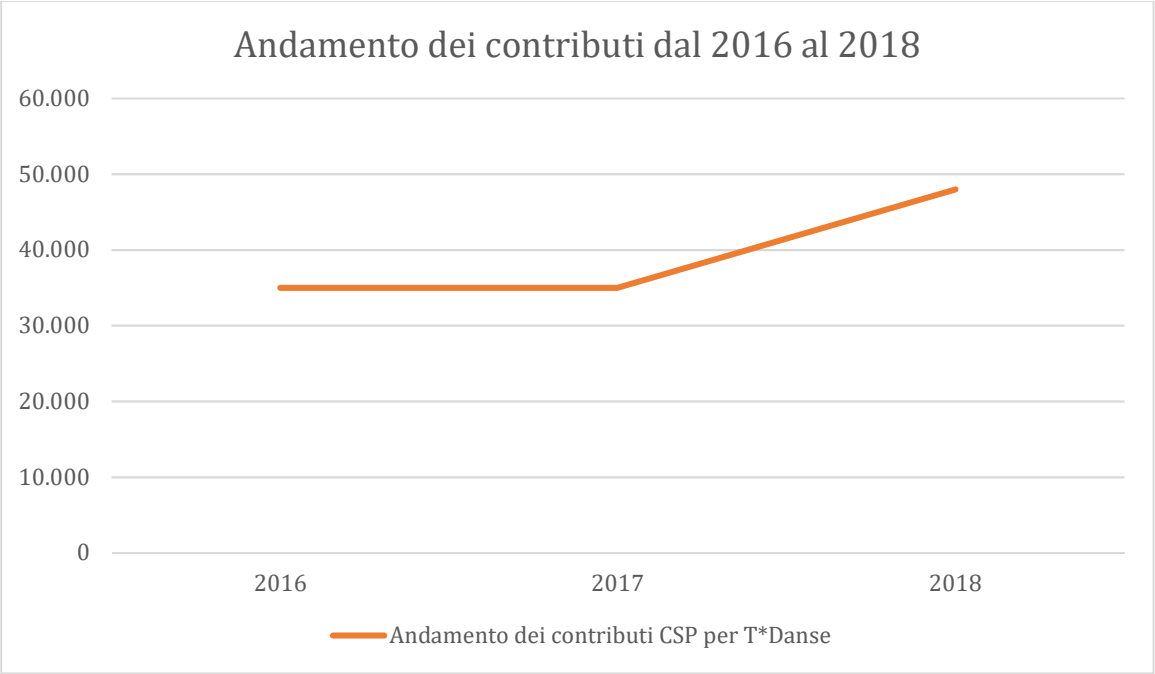

*Figura 5.5 Andamento dei contributi della Compagnia di San Paolo per T*Danse negli anni*

*L'iniziativa proposta: T*Danse*

Il festival nasce per portare in Valle d'Aosta uno sguardo multidisciplinare sullo spettacolo contemporaneo, con particolare attenzione per artisti di nuova generazione e per le loro proposte. *T*Danse* si ispira a pratiche già consolidate nel nord Europa per quanto riguarda il rapporto con gli artisti, l'attenzione all'*audience engagement* e all'interdisciplinarietà del festival. Quest'ultimo diventa un elemento distintivo della proposta, coniugando danza e spettacolo con il tema della tecnologia, intesa come sperimentazione scenica, di linguaggio, di percezione e di *medium* per trasmettere messaggi cruciali.

Alla base della sua progettazione vi è il concetto di corpo come strumento espressivo e veicolo di significati condivisi. Il linguaggio della danza e della *performance* – in quanto linguaggio universale – è al centro del movimento di rigenerazione sociale e comunitaria che TiDA si prefigge di portare sul territorio. La finalità di *T*Danse* è, infatti, quella di alimentare quel senso di comunità e socialità ormai perso, recuperando la natura festiva del festival.

Risulta calzante la definizione che ne dà Nesti nel 1997, ripresa da Dalla Sega più recentemente:

> *«A caratterizzare la festa vi era la sussistenza di: esperienza interpersonale, attività espressive a carattere simbolico-rituale e ludico-cerimoniale, periodicità, eccezionalità, emozionalità, una funzione socio-culturale.»*[8]

Diventa quindi centrale per *T*Danse* la condivisione dei momenti culturali, sviluppata attraverso lo stretto binomio tra spettacoli "tradizionali" e un insieme di attività per mettere in relazione la comunità artistica, gli operatori e il pubblico (quali laboratori, incontri, conferenze e collaborazioni).

L'offerta è quindi difficilmente classificabile secondo attività principali e collaterali, in quanto le attività di coinvolgimento rappresentano una caratteristica peculiare dell'intera iniziativa. Si può comunque individuare uno schema che vede, nelle giornate principali del festival, la presenza di due spettacoli di danza al giorno intervallati da altrettante performance ad opera di due artisti noti, Paul Carter e Alexandra Zierle.

Ad essi, si affiancano una serie di attività di confronto e discussione, di cui l'appuntamento "Feedback Aperò" esprime il suo apice. Si tratta di un momento conviviale che precede gli spettacoli della giornata, in cui il pubblico incontra gli artisti che si sono esibiti la sera precedente per domande, riflessioni e approfondimenti.

Le attività collaterali riguardano masterclass con artisti, laboratori di inclusione e integrazione, progetti con scuole di danza della regione e una serie di attività e spettacoli sul territorio precedenti al festival per coinvolgere e attirare nuovo pubblico.

La proposta progettuale vedeva in origine la presentazione di 39 spettacoli e 8 repliche per un totale di 47 spettacoli complessivi. Per esigenze di budget, il festival ha subito una forte contrazione nei tempi e nei costi per gli spettacoli proposti. Si è rivelata necessaria una profonda riorganizzazione dell'intera manifestazione, specialmente per quanto riguarda le iniziative collaterali, la durata complessiva del festival e la programmazione.[9] Il numero di spettacoli è stato drasticamente ridotto e ciò ha avuto importanti

[8] ARGANO L., BOLLO A., DALLA SEGA P., *cit.*, pp. 18-20. Le caratteristiche descritte sono riprese da NESTI A., *Il festivo di cui si parla, il festivo che si vive. Aspetti del festivo nella cultura contemporanea*, 1997.
[9] Dati più precisi e completi sono disponibili nella scheda di progetto di T*Danse in Appendice B

conseguenze anche sulla stima del pubblico. In totale, le presenze previste per gli eventi effettivamente realizzati sono circa 1280.

*Tabella 5.3 Principali eventi e spettacoli di T*Danse*

Data	Luogo	Compagnia	Programma	N° Spettatori[10]
14/10/2018	Cittadella dei Giovani	D. Street Company	Battle 1vs1 all style (contest)	150
15/10/2018	Cittadella dei Giovani	Ali Nari - ALDES	Il colore rosa	120
16/10/2018	Cittadella dei Giovani	Ali Nari - ALDES	Il colore rosa	120
17/10/2018	Cittadella dei Giovani	A cura di: F. Cicalé	Indaco – Un colore per danzatore	60
		A cura di: A. Zierle	Exist no more – Flight of Freedom Follows	50
18/10/2018	Cittadella dei Giovani	A cura di: G. Maiorino e S. Giacomini	Cinematic.2: Ballata	80
		A cura di: P. Carter	From Pierced Darkness Flower Grow	50
		Sotterraneo	Overload	85
19/10/2018	Cittadella dei Giovani	7-8 chili	Ciak	85
		A cura di: A. Zierle	Swan Song (Part 1)	50
		Go Plastic Company	Clean Me	85
20/10/2018	Cittadella dei Giovani	Hungry Sharks	#FOMO – The Fear of Missing Out	70
		A cura di: P. Carter	No man is an island: swim to me	50
		OZmotic	Elusive Balance	75
		A cura di: M. Torrice	Melting Pot	100
21/10/2018	Cittadella dei Giovani	A cura di: A. Zierle	Swan Song (Part 2)	50

[10] Il numero di spettatori è stato calcolato per singolo spettacolo o performance. Il biglietto di ingresso, tuttavia, consentiva al pubblico di assistere a tutti gli eventi in programma per la giornata. Ne consegue che le presenze previste – e di conseguenza il pubblico totale – siano superiori alle presenze registrate a botteghino.

Elementi di organizzazione e gestione

Il personale è completamente interno. Ciò significa che tutte le attività di direzione artistica, organizzazione, produzione, responsabilità tecnica e gestione del progetto sono in capo al Teatro Instabile di Aosta. Non esiste un vero e proprio project manager, ma è presente un coordinatore di tutte le attività svolte che dialoga di volta in volta con i diversi responsabili e favorisce il necessario equilibrio tra le parti. Complessivamente due risorse interne sono impiegate nell'organizzazione delle attività di ricerca fondi tramite bandi, mentre una terza persona si occupa del fundraising per soggetti privati e sponsor.

Per riuscire a gestire il festival in maniera efficiente e coinvolgere attivamente la cittadinanza, il gruppo di progetto ha deciso di proporre iniziative di volontariato e di alternanza scuola/lavoro per i ragazzi del liceo artistico aostano.

Di seguito vengono indicati gli obiettivi principali di quest'edizione del festival:

Costruire comunità, utilizzando gli spazi e i tempi del festival come un momento di incontro, confronto e conoscenza *In tale ottica si sviluppano i laboratori di inclusività previsti, l'invito all'ospitalità degli artisti nelle case di cittadini aostani, il programma di partecipazione delle scuole di danza alla vita del festival, il progetto di alternanza scuola-lavoro per il liceo artistico, la richiesta agli artisti che si esibiscono di rimanere per tutta la durata dell'evento e di partecipare a focus group e a diverse iniziative di confronto proposte.*
Portare la danza contemporanea e linguaggi sperimentali in Valle d'Aosta *Il territorio valdostano e il suo pubblico sono generalmente poco abituati ad assistere e partecipare a eventi di arte performativa. L'obiettivo è quindi quello di lavorare alla crescita di nuovi modelli di partecipazione culturale e al tempo stesso di fornire agli appassionati già presenti nella regione un'occasione di incontro con lo spettacolo dal vivo nel territorio di appartenenza.*
Unire diverse progettualità già sviluppate negli anni dalla compagnia del Teatro Instabile di Aosta in un progetto integrato e coerente e capire quali vanno modificate *La progettualità legata alle disabilità, per esempio, va ripensata per far sì che il laboratorio non risulti un'attività separata e distaccata dal festival. Sarà necessario nei prossimi anni lavorare con le famiglie e su un periodo più lungo, precedente al festival, per rendere l'obiettivo di inclusività più efficace.*

Lavorare sin da ora per rafforzare la propria identità nel territorio regionale, dialogando con enti locali e potenziali futuri partner progettuali

> *Gli enti locali faticano a sostenere la progettazione culturale per la danza contemporanea, forse proprio per la scarsa partecipazione a spettacoli di questo genere. Il contributo locale, anche in kind, rappresenterebbe un alleato utile sia per la definizione delle linee progettuali sia per le attività di sensibilizzazione ed educazione allo spettacolo dal vivo della comunità.*

In merito alla progettazione su un arco temporale più ampio, *T*Danse* intende innanzitutto rafforzare il proprio radicamento nel territorio, lavorando sulla propria identità e sui suoi punti di forza:

- L'interdisciplinarietà del festival
- La creazione di una «comunità di artisti e pubblico»[11]
- Il rapporto con la performance art
- Le nuove generazioni di artisti

I principali obiettivi triennali sono quindi la crescita della comunità e del pubblico, la ricerca di nuovi finanziatori, il consolidamento dei rapporti con le istituzioni (enti locali, Regione e scuole) e la creazione di una rete internazionale con altri partner per il triennio successivo.

Sostenibilità economica

Per quanto riguarda l'analisi dei proventi, il parametro più rilevante riguarda il contributo pubblico, di poco seguito da quello richiesto alla Compagnia di San Paolo (38,2%). Come precisato dal bando, quindi, il budget di progetto presenta un co-finanziamento superiore al 30%. Significativo risulta il contributo da parte dei privati, specialmente considerando le scarse attività di fundraising adottate (14%).

Ciò dimostra che la scelta di concentrare le proprie energie sulla ricerca di finanziamenti tramite bandi – dettata dal numero limitato di risorse interne che si occupano della ricerca di fonti economiche – risulti al momento la scelta più sensata. Il festival, investendo in

[11] Come definito nel piano per la strategia triennale proposto dal Teatro Instabile di Aosta nel bando "Performing arts 2018".

qualità, attira investimenti e contributi da diverse FOB. Nel caso specifico, un importante contributo arriva dalla Fondazione CRT grazie al bando Not&Sipari.

Vanno infine migliorati i ricavi dell'iniziativa stessa. Tale obiettivo potrebbe essere raggiunto attraverso un aumento degli spettatori o tramite la creazione di attività collaterali ed eventi *off* a pagamento.

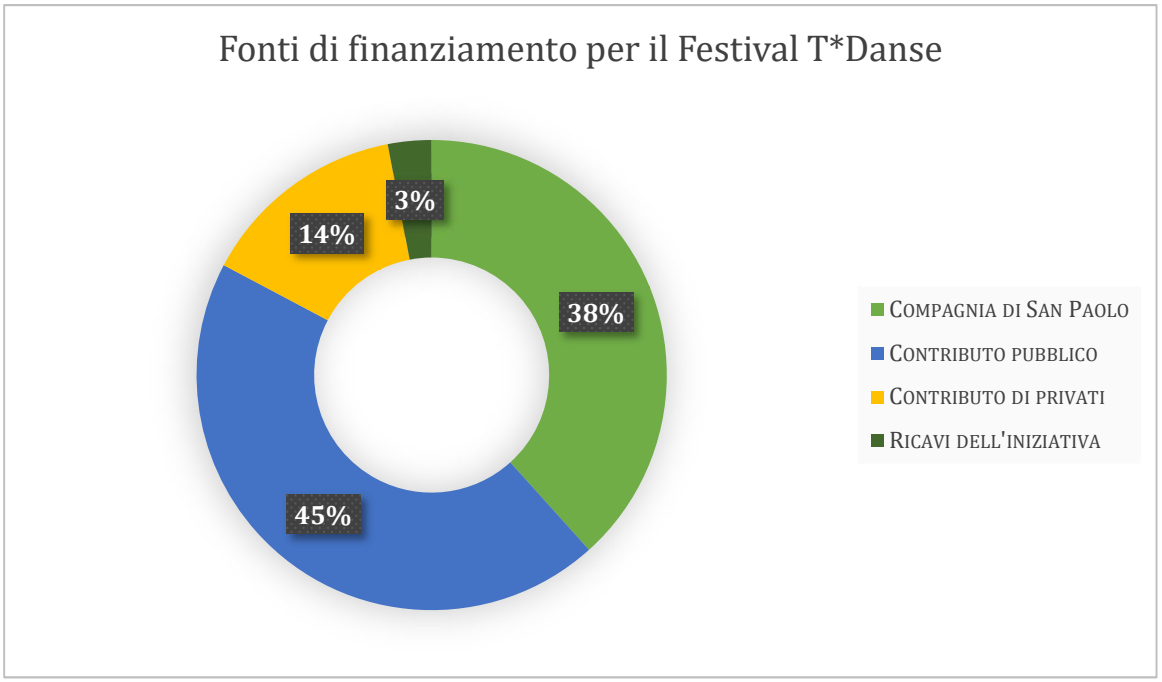

Figura 5.6 Distribuzione dei proventi secondo budget a preventivo

Per quanto riguarda le voci degli oneri, T*Danse non include costi legati alla gestione generale. La voce che avrebbe bisogno di essere rivista risulta quella dei costi organizzativi (circa il 22%). Se confrontata con i costi delle altre due iniziative prese in esame (*tab. 5.12*), tale voce risulta decisamente più alta e non giustificata da uno sforzo di coordinamento e rete con altri enti.

*Tabella 5.4 Budget T*Danse 2018*

PROVENTI	**PREVENTIVO**	**%**
Ricavi derivati dell'iniziativa stessa	4.700	3,0
Contributi enti pubblici	70.000	44,5
Contributi enti privati e sponsorizzazioni	22.500	14,3
Ricavi da servizi certificati	0	
Contributo richiesto alla Compagnia di San Paolo	60.000	38,2
TOTALE GENERALE	157.200	100,0

ONERI	**PREVENTIVO**	**%**
Costi per l'attività artistica	73.723	46,9
Costi organizzativi e di trasferta	34.840	22,2
(Coordinamento partenariati)	0	
Costi per l'attività tecnica	25.136	16,0
Costi di pubblicità e comunicazione	23.500	14,9
Quota parte di costi generali (personale, amministrativo, utenze)	0	
TOTALE GENERALE	157.200	100,0

Dato il numero di spettacoli proposti, con il conseguente aumento dei costi artistici e organizzativi, risulta necessario ridiscutere il sistema di offerta proposto (attività principali, secondarie e collaterali) per aumentare i ricavi dell'iniziativa stessa. Pertanto:

La linea strategica da seguire nei prossimi anni dovrebbe trovare un bilanciamento tra numero di spettacoli proposti e partecipazione di pubblico

5.3 Concentrica – Spettacoli in orbita

Il soggetto: Teatro della Caduta

Il Teatro della Caduta, nato nel 2003 con la natura giuridica di «ente privato non lucrativo e non imprenditoriale»[12], ha l'obiettivo di lavorare in chiave nazionale per la promozione e diffusione della cultura in senso multidisciplinare.

Le finalità perseguite trovano giustificazione nel soddisfacimento di interessi collettivi e nella funzione sociale della cultura. Per questo motivo è promotore di azioni di formazione, tutoraggio e attività laboratoriali che coinvolgono la comunità tutta: artisti, pubblico e operatori.

Il Teatro è altresì attento allo sviluppo di modelli organizzativi innovativi, sia nella costruzione della propria identità e del proprio finanziamento[13], sia per quanto riguarda la collaborazione con altre realtà del territorio.

L'idea nasce da un'esigenza percepita nel territorio piemontese per sopperire alla mancanza di spazi liberi in cui giovani attori possano cimentarsi di fronte a un pubblico vario ed eterogeneo per estrazione, anagrafica e abitudini culturali. Il lavoro del Teatro della Caduta è stato riconosciuto nel 2015 "impresa di produzione teatrale Under 35" dal MIBACT.[14]

Mission	➔ Promozione cultura interdisciplinare ➔ Funzione sociale di diffusione della cultura con attività di formazione, laboratorio e tutoraggio per pubblico, *performer*, operatori ➔ Sperimentazione di nuovi modelli organizzativi e di condivisione

La struttura dell'organizzazione prevede la presenza di un limitato numero di risorse interne e un abbondante ricorso a collaboratori esterni. I compiti svolti internamente riguardano le attività di direzione artistica, amministrazione, coordinamento, progettazione ed organizzazione. In particolare, una risorsa si occupa esclusivamente

[12] Definizione della natura giuridica dell'associazione secondo atto costitutivo in data 8 settembre 2003
[13] Dalla sua nascita, il Teatro della Caduta ha adottato un sistema di finanziamento diretto con formula di ingresso a 1€ e la raccolta di offerte "a cappello"
[14] Unica in Piemonte ad aver ottenuto tale riconoscimento e tra le 8 a livello nazionale

delle attività di coordinamento e organizzazione per *Concentrica*. Le attività affidate ai collaboratori esterni, invece, riguardano la promozione, la parte grafica e l'ufficio stampa.

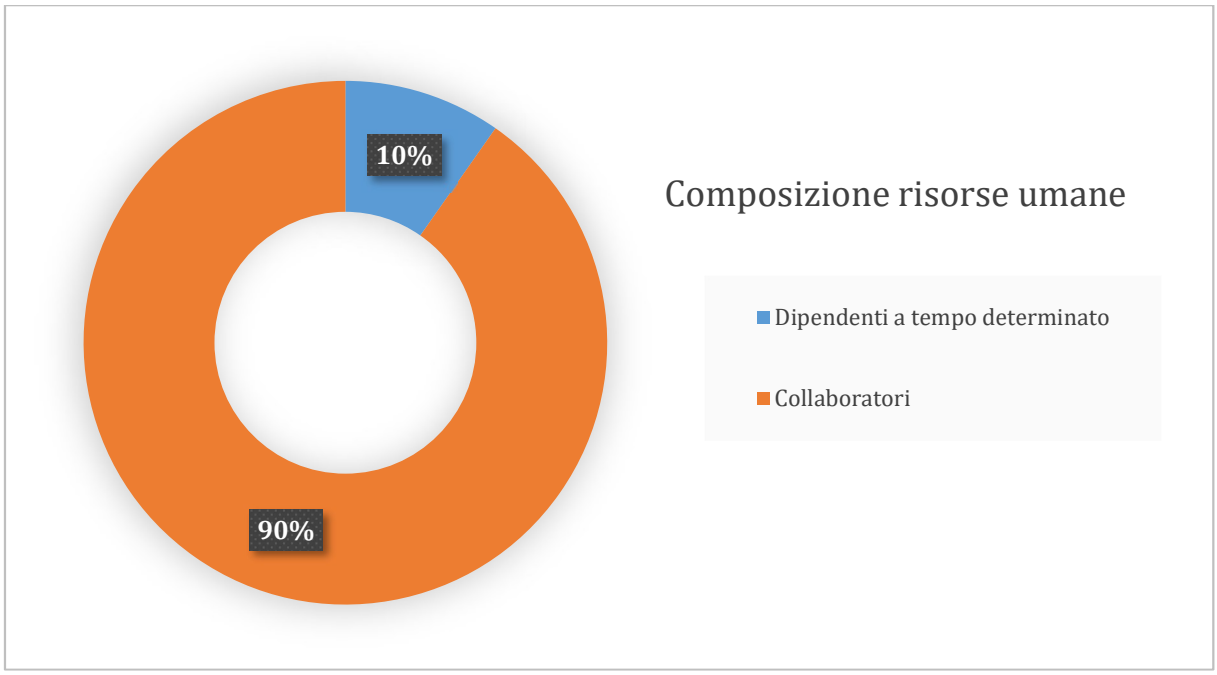

Figura 5.7 Distribuzione delle risorse umane per tipologia

A livello storico, il Teatro della Caduta ha portato in scena grandi produzioni artistiche, vincitrici di premi a livello regionale, nazionale e internazionale, mantenendo sotto controllo i conti e l'esercizio di bilancio. In particolare, la rassegna *Concentrica* beneficia dei contributi della Compagnia di San Paolo dal 2013 con un andamento della dimensione economica in crescita (*fig. 5.8*), segno della sua capacità di innovare e crescere sia dal punto di vista artistico sia per quanto riguarda le soluzioni di gestione adottate.

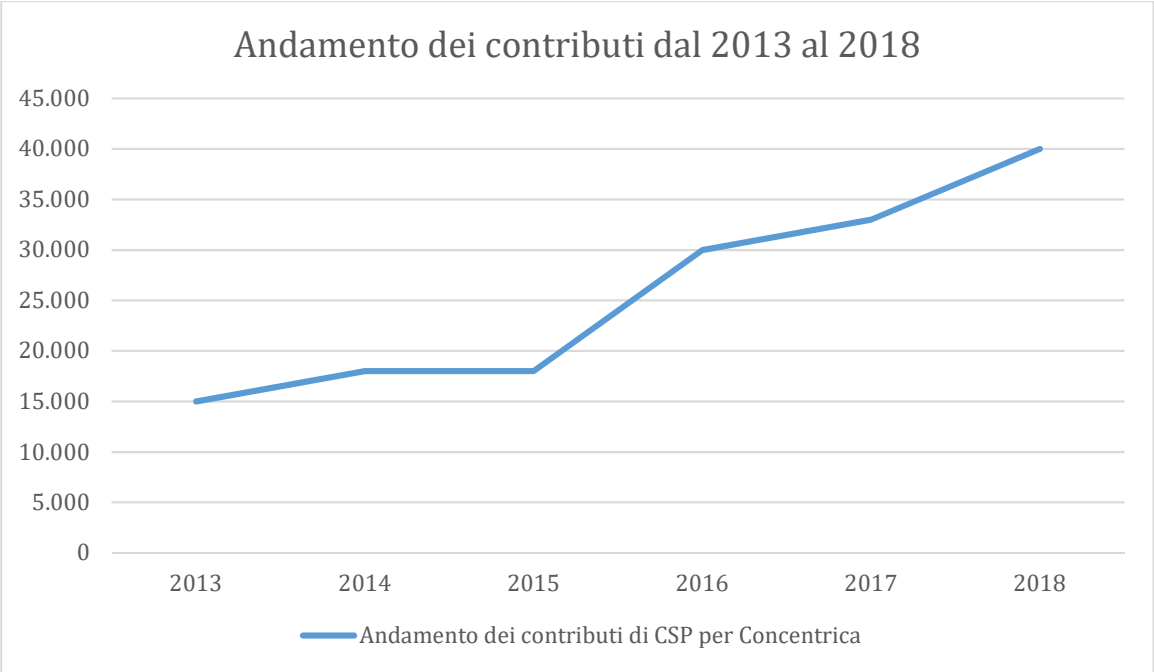

Figura 5.8 Andamenti dei contributi della Compagnia di San Paolo per Concentrica negli anni

L'iniziativa proposta: Concentrica

Concentrica nasce dalla necessità di dare nuovi spazi alla drammaturgia contemporanea emergente e alla commistione tra generi diversi dello spettacolo dal vivo. La rassegna, arrivata alla sua sesta edizione, coinvolge in un orizzonte interregionale diverse realtà che mettono in comune alcuni aspetti produttivi (comunicazione, produzioni e spazi) per la circuitazione di opere nuove o ancora non conosciute nel territorio. A tali produzioni emergenti si affiancano nelle zone provinciali, opere affermatesi nelle edizioni passate della rassegna per la diffusione e promozione di compagnie e titoli meritevoli.

Concentrica 2018 si struttura quindi su 6 giornate nella città di Torino, seguite da una tournée nella regione e in Liguria. I titoli riguardano produzione di teatro, danza e circo. L'offerta si struttura su:

- *Concentrica in centro*: festival di sei giorni sulle novità dell'edizione in corso a cui partecipano appassionati, turisti, cittadini e operatori culturali. Risulta, quindi, un momento molto importante per i titoli in programma per essere visti e selezionati dal vivo per le stagioni future
- *Concentrica in giro*: rassegna in Piemonte e Liguria con titoli nuovi affiancati da spettacoli delle edizioni precedenti della manifestazione. Le rappresentazioni della rassegna vengono integrati con le singole produzioni degli enti partner.

L'offerta proposta in fase progettuale prevedeva la realizzazione di 23 eventi complessivi con un insieme di attività collaterali in collaborazione con gli altri soggetti progettuali o con festival e reti di riferimento per il Teatro. Tra essi, molto importanti risultano la collaborazione con IN-BOX, i tavoli di lavoro con l'Hangar e con una rete di festival internazionali.

Nella scena torinese è stato proposto un programma con sette spettacoli tra prime regionali, nazionali e anteprime. Il numero di spettatori è stato calcolato sulla base della capienza massima dei luoghi per la rappresentazione.

La programmazione ha subito delle modifiche in fase attuativa sia per quanto riguarda gli spettacoli proposti, sia per gli spazi a disposizione. Quello che segue è un elenco degli eventi realizzati per *Concentrica in città*. Qualora fossero stati applicati dei cambiamenti nel programma, non è stato inserito il numero di spettatori previsti per non compromettere la stima.

Tabella 5.5 Programmazione spettacoli di Concentrica 2018 in Torino

Data	**Luogo**	**Compagnia**	**Programma**	**N° Spettatori**
27/10/2018	Scuola FLIC	Gli Omini + ExtraLiscio	Gran Glassè	250
1/11/2018	Teatro della concordia, Venaria	Cie Menteuses	À nos fantômes	-
8/11/2018	Sala Movie, Film Commission	Regia: M. Civica	Scampoli	-
9/11/2018	Café Muller	Leviedelfool	Requiem per Pinocchio	100
15/11/2018	Teatro Vittoria	Carrozzeria Orfeo	Animali da Bar	200
16/11/2018	Docks Dora	Ortika	Stratr*ia – Storia di un pesce	-
17/11/2018	Docks Dora	MaMiMò	Nessuna pietà per l'arbitro	-
17/11/2018	Polo del '900	Compagnie M/F	Chenapan	100

Elementi di organizzazione e gestione

Per ciò che concerne la tipologia di personale coinvolto, il Teatro della Caduta si occupa soprattutto delle attività di progettazione, organizzazione, amministrazione e coordinamento, mentre le attività allestitive e organizzative nelle sedi extra-torinesi sono a carico degli enti partner e i costi economici per le attività di promozione e ufficio stampa vengono divise tra tutti i componenti della rete. Non esiste un project manager interno ma due risorse si occupano del coordinamento e della gestione delle attività.

Gli obiettivi principali di *Concentrica* per il 2018 possono essere così riassunti:

Creazione di una struttura di rete per la circolazione delle produzioni *Lavoro con diversi partner con esigenze e obiettivi diversi per costruire una rete di condivisione di valori e aspetti progettuali. Nel tempo, si sono create relazioni pluriennali con alcune compagnie che tornano a presentare i loro spettacoli in sedi diverse di anno in anno.*
Fornire una struttura riconosciuta e stabile che favorisca non solo la produzione ma soprattutto la distribuzione di opere già presenti *Spesso i bandi si concentrano sull'aspetto di creazione di produzioni originali, che privilegiano prime assolute e opere originali. "Concentrica" nasce con l'obiettivo di lavorare sulla promozione, distribuzione e circolazione di spettacoli (anche di repertorio) sul territorio. Diffonde opere poco rappresentate per dare visibilità alle produzioni di valore delle compagnie anno dopo anno e – così facendo – ridurre i costi. La rassegna permette la riproposizione di un modello di "mini-torunée" con più date su diverse Regioni.*
Nuova drammaturgia contemporanea e riconosciuta in ambito nazionale ma ancora poco in Piemonte *Grande interesse e impegno viene dedicato dal Teatro della Caduta alla relazione con le reti nazionali. L'area del Nord-Ovest risulta in parte esclusa e lontana dai trend del teatro contemporaneo a livello nazionale. "Concentrica" cerca di portare annualmente alcune proposte nuove e interessanti già affermate a livello nazionale sul proprio territorio.* *La partecipazione attiva ad incontri con altre realtà nazionali permette al Teatro della Caduta di confrontarsi con visioni e sentire comuni.*

Audience Engagement rivolto alle nuove generazioni
Creazione di un percorso di formazione per la partecipazione attiva rivolto principalmente ai giovani: progetto dell'Osservatorio dei Giovani. *Molte attività vengono realizzate in collaborazioni con altre realtà del territorio (es. progetto di storytelling con gli studenti della Scuola Holden), interviste e recensioni ad opera di ragazzi, realizzazioni di programmi radio ad hoc. Quest'anno il progetto riguarderà la redazione quotidiana di commenti e recensioni in merito alla rassegna sulla testata digitale "Teatro e Critica" (Raggio Critico).*
Creazione di momenti conviviali
Nel tempo si sono succeduti eventi quali "Apericentrica" (incontri con artisti e collaboratori) o "Opencafè" (momenti che anticipavano lo spettacolo e in cui venivano introdotti in maniera interattiva gli argomenti dello spettacolo). Si tratta di momenti molto importanti tanto per quanto riguarda l'audience engagement, tanto per le attività di confronto e monitoraggio dell'andamento del festival

Per quanto riguarda la strategia triennale, le linee programmatiche prevedono il potenziamento della rete e un nuovo posizionamento della rassegna a livello nazionale. Inoltre, le linee strategiche sono indirizzate all'aumento e diversificazione del pubblico con azioni di potenziamento per l'audience engagement e all'attivazione di forme nuove di fundraising.[15]

Infine, risulta un obiettivo primario la sensibilizzazione dei partner progettuali per diffondere anche in provincia le attività collaterali legate alla convivialità come strumento di conoscenza del pubblico, di audience engagement e come generatore di nuove entrate per il budget di progetto.

Sostenibilità economica

Per quanto riguarda i proventi, il contributo richiesto alla Compagnia di San Paolo è pari al 54% del totale. Ciò significa che la mancanza o la variazione di tale contributo – che in fase preventiva non risulta come un elemento certo – può incidere in maniera più che significativa sull'iniziativa proposta. Seppur esistenti, infatti, i contributi dei finanziatori

[15] Maggiori informazioni nella scheda di progetto di Concentrica (Appendice B)

privati o sponsor risulta non superare il 10% dei proventi totali, i ricavi dell'iniziativa stessa si attestano sul 10,4% e i contributi pubblici riguardano circa il 15%.

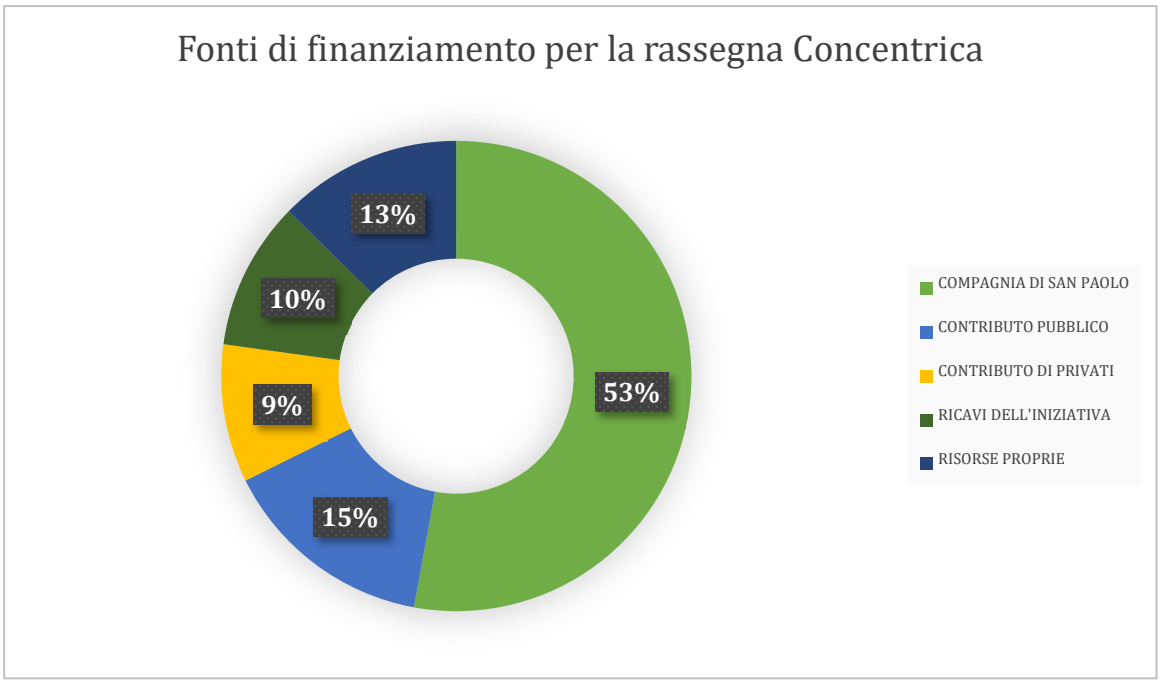

Figura 5.9 Distribuzione proventi secondo budget preventivo di iniziativa

Come da richiesta del bando, la quota parte dei costi generali che un ente può inserire all'interno degli *Oneri* è inferiore al 10%.

Dal budget d'iniziativa (*tab. 5.*6) si può notare che i costi dettati da esigenze artistiche sono piuttosto elevati (54,7%). Tuttavia, se si analizza nel dettaglio il budget proposto si nota che tale categoria è stata divisa tra:

- Compensi e *cachet* degli artisti
- Direzione artistica
- Attività collaterali
- Progettazione e organizzazione
- SIAE

Tabella 5.6 Budget Concentrica 2018

PROVENTI	**PREVENTIVO**	**%**
Ricavi derivati dell'iniziativa stessa	9.600	10,4
Contributi enti pubblici	14.000	15,1
Contributi enti privati e sponsorizzazioni	7.000	7,6
Risorse proprie dell'ente (donazioni, quote associative)	2.000	2,1
Ricavi da servizi certificati	10.000	10,8
Contributo richiesto alla Compagnia di San Paolo	50.000	54,0
TOTALE GENERALE	92.600	100,0

ONERI	**PREVENTIVO**	**%**
Costi per l'attività artistica	50.700	54,7
Costi organizzativie e di trasferta	7.600	8,2
(Coordinamento partenariati)	0	
Costi per l'attività tecnica	7.000	7,6
Costi di pubblicità e comunicazione	11.500	12,4
Quota parte di costi generali (personale, amministrativo, utenze)	5.800	6,3
Costi pareggiati da entrate in servizi	10.000	10,8
TOTALE GENERALE	92.600	100,0

Analizzando tali voci, emerge la scelta di TdC di lasciare parte dei costi organizzativi all'interno della voce di costo artistica. Se i costi di progettazione e organizzazione fossero inseriti tra i costi organizzativi la situazione si modificherebbe come in tab. 5.7.

Tabella 5.7 Ricalco dei costi organizzativi e artistici con le conseguenti percentuali sul totale

C. Totali	92.600	100%
C. artistici	36.700	39,6%
C. organizzativi	21.600	23,3%

I costi organizzativi infatti risulterebbero in questo modo leggermente al di sopra della media, ma rimarrebbero giustificabili, visto il notevole impegno del Teatro della Caduta nell'attività di coordinamento e rete.

L'obiettivo più urgente da perseguire nei prossimi anni è la ricerca di nuove fonti di finanziamento privato attraverso attività di fundraising e sponsorizzazioni

5.4 Iniziative a confronto

I casi selezionati si differenziano per genere principale, contesto in cui si inseriscono e orizzonte territoriale a cui fanno riferimento per le loro scelte artistiche e strategiche. Il confronto tra le iniziative verte sui principali parametri valutativi del bando: qualità artistica, sostenibilità, audience development e cooperazione.

Tabella 5.8 Principali caratteristiche di contesto dei festival proposti

	Soggetto	**Genere**	**Area territoriale**	**Rilevanza**
Interplay	Associazione culturale Mosaico Danza	Danza	Regionale	Internazionale
*T*Danse*	Teatro Instabile di Aosta (TiDA)	Danza, Interdisciplinare	Cittadina	Interregionale
Concentrica	Associazione Teatro della Caduta	Prosa contemporanea	Interregionale	Nazionale

5.4.1 Analisi SWOT

Di seguito viene riportata l'analisi SWOT delle tre iniziative in esame.[16] L'analisi SWOT è uno strumento utilizzato nelle fasi che vanno dall'ideazione alla pianificazione per comparare, da un lato, i fattori interni al progetto (punti di forza e debolezza) e dall'altro quelli esterni (opportunità e minacce). Sono considerate "opportunità" quei fattori che possono avvantaggiare gli organizzatori nel progetto e "minacce" i fattori esterni che possono danneggiare o disturbare il progetto.[17] Il modello classico prevede una disposizione a croce dei quattro aspetti, distinta tra fattori endogeni ed esogeni.

Fattori interni	Punti di forza	Punti di debolezza
Fattori esterni	Opportunità	Minacce

[16] Per l'analisi SWOT dettagliata dei progetti vedere le schede di progetto (Appendice B)
[17] ARGANO L., BOLLO A., DALLA SEGA P., *cit.*, p. 125

Nei casi di seguito riportati, si è deciso di applicare una variante per quanto riguarda i parametri di *Opportunità* e *Minacce*. Infatti, il modello proposto considera questi due fattori sia da un punto di vista interno che esterno. Per quanto riguarda le opportunità interne sono state inserite – laddove utile – caratteristiche delle offerte dei festival che potranno portare in futuro a un rafforzamento del progetto, ma che al momento non sono ancora state ben individuate o valorizzate. Possono essere considerate pertanto come punti di forza *in potenza*, ancora da verificare.

Per quanto riguarda le minacce, si è deciso di affiancare ai fattori esterni, aspetti intrinseci di rischio delle progettazioni. Separandoli dai punti di debolezza, si è voluta descrivere la qualità incerta e imprevedibile di tali fattori sull'esito del progetto. È infatti impossibile stabilire se i rischi descritti possano generare il fallimento dell'iniziativa o al contrario essere fattori caratterizzanti e distintivi degli eventi programmati.

Le peculiarità dello spettacolo dal vivo rendono necessaria una maggior flessibilità del modello in quanto il rischio risulta essere parte integrante del processo artistico e di costruzione del valore di un progetto.

> *«L'evento culturale [...] è un fenomeno in perenne evoluzione e dinamismo e, pertanto, sfugge ogni logica deterministica, come anche imposta dal project management tradizionale. Ciò nonostante, la necessità di portare l'evento a compimento e con successo richiede capacità di conduzione progettuale che impone strumenti logici. Va quindi perseguito [...] un sistema di project management specifico, con strumenti e cruscotti appropriati»*[18]

- Interplay – Mosaico Danza. I maggiori *punti di forza* sono la grande attenzione per gli artisti scelti e per il loro percorso – grazie alla selezione *sul campo* dei migliori spettacoli per la proposta annuale – e la capacità di lettura del territorio e delle sue esigenze, grazie a un'esperienza consolidata che consente al festival di dialogare con il proprio pubblico e anticipare le nuove tendenze del panorama internazionale.

  Per quanto riguarda le *opportunità* di sviluppo, le indagini sul pubblico hanno mostrato un margine di crescita forte per alcuni specifici target e fasce d'età, ma

[18] *Ivi*, p. 89

soprattutto la possibilità di sfruttare l'ampio gradimento e consenso per promuovere il festival in maniera indiretta.
Le opportunità esterne riguardano, invece, la possibilità di operare in un contesto favorevole sia a livello regionale – grazie a importanti FOB e attori culturali – sia a livello europeo con bandi e progetti di rilevanza internazionale.
La *debolezza* maggiore dell'organizzazione interna è sicuramente la mancanza di personale interno fisso che dia continuità e stabilità al progetto.

Le *minacce* sono per lo più di carattere esterno e legate a questioni finanziarie – il ritardo dei contributi promessi, gli scarsi contributi pubblici, le pratiche amministrative rigide – mentre tra i fattori endogeni di rischio è stato inserito l'investimento su titoli nuovi ed emergenti dall'esito incerto. Bisogna però sottolineare che tali scelte sono alla base del successo del festival – in particolare – e della progettazione di spettacolo dal vivo in generale. Senza scelte audaci, iniziative di questo tipo non potrebbero raggiungere i livelli qualitativi e di riconoscimento che rendono *Interplay* distinguibile dalle altre proposte nazionali.

Tabella 5.9 SWOT Festival Interplay

Festival Internazionale della Danza Contemporanea Interplay			
STRENGHTS	- Qualità artistica - Conoscenza del pubblico di riferimento - Relazioni già consolidate con partener istituzionali	WEAKNESSES	- Presenza maggioritaria di collaboratori esterni
OPPORTUNITIES	- Pubblicità indiretta tramite un bacino di pubblico già fidelizzato	THREATS	- Rischio nell'investimento su autori emergenti, debutti e opere site-specific
	- Grandi FOB e istituzioni che operano nel territorio - Esistenza di bandi europei, nazionali e regionali		- Ritardo nell'arrivo dei contributi da parte degli enti pubblici - Rigidità delle pratiche amministrative per accedere ai bandi

- T*Danse – TiDA. I *punti di forza* del festival di danza aostano riguardano da un lato la composizione del personale – interno e flessibile – e dall'altro le soluzioni innovative di audience engagement adottate.

  Il festival inoltre si situa in un territorio ad alto impatto turistico – seppur generalmente di diversa natura – in una zona di confine e con politiche culturali del tutto particolari.[19] È importante che nei prossimi anni vengano coltivate tali *opportunità* per costruire strategie mirate che rendano tali fattori esogeni punti di forza del festival (ad esempio, attraverso la partecipazione a bandi internazionali e la costruzione di relazioni e collaborazioni con altri soggetti culturali).

  I fattori interni che potrebbero essere migliorati riguardano aspetti economici – attività di fundraising e diversificazione delle fonti – e di cooperazione con altri soggetti.

  Quelli esterni riguardano in larga misura la scarsa attenzione e sensibilità del territorio alla partecipazione, soprattutto in materia di danza contemporanea. Il lavoro che *T*Danse* svolge per accrescere il coinvolgimento del pubblico e delle istituzioni va in questo senso nella direzione della creazione di un contesto aperto e favorevole all'offerta proposta.

[19] In quanto la Valle d'Aosta si caratterizza come Regione a statuto speciale.

*Tabella 5.10 SWOT Festival T*Danse*

T*Danse Technologie et Danse			
STRENGHTS	- Ruoli centrali nella programmazione dell'offerta in mano a risorse interne, giovani e flessibili - Soluzioni innovative per l'*audience engagement*	WEAKNESSES	- Mancanza di solide attività di fundraising e diversificazione dei fondi - Possibilità di migliorare e ampliare il sistema di reti e collaborazioni
OPPORTUNITIES	- Coinvolgimento del pubblico giovane in costante crescita[20] - Attori economici europei e nazionali che operano sull'area geografica - Regione ad alto impatto turistico	THREATS	- Difficoltà della danza contemporanea ad aprirsi a nuovi pubblici - Territorio poco avvezzo a proposte e linguaggi sperimentali - Riduzione dei contributi destinati al territorio valdostano da parte di enti locali

- Concentrica – Teatro della Caduta. Tra i *punti di forza* della rassegna va certamente annoverata la capacità di lavorare in sinergia con altri partner progettuali e la conseguente riduzione di costi, investimenti e rischi. Inoltre, *Concentrica* ha dimostrato di saper innovare sia nella proposta artistica sia nelle modalità di partecipazione e coinvolgimento del suo pubblico.

  Per quanto riguarda le *opportunità* di crescita risulta interessante la possibilità di sfruttare il momento della rassegna non solo come un momento di incontro e socialità per operatori dello spettacolo, ma anche come un'occasione di mostrare le produzioni e i titoli del momento; una "vetrina" per gli spettacoli in programma che possono essere acquisiti e inseriti nel cartellone stagionale di altri teatri o festival. A livello esterno, le opportunità riguardano – come nel caso di *Interplay* – la possibilità di dialogare e co-creare progetti con altri attori del territorio quali teatri, fondazioni, istituzioni e università.

  Le *debolezze* del progetto evidenziate dall'analisi riguardano soprattutto il difficile processo di coordinamento tra gli enti in rete che partecipano alla rassegna e il

[20] Il pubblico ha subito una crescita del 50% dal 2015 al 2016.

disequilibrio nel livello partecipativo e di organizzazione dell'iniziativa. Ad esso, si affianca un'attività di raccolta fondi poco organizzata su cui l'ente ha intenzione di lavorare nei prossimi anni.[21]

Infine, per quanto riguarda i rischi e le *minacce* – esclusi i problemi esterni di natura economica già affrontati per gli altri due progetti – la principale criticità intrinseca su cui riflettere riguarda la diversità dell'offerta dei partner progettuali. Se per un verso questo aspetto rappresenta un *plusvalore* che differenzia l'offerta, dall'altro può compromettere la coerenza e uniformità del festival.

Tabella 5.11 SWOT Rassegna Concentrica

Concentrica – Spettacoli in orbita			
STRENGHTS	- Ridurre i costi operando su circuiti e piccole tournée - Sistema di sinergie e reti molto evoluto con forme distinte di co-progettazione, co-finanziamento e co-produzione per la diffusione, circuitazione e promozione dei titoli scelti	WEAKNESSES	- Livello partecipativo sbilanciato fra gli enti in rete - Attività discontinua di fundraising
OPPORTUNITIES	- Spettacoli cittadini come "vetrina" per i titoli - Esistenza di bandi europei, nazionali e regionali per l'erogazione di contributi per le *performing arts* - Presenza di università e istituzioni culturali cittadine con cui promuovere dibattiti ed iniziative	THREATS	- Diversità delle offerte delle compagnie - Difficoltà del teatro emergente al di là del contesto cittadino - Rigidità delle pratiche amministrative per accedere ai bandi

[21] Vedi Scheda di progetto TdC (Appendice B)

5.4.2 Qualità artistica

La qualità artistica è sicuramente il parametro dai confini più incerti e il giudizio risulta più facilmente soggettivo e soggetto a critiche. Al tempo stesso, però, è il parametro con il peso maggiore sull'esito finale del bando. È necessario quindi trovare dei sistemi per rendere il giudizio il più possibile imparziale. Nel caso di *Performing Arts 2018*, i documenti di riferimento per l'analisi comparativa sono la presentazione dei CV per direzione artistica e performers e il programma dettagliato degli eventi, rintracciabile nella scheda iniziativa e sopra descritto.

È bene tenere a mente che il progetto viene sottoposto a verifica preventivamente e che alcuni spettacoli o eventuali repliche possono subire variazioni in base alle effettive disponibilità dell'ente in fase realizzativa. Pertanto, bisogna mantenere uno sguardo complessivo e critico per individuare eventuali incoerenze tra proposta artistica e possibilità evidenziate dal budget proposto.

Le proposte sono state analizzate secondo quattro linee di verifica: la competenza di tutti gli operatori e artisti coinvolti, la coerenza tra obiettivi e *mission* perseguita, l'originalità dei linguaggi proposti e la conoscenza del pubblico di riferimento.

- MD: Nel caso di *Interplay*, si assiste a un'offerta di carattere internazionale con una selezione di artisti emergenti e già affermati. Dall'attività e ricerca che la direzione artistica svolge in fase progettuale, si riconosce una grande attenzione dell'organizzazione rispetto ai *curricola* degli artisti.[22] L'offerta di *Interplay*, prevede inoltre la creazione di opere site-specific per i luoghi di spettacolo coinvolti e la programmazione di debutti nazionali all'interno del festival.[23]

  Viene rivolta grande attenzione anche alle attività fuori dai luoghi convenzionali, con una programmazione in spazi pubblici o ospitati da altre istituzioni del territorio (es. Castello di Rivoli). Questo aspetto indica la consapevolezza degli organizzatori di dover uscire dai propri spazi per raggiungere e coinvolgere nuove fasce di pubblico.

[22] Come già precisato, la selezione viene effettuata dalla direzione artistica "sul campo": recandosi nei luoghi di rappresentazione e assistendo dal vivo alle performance degli artisti potenzialmente interessanti
[23] Sono 7 le prime nazionali previste per l'edizione del 2018

- TiDA: Il festival si caratterizza per un'alta qualità della proposta artistica che si struttura – in questo caso – tramite una *call* internazionale aperta agli artisti. Le scelte strategiche stabilite dall'organizzazione – anche date le disponibilità economiche – prediligono la selezione di artisti delle nuove generazioni di indiscusso valore, piuttosto che grandi nomi della danza contemporanea. Tale linea è da considerarsi molto apprezzabile per garantire qualità e sostenibilità dell'iniziativa. Visto l'orizzonte regionale che *T*Danse* ha assunto finora, la presenza di grandi nomi isolati non coinciderebbe con gli obiettivi dell'iniziativa: avvicinare un pubblico crescente alla danza contemporanea e dare visibilità a giovani danzatori che decidono di sperimentare con linguaggi nuovi. Altro elemento di pregio dell'offerta è la contaminazione di linguaggi sviluppata tramite il binomio tematico tra danza e tecnologia. L'interdisciplinarietà e originalità del festival si distingue anche grazie alla presenza di eventi di *performance art*, che intervallandosi agli spettacoli tradizionali, portano il pubblico a contatto con un genere artistico poco conosciuto e particolarmente ostico.

  Vista la portata dell'evento, risulta soddisfacente anche la programmazione proposta: gli spettacoli in cartellone sono tutte prime regionali e – per sette di esse – si tratta di prime nazionali.

- TdC: nel caso di *Concentrica*, ci si ritrova davanti a un'offerta multidisciplinare che coinvolge prosa contemporanea emergente, danza contemporanea e circo. In quest'ottica non si possono non citare le cooperazioni con altre realtà di assoluta rilevanza del territorio piemontese che operano principalmente in settori differenti dal teatro. Tra essi, si annoverano anche la cooperazione con Interplay e Mirabilia.[24] Il lavoro svolto dal Teatro della Caduta è inverso rispetto a quello proposto dagli altri due enti in quanto consente a opere già viste di circolare sul territorio e ottenere maggior visibilità. L'attenzione alla distribuzione di titoli selezionati rappresenta una peculiarità specifica del festival e si trasforma in un obiettivo strategico dell'iniziativa. Ciò nonostante, nel territorio cittadino, vengono proposti spettacoli riconosciuti a livello internazionale ma presenti per la prima volta nei territori della rassegna.

[24] Festival Internazionale di Circo e Performing Arts che sviluppa un'offerta multidisciplinare di livello molto alto sul panorama nazionale e internazionale: http://www.festivalmirabilia.it/

Va infine riportata la capacità del festival di coinvolgere il tessuto urbano torinese cooperando con altri attori del territorio e promuovendo festival in luoghi storici ma insoliti per gli eventi culturali.

5.4.3 Sostenibilità

Il concetto di sostenibilità viene introdotto nel 1972 durante una conferenza dell'ONU in merito alle politiche di sviluppo e protezione dell'ambiente, ma il suo significato cambia velocemente e si estende alla dimensione economica e sociale, costruendo nel tempo un concetto complesso e inclusivo che rimanda ai concetti di *benessere* e *continuità*.

> *«In definitiva, la sostenibilità implica un benessere (ambientale, sociale, economico) costante e preferibilmente in crescita e la prospettiva di lasciare alle generazioni future una qualità della vita non inferiore a quella attuale.»*[25]

La sostenibilità è un principio fondamentale per il settore della cultura che si compone di una forte funzione sociale oltre che estetica e si propone come generatore di un miglioramento collettivo delle condizioni di vita. Valutare la sostenibilità nella progettazione non significa quindi una mera analisi dei dati contabili e dei numeri, ma lo studio sull'impatto sociale, economico e territoriale dell'iniziativa mantenendo l'attenzione sul perseguimento di politiche di *welfare culturale*.

Nel presente paragrafo, si è deciso di concentrarsi sulla sostenibilità economica e gestionale che rende i tre progetti possibili ed accettabili anche negli anni a venire e sviluppare il tema della sostenibilità sociale nel paragrafo sull'*audience engagement* (*par. 5.4.4*). A livello progettuale, le soluzioni per garantire il rispetto del vincolo di bilancio, la corretta gestione delle fonti e la loro diversificazione riguardano le seguenti proposte:

- MD: *Interplay* grazie a una tradizione consolidata, opera con attori nazionali e internazionali partecipando a bandi pubblici, europei e di enti privati. Ciò consente una vasta diversificazione delle fonti di finanziamento, elemento necessario a garantire la sostenibilità economica di un evento. Le fonti riguardano sostegno economico (come MIBAC, Regione Piemonte, Città di Torino, Piemonte dal Vivo) e

[25] Definizione della Treccani di "sostenibilità": http://www.treccani.it/enciclopedia/sostenibilita/

contributi *in kind* per le attività collaterali e strumentali. Alla partecipazione a bandi si affiancano attività di fundraising quali una campagna per donare il 5x1000 all'associazione Mosaico Danza che si occupa dell'organizzazione del festival e una raccolta di donazioni dal nome "DonAzioni". Un ultimo aspetto positivo della proposta riguarda la possibilità di lavorare con diversi partner progettuali (tra cui Fondazione TRG, Mirabilia, Castello di Rivoli, Lavanderie a Vapore); ciò consente all'organizzazione di distribuire i costi di gestione e dividere i rischi derivanti dalle scelte artistiche intraprese, votate all'innovazione

- TiDA: nel caso di *T*Danse*, il festival può contare su fonti di enti pubblici e privati. Ad essi si vanno a sommare i ricavi derivati dalla bigliettazione, seppur non del tutto soddisfacenti (*tab. 5.12*). Al momento, non è prevista infatti l'acquisizione di risorse economiche da gestione non caratteristica (come eventi conviviali *off* o l'offerta di servizi aggiuntivi a pagamento). Tuttavia, TiDA è riuscita a stipulare un accordo con il Comune di Aosta che – grazie al patrocinio ottenuto – permette al festival di usufruire di agevolazioni sulla affissione di materiale informativo e sulla promozione a mezzo stampa e sui telegiornali locali. I costi di ospitalità per artisti e operatori sono abbattuti grazie al progetto "#Coinvolgiti" che invita i cittadini a ospitare gratuitamente i *performers* in cambio di biglietti e partecipazioni a eventi esclusivi. Inoltre, i costi per l'affitto di spazi e locali sono sostenuti dal partner strumentale della "Cittadella dei giovani"

- TdC: *Concentrica* presenta un sistema di diversificazione delle fonti di finanziamento molto sviluppato, avvalendosi della solida rete di relazioni e contatti sviluppata negli anni. In particolare, aspetti di pregio riscontrati nella proposta sono:
  - I costi delle repliche (*cachet*) sono sostenuti dalla Fondazione Piemonte dal Vivo
  - Gli spazi e i costi tecnici sono sostenuti tramite cofinanziamento con gli enti partner
  - Aderendo alla rete con altri Festival i costi per le trasferte e l'ospitalità di alcune compagnie sono divisi tra i partner
  - Le convenzioni con il Comune di Torino e con enti territoriali consentono alla rassegna di poter disporre di alcuni spazi di rappresentanza a prezzo agevolato o a titolo gratuito

- Costi di rappresentanza e per gli eventi inaugurali sono notevolmente ridotti da sponsor
- La partnership con enti del settore della comunicazione permette di abbattere i costi di pubblicità, con azioni di promozione mirate

Tabella 5.12 Misurazione dell'autosufficienza economica per la copertura dei costi a preventivo

	Interplay		**T*Danse**		**Concentrica**	
	€	%	€	%	€	%
1. Totale Costi	**200.300**	**100,0**	**157.200**	**100,0**	**92.600**	**100,0**
Di cui artistici	125.100	62,5	73.723	47,0	50.700	54,7
Di cui organizzativi	9.000	4,5	34.800	22,1	7.600	8,2
2. Ricavi propri	**31.000**	**100,0**	**27.200**	**100,0**	**28.600**	**100,0**
Di cui ricavi di iniziativa	11.000	35,5	4.700	17,3	9.600	33,6
Di cui contributi privati, donazioni e sponsorizzazioni	20.000	64,5	22.500	82,7	9.000	31,5
3. Ricavi propri - costi	**-169.300**		**-130.000**		**-64.000**	
4. Contributo CSP	55.000	57,1	60.000	38,2	50.000	54,0
5. Contributo pubblico	114.300	27,4	70.000	44,5	14.000	15,1
6. **Risultato operativo** (4+5+6)	0		0		0	

Dall'analisi sull'autosufficienza economica per la copertura dei costi basata sulla proposta progettuale (*tab. 5.12*), possiamo notare che:

- La proposta di TdC risulta avere il miglior bilanciamento tra ricavi propri, finanziamento pubblico e contributi richiesti alla Compagnia di San Paolo. Pur prevedendo un'alta percentuale di risorse a capo di soggetti esterni, infatti, *Concentrica* presente una struttura dei costi ben differenziata.

- La voce di costo maggiore riguarda in tutti i casi i costi artistici. Si rileva in questo ambito una variazione notevole tra le dimensioni di costo più alte dei due progetti di danza (*Interplay* e *T*Danse*) rispetto al teatro di prosa.

- Le spese per i costi organizzativi risultano particolarmente alte per il festival *T*Danse* occupando circa il 22% dei costi totali.

- Il maggior divario tra le *Entrate Proprie* e i *Costi Totali* riguarda il festival *Interplay* che però può contare anche sul contributo pubblico più alto tra i tre progetti analizzati.

- I contributi richiesti alla Compagnia sono piuttosto simili per dimensione economica, ma diversi per misura percentuale. In particolar modo, nel caso di *T*Danse* il contributo previsto dagli enti pubblici supera largamente quello richiesto a CSP comportando una modifica dei dati percentuali.

Un secondo aspetto che si può ricavare dai budget delle iniziative riguarda l'analisi dei costi (*tab. 5.13*). Misurando il rapporto tra i Costi Totali e il numero di spettacoli proposti, troviamo il *Costo medio per evento* (CmE). Il confronto tra Costi totali e spettatori previsti permette di individuare il *Costo medio per spettatore* (CmS).

I parametri trovati sono utili – se equiparati al costo dei biglietti – per stabilire le possibili politiche di prezzo e per individuare quali aspetti e obiettivi possano essere sviluppati meglio.

Tabella 5.13 Analisi dei costi sui dati preventivi

	Interplay	**T*Danse**	**Concentrica**
1. Numero spettacoli totali	22	47	23
2. Numero spettatori	5053	2970	2750
3. Costi totali	200.300	157.200	92.600
4. Entrate totali	200.300	157.200	92.600
5. Costo medio per evento (3/1)	9.104	3.344	4.026
6. Costo medio per spettatore (3/2)	39	52	33

Dalla tabella proposta emerge che:

- MD: il CmE di *Interplay* risulta molto alto (€9.104), mentre il CmS è soddisfacente (€ 39,64).
- TiDA: il CmE di *T*Danse* è molto buono (€ 3.344), mentre il CmS risulta superiore alla media (€52,93)
- TDC: *Concentrica* presenta – come già detto – una struttura dei costi più bilanciata con un CmE pari a €4.026 e un CmS di € 33,67

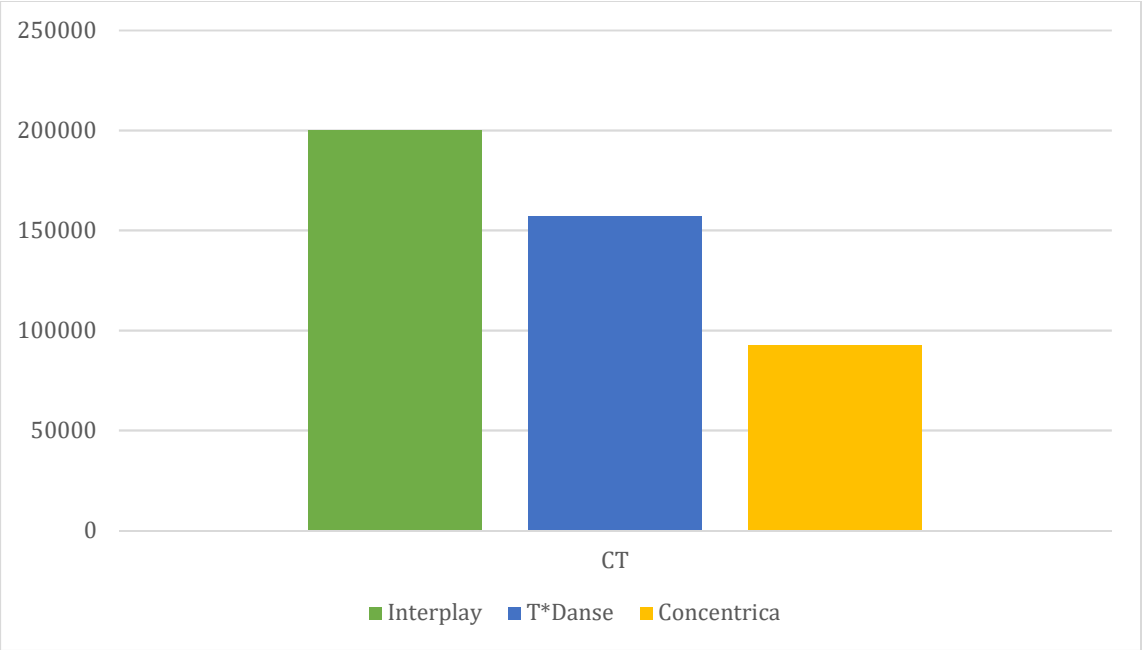

Figura 5.9 Analisi Costi Totali

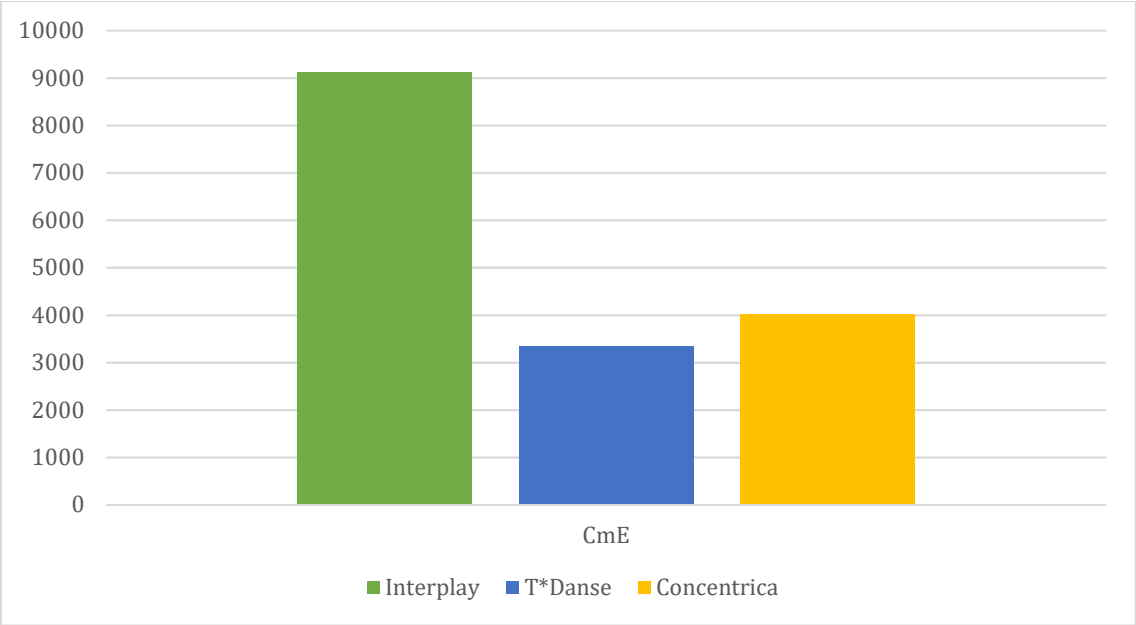

Figura 5.10 Analisi Costi medi per evento

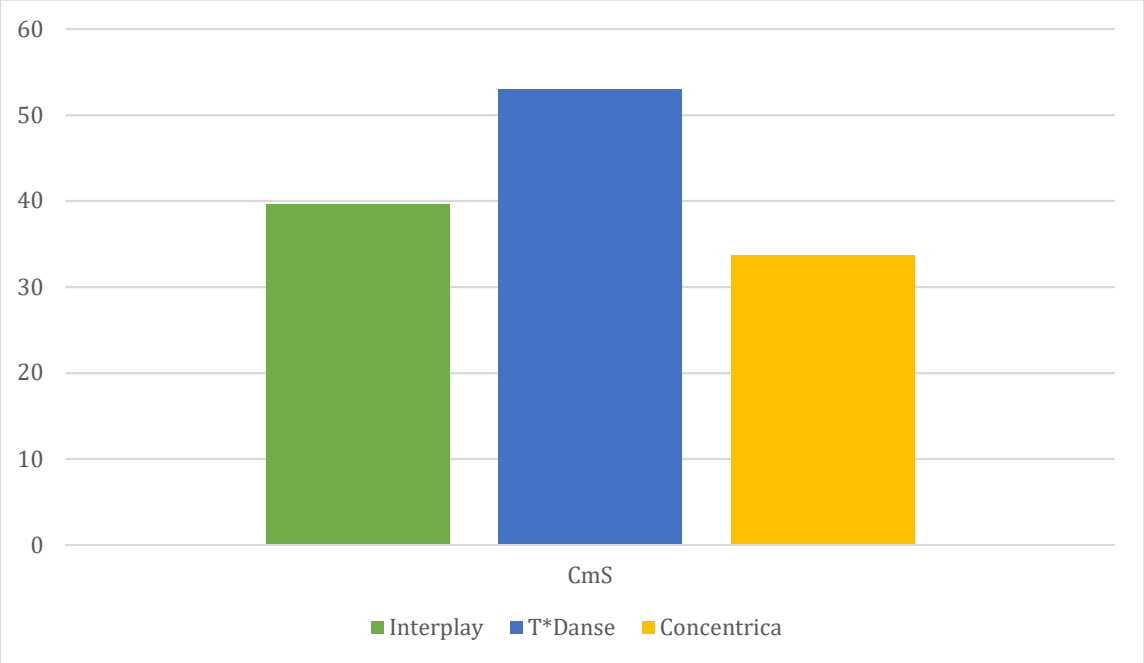

Figura 5.11 Analisi Costi medi per spettatore

5.4.4 Audience Development

L'audience development è un elemento decisivo nella valutazione delle proposte al bando. Anche se il suo parametro è stato inserito nella *Scheda iniziativa* come "sostenibilità sociale", il suo significato coincide con le politiche di coinvolgimento e attrazione del pubblico che hanno acquisito negli ultimi decenni una voce più forte e un peso notevole nei processi strategici e organizzativi del settore culturale e no-profit.

L'audience development riguarda quei meccanismi, attività e strategie che hanno come obiettivo il miglioramento dei sistemi di fruizione, l'ampliamento e la diversificazione del pubblico.[26] I tre obiettivi perseguono rispettivamente tre fini distinti ma integrati: [27]

- Il *rafforzamento del pubblico* già esistente. Si tratta in questo caso di migliorare e rendere solide le relazioni già esistenti con azioni di marketing e mediazione che forniscano nuove modalità e significati alla fruizione.
- La *crescita del pubblico* in termini di numeri. Spesso questo processo è rivolto a segmenti di pubblico affini a quelli già consolidati con azioni specifiche per il loro coinvolgimento.
- La *differenziazione del pubblico*. Consiste nell'elaborazione di strategie rivolte al raggiungimento di target e segmenti di pubblico potenziali o lontani dalle pratiche ed esperienze offerte. Si può trattare anche di azioni indirizzate alla partecipazione di soggetti che per caratteristiche sociali, economiche e culturali si scontrano con grandi ostacoli per l'accesso ai servizi/prodotti offerti (ad esempio, persone con disabilità di vario genere, anziani, immigrati di nuova generazione).

Figura 5.12 I tre obiettivi dell'audience development (Fonte: Elaborazione personale da incontro Performing +)

[26] Definizione di Audience Development tra le linee guida del Sottoprogramma cultura del programma europeo "Europa creativa": http://cultura.cedesk.beniculturali.it/programma-europa-creativa.aspx
[27] ARGANO L., BOLLO A., DALLA SEGA P., *cit.*, p. 214

L'audience development si sviluppa su due fasi principali. La prima si occupa dell'intercettazione e raggiungimento del pubblico (attuale o potenziale), attraverso campagne di comunicazione, marketing culturale e progettazione orientata o partecipata con la comunità.

La seconda fase riguarda il coinvolgimento e la partecipazione dei target all'esperienza culturale. Si tratta del cosiddetto *audience engagement*, che consente di lavorare sull'intensità ed interazione delle relazioni create.[28] Tra le attività e modalità messe in pratica vi sono attività laboratoriali, esperienze nuove di fruizione, progetti specifici, azioni di *outreach* al di fuori degli spazi tradizionali, la creazione di piattaforme e altri strumenti digitali, la co-creazione del progetto.

I tre soggetti analizzati, hanno dimostrato di conoscere il concetto e il ruolo che tali politiche hanno sul territorio e sulle pratiche culturali, adottando soluzioni interessanti per il coinvolgimento con i diversi pubblici.

- MD: *Interplay* si struttura stabilmente con un'alternanza di opere rappresentate in spazi tradizionali e una serie di azioni di *outreach* (come i Blitz Metropolitani). Ad essi si affiancano alcuni eventi collaterali (aperitivi, opere di performance art, masterclass, conferenze) che arricchiscono l'offerta del festival e si rivolgono a target specifici e interessati ad una partecipazione globale al festival.

  La capacità di rivolgersi in maniera differenziata ai diversi pubblici si nota anche dalle strategie di marketing, promozione e vendita utilizzate. La promozione viene realizzata grazie ai canali social dedicati, con locandine e affissioni, tramite radio e giornali locali o specializzati per raggiungere il più alto numero di spettatori potenziali. Il festival inoltre si avvale di diverse vie per la vendita degli spettacoli: la vendita online, quella diretta e il telemarketing, rivolto alle fasce più anziane di pubblico.

  Particolare attenzione è dedicata ai giovani, per i quali sono stati ideati diversi programmi e convenzioni: agevolazione sull'acquisto di biglietti, la possibilità di

[28] BOLLO A., *cit.*

partecipare all'esperienza artistica usufruendo della 18App[29] e il programma di formazione alla critica artistica *Youngest Critics For Dance*.

Inoltre, Interplay promuove da diversi anni progetti di residenza per giovani danzatori in collaborazione con la Lavanderia a Vapore di Collegno.

- TiDA: *T*Danse* investe in audience development la maggior parte delle proprie energie, in quanto – come si è visto – si tratta di un obiettivo strategico e di lungo periodo. La centralità del rapporto con il pubblico, porta il festival a sviluppare una molteplicità di azioni per il coinvolgimento, sfruttando le diverse progettualità sviluppate da TiDA negli anni e creando un ventaglio integrato di esperienze culturali.
    - Sviluppo di azioni in spazi non convenzionali della città antecedenti all'inizio dell'effettiva programmazione (come le "Urban Battle" cittadine). Questi eventi servono a incuriosire il pubblico nei giorni precedenti e al tempo stesso a promuovere la manifestazione.
    - Alternanza scuola/lavoro. Progetto che porta il festival a collaborare per il secondo anno consecutivo con il liceo artistico locale, consentendo agli studenti del quarto e quinto anno di partecipare attivamente a tutte le fasi di produzione, organizzazione e gestione di un evento culturale.
    - Ospitalità. Anche il già citato progetto #coivolgiti consente – oltre a una riduzione della spesa organizzativa – un coinvolgimento attivo della cittadinanza nelle dinamiche del festival.
    - Feedback aperò. Gli incontri serali rientrano nelle attività collaterali e sono molto utili per un confronto diretto e immediato tra artisti e pubblico. L'incontro dà la possibilità al pubblico di avvicinarsi al genere e rivolgere domande agli stessi *performers* in merito agli spettacoli della giornata precedente. Questo processo stimola anche il ritorno e la partecipazione degli spettatori a più giornate consecutive, aumentando e costruendo progressivamente delle relazioni.

[29] Il cosiddetto Bonus Cultura che consente ai neomaggiorenni di comprare prodotti o servizi per cinema, musica, concerti, eventi culturali, libri, spettacoli di danza, teatro, circo e l'accesso a beni culturali, monumenti e parchi archeologici.

- A partire da una constatazione sulla scarsa partecipazione delle scuole di danza ad eventi e spettacoli, TiDA ha deciso di sviluppare un progetto di coinvolgimento attivo per le scuole consentendo loro di esibirsi nell'ultima giornata di festival a condizione di aver partecipato ad alcuni spettacoli del festival.
- Laboratori di inclusività e integrazione nei giorni prima dello svolgimento del palinsesto ufficiale che mirano ad avvicinare fasce minoritarie della comunità locale quali persone con disabilità e stranieri.

- TdC: la strategia adottata dal Teatro della Caduta è quella di definire un programma multidisciplinare capace di avvicinare un pubblico crescente ed eterogeneo per interessi e profilo socio-demografico. La scelta di diversi generi inoltre serve per attrarre nuovi pubblici, non abituati ad aderire a eventi culturali di questo tipo. Per questo motivo, *Concentrica* opera in collaborazione con diversi soggetti del territorio – sia in città sia in provincia – per promuovere gli spettacoli anche in luoghi originali (quali caffè, cinema, strade). Le cooperazioni strumentali e progettuali coltivate dalla rassegna sono molto variegate per tipologia e modalità, offrendo un'ampia possibilità di scelta a seconda delle esigenze e pubblici che si vuole raggiungere (es. Apericentrico).

  Due risultano i target sui quali *Concentrica* interviene con strategie particolarmente importanti: gli operatori culturali e i giovani. Per questi ultimi, sono previste infatti agevolazioni sul biglietto e il progetto *Raggio Creativo*, legato alla scrittura critica facente parte del più ampio progetto dell'Osservatorio dei Giovani. Si tratta di un workshop per la produzione di materiale per i social, indicazioni di gradimento, recensioni, racconti sulla propria esperienza di fruizione e dedicato a studenti e universitari.

  Altri interlocutori centrali sono, invece, gli operatori con cui viene sviluppato un progetto di confronto in collaborazione con Piemonte dal Vivo, l'Hangar Piemonte e il Circolo dei lettori, per la progettazione di spettacolo dal vivo. Attraverso il lavoro su eventi collaterali e incontri, la rassegna cerca di promuovere nuove relazioni fra coloro che operano nel settore.

5.4.5 Cooperazione

La cooperazione è collegata implicitamente con il concetto di *audience engagement*, in quanto spesso il processo partecipativo richiede la collaborazione tra più attori sociali e culturali per la creazione di un progetto comune. La cooperazione riguarda, infatti, tanto le collaborazioni sviluppate con altre istituzioni culturali, quanto il lavoro in sinergia con la comunità coinvolta.

Nello specifico il bando "Performing Arts" considera come elementi di valore per il progetto: la consapevolezza del proprio ruolo come attori culturali e dell'area geografica di riferimento, il sistema di collaborazioni amministrative, organizzative ed artistiche, la capacità di rinnovare l'offerta sul territorio e di coinvolgere la comunità.

- MD: *Interplay* è un festival con relazioni importanti costruite negli anni. Partecipa a tre reti internazionali (Anticorpi XL, Ciudad que Danzan, Dance Roads), collabora con altri festival e istituzioni del territorio (tra cui Mirabilia, Castello di Rivoli, Concentrica, TorinoDanza, Università di Torino e Accademia Albertina) ed è ben consapevole del suo ruolo primario nella diffusione della danza contemporanea in Piemonte e a livello nazionale.

- TiDA: l'organizzazione deve ancora fare qualche passo in avanti per rafforzare il sistema di collaborazioni con gli attori territoriali. Al momento, il partner più importante è la Cittadella dei Giovani, che fornisce – oltre a un supporto tecnico – un alleato per la rigenerazione culturale cittadina. Aderisce inoltre al progetto C.Re.S.Co che ha lo scopo di «mettere assieme gli operatori e gli artisti italiani della scena contemporanea e farli lavorare congiuntamente per costruire un progetto e una sensibilità che siano insieme poetici e politici»[30].

- TdC: *Concentrica* presenta una struttura diffusa e variegata. Sebbene si sia scelta la strada della titolarità unica, Teatro della Caduta lavora di fatto in rete con un'ampia selezione di partner in Piemonte e Liguria. Aderisce a diverse reti (IN BOX e NDN, C.RE.S.CO, Reclip), collabora con altri festival e rassegne (Bruxelles en

[30] Mission descritta nel sito: http://www.progettocresco.it/mission/

piste, festival Nuove Terre, Interplay), ha contatti con teatri e altri luoghi per la rappresentazione e intesse relazioni con partner strutturali con cui attivare sponsorizzazioni e partnership. Si tratta sicuramente del sistema di collaborazioni e reti più articolato tra le tre proposte.

5.4.6 Spunti di riflessione

Per tutti e tre gli enti presi in considerazione, i bandi vengono percepiti come un'opportunità di crescita e sviluppo di progettualità già programmate. Seppur in alcuni casi, la progettazione e realizzazione senza il finanziamento della Compagnia di San Paolo sarebbe stata impossibile o ridotta, le tre realtà hanno confermato il principio imprescindibile dell'autonomia artistica rispetto alle possibilità di finanziamento.

Altra opinione comune ai tre soggetti presi in considerazione è la funzione che riconoscono allo spettacolo dal vivo come veicolo di welfare culturale con le conseguenti ricadute sul contesto sociale di riferimento. Non a caso i progetti sono stati scelti come esempi innovativi e di riferimento; ciascuna a suo modo, le tre organizzazioni esprimono pratiche e indirizzi di riferimento per lo sviluppo di quelli che Pier Luigi Sacco definisce «nuovi modelli di socialità attraverso la partecipazione culturale»[31].

I tre progetti presentano tuttavia grandi differenze, specialmente per quanto riguarda rilevanza e portata territoriale delle iniziative e la gestione delle collaborazioni. Infatti, seppur i tre enti abbiano presentato domanda per progetti a titolarità unica, il grado di cooperazione è significativamente diversificato. Tale aspetto ha dato la possibilità di indagare tre approcci differenti alla progettazione integrata.

Particolarmente importante risulta l'aspetto qualitativo nelle strategie di Mosaico Danza che, operando in un'ottica internazionale e con una comprovata esperienza nel settore, può investire su scelte artistiche importanti –anche a livello finanziario –e su produzioni di avanguardia. Consapevole del suo ruolo nel territorio cittadino e nazionale, *Interplay* può contare su un forte consenso dell'opinione pubblica e una reputazione stabile tra gli attori istituzionali. Il consolidamento della sua posizione nel panorama artistico consente

[31] Incontro del 7 novembre 2018 nel programma di "Performing +" della Compagnia di San Paolo, in collaborazione con Piemonte dal Vivo e Osservatorio Culturale Piemonte

al festival di sperimentare nuovi linguaggi e nuove poetiche con una maggior sicurezza rispetto ad altri soggetti culturali e, al tempo stesso, di mantener il suo tradizionale ruolo di promotore di professionalità artistiche nuove.

Il Teatro Instabile di Aosta, al contrario, si trova in una situazione opposta. Come abbiamo visto, il territorio in cui si inserisce non è egualmente favorevole alla sperimentazione di nuovi linguaggi e al sostegno di produzioni artistiche poco affermate, specialmente nell'ambito della danza contemporanea. Il progetto, inoltre, si deve confrontare sull'ancóra fragile sensibilità del territorio ai concetti di welfare culturale e funzione sociale della cultura, tanto per i pubblici coinvolti quanto per gli attori istituzionali. Va infine ricordato che T*Danse è un festival giovane, alla sua terza edizione, con un raggio d'azione che per ora risulta cittadino o al più regionale, ma che nel tempo ha dimostrato di poter sviluppare efficaci azioni di potenziamento e rafforzamento sul territorio, anche grazie a un personale giovane, competente e intraprendente.

In quest'ottica, *T*Danse* ha deciso di lavorare primariamente sulla sostenibilità sociale e sull'*audience engagement*, coinvolgendo attivamente la cittadinanza non soltanto nella fase di rappresentazione ma già nell'ambito della logistica e dell'organizzazione. Questa scelta risulta lungimirante e accorta, perché consente al festival di rafforzare il proprio posizionamento sul territorio, diffondere la propria identità e dare il tempo necessario al contesto in cui opera di fornirsi della sensibilità, degli strumenti e degli attori necessari per creare un "sistema cultura" anche in questo territorio. Il passaggio successivo – espresso dall'ente stesso tra gli obiettivi per la strategia triennale e già in via di definizione – sarà la creazione di sinergie e collaborazioni con attori del Piemonte e dell'Europa, data la privilegiata posizione geografica di cui gode.

Per quanto riguarda il Teatro della Caduta, si deve evidenziare la grande capacità di sviluppo, mantenimento e coordinamento delle produzioni con i partner progettuali. L'approccio adottato da *Concentrica* è quello che Gallina definirebbe cooperazione di "scambio"[32], con l'obiettivo di diffondere e ospitare drammaturgia contemporanea di qualità riconosciuta a livello nazionale. Il rischio di una progressiva standardizzazione e di automatismi che portano gli attori culturali a perdere di vista gli obiettivi del proprio ente non è però applicabile al caso in questione. Il Teatro della Caduta, infatti, lavorando

[32] GALLINA M., *cit.*, p.84

con una titolarità unica ha il controllo sull'intera rassegna, mantenendo la gestione indipendente e unitaria. La scelta di non lavorare in partenariato, in questo caso, risulta quindi una strategia efficace che consente il buon funzionamento di una rete già ben strutturata e un coordinamento complessivo da parte dell'ente.

5.5 Il questionario

Per allargare il campione di casi esaminati ed ottenere risposte che più si avvicinassero a una rappresentazione veritiera delle modalità e progettualità del bando, si è deciso in un secondo tempo di estendere l'indagine anche ad altri enti selezionati per *Performing Arts 2018*.[33] Ai soggetti che hanno dato la loro disponibilità è stato chiesto di rispondere a un questionario tramite Google Form con quesiti generali riguardanti:

- la progettazione culturale (sezione 1);
- le criticità dello spettacolo dal vivo (sezione 2);
- il loro operato per l'iniziativa proposta nel bando (sezione 3).

Al questionario hanno preso parte 9 enti che si dividono tra teatro, danza, musica e progetti interdisciplinari.

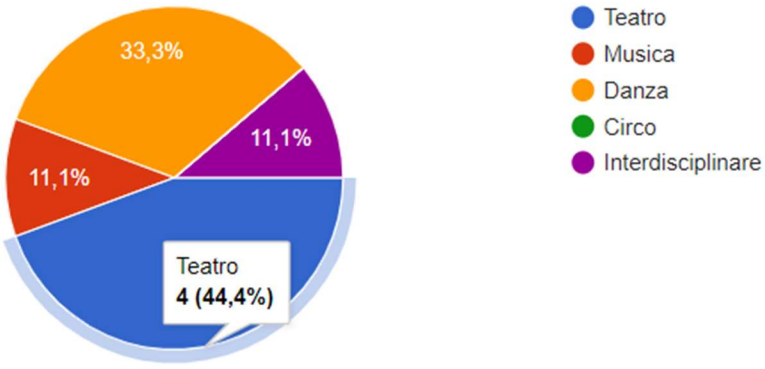

Figura 5.13 Genere artistico di riferimento (Risposta al quesito n.8)

[33] Al contrario dei questionari proposti ai tre casi studio (Appendice B), il sondaggio è stato condotto tramite Google Form senza un'interazione diretta con gli enti.

5.5.1 Risultati dei questionari

Sezione 1: Metodologie progettuali per organizzazioni di spettacolo dal vivo

Il 44% dei soggetti interrogati afferma di avvalersi di un project manager per il coordinamento delle diverse fasi di progetto e – nella totalità dei casi – si tratta di una figura interna all'organizzazione.

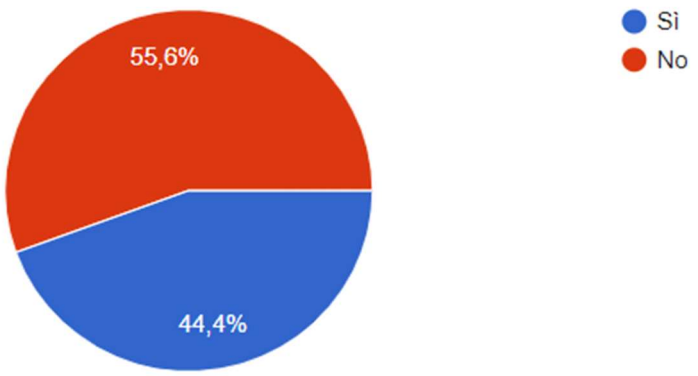

Figura 5.14 Enti che si avvalgono di un Project Manager (Risposta al quesito n.2)

Gli strumenti utilizzati per la progettazione dalla maggioranza degli enti – oltre al prospetto economico-finanziario – sono l'analisi di fattibilità (66,7%) e il piano di produzione (55,6%).

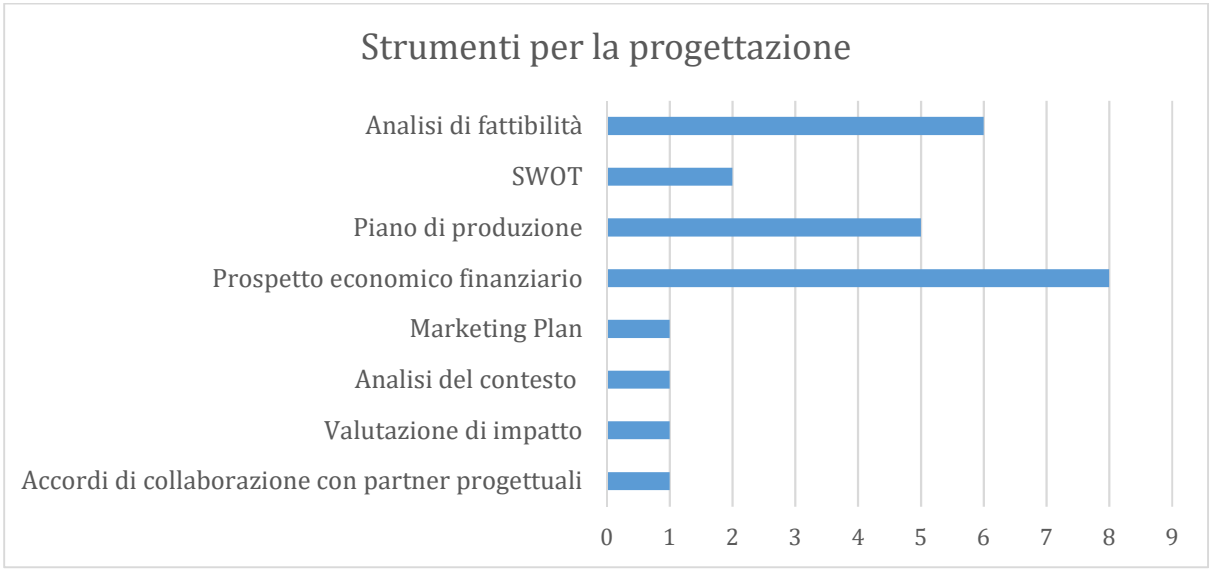

Figura 5.15 Risposte al quesito n.5

Sezione 2: Criticità del settore

Le maggiori criticità riconosciute nel settore riguardano aspetti economici. Al primo posto si trova l'incisività delle variabili economiche sulle scelte artistiche (88,9%), ma problemi rilevanti sono anche la difficoltà di progettare sul medio-lungo periodo e le scarse attività di fundraising (rispettivamente 55,6%, e 44,4%).

Spiccano, inoltre, problematicità riconosciute in materia di promozione (44,4%) e gestione della rete (33,3%), mentre risultano poco significative quelle sul rispetto delle scadenze e sul binomio organizzazione-creatività.

Altre problematicità emerse dal confronto con gli enti riguardano la scarsa sensibilità del contesto pubblico alle attività promosse e il ritardo nell'arrivo dei contributi promessi.

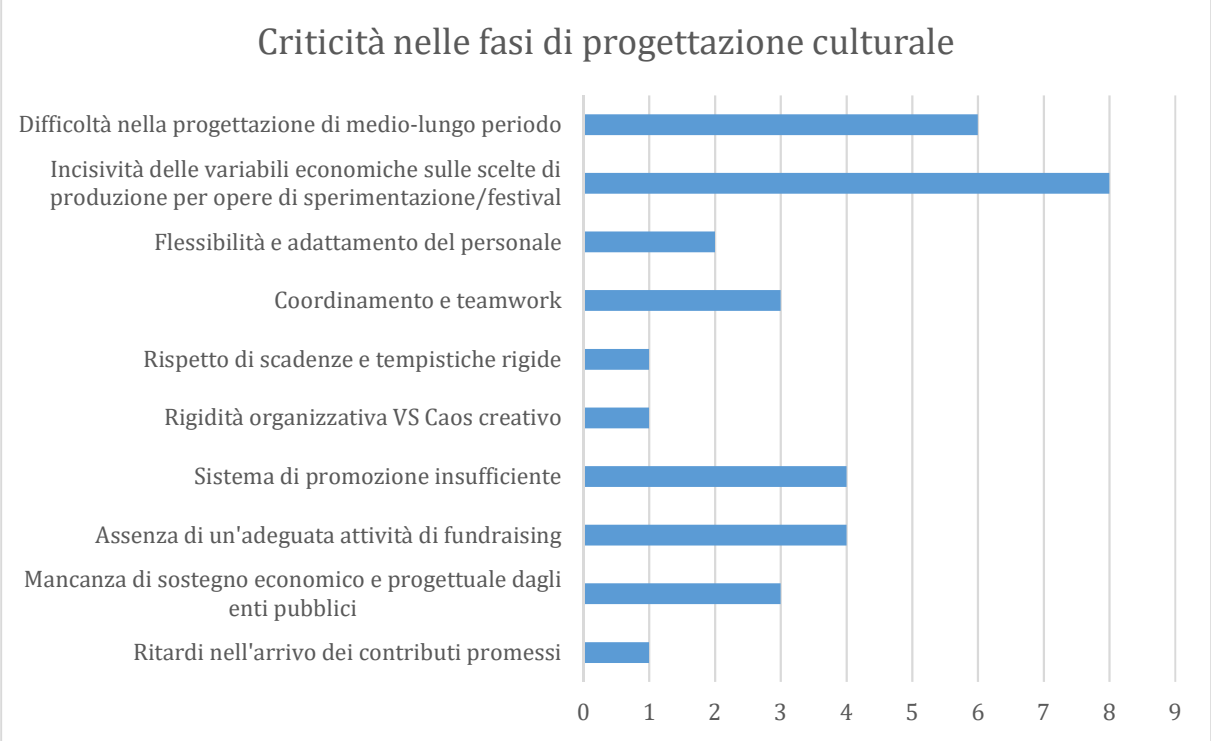

Figura 5.16 Risposta al quesito n.6

Sezione 3: Bando Performing Arts 2018

Per quanto riguarda il progetto proposto nel bando, la progettazione ha avuto una durata variabile dai quattro ai dodici mesi e la proposta definitiva è stata creata o modificata in funzione del bando in 2 casi su 3. Questo dato dimostra quanto la definizione dei criteri e la scelta delle progettualità su cui investire siano fattori sui quali una FOB deve riflettere per adottare una decisione ponderata. I parametri valutativi e gli obiettivi descritti infatti risultano decisivi nei percorsi strategici e decisionali degli operatori culturali.

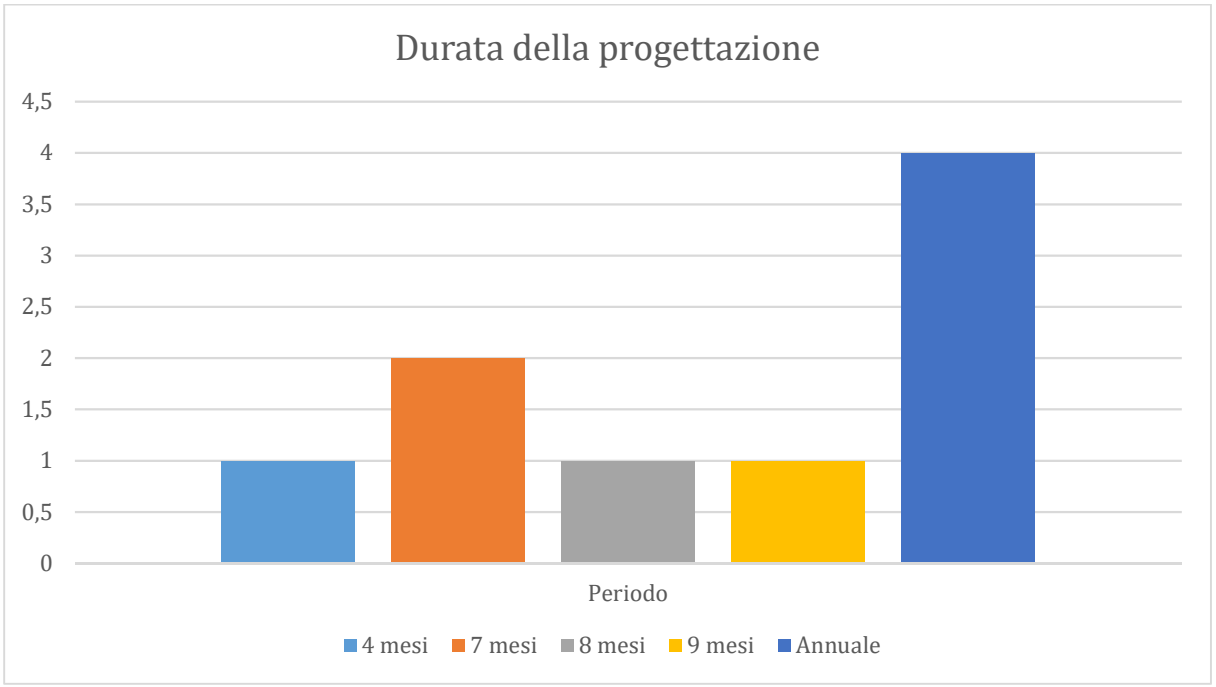

Figura 5.17 Risposta al quesito n.9

Il fundraising è indicato per 8 organizzazioni su 9 come un'attività già avviata nel sistema progettuale delle organizzazioni e si rivolge principalmente alla ricerca di sponsorizzazioni e alla partecipazione a bandi nazionali e internazionali (*fig.5.18.*).

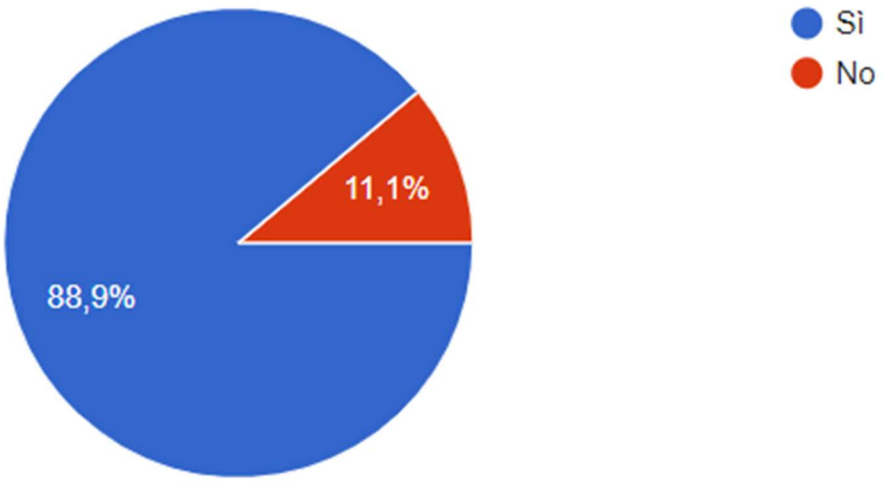

Figura 5.18 Organizzazioni che prevedono attività di fundraising (Risposta a quesito n.14)

Gli strumenti di monitoraggio previsti sono di diverso genere e riguardano prioritariamente la risposta del pubblico all'evento (questionari di gradimento, indagini sul pubblico, feedback e confronti). Gli strumenti di valutazione invece rigurdano dati quali-quantitativi in merito agli obiettivi prefissati, alle attività e ai risultati ottenuti. I documenti prodotti a conclusione dell'iniziaitiva riguardano generalmente: il rendiconto economico-finanziario, la relazione artistica e la relazione sulle attività principali e collaterali del festival.

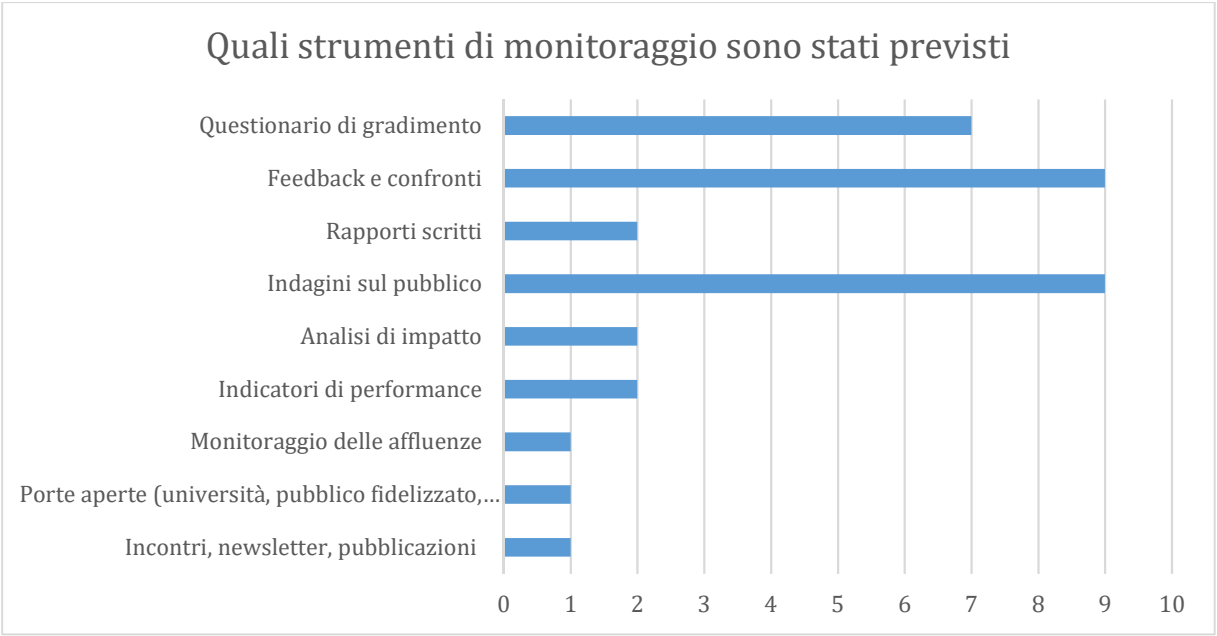

Figura 5.19 Risposta al quesito n.16

5.5.2 Metodologie progettuali

Le fasi descritte dai diversi soggetti coinvolti nello studio portano alla descrizione del modello così come è stato esplicitato nel paragrafo 2.3.1. È comunque utile ribadire qui alcuni concetti specifici emersi dalla ricerca.

Esattamente come per i bandi promossi dalle fondazioni di origine bancaria, l'organizzazione di una manifestazione artistica da parte di un ente culturale inizia con la lettura del territorio e delle esigenze a cui si vuole rispondere. Da questa analisi, si sviluppa il più delle volte l'idea artistica che viene progressivamente confrontata con le potenzialità concrete dell'ente attraverso studi di fattibilità e verifiche.

La pianificazione viene considerata dagli enti sotto un'accezione prettamente artistica e organizzativa, mentre la ricerca dei finanziamenti e delle risorse necessarie viene indicata come un'attività separata ma simultanea. Ad essa seguono le fasi di attuazione e valutazione finale (rappresentata principalmente dalla stesura del consuntivo e della relazione artistica).

Tra le fasi indicate dai soggetti non è stato incluso il processo di monitoraggio che tuttavia viene applicato da tutte le organizzazioni coinvolte. Ne è prova la risposta al quesito n.16 sui sistemi di monitoraggio previsti, in cui tutti i partecipanti hanno segnato una o più risposte. Tale assenza nella descrizione delle fasi può indicare o una condivisione di fondo del processo – che fa sì che il monitoraggio sia dato per scontato come un'azione necessaria – o al contrario come una scarsa attenzione e importanza riconosciuta dagli operatori culturali a quest'attività tutt'altro che secondaria.

Altri due aspetti evidenziati tramite le risposte raccolte in merito ai processi progettuali sono:

- la collaborazione tra professionalità con competenze diverse all'interno del team di progetto
- la difficoltà nel definire un modello progettuale con fasi schematiche, autonome e consequenziali

6. CONCLUSIONI

La ricerca aveva come obiettivo l'indagine su sistemi e processi efficienti per la progettazione di attività di performing arts. Partendo da un quadro generale sul sistema cultura in Italia, si è deciso di concentrarsi su un'area geografica specifica che consentisse un'analisi più precisa e dettagliata dei diversi attori coinvolti.

Il secondo capitolo ha dato voce agli studi svolti negli ultimi anni in merito alla progettazione culturale in ambito italiano ed europeo, per valutare approcci, modalità e sistemi di costruzione di un progetto artistico a partire da un'idea creativa. Lo studio e le indagini svolte hanno permesso di sviluppare un modello specifico per le performing arts che illustrasse una sintesi del ciclo di progetto e affondasse le sue radici in esperienze concrete e pratiche di progettazione.

Dalla riflessione sul nuovo ruolo delle fondazioni di origine bancaria come attori culturali e *policy maker* a tutti gli effetti è nata successivamente la necessità di ampliare la ricerca sulla progettazione culturale anche a tali istituzioni, sdoppiando la prospettiva e mostrando i processi organizzativi e decisionali che portano alla formulazione di un bando. Si sono quindi potuti individuare non soltanto i meccanismi delle organizzazioni di spettacolo ma anche degli operatori che collaborano parallelamente, in un'ottica di dialogo e cooperazione.

La scelta di seguire il bando "Performing Arts" della Compagnia di San Paolo è stata condizionata dai numerosi fattori di novità potenzialmente rilevanti presenti al suo interno: il sistema di sostegno triennale, il sistema di partenariati e collaborazioni, l'attenzione per l'audience engagement e il supporto formativo tramite le azioni di *capacity building*.

I risultati sugli esiti della selezione mostrano il livello disomogeneo delle organizzazioni di spettacolo dal vivo per la gestione e organizzazione dei processi. La presentazione degli esiti (*par. 4.2.6*) ha permesso di accentuare le differenze per area territoriale, per genere,

per tipologia di titolarità proposta e per composizione interna dei soggetti facenti richiesta.

Da quanto emerso per la valutazione dei progetti, la componente qualitativa è risultata come l'elemento meno discriminante – in quanto il livello generale proposto era piuttosto uniforme. La sostenibilità è il parametro su cui i soggetti presentano le maggiori problematicità, seppur alcune realtà si distinguano con proposte innovative. In conclusione, il parametro che sembra aver avuto un peso maggiore per la selezione o esclusione dei progetti dal bando è quello della cooperazione, nel quale alcune realtà hanno mostrato di avere acquisito un passo diverso e una prospettiva in linea con le esigenze attuali e con le richieste di progettazione integrata che si stanno diffondendo in tutta Europa.

Per quanto riguarda la prospettiva degli enti, i casi presentati riguardano esclusivamente festival e rassegne che – per loro natura – si distinguono dalla programmazione e pianificazione di una stagione. I progetti sono stati seguiti nelle fasi di attivazione, progettazione ed esecuzione. Pertanto, i dati su cui è stata effettuata l'analisi sono principalmente dati a preventivo o sugli sviluppi in corso. Non è stato possibile concentrare l'analisi sui dati a consuntivo poiché parte delle attività descritte deve ancora avvenire o si concluderà successivamente alla chiusura di tale ricerca. Ciò nonostante, gli elementi che sono stati affrontati durante la trattazione contribuiscono a mostrare uno spaccato utile e un riscontro concreto rispetto alle tematiche centrali di questa tesi: i processi di costruzione di un progetto e la sua messa in opera dal punto di vista organizzativo.

Alla fine di ogni paragrafo dedicato ai casi studio è stata inserita una breve annotazione o un suggerimento evidenziati dall'analisi precedente. Si tratta di indicazioni sulle strategie e percorsi da sviluppare nei prossimi anni che mostrano come dall'analisi attenta di un progetto possano essere individuati gli aspetti migliorabili e i parametri di crescita di un'iniziativa. Inoltre, è importante constatare che la maggioranza delle volte i suggerimenti espressi trovano un riscontro immediato negli obiettivi di lungo termine dichiarati dagli enti.

Il confronto tra le iniziative si è rivelato un mezzo favorevole per portare alla luce le specificità e i punti di forza dei diversi soggetti. Sebbene con modalità e criticità diverse, i

tre progetti si confermano proposte notevoli con programmi progettati e ragionati in maniera efficace secondo gli obiettivi fissati nel breve e medio termine. I diversi parametri di valutazione sono soddisfatti ampiamente dai tre progetti proposti, ma sono stati comunque inseriti alcuni elementi di crescita e miglioramento per le iniziative a seconda delle riflessioni fatte nella presentazione dei casi.

Si ritiene quindi che l'indagine svolta sui tre casi possa rispondere alle finalità motore di tale ricerca, in quanto le proposte evidenziano modalità di intervento e risposta molto diverse tra loro. Nello specifico, si ritengono particolarmente interessanti le soluzioni adottate in materia di *audience development*. Le azioni intraprese in questo ambito dai tre soggetti analizzati denotano la capacità degli stessi di lettura e valorizzazione dei rispettivi territori di riferimento, apportando ulteriore valore a proposte che bilanciano innovazione artistica e sostenibilità economica.

La scelta di proporre ed estendere il questionario a più soggetti selezionati tramite bando ha permesso di confrontare le diverse metodologie di lavoro dello spettacolo dal vivo e mettere in luce analogie e differenze tra gli enti. Interessante è stata la possibilità di comparare metodi di progettazione differenti appartenenti alla stessa macro-area (danza, teatro, musica).

Nel caso specifico dei dati del questionario proposto, non è stato possibile analizzare i risultati per genere in quanto le organizzazioni che hanno deciso di partecipare alla ricerca si occupano in prevalenza di danza e teatro contemporaneo. Mancano, infatti, dei soggetti sostenuti per progetti di circo e non sono rappresentati in maniera significativa enti promotori di progetti di musica (circa la metà degli enti vincitori del bando). È stato scelto quindi di concentrarsi sulla lettura dei dati in maniera complessiva e riferita allo spettacolo dal vivo a tutto tondo, considerando inoltre che alcuni progetti esaminati coniugano nel loro programma più discipline di spettacolo.

In particolare, la sezione del questionario nata con lo scopo di confermare o mettere in discussione le affermazioni proposte nel capitolo 2 sulla progettazione culturale ha portato alla luce interessanti spunti di riflessione.

L'aspetto artistico rimane il parametro su cui si basa la proposta artistica degli enti. Questa affermazione traspare anche dal livello raggiunto dai diversi progetti sotto il

parametro valutativo della qualità. Essa risulta l'elemento più forte di tutte le progettazioni presentate e selezionate.[1]

La qualità artistica viene infatti considerata da tutti il primo e più importante parametro della progettazione culturale, non assoggettabile ad esigenze economiche. Tuttavia, gli enti hanno dimostrato un differente approccio in merito al peso che i vincoli di budget hanno sulle scelte artistiche intraprese.[2] Alcuni indicano come criterio discrezionale la tipologia di spettacoli e attività realizzati, altri il numero di giornate e spettacoli da portare in scena, altri ancora – individuando nei finanziamenti una forma di sostegno fondamentale – rimarcano la necessità dei fondi per la fattibilità stessa dell'iniziativa.

Questo dato rivela quanto una progettazione culturale che parte da un problema comune a gran parte delle realtà di arte performativa – pur seguendo percorsi e processi condivisi – possa produrre risultati sensibilmente diversi a seconda degli obiettivi da raggiungere e le condizioni specifiche del contesto a cui si fa riferimento.

[1] Dati relativi alla relazione conclusiva sull'andamento del bando della Compagnia San Paolo
[2] A riguardo, sono consultabili le opinioni dei tre casi di studio in Appendice B

APPENDICI

APPENDICE A – FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA: le attività di sostegno

Intervista del 18 maggio 2018 con la Compagnia di San Paolo (Dott.sse Fornara e Spigolon)

D: Partirei innanzitutto dalle modalità, dai processi e dalle tipologie di finanziamento previste dalla Compagnia di San Paolo nell'area delle attività culturali e dello spettacolo.

CSP: La storia della Compagnia, come saprà, non è banale. Ciò che ha portato alle Fondazioni di origine bancaria che, soprattutto nel caso di Torino, rappresentano una risorsa straordinaria. Questo perché la Compagnia di San Paolo è insieme alla Cariplo, la Fondazione più patrimonializzata d'Italia e tra le più importanti in Europa per patrimonio.

[…] Passiamo a trattare del nostro topic e quindi dell'area di arte, attività e beni culturali. Quest'area nasce perché la Compagnia di Sanpaolo ha riconosciuto nella cultura un valore strategico per lo sviluppo del territorio. Quindi chiaramente il sostegno all'arte, alle attività e alle istituzioni culturali non si pone come un sostegno all'esistente ma è una sorta di investimento, credendo che una città e il suo territorio, per essere attrattivi, ricchi e vivaci, debbano puntare molto sulla componente della cultura.

Chiaramente, in ogni definizione politica di sviluppo territoriale, l'asse culturale è di rilevante importanza: non solamente per la rilevanza dei diciamo flussi finanziari che si ricavano dal turismo, ma per costruire e sviluppare un contesto attrattivo, per attrarre investitori e nuovi residenti con determinate competenze.
È chiaramente una città che può e deve fornire un sistema culturale ricco, vivace, molto qualificato diventa una componente importante nelle politiche di sviluppo.

Fondamentalmente, la nostra area divide le modalità di sostegno e sviluppo secondo due principi: un sostegno alle istituzioni e un sostegno ai progetti.
Per esempio, il tema dei bandi è legato ai sistemi e ai progetti perché, per quanto riguarda le istituzioni, la Compagnia ha fatto delle scelte molto chiare nel corso degli anni e quindi è un percorso che è andato sempre più definendosi.

D: Quali sono le politiche di sostegno alle istituzioni?

La Compagnia di San Paolo ha innanzitutto un suo ente strumentale che è la Fondazione 1563 per l'arte e la cultura. È un ente monocratico, quindi con un suo consiglio di amministrazione ma completamente espresso della Compagnia di San Paolo. Questo significa che il board della governance è eletto su indicazioni della Compagnia.

La **Fondazione 1563** ha fondamentalmente due attività principali: la gestione dell'archivio storico (fondamentalmente ininterrotto da quasi 450 anni, a partire dalla data di costituzione della confraternita fino alla legge Amato Carli). La seconda attività della Fondazione 1563 attualmente è quella di favorire gli studi sulla civiltà del Barocco. Torino a livello internazionale è riconosciuta come una delle capitali del Barocco. Il Barocco torinese ha delle sue caratteristiche specifiche, non solo architettoniche ma anche culturali. […] Sembrava interessante che una città, che a livello internazionale è riconosciuta come barocca, avesse anche un centro di produzione e studi

su questo tema. Questo è il motivo per cui negli ultimi anni la Fondazione 1563 si è dedicata molto a sollecitare questo tipo di studi [...]

Un'altra soluzione che ha trovato la Compagnia per dare sostegno alla cultura è quello di **partecipare direttamente** ad alcuni enti. A partire dagli anni 2000, si sono create le condizioni in Piemonte e soprattutto in Torino, che a livello nazionale è stata molto innovativa sotto questo punto di vista, di vedere una forma di sostegno che non fosse più solo nei confronti di determinate istituzioni un intervento di grant-making.

> *[...] Questo significa spostare il peso dell'intervento dalla produzione a una partecipazione attiva nell'ente. Ciò si concretizza nel fatto che la Compagnia esprime i suoi membri nel consiglio di amministrazione e chiaramente è all'interno delle assemblee dei collegi dei fondatori.*

Questi enti sono i più rilevanti a livello locale e sono: la Fondazione delle antichità egizie che è un caso interessante perché è la prima Fondazione in cui il patrimonio è stato conferito in uso dal Ministero direttamente alla Fondazione, primo caso in Italia, sicuramente il più rilevante. [...] Poi abbiamo appunto la Fondazione Torino musei, fondamentalmente GAM e Palazzo Madama e successivamente il Mao (museo di arte orientale, *ndr*), la Fondazione Teatro Stabile e la Fondazione Teatro Regio (Fondazione lirico sinfonica con una forma giuridica che ha un capitolo a sé), il Museo nazionale del cinema.

Tutti questi enti vedono la Compagnia di San Paolo come socio insieme ai principali enti locali: Regione Piemonte, quasi in tutti i casi il Comune di Torino, Mibact. Chiaramente la compagine societaria cambia ma sostanzialmente ci sono i soliti attori istituzionali e in alcuni casi la Fondazione CRT. Diciamo che il sistema di *governance* si ripete abbastanza simile con delle variazioni a seconda dei casi.

Altra modalità di sostegno riguarda il **Consorzio di valorizzazione culturale delle residenze sabaude reali**, fino all'anno scorso era il Consorzio di valorizzazione culturale della Venaria Reale. Nell'ultimo anno c'è stata una variazione statutaria e il consorzio non ha più lo scopo solo di occuparsi della gestione della Reggia di Venaria, ma il suo ambito di interesse è stato esteso ad altre residenze Sabaude.
[...] Il Consorzio sta in questo momento lavorando a delle prassi, procedure e idee per diventare un ente in grado di offrire servizi per le residenze: attività amministrative o progettuali (comunicazione e valorizzazione del brand). È un soggetto in questa fase in evoluzione, appena nato e molto interessante.

Poi abbiamo il **Centro di Conservazione e Restauro della Venaria** Reale, che invece è un altro tipo di ente, fondamentalmente una Fondazione che si occupa del corso di laurea in convenzione con l'Università di Torino in Conservazione e Restauro dei beni culturali. Oggi, dopo 10 anni, è diventato fondamentalmente il punto di riferimento per il restauro nel nord-ovest. Senza peccare di ambizione ed eccesso di ottimismo, mi sento di dire che dopo la ICR e dopo l'Opificio (di Firenze, *ndr*), è il principale Polo di restauro in Italia.

Inoltre, la Compagnia è attiva anche a Genova e Val d'Aosta (Palazzo Ducale e Forte di Bard).

Abbiamo poi un terzo tipo di **sostegno agli enti** sul territorio, in riferimento a quei soggetti a cui la Compagnia di San Paolo ha deciso di dare un supporto abbastanza costante nel tempo, sostenendo l'attività istituzionale.

> *Questa è la differenza rispetto ai progetti: mentre nel caso dei progetti, il giudizio della Compagnia concerne di volta in volta la progettualità dei singoli aspetti, nel caso dell'attività istituzionale invece si configura come vero e proprio sostegno all'ente.*

Ci sono dei clienti che nel corso degli anni hanno dimostrato di essere un punto di riferimento per il territorio e pertanto la Compagnia di San Paolo ha scelto di sostenerli abbastanza stabilmente.

[…] Non interveniamo solo su Torino e Genova, ma andiamo ad individuare quei soggetti con cui è possibile avere un rapporto consolidato e continuativo e che possano fungere in questo modo da **poli di riferimento** per tutto il sistema.

> *Quindi, è una scelta che non va solo in direzione di sostenere l'ente nel suo sviluppo, ma anche di intervenire per un rafforzamento del sistema che abbia come punto di riferimento questi soggetti.*

Per cui abbiamo a Genova il Teatro stabile, il Teatro dell'Archivolto, il Teatro della Tosse, la Giovane Orchestra genovese. Qui in Piemonte abbiamo il Festival di Stresa delle settimane musicali che ha un'associazione sua che porta avanti il festival. È un processo che è andato a individuare i soggetti con cui era possibile andare a lavorare partendo da un proprio rafforzamento per poi parlare di rafforzamento di sistema.

Per quanto riguarda il percorso dello spettacolo dal vivo, è interesse il percorso che li ha portati ad essere sostenuti in maniera annuale dalla Compagnia. Questo significa che noi individuiamo non un progetto specifico, ma diamo il sostegno all'ente che è annuale e che viene valutato per importo in riferimento alla complessiva attività e ruolo dell'ente, che poi va a direzionarsi su tutta l'attività annuale. Non c'è la richiesta di individuare specifiche progettualità. Poi ovviamente la valutazione viene fatta anche su questa base, ma è più trasversale.

Questi soggetti dello spettacolo dal vivo, un tempo partecipavano a un bando annuale rivolto alle manifestazioni di spettacolo dal vivo ("Arti sceniche in Compagnia, *ndr*). Dopo più di dieci anni, si è scelto di diversificare; quindi di provare a ragionare per uno strumento più efficace, anzi l'integrazione fra strumenti, che fosse più efficace per andare a lavorare sul potenziamento del sistema.

Quindi abbiamo scelto di individuare all'interno degli enti che abitualmente venivano selezionati con questo bando, i soggetti con cui portare avanti un dialogo. È un lavoro più complesso e articolato, ma anche più continuativa, strutturato, attraverso il sostegno all'attività istituzionale.
Sono enti che sono nati dal rapporto nella Compagnia attraverso bandi e progetti specifici e che poi sono stati caratterizzati da un'evoluzione, che li ha visti passare a un sostegno dell'attività istituzionale.

Per quanto riguarda altri soggetti, c'è il sostegno soprattutto ad alcuni **momenti culturali rilevanti** per la città: pensiamo al Salone del libro o ad Artissima.

D: Come si struttura il sostegno ai progetti? Quali sono i criteri di selezione e quali modalità di azione sono state scelte dalla Compagnia?

CSP: Il sostegno ai progetti del territorio si configura fondamentalmente: con bandi o erogazione all'interno di precisi percorsi di indirizzo.
Su questo punto di vista i canali di sostegno sono fondamentalmente due:

- Il **sostegno ai grandi attrattori** del territorio. Quindi un progetto che nasce come sostegno ai grandi cantieri di restauro e che così è proseguito nel corso degli anni. Chiaramente poi negli anni, l'attribuzione di significati data si è spostata dalla sola attività di restauro all'attività di sostegno. Sono interventi che per rilevanza anche con economica e finanziaria non stanno all'interno di bandi.

  [...] Non devono essere letti come qualcosa di alternativo che resta al di fuori dei bandi, ma per rilevanza, non sono oggetto di un processo di selezione comparativa, ma l'esito di un processo di concertazione.

Per fare degli esempi banali, il programma Torino Musei è stato un programma di grande rilevanza per Torino nel 2000 ed è stato l'esito di una concertazione tra la Compagnia di San Paolo, la città di Torino, il Ministero e la Regione; è un programma che ha portato alla rivalutazione del Museo Egizio e al restauro delle principali istituzioni museali. Questo programma ha avuto un budget di 80 milioni di euro, per cui la dimensione economico-finanziaria è questa.

Un altro strumento che riguarda sempre la concertazione con il Ministero e la Regione, è stato l'Accordo di programma: il Programma quadro, di inizio degli anni 2000, per sostenere grandi cantieri di restauro e riqualificazione. Anche questo, dal punto di vista normativo, è stato considerato una novità, perché è stato il primo caso in cui soggetti privati sono stati parte di una programmazione con gli enti pubblici preposti.
Nell'ambito dell'accordo di programma, la Compagnia di San Paolo ha sostenuto il restauro dei cantieri come per esempio Villa della Regina, il castello di Agliè, il castello di Moncalieri, il progetto di restauro delle residenze sabaude e del Sacro Monte di Varallo.
Chiaramente, **inquadrare progetti di queste dimensioni e rilevanza, anche finanziaria, nell'ambito di un'attività grant-making non sarebbe auspicabile**. Sono l'esito di un processo di concertazione.

- Poi ci sono i **temi rilevanti** che vengono trattati al di fuori dei bandi, per esempio la formazione.

  In termini generali, possiamo dire che tutto il lavoro che la Compagnia e ogni area fa, cerca di partire da linee strategiche ben definite e lavorare su ogni linea strategica individuando quelli che sono gli strumenti più efficaci per andare ad agire su quei fronti di sviluppo e crescita.
  Per questo il ragionamento si articola su più dimensioni.

Questa dimensione strategica deve tenere per forza conto di tutti i soggetti ed individuare, per ogni tipologia e ogni obiettivo, quello che è lo strumento più funzionale: a partire dalla relazione con le grandi istituzioni fino a un lavoro che va ad agire in modo più capillare e più diffuso sul territorio che è quello dei bandi.

- I **bandi** vengono impostati su un modello che è quello di *analisi comparativa*, permettendoci di lavorare non con erogazioni a pioggia che si diffondono su tutto il territorio ma in modo più selezionato e specifico per individuare i progetti migliori.

Nel mezzo si inseriscono quelle progettualità specifiche che fanno in qualche modo da anello di congiunzione tra queste due grandi dimensioni: quella dei soggetti e dei progetti. Sono infatti ambiti molto specifici, dove abbiamo scelto di agire non attraverso sostegni alle istituzioni, non attraverso bandi, ma attraverso l'individuazione di **focus progettuali** di particolare interesse, in quanto anelli nel raggiungimento dei nostri obiettivi.
Per questo un Polo specifico dedicato all'alta formazione musicale, […] una sezione dedicata alla formazione nelle pratiche artistiche culturali, un numero limitato di progetti che lavora sulla scuola…
È cosa diversa dai progetti portati avanti dall'area delle politiche sociali che si occupa di educazione. Nel nostro caso non lavoriamo direttamente con le scuole, ma con associazioni o enti che si occupano di spettacoli dal vivo, quindi che partono da una formazione specifica nel settore e hanno poi competenze solide sulla educazione e divulgazione. […]

> *È un ambito ristretto ma per noi chiave, perché ci permette di lavorare sulla crescita degli individui, sulla formazione del gusto, sulla formazione dell'interesse nei settori culturali e quindi sulla formazione del pubblico.*

Sono due ambiti che vanno a costruire sempre un consolidamento di quello che è la dimensione culturale nel territorio. Ci permettono anche di lavorare sul fronte del pubblico, della crescita artistica e, di conseguenza, sulla progettualità del territorio. In questo filone, abbiamo anche il tema della promozione della lettura perché lo concepiamo nella stessa ottica: ci permette di lavorare sulla crescita dell'individuo e sulla formazione del pubblico, se non anche degli operatori che poi lavoreranno nel territorio.

In più, aggiungiamo che abbiamo anche delle progettualità specifiche che intendiamo come veri e propri **poli culturali**. Nello specifico abbiamo anche due poli dello spettacolo dal vivo e che riguardano Collegno con la *Lavanderia a vapore* e il tema della danza contemporanea, riversata su filoni differenti: programmazione, produzione, sostegno alle residenze artistiche e alla circuitazione degli artisti (in circuiti europei e internazionali).
L'altro è il polo di Grugliasco dedicato al Polo delle Arti Circensi, intorno alla Fondazione Circo Vertigo in concertazione con il Comune perché in questi casi **non è possibile operare se non esiste una strategia condivisa a monte** costruita e definita insieme alle istituzioni.

Sono progetti che hanno il loro centro in Torino e nel Piemonte, ma che si sviluppano anche sulla circuitazione, promozione*, audience engagement* e che portano i progetti locali ad essere circuitati in un'ottica europea. Sono progetti ideati anche nei confronti delle

scuole (che quindi vengono portati avanti durante tutto l'anno) e di target specifici che sono considerati e ritenuti particolarmente rilevanti nel percorso dell'ente. [...]

Quindi per riassumere, per quanto riguarda i soggetti che la Compagnia sostiene, abbiamo: enti strumentali, enti partecipati, il sostegno all'attività istituzionale, gli accordi di programma (es. restauro delle Ville), i temi rilevanti come l'educazione alle pratiche culturali, i poli culturali come Grugliasco e Collegno e infine le grandi campagne di restauro del centro storico.

Chiaramente le ultime tre: gli accordi di programma, i temi rilevanti e le grandi campagne di restauro sono già cose che passano dalla sfera del sostegno ai soggetti, alla sfera del sostegno ai progetti.
Quindi, sono chiaramente progettualità sostenute; questo aspetto è fondamentale, nel senso che anche per quelle cose più rilevanti o quelli che sembrano sostegno all'attività (come ad esempio il circo Vertigo), non si sostiene l'attività ma si sostiene lo specifico progetto di creazione di un polo culturale su quel tema.
L'attenzione si sposta dall'istituzione a quello che fa e che riesce a progettare l'istituzione. Ciò vale anche per i grandi cantieri di restauro: si sostiene un determinato progetto (es. recupero dell'archivio di Stato, architettura Vittoriana di Santa Chiara piuttosto che il patrimonio della diocesi).
Si è focalizzato quindi sui progetti. Tutto ciò che non sta tra i temi di cui abbiamo parlato viene sostenuto dalla Compagnia tramite bandi.

D: Perché ad un certo punto la Compagnia ha iniziato intervenire tramite bandi?

CSP: Per due motivi. La prima ragione è: quando le risorse a disposizione della Compagnia non erano in grado di soddisfare la richiesta. Nel senso che, si crea un **disequilibrio tra le richieste innumerevoli e incredibilmente maggiori rispetto alle possibilità** che ha la Compagnia di San Paolo.
Pertanto, la Compagnia sceglie lo strumento del bando per ragioni legate: alla trasparenza e alla possibilità di creare un sistema di valutazione che sia chiaro, con criteri definiti e che permetta una valutazione di tipo comparativo. Quindi una prima funzione di razionalizzazione della richiesta, mentre la seconda ragione è quella di sollecitare determinate progettualità.

Nel senso che, all'interno, la Compagnia elabora delle riflessioni che portano a dire che determinate progettualità, se presentati con specifiche caratteristiche, potrebbero essere più efficaci. Oppure grazie alla funzione della Compagnia come osservatore privilegiato di tutto ciò che succede, ricevendo così tanti progetti e avendo un'idea più ampia di cosa sta succedendo, evidenzia dei problemi che magari il singolo soggetto non sa che sono problemi a livello più ampio e su questi determinati aspetti decide di fare delle call o dei bandi, per vedere se questa modalità può servire per mettere tutti a confronto e mettere in evidenza degli aspetti. In questo caso, si tratta di tracciare una linea più razionale di cosa viene fatto sul territorio.

D: Quali bandi sono stati proposti per il 2018?

Ne abbiamo uno storico legato alle Performing Arts, per il sostegno di iniziative in questo ambito. Poi abbiamo tutti i bandi che si occupano di patrimonio culturale, suddivisi fondamentalmente in bandi tematici di restauro (bando destinato al patrimonio religioso,

Cantieri d'arte, un altro bando destinato al restauro di tale patrimonio, *Tesori sacri per i beni mobili*, e poi su questo tema [...] abbiamo fatto delle specifiche per focalizzarci su aspetti che ci interessavano particolarmente: per esempio, un bando sul patrimonio delle confraternite).
Sempre sui bandi di restauro abbiamo altri bandi specifici legati a determinati periodi storici [...].

Oltre i bandi dello spettacolo dal vivo e del restauro, ci sono dei bandi che invece dopo anni abbiamo provato a mettere insieme: il tema della conservazione e tutela legato alla valorizzazione del patrimonio. Questo bando è oggi rappresentato dal bando che si chiama *Luoghi della cultura*, che prevede la presentazione di iniziative di valorizzazione dei cosiddetti luoghi della cultura come prevede il codice (quindi anche biblioteche e musei, patrimonio archeologico storico ed architettonico).
Questo bando dà esiti interessanti poiché, da un lato, mostra progettualità molto avanzate, dall'altro mostra linee di inadeguatezza che purtroppo ancora ci sono in moltissimi casi nell'affrontare il tema del patrimonio culturale in maniera olistica, complessiva. Nel senso che chi fa cantieri di restauro fa ottimi cantieri di restauro, ma ancora manca un'ottica più complessiva molto spesso.

Infine, l'ultimo bando che è il più complesso, ma è anche una evoluzione nel senso di sviluppo, è sulla valorizzazione dei sistemi culturali. Quindi, è un progetto più avanzato, di fase avanzata. È un bando più complesso e chi partecipa si deve mettere a farlo con grande impegno e dedizione. Prevede progetti di valorizzazione di reti di enti culturali, con una estensione territoriale chiaramente più ampia. Su questo abbiamo anche lavorato un sistema di monitoraggio un po' più complesso, dove raccogliamo dati abbastanza interessanti.

Allora possiamo dire che i bandi caratterizzano gran parte dell'attività di area, ma in realtà trasversalmente sono portati avanti da tutte le aree di azione della Compagnia. Ogni bando ha la sua specificità.

> *... generalmente è uno strumento che, come si diceva, serve per razionalizzare e trasmettere determinati concetti chiave e solleciti al territorio, per lavorare su una valutazione comparativa, che ci permetta anche di agire in modo trasparente rispetto a quelle che sono le nostre linee di selezione, trasmettendo concetti molto chiari.*

Ad esempio, il messaggio che sul territorio se non si lavora per un efficientamento non soltanto dei contenuti progettuali ma anche di organizzazione e gestione della conduzione di un progetto, si fa più fatica ad accedere a dei finanziamenti. Questo è un messaggio che vogliamo sempre riportare sul territorio.

Quindi per ogni bando si troveranno delle indicazioni puntuali, delle indicazioni specifiche, in parte anche dei sistemi di valutazione, che possono essere differenti sia nella fase ex-ante, di valutazione, sia nella selezione e fasi successive.
Ogni bando viene progettato internamente all'area, sulla base di una lettura del contesto e una lettura del lavoro svolto negli anni precedenti, con fasi di concertazione con soggetti esterni e possono essere istituzionali o figure di riferimento professionale in ambiti specifici.

Ovviamente i nostri contatti sono anche quelli universitari. A seconda della tipologia di bando vengono ragionate le strategie migliori. Quindi c'è **una fase di progettazione decisamente impegnativa proprio perché per noi è fondamentale portare avanti dei bandi che siano in grado di portare avanti l'obiettivo che ci poniamo**.

Infatti, il primo elemento che troviamo in tutti i nostri bandi è proprio la dichiarazione dell'obiettivo, per contestualizzare il nostro lavoro. A questo punto, andiamo ad elaborare il nostro bando e lo presentiamo al Comitato di gestione. La linea strategica individuata deve essere approvata insieme a tutte le procedure di contorno, che sono fondamentali anche se spesso non traspaiono all'esterno.

D: Quali sono i canali privilegiati di comunicazione delle opportunità offerte dalla Compagnia di San Paolo?

CSP: Il bando viene pubblicato nel nostro sito internet, questo canale con cui noi comunichiamo il bando tutti i bandi, e poi di nuovo a seconda dei nostri obiettivi decidiamo se sia necessario agire anche attraverso altri canali.
Ci sono bandi che sono stati promossi anche attraverso altri strumenti, organizzando incontri di approfondimento tematico o presentazioni per rispondere ai quesiti che possono emergere dai potenziali interlocutori. Anche in questo caso a seconda dei territori, decidiamo se lavorare solo a Torino con la presentazione di questi lavori o anche spostarci in altre aree territoriali.
Nel caso del bando per le Performing Arts, abbiamo organizzato eventi anche a Genova proprio perché è uno dei nostri territori di riferimento.

D: Qual è la distribuzione delle erogazioni sul territorio?

Capita, ma è raro che interventi della Compagnia arrivino anche su altri territori. Capita quando ci sono obiettivi specifici, di solito se vogliamo importare sul nostro territorio di riferimento progettualità nuove e altre linee, tendenzialmente però lavoriamo nella nostra area: Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta. Questo in termini generali.
Lo dicevo perché, se vogliamo, la percentuale di interventi sul territorio nazionale e rispetto alla città di Torino non è così significativa, in quanto i nostri interventi sul territorio nazionale sono molto limitati. Come area di attività ed eventi culturali si può portare l'area di intervento praticamente a zero fuori dall'area di riferimento […]

La distribuzione varia non tanto in base a scelte fatte dalla Compagnia, se non rispetto a quei poli strategici di cui abbiamo parlato prima, ma alle capacità progettuali dei territori. Ormai con il passare degli anni, abbiamo imparato che le differenze sono abissali: più ci si allontana dai centri, da Torino e la sua area metropolitana, e poi da altri centri urbani di interesse come Novara o Genova, più sono scarse le professionalità, le capacità progettuali.
Certo ci sono dei casi virtuosi, poli di riferimento che riescono a portare avanti progettualità molto solide, ma in generale c'è una fragilità diffusa soprattutto nelle aree periferiche.

> *Gli esiti dei bandi soprattutto rispetto al peso che hanno nelle varie aree territoriali e alle varie province, dipende molto dai livelli di capacità progettuale dei territori, nonché ovviamente dai patrimoni che queste realtà possiedono. Ma se vogliamo, ecco, il primo elemento ha sicuramente un peso maggiore.*

D: Con le nuove linee programmatiche 2017-2020 si dichiara l'intento della Compagnia ad aumentare l'impegno in progetti solidi, capaci di radicamento e sviluppo nel territorio ben al di là del contributo concesso. In che modo pensate di poter gestire tali processi? Con quali strumenti valutare l'efficacia dell'investimento?

CSP: Il nostro obiettivo è proprio quello di lavorare anche attraverso i bandi per un **rafforzamento diffuso,** che individui anche dei traini, che possono essere i poli su cui lavoriamo, le attuazioni dei programmi di rete o altri progetti che emergono proprio dalle selezioni dei bandi, e andiamo a lavorare con strumenti di accompagnamento, di rafforzamento, di cooperazione, di azioni di monitoraggio, per cercare in qualche modo di agire per lavorare verso un sistema generale forte. Anche qui, le scelte variano da bando a bando.

Per le Performing Arts ad esempio abbiamo scelto quest'anno di passare da un bando che era annuale a un bando triennale, o meglio un bando che lavora per un **sistema di sostegno triennale**, che sceglie un po' come fa il FUS da alcuni anni, di sostenere nell'anno alcuni progetti. Poi su quei progetti e con quegli enti che li propongono costruisce un percorso triennale che si mantiene e si sostiene nei due anni successivi, se ovviamente i progetti garantiscono quel livello e quell'interesse che hanno manifestato nel primo anno.
Quindi c'è la scelta di dedicare nei due anni successivi, il bando che rimane invariato rispetto al tema specifico, soltanto agli enti selezionati.

Questo ci permette di concentrare meglio le forze su questi soggetti, **lavorare in continuità con una prospettiva triennale** che è decisamente vantaggiosa anche per l'ente, di **non disperdere l'energia** nelle fasi di selezione che soprattutto per i bandi annuali si ripetono spesso (sono spesso gli stessi soggetti che si presentano e sono gli stessi soggetti che vengono o selezionati o esclusi, proprio perché le carenze che li caratterizzano si ripetono anno dopo anno).

Quindi è una scelta proprio per rafforzare un sistema, con un obiettivo di sistema che non è solo quello di sostenere un ente e i migliori progetti, provando anche a lavorare affinché questo sistema che abbiamo individuato come più qualificato possa fungere da traino per tutti quei soggetti che invece sono più fragili.
Uno strumento che abbiamo individuato anche per lavorare in questa direzione è: da una parte, la scelta di dare flessibilità comunque ai progetti che vengono sostenuti nei prossimi anni. Questo bando, per la prima volta, accoglie **partenariati**. I progetti possono essere presentati da più soggetti, che stipulano un protocollo di intesa. Il progetto e il partenariato possono essere aperti nei prossimi anni anche ad altri soggetti.
Quindi è possibile che un soggetto raccolga altre realtà nel corso del tempo, ovviamente con l'obiettivo di rafforzare prima di tutto il progetto, ma anche di valorizzare quelle competenze, quelle professionalità specifiche che alcuni enti hanno, ma che non sono sufficienti per loro a costruire delle progettualità forti e in tutto e per tutto autonome. Si tratta di una dimensione di tramite e traino che potrebbe concretizzarsi nell'estensione e ampliamento del partenariato rispetto progetti specifici.

Dall'altra, abbiamo immaginato un **percorso di accompagnamento** specifico che in questo caso deve essere ancora definito nel dettaglio, che verrà primariamente dedicato

ad enti selezionati, ma che avrà anche ricadute su altri soggetti, creando l'occasione di aprire esperienze di incontro e discussione anche gli esclusi. Ipotizziamo di provare ad immaginare fasi di concertazione e dibattito aperte trasversalmente a tutto il territorio; stiamo provando a progettare insieme ad altri soggetti istituzionali del Piemonte e della Liguria interessati a questa crescita.
Stiamo provando immaginare un percorso trasversale che riguardi non solamente gli enti selezionati attraverso il bando, ma anche realtà in cui lavorano istituzioni come Piemonte dal vivo piuttosto che regione Piemonte e città di Torino.

Questo è un bando che ha una storia di più di 15 anni caratterizzata da bandi annuali, ma il tempo ci ha fatto capire come la situazione dovesse per forza di cose evolvere per tornare ad essere così precisa ed efficace.
Da qui, da una parte la scelta di estrapolare alcuni soggetti con cui sviluppare un percorso di crescita e sostegno istituzionale, dall'altra far evolvere il bando nelle sue dimensioni più spinte verso una strategia pluriennale e sul fronte della cooperazione. Si tratta quindi non più di sostenere un soggetto da solo nel suo percorso ma all'interno di un sistema di rete, lavorando sul rafforzamento complessivo.

D: Che tipo di feedback richiedete ai beneficiari? Vengono richiesti ai beneficiari documenti nelle fasi conseguenti all'elargizione del contributo?

CSP: Sull'aspetto dei feedback, il tema non è solo quello di selezionare i progetti qualificati, di qualità storico-artistico, con un focus specifico sulla qualità del progetto, ma andare ad individuare progetti solidi ed efficaci, portati avanti da una struttura efficiente che sia in grado di dimostrare nel tempo anche la continuità del proprio approccio, un'attenzione particolare alla sostenibilità e alla capacità di dialogare con la propria comunità di riferimento locale o internazionale.
Cerchiamo di fare davvero una valutazione che sia trasversale su tutti gli aspetti, dichiarati come aspetti prioritari all'interno delle nostre linee programmatiche, nei piani strategici che vengono comunicati, come nelle attività che l'area svolge nel suo complesso.

Nei bandi noi dichiariamo quelli che sono i nostri obiettivi e parametri di valutazione ed è proprio lì che gli enti che partecipano devono comprendere quelli che sono i nostri ambiti di interesse: come orientarsi in nel momento in cui presentano il progetto.
Certamente il tema della qualità è presente, ha un suo parametro, un suo indicatore, che poi può essere spacchettato in indicatori più puntuali, ma poi ritroviamo tutti quegli aspetti di cui abbiamo parlato: la capacità di presentare progetti sostenibili, l'efficienza gestionale, la capacità organizzativa dell'ente, la coerenza degli aspetti economici, di bilancio, il budget di progetto.

Nel caso delle Performing Arts, aveva anche un suo peso la strategia pluriennale. Abbiamo chiesto tutti gli enti di presentare un proprio piano strategico triennale ed anche quello è stato valutato, perché ovviamente pur sostenendo il progetto annuale non lavoriamo con chi dimostra di non avere la minima idea di come procedere successivamente.

Così per ogni bando, ritrova nei nostri testi quelli che sono i focus, gli elementi che permettono di orientarsi. Bisogna dire che se molti degli enti che si sono presentati avessero fatto una reale valutazione dei nostri parametri si sarebbero subito resi conto che forse avrebbero potuto evitare la fatica di partecipare.

Anche perché la prima fase di lavoro su un bando appena chiuso è quella di individuare i progetti ammissibili, quei progetti che formalmente rispondono alle richieste specifiche del bando in termini di documentazione presentata, coerenza rispetto all'obiettivo generale e agli obiettivi specifici.
Esempio, per il bando di performing Arts, quei progetti che non avevano il piano pluriennale sono stati ritenuti inammissibili, perché non hanno risposto a una delle domande obbligatorie del bando.

Il numero di progetti inammissibili ovviamente varia a seconda del bando. Spesso **più è complesso il bando più si riduce in proporzione il numero degli enti inammissibili**, perché ovviamente un bando complesso si rivolge soprattutto a quei soggetti che sono in grado di rispondere. C'è proprio una auto-selezione, mentre bandi più generalisti, raccolgono molte più domande, molto più tentativi improvvisati di ottenimento di sostegno, che come primo esito hanno quello di aumentare il numero dei progetti inammissibili sul totale.

- Performing Arts: ⅓ dei progetti sono stati ritenuti inammissibili
- Luoghi della Cultura ¼ dei progetti sono stati ritenuti inammissibili

Poi si ha una seconda fase che quella di valutazione puntuale in base agli indicatori stabiliti, che va a individuare sulla base della graduatoria quelli che sono i progetti selezionati da quelli invece non selezionati.

Materiale Performing +

Il programma “Performing +” realizzato in concertazione tra Compagnia di San Paolo, Osservatorio Culturale del Piemonte e Piemonte dal Vivo ha un proprio sito – accessibile al pubblico – in cui vengono periodicamente inseriti materiali e informazioni elaborati durante gli incontri di *capacity building*.

Tutte le informazioni possono essere consultate all’indirizzo:
http://www.performingplus.it

Intervista del 24 maggio 2018 con la dott.ssa Menolascina presso la Fondazione CRT per l'arte moderna e contemporanea

D: Innanzitutto, vorrei parlare di cosa ha portato alla creazione della Fondazione per l'arte moderna e contemporanea CRT da parte della Fondazione CRT, quelli che sono stati i bisogni e le necessità che hanno portato la Fondazione a strutturarsi così come la conosciamo.

CRT: La nascita della Fondazione per l'arte è nata da un'occasione. Nasce nel 2000, dall'offerta per la Fondazione CRT di acquisire un importantissimo nucleo di opere di arte contemporanea, nello specifico di Arte Povera. Si chiamava Fondo Margherita Stein. [...] Per farne cosa? Non per tenerlo come patrimonio, dal momento che la Fondazione di origine bancaria è un ente no profit per cui, detenerlo solo come fondo di investimento e patrimonio, non avrebbe avuto tanto senso, ma piuttosto ci si è chiesti come utilizzare un Fondo così importante di Arte povera nella città dell'Arte povera.

L'idea che venne fuori [...] fu quella di utilizzare questo importante fondo a favore di quelli che allora erano i più importanti musei di arte contemporanea della città e non solo: la GAM e il Castello di Rivoli. [...] La Fondazione CRT ritenne utile costruire un **ente strumentale**, che potesse occuparsi dell'implementazione e gestione di questa nascente collezione. Nacque quindi la Fondazione per l'arte moderna e contemporanea CRT, che per più di 10 anni ha avuto come *mission* la valorizzazione di questa collezione. E

La collezione quindi è di proprietà della Fondazione per l'arte, ma è concessa sin da allora in comodato d'uso gratuito al Castello di Rivoli e alla GAM, mediante un contratto di comodato stabilito e sottoscritto periodicamente. Dunque, i due musei hanno la gestione diretta di questo patrimonio.

> *Il vantaggio di quest'operazione, il perché, è legato al fatto che dotare e rendere disponibili queste opere ai musei e quindi alla città, alla cittadinanza tutta, ai turisti e agli appassionati, era a tutti gli effetti un'operazione sociale e culturale; quindi, non tenerli nelle casseforti ma renderli fruibili, utilizzabili, visitabili.*

Non solo, con questa operazione, si dava ai musei l'opportunità, da un lato, di utilizzare le opere per la propria programmazione espositiva e dall'altro, di renderli degli interlocutori di livello nei confronti del panorama delle istituzioni internazionali, perché evidentemente un museo che ha una collezione importante, ha più facilità di dialogare e creare o progettazioni o legami con importanti istituzioni museali del mondo.

D: Quindi l'attività principale per cui la Fondazione per l'arte moderna e contemporanea CRT è nata, è una funzione legata all'acquisizione e crescita della collezione poi concessa in comodato d'uso ai musei, ma che nel tempo si è arricchita di una seconda attività.

CRT: Sì, più di una seconda, a dir la verità. Fino al 2009-2010 la sola attività era legata alla valorizzazione della collezione. Poi, con un cambio di consiglio di amministrazione, ma in realtà in seguito a una riflessione su quelle che erano **le esigenze degli attori culturali della città**, ci si è fermati un po' a riflettere e dire su cosa potesse fare la fondazione concretamente per la città. La Fondazione per l'arte si mise a disposizione di diversi attori culturali della città [...] per ascoltare quali fossero le mancanze, le esigenze e i punti di

intervento. Venne fuori che c'era il desiderio di lavorare su due filoni importanti: la **formazione** e l'**educazione**.

È iniziato, quindi, un lavoro di progettazione e studio che ha fatto nascere le prime edizioni del progetto **ZonArte** nell'ambito dell'educazione, tuttora attivo, con l'obiettivo di avvicinare i pubblici alla conoscenza dell'arte contemporanea. Questo veniva e viene ancora fatto con la rete dei dipartimenti di educazione dei musei di Torino (Castello di Rivoli, GAM, Fondazione Merz, Fondazione Sandretto, PAV, ecc.).

Questi attori, fin dal primo momento, capirono l'importanza di mettersi allo stesso tavolo, creare questa nuova entità, e di mettere a disposizione di tutti le proprie esperienze e i propri contatti per creare un progetto comune di educazione del pubblico. Ogni anno si è ripetuto come una modalità diversa, con obiettivi diversi, con pubblici diversi, in contesti diversi. Per molti anni per esempio, ZonArte ha trovato la sua realizzazione all'interno della fiera di Artissima, una cosa assolutamente inedita, perché nessuna fiera commerciale al mondo ha avuto una parte interna alla fiera dedicata alle attività educative. Adesso con le OGR (progetto aperto nel 2017 e di grande rilevanza per il contesto torinese, *ndr*), ZonArte ha iniziato a inserirsi in quella che è la progettualità, il calendario delle OGR. Questo per quanto riguarda l'educazione.

D: Mentre il progetto di formazione…

Per quanto riguarda la formazione, nacque un progetto che ha terminato l'ultima edizione pochi mesi fa, il progetto **Resò**, che con le stesse dinamiche di ZonArte (la chiamata a raccolta delle istituzioni che storicamente si sono sempre occupati di formazione in Piemonte, *ndr*), ha creato una piattaforma permanente di residenza per artisti. Questo con una modalità di scambio reciproco, in/out; ogni anno dal 2009 fino all'anno scorso, mediamente tre artisti piemontesi andavano in tre istituzioni straniere, 3 artisti stranieri venivano in Piemonte. […]

Questo ha portato negli anni numerosi aspetti positivi. Da un lato, la creazione di una rete effettivamente internazionale di residenza […], dall'altro, il vantaggio di portare a Torino artisti stranieri che hanno vissuto qui, che sono entrati in contatto con la nostra realtà e al tempo stesso per gli artisti piemontesi che hanno vissuto esperienze nei diversi contesti in cui sono andati ad agire. […] Adesso il progetto Resò è stato chiuso, ha terminato la sua ultima edizione nel 2017. Invece, è tuttora attiva un'appendice di Resò alla sesta edizione che si chiama **Resò Campo**. è un corso per giovani curatori, che si svolge alla Fondazione Sandretto Re Rebaudengo […]

Nel tempo, abbiamo aggiunto poi altri capitoli di azione che sono: la **comunicazione** e la **fruizione** del pubblico. La Fondazione per l'arte è infatti sostenitore del portale *ContemporaryArt* di Torino Piemonte, che realizza in collaborazione con la città di Torino. ContemporaryArt è un contenitore, una vetrina di tutte le attività, mostre, festival, fiere, ogni cosa che ha a che fare con la arte contemporanea e che avviene in Piemonte.

è un unicum *in Italia perché nessuna città italiana ha un sito di riferimento in cui vengano raccolte tutte le iniziative di arte contemporanea.*

È uno strumento molto utile, perché si immagini il turista che viene a Torino e sta dal 20 al 25 maggio, può cercare cosa c'è a Torino sull'arte contemporanea durante il suo soggiorno andando semplicemente sul sito di ContemporaryArt: c'è tutto! Tutto quello che c'è adesso, tutto quello che c'è stato, tutto quello che ci sarà. La Fondazione per l'arte è l'unico sostenitore di questo sito e, parallelamente a questo, sostiene anche il programma di comunicazione intesa come *advertising*, proprio sulle testate della città di Torino per conto di ContemporaryArt. […] In questo modo loro riescono a dare visibilità a tutti i soggetti del sistema. […]

Ultimo capitolo è quello che abbiamo chiamato **fruizione del pubblico**. Cosa vuol dire? Vuol dire che noi interveniamo a sostegno di numerose iniziative di sistema, di progetti di arte contemporanea: Artissima, Paratissima, il festival NESXT, la fiera FLAT, la fiera DAMA, l'opening delle gallerie TAG. Negli anni abbiamo sostenuto anche The Others e altri numerosi progetti che, non riguardano un singolo ente, ma hanno una ricaduta sul sistema culturale della città. (Si tratta di tutti i principali soggetti che partecipano all'art week torinese di novembre, *ndr*).

D: In che modo avete deciso di intervenire?

Noi interveniamo con dei contributi e anche come partner progettuale in molti casi, come per esempio per Artissima. Siamo in questo caso uno dei *main sponsor* e a tutti gli effetti un partner progettuale, nel senso che Artissima lavora con noi da un'edizione all'altra, collabora fin dagli esordi per condividere le tappe di costruzione della fiera successiva. Con loro è un dialogo che va avanti ormai da anni ed è un dialogo non solo economico ma anche fattivo, progettuale.

Andiamo a sostenere ovviamente in base al nostro budget, che prevede una somma che è proprio legata ai contributi di progetti di sistema, alcuni enti. L' obiettivo è quello di incentivare la fruizione del pubblico.

> *È una parte di cui non si occupa più Fondazione CRT. Nel senso che, Fondazione CRT ha demandato al suo ente strumentale, la scelta dell'erogazione dei contributi ai soggetti di arte contemporanea.*

Ora le cose sono ulteriormente cambiate, nel senso che, da quando sono nate le OGR (nel 2017, *ndr*), la Fondazione dell'Arte è stata chiamata a rivedere e riorientare le proprie progettualità nell'ambito delle OGR. Questo ha fatto sì che ci sia stato un momento di riflessione e revisione di quello che è stato fatto, di cosa si poteva tenere, di cosa si poteva modificare e di cosa si poteva prendere e portare dentro il progetto OGR. Quest'operazione, tenuto ovviamente conto del budget disponibile, ha implicato delle scelte inevitabili. I capitoli di cui ho finora parlato sono tutt'ora attivi, come capitoli d'azione, ma sono cambiati i progetti.

Quando dicevo che Resò non c'è più è perché il budget che noi destinavamo alla formazione è stato interamente orientato nelle OGR, per la realizzazione di un progetto di formazione, ma non più di artisti o addetti ai lavori, ma del pubblico con un Public Program, cioè un progetto di formazione gratuito per il pubblico, i cui contenuti vengono attinti da quella che è la progettazione culturale delle OGR, ma anche da quelli che sono i contenuti culturali della città.

Realizziamo eventi in collaborazione con i diversi partner della città e li offriamo al pubblico come reali momenti di approfondimento e conoscenza su tutta una serie di tematiche, perché nelle OGR convivono tante tematiche: dall'arte alla musica, dal teatro al cinema. Abbiamo agganciato al Public Program il capitolo dell'educazione in collaborazione con ZonArte [...]. Quindi, ZonArte è rimasto come progetto, è rimasto il capitolo dell'educazione che è stato ri-orientato nelle OGR e agganciato al capitolo della formazione. La comunicazione è tuttora attiva con ContemporaryArt e la fruizione è tuttora attiva con erogazioni a soggetti che sono diminuiti molto nel tempo.

> *Questo perché ovviamente le risorse sono state orientate in maniera diversa e si sono anche ridotte. Non ha tanto senso dare poco a tanti soggetti perché non li aiuti, disperdi l'energia e le risorse. Invece, abbiamo scelto di selezionare solo pochi soggetti beneficiari ai quali cerchiamo di garantire all'incirca la stessa copertura nel corso delle diverse edizioni.*

D: Per quanto riguarda *ZonArte* una piccola precisazione. Si tratta di un progetto che nasce all'interno della Fondazione, per volontà di questa, e che si apre alla collaborazione gli altri musei e istituzioni, oppure si è creata come una vera e propria co-progettazione del programma?

CRT: È stata una iniziativa che è nata su proposta della fondazione ai dipartimenti educativi dei musei: [...] Noi chiediamo di mettere il patrimonio di conoscenza a disposizione di uno stesso tavolo. Quindi, abbiamo stimolato la creazione di questo progetto, che poi nei contenuti viene portato avanti dai partecipanti del tavolo. La progettazione dei contenuti è in mano a loro, noi poi li supportiamo con tante attività diverse: dalla comunicazione alla logistica, a tante azioni diverse. Però la progettazione è in mano a loro in quanto a contenuti e cronoprogramma. Anche il budget lo realizzano loro, dopo le nostre indicazioni su una somma indicativa da parte nostra, ma sono poi loro nota la cifra a capire che tipo di progetto possono fare e quindi a prevedere il budget di spesa relativa.

D: Quindi le modalità di supporto e contributo dipendano dal tipo di progetto a cui vi rapportate. Ci sono dei programmi che prevedono dei progetti che partono come iniziativa della Fondazione per l'arte, a cui poi aderiscono altri enti, mentre altri progetti sono frutto di concertazione, ma non si lavora mai per bandi.

CRT: No, la Fondazione CRT per l'arte non ha mai lavorato per bandi, al contrario della Fondazione CRT che opera esclusivamente mediante bandi, così come fanno quasi tutte le Fondazioni bancarie italiane. La Fondazione CRT per l'arte non l'ha mai fatto.

> *Da un lato, questo fa sì che le scelte siano un po' discrezionali, perché ovviamente nel momento in cui vai a selezionare i progetti non hai uno strumento obiettivo come può essere il bando. Ti basi naturalmente su analisi che sono a tutti gli effetti discrezionali.*

Ma sono discrezionali in che modo? Oramai abbiamo anche un po' di esperienza, devo dire, però all'inizio le scelte di erogare ad uno piuttosto che a un altro, erano innanzitutto definite attraverso paletti.

I paletti sono:

1. I progetti devono essere fatti in Piemonte da soggetti piemontesi
2. I progetti devono essere non di singole istituzioni, ma progetti di sistema.

Quindi noi **non abbiamo mai dato soldi alle istituzioni**, non sosteniamo le attività espositive dei musei. Noi **interveniamo su progetti di sistema**, con una ricaduta su un ampio numero di potenziali fruitori.

È per quello che le citavo Artissima, perché è una fiera che ha una ricaduta su tutta una serie di soggetti, è per quello che citavo Nesxt che è un festival diffuso su tutto il territorio e che coinvolge una eterogeneità di soggetti. Poi sulla scelta da uno all'altro, pur avendo le caratteristiche richieste, perché uno sì e uno no, il discorso riguarda l'analisi delle effettive ricadute, della sostenibilità futura (quindi capire se un progetto può avere uno sviluppo futuro o, se da quello che intuiamo, è un progetto che è difficile potrà essere sostenuto nel lungo periodo).

Magari ci arrivano a volte proposte di progetti meravigliosi con budget assolutamente insostenibili. Sappiamo che nel momento in cui ti arriva uno che dice: «Il mio progetto costa €600000», sai già che l'ente pubblico non glieli darà mai, e quanti sono gli enti privati che possono dargli €600000? Per cui sai già che non è sostenibile e allora decidi di lasciar stare. È inutile dare la propria fettina se tanto sai già che non riuscirà a reperire tutte le altre.

> *In quel senso lì, interveniamo a supporto delle proposte un po' più solide con prospettive di continuità e ripetibilità in futuro.*

D: Quindi anche dal punto di vista di documentazione presentata e richiesta dalla Fondazione, documenti di impatto e previsione, che tipo di documenti sono richiesti? Con quale prospettiva?

CRT: Solo annuali. Nessuno è in grado di lavorare sulle pluriannualità.

D: Per ricapitolare, gli interventi si strutturano solo su Torino e il territorio piemontese

CRT: Assolutamente sì.

D: Invece parlando delle ricadute sul territorio, vengono proposti, sostenuti e finanziati progetti che si dimostrino duraturi e solidi nel tempo. Quali sono gli strumenti che come Fondazione utilizzate per valutare l'efficacia? Sono strumenti propri della Fondazione oppure il monitoraggio è in mano alle istituzioni e agli enti che ne fanno richiesta?

CRT: Allora non ci sono strumenti, diciamo che è una riflessione di natura qualitativa. Ovviamente noi chiediamo documenti in sede di rendicontazione, perché comunque sia non abbiamo un bando ma abbiamo una procedura di richiesta contributi naturalmente specifica.

> *L'erogazione deriva da una delibera ed ha una procedura; l'ultima parte della procedura prevede che, in sede di rendicontazione, venga prodotto anche un report. è evidente che il report che l'istituzione ti dà è soggettivo. C'è da dire che noi*

cerchiamo di essere il più possibile attenti nei confronti delle istituzioni e iniziative che sosteniamo.

Le dico, oramai sono così pochi i soggetti che sosteniamo, che non è difficilissimo farsi un'idea dell'effettiva efficacia e ricaduta di quel progetto. […] Sappiamo benissimo come va Artissima. Sui progetti nuovi, ovviamente, è più difficile. Ascoltiamo quelle che sono le loro riflessioni, le criticità e i punti da migliorare secondo loro. Continuiamo a sostenerli perché crediamo nel principio del progetto. Crediamo che abbia un'effettiva valenza per la città, ma è chiaro che non possiamo farlo per sempre. Anche perché **i nostri contributi in realtà tendono a diminuire nel tempo**, salvo che siano budget talmente grossi e sia difficile ridurre il contributo. Però in tutti gli altri casi tendiamo a ridurlo nel tempo perché speriamo che pian piano il progetto si avvii, non dico verso una sostenibilità completa perché è impossibile, ma che inizi a imparare ad ottimizzare le risorse, a trovare altri finanziatori, inizi ad essere così interessante e richiesto da attirare l'interesse di altri finanziatori.

Noi non vogliamo essere gli unici finanziatori, *main sponsor* dei progetti, non ci interessa minimamente. Incoraggiamo moltissimo la richiesta di altri finanziatori, perché oramai funziona così. Speriamo e proviamo sempre ad incentivarli […]. Ovviamente in alcuni casi questo viene accolto positivamente, in altri casi un po' meno. Alcuni soggetti ti dicono: «Per me, fare questa ricerca è talmente impegnativo che toglie tempo alle attività della istituzione, perché se io devo impegnare mesi nella ricerca di fondi, non posso impegnare quel tempo per progettare».

Questo è vero ma nel documento degli Stati Generali della Fondazione CRT della scorsa settimana, in cui la Fondazione CRT spiega il lavoro che sta facendo per la programmazione dei prossimi 10 anni, ha dichiarato come punto fermo quello di smettere di essere il bancomat della città. Ovviamente, ormai le amministrazioni pubbliche non avendo più soldi cercano di tappare tutti i buchi facendo intervenire le Fondazioni bancarie.

Fondazione CRT ha deciso che non può più funzionare così, che ci deve essere una co-progettazione fin dagli esordi, anche supportando le istituzioni, chiedendo come lavorano, come fanno un budget. Ecco questa indicazione vale per la Fondazione CRT e per gli enti strumentali, quindi anche noi.

Anche se devo dire che in verità noi l'abbiamo sempre fatto. […] Non vuol dire abbandonarli, vuol dire fargli fare uno sforzo di creatività, chiedere sicuramente un impegno ma inevitabile. In certi casi poi queste ricerche portano ad esiti molto positivi, perché poi magari si va incontro a inaspettati riscontri da parte di enti privati entusiasti, che non sapevano nulla di queste iniziative. Quindi per la verità riteniamo che comunque sia un'operazione positiva.

Certo che non tutti la vedono così, perché sarebbe molto più facile andare in Fondazione per chiedere X euro. Evidentemente **nel momento in cui le risorse diminuiscono**, in cui bisogna cercare di accontentare un certo numero di soggetti, questa cosa è inevitabile.

D: Per finire volevo chiedere, in merito al capitolo della fruizione, sono stati selezionati dei partner che possono essere progettuali o ai quali la Fondazione eroga un contributo.

Mi chiedevo se conoscesse casi virtuosi di enti con cui collaborate, enti capaci di realizzare progetti sostenibili da un punto di vista economico-finanziario, senza tralasciare gli aspetti qualitativi, artistici e contenutistici.

CRT: […] Purtroppo devo dire, che molti soggetti si sono un po' seduti sui finanziamenti e contributi. Come Le dicevo prima, molti ragionano che se il contributo che abbiamo dato l'anno scorso, sia garantito l'anno successivo a condizione di creare un progetto simile. Per questo dico che il fatto di garantire un contributo non è di aiuto a questi soggetti. Non li stimola a migliorarsi, di questo sono personalmente convinta.

> *Nel momento in cui il beneficiario è certo di avere il contributo, non è stimolato a fare meglio. Per cui semmai mi vengono in mente casi opposti, casi di soggetti che si sono un po' seduti sulle loro proposte originali.*

[…] Devo dire che a Torino, i soggetti ragionano tendenzialmente così. Poi per carità, non tutti, ci sono quelli che hanno più forza e chi ne ha di meno. Non so, quando diamo il contributo alla Fondazione Sandretto per il progetto Campo, è evidente che la Fondazione Sandretto ha una forza tale per cui se anche noi andiamo a ridurre un pochettino il budget sono poi ampiamente capaci di reperire risorse esterne. Questo perché hanno una forza diversa. I soggetti più piccoli o quelli nuovi questa forza non ce l'hanno, quindi al momento non mi vengono in mente.

Il mondo della progettazione culturale, comunque sia, ha regole molto diverse dagli altri mondi, questo è sicuro. Non avendo un obiettivo commerciale per quasi tutti, è tutto veramente molto qualitativo. […] **Soprattutto bisognerebbe indagare il dato specifico**: pubblico che ritorna da un'edizione all'altra, la soddisfazione del pubblico, quanti nuovi fruitori, ecc.

Cioè, cosa ti dice il dato? Non lo sanno neanche loro. è bello sul giornale, però cosa significa quel dato lì? Per quali motivi sono cresciuti? Ecco, queste indagini non le fanno. Si concentrano sul dato che è cresciuto, ma non è detto che questo dato sia per forza positivo, un indice di miglioramento.

[…] Quello che voglio dire è che ogni volta **bisognerebbe capire e contestualizzare i dati**, ma nessuno lo fa. Non lo fanno loro e di conseguenza per noi diventa sempre più difficile monitorare. Possiamo farlo fino a un certo punto: arriva il report e noi possiamo interrogarli sui dati. In realtà, il mondo della cultura è veramente difficile da misurare.

APPENDICE B – Schede di progetto e relazioni conclusive

➢ FESTIVAL INTERNAZIONALE DI DANZA CONTEMPORANEA INTERPLAY

ENTE

MISSION

- Diffusione danza contemporanea giovane
- Impegno sociale nel territorio e welfare culturale (dal 2011)
- Formazione pubblico, operatori, performers
- Ruolo centrale come attore culturale in un'ottica internazionale

STRUTTURA

- Interni → direzione artistica, direzione organizzativa e logistica, Produzione,
- Esterni → funzione amministrativa, Comunicazione e Promozione, Ufficio Risorse Umane, Contabilità

La struttura avrebbe bisogno di più personale interno. Al momento ciò non è consentito dalla mancanza di risorse economiche e dal ritardo nel versamento di contributi da parte degli enti pubblici.

INIZIATIVA

AREA: danza contemporanea

PERIODO: 21 – 31 maggio 2018

EDIZIONE: 18a

CONTRIBUTO RICHIESTO: € 55.000,00

CONTRIBUTO PROPOSTO DA CSP: € 50.000,00

SPETTATORI attesi: 5053

SPETTATORI effettivi: 5447

OBIETTIVI PROGETTUALI:

- Produzione di opere nuove, debutti, rappresentazioni site-specific
- Attenzione per la qualità e la *mission* di funzione sociale del festival
- Mantenimento delle relazioni e reti con il territorio
- Ruolo centrale nel panorama della danza emergente

OFFERTA PROPOSTA:

Eventi principali: **22 spettacoli** di danza contemporanea tra emergenti e autori affermati. Gli spettacoli hanno luogo in tre teatri principali, ma anche in luoghi non convenzionali (musei, strade, locali) e nelle sedi di enti partner

Eventi collaterali: Masterclass, Time Break (dibattiti), YC4D, Progetti prima e dopo *Interplay* nella sezione "ExtraFestival", Convegno internazionale sul ruolo del festival

PARTNER:

- **Progetti e reti:** Anticorpi XL, Ciudad que Danzan, Dance Roads
- **Collaborazioni:** Mirabilia, Castello di Rivoli, Fondazione Teatro Ragazzi e Giovani, DAMS, TPE, Accademia Albertina, CCN/R, Nod, Concentrica, Dipartimento di scienze chirurgiche, Maqamat Danse Theatre, DanzaDove, TorinoDanza, PalcoscenicoDanza, Focus Giovani Coreografi
- **Partner strumentali:** Bertolini, Vivaticket

SOSTENITORI: MIBAC, Regione Piemonte, Città di Torino, Teatro Stabile Torino, TorinoDanza, Piemonte dal Vivo, Lavanderia a Vapore, La Francia in scena, Fondazione CRT, TAP

PUNTI DI FORZA: Audience Engagement, Portata internazionale, Sistema di reti ed eventi *off*, Marketing user-oriented

ASPETTI MIGLIORABILI: Composizione delle risorse interne, Integrazione dei vari progetti in rete

I NUMERI
23 COMPAGNIE di cui 11 compagnie nazionali e internazionali
8 PRIME NAZIONALI
100 ARTISTI
5447 SPETTATORI
4 PROGETTI DI FORMAZIONE di cui 1 progetto pilota con il corso di laurea di fisioterapia della scuola di medicina dell'Università di Torino
2 PROGETTI INTERNAZIONALI

SWOT

<table>
<tr><th colspan="4">Festival Internazionale della Danza Contemporanea Interplay</th></tr>
<tr><td>STRENGHTS</td><td>- Qualità artistica e scelte di avanguardia (prime nazionali, artisti noti, titoli internazionali). Attenzione particolare al percorso degli artisti
- Conoscenza del pubblico di riferimento
- Allargamento del bacino di spettatori tramite azioni di outreach
- Attività di fundraising avviate (5x1000, “adotta un’azione”)</td><td>WEAKNESSES</td><td>- Mancanza organo di controllo e bilancio di missione
- Utilizzo maggioritario di collaboratori esterni</td></tr>
<tr><td rowspan="2">OPPORTUNITIES</td><td>- Individuazione di specifici target per le attività di audience development (teenager, fascia 40-50 anni)
- Pubblicità indiretta tramite il coinvolgimento e il gradimento del pubblico fidelizzato</td><td rowspan="2">THREATS</td><td>- Rischio nell’investimento su autori emergenti, debutti e opere site-specific</td></tr>
<tr><td>- Riflessione sul welfare culturale avviata sul territorio piemontese in anticipo rispetto al panorama nazionale
- Grandi FOB che operano nel territorio
- Esistenza di bandi europei, nazionali e regionali per l’erogazione di contributi per le performing arts
- Pubblico partecipe, attivo ed educato allo spettacolo dal vivo
- Eventi in partenariato che possono contribuire al brand building del festival</td><td>- Difficoltà della danza contemporanea ad aprirsi a nuovi pubblici: linguaggio ancora poco accettato
- Ritardo nell’arrivo dei contributi da parte degli enti pubblici (influisce sulla scelta delle risorse da impiegare)
- Rigidità delle pratiche amministrative per accedere ai bandi</td></tr>
</table>

PROGRAMMAZIONE PROPOSTA

PROGRAMMA DEGLI SPETTACOLI E DEGLI EVENTI COLLATERALI DELL'INIZIATIVA

n.	DATA	Luogo e Sede	Nominativi delle compagnie, degli ensemble o dei singoli interpreti	Programmi (autore + brano / testo)	Spettatori previsti
1	21/05/2018	Teatro Astra, Torino	Compagnia Matteo Marfoglia	Matteo Marfoglia, Crossword	295
2	21/05/2018	Teatro Astra, Torino	Compagnia Tabea Martin	Tabea Martin, Beyond Indifference	295
3	22/05/2018	Teatro Astra, Torino	Compagnia Salvo Lombardo	Salvo Lombardo, Present Continuous	295
4	22/05/2018	Teatro Astra, Torino	Compagnia Luna Cenere	Luna Cenere, Kokoro	295
5	22/05/2018	Teatro Astra, Torino	Compagnia Marco Chenevier	Marco Chenevier, Questo lavoro sull'arancia	295
6	25/05/2018	TRG Teatro Ragazzi, Torino	Compagnia Dejà Donné	Virginia Spallarossa, Afshin Varajavandi / Frog	250
7	25/05/2018	TRG Teatro Ragazzi, Torino	Compagnia Siro Gglielmi	Siro Guglielmi, P!nk Elephant	250
8	25/05/2018	TRG Teatro Ragazzi, Torino	Compagnia Mithkal Alzghair	Mithkal Alzghair, Displacement	250
9	26/05/2018	Piazza Vittorio Veneto, Torino	Compagnia Los Innato	Marko Fonseca, Y entre otras cosas	200
10	26/05/2018	Piazza Vittorio Veneto, Torino	Compagnia Francesco Colaleo	Francesco colaleo e Maxime Freixas, Re-Garde	200
11	26/05/2018	Piazza Vittorio Veneto, Torino	Compagnia Cristina Golin	Cristina Golin, D'mes	200
12	26/05/2018	Piazza Vittorio Veneto, Torino	Compagnia Morse	Andrea Gallo Rosso, Moving Closer	200

13	26/05/2018	Piazza Vittorio Veneto, Torino	Compagnia Eclectica	Federica Pozzo, Fee.T.Ness	200
14	29/05/2018	Lanaderia a Vapore, Collegno	Compgania Lucio Baglivo + Collectif A/R	Lucio Baglico, Solo Juntos + Thomas Demay, L'homme de la rue	224
15	29/05/2018	Lavanderi a a Vapore, Collegno	Compagnia Jan Martens	Jan Martens, The rule of three	224
16	29/05/2018	Lavanderi a a Vapore, Collegno	Compagnia Sina Saberi	Sina Saberi, Prelude	224
17	31/05/2018	Lavanderi a a Vapore, Collegno	Compagnia Tecnologia Filosofica	Aldo Torta e Stefano Botti, Boule de neige	224
18	31/05/2018	Lavanderi a a Vapore, Collegno	Compagnia Chey Jurado	Chey Jurado, Agua	224
19	31/05/2018	Lavanderi a a Vapore, Collegno	Resodancer Company	Shi Pratt, Nacreus	224
20	31/05/2018	Lavanderi a a Vapore, Collegno	Compgnia Giselda Ranieri	Giselda Ranieri, T.I.N.A	224
22	23/05/2018	presso i teatri del festival, utilizzati come spazio di redazione	aperto a tutti gli under 30 e agli studenti	Laboratorio di formazione giovane pubblico YC4D, in collaborazione con Krapp's Last Post, Dams UniTo e Mosaico Danza + Learning Session con docenti professionisti di chiara fama, al fine di incrementare nel contesto dell'ipermedia capacità critiche per la realizzazione di reportage nel settore dello spettacolo dal vivo	10
23	25/05/2018	TRG Teatro Ragazzi,	Artista siriano M. Alzhair e gli esperi Alessandro Potremoli e Stefano Tommassini	incontro tra il pubblico e l'artista siriano Mithkal alzghair, coordinato dal Professore Alessandro	250

PROGRAMMAZIONE EFFETTIVA

Data	Luogo	Compagnia	Programma	N° Spettatori
21/05/2018	Teatro Astra	A cura di: M. Marfoglia	Crossword	295
		Tabea Martin	Beyond Indifference	295
22/05/2018	Teatro Astra	A cura di: S. Lombardo	Present Continous	295
		A cura di: L. Cenere	KOKORO	295
		A cura di: M.Chenevier	Questo lavoro sull'arancia	295
25/05/2018	TRG – Teatro Ragazzi e Giovani	Dejà Donné	Frog	250
		A cura di: S.Guglielmi	P!nk Elephant	250
		A cura di: M. Alzghair	Displacement	250
26/05/2018	Castello di Rivoli	Los Innatos	Y entre otras cosas	-
		A cura di: F. Colaleo	Re-Garde	-
		A cura di: C. Golin	D'mes	-
		A cura di: D. Ninarello	Twelve Times	-
		Electica	Fee.T.Ness	-
29/05/2018	Lavanderia a Vapore	Collectif A/R	L'homme de la rue	224
		Lali Ayguadé	KoKoro	224
		A cura di: L. Baglio	Solo juntos	224
		A cura di: S. Saberi	Prelude	224
31/05/2018	Lavanderia a Vapore	Tecnologia Filosofica	Boule de Neige	224
		A cura di: C. Jurado	Agua	224
		Resodancer Company	Nacreus	224
		Morse	Moving Closer	224
		A cura di: G. Ranieri	T.I.N.A.	224

Questionario: progettazione culturale nel campo delle Performing Arts

A. Metodologia progettuale dell'organizzazione

1. Esiste un Project Manager interno? ☑ Sì ☐ No
   Il project manager è interno all'azienda

2. Quali strumenti vengono utilizzati?
   ☐ Analisi di fattibilità
   ☑ SWOT
   ☐ Piano di produzione
   ☐ Prospetto economico-finanziario
   ☐ Marketing Plan
   ☐ Altro ……

3. Breve sintesi delle principali fasi progettuali

   Il processo progettuale non può essere schematizzato secondo la visione della direttrice artistica. Ogni progetto è unico proprio per la sua valenza artistica. Implica un elevato grado di rischio in tutti i vari aspetti: scelte artistiche, budget, pubblico.
   Risulta importante per *Interplay* la scelta di artisti e titoli di qualità, attraverso una selezione che non si basa semplicemente su *application* ma che preveda un'esamina dal vivo dei progetti.

4. Sono previste attività di fundraising? Quali?

   Donazioni, 5x1000

B. Progetto per Bando "Performing Arts 2018" della Compagnia di San Paolo

5. Durata della progettazione: Annuale
6. Il progetto è stato pensato/modificato in funzione del Bando? ☑ Sì ☐ No
7. Obiettivi organizzativi sui 3 anni

   - *Mantenere il posizionamento come appuntamento centrale che trasforma Torino nella capitale della giovane danza*
     Selezione compagnie più interessanti della scena contemporanea nazionale e internazionale. Interplay si propone con un ruolo di scouting di nuovi talenti
   - *Nuove produzioni contraddistinte per la qualità artistica*
   - *Mantenere salde le collaborazioni e reti costruite*
     Interplay fa parte di tre network: Anticorpi XL, Ciudad que Danzan, Dance Roads. Inoltre, il festival intende partecipare nei prossimi anni

al progetto "Focus Giovani Coreografi dell'Area Mediterranea" dando la possibilità a giovani coreografi del bacino del Mediterraneo di sfruttare opportunità quali masterclass, spettacoli e residenze, favorendo integrazione e dialogo culturale.

- *Azioni diversificate e trasversali per la formazione del pubblico*
  Continua il lavoro su progetti quali ICD (formazione di alto livello per danzatori e autori) e YC4D

8. Obiettivi progettuali

   - Produzione di opere nuove, debutti, rappresentazioni site-specific
     Interplay cerca di bilanciare tra opere di artisti emergenti e produzioni di grande rilievo internazionale di formazioni artistiche più conosciute
   - Attenzione alla qualità artistica e alle scelte produttive in linea con la funzione sociale descritta nella *mission*
     Particolare attenzione è rivolta a progetti che favoriscano l'integrazione (Focus Young Mediterranean Coreographers) e il welfare culturale (progetto pilota con l'Università di scienze chirurgiche di Torino)
   - Mantenimento delle relazioni con i partner progettuali

9. Risultati:
   Ottima risposta del pubblico con più spettatori di quelli preventivati, buon rapporto di rete e lavoro con i coordinatori.

10. Quali strumenti di monitoraggio sono stati utilizzati?
    ☑ Questionari di gradimento
    ☑ Feedback e confronti
    ☑ Relazioni scritte
    ☑ Indagini sul pubblico
    ☑ Analisi d'impatto
    ☑ Indicatori di performance

11. Sono previsti processi di valutazione finale? ☑ Sì ☐ No

    - Rendiconto economico-finanziario
    - Reazione artistica
    - Relazione finale festival

C. Quali sono le maggiori criticità del settore riscontrabili in merito all'attività di progettazione?

   ☐ Difficoltà nella progettazione di medio-lungo periodo

☑ Variabili economiche e finanziarie che influiscono sulle scelte di produzione per opere di sperimentazione/ festival/grandi eventi

☐ Flessibilità e adattamento del personale (HR)

☐ Coordinamento e teamwork

☐ Rispetto delle scadenze e tempistiche rigide

☑ Rigidità organizzativa VS "Caos creativo" (M. Lindgren, J. Packendorff)

☐ Sistema di promozione insufficiente

☐ Assenza di un'adeguata attività di fundraising

☑ Altro:

- la grande criticità in Italia e la mancanza di investimenti forti verso la cultura
- pratiche amministrative e burocrazia snervante
- ritardi spaventosi nell'erogazione dei fondi da parte degli enti locali

Ruolo con le fondazioni e i bandi.

Il ruolo con le fondazioni è buono. Soprattutto in Piemonte, le FOB hanno dimostrato interesse per il sostegno a progetti validi con un sostegno duraturo. L'approccio dell'associazione ai bandi è sostanzialmente positivo. I bandi sono necessari e utili per tutte le realtà culturali per ottenere fonti e finanziamenti essenziali per la sostenibilità e realizzazione dei festival. In particolare, i grandi **ritardi nell'erogazione dei contributi** degli enti pubblici (fino a 2 anni) mettono in crisi e minacciano la possibile realizzazione di iniziative di qualità. In uno scenario che vede le organizzazioni in difficoltà nel pagamento dei cachet degli artisti e nel versamento dei contributi per il personale interno, i bandi permettono alle organizzazioni di respirare e continuare la progettazione. Altro grande valore dei bandi è quello di dare maggiore **trasparenza** alle procedure e modalità di contributo da parte degli enti finanziatori.

Bisogna notare però anche la forte rigidità delle pratiche amministrative e burocratiche, che mette in difficoltà realtà di medie e piccole dimensioni con la richiesta della produzione di documenti difficili da presentare o reperire. Questo problema, particolarmente diffuso in Italia e meno nell'Europa del Nord, va a vantaggio delle grandi istituzioni che per statuto e natura hanno maggior facilità nella produzione di documenti. Bisogna ricordare, infatti, che la maggior parte delle iniziative e dei festival si avvale di un numero limitatissimo di personale e le pratiche amministrative rappresentano uno scoglio molto più grande da affrontare. È opinione di Mosaico Danza che **i bandi debbano essere ripensati in un'ottica di maggior flessibilità** amministrativa e con richieste proporzionali alla dimensione dell'ente.

➢ T* DANSE – FESTIVALI INTERNAZIONALE DELLA NUOVA DANZA DI AOSTA

ENTE

MISSION

- Produzione e distribuzione di spettacoli di danza, festival e programmi formativi per le scuole
- Festival come momenti di socialità e strumenti per la condivisione di saperi e culture
- Nuova *mission* strategica focalizzata sull'organizzazione e direzione artistica di festival per sensibilizzare e creare un'offerta culturale di qualità sul territorio → dal 2018

STRUTTURA

- Interni → Direzione artistica, amministrazione, organizzazione, ufficio tecnico
- Esterni → Consulenza contabile e Grafica promozionale

INIZIATIVA

AREA: danza contemporanea, performance, teatro sperimentale

PERIODO: 14 – 21 ottobre 2018

EDIZIONE: 3a

CONTRIBUTO RICHIESTO: € 60.000,00

CONTRIBUTO PROPOSTO DA CSP: € 48.000,00

SPETTATORI attesi: 2970

SPETTATORI ATTESI dopo il ridimensionamento: 1280

PRESENZE AL BOTTEGHINO: 831[1]

OBIETTIVI PROGETTUALI:

- Portare il contemporaneo in VdA
- Ruolo del Festival nel territorio: costruire comunità e consolidare l'identità
- Azioni di fundraising
- Progettualità condivisa per il prossimo triennio: per nuove risorse e per un raggio d'azione più ampio

[1] In media i visitatori hanno partecipato a 3 spettacoli/performance

OFFERTA PROPOSTA:

Eventi principali: 39 spettacoli diversi con 8 repliche per un totale di 47 eventi (2 spettacoli al giorno intervallati da performance). Di questi, 7 sono prime nazionali.

Eventi collaterali: Masterclass, Feedback Aperò, Aspettando T*Danse, Laboratori civili, #comunicadanza (social media storytelling per alternanza scuola-lavoro), Instabulation (progetto performativo in spazi non convenzionali), alternanza scuola/lavoro, #coinvolgiti (ospitalità degli artisti nelle case degli aostani), #maratonadellescuole per collegare artisti internazionali e scuole di danza locale

PARTNER:

- **Progetti e Collaborazioni**: Cittadella dei giovani (partner strumentale), BlaubArt, TiR, Campadidanza, Altrevelocità, PAC
- **Reti**: C.Re.S.Co, rete in formazione con attori internazionali

SOSTENITORI: Regione, Consiglio regionale, Comune di Aosta, Compagnia di San paolo, Fondazione CRT, CVA Trading, TicketNow

PUNTI DI FORZA: Audience Engagement, Partecipazione comunità locale, Offerta internazionale

ASPETTI MIGLIORABILI: Attività di fundraising (ricerca sponsor), Aumentare le relazioni di rete (con enti locali e con altri partner progettuali), Analisi di fattibilità più attenta alle effettive possibilità del festival

I NUMERI
12 COMPAGNIE
10 SPETTACOLI
9 PERFORMANCE
8 PRIME REGIONALI
SPETTATORI
2 PROGETTI DI INCLUSIONE
2 PROGETTI DI FORMAZIONE

SWOT

T*Danse Technologie et Danse			
STRENGHTS	- Struttura agile e flessibile grazie a un personale giovane e preparato - Ruoli centrali nella programmazione dell'offerta in mano a risorse interne - Adozione di soluzioni innovative per l'*audience engagement* - Carattere fortemente inclusivo e partecipativo del festival - Comunicazione chiara e precisa con gli stakeholder	WEAKNESSES	- Mancanza di solide attività di fundraising - Scarsa diversificazione dei fondi - Mancanza organo di controllo e bilancio di missione - Possibilità di migliorare e ampliare il sistema di reti e collaborazioni
OPPORTUNITIES	- Coinvolgimento del pubblico giovane in costante crescita[2] - Esistenza di bandi europei, nazionali e regionali per l'erogazione di contributi per le *performing arts* - Politiche favorevoli sulla cultura per il carattere autonomo della regione della Valle d'Aosta - Attori economici europei e nazionali che operano sull'area geografica (anche FOB) - Regione ad alto impatto turistico - Presenza di pubblico appassionato che si reca in aree limitrofe (Piemonte, Francia, Svizzera) per assistere a spettacoli dal vivo	THREATS	- Difficoltà della danza contemporanea ad aprirsi a nuovi pubblici: linguaggio ancora poco accettato - Ritardo nell'arrivo dei contributi da parte degli enti pubblici (influisce sulla scelta delle risorse da impiegare) - Rigidità delle pratiche amministrative per accedere ai bandi - Territorio ancora poco avvezzo a proposte e linguaggi sperimentali nella cultura: assenza di un'offerta sistemica e integrata - Pochi investimenti sul turismo culturale in Valle d'Aosta - Riduzione dei contributi destinati al territorio valdostano da parte di enti locali

[2] Il pubblico ha subito una crescita del 50% dal 2015 al 2016

PROGRAMMAZIONE PROPOSTA

PROGRAMMA DEGLI SPETTACOLI E DEGLI EVENTI COLLATERALI DELL'INIZIATIVA

n.	DATA	Luogo e Sede	Nominativi delle compagnie, degli ensemble o dei singoli interpreti	Programmi (autore + brano / testo)	Spettatori previsti
1	29/09/2018	sezione "Aspettando T*Danse" - spazi non convenzionali, Aosta	Cie Ecorpsabulle	spettacolo: Instabulation di Lolita Espin Anadon	50
2	30/09/2018	sezione "Aspettando T*Danse" - spazi non convenzionali, Aosta	Cie Ecorpsabulle	spettacolo: Instabulation di Lolita Espin Anadon	50
3	06/10/2018	sezione "Aspettando T*Danse" - spazi non convenzionali, Aosta	Cie Ecorpsabulle	spettacolo: Instabulation di Lolita Espin Anadon	50
4	07/10/2018	sezione "Aspettando T*Danse" - spazi non convenzionali, Aosta	Cie Ecorpsabulle	spettacolo: Instabulation di Lolita Espin Anadon	50
5	01/10/2018	sezione "Aspettando T*Danse" - Cittadella dei Giovani, Aosta	Black Reality	audience engagement: laboratorio civile rivolto ai migranti a cura di Valerio Gatto Bonanni	20
6	01/10/2018	sezione "Aspettando	Replicante Teatro	audience engagement: laboratorio civile rivolto ai detenuti a cura di	25

		T*Danse" - casa Circondariale di Brissogne e Aosta		Andrea Damarco, Barbara Caviglia	
7	02/10/2018	sezione "Aspettando T*Danse" - Cittadella dei Giovani, Aosta	Vi-Kap	audience engagement: laboratorio civile rivolto ai disabili a cura di Anna Albertarelli, Roberto Penzo	15
8	04/10/2018	sezione "Aspettando T*Danse" - Liceo Classico, Aosta	Compagnia Palinodie	audience engagement: laboratorio civile rivolto ad adolescenti a cura di Stefania Tagliaferri, Verdiana Vono	25
9	12/10/2018	sezione "Aspettando T*Danse" - casa Circondariale di Brissogne e Aosta	D.Street Company	Spettacolo: Danse_Balance di Said Mameche	100
10	13/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Marco Torrice, Mehdi Tayari, Nóra Horváth, Sylvia Omata Iweanya	spettacolo: Melting Pot di Marco Torrice	100
11	13/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	D.Street Company; Marco Chenevier; Francesca Fin	aperitivo di apertura del Festival e live impro performance a cura di D.Street Company	100
12	15/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	D.Street Company	Contest: Battle 1vs 1 all style a cura di D.Street Company	150
14	15/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Gabriella Maiorino	masterclass condotta da Gabriella Maiorino	15

15	16/10/2018	Teatro Giacosa, Aosta	ALDES / Aline Nari	spettacolo: Il colore Rosa di Aline Nari	120
17	16/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Gabriella Maiorino	spettacolo: Cinematic.2 di Gabriella Maiorino e Simone Giacomini eventi collaterali: Q&A - 10 minuti di botta e risposta con l'artista a fine spettacolo feedback aperò - incontro tra pubblico e artisti in data 17/10/18	80
18	16/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Cie DisOrienta	Spettacolo: e|ma di Maria Donata D'Urso e Wolf Ka eventi collaterali: Q&A - 10 minuti di botta e risposta con l'artista a fine spettacolo feedback aperò - incontro tra pubblico e artisti in data 17/10/18	80
19	16/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Zierle&Carter	Performance a cura di Alexandra Zierle e Paul Carter	50
20	16/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Andrea Salustri; Philippe Saire	masterclass 1: condotta da Andrea Salustri masterclass 2: condotta da Philippe Saire	30
22	17/10/2018	Teatro Giacosa, Aosta	ALDES / Aline Nari	spettacolo: Il colore rosa di Aline Nari	120
23	17/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Andrea Salustri	spettacolo: Polystyrene Research di Andrea Salustri eventi collaterali: Q&A - 10 minuti di botta e risposta con l'artista a	70

				fine spettacolo feedback aperò - incontro tra pubblico e artisti in data 18/10/18	
24	17/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Hungry Sharks	spettacolo: #fomo di Valentin Alfery eventi collaterali: Q&A - 10 minuti di botta e risposta con l'artista a fine spettacolo feedback aperò - incontro tra pubblico e artisti in data 18/10/18	70
25	17/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Zierle&Carter	Performance a cura di Alexandra Zierle e Paul Carter	40
26	17/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Cie Philippe Saire	spettacolo: NEONS Never Ever, Oh! Noisy Shadows di Philippe Saire eventi collaterali: Q&A - 10 minuti di botta e risposta con l'artista a fine spettacolo feedback aperò - incontro tra pubblico e artisti in data 18/10/18	70
27	17/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Marco D'Agostin; Sotterraneo	masterclass 1: condotta da Marco D'Agostin masterclass 2: condotta da Sotterraneo	30
28	18/10/2018	Teatro Giacosa, Aosta	ALDES / Aline Nari	spettacolo: Il colore rosa di Aline Nari	120
29	18/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Marco D'Agostin	spettacolo: Everything is ok di Marco D'Agostin eventi collaterali: Q&A - 10 minuti di botta e risposta con l'artista a fine spettacolo feedback aperò - incontro tra pubblico e artisti in	85

				data 19/10/18	
30	18/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Sotterraneo	spettacolo: Overload di Sotterraneo/ Daniele Villa eventi collaterali: Q&A - 10 minuti di botta e risposta con l'artista a fine spettacolo feedback aperò - incontro tra pubblico e artisti in data 19/10/18	85
31	18/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Zierle&Carter	Performance a cura di Alexandra Zierle e Paul Carter	50
32	18/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Michele Rizzo; Ozmotic	masterclass 1: condotta da Michele Rizzo masterclass 2: condotta da Simone Bosco	30
33	19/10/2018	Teatro Giacosa, Aosta	ALDES / Aline Nari	spettacolo: il colore rosa di Aline Nari	120
34	19/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Michele Rizzo	spettacolo: Higher di Michele Rizzo eventi collaterali: Q&A - 10 minuti di botta e risposta con l'artista a fine spettacolo feedback aperò - incontro tra pubblico e artisti in data 20/10/18	75
35	19/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Ozmotic	spettacolo: Elusive balance di Ozmotic - Simone Bosco e Riccardo Giovinetto eventi collaterali: Q&A - 10 minuti di botta e risposta con l'artista a fine spettacolo feedback aperò - incontro tra pubblico e artisti in	75

				data 20/10/18	
36	19/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Fabio Ciccalé	spettacolo: Indaco di Fabio Ciccalé eventi collaterali: Q&A - 10 minuti di botta e risposta con l'artista a fine spettacolo feedback aperò - incontro tra pubblico e artisti in data 20/10/18	60
37	19/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Zierle&Carter	Performance a cura di Alexandra Zierle e Paul Carter	50
38	19/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Compagnia 7-8 chili;Go Plastic company	masterclass 1: condotta da Davide Calvaresi e Giulia Capriotti masterclass 2: condotta da Cindy Hammer e Susan Schubert	30
39	20/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Compagnia 7-8 chili	spettacolo: Ciak di Davide Calvaresi e Giulia Capriotti eventi collaterali: Q&A - 10 minuti di botta e risposta con l'artista a fine spettacolo feedback aperò - incontro tra pubblico e artisti in data 21/10/18	85
40	20/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Go Plastic company	spettacolo: Clean me di Cindy Hammer e Susan Schubert eventi collaterali: Q&A - 10 minuti di botta e risposta con l'artista a fine spettacolo feedback aperò - incontro tra pubblico e artisti in data 21/10/18	85

42	20/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Zierle&Carter	Performance a cura di Alexandra Zierle e Paul Carter	50
43	20/10/2018	Biblioteca Regionale, Aosta	Eva Neklyaeva, Alberto Cossu e Emanuele Braga	conferenza a cura di Eva Neklyaeva - direttrice artistica Sant'Arcangelo dei Teatri	30
44	21/10/2018	Biblioteca Regionale, Aosta	Franco Berardi "Bifo"; Alberto Cossu e Emanuele Braga	conferenza a cura di Franco Berardi "Bifo"	30
45	21/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Simone Pacini, Elena Pisu; Marco Chenevier; Francesca Fini	aperitivo di chiusura festival premio best IGer progetto #comunicadanza	100
46	15/10/2018	Liceo Artistico, Aosta	Simone Pacini, Elena Pisu	audience engagement: progetto #comunicadanza a cura di Simone Pacini	50
47	16/10/2018	Liceo Artistico, Aosta	Simone Pacini, Elena Pisu	audience engagement: progetto #comunicadanza a cura di Simone Pacini	50
48	17/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Simone Pacini, Elena Pisu	audience engagement: progetto #comunicadanza a cura di Simone Pacini	50
49	18/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Simone Pacini, Elena Pisu	audience engagement: progetto #comunicadanza a cura di Simone Pacini	50
50	19/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Simone Pacini, Elena Pisu	audience engagement: progetto #comunicadanza a cura di Simone Pacini	50
51	20/10/2018	Cittadella dei Giovani, Aosta	Simone Pacini, Elena Pisu	audience engagement: progetto #comunicadanza a cura di Simone Pacini	50

TOTALE SPETTACOLI : 47 **TOTALE SPETTATORI:** 2970

PROGRAMMAZIONE EFFETTIVA

Data	Luogo	Compagnia	Programma	N° Spettatori
14/10/2018	Cittadella dei Giovani	D. Street Company	Battle 1vs1 all style (contest)	150
15/10/2018	Cittadella dei Giovani	Ali Nari - ALDES	Il colore rosa	120
16/10/2018	Cittadella dei Giovani	Ali Nari - ALDES	Il colore rosa	120
17/10/2018	Cittadella dei Giovani	A cura di: F. Cicalé	Indaco – Un colore per danzatore	60
		A cura di: A. Zierle	Exist no more – Flight of Freedom Follows	50
18/10/2018	Cittadella dei Giovani	A cura di: G. Maiorino e S. Giacomini	Cinematic.2: Ballata	80
		A cura di: P. Carter	From Pierced Darkness Flower Grow	50
		Sotterraneo	Overload	85
19/10/2018	Cittadella dei Giovani	7-8 chili	Ciak	85
		A cura di: A. Zierle	Swan Song (Part 1)	50
		Go Plastic Company	Clean Me	85
20/10/2018	Cittadella dei Giovani	Hungry Sharks	#FOMO – The Fear of Missing Out	70
		A cura di: P. Carter	No man is an island: swim to me	50
		OZmotic	Elusive Balance	75
		A cura di: M. Torrice	Melting Pot	100
21/10/2018	Cittadella dei Giovani	A cura di: A. Zierle	Swan Song (Part 2)	50

Questionario: progettazione culturale nel campo delle Performing Arts

A. Metodologia progettuale dell'organizzazione

1. Esiste un Project Manager interno? ☐ Sì ☑ No

   Il lavoro di coordinamento delle attività di progettazione viene svolto da Smeralda Capizzi, incaricata di produzione, che si occupa di coordinare le attività di staff e reperire i fondi.
   Tutte le attività sono frutto di un costante confronto in team dello staff artistico/organizzativo con formule di brain storming, dibattito aperto e progettazione condivisa.

2. Quali strumenti vengono utilizzati?
   ☐ Analisi di fattibilità
   ☐ SWOT
   ☑ Piano di produzione
   ☑ Prospetto economico-finanziario
   ☐ Marketing Plan
   ☐ Altro ……

   Data l'origine della Compagnia (di natura primariamente artistica), gli strumenti di sopra elencati vengono utilizzati raramente dall'organizzazione che preferisce affidarsi nella strutturazione dei progetti a modelli descrittivi richiesti e già forniti da bandi di selezione (come nel caso del bando "Performing Arts 2018"), fatta eccezione per progetti nuovi.

3. Breve sintesi delle principali fasi progettuali

   Ideazione spontanea → eventuale bando per professionalità esterne allo staff (es. artisti) → Programmazione → Presentazione e definizione in team delle specifiche progettualità → Budget di produzione → Piano di comunicazione ai diversi stakeholder → Attività di fundraising, sponsorizzazioni e creazione di relazioni (es. con cooperative interessate a singole progettualità) → Chiusura dei contratti con le risorse esterne necessarie (successiva alla conferma dei finanziamenti previsti) → fase produttiva e realizzativa → monitoraggio → valutazione dei dati e feedback raccolti → Rendicontazione economico-finanziaria e presentazione bilancio consuntivo agli stakeholder

4. Sono previste attività di fundraising? Quali?

   Le attività legate alla ricerca di finanziamenti sono gestite da due risorse interne allo staff e si occupano principalmente dell'interazione con fondazioni bancarie ed enti pubblici.

Una terza risorsa si occupa dei rapporti con enti territoriali, cooperative e sponsor.

B. Progetto per Bando "Performing Arts 2018" della Compagnia di San Paolo

5. Durata della progettazione: Annuale
6. Il progetto è stato pensato/modificato in funzione del Bando? ☐ Sì ☑ No

*Seppur il Festival T*Danse abbia una natura autonoma nella sua creazione dal bando, è importante sottolineare che tale progetto sia nato e sia cresciuto grazie al sostegno della Compagnia di San Paolo che ha reso possibile la sostenibilità del festival e la sua evoluzione fin dalla prima edizione.*

7. Obiettivi organizzativi sui 3 anni

- Consolidare la propria identità e posizione sul territorio cittadino
- Capire quali progettualità funzionano e quali vanno modificate
  La progettualità legata alle disabilità, per esempio, va ripensata per far sì che il laboratorio non risulti un'attività separata e distaccata dal festival. Sarà necessario nei prossimi anni lavorare con le famiglie e su un periodo più lungo, precedente al festival, per rendere l'obiettivo di inclusività più efficace.
- Aumentare le relazioni con gli enti locali
  Sui 3 anni, l'obiettivo sarà quello di aumentare tali relazioni, lavorando per costruire una maggior sensibilità collettiva e senso di responsabilità verso attività che generano una ricaduta effettiva sul territorio cittadino e locale. L'auspicio è quello di ottenere dagli enti locali, alla fine del triennio, non esclusivamente un supporto economico ma anche un maggior coinvolgimento nelle attività e progettualità del festival
- Attivare partenariati con altri enti europei
  Percorso già messo in moto dal Teatro Instabile di Aosta, che stima di portare a compimento in tempo per l'apertura del prossimo triennio.

8. Obiettivi progettuali

- Costruire comunità, utilizzando gli spazi e i tempi del festival come un momento di incontro, confronto e conoscenza.
  In tale ottica si sviluppano i laboratori di inclusività previsti, l'invito all'ospitalità degli artisti nelle case di cittadini aostani, il programma di partecipazione delle scuole di danza alla vita del festival, il progetto di alternanza scuola-lavoro per il liceo artistico, la richiesta agli artisti che si esibiscono di rimanere per tutta la durata dell'evento e di partecipare ai focus group e alle diverse iniziative di confronto proposte.
- Portare la danza contemporanea e linguaggi sperimentali in un territorio non avvezzo a spettacoli di arte performativa come la Valle d'Aosta

- Unire diverse progettualità già sviluppate negli anni dalla compagnia del Teatro Instabile di Aosta in un progetto integrato e coerente

9. Risultati

   Buona risposta del pubblico nonostante la netta riduzione del numero e delle giornate di spettacolo. Obiettivi artistici raggiunti. Grande successo dei progetti di audience engagement, in particolare il progetto di alternanza scuola/lavoro e il lavoro con le scuole di danza locali.

10. Quali strumenti di monitoraggio sono stati utilizzati?

    ☑ Questionari di gradimento
    ☑ Feedback e confronti
    ☑ Relazioni scritte
    ☑ Indagini sul pubblico
    ☐ Analisi d'impatto
    ☐Indicatori di performance

11. Sono previsti processi di valutazione finale? ☑ Sì ☐ No

- Rendicontazione economico-finanziaria
- Rapporto sulle relazioni artistiche sviluppate durante il festival
- Rapporto dell'ufficio stampa sui dati raccolti
  Durante tutto il festival vengono distribuite al pubblico indagini di gradimento. Alla fine dell'evento sono stati raccolti, tramite Google form, relazioni e giudizi finali per artisti, operatori, host e pubblico.
  I dati raccolti riguardano: l'esperienza vissuta, lo spettacolo, l'organizzazione, la comunicazione ed eventuali suggerimenti
- Presentazione bilancio consuntivo ai diversi stakeholder

C. Quali sono le maggiori criticità del settore riscontrabili in merito all'attività di progettazione?

☑ Difficoltà nella progettazione di medio-lungo periodo

☑ Variabili economiche e finanziarie che influiscono sulle scelte di produzione per opere di sperimentazione/ festival/grandi eventi

☐ Flessibilità e adattamento del personale (HR)

☐ Coordinamento e teamwork

☐ Rispetto delle scadenze e tempistiche rigide

☐ Rigidità organizzativa VS "Caos creativo" (M. Lindgren, J. Packendorff)

☐ Sistema di promozione insufficiente

☐ Assenza di un'adeguata attività di fundraising

☑ Altro: Mancanza di riconoscimento e consapevolezza da parte degli enti locali della valenza che eventi di questo tipo possono portare sul territorio

Ruolo con le fondazioni e i bandi.

Tendenzialmente il bando viene visto come un'opportunità prima di tutto finanziaria ma anche di supporto tecnico. Nel caso di "Performing Arts 2018" si tratta di un bando molto ben strutturato capace attraverso i suoi campi di creare consapevolezza nell'ente: mettere in luce gli aspetti e le progettualità da portare avanti, le strategie da formulare e gli obiettivi da chiarire.

A volte, come nel caso dei bandi ministeriali, i criteri stringenti e i campi da compilare risultano limitare le possibilità del progetto artistico stesso.

➢ CONCENTRICA – TEATRO DELLA CADUTA

ENTE

MISSION

- Promozione cultura interdisciplinare a livello nazionale
- Funzione sociale di diffusione della cultura con attività di formazione, laboratorio e tutoraggio per pubblico, *performer*, operatori
- Sperimentazione modelli organizzativi e di condivisione nuovi

STRUTTURA

- Interni → Progettazione, Organizzazione, Amministrazione, Coordinamento
- Esterni → Promozione, organizzazione e allestimento ai partner per eventi nei territori, Ufficio Stampa e comunicazione (in collaborazione con altri partner)

INIZIATIVA

AREA: prosa contemporanea, teatro sperimentale

PERIODO: 16/8/18 – 28/2/19

EDIZIONE: 6°

CONTRIBUTO RICHIESTO: € 50.000,00

CONTRIBUTO SAN PAOLO: € 40.000,00

SPETTATORI attesi: 2750

SPETTATORI ATTESI in Torino: circa 920

SPETTATORI effettivi: 957

OBIETTIVI PROGETTUALI:

- Attenzione alla distribuzione delle opere con tournée delle opere nella Ragione
- Struttura a rete con i partner: modello di condivisione delle scelte artistiche
- Nuova drammaturgia contemporanea su scala nazionale
- Attrarre target di pubblico nuovi

OFFERTA PROPOSTA:

Eventi principali: 17 spettacoli diversi con 6 repliche per una totale complessivo di 23 eventi. 6 produzioni nuove sul territorio e una tournée per titoli vecchi e nuovi della rassegna nelle aree provinciali

Eventi collaterali: Aspettando Concentrica, Osservatorio dei giovani in collaborazione con Reclip (formazione nuovo pubblico), Pensieri dal Vivo (riflessioni su temi caldi dello spettacolo dal vivo), Raggio Critico (workshop di visione e scrittura critica), 20 tavoli di

lavoro con Hangar e Wonderland Festival sulla programmazione culturale e sul ruolo dei festival nei territori

PARTNER:

- **Reti**: Rete del Contemporaneo con Kronoteatro e Compagnia degli Scarti, IN BOX e NDN, C.RE.S.CO, Reclip (collaborazione su Osservatorio dei giovani)
- **Progetti, Festival, rassegne**: progetto Bruxelles en piste, il festival Testimonianza Ricerca e Azioni (Genova), il festival Nuove Terre (Framura, Deiva Marina e Bonassola), *Interplay*
- **Teatri**: Teatro Sociale (Valenza), l'Officina Teatrale degli Anacoleti (Vercelli), l'Associazione Craft (Asti), Compagni di Viaggio (Lanzo T.se), Teatro delle Selve (San Maurizio d'Opaglio, NO), Nido di ragno (Ventimiglia), Teatro Concordia (Venaria), Faber Teatro (Casalborgone), Fabula Rasa (Almese), SantiBriganti Teatro (Settimo T.se e Teatri Civici – di Busca, Dronero e Caraglio)
- **Luoghi metropolitani**: Coorpi, Film Commission Torino Piemonte, Flic Scuola di Circo, Fondazione Piemonte dal Vivo, Gai, Hangar Piemonte, Università di Torino
- **Partner strumentali**: Café Müller, Circolo dei lettori, Caffè Alberto, Anna Blasco, Amen Bar, La Piola del Cine

SOSTENITORI: Fondazione CRT, Fondazione Piemonte dal Vivo, TAP Torino Arti Performative, con il patrocinio della Città di Torino, Play with Food, Avanzi di Balera

PUNTI DI FORZA: Rete interregionale, Co-Progettazione organizzata, Circuitazione di opere nuove nel panorama piemontese, Riduzione dei costi di produzione con piccole tournée sul territorio e su più anni

ASPETTI MIGLIORABILI: Attività di fundraising, Rafforzare l'offerta anche sui territori di provincia

I NUMERI

13 COMPAGNIE
6 PRIME
27 ENTI COINVOLTI NEL PROGETTO
18 CITTÀ COINVOLTE su 3 regioni
957 SPETTATORI PER LE SOLE DATE DI TORINO (12 serate)
4 PROGETTI DI FORMAZIONE
OLTRE 6000 TRA LOCANDINE, CARTOLINE E MANIFESTI PROMOZIONALI

SWOT

<table>
<tr><th colspan="4">Concentrica – Spettacoli in orbita</th></tr>
<tr><td rowspan="2">STRENGHTS</td><td>- Ridurre i costi operando su circuiti e piccole tournée
- Sviluppata capacità di lettura del territorio e conoscenza del proprio pubblico tramite tesseramento
- Sistema di sinergie e reti molto evoluto con forme distinte di co-progettazione, co-finanziamento e co-produzione per la diffusione, circuitazione e promozione dei titoli scelti
- Forme di finanziamento differenziate e strutturate
- Multidisciplinarietà come strategia per attrarre nuovi pubblici</td><td rowspan="2">WEAKNESSES</td><td>- Mancanza ente di controllo e bilancio sociale
- Livello partecipativo sbilanciato fra gli enti in rete: contrasti di visione possono indebolire la rassegna e comportare l’aumento dei costi
- L’aumento delle produzioni ha aumentato il numero di risorse necessarie che deve trovare un bilanciamento con nuove fonti di finanziamento o maggiori entrate proprie</td></tr>
<tr><td rowspan="2">OPPORTUNITIES</td><td>- Tavole di lavoro come luoghi di incontro tra operatori e artisti
- Spettacoli cittadini come “vetrina” per titoli che possono essere selezionati dagli operatori presenti per la stagione futura</td><td rowspan="2">THREATS</td><td>- Diversità delle compagnie che collaborano con offerte molto differenti
- Mancanza di attività di fundraising continuative</td></tr>
<tr><td>- Riflessione sul welfare culturale avviata sul territorio piemontese in anticipo rispetto al panorama nazionale
- Grandi FOB che operano nel territorio
- Esistenza di bandi europei, nazionali e regionali per l’erogazione di contributi per le performing arts
- Pubblico partecipe, attivo ed educato allo spettacolo dal vivo
- Presenza di Università e istituzioni culturali cittadine con cui promuovere dibattiti ed iniziative</td><td>- Difficoltà del teatro emergente al di là del contesto cittadino
- Ritardo nell’arrivo dei contributi da parte degli enti pubblici (influisce sulla scelta delle risorse da impiegare)
- Rigidità delle pratiche amministrative per accedere ai bandi</td></tr>
</table>

PROGRAMMAZIONE PROPOSTA

PROGRAMMA DEGLI SPETTACOLI E DEGLI EVENTI COLLATERALI DELL'INIZIATIVA

n.	DATA	Luogo e Sede	Nominativi delle compagnie, degli ensemble o dei singoli interpreti	Programmi (autore + brano / testo)	Spettatori previsti
1	16/08/2018	Festival Nuove Terre, Deiva Marina	Compagnie M/F	Sabl(h)ier (Francesco Colaleo e Maxime Freixas)	180
2	06/10/2018	Torino, Polo del '900	Play with Food e Terre Spezzate	Edith's Party	150
3	27/10/2018	Torino, Scuola di circo FLIC	GLi Omini + Extraliscio	Gran Glassè (L. Zacchini, G. Zacchini, F. Sarteanesi, F. Rotelli)	250
4	27/10/2018	Torino, Spazio Bunker	Avanzi di Balera	Avanzi di Balera	400
5	08/11/2018	Torino, Polo del '900	Alberto Astorri, Luca Zacchini Regia di Massimiliano Civica	Un quaderno per l'inverno (A. Pirozzi)	100
6	09/11/2018	Torino, Cafè Muller	Leviedelfool	Requiem for Pinocchio (Simone Perinelli)	100
7	10/11/2018	Torino, Cafè Muller	Vincitore Premio Inbox 2018	Le finali di Inbox si svolgeranno a maggio 2018	100
8	15/11/2018	Torino, Teatro Vittoria	Carrozzeria Orfeo	Animali da bar (Gabriele Di Luca)	200
9	17/11/2018	Ventimiglia, Teatro Comunale	Carrozzeria Orfeo	Animali da bar (Gabriele Di Luca)	250
11	11/01/2019	Asti, Spazio Kor	Fratelli Dalla Via	Drammatica elementare (Diego e Marta Dalla Via)	80
12	12/01/2019	Lanzo, Auditorium	Fratelli Dalla Via	Drammatica elementare	100
13	18/01/2019	Vercelli, Officina teatrale degli Anacoleti	Collettivo Controcanto	Sempre Domenica (Collettivo Controcanto)	80
14	01/02/2019	Tatro Civico Busca	I sacchi di sabbia	Dialoghi degli dei Dei (Massimiliano Civica, Giovanni Guerrieri, Giulia Gallo, Vincenzo Illiano,	100

		(CN)		Gabriele Carli, Federico Polacci, Giulia Solano)	
15	09/11/2018	Torino, Caffè della Caduta	Pensieri dal vivo	Tavolo di lavoro in collaborazione con Hangar	30
16	16/11/2018	Torino, Caffè della Caduta	Pensieri dal vivo	Tavolo di lavoro in collaborazione con festival nazionali	30
17	15/11/2018	Torino, Foyer Teatro Vittoria	Scuola di circo FLIC	Incirque	50
18	08/11/2018	Torino, Polo del '900	Teatro della Caduta e Feel Good Swing	Apericentrico	50
20	10/11/2018	Torino, Cafè Muller	Teatro della Caduta e Feel Good Swing	Apericentrico	50
21	17/11/2018	Torino, Polo del '900	Compagnie M/F	Chenapan (Francesco Colaleo e Maxime Freixas)	100
22	17/11/2018	Torino, Polo del '900	Teatro della Caduta e Feel Good Swing	Apericentrico	50
23	09/11/2018	Torino, Cafè Muller	Teatro della Caduta e Feel Good Swing	Apericentrico	50
24	16/11/2018	Torino, Cafè Muller	Teatro della Caduta e Feel Good Swing	Apericentrico	50
25	23/11/2018	Arca Studios, Docks Dora	Feel Good Swing	Partycentrico	200

TOTALE SPETTACOLI: 23 **TOTALE SPETTATORI:** 2750

PROGRAMMAZIONE EFFETTUATA (su Torino)

Data	Luogo	Compagnia	Programma	N° Spettatori
6/10/2018	Arca Studios	Play with Food (a cura di)	Edith's Party	-
9-16-23/10/2018	Il Piccolo Cinema	Associazione Antiloco	Proiezioni cinematografiche	-
27/10/2018	Scuola FLIC	Gli Omini + ExtraLiscio	Gran Glassè	250
1/11/2018	Teatro della concordia, Venaria	Cie Menteuses	À nos fantômes	-
8/11/2018	Sala Movie, Film Commission	Regia: M. Civica	Scampoli	-
9/11/2018	Café Muller	Leviedelfool	Requiem per Pinocchio	100
15/11/2018	Teatro Vittoria	Carrozzeria Orfeo	Animali da Bar	200
16/11/2018	Docks Dora	Ortika	Stratr*ia – Storia di un pesce	-
17/11/2018	Docks Dora	MaMiMò	Nessuna pietà per l'arbitro	-
17/11/2018	Polo del '900	Compagnie M/F	Chenapan	100

Questionario: progettazione culturale nel campo delle Performing Arts

A. Metodologia progettuale dell'organizzazione

1. Esiste un Project Manager interno? ☐ Sì ☑No

   L'attività di coordinamento e produzione viene svolta da due risorse interne della Compagina

2. Quali strumenti vengono utilizzati?
   ☑ Analisi di fattibilità
   ☐ SWOT
   ☑ Piano di produzione
   ☑Prospetto economico-finanziario
   ☐ Marketing Plan
   ☐ Altro
   ……

3. Breve sintesi delle principali fasi progettuali

   Analisi del contesto → Ideazione artistica → Ricerca di enti per la co-produzione → Confronto con le esigenze di produzione → Concertazione con partner ed esigenze diverse → Realizzazione → Monitoraggio → Valutazione finale → Rendiconto eco-fin → Bilancio a consuntivo

4. Sono previste attività di fundraising? Quali?

   Aspetto al momento poco sviluppato, che si limita principalmente ad attività collaterali e parallele come i momenti conviviali descritti nell'offerta

   Al momento, il fundraising è al centro di un percorso di ampiamento e sviluppo nell'organizzazione. Partecipazione al programma promosso da Fondazione CRT "Talenti per il Fundraising"

B. Progetto per Bando "Performing Arts 2018" della Compagnia di San Paolo

5. Durata della progettazione Annuale
6. Il progetto è stato pensato/modificato in funzione del Bando? ☐ Sì ☑No
7. Obiettivi organizzativi sui 3 anni

- Allargare il bacino di utenza con azioni di potenziamento dell'*audience engagement*
  Spesso sono sempre gli stessi spettatori a partecipare. Bisogna lavorare per attrarre nuovi target con azioni mirate e specifiche

- Attività di fundraising nuove
- Avere un ruolo riconosciuto a livello nazionale
- Allargare e consolidare la rete tra partner progettuali con nuovi festival
  I target e le aspettative degli enti sono profondamente diversi specialmente su base territoriale. L'offerta al momento si struttura in maniera specifica su Torino (settimana di novembre) e differentemente sul resto delle Regioni
- Sensibilizzare i partner progettuali per diffondere anche in provincia le attività culturali collaterali al festival

I partner in provincia sono percentualmente meno propensi ad attivare strategie di coinvolgimento complementari alla produzione artistica. Il problema principale è la mancanza di un tessuto culturale e di un pubblico sufficientemente allenato e preparato per questo genere di eventi.

Il Teatro della Caduta si impegna, pertanto, nei tre anni ad accrescere la sensibilità dei partner della provincia sull'importanza e il ruolo di tali eventi per motivi di coinvolgimento e sostenibilità (sponsorizzazioni, entrate di gestione non caratteristica per il budget di progetto)

8. Obiettivi progettuali

- Creazione di una struttura di rete per la circolazione delle produzioni
  Lavoro con diversi partner con esigenze e obiettivi difficili per costruire una rete di condivisione di valori e aspetti progettuali. Nel tempo, si sono create relazioni pluriennali con alcune Compagnie che tornano a presentare i loro spettacoli in sedi diverse di anno in anno.
- Fornire una struttura riconosciuta e stabile che favorisca non solo la produzione ma soprattutto la distribuzione di opere già presenti
  Spesso i bandi si concentrano sull'aspetto di creazione di produzioni originali, che privilegiano prime assolute e opere originali. "Concentrica" nasce proprio con l'obiettivo di lavorare sulla promozione, distribuzione e circolazione di spettacoli, anche di repertorio, sul territorio. Diffondendo la conoscenza di opere poco rappresentate, con lo scopo di dar visibilità al prodotto delle Compagnie di anno in anno e ridurre costi.
  La rassegna permette la riproposizione di un modello di "mini-torunée" con più date su diverse Regioni.
- Nuova drammaturgia contemporanea e riconosciuta in ambito nazionale ma ancora poco in Piemonte
  Grande interesse e impegno viene dedicato dal teatro della Caduta alla relazione con reti nazionali. L'area del Nord-Ovest risulta, infatti, un po' esclusa e lontana dai trend del teatro contemporaneo a livello nazionale. "Concentrica" cerca di portare annualmente alcune proposte nuove e interessanti già affermate a livello nazionale sul territorio.
  La partecipazione attiva ad incontri con altre realtà nazionali permette al Teatro della Caduta di confrontarsi con visioni e sentire comuni.
- Audience Engagement rivolto alle nuove generazioni
  Creazione di un percorso di formazione sulla partecipazione, rivolto principalmente ai giovani: progetto dell'"Osservatorio dei Giovani". Attività spesso in collaborazioni con altre realtà del territorio (es. progetto di storytelling con gli studenti della Scuola Holden), interviste e recensioni ad opera di ragazzi,

realizzazioni di programmi radio ad hoc. Quest'anno il progetto riguarderà la redazione quotidiana di commenti e recensioni in merito alla rassegna sulla testata digitale "Teatro e Critica"

- Creazione di momenti conviviali
  Nel tempo si sono succeduti eventi quali "Apericentrica" (incontri con artisti e collaboratori) o "Opencafè" (momenti che anticipavano lo spettacolo e in cui venivano introdotti in maniera interattiva gli argomenti dello spettacolo). Si tratta di momenti molto importanti tanto per quanto riguarda l'audience engagement, tanto per le attività di confronto e monitoraggio dell'andamento del festival

9. Risultati:

Grande soddisfazione per la partecipazione di quest'anno, la qualità artistica raggiunta e il coinvolgimento con i partner in rete (che quest'anno sono ulteriormente aumentati). Per gli anni futuri si ha necessità di spazi con maggior capacit di posti e di migliorare il coinvolgimento degli universitari del DAMS

10. Quali strumenti di monitoraggio sono stati utilizzati?
    ☑ Questionari di gradimento
    ☑ Feedback e confronti
    ☐ Relazioni scritte
    ☐ Indagini sul pubblico
    ☐ Analisi d'impatto
    ☐Indicatori di performance

11. Sono previsti processi di valutazione finale? ☑Sì ☐ No

- Rendicontazione economico-finanziaria
- Relazione artistica conclusiva
- Presentazione bilancio consuntivo ai diversi stakeholder
- Relazione sui dati relativi alle attività conviviali e a questionari
  I dati raccolti riguardano: comunicazione, aspettative e gradimento

C. Quali sono le maggiori criticità del settore riscontrabili in merito all'attività di progettazione?

☐ Difficoltà nella progettazione di medio-lungo periodo

☑ Variabili economiche e finanziarie che influiscono sulle scelte di produzione per opere di sperimentazione/ festival/grandi eventi

☑ Flessibilità e adattamento del personale (HR)

☑Coordinamento e teamwork

☐ Rispetto delle scadenze e tempistiche rigide

☐ Rigidità organizzativa VS “Caos creativo” (M. Lindgren, J. Packendorff)

☑Sistema di promozione insufficiente

☑Assenza di un’adeguata attività di fundraising

☑ Altro: Necessità di nuovi spazi per la rappresentazione a Torino con una capacità di posti maggiore. Al momento gran parte degli spazi utilizzati non supera i 99 posti disponibili.

Rapporto con i bandi e le fondazioni

I bandi vengono considerati sempre come un’opportunità che non influisce sulle scelte artistiche ma consente di realizzare i propri progetti con maggior sicurezza ad un livello qualitativo ed economico più alto.

APPENDICE C – Il questionario proposto e risultati

Metodologie progettuali per organizzazioni di spettacolo dal vivo

Il seguente modulo intende indagare i processi e le modalità di progettazione degli enti che operano nel settore delle performing art

* Required

1. **Nome dell'ente** *

2. **L'organizzazione si avvale generalmente di un Project Manager?** *
   Mark only one oval.
   - ◯ Sì
   - ◯ No

3. **Se sì, si tratta di personale interno o esterno?**
   Mark only one oval.
   - ◯ Interno
   - ◯ Esterno

4. **Breve sintesi delle fasi di progettazione di un evento culturale** *
   A titolo esemplificativo: Ideazione (obiettivi e strategie di progetto); studio di fattibilità; pianificazione (azioni, risorse, budget); Attuazione (Prove, esibizione, repliche); conclusione (rendicontazione e valutazione)

5. **Quali strumenti vengono utilizzati nella progettazione** *
   Check all that apply.
   - ☐ Analisi di fattibilità
   - ☐ SWOT
   - ☐ Piano di produzione (WBS)
   - ☐ Prospetto economico-finanziario
   - ☐ Marketing Plan
   - ☐ Other:

Criticità del settore dello spettacolo dal vivo

Il modulo presenta un elenco di problematicità e criticità espresse a più voci dalla trattatistica di settore. Indicare quali sono considerati gli aspetti più rilevanti o ricorrenti alla luce del personale percorso nel settore

6. **Criticità nell'attività di progettazione e attuazione** *
Check all that apply.

- [ ] Difficoltà nella progettazione di medio-lungo periodo
- [ ] Incisività delle variabili economiche e finanziarie sulle scelte di produzione per opere di sperimentazione/ festival/grandi eventi
- [ ] Flessibilità e adattamento del personale (HR)
- [ ] Coordinamento e teamwork
- [ ] Rispetto delle scadenze e tempistiche rigide
- [ ] Rigidità organizzativa VS "Caos creativo" (M. Lindgren, J. Packendorff)
- [ ] Sistema di promozione insufficiente
- [ ] Assenza di un'adeguata attività di fundraising
- [ ] Other: _____

Bando Performing Arts 2018

Il modulo ha l'obiettivo di approfondire aspetti specifici dell'iniziativa in merito al bando Performing Arts 2018 promosso dalla Compagnia di San Paolo

7. **Nome dell'iniziativa proposta** *

_____

8. **Genere prevalente**
Mark only one oval.

- ◯ Teatro
- ◯ Musica
- ◯ Danza
- ◯ Circo
- ◯ Interdisciplinare

9. **Durata della progettazione**

_____

10. **Il progetto proposto è stato pensato/modificato conseguentemente al bando?**
Mark only one oval.

- ◯ Si
- ◯ No

11. **Indicare sinteticamente i principali obiettivi del progetto per il 2018 (artistici, economici, di engagement, di cooperazione)** *

_____

_____

_____

_____

_____

12. **Indicare i principali obiettivi strategici sui tre anni**

13. **Indicare i risultati conseguiti (se il progetto si è già concluso)**

14. **Sono previste attività di fundraising?** *
Mark only one oval.

- ◯ Sì
- ◯ No

15. **Se Sì, quali?**

16. **Quali strumenti di monitoraggio sono stati previsti** *
Check all that apply.

- ☐ Questionari di gradimento
- ☐ Feedback e confronti
- ☐ Rapporti scritti
- ☐ Indagini sul pubblico
- ☐ Analisi d'impatto
- ☐ Indicatori di performance
- ☐ Other:

17. **Attività di valutazione previste?**

Powered by
Google Forms

ASSOCIAZIONE CRAFT

Progetto: Patric
Fasi progettuali: Ideazione, pianificazione, attuazione, conclusione
Obiettivi annuali: Artistici, audience engagment, partenariato
Obiettivi triennali: Artistici e consolidamento rete
Attività di Fundraising: Bandi di altre fondazioni bancarie, bando regionale
Attività di Valutazione: Monitoraggio del pubblico

FONDAZIONE NUOVO TEATRO FARAGGIANA

Progetto: Costruire citta' - Stagione del Teatro Faraggiana
Fasi progettuali: Ideazione (obiettivi e strategie di progetto); studio di fattibilità; pianificazione (azioni, risorse, budget) e ricerca fondi pubblici e privati; conclusione (rendicontazione e valutazione)
Obiettivi annuali: Artistici e di cooperazione, per la prima volta il bando performing diventa triennale e con partecipazione di soggetti in rete, nel nostro caso: un capofila e due partner.
Obiettivi triennali: Consolidare il rapporto tra i partner, migliorare la proposta artistica (potendo stringere accordi con le compagnie non salvo buon fine esito bando ma con la certezza di avere adeguata copertura economica/finaziaria), ottenere risultati di audience engament e developement, un migliore rapporto con il pubblico mettendo in rete le reti dei partner.
Attività di Fundraising: Raccolta fondi da privati e ricerca nuovi fondatori
Attività di Valutazione: Raccolta dati qualitativi e quantitative

KRONOTEATRO ASSOCIAZIONE CULTURALE

Progetto: Kronostagione 18-19 di Albenga

Fasi progettuali: La progettazione di un evento culturale nella nostra piccola realtà provinciale, parte dalla ideazione e dalla fattibilità della stessa non solo in funzione delle risorse e del budget, ma da quanto effettivamente l'evento stesso possa trovare un pubblico o dei risultati reali. Le entrate di un evento devono andare a coprire buona parte delle spese poiché spesso non si trovano finanziamenti adeguati al sostenimento dell'evento stesso. Tutte le fasi vengono seguite da i tre membri del cda dell'associazione, tenendo ovviamente conto dei ruoli specifici che ognuno dei membri ha. In questo modo non viene presentato un progetto che porta l'idea artistica e la pianificazione commerciale ed economica di uno solo dei membri della compagnia, ma il progetto sarà portavoce dell'idea complessiva che la compagnia ha.

Obiettivi annuali: Alfabetizzazione teatrale rivolta al contemporaneo. Educazione al teatro per le fasce d'età scolastiche. Convivialità nel momento del dopoteatro in modo che lo spettacolo non venga vissuto come momento singolo, ma come parte di una comunità.

Obiettivi triennali: Aumentare il pubblico giovane. Aumentare i focus (2 spettacoli con laboratorio gratuito) delle compagnie ospitate.

Attività di Fundraising: Unica attività di fundraising viene rivolta ai piccoli e medi esercenti locali, che diventano sponsor dell'iniziativa.

ASSOCIAZIONE ECHO ART

Progetto: Festival musicale del mediterraneo

Fasi progettuali: Individuazione del tema artistico/ individuazione cast artistico/ definizione budget / ricerca fondi / ricerca partner e collaborazioni / definizione programma (artisti/tempi /luoghi) / definizione staff di produzione / attuazione programma/ chiusura con rendicontazione e valutazione

Obiettivi annuali: Eurafrica. Pareggio di bilancio. Coproduzioni per ampliamento del pubblico.

Obiettivi triennali: Continuo sviluppo del tema dell'incontro tra culture: Eurasia (2019) Eurameriche (2020) . Maggior diffusione per nuovi target. Ampliamento aree spettacoli con inclusione aree periferiche. Produzioni e loro circuitazioni.

Attività di Fundraising: Crowdfunding

Attività di Valutazione: Valutazione qualitativa e quantitativa degli obiettivi, delle azioni compiute, dei risultati

BALLETTO TEATRO DI TORINO

Progetto. Stagione di danza del balletto teatro di Torino 2018/19 alla Lavanderia a Vapore

Obiettivi annuali e triennali: Per il prossimo triennio il BTT conferma la linea artistica degli ultimi anni, proseguendo nella strada intrapresa nell'esercizio 2018 ed esposta, nelle sue molte sfaccettature nel progetto artistico annuale. In particolare ritroveranno spazio anche nel programma triennale, i punti di forza che hanno caratterizzato le ultime scelte della compagnia: l'attenzione irrinunciabile alla creatività giovanile, alle produzioni affidate a coreografi di punta della scena internazionale, le collaborazioni 'in esclusiva per l'Italia', la ricerca di coreografi invitati di volta in volta, a creare nuove produzioni pensate per la compagnia e la presenza, ormai pluriennale di artisti di prestigio come l'israeliano Itzik Galili, che resta nel repertorio del BTT. Forte della collaborazione con la fondazione Piemonte dal vivo e della 'residenza' alla Lavanderia a Vapore, il BTT vi manterrà con la propria stagione di danza, il centro progettuale e produttivo.
Il BTT vi manterrà gran parte dell'attività, che sarà allargata entro la fine del triennio, a tutto il nord ovest di Torino, visto il concretizzarsi del nuovo progetto che coinvolgerà oltre Rivolimusica, anche il comune di Avigliana con il Teatro Fassino. La rete Rivolimusica-balletto teatro di Torino- Teatro Fassino, dovrà far nascere un polo culturale e creativo, nel quale le relazioni tra artisti, operatori e spettatori saranno determinanti per la creazione di un'offerta partecipata e stimolante in termini di innovazione. La presenza sul territorio di una stagione culturale varia e ricca di appuntamenti collaterali dovrà innescare bisogni e processi orientati all'aumento di qualità sociale e del tempo libero, inserendosi nella vita e nelle attività quotidiane durante gran parte dell'anno.

TEATRO INSTABILE DI AOSTA

Progetto: T*Danse

Fasi progettuali: Ideazione artistica, bando per professionalità esterne, programmazione, definizione progettualità specifiche, redazione del budget, fundraising, sponsorizzazioni, chiusura contratti, realizzazione, monitoraggio, valutazione dati e feedback

Obiettivi annuali: Costruire una comunità utilizzando gli spazi del festival come momento di incontro e confronto, portare in valle d'Aosta la danza contemporanea e linguaggi sperimentali, unire diverse progettualità sviluppate negli anni in un progetto integrato.

Obiettivi triennali: Consolidare la propria identità sul territorio cittadino, aumentare le relazioni con gli enti locali, attivare partenariati con enti europei.

Attività di fundraising: Sponsorizzazione, partecipazione a bandi.

Attività di Valutazione: Rendiconto economico e finanziario, relazione dell'ufficio stampa, Google form per artisti e operatori.

TEATRO DELLA CADUTA

Progetto: Concentrica
Fasi progettuali: Analisi del contesto; ideazione artistica (definizione obiettivi); ricerca di enti per co-produzione; pianificazione (confronto con le esigenze di produzione, concertazione con partner ed esigenze diverse, budget di produzione) realizzazione; monitoraggio; valutazione finale (rendiconto eco-fin, bilancio a consuntivo)
Obiettivi annuali: Allargare la rete e le sinergie con il territorio; favorire la distribuzione delle opere oltre alla produzione, diffondere la nuova drammaturgia contemporanea in Piemonte, allargare e rintracciare nuovi target
Obiettivi triennali: Migliorare la rete e le collaborazioni, adottare nuove strategie di fundraising, avere un ruolo nel panorama nazionale, migliorare l'audience engagement, sensibilizzare i partner progettuali a lavorare su eventi collaterali ma rilevanti per il festival
Attività di Fundraising: Sponsorizzazioni, eventi collaterali con una ricaduta sulle entrate,
Attività di Valutazione: rendicontazione economico-finanziaria, presentazione bilancio consuntivo ai diversi stakeholder, relazione sui dati relativi alle attività conviviali e a questionari

ASSOCIAZIONE CULTURALE MOSAICO DANZA

Progetto: Interplay
Fasi progettuali: Difficilmente un evento artistico può essere schematizzato. C'è una fase di ricerca sul campo (importante non cedere alla tentazione delle più veloci application)/ ricerca fonti di finanziamento /fase realizzativa/ fase di controllo e valutazione
Obiettivi annuali: Obiettivi artistici, nuove produzioni, operare con le reti e collaborazioni già attive, mantenere il proprio posizionamento nella scena della danza contemporanea a livello nazionale
Obiettivi triennali: Produzione di opere nuove e investimento su debutto e opere site-specific, azioni trasversali e mirate per la formazione del pubblico e per l'audience engagement, mantenimento delle relazioni con i partner progettuali
Attività di Fundraising: 5x1000 e donazioni nel programma "donazioni" deducibile dalla dichiarazione dei redditi
Attività di Valutazione: Relazione artistica conclusiva, rendiconto economico finanziario, relazione finale andamento festival

ASSOCIAZIONE CULTURALE TEATRO NECESSARIO ONLUS

Voci dall'arca - prima rassegna di musica e teatro civile
Ideazione, progettazione, pianificazione, attuazione, gestione, rendicontazione, valutazione
Coniugare l'attività formativa istituzionale rivolta alle persone in esecuzione penale nei mestieri dello spettacolo con un'attività artistica di qualità al fine di creare una rete sempre più ampia di cooperazioni artistiche, organizzative ed economiche che possano portare ad un incremento quantitativo e qualitativo delle attività
Sviluppare una programmazione sempre più ampia e articolata nell'ambito della musica interculturale e del teatro civile in grado di attrarre pubblico e risorse, di intensificare il rapporto con le organizzazioni e gli enti locali garantendo così qualità e continuità alle attività svolte in ambito artistico, culturale e didattico
Dopo aver vinto nel 2017 un bando della fondazione garrone per l'avvio di attività di fundraising, l'associazione ha assunto un esperto che da qualche mese sta operando sotto la supervisione della fondazione stessa
Questionari e valutazioni statistiche

BIBLIOGRAFIA

ACERBONI F., *La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali*, in *Economia e Management delle aziende di produzione culturale*, a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Il Mulino, Bologna, 2009

ACRI (a cura di), *Carta delle Fondazioni*, Roma, aprile 2012

ACRI (a cura di), *Un contributo di chiarezza sulle fondazioni d'origine bancaria*, «Il giornale delle Fondazioni», Venezia, 28/04/2013

ACRI (a cura di), *XXI Rapporto Annuale – Anno 2015*, Roma, 2016

ACRI (a cura di), *XXII Rapporto Annuale – Anno 2016*, Roma, 2017

ACRI (a cura di), *XXIII Rapporto Annuale – Anno 2017*, Roma, 2018

AMARI M., Elementi di progettazione culturale. Metodologia e strumenti per il rispetto dei diritti culturali, Franco Angeli, Milano, 2017

AMARI M., La gestione del ciclo di progetto, in Elementi di progettazione culturale. Metodologia e strumenti per il rispetto dei diritti culturali, a cura di M. Amari, Franco Angeli, Milano, 2017

ARGANO L., BOLLO A., DALLA SEGA P., Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico, Franco Angeli, Milano, 2017

ARGANO L., La gestione dei progetti di spettacolo dal vivo. Elementi di project management culturale, 7° ed., Franco Angeli, Milano, 2018

BAUMOL W. J., BOWEN W. G., *Performing Arts: the economic dilemma*, M.I.T. Press, Cambridge, 1966

BAGNASCO M. *Politiche pubbliche e sistemi della cultura*, in *Atmosfera creativa*, a cura di E. Bertacchini e W. Santagata, Il Mulino, Bologna, 2012

BERETTA E., MIGLIARDI A., *Le attività culturali e lo sviluppo economico: un esame a livello territoriale*, «Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)», n. 126, Banca d'Italia, Roma, 2012

BESANA A., DE CAPOA A. BAGNASCO A. M., *Fundraising e progettazione culturale*, Cuesp-Iulm, Milano, 2004

BESANA A., *Economia della cultura. Degli attori economici sul palcoscenico dell'Arte*, Led, Milano, 2002

BODO C., BODO S., *Country Profile: Italy, in Compendium of cultural policies and trends in Europe*, Council of Europe, Ericarts, Bruxelles, 2012

BOLLO A., *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development*, in *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement,* a cura di F. De Biase, Franco Angeli, Milano, 2014

BOVE A., *Project management: la metodologia dei 12 step*, Hoepli, Milano, 2008

BRUNETTI G., FERRARESE P., *Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo*, in *Economia e Management delle aziende di produzione culturale*, a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Il Mulino, Bologna, 2009

BRUNETTI G., PINAMONTI P., *Board e sovrintendente: «croce e delizia» dei teatri lirici*, in *Economia e Management delle aziende di produzione culturale*, a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Il Mulino, Bologna, 2009

CANZIANI R., *Comunicare spettacolo*, FrancoAngeli, Milano, 2005 https://books.google.it/books?id=0RvVcm-sgogC&printsec=frontcover&hl=it&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

CERQUETTI M., *Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e* ricerca, «Il capitale culturale», I, Macerata, 2010, pp. 23-46

COLBERT F., *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano, 2009

COMMISSIONE EUROPEA (a cura di), *Manual Project Cycle Management, handbook,* Bruxelles, 2002

COMPAGNIA DI SAN PAOLO (a cura di), *2017 – 2020. Una precisa idea di fondazione*. (Documento Programmatico Pluriennale), Torino, 2017

COMPAGNIA DI SAN PAOLO (a cura di), *Bando Performing Arts*, Torino, 2018

COMPAGNIA DI SAN PAOLO (a cura di), *Linee Programmatiche 2018*, Torino, 2018

COMPAGNIA DI SAN PAOLO (a cura di), *Rapporto Annuale 2016*, Torino, 2017

COMPAGNIA DI SAN PAOLO (a cura di), *Rapporto Annuale 2017*, Torino, 2018

COMPAGNIA DI SAN PAOLO (a cura di), *Statuto 2018*, Torino, 2018

CUOCO P., GALLINA M., *I festival*, in *Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, a cura di M. Gallina, 6° ed., FrancoAngeli, Milano, 2007

DE WIT B., MEYER R., *Strategy: Process, Content, Context - An International Perspective*, Thomson, Londra, 2004

DI LASCIO A., ORTOLANI S., *Istituzioni di diritto e legislazione dello spettacolo*, ed. FrancoAngeli, Milano, 2010

DI LASCIO V., SEGRE G., *Il contributo delle fondazioni di origine bancaria alla spesa delle amministrazioni locali per la cultura e i beni culturali*, in *Finanza locale italiana. Rapporto 2007*, FrancoAngeli, Milano, 2008

DOMENICHINI G., *Il finanziamento di beni e attività culturali in Italia: ruoli e tendenze dei suoi principali attori*, «MPRA», Paper N. 43661, Munich, 8 gennaio 2013

FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016

FERRARESE P., *La strategia e la gestione di un teatro d'opera. Il teatro la Fenice di Venezia*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016

FONDAZIONE CRT (a cura di), *Regolamento generale di erogazione 2018,* Torino, 2018

FUNARI S., RIZZI D., *Una valutazione delle capacità di erogazione delle fondazioni bancarie del Nord-Est*, Nota di lavoro 2002.07, Università Ca' Foscari, Venezia, novembre 2002

GALLINA M., *Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, 6° ed., FrancoAngeli, Milano, 2007

GRAHAM R., *Project Management – Cultura e tecniche per la gestione efficace*, a cura di N. Diligu, Guerini & Associati, Milano, 1990

KERZNER H., *Chapter 1: Overview*, in *Project Management. A systems approach to planning, scheduling and control*, 10° ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2009

LEARDINI C., ROSSI G. (a cura di), *Fondazioni bancarie, arte e cultura. Ruolo, risultati e prospettive alla luce di un'analisi territoriale*, FrancoAngeli, Milano, 2010

LINDGREN M., PACKENDORFF L., *Performing arts and the art of performing – On co-construction of project work and professional identities in theatres*, «International Journal of Project Management», 25, 2007,

MARTINONI M., *Il caso italiano: mercati, attori e prospettive del fundraising per la cultura in Italia*, in *Il fundraising per la cultura*, a cura di P. L. Sacco, Meltemi ed., Milano, 2006

MARTINONI M., SACCO P. L., *Il fundraising per la cultura, ovvero l'arte di coinvolgere: nuove sfide e prospettive di sviluppo per le organizzazioni culturali*, in *Sette idee per la cultura*, a cura di F. Severino e M. Trimarchi, Labitalia, Roma, 2004

MINISTRO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE, ACRI, *Protocollo d'intesa*, Roma, 22 aprile 2015

OCP (a cura di), *La cultura in Piemonte nel 2015. Relazione annuale dell'Osservatorio Culturale del Piemonte*, Torino, 2016

OCP (a cura di), *La cultura in Piemonte nel 2016. Relazione annuale dell'Osservatorio Culturale del Piemonte*, Torino, 2017

OCP (a cura di), *La cultura in Piemonte nel 2017. Relazione annuale dell'Osservatorio Culturale del Piemonte*, Torino, 2018

OCP (a cura di), *SPETTACOLO DAL VIVO IN PIEMONTE. Numero di spettacoli, biglietti venduti e spesa al botteghino – Anni 2015 - 2017,* Torino, 2018

OSSERVATORIO DELLO SPETTACOLO (a cura di), *Relazione sull'utilizzazione del fondo unico per lo spettacolo e sull'andamento complessivo dello spettacolo (anno 2016)*, MIBACT, Roma, 2017

OSSERVATORIO DELLO SPETTACOLO (a cura di), *Relazione sull'utilizzazione del fondo unico per lo spettacolo e sull'andamento complessivo dello spettacolo (anno 2015)*, MIBACT, Roma, 2016

PARLAMENTO EUROPEO (a cura di), *Stimolare gli investimenti nel settore della cultura. Sintesi*, Bruxelles, 2011

PIAGGIO R., *Progettare cultura*, in *Atmosfera creativa*, a cura di E. Bertacchini e W. Santagata, Il Mulino, Bologna, 2012

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (a cura di), *Il contesto del project* management, in *Guida al Project Management Body of Knowledge*, 3° ed., PMI, 2004

RISPOLI M., BRUNETTI G. (a cura di), *Economia e Management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 2009

SACCO P. L (a cura di), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi ed., Milano, 2006

SACCO P. L., *Appunti per una definizione di welfare culturale*, «Il giornale delle fondazioni», Venezia, 15 marzo 2017

SALA G. A, *La "vocazione" delle fondazioni bancarie nell'arte e nella cultura,* in *Fondazioni bancarie, arte e cultura. Ruolo, risultati e prospettive alla luce di un'analisi territoriale*, a cura di Leardini C., Rossi G., Milano, Franco Angeli, 2010

SEIA C., *Appunti per una definizione di welfare culturale*, «Il giornale delle fondazioni», Venezia, 14 dicembre 2016

SIAE (a cura di), *Annuario dello spettacolo 2017*, Roma, 2018

SITOGRAFIA

Compagnia di San Paolo: https://www.compagniadisanpaolo.it/. Ultima consultazione: 20/01/2019

Performing Plus: http://www.performingplus.it. Ultima consultazione: 11/01/2019

Fondazione CRT: http://www.fondazionecrt.it/. Ultima consultazione: 10/01/2019

Fondazione per l'arte moderna e contemporanea: http://www.fondazioneartecrt.it/. Ultima consultazione: 11/01/2019

Fondazione Cariplo: http://www.fondazionecariplo.it/it/index.html. Ultima consultazione: 11/01/2019

Funder 35: http://funder35.it/. Ultima consultazione: 11/01/2019

Mosaico Danza: http://www.mosaicodanza.it. Ultima consultazione: 11/01/2019

Festival Interplay: http://www.mosaicodanza.it/interplay_archivio.htm. Ultima consultazione: 11/01/2019

Teatro Instabile di Aosta: http://www.tidaweb.net. Ultima consultazione: 5/01/2019

Festival T*Danse: http://www.tdanse.net/. Ultima consultazione: 11/01/2019

Teatro della Caduta: http://www.teatrodellacaduta.org. Ultima consultazione: 5/01/2019

Concentrica: http://www.rassegnaconcentrica.net/. Ultima consultazione: 11/01/2019

Fondazione Fitzcarraldo: http://www.fitzcarraldo.it/. Ultima consultazione: 12/12/2018

ACRI: http://www.acri.it/. Ultima consultazione: 30/10/2018

Programma Europa Creativa: http://cultura.cedesk.beniculturali.it/europa-creativa.aspx. Ultima consultazione: 28/11/2018

Progetto Engage Audiences: http://engageaudiences.eu/. Ultima consultazione: 28/11/2018

Progetto C.Re.S.Co: http://www.progettocresco.it/mission/. Ultima consultazione: 28/11/2018

Festival Mirabilia: http://www.festivalmirabilia.it/. Ultima consultazione: 20/01/2019

Sito MIBAC: http://www.beniculturali.it/mibac. Ultima consultazione: 11/01/2019

Spettacolo dal vivo, MIBAC: http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/. Ultima consultazione: 11/01/2019

Osservatorio dello Spettacolo: http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/osservatorio-dello-spettacolo. Ultima consultazione: 20/10/2018

ISTAT: https://www.istat.it/. Ultima consultazione: 16/01/2018

Tavole dati sulle statistiche culturali 2017, ISTAT: https://www.istat.it/it/archivio/spettacoli. Ultima consultazione: 16/01/2018

SIAE: https://www.siae.it/. Ultima consultazione: 28/10/2018

Osservatorio Culturale del Piemonte: http://www.ocp.piemonte.it/. Ultima consultazione: 9/10/2018

Camera dei deputati, Settore Cultura e Spettacolo: https://temi.camera.it/leg18/post/il_fondo_unico_per_lo_spettacolo.html. Ultima consultazione: 16/01/2019

Project Management Institute: https://www.pmi.it/. Ultima consultazione: 17/11/2018

Associazione Generale Italiana dello Spettacolo: http://www.agispiemonte-valledaosta.it/. Ultima consultazione: 25/10/2018

AG Cult: https://agcult.it/. Ultima consultazione: 16/12/2018

Aedon. Rivista di arti e diritto online: http://www.aedon.mulino.it/. Ultima consultazione: 28/11/2018

Associazione per l'Economia della cultura: http://www.economiadellacultura.it/rivista. Ultima consultazione: 16/09/2018

Il giornale delle Fondazioni: http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/. Ultima consultazione: 15/11/2018

Fundraising.it: www.fundraising.it. Ultima consultazione: 11/01/2019

Journal of Cultural Economy: http://www.journalofculturaleconomy.org/. Ultima consultazione: 11/01/2019

International Journal of Project Management: https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-project-management. Ultima consultazione: 30/09/2018

Treccani: http://www.treccani.it/. Ultima consultazione: 20/12/2018