Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in
Economia e Gestione delle Arti
e delle Attività Culturali
LM – 76

Tesi di Laurea Magistrale

Produzioni culture-based di Murano e Burano: l'engagement culturale delle imprese

Relatore
Prof. Michele Tamma
Correlatore
Ch. Prof.

Laureanda
Dott.ssa Costanza Materassi
Matricola 854326

Anno Accademico
2017 / 2018

Premessa

Questo lavoro di tesi si è occupato di ricercare ed analizzare le forme di engagement culturale delle imprese caratterizzate da business model culture-based. In particolare sono state prese in considerazione due delle produzioni più significative e rilevanti per lo sviluppo sociale, economico e culturale della città Venezia: l'arte del vetro di Murano e dei merletti ad ago di Burano. Il rapporto tra cultura ed economia, l'impegno culturale delle imprese, è un tema largamente affrontato nella letteratura attuale, il presente lavoro di tesi rappresenta un'ulteriore tassello da aggiungere al dibattito. Lo studio è stato condotto presentando una ricognizione della letteratura nazionale ed internazionale in merito alla dicotomia impresa-cultura. Dal concetto di business model presentato da Osterwalder et Pigneur (2005; 2010) prima e Schiuma e Lerro (2017) poi, al valore condiviso prodotto dalle imprese teorizzato da Porter e Kramer (2011), fino alla logica delle produzioni culture-based proposta da Tamma (2010; 2011; 2015) e Artico (2015), si forniscono gli elementi di premessa che strutturano il discorso intorno all'approccio culturale delle imprese. Di questo fenomeno se ne presentano i vari aspetti attraverso le ricerche di Bassetti (2016) sull'identità culturale dell'impresa, Dalla Chiesa (2012) sugli aspetti sociali della comunicazione di azienda, Comunian (2010) sul ruolo delle imprese nello sviluppo culturale del territorio, ed altri lavori. La bibliografia spazia da contributi strettamente legati al management delle imprese a studi di sociologia della cultura (Griswald 1994), studi economici (Beccattini, 1991), trattazioni storiche sull'evoluzione dell'arte del vetro (Zecchin 1987; Gasparetto 1958, 1982; Tosi 2004, 2006) e del merletto (Davanzo Poli 1998, 2001; Dell'Oro 1969), a studi antropologici (Sciama 2006). Consta, oltretutto, di una parte di ricerca sul campo per la quale si è scelto di adottare prevalentemente la modalità dell'intervista a domande aperte. Il lavoro si articola in sei capitoli, il primo è dedicato alla ricostruzione storica dell'evolversi delle produzioni di vetro e merletto nella laguna veneziana, si presentano le tappe fondamentali che hanno caratterizzato lo sviluppo dell'arte dalle origini ai giorni nostri, con particolare attenzione al rapporto con il territorio e la comunità. Nel secondo si forniscono gli strumenti teorici, le coordinate per intraprendere l'analisi dell'engagement culturale di imprese business model culture-based; si presentano la teorizzazione del business model, le caratteristiche di prodotti culture-based, l'approccio

delle imprese alla cultura, il coinvolgimento delle aziende da parte di organizzazioni culturali e il rapporto tra cultura, territorio e sostenibilità. Una volta delimitato il campo di ricerca, nei capitoli successivi si procede con l'analisi delle dinamiche culturali che coinvolgono le aziende di vetro artistico e di merletto ad ago. Nel terzo capitolo, dopo una ricognizione sugli studi più recenti presentati dal Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari, in particolare quello condotto dalla dottoressa Conte in merito alla composizione delle imprese di vetro artistico nel veneziano, si indagano le forme di engagement culturale delle aziende analizzando le manifestazioni internazionali svoltesi a Venazia nel 2018: la Glass Art Conference e la The Venice Glass Week. Il quarto capitolo è volto alla presentazione delle forme più specifiche di coinvolgimento culturale, riferite alla laguna veneziana e a Murano in particolare. Si presentano le iniziative di maggior rilevo dal punto di vista dell'engagement di aziende, promosse dal Museo del Vetro di Murano, dal Consorzio Promovetro, dall'associazione InMuran e da Autonoma Murano. Inoltre si presentano i risultati della ricerca sul campo, condotta anche avvalendosi delle interviste con i maestri del vetro; si analizzano le azioni culturali intraprese da Seguso, Studio Bubacco e Studio Toffolo. Il quinto capitolo è dedicato all'indagine dell'engagement culturale delle imprese che si occupano di merletto ad ago nell'Isola di Burano; dopo una iniziale fotografia delle dinamiche attuali dei rapporti tra negozi, merlettaie, museo e istituzioni, frutto di un colloquio con l'antropologa Claudia Cottica, si analizzano le iniziative proposte dal Museo del Merletto di Burano, le attività promosse dall'associazione culturale Arte-Mide e le azioni in merito alla promozione del prodotto ad ago dell'Atelier Martina Vidal. Il sesto capitolo riassume le osservazioni conclusive: dopo aver passato in rassegna le esperienze di coinvolgimento culturale delle imprese promosse dalle organizzazioni, dai musei, da enti privati e dalle aziende stesse si può affermare che l'engagement culturale sia un fattore favorevole per i business aziendali in termini di responsabilità culturale d'impresa; veicolo di espressione del patrimonio culturale incarnato dalle aziende stesse; sinonimo di impegno sociale legato alla promozione del territorio e del turismo sostenibile. Al termine del percorso, nonostante l'indagine si sia limitata ad un campione ristretto di imprese, prediligendo la componente narrativa dell'esperienza culturale intrapresa in prima persona da aziende ed associazioni, è ragionevole affermare che l'engagement culturale sia un valido strumento a supporto

delle politiche di sviluppo e valorizzazione delle produzioni business model culture-based. Rimangono aperte le questioni relative ad indagini più approfondite, quantitative e qualitative, in merito alle diverse forme di engagement culturale delle produzioni di vetro artistico e merletto ad ago, e al monitoraggio delle esternalità da esse prodotte nel lungo periodo. Si avverte inoltre l'esigenza, per quanto riguarda la produzione di merletti, di promuovere ulteriori studi che siano in grado di fornire una chiara visione del panorama attuale e della sua varia composizione. Convinti che il rapporto tra imprese business model culture-based e le iniziative di engagement culturale non sia una mera utopia, ma un atteggiamento diffuso, si cerca, attraverso lo studio, di raccoglierne le principali evidenze ed analizzarne i risultati. Infine si ringraziano la dottoressa Claudia Cottica, antropologa che ha introdotto la situazione attuale del merletto a Burano; il maestro muranese del vetro a lume Nicola Donà, collaboratore di Lucio Bubacco presso il suo studio; Marta Perissinotto, responsabile della comunicazione presso l'Atelier Martina Vidal a Burano; l'attrice e presidentessa dell'associazione Arte-Mide Chiarastella Serravalle; il maestro del vetro a lume Cesare Toffolo e tutto lo Studio Toffolo di Murano. Il presente studio si è avvalso del loro prezioso contributo grazie alle testimonianze raccolte in forma di intervista aperta, senza le quali non sarebbe stato possibile condurre la ricerca sul campo.

Indice

1 – Murano e Burano: storia delle produzioni di vetro e merletto 7

1.1 – Luoghi, persone, materia..... 7

1.2 – Il vetro, le tracce di una storia: dalle origini alla metà del Novecento 8

1.3 – Il distretto del vetro di Murano oggi: dati occupazionali, enti di promozione e testimonianze dei maestri..... 14

1.4 – Burano: il merletto e le sue donne 24

1.5 – 1981, nasce il museo del merletto a Burano: considerazioni e conseguenze dell'Arte 31

1.6 – La cultura nel (del) mestiere 34

2 – Analisi del rapporto tra imprese e cultura 38

2.1 – Gli strumenti teorici 38

2.2 – Il business model..... 39

2.3 – I prodotti culture-based..... 41

2.4 – Business Model Culture Based: prodotti, distribuzione, engagement culturale 45

2.5 – Le imprese verso la cultura: gli approcci tradizionali, gli indici di valutazione dell'impegno culturale delle imprese, il sistema di partnership azienda/organizzazione culturale, produzioni culturali d'impresa, l'identità culturale delle aziende 49

2.6 – La cultura verso le imprese: il museo 3.0 tra patrimonializzazione, musei diffusi e nuove pratiche. 57

2.7 – Comunicare l'impresa e la sua cultura: costruzione dell'identità aziendale, ruolo di archivi e musei d'impresa, RSI, storytelling, HyperContent..... 62

2.8 – L'impresa business model culture-based a dialogo con il turismo sostenibile.. 74

3 – Il vetro artistico: dalla ricerca sul campo alle manifestazioni internazionali..... 78

3.1 – Venezia al centro..... 78

3.2 – La produzione di vetro artistico nella Venezia contemporanea: alcune premesse 80

3.2.1 – La produzione di vetro artistico nella Venezia contemporanea: lo studio . 82

3.2.2 – La produzione di vetro artistico nella Venezia contemporanea: la survey on-line 86

3.2.3 – La produzione di vetro artistico nella Venezia contemporanea: qual è la sensibilità della domanda?..... 91

3.3 – 47° Glass Art Conference. Il Percorso del Vetro - The Glass Path 96

3.4 – The Venice Glass Week 102
4 – L'engagement culturale delle imprese del vetro artistico 110
4.1 – Musei, associazioni e imprese per la cultura del vetro 110
4.2 – Le azioni culturali con le imprese: il Museo del Vetro, il Consorzio Promovetro, l'associazione InMurano, l'associazione Autonoma Murano. 111
4.2.1 – Il Museo del Vetro di Murano 112
4.2.2 – Il Consorzio Promovetro 118
4.2.3 – Associazione InMurano 120
4.2.4 – Autonoma Murano 122
4.3 – Le proposte culturali delle imprese: introduzione all'analisi dei tre casi 124
4.4 – La Seguso Experience 127
4.5 – Studio Bubacco: intervista al maestro Nicola Donà. Progetto *In Muran* 130
4.6 – Studio Toffolo: intervista al maestro Cesare. Una vita tra insegnamento, associazioni e Glass Art Society 138
5 – L'engagement culturale delle imprese del merletto 148
5.1 – Burano ed i merletti nel contemporaneo: introduzione 148
5.2 – Burano ed i merletti nel contemporaneo: da un dialogo con l'antropologa Claudia Cottica 149
5.3 – Il Museo del Merletto di Burano 156
5.4 – L'associazione Arte Mide 158
5.5 – Atelier Martina Vidal 165
6 – Osservazioni conclusive 175
6.1 – Produzioni culture-based di Murano e di Burano 175
6.2 – L'engagement culturale come risorsa per le imprese del vetro artistico di Murano: innovare nella tradizione 177
6.3 – L'engagement culturale: potenziale alleato delle produzioni ad ago di Burano 180
6.4 – L'engagement culturale quale strumento di coinvolgimento degli *stakeholder* 182

Riferimenti bibliografici 186

Sitografia 190

Capitolo Primo

1 – Murano e Burano: storia delle produzioni di vetro e merletto

1.1 – Luoghi, persone, materia.

Due isole nella laguna veneziana: i luoghi; autoctoni e foresti, popolani e dogi, ma soprattutto maestri imprenditori e merlettaie: le persone; pasta di vetro e fili di cotone, lino, seta finissimi: le materie. Questi sono gli ingredienti necessari per iniziare ad indagare la storia di due delle produzioni che maggiormente hanno segnato lo sviluppo economico e la fama della Serenissima nel mondo. Venezia, Murano e Burano che sono state trasformate dall'evolversi di queste attività di artigianato artistico e hanno a loro volta comportato cambiamenti demografici dovuti alle crisi di settore o all'espansione del mercato. La storia è fatta di persone (personalità), nel nostro caso di famiglie che con le loro decisioni, con dedizione, fatica, passione e occhio allenato all'imprenditorialità hanno saputo plasmare quelle stesse materie, tanto che ne rimane un'eco forte nel mondo ancora oggi.

Quando si tratta di delineare una linea di sviluppo che unisca le tappe fondamentali della storia di queste attività imprenditoriali e ci porti a comprendere le esigenze e le problematiche attuali, quindi, non ci si può limitare a guardare da un unico angolo d'osservazione sugli altri, si devono invece adottare lenti simultanee che ci permettano di tenere in considerazione tutti gli aspetti. Il lato economico, fondamentale in quanto non è la storia di un'arte mantenuta viva grazie al mecenatismo. È la storia di famiglie che si trovano a coltivare un saper fare, una conoscenza di gesti, a trasmetterli alle generazioni future innovando l'offerta per il mercato, sopravvivendo grazie alla vendita dei propri prodotti, vincendo la concorrenza nazionale ed estera. Ci sono gli aspetti sociali ed antropologici: la forte identità della persona in ciò che sviluppa, l'orgoglio e la gelosia per le proprie capacità trasformative in relazione ad una materia che, in entrambi i casi, è effimera, elegante, difficile e fragile. Le dinamiche di gruppo e collaborazione che, ancora oggi, fanno fatica ad affermarsi di fronte alla volontà di

mantenere segreto gran parte del processo produttivo: gli “ingredienti”. Allargando il discorso ci sono le implicazioni tecnologiche ed imprenditoriali, l’approvvigionamento delle materie prime e degli strumenti, le innovazioni in termini di tecnologia utilizzata, i canali di vendita locali ed esteri. I fattori ambientali, geografici, territoriali, che hanno portato alla creazione di questi due distretti: pensiamo al trasferimento delle produzioni nelle due isole e il cambiamento dei connotati geo-sociali legati all’andamento positivo o negativo dell’economia, ma anche ad un protezionismo esasperato (attuato anche attraverso matrimoni endogami), ad una lotta per la conservazione dei segreti tra famiglie. Ci sembra utile quindi ripercorrere quelle che sono state le tappe fondamentali della nascita e dello sviluppo dell’arte del vetro di Murano e del merletto ad ago di Burano, un quadro introduttivo, che porti naturalmente a riflettere sulla domanda di ricerca e ci fornisca gli ingredienti necessari ad intavolare un discorso ragionato sulla situazione attuale, pensando al futuro.

1.2 – Il vetro, le tracce di una storia: dalle origini alla metà del Novecento

L’arrivo dell’arte vetraria a Venezia è di origine incerta, alcune fonti indicano l’inizio del V secolo d.C. come data in cui questa venne ‘*portata dai veneti nelle lagune colle altre industrie dal continente*’ (Zecchin 1987, vol I, p. 332). Si sostiene che sia una conseguenza dell’arrivo di profughi in fuga dalle invasioni di unni e longobardi, fuggitivi e non barbari, cittadini provenienti dalle province più floride dell’Impero Romano, quindi in possesso della conoscenza delle arti, tra le quali anche quella della lavorazione del vetro (Zecchin 1987, vol I, p. 332).

Gli scavi effettuati nell’isola di Torcello da un gruppo di archeologi polacchi, tra il 1961 e 1962, hanno portato alla luce un’officina vetraria risalente al VII secolo d.C. Insieme sono stati trovati alcuni resti di tessere musive e vetri cavi i quali attestano la continuità dell’arte sia con le maestranze longobarde, per quanto riguarda le paste vitree, sia con gli artigiani romani per le altre tipologie di vetri. Nel X secolo si hanno alcuni primi documenti che citano *fioleri,* ovvero fabbricanti di *fiole* (piccoli contenitori in vetro). Fino al XIII secolo però non ci sono fonti certe che diano indicazioni precise sul metodo compositivo dei vetri in laguna (Gasparetto 1989, p. 15).

La lavorazione, come attestano le documentazioni successive, ha inizio dalla composizione del fuso: il vetro quasi liquido pronto per essere lavorato. Esso è

composto per il 70% del suo peso da silice, ovvero sabbia, che passa dallo stato solido a quello semi liquido a temperature molto elevate che arrivano a circa 1700°C. Aggiungendo dei fondenti[1] (il più comune è la soda) si abbassa la temperatura necessaria per raggiungere il punto di lavorabilità: sono necessari "solo" 1400° gradi affinché si possa iniziare a soffiare il vetro. La soda inoltre migliora la resistenza chimica e la malleabilità in fase di lavorazione. Altro fondente è il calcio, utile non solo per abbassare la temperatura di fusione, ma anche per stabilizzare la superficie del vetro in merito all'umidità. Elementi utilizzati in passato, oggi proibiti perché tossici, sono l'arsenico, che rende il vetro trasparente e incolore, ed il piombo per gli smalti ed i vetri da conteria.

Una volta avviata la produzione ecco che viene sancita anche la legge a tutela dei diritti e dei doveri dei vetrai. È del 1271 il primo statuto, o *Capitulare*, fonte ufficiale che regola l'arte e che i membri della Corporazione fanno approvare dai Giustizieri Vecchi, ovvero la magistratura del tempo; nel 1441 un altro statuto va a sostituire il primogenito col nome di *Mariegola dell'Arte dei Verieri da Muran* il quale cerca di aggiornare e riordinare le regole dell'arte. Si proibisce l'acquisto di prodotti vetrai provenienti oltre laguna e al tempo stesso, dal 1295, la Serenissima impedisce ai maestri artigiani di spostarsi in terraferma, presso altre città, e lì iniziare l'attività professionale, aprire fornaci e mettersi in concorrenza con i *fioleri* lagunari. Questo per salvaguardare non tanto i lavoratori autoctoni, quanto per tutelare gli interessi economici della Repubblica, già evidenti ed importanti, e imporre nel mercato extralagunare i prodotti muranesi, qualitativamente migliori rispetto agli altri (Zecchin 1987, vol II, p. 26). Sono gli stessi maestri che chiedono ai Giustizieri sanzioni pesanti (come il bando dall'Arte) per tutti coloro che si fossero allontanati dall'isola per lavorare fuori il vetro, con la minaccia dell'impossibilità di un ritorno a Venezia qualora avessero procrastinato il loro soggiorno estero oltre una certa data. A dimostrazione della serietà della questione e della profonda gelosia che i membri dell'Arte avevano per le loro maestranze sono i successivi inasprimenti delle pene: si va dall'incarceramento dei familiari di vetrai non rientrati in isola per tempo, al soldo di sicari per provvedere all'eliminazione definitiva degli emigrati. Esplicativa è la delibera del 25 agosto 1587 dei Capi del Consiglio dei

[1] Sostanze che, aggiunte alla pasta vetrosa, riescono ad abbassare la temperatura di fusione e rendono migliore e più fluido il magma in fase di lavorazione.

Dieci con la quale si ordina la distruzione delle fornaci di Treviso, Padova e Vicenza, edificate in opposizione alle disposizioni della *Mariegola* muranese (Zecchin 1987, vol II, p. 45).

L'espatrio è motivato anche dalle lunghe pause dall'attività nei mesi estivi. Inizialmente, nel XIII secolo, è stabilito che siano sette i mesi predisposti al lavoro, con i restanti cinque mesi utilizzati per provvedere alla manutenzione dei forni, alla riorganizzazione delle unità lavorative, al commercio dei prodotti in esubero. Nel 1300 il periodo di riposo si riduce per ovviare alla fuga dei maestri e, nel Quattrocento, si lavora per nove mesi l'anno (Gasparetto 1958, p. 52).

All'interno della fornace la gerarchizzazione è netta: la piramide vede al vertice i padroni delle mura, degli immobili, ovvero la fornace stessa, che distribuiscono le commissioni. Seguono i maestri che discutono con i padroni sulla possibilità di adempiere all'ordine ricevuto, suggeriscono modifiche, suddividono la mole di lavoro nel tempo e svolgono le operazioni più delicate. Per ultimi ci sono gli apprendisti, i serventi ed i garzoni che, a seconda dell'età e della precedente permanenza in fornace, aiutano il maestro nei vari compiti (Gasparetto 1958, pp. 50-51). Il nucleo di lavoro, la postazione, è detta *piazza*, qui il personale (servente, serventino, garzone) aiuta il maestro nel lavoro. Per ogni piazza troviamo una bocca di forno, almeno un crogiolo e gli attrezzi (Tosi et De Palma 2006).

Le maestranze si formano, come attesta lo statuto del *Capitulare*, presso una scuola dall'età di quattordici anni (ma sono presenti in fabbrica sin dall'infanzia e spesso tengono pulita la fornace o svolgono altri compiti elementari). Anche gli stranieri, seppur non molto ben accetti, possono accedere alla scuola pagando una somma, ed essere assunti così come maestri. Secondo i contratti stipulati tra padrone e maestro, all'inizio della stagione viene pattuito uno stipendio e il vetraio si impegna a non prendere altre commissioni da fornaci esterne, questo per la durata intera del contratto, ovvero una stagione. È una regola imposta dallo Statuto dell'Arte durante il Rinascimento che non si possa lavorare con più di tre *scagni* (postazioni per maestri, piazze) per fornace, così da consentire un'omogenea distribuzione dell'attività lavorativa necessaria a soddisfare i fabbisogni della laguna e del commercio con l'estero (Gasparetto 1958; Zecchin 1987).

Rispetto alla lavorazione artistica manuale, gli strumenti tecnici utilizzati per modellare forme dalla pasta vetrosa (e i loro nomi) sono rimasti invariati nel tempo. Ancora oggi infatti sono gli stessi che i maestri del passato avevano a disposizione (Tosi et De Palma 2006).

Per quanto riguarda la disposizione geografica delle fornaci, già dal secolo XII molte erano concentrate nell'isola di Murano, la svolta decisiva si ha con un decreto del 1291 attraverso il quale il Maggior Consiglio ordina l'abbattimento dei forni presenti nel centro storico di Venezia in favore dell'attività muranese, per ragioni di ordine pubblico e sicurezza: erano infatti frequenti incendi che mettevano in pericolo la vita degli abitanti nelle zone adiacenti le fornaci (Zecchin 1987, vol II, p. 34).

Tra la fine del XIII secolo e per tutto il Trecento le testimonianze segnalano la produzione ormai ben avviata di vetro soffiato d'uso comune domestico, per osterie e di vetri piani per finestre (sono del 1318 le lastre prodotte a Murano per le vetrate del Duomo di Assisi). Si producono anche fanali, smalti e tessere musive, vetri detti *verixielli* (1281) ad imitazione di pietre e gemme come i *paternostri* (i grani delle corone da preghiera, solitamente fatti con pietre dure o cristallo di rocca, che compaiono indicativamente per la prima volta nel 1338). Nella prima metà del XV secolo si sviluppano modelli di tazze e bicchieri nuovi e nella seconda metà dello stesso secolo, grazie al vetraio Angelo Barovier che circa nel 1450 ne formulò la ricetta, si ha la nascita e il fiorire del Cristallo, vetro trasparente chiamato così in quanto molto simile al Cristallo di Rocca, che riuscirà a far valere a Venezia il primato tecnologico, commerciale e artistico per i due secoli successivi rispetto alle altre vetrerie in Europa. Nel XVI secolo la perfezione della lavorazione porta ai massimi fasti la fabbricazione di specchi (Zecchin 1987).

Il momento di più alto splendore dell'arte è sicuramente il XVI secolo, con il perfezionarsi dei vetri cristallini, l'esportazione di perle in aumento, soprattutto nel continente Africano, ed il nome di Murano che risuona in tutta Europa; è anche il periodo in cui si ha massiccio il fenomeno dell'espatrio di maestranze che, attratte da offerte di lavoro più redditizie presso le corti estere, partono per far fortuna e iniziano al mestiere coloro i quali poi saranno, a partire dall'ultimo quarto del Seicento, i rivali principali sul mercato, quando si affermeranno le raffinatezze dei cristalli inglesi e degli

intagli boemi. È di questo stesso secolo la scoperta di una tipologia di vetro smaltato molto brillante, luccicante, che ricorda un cielo stellato, detta appunto *stellaria* o anche *avventurina*. Essa viene così chiamata per sottolineare che il processo di lavorazione è particolarmente complicato ed ogni sortita, ogni esito, è un'avventura imprevedibile fino a che non sia compiuta e raffreddata l'opera (Zecchin 1987, vol I, p. 76).

Completamente ribaltata, se non addirittura drammatica, è la situazione tra la fine del Seicento e il Settecento, molti canali esteri di vendita delle perle si chiudono per ragioni economiche e politiche; nella prima metà del XVIII secolo i vetri di Boemia, in produzione dal 1680 circa, risultano nettamente preferiti rispetto ai cristalli muranesi: nati per imitazione dei prodotti veneziani, essi sono diversi per la composizione stessa del vetro, molto più spesso, incolore e trasparente, ma anche pesante, rispetto a quello lagunare. Si presta dunque a lavorazioni incisorie profonde e dettagliate, rigorose e non leggere. Un tentativo di contrastare l'ineluttabile declino si ha con Giuseppe Lorenzo Briati che, nel Settecento, cerca di far vetri alla maniera boema senza dimenticare però gli stilemi e la mano veneziana. Emblema di questa rinascita sono i lampadari, detti *chiocche*, dai molti bracci realizzati in cristallo, abbelliti da festoni e ghirlande di fiori. Importanti e complicati sono anche i *deseri*: vere e proprie sculture a soggetto vario (architetture, miti, episodi sacri) nate per rendere onore alle tavole imbandite dei signori, trionfi per i banchetti sontuosi del Doge.

Il 1797 segna il definitivo inizio del declino: è l'anno in cui si ha il crollo della Repubblica di Venezia, insieme a Lei decadono i padroni di fornace, le famiglie di artigiani e le Arti. Agli inizi dell'Ottocento si ha la più grande crisi mai vista prima del settore del vetro a Murano, a seguito del blocco del commercio via nave imposto dai francesi. Nel 1806 si ha lo scioglimento della Corporazione dei *Verieri*: ogni attività vetraria viene interrotta, ad eccezione delle conterie muranesi che resistono grazie ai legami col commercio estero (Gasparetto 1958, pp. 69-73).

Sono tre le personalità alle quali si può attribuire una ripresa dell'arte tra la metà dell'Ottocento e i primi anni del Novecento: l'antiquario Sanquirico che intorno al 1830 convince alcuni dei superstiti maestri del vetro presso Murano ad imitare i vetri antichi. L'abate Zanetti, grazie al quale, per merito dei ripetuti sforzi di catalogazione e ricerca, reperimento di oggetti e caldeggiando una ripresa dell'opera verso chi ancora non aveva

perso né la mano né l'arte, si deve l'apertura di un archivio ed un museo dedicati alla vetreria nel 1861, l'istituzione di una nuova scuola di disegno l'anno seguente e la promozione di mostre (di cui si ricorda la prima del 1864 con esempi di arte vetraria antica e di nuovi prodotti della rifiorente attività muranese). E infine l'avvocato e imprenditore Antonio Salviati che si propone di dare una guida, un indirizzo all'attività produttiva dell'Isola di Murano con miglioramenti tecnici ed artistici e che, nel 1866, apre la fornace presso il Palazzo da Mula, riunendo a sé i migliori maestri del tempo (Zecchin 1987, vol I, pp. 317-332; Gasparetto 1958, pp. 72-73).

All'inizio del secolo XIX si ha una nuova battuta d'arresto per il settore dei vetri d'arte con la Prima Guerra Mondiale: i prodotti non rispecchiano più i gusti rinnovati dei primi del Novecento. A conclusione del conflitto e con l'avvento del regime fascista si ha da parte dello Stato un grande interesse per l'industria vetraria a livello nazionale; nel 1926, con l'istituzione del Ministero delle Corporazioni, si ha anche la nascita della Corporazione del Vetro e della Ceramica, considerati settori strategici per lo sviluppo del Paese. Negli anni Trenta il settore del vetro, a livello nazionale, è comunque in crisi, nonostante il commercio rimasto attivo sia con le Colonie che con l'estero. È soprattutto l'innovazione tecnologica applicata ai prodotti che porta il settore del vetro in Italia a mantenere un trend positivo nonostante gli avvenimenti della Seconda Guerra Mondiale e il cambiamento dei sistemi produttivi (Vattuone 2005, pp. 191-200). È però da sottolineare che molti vetrai cessano la propria professione e i rapporti con l'estero risultano molto compromessi se non addirittura nulli, salvo per le conterie e le esportazioni in Africa e nelle Americhe.

Il passaggio del vetro artistico dagli stilemi ottocenteschi alle forme nuove proposte dall'Art Nouveau non risulta semplice per i vetrai muranesi. Significativi risultati estetici si raggiungono grazie alla collaborazione di maestri vetrai e designer che lavorano insieme per realizzare opere in occasione della Biennale d'Arte, e anche delle mostre proposte a Ca' Pesaro. Non si tratta di una rivoluzione totale dei canoni tradizionali, ma della ripresa delle tecniche di lavorazione storiche e tipiche della produzione muranese, unite alle idee avanguardiste dei designer. L'antica tecnica romana delle murrine viene riproposta nell'Ottocento e ottiene un grande successo per tutto il secolo successivo, grazie agli oggetti sviluppati da Giuseppe Barovier e dai Fratelli Toso. Nascono così vasi e lampade di stampo floreale, composti da murrine

colorate, che sono l'interpretazione italiana della corrente naturalista dell'Art Nouveau, stile che rimarrà presente nei prodotti muranesi fino al primo dopo guerra. Tra gli anni '10 e '20 del Novecento i vetri provenienti da murano si distinguono nelle maggiori fiere dedicate alle arti applicate e al design. Personalità quali Vittorio Zecchin, direttore artistico della vetreria Cappellin, e Martinuzzi, impegnato ai vertici presso la vetreria Venini, accanto alla rinnovata Vetreria Artistica Barovier, portano avanti la tradizione vetraria muranese interpretando contemporaneamente le suggestioni internazionali di stile Art Decò. Successivamente si afferma lo stile Novecento ed i vetri, da leggeri e con decori floreali, si fanno massicci: sculture imponenti e vasi dalle pareti spesse entrano a far parte della produzione artistica muranese. Venini, con la collaborazione del designer Carlo Scarpa, è tra le poche vetrerie che continua a preferire uno stile sobrio e leggero, fine, accettando con riluttanza l'esagerazione materica novecentista (Barovier Mentasti 1989, pp. 52-55).

Alla metà del Novecento inizia la fase di cambiamento legata al concetto di lavoro in fornace e di assorbimento dei prodotti da parte del mercato: saranno messi in luce i maestri dediti e caparbi, capaci di attuare un rinnovamento di stile e di idea d'impresa, e insieme inizia il declino di chi ancora rimane legato alla riproposizione pedissequa di temi attinti dal passato.

Le vicende della Prima e della Seconda Guerra Mondiale hanno contribuito a cambiare gli equilibri economici del mondo, adesso il mercato non può limitarsi a guardare ciò che accade solamente entro i confini europei. L'America si inserisce nel discorso di produzione del vetro grazie anche ad alcune figure (Signoretto, Tagliapietra e altri) che hanno portato il sapere delle mani dalla contenuta isola di Murano fino ad oltre oceano.

1.3 – Il distretto del vetro di Murano oggi: dati occupazionali, enti di promozione e testimonianze dei maestri

La nascita simbolica del distretto del vetro in termini di area circoscritta, luogo nel quale si concentra l'attività dei vetrai, come si è detto nei paragrafi precedenti, la si può ricondurre all'anno 1291. Il Maggior Consiglio infatti decide, proprio in quell'anno, di spostare le attività delle fornaci da Venezia all'Isola di Murano (Tosi A. 2004, p. 13). Ma non è soltanto la concentrazione localizzata di una certa attività produttiva che può

bastare per definire Murano quale distretto del vetro. Certamente il confinamento nell'Isola di ogni attività legata al vetro d'arte, già dalla fine del XIII secolo, predispone lo sviluppo di sistemi di vita che si strutturano intorno a quel saper fare. *<<Murano è, quindi, distretto del vetro per elezione culturale e storica prima ancora che giuridica.>>*[2]

Si definisce distretto industriale, termine proposto da Alfred Marshall alla fine del XIX secolo per descrivere *l' <<atmosfera industriale>>* individuata, l'ecosistema dato dalla compresenza di imprese specializzate in un'unica operazione o in diverse fasi produttive riferibili ad un particolare settore, ad una filiera produttiva. Queste imprese risultano integrate tra loro mediante una rete di relazioni che concorre a creare un ambiente socioeconomico specifico e particolare, rappresentativo del volto industriale di quel territorio (Schilirò 2008, p. 9). È *<<(...) un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di popolazione di imprese industriali>>* dove *<<(...) la comunità e le imprese tendono, per così dire, a interpenetrarsi a vicenda>>* (Becattini 1991, pp. 52-53). È un insieme di aziende di media e piccola dimensione che operano in una specifica area geografica, caratterizzate da un particolare sviluppo storico e sociale, che nel tempo hanno sviluppato un rapporto simbiotico con la comunità. Questo rapporto è la leva che genera dinamismo nella ricerca di qualità e innovazione da parte delle imprese stesse (Schilirò 2008, p.9). Le aziende si trovano in una situazione ibrida di "*co-petizione*" (Brandenburger et Nalebuff 1997) ovvero al contempo competitiva e collaborativa, per cui si ha una naturale selezione delle imprese dalla performance più efficace ed efficiente, ma anche un atteggiamento di collaborazione per lo sviluppo di progetti comuni, soprattutto per quanto riguarda la promozione del prodotto al di fuori del distretto (Schilirò 2008, p. 10). Questa interconnessione tra il territorio, la comunità e le imprese, ovvero la rete di contatti tra attori diversi è fondamentale per la rigenerazione e lo sviluppo del distretto industriale, per mantenere la competitività nei mercati. *<<Lo sviluppo dei distretti è nella sostanza connesso allo sviluppo dell'economia basata sulla conoscenza, che dipende soprattutto dalla ricerca, dalla qualità del capitale umano, dall'esistenza e*

[2] Patto per lo sviluppo del distretto del vetro artistico di Murano (http://www.distrettovetromurano.it/).

dall'efficienza delle "reti" e dalla capacità di creare "imprese a rete">> (Schilirò 2008, p. 15).

Per quanto riguarda il distretto del vetro di Murano, esso viene prima riconosciuto con la L.R. 4 aprile 2003, n.8, abrogata poi dalla lett. a) del comma 1, articolo 14, della LR 30 maggio 2014, n.13., la quale sostituisce la precedente arricchendola nelle disposizioni di riconoscimento del distretto e per le azioni regionali di finanziamento a supporto dello stesso. Nella legge regionale, all'Art.2 comma 1, vi è la definizione di distretto industriale per cui *<<(...) si intende un sistema produttivo locale, all'interno di una parte definita del territorio regionale, caratterizzato da un'elevata concentrazione di imprese manifatturiere artigianali e industriali, con prevalenza di piccole e medie imprese, operanti su specifiche filiere produttive o in filiere a queste correlate rilevanti per l'economia regionale>>* (Art. 2, comma 1).[3]

Si tratta cioè di un'area geografica che vede una significativa concentrazione di imprese (industriali e\o artigiane) impegnate nella stessa filiera produttiva manifatturiera, di cui sia rintracciabile il carattere storico, anche grazie alla *<<(...) presenza di centri di documentazione sulla cultura locale del prodotto e del lavoro, ovvero riscontrabile dalla letteratura scientifica>>* (Art.3, comma 2, lett.b). Utile ai fini della rintracciabilità del distretto industriale è anche l'esistenza di un marchio (in questo caso del marchio Vetro® Artistico Murano) e di centri di ricerca (di cui si può citare la Stazione Sperimentale del Vetro). Secondo l'Art.6 comma 1 e 2, il distretto industriale comprendente le imprese deve essere rappresentato da un *<<(...) soggetto giuridico preposto a rappresentare il distretto>>* (Art. 6 comma 1) il quale *<<(...) raccoglie le istanze delle imprese aderenti a ciascun distretto industriale (...) e presenta i progetti di intervento alla Regione (...)>>* (Art.6 comma 2). La Regione valuta poi di conseguenza il finanziamento dei progetti di intervento presentati dal soggetto giuridico. Nel caso del distretto del vetro di Murano, con la Deliberazione della Giunta Regionale n. 1796 del 9 dicembre 2015, viene riconosciuto come soggetto giuridico rappresentante il distretto nei rapporti con la Regione e le altre amministrazioni pubbliche il Consorzio Promovetro, a seguito della presentazione dell'istanza da parte dello stesso Consorzio a tale riconoscimento in data 7 luglio 2015. Esso viene quindi nominato rappresentante

[3] http://www.consiglioveneto.it/crvportal/leggi/2014/14lr0013.html

del distretto industriale del “Vetro artistico di Murano e vetro del Veneziano”; tale distretto *<<(...) annovera la lavorazione artigianale propria dell’isola lagunare di Murano e la componente della terraferma veneziana, comprendente anche alcuni comuni della provincia di Padova e Treviso, relativa alla lavorazione industriale del vetro>>*; a livello giuridico è stata respinta la proposta di distinguere il distretto del vetro artistico di Murano da quello veneziano, ritenendo opportuno a livello istituzionale e di analisi delle prestazioni con sistemi statistici, un insieme omnicomprensivo. [4]

Come si è osservato, la denominazione dei distretti secondo la L.R. 30 maggio 2014, n.13, fa riferimento ad una *<<concentrazione di imprese manifatturiere artigianali>>*, si ritiene quindi ragionevole descrivere la situazione di Murano quale quella di un distretto industriale di stampo artigianale e manifatturiero, ovvero dove la componente di progettazione e sviluppo del semilavorato e\o dell’oggetto in vetro è di competenza delle imprese nella maggior parte delle sue lavorazioni. Questo è evidente quando si prendono in considerazione le imprese che si occupano di produzioni *business model culture-based* di oggetti d’arte in vetro.

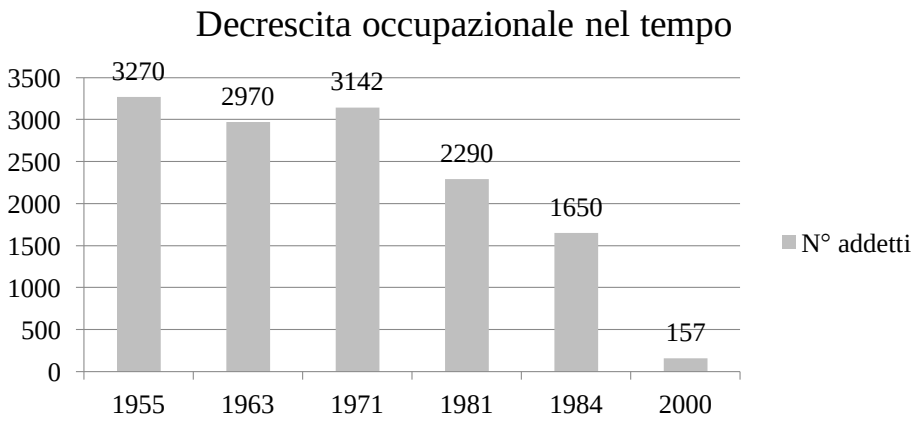
Dopo questa breve introduzione teorica riguardo al concetto di distretto industriale e di distretto applicato al caso del vetro di Murano, si riprendono le fila dello sviluppo storico delle produzioni, osservando in particolare i dati occupazionali e i cambiamenti sociali dal Novecento ad oggi. Come si è potuto osservare nel paragrafo precedente, la situazione tra le due Guerre Mondiali a Murano è di crisi generale, sia per quanto riguarda il settore del vetro che tutte le altre attività. Nonostante i conflitti, però, l’occupazione della popolazione di Murano presso le vetrerie è rilevante e molto importante fino agli anni Cinquanta, soprattutto grazie alle dimensioni delle imprese, che contano anche mille addetti (Tosi A. 2004, pp. 13-19). Osservando gli sviluppi successivi si nota che l’andamento, pur procedendo con piccole riprese occupazionali, tenderà ad essere costantemente negativo. I dati raccolti da Camera di Commercio, dalle associazioni dei lavoratori e dai sindacati (CGIL) circa il livello occupazionale (e quindi

[4] Deliberazione della Giunta Regionale n. 1796 del 9 dicembre 2015. Riconoscimento del soggetto giuridico rappresentante il distretto industriale del “Vetro artistico di Murano e vetro del Veneziano”. Legge regionale 30 maggio 2014, n.13 “Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese”. Bur n. 123 del 29/12/2015

produttivo) delle fornaci in laguna nella seconda metà del XX secolo sono esplicativi della suddetta situazione.

Secondo una statistica condotta a metà degli anni ’50 del Novecento risultano 46 aziende impegnate nella produzione di vetri, attive tra Murano e Venezia, 35 delle quali impiegate nella produzione di vetri artistici, per un totale di circa 3270 operai a lavoro (Gasparetto 1958, p. 73). Negli ultimi settant’anni sono state molte le direzioni, le oscillazioni del mercato, i cambi di rotta, gli stili artistici e gli stratagemmi direttivi che si sono avvicendati all’interno delle imprese del vetro a partire da Murano e per tutta la provincia di Venezia. Tra il 1951 ed il 1991 Murano e il settore del vetro sono stati interessati da un drastico calo occupazionale e demografico, ma la crisi non è costante: fino al 1961 la popolazione ha mantenuto la tendenza della crescita, seguita poi dall’emigrazione verso la provincia veneziana, dall’aumento dell’età media dei residenti e dall’arresto delle nascite. Questo ed altri fattori hanno portato all’aggravarsi della situazione, dal ‘61 al 1991 l’organico si è ridotto fino a circa 2124 occupati: seppur con oscillazioni in una decina d’anni a partire dal 1963, ci sono stati dodici fallimenti e sono rimasti senza lavoro circa 300 operai, c'è stato un momento di ripresa tra il 1975 ed il 1977, una crisi nei primi anni Ottanta (1980-1984) per la quale scende ancora il numero degli addetti a 1650 circa, e una risalita poi nelle annate 1985 e 1986. Gli addetti nel 1971 sono 3142, nel 1981 sono 2290 e all’inizio del 2000 solo 157 (Moretti 1992; AA VV a cura della CGIL 2001; Tosi A. 2004, pp. 13-19; Tosi et De Palma 2006).

TAB. 1 – *Schema dei dati statistici relativi all’andamento occupazionale dei lavoratori nelle fornaci di Murano dagli anni ’50 al 2000*



Fonte: *elaborazione dell’autrice da Moretti 1992, CGIL 2001, Tosi A. 2004, Tosi et De Palma 2006.*

Ad incidere sulla decrescita del settore sono stati in parte anche gli adeguamenti tecnici, dovuti sia al progresso della tecnologia, che alle esigenze del mercato unico europeo di tutela del lavoratore e di riduzione dell'impatto ambientale dei sistemi di produzione del vetro. A tal proposito ricordiamo la questione dell'alimentazione dei forni, che è passata dal combustibile a legna, col quale si ottenevano temperature di circa 1200°C con tempi di riscaldamento molto lunghi, all'olio combustibile e poi al gas metano, che consente di raggiungere temperature di oltre 1400°C in tempi molti concentrati. Il problema negli ultimi anni, come si è accennato, si è posto nell'ottica della salvaguardia ambientale in quanto, nonostante la convenienza trovata dalle imprese nell'utilizzare tale fonte per i forni, le emissioni e l'inquinamento prodotti sono ingenti. Ecco quindi l'ulteriore trasformazione: non più alimentazione a combustibile gassoso per i forni, ma elettrica. Questo ci fa capire che gli sforzi tecnologici non riguardano l'utilità e la pertinenza di strumenti per la modellazione manuale, considerati tutt'oggi idonei e necessari, ma piuttosto la qualità della materia prima, malleabile, trasparente, resistente alle sollecitazioni meccaniche ed agli adattamenti di temperatura. La riorganizzazione del lavoro, a partire dalla seconda metà del Novecento, solleva dunque questioni sui rendimenti dei forni con il controllo delle temperature, sulla razionalizzazione degli spazi per una più efficiente resa lavorativa, sul taglio di dispersione del calore e sull'inquinamento (Gasparetto, 1982).

Un problema sentito soprattutto a partire dagli anni '50 è il lavoro minorile, il lavoro in nero e, a partire dagli anni '80, anche l'impoverimento dell'economia locale in termini di esercizi per la popolazione quali generi alimentari, in favore di una specializzazione del commercio basato sulle tipicità veneziane, rivolto soprattutto ai turisti. Parallelamente a ciò si ha l'organizzazione e la rete di contatti illecita attiva in isola, l'intermediazione parassitaria, che porta alla vendita dei prodotti in vetro (alle volte non realizzati in loco ma provenienti da canali esteri più convenienti, ad esempio la Cina) con prezzi gonfiati rispetto al loro reale valore. Si tratta di vere e proprie truffe ai danni del turista che portano alla conseguente svalutazione dell'immagine del prodotto muranese nel mondo.

Parlando dei fattori che hanno in parte causato questa situazione, ricordiamo il cambio organizzativo delle imprese per quanto riguarda la dimensione aziendale. Si contrae il

numero delle grandi industrie che vedono a lavoro centinaia di operai e si va affermando sempre più un modello a conduzione artigianale, famigliare, della società d'impresa, con pochi addetti, frutto della parcellizzazione di attività una volta più espanse, ora convertite in piccole imprese *bonsai* (AA VV a cura della CGIL 2001, pp. 14-17). Dagli anni Novanta in poi anche la situazione amministrativa del lavoro in Italia, e le strategie europee per il mercato unico, hanno spinto i produttori ad adottare sempre più spesso soluzioni che andassero verso una forma di gestione dell'impresa volta all'indipendenza e all'autonomia. Questi sono gli anni in cui l'eco delle antiche e storiche aziende di Murano si propaga nel mondo, in cui la produzione cerca di orientarsi verso un prodotto di qualità superiore, piuttosto che di massa, con investimenti in ricerca e sviluppo e sperimentazioni tecnologiche.

Numerosi sono stati i dibattiti e le soluzioni proposte di volta in volta per arginare la disgregazione del sistema-distretto del vetro a Murano, così strettamente in simbiosi con le vicende territoriali e con la sua stessa gente. Importanti consorzi ed enti sono stati fondati proprio per coadiuvare l'azione di una ripresa di Murano e del suo vetro su più fronti. È del 1956 l'istituzione della Stazione Sperimentale del Vetro, essa, con sede a Murano, è l'unico Istituto in Italia che ha il compito, a livello istituzionale, di studiare e proporre soluzioni per le questioni tecnico scientifiche legate alla produzione di vetro nella nostra nazione. Dall'eliminazione dei materiali tossici per le composizioni chimiche delle materie prime agli sforzi per abbattere i costi di produzione con le innovazioni tecnologiche, fino al problema dello smaltimento delle scorie e la diminuzione delle emissioni tossiche nell'aria, la razionalizzazione e bonifica delle fornaci. Questi sono alcuni dei problemi che, da oltre sessant'anni la SSV si pone l'obiettivo di superare. Per mettere un freno alle speculazioni sui prezzi dovute al mercato globale, nel 1985 è stato fondato il Consorzio Vetro Acquisti che ha garantito uno standard ragionevole per il costo d'acquisto di materie prime e semilavorati alle imprese operanti a Murano. Già dieci anni prima, nel 1975, prende vita il Consorzio Venezia Vetro, esso si impegna nella promozione e valorizzazione del fare vetro tipico muranese, garantendo la partecipazione delle imprese alle più importanti fiere di settore italiane e straniere. Esso ha portato nel mondo le opere più rappresentative della capacità produttiva locale con mostre di grande importanza e rilievo artistico. Ed è

proprio il Consorzio Venezia Vetro che concorre all'apertura, nel 1985, dell'area dedicata al vetro contemporaneo presso il Museo del Vetro di Murano.

Gli anni Ottanta hanno dato i natali anche ad un'altra importante realtà: è dal 1985 che il Consorzio Promovetro opera al fianco delle amministrazioni pubbliche per dar voce alle piccole imprese. Esso fornisce assistenza riguardo ad ogni aspetto amministrativo, garantisce visibilità, promozione in rete e attraverso l'organizzazione di mostre e incontri in Italia e all'Estero, intraprendendo un cammino di sviluppo della comunicazione mirata ed efficace del prodotto. Nasce il marchio del vetro nei primi anni Novanta (LR n.70 del 23 dicembre 1994); denominato Vetro Artistico® Murano, esso certifica i prodotti realizzati nell'isola di Murano ad opera di artigiani secondo canoni e regole attinti dalla tradizione dell'arte, ma con la creatività e l'estro dei nuovi maestri. La gestione del marchio è affidata allo stesso Consorzio Promovetro dal dicembre 2001.

Queste associazioni e istituzioni sono nate a seguito dei fermenti nazionali ed europei legati al riassetto lavorativo, partiti già una quindicina di anni prima. Dagli anni Settanta, infatti, a seguito dei movimenti sindacali che hanno portato alla riorganizzazione del lavoro in fornace, all'acquisizione di diritti più equi in termini di salari e tutele del lavoratore, si torna a parlare e discutere molto del futuro del distretto del vetro di Murano (Tosi et De Palma 2006). Punto unanime è la trasmissione dei saperi tecnico-pratici alle nuove generazioni, ora non più presenti in *piazza* se non dopo aver concluso gli studi obbligatori.

<< La manualità devi impararla presto. Un ragazzo adesso ha difficoltà a girare il vetro (...) i vecchi maestri sembra che stiano giocando col vetro. E bisogna imaprare a undici, dodici anni. Questo incide sulla qualità del lavoro, che è la caratteristica di Murano. Perchè il vetro lo sanno fare tutti... ma le capacità di manualità sono di Murano. E se cominci tardi non ne hai tanta>> (Gianni Seguso, in Tosi, De Palma 2006, pag 117).

Le dinamiche del lavoro in fornace, la gavetta, sono state fondamentali per l'apprendimento del giovane: il sentimento comune tra i maestri è ancora l'opinione che per avvicinarsi al mestiere sia bene vivere intorno alla fornace sin da giovanissimi e imparare a "*robar co l'ocio*" (a tal proposito Pino Signoretto parla di "cambiamento

culturale della fornace"; Signoretto in Tosi et De Palma 2006). Si pensa che la riapertura di un istituto volto alla preparazione teorica e tecnica delle maestranze possa essere un valido aiuto per il futuro e la formazione dei giovani nell'arte del vetro. Con la consapevolezza che una forma di "bottega-scuola" da sempre è stata preferita alla più fordista formula di "scuola-fabbrica" (Tosi et De Palma 2006).

La scuola c'era già, come abbiamo visto, e venne aperta da Vincenzo Zanetti nel 1862, fino al 1972 è rimasta attiva come scuola d'arte per maestranze vetrarie; a cavallo del millennio, nel 2001, è stata inaugurata la nuova Scuola del Vetro Abate Zanetti e, soltanto pochi anni fa, nel 2016, sono stati attivati i primi corsi dell'Istituto Tecnico Settore Tecnologico con un indirizzo di cinque anni in Comunicazione e Design, con specializzazione dell'offerta formativa nel settore del vetro. Il progetto fondamentale del rilancio della Scuola Professionale del Vetro Abate Zanetti, approvato e faticosamente rilanciato alla fine degli anni '90, è un indispensabile anello di congiunzione tra esperienze del passato e orizzonti futuri, è l'incubatore privilegiato dei prossimi talenti. Nonostante questo <<*oggi, pur avendo la fortuna di imparare l'arte a Murano, i giovani cambiano mestiere*>>, parole di Carlo Tosi detto *Caramea*, tratte da un'intervista raccolta per il libro edito nel 2006 a cura della Scuola del Vetro Abate Zanetti dal titolo "*La memoria del vetro. Murano e l'arte vetraria nelle storie dei suoi maestri*". Fino a qualche decennio addietro, infatti, uno dei problemi rimaneva la concezione del lavoro di vetraio tra i giovani: esso era visto come l'ultima occasione, qualora altre speranze di vita non avessero trovato fondamento; come ricorda Gianluigi Bertola: <<*Oggi tra i giovani non c'è questo attaccamento, questo amore nell'esprimersi attraverso un mestiere. Molti non vedono nel diventare maestro una prospettiva che giustifichi il sacrificio*>> (Bertola in Tosi et De Palma, 2006).

Murano può considerarsi un distretto industriale di stampo artigianale fondato su un'unica tipologia produttiva, la lavorazione del vetro. Per questo la si potrebbe vedere come una grande impresa madre composta da molte e piccole, piccolissime aziende fortemente legate da un rapporto di vicinanza e di problematiche comuni da risolvere. Purtroppo non è così: nonostante le affinità, i comprensibili relativismi e le giuste differenze, rimangono fattori di ostilità tra gli organismi di questo biosistema. Esse condividono la tradizione secolare, la collocazione geografica e quindi il valore aggiunto che il nome di Venezia e Murano comportano. Ancora oggi però le difficoltà,

seppur comuni e caratterizzanti l'intera area produttiva, sono avvertite come uniche, parcellizzate, soggettive, non si sente la necessità di affrontarle con un dialogo comune. Come sottolinea nei primi anni '90 l'allora segretario della CNA di Venezia Paolo Anastasia: <<*Credo che il problema principale in questo luogo sia il problema della diffusione dei saperi intesi come saperi professionali, saperi di produzione che sono facilmente trovabili, rintracciabili sia nelle imprese artigiane che nelle imprese industriali, che oggi sia questa la problematica prevalente di quest'area. Da questo punto di vista, allora, vanno fatti gli sforzi perché questo tipo di saperi e questo tipo di diffusione delle conoscenze venga effettivamente incrementato*>> (Anastasia in Moretti, 1992).

<<*Murano sussiste perché è isola e i muranesi hanno capito che per continuare devono imporre una produzione di valore, di qualità. (...) La vetreria difficilmente potrà morire e la forza delle ditte che sono organizzate anche sul mercato estero e che sanno rinnovare dal punto di vista estetico è anche vanto dei muranesi*>> (Anzolo Fuga in Tosi et De Palma 2006, p. 164). Murano ha dalla sua una forte identità storica, una conoscenza artigianale, un saper fare unico, questi elementi definiscono l'isola quale distretto produttivo per eccellenza. La difficoltà attuale, data dalla varietà delle problematiche individuate, è la stessa vista in ognuna delle fasi critiche che abbiamo incontrato in passato: si tratta cioè di trovare la chiave per quella <<*ri-generazione dei fattori vincenti*>> che, nonostante l'avvicendarsi delle epoche, connotano inequivocabilmente il prodotto. <<*Il problema più grande è quello di ricreare continuamente la capacità creativa del lavoro, sia quello manuale che quello imprenditoriale*>> (Gallo, Segretario Regionale Cgil Veneto in Moretti 1992).

Il fattore che più di altri ha contribuito, e tutt'ora è il fondamento dell'esistenza delle imprese del vetro, è l'altissima qualità dei prodotti, indiscutibile, che giustifica e legittima l'attuale consumatore all'esborso del compenso, alle volte ritenuto elevato. Questo si avverte specialmente nel caso in cui si tratti di vetri d'arte, prodotti che racchiudono in sé le due nature, egualmente importanti e forti, di oggetto commerciale e quindi sottoposto alle leggi del mercato, ma anche di opera unica, frutto dell'esperienza del maestro e di secoli di cultura. Seguso si esprime così riguardo alle differenze tra la lavorazione artistica muranese e tutte le altre: <<*Quel tipo di lavoro là si può fare dovunque e lo può fare chiunque. Lo fanno le macchine, ma l'artistico a livelli nostri si*

può fare solo a Murano e non è questione di qualità del vetro, è questione di tradizione e di qualità del lavoro, di manualità>> (Seguso in Tosi et De Palma 2006, pag 160).

Data l'importanza che assume l'indicazione di provenienza, il così detto effetto *Made-In*, lo stesso Anastasia sulla questione del marchio azzarda e assume una posizione di tipo ecumenico. Egli ritiene importante non limitare la concessione a quelle imprese di stampo prevalentemente artistico (e con sede a Murano). Si dovrebbe allargare infatti ad ogni tipologia di impresa l'usufrutto di una certificazione d'eccellenza (da estendere anche alle imprese con sede in Venezia e pure in terraferma) che possa distinguere nel mercato globale questi prodotti. Ecco che la geo-referenzialità in quanto valore deve essere da tutte le imprese ugualmente avvertita e utilizzata (Anastasia in Moretti 1992).

Col passaggio del millennio si aprono nuove problematiche: l'inserimento prima nel mercato unico europeo, l'adattamento delle norme in materia di sicurezza sul lavoro e di inquinamento poi, comportano la necessità di aggiornamenti tecnologici e strutturali che pesano sull'economia della frammentata situazione artigianale delle imprese del vetro, soprattutto artistico. Queste norme generali, seppur necessarie, sono avvertite come del tutto estranee, non adattate o adattabili al tessuto delle piccole imprese (Albertini in Moretti 1992). Vedremo nei capitoli successivi quali saranno gli accorgimenti che le imprese avranno a disposizione per adattarsi alla contemporaneità, e allo stesso tempo essere loro le vere protagoniste del mercato, creando legami con attori nuovi e rafforzando quelli già esistenti.

1.4 – Burano: il merletto e le sue donne

Dopo aver delineato le coordinate di sviluppo dell'arte del vetro a Murano e nella Laguna veneziana, si osserva adesso la nascita e l'evoluzione di un'altra gemma dell'artigianato artistico veneziano: la lavorazione dei merletti ad ago di Burano. Ricostruire le storie di queste due produzioni aiuta a capire come le dinamiche lavorative legate all'artigianato artistico, in questo particolare luogo, abbiano comuni forme di sviluppo, ma diversi punti di vista e approcci. Si tratta di due produzioni che hanno profondamente inciso nella vita, nell'economia e nello sviluppo delle rispettive isole. Fondamentali per la Repubblica di Venezia in passato e tutt'oggi importanti per l'afflusso di visitatori, per la memoria storica e culturale comune. Due produzioni che in questo momento si trovano in una situazione profondamente diversa l'una dall'altra e

che quindi confrontiamo. Questo per capire se ed in che modo l'engagement culturale delle imprese che lavorano il vetro artistico ed il merletto può essere un valido sostegno per il rilancio consapevole dei prodotti nel mercato contemporaneo, per una tutela attiva, una valorizzazione partecipata e non sterile. Il caso di Burano ci servirà dunque per procedere nella ricerca attraverso un confronto tra le due situazioni, passate e attuali, di vetro e merletto.

Le mani che hanno fatto l'economia e la fortuna di Burano nel mondo sono quelle di molte donne che hanno prodotto esemplari ricamati di inestimabile valore artistico, tecnico e, si può dire, umano, dedicando l'intera esistenza all'effimera, eterea, preziosa opera del merletto ad ago. È grazie al loro lavoro (sempre sottopagato) dalle regole rigide ma anche sapientemente diretto e amministrato da imprenditori e politici della Serenissima, che i prodotti di Burano sono noti in ogni angolo del mondo e hanno dettato la moda, scritto la storia di questo saper fare dal Medioevo al Novecento.

Secondo la leggenda di Burano il merletto ad ago deriverebbe da una pianta marina recuperata da un marinaio. Questa pianta così fine ed intricata, ma anche leggera e delicata viene detta "*trina delle sirene*". L'origine in realtà, come abbiamo visto anche per il vetro, è incerta: si pensa che il merletto sia stato importato dalle tradizioni di Costantinopoli, quello che è certo è che la lavorazione ad ago, tipica della laguna e soprattutto dell'isola di Burano, è nata e cresciuta proprio in seno alla Repubblica di Venezia (Dell'Oro 1969, pp. 117-124).

La lavorazione del merletto, detto anche trina o pizzo, nasce *in aria*, si sviluppa cioè per lo spazio e non utilizza alcun fondo come supporto (Davanzo Poli 1998, p. 9). La tecnica compositiva differisce infatti dal ricamo, che si appoggia ad un tessuto per poi realizzare la lavorazione: parte da una base solida per procedere poi con aggiunte decorative ad ago, oppure per tagli, sfilature e manipolazioni della stoffa stessa. Se il vetro si lavora con mille protezioni (guanti, occhiali, parabraccia ignifughi e altri accorgimenti) per non restare ustionati, per quanto riguarda il merletto si ha un rapporto intimo, stretto, di fusione totale tra la mano della merlettaia (protetta solo da ditali) l'ago e il filo, che diventa poi struttura dalle tre dimensioni. Pittori e incisori procurano i disegni per i pizzi alle maestre, secondo la moda del tempo. Questi modellari in uso tra Cinquecento e Seicento vengono utilizzati in modo pratico dalle nobili: si strappano le

pagine, le si forano con spilli e si trasporta poi il disegno con lo spolvero[5] passata su carta. Il disegno si fissa sul *cussinello* (questo cuscino posto sulle gambe sarà la base dove poggiare il lavoro, al suo interno ha un cassetto contenente gli strumenti, gli aghi, i fili di lino e cotone) sopra il quale viene a sua volta posto un cilindro di legno e il disegno fatto su carta spessa con della tela sottostante. È questa l'orditura: con leggeri punti si segue il profilo del disegno e si creano gli appigli per l'ago che eseguirà il disegno vero e proprio. Si prosegue con la costituzione di barre e reticelle intrecciate tra loro che costituiscono gli elementi di fondo sui quali verranno eseguiti gli elementi principali. Queste fasi di lavorazione saranno in seguito suddivise già nei conventi e poi ancora dopo, quando verrà istituita la Scuola Merletti di Burano, in modo da avere prodotti qualitativamente impeccabili e merlettaie specializzate nelle diverse operazioni. Nel tempo si sono avvicendati vari punti che, di volta in volta, hanno portato alla realizzazione di opere molto diverse tra loro, secondo il gusto della moda nei secoli. Dalla morbidezza di merletti svolazzanti e leggerissimi lavorati a punto *Burano* si arriva addirittura alla composizione di pezzi articolati su più strati, due, anche tre livelli di intrecci in rilievo per creare volume e spessore grazie al punto *Venezia*.

Nella seconda metà del XV secolo il merletto si diffonde ovunque grazie all'azione promozionale (e protezionista) di dogaresse che, con patrocini e leggi apposite, hanno tutelato il mercato al suo fiorire (Davanzo Poli 2001). Il pizzo ad ago, più prezioso e di poco precedente rispetto a quello a fuselli, ha un successo tale che in breve finisce sotto l'occhio dei censori. Lo si può trovare infatti già nominato tra i documenti in una legge suntuaria del 1476 che ne proibisce e limita l'uso, per contrastare lo spreco di denari dovuto a mode e vezzi considerati futili (Davanzo Poli 1998, p. 11).

Si possono distinguere varie tipologie di punti che rendono il lavoro più particolareggiato e impegnativo dal punto di vista produttivo, alternati a punti di collegamento, leggeri, che fanno da sfondo e legatura all'intero manufatto. Sempre tra il Cinquecento e il Seicento le dame dell'aristocrazia veneziana non acquistano soltanto merletti per ornare camice o accessori, sono in voga addirittura interi costumi detti *dogaresse*, realizzati ad ago, sfoggiati dalle donne durante le sontuose feste e i banchetti

[5] Ovvero della polvere nera di carbone che veniva sparsa sul disegno e passata con un pennello, in modo tale che segnasse soltanto le parti forate e copiasse il disegno sulla carta, per dare le linee guida all'orditura.

indetti dai dogi (Dell'Oro 1969). È a partire dal XVII secolo che l'attività si estende in maniera consistente da Venezia per tutta la laguna. Nell'isola della Giudecca, presso l'istituto delle Zitelle si dà vita a manufatti di rara qualità e bellezza, ad esempio quello che Lucrezia e Vittoria Torre composero per la corte di Francia. Si tratta di un collo indossato da Luigi XIV, Re Sole, in occasione della propria incoronazione; realizzato utilizzando capelli bianchi finissimi, furono necessari due anni di lavoro per portare a termine l'opera.

L'isola di Pellestrina, specializzata nel merletto a fuselli, concorre a mantenere attiva l'economia di questa arte grazie alla diversificazione della tecnica. È però in Burano che gli imprenditori vedono il miglior luogo per far prosperare l'attività del merletto ad ago. Questo perché l'isola, storicamente abitata da pescatori e dalle loro famiglie in sovrannumero (nella quasi totalità analfabeti), ben lontana dal resto della laguna e impermeabile alle sollecitazioni della Penisola e del resto del mondo, offre un incubatore naturale di sviluppo economico basato sullo sfruttamento di manodopera a basso costo (Davanzo Poli 1998, p. 16; Davanzo Poli, 2001). Già prima che si parlasse di distretto questo era stato formato, ecco allora che imprenditori e amministratori lavorano congiuntamente per offrire al pubblico un prodotto unico, qualitativamente impeccabile e con costi di produzione, relativamente alla manodopera, veramente contenuti e convenienti. L'esigenza e la richiesta del mercato è talmente alta che i prodotti difettati vengono distrutti, questo meccanismo serve anche per tenere sotto controllo le operaie: le maestre più capaci sono pagate di più, mentre chi sbaglia vede il lavoro di mesi andare perduto.

Si è detto che la fortuna del merletto nel mondo, la florida espansione del mercato e l'affermazione dei prodotti nel panorama europeo prima e oltreoceano poi deriva soprattutto dalla disponibilità della manodopera abbondante e con costi irrisori, in quanto rappresentata nella sua totalità da donne. In fase embrionale però l'arte viene portata avanti dalle dame che, non potendo accedere ad una vera e propria istruzione, ma inserite nel contesto cortese erudito, si esprimono attraverso il progetto di esemplari in pizzo. Sono nobili quindi le mani che per prime hanno padroneggiato la tecnica: non è pensabile infatti che nel secolo XV una donna del popolo avesse la possibilità di avventurarsi in quest'arte senza trarne un compenso per il proprio sostentamento (Davanzo Poli 1998). Quando nel XVI secolo la richiesta di merletti aumenta, i lavori

vengono affidati alle religiose nei conventi, alle orfane negli ospizi, alle ragazze dalla "virtù corrotta" o in pericolo (magari perché belle ma povere) che trovano rifugio presso istituti di carità. Il lavoro serve loro per preparare la dote in vista delle nozze o dell'entrata in convento. Si avviano inoltre scuole per formare maestranze da inserire in più grandi imprese, non essendo sufficienti le sole produzioni degli istituti di carità.

Il compenso dipende dal pregio del manufatto, dalla complessità del lavoro, dall'impegno e dalla capacità della maestra. La società patriarcale occidentale non lascia spazio alla libera iniziativa femminile, per questo le merlettaie non hanno mai avuto la possibilità di organizzarsi in una Corporazione con Statuti, Capitolari e Mariegole proprie. L'avversità per una autonomia femminile è ben testimoniata dal seguente episodio: alcune donne tentano l'impresa e cercano di scavalcare i *merzieri*, corporazione addetta alla distribuzione di prodotti di mercerie nella laguna, vendendo prodotti direttamente ai nobili. Esse vengono denunciate dagli stessi venditori alle autorità, con ciò si sottolinea il divieto perentorio di un'azione indipendente delle donne per quanto riguarda le vendite e l'ipotesi dell'istituzione di una corporazione femminile (Davanzo Poli 2001). Seppur sfruttate e quasi schiavizzate, soprattutto a seguito dell'ulteriore *boom* di richieste nel Settecento, queste donne hanno avuto un futuro grazie alla lavorazione dei merletti. È questa la giustificazione che si danno gli impresari, paventando scopi umanitari grazie all'aiuto fornito alle povere popolazioni di Burano (e Pellestrina), trovando loro uno scopo di vita ed un'occupazione (Davanzo Poli 1998, p. 15; Davanzo Poli 2001).

Con l'avvento dei pizzi fiamminghi, più leggeri e meno costosi, si ha una contrazione del mercato ed un cambio di rotta nelle produzioni veneziane. Inizialmente viene imitato il modo di fare fiammingo dalle merlettaie buranelle, i prodotti si fanno così più effimeri, seguono vortici di ispirazione vegetale. A ciò si aggiunge la produzione francese che imita quella veneziana grazie ai manufatti che vengono studiati dalle merlettaie d'oltralpe, ma anche grazie all'espatrio di alcune merlettaie di Burano che hanno visto nel trasferimento in terra straniera un miglioramento delle proprie condizioni di vita. Come per i vetrai, anche per le merlettaie espatriate la pena per la loro condotta è severa. Si arriva all'incarcerazione dei famigliari e all'emissione di sicari alla ricerca delle stesse, qualora si rifiutino di rimpatriare, per procedere all'esecuzione della pena di morte.

I merletti, con queste ibridazioni di stile, si evolvono fino diventare intricatissimi e insieme impalpabili grazie al punto neve. Si fanno più minuti anche per via dell'utilizzo di filati sottilissimi che portano a lavorazioni estremamente complicate, dunque di non facile imitazione. Di lì a poco la richiesta di altre trasformazioni stilistiche nella moda e l'invasione dei prodotti stranieri, nonostante le misure protezionistiche e gli aiuti economici elargiti dalla Serenissima, portano ad una grave crisi del settore che si acuisce verso la fine del XVIII.

Il fatidico 1797, oltre alla disfatta e caduta della Repubblica di Venezia, ha come conseguenza anche il disgregamento delle varie attività artistiche e artigianali. Il vetro, si è detto, ha subito una forte battuta d'arresto e così anche l'industria del merletto: ridotta a tradizione domestica, non più artigianato artistico ma ripetizione meccanica di punti. Nel 1870 quest'arte è quasi del tutto scomparsa (Davanzo Poli, 2001). Pochi anni dopo, la gelata straordinaria di Burano nell'inverno del '72 segna il tracollo dell'isola e dei suoi abitanti; serve un programma coerente che risollevi le sorti economico-sociali del territorio. Il motore del cambiamento lo si trova nell'apertura di una scuola di merletti, nel ripristino dell'arte che in passato ha portato fasti e splendori, onori a tutta la laguna. Grazie a Francesca Memo, vecchia merlettaia, e altre compagne quest'arte non viene persa ma trasmessa ad Anna Bellorio D'Este, futura maestra della scuola, in soli due mesi. È con l'istituzione della Scuola Merletti di Burano, inaugurata il 14 marzo 1872, che si assiste progressivamente alla ripresa dell'arte e dell'isola stessa. Patroni e promotori di questa rinascita, oltre al comitato guidato dal senatore Paulo Fambri, sono la contessa Andriana Marcello e la stessa principessa Margherita di Savoia, poi regina d'Italia, che si rivelerà essere molto attenta alle vicende di Burano e alle sorti di merlettaie e merletti. La scuola accoglie all'inizio sei allieve, che nel 1874 diventano 48 e un anno dopo sono già circa un centinaio (Davanzo Poli 1998, p. 116). Nonostante gli iniziali aiuti economici e la praticità delle allieve ancora in fase di maturazione tecnica, Burano partecipa all'Esposizione di Parigi del 1878 con una cinquantina di opere dalla bellezza incredibile e riceve prestigiosi riconoscimenti. Da quel momento la moda dei merletti si diffonde per tutte le corti europee. Jesurum, abile imprenditore, apre una scuola di merletti ad ago a Venezia e ottiene, su quella di Burano, la concessione di vendita per lo più esclusiva nel mercato interno ed estero. Alla fine del XIX secolo sono oltre seicento le merlettaie di Burano e circa cinquemila quelle operanti a Venezia.

<< La Scuola Merletti è posta sulla piazza più grande di Burano, dirimpetto alla Chiesa; è un ambiente lindo, arioso, ordinatissimo. Lo spazio è calcolato al centimetro, le ragazze e le donne già maestre che qui lavorano, stanno allineate su tante sedie disposte lungo le pareti, in file di quattro. Dietro le più anziane, avanti, via via, minori e più piccine. Ognuna ha il suo cuscinetto su cui è un disegno di carta sottile, che viene seguito punto per punto dalle bellissime mani di queste donne che fanno miracoli con un po' di filo ed un ago, una magia! Infiniti punti, tutti dissimili, uno più bello dell'altro, uno più difficile dell'altro.>> (Dell'Oro 1969, p. 119)

Durante tutto il XX secolo la manifattura dei merletti a Burano ha visto alternarsi successi e crisi. Il mercato, fiorente fino agli anni Dieci del Novecento, è caduto in malora con la Prima Guerra Mondiale, la Scuola Merletti di Burano risente dei dazi imposti e della chiusura dei canali commerciali. Sopravvive grazie alle elargizioni della famiglia Marcello e si riprende nel dopoguerra, con circa ottocento maestre a lavoro nel 1926 (Sciama 2003, p. 177).

Nonostante le collaborazioni di artigiani, merlettaie (e vetrai) con designer ed artisti, promossi anche dall'ENAPI (l'ente nazionale artigianato piccole industrie) e l'apertura timida verso un approccio più contemporaneo all'opera con forme inconsuete, *<<Le arti del ricamo hanno mollato!>>* , scrive Gio Ponti nel 1936 (Davanzo Poli 1998, p.132). Dagli anni Trenta infatti la produzione ritorna a calare, la richiesta si annulla, eccezion fatta per qualche commissione straordinaria, incapace però di provvedere al sostegno delle merlettaie tutte. I salari si riducono drasticamente, la capacità di imprenditori alla direzione viene meno e la forte concorrenza di prodotti realizzati con metodi meccanici, insieme ai mutamenti della moda dettati dalle conseguenze disastrose delle guerre, avviano la Scuola Merletti, e con lei l'arte stessa, verso il declino. Nel 1939 le donne che lavorano ad ago sono solo ufficialmente un centinaio (Sciama 2003, p. 178).

Dagli anni '40 del Novecento la produzione si sposta gradualmente da sontuosi e ricchi accessori per corredi a oggetti minuti, maneggevoli, di stampo turistico, meno elaborati, più economici e di rapida esecuzione. Il Fondo per l'Artigianato Veneziano per circa settant'anni stabilisce una quota annua da destinare alle apprendiste maestre della scuola che si fossero distinte nel corso degli studi; nonostante gli sforzi di enti territoriali e politiche per la promozione dell'arte di alto artigianato, questo sapere delle mani è

andato sparendo, si ha la quasi totale estinzione di quella che Dell'Oro chiama l'<<*aristocrazia dell'artigianato*>> (Dell'Oro 1969, p. 124). La Scuola chiude definitivamente negli anni '70, <<*Oggi rimane soltanto un piccolo museo e il ricordo della sua fama, in nome della quale, nella miriade di banali negozi e banchetti dell'isola, si contrabbandano modestissimi prodotti industriali oppure manuali, ma di esotica provenienza*>> (Davanzo Poli 1998, p. 126).

1.5 – 1981, nasce il museo del merletto a Burano: considerazioni e conseguenze dell'Arte

A fare da spartiacque per la storia della produzione di merletti è sicuramente l'istituzione del museo presso l'isola di Burano, nelle mura un tempo adibite all'insegnamento del mestiere, ovvero presso la Scuola Merletti, evento simbolico che rende palese la differente concezione dell'arte tra passato e presente.

Il museo, nato nel 1981 inizialmente per far rivivere gli splendori della scuola, diventa sede per corsi pratici di tecnica di merletto ad ago e ospita mostre filologiche e storiche. Quello che sembrava essere un nuovo motore per l'impulso alla riscoperta di una cultura quasi archeologizzata si spegne nel giro di pochi anni. La sua funzione torna ad essere quella di sede espositiva: troviamo l'archivio storico di disegni, esemplari variamente esposti e qualche dimostrazione dell'arte tenuta grazie ad una decine di merlettaie che, per qualche ora alla settimana, trascorrono il tempo nella sede della loro vecchia scuola; << *(...) non si è ancora capito l'importanza economica di tale risorsa culturale, né si è investito seriamente in essa, nonostante il successo delle mostre specialistiche, l'entusiasmo del pubblico, l'interesse dei media: probabilmente è ancora vivo il preconcetto che in fondo si tratta solo di "*roba da donne*"*>> (Davanzo Poli 1998, p. 136).

La forza e la fortuna della permanenza del merletto ad ago a Burano nei secoli, nonostante le crisi e le situazioni di povertà, risiede nel fatto che si tratta di una produzione legata prima di tutto alla sfera domestica, gestita poi da istituzioni religiose, ma in ogni caso espressione dei legami e dei rapporti famigliari. La trasmissione del spere di madre in figlia, di maestra in allieve, pur essendo colpevole della mancanza di molti documenti che oggi ne potrebbero attestare l'evoluzione storica, è la chiave della

sopravvivenza della tradizione stessa, questo grazie anche, come abbiamo visto, alla lontananza di Burano da Venezia e dalla terraferma, e quindi dalle influenze di mode passeggere, di ibridazioni culturali frequenti. Il cambiamento dell'approccio a questo mestiere d'arte e il suo progressivo abbandono da parte delle giovani ragazze riflette gli aspetti del più generale cambiamento sociale, in particolare legato all'indipendenza femminile rispetto all'autorità patriarcale e all'impostazione gerarchica della famiglia che riflette gli echi di un mutamento più o meno globale, a livello occidentale, delle condizioni della società (Sciama 2003, p. 156). La situazione attuale ci viene descritta nel libro dell'antropologa Lidia Sciama su Burano (pubblicato a seguito della sua ricerca sul campo condotta i primi anni del Duemila), in maniera precisa e puntuale: *<<arrivando nell'isola (...) una fila continua di bancarelle fiancheggiava il percorso dalla barca alla strada principale, molte case erano aperte lungo la strada, i loro stipiti e le finestre si trasformavano in esposizioni affollate, i turisti erano invogliati ad entrare e visitare le stanze che una volta componevano le case. (...) Dietro le bancarelle e nei negozi donne di tutte le età assistono pazientemente i clienti, illustrando l'artigianato ed esaltandone la complicata lavorazione e la qualità dei materiali; invitano gli acquirenti incerti a tornare con calma in un secondo momento, nel frattempo altre donne, soprattutto le più anziane, continuano a lavorare alcuni pezzi non ancora terminati. La loro facilità e disinvoltura nelle vendite deriva dal fatto che il termine* Burano*, che distingue quel particolare tipo di merletto da tutti gli altri, è ben noto e stimato in Europa già dal XV secolo>>* (Sciama 2003, p. 155, traduzione dell'autrice). Quest'arte è da sempre stata una parte della storia economica dell'isola, ma mai come a partire dagli anni Ottanta si è vista una profusione di merletti esposti, disposti, messi in mostra e venduti, alla mercé del turista, per le strade. Sembra adesso quasi inevitabile la scomparsa di questo sapere delle mani, secondo le testimonianze raccolte attraverso i documenti consultati e le interviste ai soggetti privilegiati: dagli anni '60 infatti le donne sempre di più sono state attratte da diverse forme di lavoro, avvertite come meno pesanti e più remunerative, meno statiche e sacrificanti. Alla svolta del millennio il lavoro della merlettaia a tempo pieno è quasi del tutto estinto, questo anche perché non è mai stato loro concesso di coltivare lo spirito imprenditoriale: senza andare troppo indietro nei secoli infatti, con la chiusura della Scuola Merletti nel 1972, gestita da suore che si occupavano in toto

dell’amministrazione, le maestre, trovatesi senza più una guida, senza pensione o premio d'uscita, hanno avuto molta difficoltà a produrre e poi vendere i manufatti essendo venuto meno l’aiuto di un’istituzione che le ha sempre tenute in rapporti di dipendenza (Sciama 2003, p. 158). Oltre a ciò, coloro che ancora scelgono di portare avanti questa tradizione, di lavorare il merletto, denunciano l’ancora troppo basso compenso, per nulla corrispondente al vero valore degli esemplari prodotti, ed una posizione spesso non stabile all’interno della categoria dei lavoratori.

L’approccio attuale delle donne dell’isola al mondo del merletto è ambivalente: da una parte si lamentano le povere condizioni di lavoro (sottopagato, spesso con contratti di vendita in nero, senza garanzie per malattia ma a cottimo) che non portano certo ad un arricchimento economico personale; dall’altro è viva ancora la fiamma della passione per un mestiere che crea meraviglie. Pensare di essere le ultime ad incarnare questo sapere tecnico le pone in un’ottica di riguardo dal punto di vista etico e morale, culturale.

Va detto che il merletto dei giorni nostri non può essere considerato alla stregua di quello che si produceva nei secoli passati. Al contrario di quanto accaduto per il vetro che, seppure abbia cambiato alcune formule compositive e rivisto i rapporti di lavoro, ha potuto godere dell’innovazione tecnologica e quindi migliorare le prestazioni e i risultati finali, le variazioni tecniche per l’arte del merletto hanno inficiato in parte la qualità. Oggi infatti i filati utilizzati sono circa dieci volte più spessi di quelli antichi e gli attrezzi, in particolare gli aghi, non sono più in produzione. In questo modo si guadagna in termini di rapidità di esecuzione, a discapito della possibilità di riprodurre manufatti secondo le antiche tecniche.

Tornando alla condizione di lavoro delle merlettaie, quello che, oltre al salario basso, le donne lamentano è la mancanza di conoscenza generale, di cultura che ha la società riguardo alla tecnica compositiva, alla pazienza e alla maestria impiegati per lavorare i pizzi. Questo è da attribuirsi a fattori endogeni, ma anche esterni: dal punto di vista protezionistico i segreti del metodo compositivo non sono mai stati felicemente diffusi (ricordiamo per il vetro i segreti che coprono la composizione chimica dei colori). Gli stranieri non sono visti di buon occhio se non per l’acquisto del prodotto, oggi spesso neppure autoctono, ed in generale ognuno è legato al destino della propria impresa.

Guardando alle attività divulgative si deve lavorare sul ponte, sul metodo, che crei un legame col presente, che comunichi il valore culturale, sociale e poi economico di questa lavorazione manuale agli *stakeholder*. Con l'apertura del museo negli anni Ottanta, come abbiamo visto, si cerca di aprire il dialogo e dare nuovo impulso e vitalità al mestiere per evitare la dispersione di maestre e sapere delle mani. Insieme al museo però il fatto che venga costituita una cooperativa non è ben visto dalle maestre: le stesse merlettaie ritengono che ciò possa arrecare danno al microsistema economico installato dagli anni Cinquanta in poi. Si temono intercettazioni di commissioni ingenti a favore della cooperativa da un lato, e dall'altro le tasse che le operaie specializzate dovranno pagare sul salario percepito all'interno dell'associazione, esose rispetto all'esiguo compenso (Sciama 2003, p. 162).

Cercando di ovviare alla crisi di mercato, dopo la Seconda Guerra Mondiale, come i muranesi hanno iniziato a vendere prodotti fabbricati in paesi dell'Est, anche i buranelli hanno intrapreso la strada del commercio di esemplari esotici, non prodotti da loro. Questi risultano più redditizi, capaci di rispondere alla domanda del nascente turismo di massa, spesso inconsapevole dello scambio e incapace di distinguere con una sola occhiata l'autentico dal falso. Gli esemplari autoctoni messi in vendita hanno subito un'evoluzione conseguente: si sono ridotte di molto le dimensioni puntando quindi sulla quantità di prodotti venduti piuttosto che sulla qualità e raffinatezza. Il mercato si è avvicinato dunque a quella produzione massiva che di base rappresenta l'opposta logica del commercio: non più alto artigianato e pezzi unici ma serialità e profitto legato ad asettici numeri. L'iniziale curva di profitto è andata a vantaggio di entrambe le parti: vendere prodotti esteri è più remunerativo che lavorare merletti alla maniera di Burano. D'altra parte il turista inesperto porta a casa con pochi soldi l'idea di un manufatto, senza la necessità o il tempo di accertare che l'acquisto sia corrispondente alle caratteristiche descritte dal venditore (Sciama, 2003). Quello che adesso rimane è la massificazione del fenomeno sopra descritto, a discapito di originalità, qualità, indicazione di provenienza, quindi del Made in Italy tutto.

1.6 – La cultura nel (del) mestiere

Ancora adesso, che si tratti di fare vetro o realizzare merletti, è avvertita come fondamentale la componente umana del lavoro: l'equilibrio, lo spirito di squadra, il

rispetto, sono fondamentali per una tipologia di produzione che porta maestri e personale a passare la maggior parte delle ore della giornata a stretto contatto. <<*Il nostro è un lavoro d'assieme per cui senza collaborazione e armonia non si giunge alla realizzazione di un buon pezzo. Oltre a una comunione a livello professionale, c'è bisogno anche di una serenità d'animo*.>> (Gianluigi Bertola in Tosi et De Palma 2006, p. 93)

Un discorso che ricorre spesso tra maestri vetrai (che vale anche per le maestre merlettaie) è il concetto di sacrificio, di natura ambivalente ma indissolubile: questi sono lavori profondamente legati al ciclo vitale della persona, lo cambiano e ne diventano il moto propulsore di ogni istante. Lavorare dodici ore al giorno per una vita, dalla gavetta fino al sogno, forse realizzabile forse no, di essere maestro (passare l'infanzia, la giovinezza, la vita su una sedia a creare meraviglie che alla fine neppure l'occhio riesce più a cogliere data la minutezza delle parti) significa appunto sacrificare, nel bene e nel male, ogni altro elemento che non possa conciliarsi col lavoro. Ecco perché, in queste isole, gli aspetti della vita di tutti i giorni sono davvero legati al lavoro, propedeutici al sistema-impresa.

Si parla di un'ecologia perché questa situazione non è espressione di relazioni produttive a compartimenti stagni, ma in generale rappresenta la rete di un sistema di lavoro in cui il territorio, le persone e l'attività sono in forte simbiosi. Infatti, come abbiamo visto dall'analisi storica, qualora ci siano difficoltà o cambiamenti legati ad uno di questi tre aspetti, gli altri di conseguenza mutano e reagiscono istintivamente. La doppia natura del sacrificio, positiva e negativa, sta nel fatto che, per entrambe le produzioni, la componente umana è preponderante su quella industriale: ancora oggi le maestre e i maestri hanno un rapporto fisico, tattile, profondo con le loro opere, si può dire parentale. Ecco che subentra l'orgoglio, sia perché queste figure sono depositarie della millenaria evoluzione di una cultura del fare unica nelle varie declinazioni, sia perché, a maggior ragione oggigiorno, esprimono questa cultura ponendosi come modello alternativo al consumismo rovinoso ma imperante. (Forse inconsapevolmente) Essi sono un esempio, come vedremo nei prossimi capitoli, di sostenibilità sociale, economica, e sempre più ambientale e culturale.

Le problematiche presentate, come si è potuto osservare, spaziano quindi dalla natura della governance dell'impresa al ricambio generazionale e il trasferimento del *know how* tra maestra\o e apprendiste\i; dalle soluzioni ricercate per abbattere i costi di produzione a quelle per debellare l'impatto ambientale delle fornaci; dalla tutela di una geo-referenzialità simbolo di indubbia qualità e unicità, all'allargamento del bacino di utenza e allo sviluppo di nuove forme di *marketing* per raggiungere *stakeholder* mondiali. In quell'ecologia di imprese che operano, crescono, vivono e soffrono in simbiosi con la popolazione e il territorio in cui sono inserite ecco che la questione del fattore culturale non può essere minimizzata. Questa ecologia sottolinea come l'economia sia legata a doppio filo alle vicende personali delle famiglie che ancora portano avanti queste attività, capace non solo di incidere sulle scelte di vita, ma che a sua volta è dipendente dalle decisioni dei singoli nuclei produttivi.

Con questo lavoro intendiamo rendere evidente quanto sia fondamentale il riconoscimento di tale valore. Più che limitarsi ad ammettere la natura bivalente, economica e culturale, di prodotti e produzioni quali il vetro e il merletto nel panorama veneziano (concetto già ampiamente riconosciuto), cercheremo di sottolineare come, partendo dal presupposto che si tratta di prodotti e produzioni culture-based, l'engagement culturale può e deve essere un importante alleato strategico. Seppure le due attività in esame vivano attualmente situazioni che differiscono per volume economico, personale coinvolto, e prospettive future, entrambe sono fondate su un proprio bagaglio di storia. Sono il simbolo di una cultura antica, patrimonializzata perché presente nell'identità culturale della città e nell'offerta culturale delle istituzioni, ma soprattutto cultura (ancora) vivente. Ecco che è proprio seguendo le specificità di queste produzioni che si devono trovare gli elementi giusti e necessari ad innovare le modalità di salvaguardia e valorizzazione, promozione delle stesse. Un'azione endogena, che nasce in seno alle imprese e non può limitarsi alle forme, peraltro già note, di sponsorizzazione culturale, donazione o partnership, ma che trova nelle imprese stesse e nella collaborazione con organizzazioni culturali le soluzioni propizie al management e curatela dei loro contenuti. Si deve ragionare sulle forme di salvaguardia nel senso più dinamico del termine: conservazione e trasmissione di pratiche manuali, esperienze, cultura immateriale verso forme di valorizzazione attiva, compartecipata, *bottom up*. Così da innescare un meccanismo interno di auto-sostenibilità delle azioni

culturali promosse dalle imprese, le quali non possono più limitarsi a basare le proprie scelte imprenditoriali unicamente sul fattore economico delle produzioni. Esse devono prendere atto del bagaglio di strumenti e conoscenze che rappresentano ed essere in grado di trasmettere al consumatore finale il valore aggiunto, l'aura, l'essenza del mondo che sta dietro all'oggetto. In questo senso la cultura, e di conseguenza l'impegno nella sua espressione, l'engagement culturale, diventa il fattore chiave da veicolare tramite un'azione di promozione diffusa. Questa cultura non si esaurisce nell'oggetto, espressione materica, riflesso del più ampio bacino del patrimonio vivente.

Murano e Burano sono due isole caratterizzate nel loro sviluppo e nella loro storia da forme monoculturali che, per la natura stessa della geografia del luogo e della modalità di trasmissione dei saperi, sono sopravvissute ai mutamenti sociali ed economici della laguna, della nazione e del mondo in generale. Promuovendo un approccio che non musealizzi le isole, né faccia dei suoi abitanti e lavoratori un carnevale per turisti, si cerca anche di non perdere l'aspetto di radicamento e patrimonializzazione del sapere nel territorio e nel DNA degli abitanti. La cultura vivente, le imprese stesse, le conoscenze tacite scaturite da secoli di lavoro a metà tra l'imprenditoria e l'arte, il business e la sociologia, possono e devono essere una partita sostenibile: allargando il concetto di sistema aziendale ad una ecologia che lega il mercato alla cultura e viceversa, secondo la natura stessa di queste attività, si ha l'integrazione del polo economico con le istituzioni culturali della città.

Avendo osservato, in questo capitolo, gli elementi di base che hanno costruito la struttura attuale di rapporti e sistemi d'impresa, di relazioni sociali e modalità operative, possiamo comprendere meglio il panorama della situazione contemporanea. Nel prossimo capitolo saranno forniti gli strumenti teorici che permetteranno di evidenziare l'effetto positivo dato dal coinvolgimento culturale delle imprese, per tutti gli attori interessati. Perché, quindi, sia da promuovere un rapporto più profondo, cosciente e simbiotico tra gli enti territoriali, le organizzazioni culturali e le imprese che lavorano e operano nello stesso luogo. Come le attività culturali, sviluppate in cooperazione tra istituzioni e imprese business model culture-based, abbiano ricadute positive per il territorio, la società civile, le aziende stesse e le organizzazioni coinvolte.

Capitolo Secondo

2 – Analisi del rapporto tra imprese e cultura

2.1 – Gli strumenti teorici

Nel primo capitolo si è analizzato la storia della produzione del vetro a Murano e dei merletti a Burano. Si sono osservate le problematiche più evidenti che hanno attraversato famiglie e imprese, i momenti floridi del mercato, le crisi ed i mutamenti di stile, arrivando a dare uno spaccato di quella che è la situazione più recente. L'evidenza più volte ribadita è il carattere culturale intrinseco di queste tipologie di produzioni. È cultura il gesto che trasforma la materia nell'oggetto finito, è cultura la trasmissione e la conservazione di questo saper fare, è cultura il modo di proporsi al mondo. Viene naturale pensare quindi che l'engagement culturale di queste imprese rappresenti la via migliore per la promozione, la valorizzazione del bagaglio storico e la salvaguardia del sapere delle mani.

Con questo secondo capitolo si intende fornire gli strumenti teorici utili a definire il campo di indagine, a capire perché sia importante parlare di impegno culturale per le aziende il cui *core system* è di fatto una miscela di aspetti economici e culturali. Verranno individuati gli elementi utili ad analizzare il rapporto tra mercato, impresa e territorio. Partendo dal concetto di business model culture-based se ne definiranno le caratteristiche specifiche: quali sono i rapporti, le reti che queste aziende instaurano con i *supplier*, i *competitor*, i *complementor*, gli *stakeholder*, descrivendo l'ecologia nella quale esse si muovono, che li influenza e che a loro volta influenzano. Dopo aver trovato i caratteri che contraddistinguono queste aziende si tratteranno le classiche forme di approccio alla cultura: le sponsorizzazioni, le donazioni, le partnership. Si accennerà ad alcuni spunti proposti dalla New Museology, dal sistema degli ecomusei e dei musei diffusi, dalle pratiche degli *hub* culturali, dalle attività *bottom-up* sviluppate nelle comunità partecipative. Grazie a queste osservazioni si potrà capire meglio in che modo l'impresa partecipa attivamente nella comunità, non solo come agente economico, ma anche come interlocutore culturale. Attore che si comunica attraverso varie forme di

storytelling: dalla comunicazione digitale al *content management*, alla curatela di contenuti fisici e multimediali, fino a forme di collaborazione e iniziative trasversali che coinvolgono a vari livelli nuove tecnologie e diversi *stakeholder*. Si guarderà al distretto, al cluster di aziende *culture oriented* e alle opportunità offerte dall'industria 4.0, dai sistemi e dalle associazioni che coinvolgono le imprese che fondano la propria produzione sulla cultura per alimentare forme di turismo sostenibile. Allo stesso modo si osserverà come, ad oggi, sia il museo stesso a guardare verso questa tipologia di imprese, tramite strategie di *audience development*: esso le coinvolge e ne è coinvolto in progetti crossmediali.

Dopo aver introdotto quindi la domanda di ricerca grazie all'analisi storica del primo capitolo, ovvero come l'engagement culturale può e deve essere una partita sostenibile per le imprese che si occupano di vetro artistico a Murano e di merletto a Burano, adesso si propongono gli strumenti che compongono il *background* teorico. Elementi che caratterizzano la linea d'indagine attraverso la quale si potrà presentare, nei capitoli successivi, la ricerca sulle diverse forme attuali di impegno culturale delle imprese.

2.2 – Il business model

Una definizione operativa di business model (BM) può essere la seguente: si tratta della *<< (...) sintesi e dell'integrazione di tutte le componenti strategiche, organizzative, manageriali ed economiche che ogni organizzazione (impresa) – a livello esplicito o implicito – costruisce, implementa, governa, valuta ed eventualmente cambia e trasforma radicalmente per garantire unicità, prestazioni, creazione del valore e sostenibilità* >> (Schiuma e Lerro 2017).

Per business model si intende una locuzione che risale agli anni '90 utilizzata per descrivere le diverse strategie di business delle aziende, sottolineando le modalità di approccio al mercato che più tendono a caratterizzarne l'orientamento. Si può intendere il business model come una convenzione per osservare le modalità operative di ogni forma di business aziendale, oppure per confrontare tra loro un gruppo di imprese che operano nella stessa area di business, ed infine per analizzare il singolo operato di un'azienda nei suoi diversi business. Questo per descrivere la razionalità del *modus operandi* attraverso il quale un'azienda genera, trasmette e attrae valore (Osterwalder e

Pigneur 2010, p. 14). È uno strumento concettuale utile a descrivere i diversi elementi del sistema-impresa e la rete che si crea tra essi: questo ci permette di esprimere la logica che sottende il business di quell'impresa, l'offerta (*value proposition*) ai *costumer*, il network che si crea con gli attori coinvolti nel processo produttivo (*supplier*, *complementor* e *competitor*) e trovare dove più si esprime il valore creato e il capitale relazionale (Osterwalder et altri, 2005). Praticamente serve per osservare e descrivere l'operato di un'impresa, estrapolandone gli elementi che ne caratterizzano maggiormente l'essenza, che compongono cioè la catena del valore. Si vanno a cercare le determinanti che, messe insieme e combinate in quel particolare modo, costituiscono il vantaggio competitivo nel mercato. Rintracciati questi elementi il business model può servire per teorizzare modelli da imitare, oppure semplicemente rappresentare una certa combinazione di fattori di diversa natura che portano l'azienda ad avere quella data forma in quel dato contesto. Ecco perché si parla di sistema, organismo, ecologia in cui l'azienda opera (e che l'azienda trasforma), con cui interagisce a livello osmotico.

Il management del business model costituisce uno strumento utile per il controllo dell'azienda e comprende il governo di tutte le attività (con pianificazione di breve o lungo termine) che hanno lo scopo di delineare, implementare, modificare e adattare la strategia per raggiungere gli obiettivi, assicurandosi di generare valore e raggiungere un vantaggio competitivo rispetto ai *competitors*. In pratica si compone di cinque macroprocessi che sono: a) il design del business model, b) l'implementazione della strategia di business, c) il venire in essere del business model con le varie operazioni, d) l'adattamento e la modifica in itinere del percorso scelto, e) la verifica e il controllo del business model secondo gli obiettivi prefissati all'inizio (Wirtz 2011, p. 72).

Il business model prende in considerazione non solo gli elementi interni all'impresa, ma anche il suo comportamento nel mercato e tutte le connessioni mediane. Per quanto riguarda il livello interno, il sistema di business di una impresa si compone di tre elementi fondamentali che determinano il vantaggio competitivo: ovvero l'offerta di prodotti e\o servizi (*product offering*), il sistema di attività necessarie a costruire quell'offerta (*activity system*) e gli elementi che costituiscono la base di risorse, gli ingredienti (*resouce base*). Con questo modello intendiamo descrivere le caratteristiche

vincenti che distinguono l'attività delle imprese business model culture-based nel mercato.

Nel prossimo paragrafo si definiranno meglio le caratteristiche dei prodotti culture-based, in modo da poter analizzare in seguito il business model di imprese *culture-oriented*.

2.3 – I prodotti culture-based

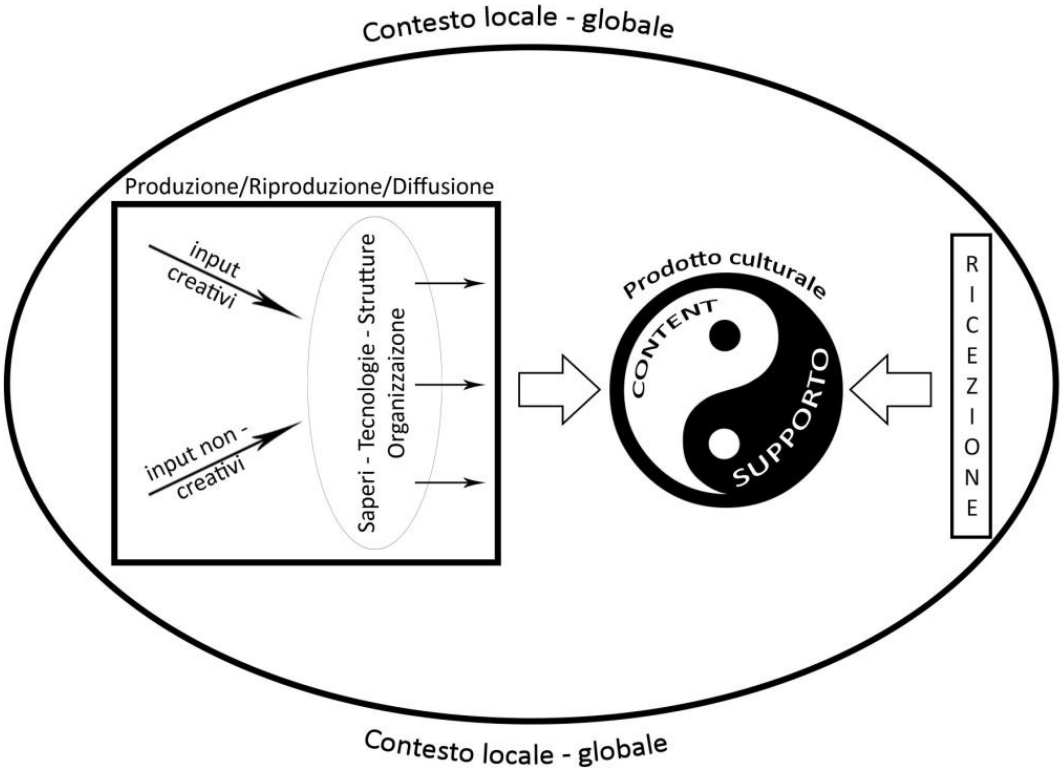
<<La cultura è una struttura di significati trasmessa storicamente, incarnati in simboli, un sistema di concezioni ereditate espresse in forme simboliche per mezzo di cui gli uomini comunicano, perpetuano e sviluppano la loro conoscenza e i loro atteggiamenti verso la vita>> (Clifford Geertz, 1973).

Il business model, come precedentemente osservato, è un sistema utilizzato per descrivere le caratteristiche dell'attività e del comportamento di un'impresa. Si cerca adesso di capire quali sono i tratti distintivi delle aziende oggetto d'indagine in questa ricerca: quelle che basano lo sviluppo dei propri prodotti sulla cultura.

Si definisce oggetto culturale (locuzione proposta dalla sociologa Griswold nel 1986) un *<<significato condiviso incorporato in una forma (...), una espressione significativa che è udibile, o visibile, o tangibile, o che può essere articolata. Un oggetto culturale, inoltre, racconta una storia>>* (Griswold 1994, p. 26). Altra cosa fondamentale è che *<<gli oggetti culturali sono fatti da esseri umani (...). Pertanto possiamo considerare tutti gli oggetti culturali come prodotti di creatori>>* (Griswold 1994, pp. 29-30). Se da un lato abbiamo chi produce, crea questi oggetti culturali, è vero che essi non esisterebbero senza il ricevente, senza essere diffusi e presenti nel contesto umano, condivisi. Da qui ne viene che il prodotto culturale, secondo una prospettiva relazionale, altro non è che un medium tra attori diversi (Tamma, 2010). L'oggetto culturale assume valore in quanto immerso in un contesto di relazione tra soggetti che lo caricano di significato (nel nostro caso economico e simbolico). Questo oggetto, che si fa prodotto in quanto espressione di un valore economico, è in realtà veicolo per il messaggio culturale simbolico che si esprime nella relazione appena instaurata.

Il prodotto culturale a livello analitico si presenta composto dalla combinazione di *content* e supporto, essi non sono compartimenti a tenuta stagna ma fattori in totale simbiosi. Il *content* si può intendere come il *core* del messaggio, l'insieme di valori e significati che si palesano nel supporto, ovvero nell'aspetto fisico, reale, concreto dell'oggetto\prodotto (Tamma, 2010). Attraverso il supporto, la forma espressiva, l'autore veicola il messaggio del *content* nel prodotto-oggetto culturale. Inoltre, attraverso il supporto, il prodotto arriva al pubblico, si comunica. Dunque si fa veicolo espressivo nelle forme concrete di diffusione del *content*-messaggio culturale. Queste forme di supporto possono essere rappresentate anche da versioni apparentemente meno "fisiche" di altre, come nel caso delle performance live, dove la concretezza viene espressa dal corpo degli artisti.

Fig. n°1 – *Prodotto culturale: contenuto, supporto, contesto*



Fonte: Tamma 2010

È attraverso tali prodotti, tali artefatti, che i valori culturali si esprimono e si comunicano. Ed è così che <<*l'immateriale vive nella materialità*>> (Tamma, 2010),

ovvero il *content* si attua attraverso il profilo materiale con la manipolazione degli ingredienti da parte dell'uomo. << *La cultura, immateriale, "vive" nella materialità, nel senso che si crea, si sedimenta, si rigenera, nelle persone, nelle relazioni, negli artefatti, nelle istituzioni, nelle organizzazioni di produzione e nei prodotti che, insieme, costituiscono la comunità e i loro territori*>> (Tamma 2011, p. 69).

Il design (espressione identificatrice del prodotto) nelle produzioni artistiche rappresenta un importante *medium* di comunicazione che esprime i valori del sistema in cui essi stessi vengono alla luce. Per prodotti culture-based (produzioni *culture driven*) si intendo oggetti che si fanno veicolo di significati culturali precisi. Affermandosi e diffondendosi in virtù della loro essenza simbolica, essi danno valore alla cultura di cui sono espressione, andando oltre al contesto originario. Sono produzioni radicate in un luogo, un contesto ed un tempo precisi, la cui forma materiale incarna la storia, le tradizioni, il saper fare, la cultura di quel dato luogo e periodo. Ed è proprio questa forte identità che si fa ponte per comunicare il territorio al mondo (Tamma 2011). Questo ponte non è a senso unico: le produzioni business model culture-based, infatti, sono sempre più contaminate dalle "culture altre-da-loro" grazie alla facilità con cui oggi esse stesse si rendono accessibili. Ibridazioni che si esplicano con prodotti dall'identità mutata, arricchita ogni volta di nuovi valori e significati.

Sulla scia di quella che viene definita la *knowledge economy* si ha la ribalta dei fattori immateriali sul dato fisico, tangibile, in quanto solo concreto. Essa viene definita come sistema economico che sviluppa *<<(...) prodotti e servizi basandosi su attività ad alto contenuto intellettuale, che accelerano il ritmo del progresso tecnico e scientifico, compresa la loro rapida obsolescenza. La componente chiave dell'economia della conoscenza è la grande dipendenza dalle capacità intellettuali piuttosto che dagli input fisici o dalle risorse naturali*>> (Powell et Snellman, 2004).[6]

Il mercato delle esperienze, la personalizzazione di prodotti e servizi, la de-materializzazione delle attività sono indici della strada che la nuova economia ha intrapreso. La diversificazione dei prodotti in un mercato sempre più articolato tra locale e globale, connesso e in rete, si attua non puntando su prodotti (e servizi)

[6] Traduzione dell'autrice

competitivi dal punto di vista dei costi (o per lo meno non solo). È caricando di significati l'offerta che questa si distingue.

Dal punto di vista del cliente finale, la cultura è un fattore molto significativo in quanto influenza le sue scelte di acquisto. Essa è rappresentata da un'insieme di conoscenze, credenze, valori, costumi e molto altro ritenuti come espressione identificativa di un gruppo di persone. La cultura si trasmette grazie al processo di apprendimento e di interazione col sistema-ambiente in cui ci muoviamo; esso permea le percezioni, definisce le abitudini e determina le motivazioni che influenzano i fattori decisionali degli *stakeholder* rispetto ad acquisti e consumi di prodotti e servizi (Raval et Subramanian, 2001).

Secondo la ricerca condotta nel 2001 sulla classificazione di prodotti a livello mondiale in base a criteri culturali, possiamo osservare che la diversità culturale è un ingrediente chiave per lo sviluppo di vantaggio competitivo nel mercato globale. Il fattore culturale ha un significativo impatto sulla domanda di determinati prodotti, in alcuni casi essi diventano assolutamente necessari o, al contrario, totalmente detestabili. I livelli di gradimento rintracciati da Ravel e Subramanian in totale sono cinque: a) prodotti culturalmente bloccati, inaccessibili a segmenti di utenza per contrasti culturali di base, di cui è difficile se non impossibile alterare il *core* dei valori culturali; b) prodotti culturalmente periferici, riferiti a una nicchia di mercato, che non hanno cioè un'approvazione totale da parte del mercato *mainstream* perché si allontanano dalle tradizioni culturali più diffuse; c) prodotti culturalmente congruenti, originariamente fuori dai canoni culturali comuni, assorbiti nel mercato di massa dopo un periodo di tempo; d) prodotti culturalmente fondamentali, necessari per un certo segmento di mercato, legati profondamente ai fattori che identificano una certa *weltanshaung*; e) prodotti culturalmente indesiderabili, una volta magari accettati e che adesso hanno significati culturalmente negativi, come ad esempio il fumo (Raval e Subramanian 2001).

I prodotti oggetto d'indagine in questa tesi si possono far rientrare nella quarta categoria, ovvero quei prodotti che sono fondamentali per le istanze culturali che rappresentano. I prodotti culturalmente fondamentali incarnano determinanti culturali quali tradizioni storiche, credenze religiose o fattori linguistici. La strategia di mercato

sembra basarsi quindi sull'identificazione e la riproposizione dei fattori che generano senso di appartenenza nel consumatore rispetto a quella cultura o subcultura (Raval e Subramanian 2001). C'è una stretta relazione tra la cultura e l'evoluzione del mercato, essa è una variabile che determina il successo di un prodotto in una nazione e il suo stesso fallimento in un'area diversa (Raval e Subramanian 2001). È ragionevole pensare che la classificazione sopra proposta aiuti a comprendere la tassonomia dei prodotti in base alla loro essenza culturale, a riflettere sul cambiamento del mercato secondo istanze culturali sempre più importanti per la scelta dei consumatori.

C'è da chiedersi, alla luce di queste riflessioni, in che modo prodotti così geo-referenziati, culturalmente carichi di precisi significati e con un bagaglio tale di tradizioni e storia, siano in grado di dialogare con il mercato globale, internazionale. Per quale motivo un cittadino newyorkese, trova interesse nell'acquistare un tappeto fatto a telaio da una microazienda sarda, o, per rimanere nel nostro campo di studio, un calice in cristallo di Murano?

2.4 – Business Model Culture Based: prodotti, distribuzione, engagement culturale

<<In termini di sviluppo e competitività dei sistemi locali, la capacità di realizzare prodotti difficili da imitare perché fondati su risorse, saperi, tecnologie, strutture e organizzazioni specifiche e radicate nel territorio, e dunque difficili da riprodurre e trasferire, diviene una via per sviluppare vantaggi mantenibili e per trattenere reddito e occupazione>> (Tamma 2011, p. 68). Partendo da questa affermazione, dopo aver definito cosa si intende per business model (BM) e quali sono le caratteristiche delle produzioni *culture-driven*, si propone adesso di rintracciare gli elementi che costituiscono il *core* delle imprese oggetto di studio, e quindi di rispondere alle domande del paragrafo precedente. Si indagano quelle risorse, saperi, tecnologie, strutture, organizzazioni e, aggiungiamo, anche le reti e i legami, l'*humus* in cui tutto ciò si articola.

Procedendo in maniera analitica si ritiene utile ai fini dell'indagine adottare l'impostazione teorica proposta da Tamma e Artico in merito all'analisi delle co-produzioni tra museo e imprese business model culture-based (Tamma et Artico, 2015).

Con essa si intende il modello di analisi dei business model di imprese *culture-oriented* che prende in considerazione la composizione dei prodotti (servizi), la distribuzione e la relazione e lo sviluppo di rapporti con le organizzazioni culturali, ovvero la partecipazione delle imprese al discorso culturale del territorio. Si procede dunque suddividendo in tre categorie strategiche gli aspetti più rilevanti del business model culture-based: a) i prodotti, quindi la composizione della base di risorse che va a costituire l'offerta, gli elementi materiali e immateriali legati al ciclo produttivo e che concorrono a generare valore; b) la distribuzione, i canali di accesso al mercato, le scelte di marketing e di promozione dell'immagine; c) il coinvolgimento in azioni culturali nel territorio. Quest'ultimo punto sarà affrontato nello specifico interpretando il carattere del coinvolgimento delle imprese nel discorso culturale secondo una logica che pone l'impresa stessa al centro di questo impegno. Ovvero, tenendo presente il modello di partenza (indagine dei BM secondo le categorie strategiche dei prodotti/servizi, distribuzione e coinvolgimento culturale), il contributo che questo elaborato vuole fornire alla teoria di analisi dei business model culture-based è quello di individuare, nei rapporti delle imprese con le organizzazioni culturali, forme di engagement culturale. Il modello analitico si esplicherà dunque con le categorie strategiche nel seguente modo: a) prodotti; b) distribuzione; c) engagement culturale, ovvero il coinvolgimento dell'impresa nel discorso culturale, le dinamiche di dialogo con gli *stakeholder*, le relazioni con gli enti territoriali e globali che si occupano di cultura.

Per quanto riguarda la composizione dei prodotti l'elemento principale del successo di queste imprese, a livello locale e globale, si può trovare nelle risorse uniche e particolari alla loro base, in combinazioni spesso inimitabili. La componente artistica è preponderante, come anche il contatto dell'individuo creatore con l'oggetto stesso, dalla sua ideazione fino alla realizzazione finale del pezzo. L'oggetto si carica del valore simbolico che le mani degli artigiani riescono a trasmettergli. La base di risorse si distingue quindi per le materie prime uniche e specifiche, per le figure che sono esse stesse cultura (pensiamo all'approccio di stampo giapponese verso quelli che possiamo definire *human living heritage*) e che attraverso la loro conoscenza e maestria manuale esprimono ed imprimono quella forma nell'oggetto, il quale si carica di valori, simboli, idee, significati. Si viene creando così l'aura del prodotto.

Una volta che l'oggetto si esplica possiamo trovare le peculiarità dei canali di distribuzione. Le produzioni qui indagate fondano molto del loro vantaggio competitivo sulla geo-referenzialità, sull'indicazione di provenienza e originalità, traendo profitto maggiore e diversificato (ad esempio con una ricaduta positiva sull'immagine dell'azienda) proprio rimanendo nei luoghi che storicamente li hanno da sempre ospitati. Ecco che i primi spot di distribuzione sono rappresentati proprio dai luoghi di lavoro (fornaci e botteghe). La tipologia di studio-laboratorio, bottega e showroom concorre a coinvolgere profondamente il cliente e a immergerlo nell'esperienza di fruizione\acquisto proposta. Questa immersività carica di significati ulteriori il prodotto e ne aumenta l'aura. Il rapporto con la produzione è diretto e l'esperienza di acquisto diventa momento di crescita e apprendimento per tutti gli attori coinvolti. Oltre alla vendita diretta possiamo trovare negozi, più o meno specializzati i quali propongono pezzi (più o meno autentici) per tutto il territorio veneto. Oltre alla distribuzione locale, la rete e gli strumenti di social media marketing diventano essenziali per comunicare ovunque il valore della propria produzione e trovare nuove nicchie di mercato in luoghi prima inesplorati.

La geo-referenzialità, la qualità e la forte identità storico-artistica, culturale, come si è visto, sono gli ingredienti fondamentali alla base della costituzione stessa del prodotto e della sua diffusione: gli elementi che definiscono il *core system*. Per permettere, sostenere e promuovere queste azioni è fondamentale la rete di contatti, il sistema di informazione, le relazioni interne, esterne e mediane che strutturano il discorso. Ci troviamo di fronte ad un'alta concentrazione di imprese monoculturali che operano in luogo preciso, in un territorio per certi versi isolato, circoscritto, con determinate caratteristiche uniche per gli aspetti sociali e ambientali, ovvero un distretto. Questa ecologia è permeata da intrecci, reti, relazioni tra attori diversi e vari i quali concorrono a mantenere e alimentare la cultura, salvaguardarla e rigenerarla ogni volta nei prodotti e nelle nuove forme di relazione e interazione.

Gli attori coinvolti nel processo di significazione del prodotto culturale non sono solo gli imprenditori e gli artigiani. Prendendo a prestito un'immagine del mondo naturale si può dire che essi rappresentano la punta dell'iceberg di una struttura molto più ampia e capillare. Come si è detto all'inizio di questo capitolo, l'oggetto-prodotto culturale non

esiste (non ha valore) se non in virtù della sua diffusione nella società. Ecco che interlocutore privilegiato è sicuramente il cliente, il quale con la sua funzione economica e sociale, con l'atto dell'acquisto, dà conferma e valore al prodotto con la sua scelta. Esso non fa parte dell'iceberg ma è la goccia d'acqua che permette allo stesso di galleggiare. La struttura principale ha nella sua base la società civile, la comunità che tiene viva, ricrea e rigenera la cultura del prodotto. Senza un'esigenza, una spinta, un approccio *bottom-up* alla cultura di questo sapere produttivo non esisterebbe nessuno dei discorsi fino ad ora affrontati. Il prodotto *culture-based* esiste perché esiste una società che in quel prodotto si rispecchia, lo arricchisce di senso e ne rigenera forme e significati. Oltre alla società abbiamo l'impresa che ovviamente è il centro del discorso, costituita da persone nate e cresciute immerse in quel mare culturale, o naturalizzate poi. Tra la base e la punta dell'iceberg si trovano, variamente collocati, i *supplier* (fornitori), i *competitor* (rivali) e i *complementor* (ausiliari), ognuno dei quali influenza il sistema. Trattandosi di produzioni culture-based, interlocutori fondamentali sono anche e soprattutto le istituzioni presenti nel territorio, gli enti museali, le associazioni e le organizzazioni *for* e *non profit* che si occupano di generare valore con la cultura del luogo. Ecco che l'engagement culturale diventa l'elemento attraverso il quale si completa il business model: dalla creazione del prodotto alla sua distribuzione, si arriva alla sua significazione culturale attraverso l'engagement di attori diversi, creando così valore condiviso, diffuso.

Riassumendo quindi si possono trovare nei caratteri del prodotto (qualità, senso di identità, inimitabilità), della filiera distributiva (locale e internazionale) e nell'engagement culturale (sia della singola impresa che della rete di aziende) i tratti caratteristici del business model delle imprese da noi osservate. Si tratta di fattori determinanti per il successo di questi prodotti in virtù del fatto che si generano, si mescolano, si influenzano e sono interdipendenti. Non avrebbe senso parlare di qualità dei prodotti se non ci fosse l'elemento umano alla base che conferisce loro quella forma, quel significato, quel modo di apparire. E quello stesso prodotto non sarebbe lo stesso se le materie prime non venissero trattate e lavorate in quella particolare maniera. È la simultaneità di fattori produttivi, relazioni, luoghi, modi e tempi che porta alla concretizzazione della cultura nell'oggetto.

2.5 – Le imprese verso la cultura: gli approcci tradizionali, gli indici di valutazione dell'impegno culturale delle imprese, il sistema di partnership azienda/organizzazione culturale, produzioni culturali d'impresa, l'identità culturale delle aziende

Con il moto da luogo si sta indicando, in senso figurato e materiale, l'atteggiamento delle imprese ad aprirsi agli stimoli culturali, non solo attraverso le classiche forme di sponsorizzazione e donazione, ma anche attraverso dinamiche di coinvolgimento culturale innovative. Le imprese "verso" la cultura: ovvero le aziende che, grazie a progetti co-gestiti con enti culturali e partnership con le organizzazioni che si occupano di cultura, orientano le proprie scelte in direzione di una maggiore responsabilità culturale, indipendentemente dal fatto che lo scopo finale sia ad esempio una ricaduta positiva di immagine o lo sviluppo di tecniche alternative per stimolare la creatività interna all'azienda e i sistemi di lavoro (Comunian 2010).

Dopo aver analizzato quali sono gli elementi che costituiscono il *core* del business model di imprese culture-based, si indaga adesso in che modo l'impresa, che è costituita essa stessa di cultura, comunica e promuove azioni culturali. Partendo dall'assunto che la cultura è fondamentale per lo sviluppo della società e dell'economia, del *welfare* di un paese (pensiamo alle convenzioni UNESCO sui beni immateriali, alle dichiarazioni sull'importanza della diversità culturale), è evidente allora che queste imprese non possono limitarsi ad accettare un meccanismo obsoleto di interazione impresa-sistema culturale. Proprio in virtù della loro particolare natura, essendo cioè esse stesse valore culturale materializzato in prodotti, espresso in processi, è necessario andare oltre alla tradizionale visione di un sistema agito da entità indipendenti tra loro, che portano avanti obiettivi autonomi. Non possiamo pensare che le imprese, le istituzioni, gli enti territoriali e le organizzazioni che compongono l'offerta di prodotti e servizi del luogo siano operatori asettici e slegati tra loro. Ogni attore è più o meno coinvolto nel processo di (ri)generazione culturale, è dunque necessario che i legami, le interazioni e i contatti siano consapevoli, ben strutturati e convergano verso il fine comune che è lo sviluppo della società, sia economico che culturale. Le imprese non dovrebbero limitarsi a prendere atto del fatto che si muovono dentro un ambiente permeato di cultura, questa

cultura va salvaguardata nel senso che vanno ricreati gli elementi e i fattori che generano competitività, sui quali si basa lo sviluppo di produzioni *culture-driven*. L'approccio dell'impresa al mondo culturale, in funzione di una attenta valorizzazione del patrimonio di eredità con cui dialoga, non sarà dunque solo sfruttamento economico di risorse materiali e immateriali. Piuttosto le aziende possono incidere positivamente in sede di collaborazione con le organizzazioni che si occupano di cultura, nel senso stretto del termine, condividendo attitudini manageriali.

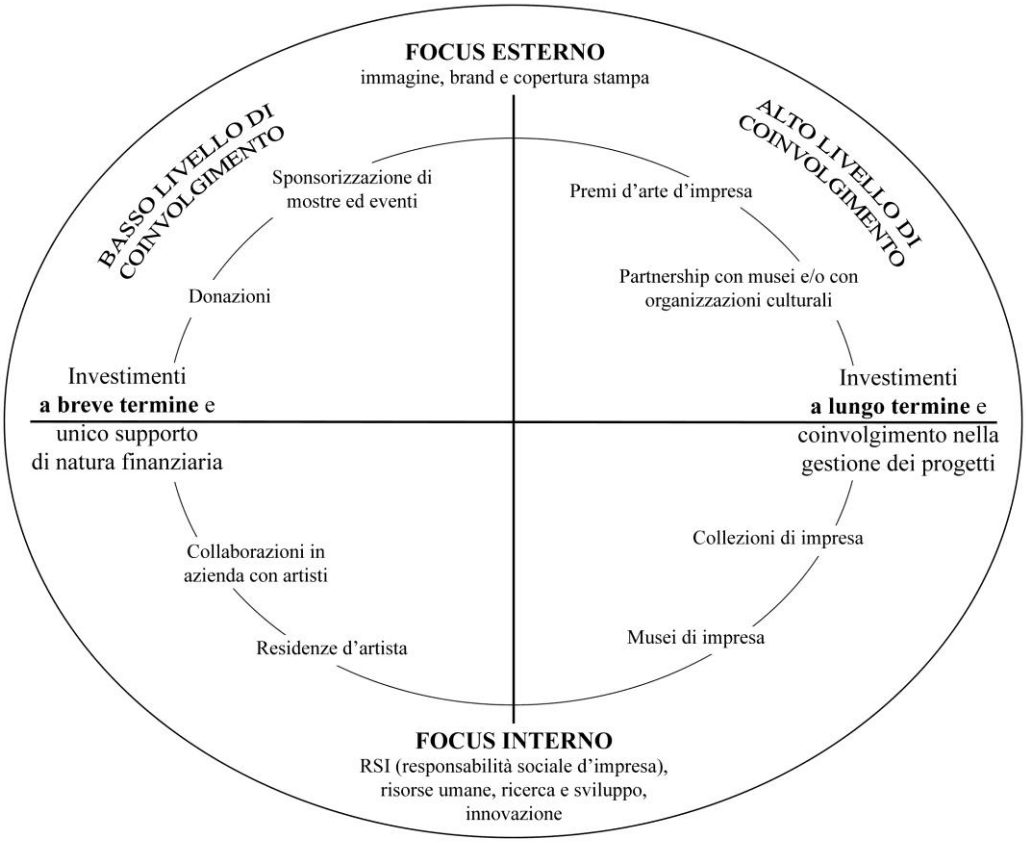
Ricordando velocemente le tradizionali forme pratiche di partecipazione "add-on" delle imprese alla cultura, si parla soprattutto di: a) sponsorizzazioni, b) liberalità e donazioni. In entrambi i casi si tratta di un apporto-supporto esterno dell'impresa ad una certa attività culturale, la maggior parte delle volte è "calato dall'alto" e quasi mai prevede lo sviluppo comune di una idea o di una co-produzione. La sponsorizzazione prevede un ritorno d'immagine in termini di pubblicità per l'impresa, a fronte di un'assistenza tecnico-economica per l'attività culturale prevista. È un accordo che prevede il pagamento da parte dell'azienda per la diffusione del brand d'impresa attraverso un intermediario, detto *sponsee*. È quindi uno scambio, un accordo *do ut des* che prevede vantaggi, non sempre quantificabili e relativamente programmabili, per tutte le parti coinvolte. Tra *sponsor* e *sponsee* solitamente ci sono coerenti e condivise idee programmatiche, in ogni caso il ritorno di immagine che l'impresa si aspetta dall'affiliazione a quella determinata azione sponsorizzatrice è in linea con l'identità aziendale che si vuol far percepire (Dalla Chiesa 2012, pp. 125-132).

Le liberalità e donazioni afferiscono al campo del così detto mecenatismo: semplificando, si tratta di atti gratuiti che non prevedono uno scambio di beneficio tra due enti, ma sono azioni indipendenti di un soggetto a favore di un altro; solitamente sono donazioni di denaro, ma anche usufrutto di immobili e beni di vario genere.

Comunian (2010) propone uno schema, che ci sembra utile riproporre in questa sede, per tentare di classificare le possibili strategie di investimento delle imprese in campo culturale. In esso, lungo gli assi di ascissa e ordinata, si dividono le tipologie di intervento culturale secondo quattro poli diversi: a) interno, ovvero quelle attività legate allo sviluppo dell'impresa in termini di miglioramento delle relazioni, delle risorse umane, di responsabilità sociale e culturale dell'azienda, volte all'impegno in ricerca e

sviluppo ed innovazione; b) esterno, per il quale si intende rafforzare l'immagine dell'impresa attraverso *brand marketing*, costruzione dell'identità aziendale con investimenti culturali e copertura stampa; c) a breve termine, supporti limitati nel tempo e di tipo prettamente finanziario, ovvero incentrato soprattutto nelle elargizioni, donazioni e sponsorizzazioni; d) a lungo termine, che prevede una pianificazione di lungo periodo, più coinvolgente e in grado di strutturare progetti co-gestiti di collaborazione simbiotica tra le imprese e le organizzazioni culturali (Comunian 2010, p.3). Come si può osservare dalla classificazione proposta, attività di sponsorizzazione e donazioni sono attività meramente finanziarie che implicano un basso coinvolgimento dell'impresa nell'organizzazione e realizzazione dell'evento. Al contrario l'istituzione di premi d'impresa (di cui tratteremo nel corso del paragrafo) e l'avvio di partnership sono operazioni di engagement culturale delle imprese molto coinvolgenti; le aziende si propongono e avviano forme di collaborazione che hanno riflessi profondi nella strategia di business, ne fanno parte.

Fig. n°2 – *Possibili forme di investimento delle imprese in campo culturale*



Fonte: adattamento dell'autrice da Comunian, 2010

Gli ostacoli ad un approccio immersivo e consapevole delle imprese nei progetti culturali rimangono comunque molti. Interessante a questo proposito è lo studio condotto nel 2017 dall'Associazione Civita, relativo agli interventi delle imprese nella cultura. Pur adottando ancora una visione pragmatica, basandosi su un campione di soggetti medio grandi sparsi in tutto il territorio italiano, e quindi seguendo il classico approccio *add-on* di sostenibilità delle imprese alla cultura, sono significative le evidenze emerse. Partendo dall'assunto che non esistono ad oggi validi strumenti di rendicontazione delle azioni di stampo culturale effettuate dalle imprese, la ricerca si propone di fornire una serie di "indicatori *cultural oriented*" in modo da rendere chiaro agli *stakeholder* il processo di interazione tra imprese e mondo della cultura, tentando di valutarne le esternalità e gli *output*. Si ritiene che l'iniziativa culturale generi valore in maniera non lineare o per blocchi, ma crei beneficio e aumenti la sostenibilità dell'impresa stessa in maniera fluida e trasversale in ogni campo (finanziario, ambientale, del capitale umano, delle infrastrutture e sociale). L'attenzione a *performance* non solo economiche dell'azienda da parte degli *stakeholder* ha fatto sì che le imprese stesse mostrassero interesse per le politiche di sostenibilità, ambientale e sociale in primis, e adesso anche culturale. Ecco che diventa necessario trovare il modo di tracciare e descrivere come la cultura entra a far parte della strategia di un'impresa. Civita ha costituito il comitato "Arte&Impresa: Corporate Cultural Responsability" che si occupa di <<*fornire linee guida ed indirizzi alle aziende per l'inclusione della "responsabilità culturale" nella strategia di sostenibilità*>> (Associazione Civita, 2017, pp.10-11). Promuovendo un approccio sistematico alla questione, il risultato atteso è che le imprese sviluppino un percorso partecipato e consapevole di engagement culturale <<*ben oltre la mera elargizione o sponsorizzazione*>> (Associazione Civita, 2017, p. 11). Contemporaneamente le istituzioni (pubbliche) condividerebbero *goal* con le imprese che operano nello stesso territorio, e avrebbero l'opportunità di sostenere e gestire co-produzioni con risorse (manageriali, finanziarie e tecniche) spesso carenti. I dati della ricerca indicano che ancora oggi, per quanto riguarda imprese di varia natura di media e grande dimensione, il primo apporto alla cultura rimane quello di tipo economico, ovvero sponsorizzazioni, liberalità e donazioni, soprattutto a sostegno di eventi culturali (spettacoli dal vivo e manifestazioni musicali in primis). Interessante risulta il dato secondo cui oltre 7 progetti su 10 sono partoriti e gestiti da enti esterni

all'impresa finanziatrice, in 4 casi sono gestiti in partnership con soggetti altri e solo 2 casi su 10 sono ideati e realizzati direttamente dall'azienda stessa (Associazione Civita, 2017, p. 20). Questo indica come ancora, a livello generale e con riferimento ad imprese di natura eterogenea, il fattore culturale sia sentito come una competenza esterna, da acquisire con il supporto di terzi, e ancora poco internamente formulabile. Parlando dei *benefit* all'impresa, è avvertito come vantaggio primario il fatto di poter entrare a contatto con istituzioni ed enti pubblici, segue poi la possibilità di raggiungere particolari target e infine di ottenere con ciò un ritorno di immagine positivo. <<*Il fatturato dell'impresa non influisce sull'ammontare dell'investimento*>> (Associazione Civita, 2017, p. 21), questo si spiega in quanto le aziende non investono pensando al proprio potenziale economico, ma con la volontà di instaurare e promuovere legami e reti nel territorio in cui operano. Per quanto riguarda la comunicazione degli interventi delle imprese nella (con la) cultura, solo la metà del campione intervistato produce resoconti o rapporti: di solito si tratta di aziende con più di 200 addetti e quasi la totalità lo fa comunicando attraverso internet e tramite il sito dell'impresa. Questo perché il rapporto con la cultura è avvertito come un'altra forma di comunicazione del brand, ma la cultura è anche vista come motore delle strategie di sostenibilità aziendale, fattore che porta alla creazione di valore in una *vision* di lungo termine. Le difficoltà maggiori per la costituzione di *benchmark* e indicatori che possano misurare e valutare il rapporto impresa-cultura, secondo la ricerca di Civita, sono rappresentate da due fattori: a) cosa si intende per cultura e attività culturale, b) come sia da considerare il fattore tempo in sede di misurazione delle esternalità e dei risultati. In estremo ci si chiede se effettivamente tutto sia misurabile ed in che maniera; ciò che è certo è che <<*l'impresa concorre responsabilmente alla definizione dell'oggetto dell'investimento*>> (Associazione Civita, 2017, p. 44).

Un progetto simile è stato presentato nel corso della V edizione del Premio CULTURA + IMPRESA, la più importante iniziativa a livello italiano che rintraccia e valorizza le *best practice* in ambito di sponsorizzazioni e partnership, produzioni culturali, fondazioni culturali d'impresa e applicazioni dell'Art Bonus. Il progetto nasce nel 2010 dalla collaborazione di Federculture con *The Round Table* (laboratorio di comunicazione che si occupa di curare progetti per diverse aziende, istituzioni ed enti non-profit). Dal 2013 si istituisce il comitato Cultura + Impresa, esso ha il compito di

decretare i migliori progetti di sponsorizzazione e partnership tra le imprese e gli operatori della cultura. Si legge dal sito di *The round Table* che il progetto Cultura + Impresa è il <<*Market Place on- e off-line di nuova concezione finalizzato a favorire e rendere più efficace il rapporto tra Cultura e Comunicazione d'Impresa, attraverso Sponsorizzazioni e Partnership culturali, nell'interesse degli Operatori culturali, dei Territori di riferimento e delle Imprese*>>.[7] Obiettivi del comitato Cultura+Impresa e del premio sono: 1) diventare un punto di riferimento, un osservatorio che informi aziende, enti privati, enti pubblici e cittadini dell'evolversi del rapporto tra la cultura e la comunicazione d'impresa in Italia; 2) essere un luogo privilegiato d'incontro e confronto, di scambio tra il sistema culturale e il sistema-impresa; 3) presentarsi quale referente qualificato per progetti di comunicazione culturale, marketing del luogo basato sulla cultura, *found raising* per organizzazioni culturali pubbliche e private. Guardando alla collaborazione tra *sponsee* (operatore della cultura) e *sponsor* (impresa), in un'ottica di reciproca valorizzazione, si cerca di affermare il patrimonio culturale quale motore dello sviluppo socioeconomico del paese, coadiuvando i progetti con gli investimenti privati, non solo economici, ma anche professionali, tecnici, di messa a disposizione di servizi e tecnologie.[8] Il 17 maggio 2018, presso il BASE di Milano, è stato presentato, durante la cerimonia di premiazione, il modello di Valutazione delle Sponsorizzazioni e Partnership culturali, ancora in fase di studio da parte dell'Università IULM e il Comitato CULTURA + IMPRESA.

Sono segnali questi di attenzione profonda del mondo delle imprese alla direzione che l'economia mondiale sta prendendo: dalla *knowledge economy* alle economie di sostenibilità (ambientale, sociale, finanziaria e anche culturale), il rapporto del mondo economico con gli altri ambiti dell'esistenza è sempre più fitto, fluido, in evoluzione. Ecco perché, se torniamo a parlare nel caso specifico di quelle imprese che fanno della cultura la pietra d'angolo del loro *core business*, limitarsi ad osservare gli interventi di sponsorizzazione e\o donazione risulta riduttivo. È utile piuttosto cercare di capire le

[7] Il premio è promosso dal comitato in collaborazione con Assorel, Ferpi, UPA, ESA – European Sponsorship Association, Richmond Italia, TVN Media Group, ADC Group.

[8] http://www.theroundtable.it/cultura--impresa/; http://culturapiuimpresa.ideatre60.it/

pionieristiche forme di partnership tra imprese e organizzazioni culturali, istituzioni, enti territoriali di varia natura, come anche le co-produzioni, l'engagement culturale.

La partnership, a differenza delle sponsorizzazioni e delle donazioni, prevede la compartecipazione, la doppia condotta di progetti (che sono quindi co-gestiti) da parte di due o più aziende o enti diversi. Partendo da questa definizione, se guardiamo nel caso specifico alle imprese che hanno una produzione *culture-driven* si tratta quindi di progetti che si sviluppano in maniera trasversale all'attività produttiva principale, ma che si avvalgono della collaborazione degli enti locali (istituti di ricerca e formazione, istituzioni, organizzazioni culturali profit e non profit) per raggiungere il *goal* comune: creare le condizioni per ottenere esternalità positive nel luogo, nell'ambiente e nella comunità in cui operano. Da una parte si ha l'operatore culturale che cerca la collaborazione delle imprese per sostenere l'arte e la cultura, le influenze emergenti e ciò di cui la società con (per) la quale opera ha bisogno, coinvolgendo le aziende senza limitarsi a sponsorizzazioni o atti di mecenatismo. Dall'altra si vede l'impresa che, attraverso la co-produzione e la collaborazione con gli operatori culturali, sviluppa occasioni di formazione interna del personale, di diffusione del messaggio aziendale nel territorio, di crescita e ampliamento del network di contatti, proprio grazie all'engagement culturale. << *I due attori si incontrano per dare vita a una vera "partnership" tra cultura e Impresa, dove la visione, il progetto e il percorso si creano a quattro mani*>> (Moneta F. in Rapporto Premio Cultura+Impresa, p. 8).

Andando oltre alla co-produzione, è l'impresa stessa che si fa autrice e promotrice di interventi culturali in linea con la *mission* dell'azienda, utili in quanto si riferiscono al luogo ed alla società con la quale l'impresa dialoga. In questo caso si parla di produzioni culturali d'impresa: superando la partnership che vede il coinvolgimento di operatori culturali per realizzare un progetto, l'azienda si assume il ruolo stesso di operatore per sviluppare internamente un'idea e dar vita al progetto culturale, veicolo di un'immagine aziendale operativa, forte, presente (Moneta F. in Rapporto Premio Cultura+Impresa, p. 9). Le difficoltà maggiori si ritrovano, per quanto riguarda le imprese, nella necessità di integrare le proposte ed i progetti culturali con la responsabilità sociale (e culturale) di azienda e le risorse messe a disposizione per questo scopo. Per quanto riguarda gli enti e gli operatori della cultura si evidenzia una

carenza dell'efficacia gestionale di risorse materiali e finanziarie, spesso accompagnata da approcci alla rendicontazione obsoleti. In generale si rende opportuno e necessario sviluppare sistemi di *benchmark* che valutino l'impatto dei progetti, la loro efficacia, non solo in termini quantitativi ma anche, e soprattutto, in termini qualitativi, <<*ricercando anche i benefici valoriali, reputazionali e relazionali che possono assicurare, se costruite* (le relazioni tra impresa e cultura) *all'interno di un percorso strategico e non occasionale*>> (Rapporto Premio Cultura+Impresa, p. 12).

L'impresa dunque si fa veicolo di cultura, promotrice dello sviluppo di *benefici valoriali*, ovvero crea valore diffuso, grazie alla compartecipazione attiva in progetti culturali o alla gestione in prima persona degli stessi. Necessario per veicolare un messaggio è costruire l'identità dell'azienda attorno allo stesso. Come già abbiamo ricordato, nel quadro attuale, che vede le imprese operare in un mercato fortemente globalizzato, è impossibile pensare di sviluppare vantaggio competitivo basandosi esclusivamente sull'abbattimento di costi di produzione e riduzione del prezzo finale. La differenziazione si individua nell'identità, nel prodotto\servizio che si fa veicolo di simboli e significati, contenuti estetici ed emozionali. L'identità dell'azienda si struttura grazie alle sue proprie scelte, che non sono soltanto le linee di business strategico per il successo dell'offerta. In questo momento sono le scelte trasversali, di appartenenza, di etica ed essenza che possono sviluppare quel senso di fiducia e fedeltà nel consumatore, e che definiscono il confine tra l'impresa con la sua personalità ed il resto del mercato (Bassetti 2016). Quindi l'azienda costruisce la propria identità culturale attraverso le scelte strategiche, che assumono significato traducendosi nel messaggio veicolato dai propri prodotti e attraverso l'immagine dell'impresa stessa.

L'identità culturale costruita attraverso forme innovative di partnership ed engagemenet distingue l'azienda e la rende attiva e presente nella relazione con gli *stakeholder*. Essi sono considerati non ruote di ingranaggi, esseri "X" da nutrire coi prodotti per sgonfiare il mercato, ma, riprendendo anche Griswald, co-attori della creazione di senso, "legittimatori" delle scelte aziendali (e di condotta).

Il vantaggio che le imprese avvertono e sperano di ricavare grazie alla collaborazione progettuale con enti territoriali, musei e organizzazioni di vario genere inerenti al panorama culturale è legato alla ricaduta di immagine e reputazione. Arricchire e

rafforzare l'idea del *brand* evidenziandone i legami che ha con il territorio, attraverso azioni condivise di stampo sociale (culturale). Il rapporto stretto con musei e organizzazioni evidenzia la partecipazione attiva dell'impresa stessa nelle tematiche culturali, e contribuisce a definire altre sfumature della nicchia di mercato in cui opera. La presa in carico di co-produzioni culturali evidenzia una responsabilità nuova, che sottolinea la presa di posizione delle imprese verso determinate questioni legate direttamente o trasversalmente all'universo del loro *core business*. In questo modo, grazie alle azioni di collaborazione con organizzazioni culturali e istituzioni, si allarga il discorso di pura produzione e vendita dei prodotti, stimolando una riflessione che va oltre il marketing tradizionale. Provocando pensieri attorno ai temi sensibili che attivano l'interesse del consumatore si cerca di stabilire una relazione più duratura perché basata su aspetti etico-ideali e sociali condivisi (Bassetti, 2016).

Dalle collaborazioni di partenariato si arriva, nel prossimo paragrafo, a definire meglio il senso dell'*engagement* culturale delle imprese culture-based.

2.6 – La cultura verso le imprese: il museo 3.0 tra patrimonializzazione, musei diffusi e nuove pratiche.

Il patrimonio, l'eredità culturale rappresentano la base sulla quale si costituisce la società, che si sviluppa e si rinnova ogni volta partendo da quelle forme culturali, formulandone di nuove. Come si è visto nel paragrafo precedente, le imprese che sono costituite nel loro DNA da cultura devono superare gli approcci classici di dialogo con gli enti preposti al discorso culturale e diventare attori essi stessi. Agire nel sistema con azioni di compartecipazione, co-produzione, engagement culturale delle imprese permette di sperimentare, sia per le aziende che per le organizzazioni, nuove forme collaborative e quindi ottenere nuovi *output* ed esternalità. Le dinamiche più fresche tra imprese e cultura si spiegano, anche e soprattutto, alla luce dei fermenti della nuova museologia contemporanea e delle proposte che provengono dal mondo delle organizzazioni culturali in senso stretto. I musei tentano di allargare il bacino di *stakeholder* promuovendo forme di engagement innovative e targhettate, si concentrano nella ricerca di attori diversi da sensibilizzare e coinvolgere nelle attività di salvaguardia della cultura e di patrimonializzazione (Cotroneo, Guida, Mandosi 2017). Con questo

ultimo termine si intende il processo di creazione di senso nuovo, diverso dall'originario, attribuito ad una forma culturale, da parte di un gruppo di persone che valutano l'espressione in questione meritevole di protezione e sostegno. Quindi il valore che tale fenomeno culturale assume grazie alla significazione, all'attribuzione di senso che una parte della società riversa nell'oggetto\espressione è di base sufficiente per giustificare investimenti e norme a tutela dello stesso.

Si parla di coinvolgimento, engagement di attori da fronti diversi in quanto non solo le istituzioni museali e politiche trovano interesse nell'attuare la tutela e la valorizzazione di queste espressioni culturali. L'*audience development*, l'engagement di pubblici attivi è avvertito come uno degli strumenti più validi, atto a rendere sostenibili le strategie alla base della salvaguardia (Cotroneo, Guida, Mandosi 2017). Inoltre, il legame che si crea con questi attori è fondato su credenze e valori che hanno una prospettiva di durata a lungo termine. I soggetti sono portatori di interesse verso lo sviluppo e la conservazione di dette forme culturali, le quali forme si sviluppano e ricreano grazie agli stessi soggetti che danno il loro contributo (diretto e trasversale) nel territorio di riferimento. Oltre al coinvolgimento tradizionale, i musei e le organizzazioni culturali si rivolgono oggi a cittadini e imprese soprattutto nelle modalità delle pratiche partecipative per i primi e della partnership co-produttiva (l'engagement culturale) per le seconde.

L'approccio della patrimonializzazione non è da intendersi di stampo collezionista e "musealizzante", volto a vivisezionare pratiche, soggetti e territori per narrare la storia estetizzante di ciò che è stato. Piuttosto l'ottica è spostata sull'evidenza del valore che queste pratiche assumono oggi, quindi sulla rigenerazione della loro base di risorse in termini di soggetti operanti e territori\comunità di riferimento. È proprio qui che l'engagement culturale delle imprese, soprattutto quelle culture-based, diventa occasione per lo sviluppo di progetti ideati a più mani dalle stesse imprese e dalle organizzazioni culturali. In questo modo si sostengono anche le espressioni della cultura riferite al saper fare tradizionale dell'artigianato artistico. Le forme culturali che possiamo ritrovare nelle imprese business model culture-based sono composte non solo dall'offerta del prodotto finale (espressione materiale, veicolo, di un pensiero, un senso carico di storia, tradizione e identità di soggetti e territori), ma anche dalla "cultura vivente", ovvero quella immateriale che si situa nella persona fisica, nel sistema di

lavoro e trasmissione del sapere, negli *human living treasure*[9] e nella loro interazione col mondo. Si intende con ciò un patrimonio culturale non parcellizzabile, divisibile in contenitori stagni ma organico, diffuso. Le risorse necessarie a mantenerlo vivo sono anch'esse ibride, eterogenee e diffuse soprattutto per quanto riguarda gli attori da coinvolgere: organizzazioni culturali autoctone ed internazionali, istituzioni pubbliche, imprese, privati cittadini e associazioni. Il retaggio antico che prevedeva la divisione gestionale di attività tra pubblico e privato oggi non è più attuabile, se l'approccio alla cultura resta così nettamente distinto si vanno perdendo i vantaggi effettivi che se ne ricaverebbero dallo *shared management*. Una gestione totalmente pubblica delle proposte culturali sarebbe carente nella distribuzione delle risorse finanziarie e nel governo delle attività accessorie secondo una logica di pareggio di bilancio. D'altra parte la gestione esclusivamente privata rischia di anteporre la logica del profitto alla valorizzazione e salvaguardia del patrimonio (Tamma 2015, pp. 479-495).

Ecco perché è necessario che i due approcci si compromettano a vicenda per attuare politiche sostenibili. A questo proposito, un contributo importante nel dibattito lo dà la ricerca di Tamma e Artico sulle co-produzioni tra il museo e le imprese business model culture-based. Musei e organizzazioni culturali si trovano a dover rispondere con strumenti sempre più adeguati alle esigenze sociali, cercando nuove forme di management capaci di armonizzare gli apporti di attori diversi. I musei tentano di sviluppare i presupposti per quell'economia collaborativa che vede l'elemento pubblico e quello privato cooperare. In questo modo imprese business model culture-based e musei collaborano avendo obiettivi comuni (esternalità positive sul territorio, generazione di *shared value*)[10], grazie allo sviluppo di progetti co-ideati, co-gestiti e co-prodotti, rafforzando specifiche risorse e competenze (Tamma, Artico, 2015). Riconoscendo nell'aura, nella natura stessa dell'offerta di queste imprese il motore per la creazione di valore e competitività nei mercati, le aziende *culture-driven* trovano nella gestione condivisa di progetti assieme alle organizzazioni culturali uno degli

[9] Figure dalla comprovata abilità artistica in un mestiere d'arte e che sono perciò da tutelare per la l'importanza della trasmissione del sapere (https://ich.unesco.org/en/living-human-treasures).

[10] *<<Il concetto di valore condiviso può essere definito come politiche e pratiche operative a supporto della competitività di una impresa e, contemporaneamente, a vantaggio delle condizioni sociali ed economiche delle comunità in cui operano>>* (Porter e Kramer 2011, p. 66), traduzione dell'autrice.

sviluppi più importanti della loro strategia di business. Inoltre, i musei e le istituzioni che si occupano di cultura, trovandosi sempre più in carenza di fondi pubblici e nella necessità di farsi indipendenti, cercano modi alternativi di sostenibilità: dal *crowdfounding* al *foundraising* fino alle strategie innovative di coinvolgimento di pubblici (*audience development*) e di engagement culturale. Questo perché musei e organizzazioni non possono essere più considerati soltanto contenitori e "angeli custodi" di patrimoni da proteggere, è necessario che siano aperti, (inter)attivi, e che guardino ai bisogni sociali ed economici del territorio in cui operano.

Si parla di musei diffusi, non solo nell'accezione ortodossa del termine[11], ma anche perché aperti ai pubblici, diffusi cioè tra gli *stakeholder*, non più solo *user-firendly* ma soprattutto *user-centred*. In questo modo vengono portati i visitatori nel profondo della *mission* del museo, ma soprattutto è il museo ad essere condotto oltre il suo confine fisico e ideologico. Di questo si occupa la *new museology*: introdurre una nuova filosofia riguardo alla funzione principale dei musei, discuterne gli obiettivi e ripensare alla loro relazione con la società, gli attori da coinvolgere e le comunità. Un discorso legato al ruolo sociale e politico che il museo assume oggi nella società in cui è immerso, attraverso il quale si incoraggiano le nuove forme di comunicazione e di espressione dei contenuti del museo (e del suo stesso scopo) rispetto ai passati approcci di tipo collezionistico e conservatore. In questo senso si possono leggere le collaborazioni che i musei propongono alle aziende di produzioni *culture-driven*. Il curatore diventa quella figura capace di indovinare il modo migliore di mediare la relazione collaborativa instauratasi con gli attori, attivare pubblici e rendere dinamico il museo uscendo (fisicamente e mentalmente) fuori dai confini della struttura. Nel mezzo troviamo lo sviluppo sociale delle comunità e le pratiche partecipative. Pratiche che, soprattutto a livello locale, riferendosi ad un particolare territorio, contribuiscono a definire l'identità di una comunità. Quindi la partecipazione attiva alla salvaguardia e valorizzazione del comune contenuto culturale, dell'identità\eredità culturale avvertita come propria espressione dell'essere collettivo, assume il carattere di un'azione sociale

[11] Ovvero dispiegati lungo un percorso che si estende per una vasta area geografica, dove segnaletiche apposite guidano il visitatore e la popolazione diventa parte attiva con iniziative didattiche e divulgative, in modo da attrarre utenti in zone poco turistiche ma che offrono la possibilità di vivere esperienze immersive in maniera attiva.

per la comunità di riferimento, ed in generale per il patrimonio culturale, per le generazioni che verranno (Tamma et Artico, 2015).

Le esperienze che presenta la nuova museologia vanno da un approccio diverso al processo curatoriale, all'engagement di pubblici prima, durante e dopo il percorso di visita, avvalendosi di tecnologie quali le ICT (acronimo di Information and Communication Technologies), IOT (Internet of Things) e collaborazioni ibride, forme di crossmedilaità. Pensiamo alle co-produzioni sperimentali con il teatro, con la *food industry* e, appunto, con imprese business model culture-based. I progetti partecipati e le pratiche avviate tra museo e *stakeholder* sono principalmente di quattro tipologie: a) progetti contributivi, per cui viene chiesto al visitatore di apportare idee, azioni, oggetti al processo produttivo\espositivo, che di base rimane sotto al controllo istituzionale; b) progetti collaborativi, per cui i fruitori sono chiamati ad essere partner attivi nella creazione di progetti che sono però mossi dalle istituzioni, controllati totalmente da esse; c) progetti co-creativi, i membri della comunità lavorano insieme alle istituzioni dal momento stesso della creazione e sviluppo del progetto, trovando *goal* comuni che valorizzino e apportino benefici ad entrambe le parti; d) progetti di tipo "*hosted*", ovvero dove le istituzioni mettono a disposizione risorse e competenze per lasciare ideazione e sviluppo del progetto a cittadini e gruppi in maniera libera e totale (Tamma, Artico, 2015). Le partnership tra museo e impresa\e business model cuture-based, l'engagement culturale delle aziende in progetti a quattro mani, si possono considerare una delle possibili espressioni di pratiche di co-produzione. Le comunità e i gruppi coinvolti dall'organizzazione culturale infatti non sono semplici associazioni di cittadini ma imprese che operano nel territorio e a quello si riferiscono, con esso dialogano, generando quel "valore condiviso" secondo la già citata accezione proposta da Porter e Kramer nel 2011.

La collaborazione di musei con le imprese sviluppa un vantaggio per l'organizzazione culturale che si avverte innanzitutto nel maggior radicamento della stessa all'interno del tessuto sociale di riferimento. Diffondere l'idea di un museo attivo, aperto e partecipe ai discorsi economici del territorio svecchia l'immagine di ente-contenuto per riabilitarne la funzione sociale. Le imprese stimolano la creazione di forme inedite con contenuti innovativi che il museo aggiunge alla propria offerta culturale. In questo modo la

tradizione e la storia si attualizzano, il passato si lega al presente ed entrambi si legittimano vicendevolmente. L'apporto attivo e partecipato di risorse materiali e non, da parte delle imprese ai progetti museali, è un vantaggio molto importante capace di arricchire il museo in termini di processi e contenuti.

Il museo 3.0 promosso dalle politiche del MibAct a partire dal 2015 propone di considerare l'apparato museale come un organismo ibrido, flessibile, aperto alle sollecitazioni digitali, capace di coinvolgere pubblici e attori in maniera attiva nel processo espositivo. Processo che non si limita alla fruizione passiva di contenuti ma che si apre e si diffonde grazie alla natura crossmediale della progettazione, integrando così la visita fisica con i dati digitali attivabili attraverso *device* e interfacce diverse (Cotroneo, Guida, Mandosi 2017). In questo senso il museo si apre verso gli *stakeholder* e coinvolge sempre di più imprese e aziende, non solo cercando sponsorizzazioni, ma sviluppando programmi condivisi di attività culturali riferite ad un territorio comune.

Per sviluppare questi progetti culturali l'azienda ha bisogno di conoscere qual è la sua propria e specifica identità, l'immagine che accompagna la *mission*, che la rappresenta. Ed è anche attraverso queste co-produzioni che la stessa immagine aziendale si rafforza e si diffonde. Nel prossimo paragrafo si vedrà in che modo l'impresa si comunica agli *stakeholder*, costruisce la sua identità e narra i suoi contenuti.

2.7 – Comunicare l'impresa e la sua cultura: costruzione dell'identità aziendale, ruolo di archivi e musei d'impresa, RSI, storytelling, HyperContent

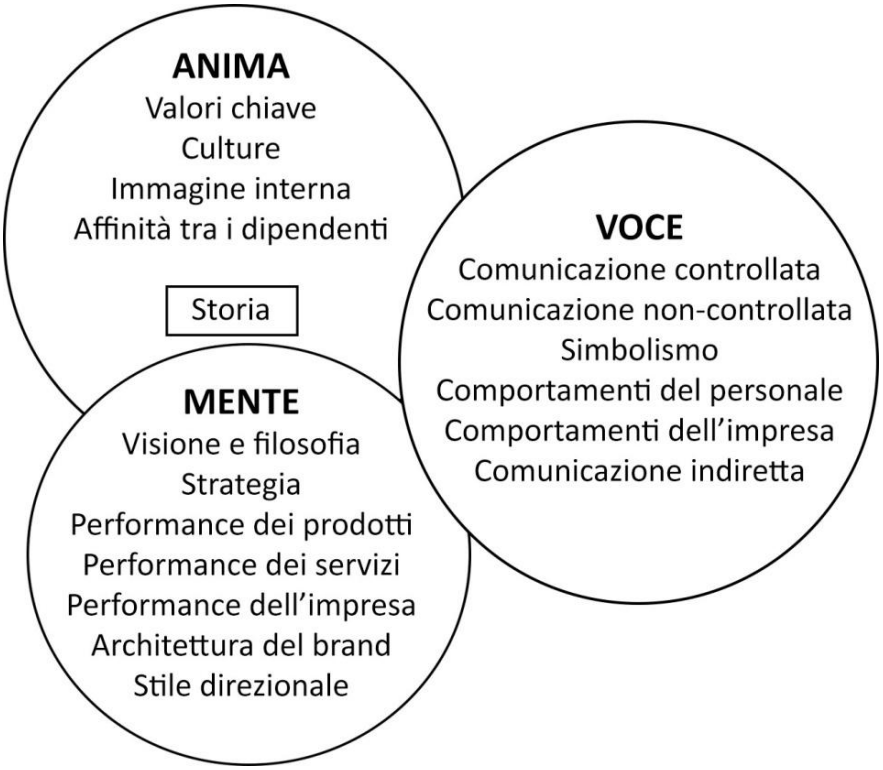
I prodotti delle imprese business model culture-based sono fortemente connotati dal *culture heritage*, dagli aspetti simbolici, che rispecchiano i valori costitutivi dell'identità del territorio, delle persone e dell'impresa; più ancora, essi caratterizzano e definiscono i modi di vivere degli *stakeholder* trasferendo quel senso e significato nella persona che fruisce e ne sperimenta l'aura e l'essenza incarnata nel prodotto\servizio. Questi aspetti vanno comunicati, si riscontrano infatti positivi e tangibili benefici economici e commerciali informando gli *stakeholder* dell'essenza stessa dell'impresa, dei suoi caratteri culturali (Artico et Tamma, 2015). Nonostante siano evidenti (e trasversali) i

benefici che un'impresa ottiene da questa comunicazione, e di conseguenza il valore condiviso che genera, ci possono essere anche delle ricadute negative. Secondo la ricerca condotta da Artico e Tamma sugli aspetti culturali di imprese business model culture-based, ad esempio, uno di questi è il rischio, per i prodotti, di essere avvertiti come appartenenti ad un'era non certo contemporanea ma espressione del passato. Ecco che la comunicazione fa la differenza: il modo in cui si veicola il prodotto\servizio non può essere oggetto di trattazione superficiale, con azioni di stampo pubblicitario classico, deve piuttosto sperimentare e trovare forme innovative. Dagli archivi d'impresa, al *content curatorship*, dallo *storytelling* trasversale agli strumenti del *social media marketing*, osserviamo adesso quali sono le strategie ed i mezzi comunicativi per le imprese *culture-driven*. In particolare, gli aspetti che si andranno ad analizzare sono: la composizione e la comunicazione dell'identità aziendale con il management dei contenuti, il ruolo delle collezioni e degli archivi di azienda, la RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa), lo *storytelling* classico e sperimentale, l'utilizzo dei dispositivi digitali come mezzi co-espressivi "attivanti".

L'impresa per comunicare deve esistere, e per esistere deve strutturare il discorso d'origine attorno alla propria identità e alle caratteristiche principali che determineranno le scelte produttive, e viceversa. Guardando lo schema del Corporate Identity Mix proposto da Balmer e Soenen nel 1999 vediamo che l'impresa, personificata e umanizzata, è composta da elementi che si raggruppano formando l'*Anima*, la *Mente* e la *Voce* del soggetto-azienda. Partendo da qui, Bassetti traccia quello che dovrebbe essere lo scheletro dell'identità aziendale contemporanea. L'impresa è composta da due identità fondamentali che sono quella produttiva e quella strutturale, tenute insieme dall'identità culturale. In sostanza Bassetti sostiene che l'attività dell'impresa nasca, come è naturale, dalle scelte di produzione (ovvero in cosa consiste l'offerta), senza le quali non verrebbe in essere l'azienda stessa. Le scelte di produzione, assieme alle caratteristiche dei fondatori d'impresa, rappresentano il nucleo dal quale si svilupperà l'identità aziendale. Identità che, come abbiamo detto è composta da tre organi: a) identità produttiva, si esprime nei beni e servizi offerti, nella creazione della marca, veicolo della personalità e dell'immagine della produzione; b) identità strutturale, con la quale si distinguono categorie di produzione affini in base alla modalità con cui queste produzioni si esplicano in termini di risorse interne, esterne, organizzazione, *mission* e

management; c) identità culturale, senza la quale l'azienda non avrebbe la forza necessaria per sopravvivere nel lungo termine all'interno del mercato, essa caratterizza l'impresa quale attore sociale, operante nel territorio.

Fig. n°3 – *Le componenti dell'identità di Balmer e Soenen*



Fonte: Bassetti, 2016

Spostando l'attenzione dal discorso sulla marca al discorso con l'impresa si pongono le basi per un dialogo attivo e ragionato che vede l'azienda coinvolta nella vita della comunità. Un'impresa che suscita ragionamenti ed idee è la premessa ottimale per un efficace discorso sulla marca (Bassetti, 2016). L'identità culturale dell'azienda si caratterizza infatti per i comportamenti tenuti dalle persone impiegate, l'immaginario suscitato, l'appartenenza a determinate idee in cui l'azienda si riconosce, i valori espressi e le aree di interesse contiguo (trasversale) sulle quali si sviluppano discorsi (sociali). Ed è proprio l'area di interesse contiguo ad interessarci maggiormente: essa *<<oltre a gettare effettivamente un ponte relazionale con le persone, contestualizza meglio lo stesso oggetto di produzione, collocandolo all'interno di un senso sociale che lo trascende>>* (Bassetti, 2016, p. 102). Sulla stessa frequenza Semprini, citato dallo stesso Bassetti, parla di *<<disseminazione sociale dei discorsi di marca>>*, intendendo

con ciò che l'impresa non impone il suo essere in mezzo alla comunità, ma diventa attore paritetico e funzionale alla discussione sociale, capace di ispirare e attivare comportamenti, che incide sulle pratiche di significazione e sulle scelte di consumo.

Una scelta importante e basilare la si ha con la determinazione dei sistemi distributivi e i canali di vendita. La creazione di esperienze particolari e significative correlate all'atto della vendita/acquisto promuove e comunica l'essenza del prodotto, quindi queste esperienze comunicano l'identità dell'impresa e il contenuto culturale intrinseco all'offerta. Ancora, grazie anche alle nuove tecniche di *guerrilla marketing* [12], si genera un immaginario con la collocazione virtuale o fisica del prodotto in un determinato ambiente, spesso insolito ed estraneo al mercato di riferimento, che ricostruisce e trasmette l'aura, l'essenza dell'impresa in maniera trasversale. Con la valorizzazione dell'identità culturale quindi l'impresa si comunica nella società accettando un dialogo da pari a pari, essa diventa un soggetto attivo <<*che agisce nella sfera sociale e in quella intreccia con le persone "discorsi sociali", ossia parla di altro della marca o dei prodotti*>> (Bassetti 2016, p.105). Questa considerazione riflette la nuova identità del consumatore che, da unità preposta al consumo, diventa *prosumer* [13] e poi attore effettivo, capace di determinare l'andamento del mercato con le proprie scelte.

E proprio i discorsi inerenti ai problemi e alle questioni della società, attinenti di norma alla politica, oggi sono portati avanti dalle imprese. In questo modo esse sono considerate dalla società più presenti nella sfera comune, capaci non solo di vendere prodotti ma anche, attraverso essi e la condotta aziendale, di esprimere idee e suscitare riflessioni. È questo infine lo scopo del così detto Marketing 3.0 guidato dai valori e ben schematizzato da Kotler nel 2010. Esso ha come obiettivo principale rendere il mondo un posto migliore nel quale vivere, ciò si attua attraverso l'implementazione delle tecnologie 4.0. In questa forma contemporanea di marketing le imprese guardano al

[12] Guerriglia marketing, in spagnolo guerrilla, è una locuzione che si riferisce ad una tecnica pubblicitaria alternativa, basata sul contenimento dei costi (budget ridotto) che adotta strategie comunicative ad alto contenuto creativo, spesso aggressive e non convenzionali per attrarre il pubblico e incuriosire i consumatori. (https://it.wikipedia.org/wiki/Guerriglia_marketing)

[13] Termine nato dalla crasi di *producer* e *consumer*, sta ad indicare quella figura che non si limita a consumare i prodotti acquistati, ma diventa parte integrante del processo produttivo. Il *prosumer* è un utente-consumatore che diventa contemporaneamente protagonista di alcune fasi della creazione, produzione, distribuzione e consumo del prodotto\servizio. (https://it.wikipedia.org/wiki/Prosumer)

mercato, abbiamo detto, non più come cuscinetto per assorbire prodotti, ma come composto da esseri umani più propriamente detti, con diverse e particolari esigenze materiali e spirituali. La strategia dell'impresa si basa sulla proposizione di prodotti che sviluppano valore grazie agli aspetti funzionali, emotivi e spirituali intrinseci, ed il rapporto con i consumatori è quello tipico della *sharing economy*, ovvero di collaborazione da molti a molti (Bassetti, 2016, p.106). L'identità culturale dell'azienda si costituisce quindi come medium tra la stessa azienda e la comunità di riferimento. Il rapporto simbiotico tra ambiente e azienda si esplica da una parte nel trasferimento di senso dalla società ai prodotti, grazie al collegamento di temi socialmente caldi con l'offerta dei beni e grazie al comportamento dell'impresa stessa. Dall'altra è l'impresa che concorre a produrre senso nella società comunicando valori e appartenenze attraverso i prodotti e i discorsi trasversali attorno ad essi (Bassetti 2016, p.110).

TAB. n°2 – Schema dell'evoluzione del marketing di Kotler

	Marketing 1.0 Focus sul prodotto	**Marketing 2.0** Focus sul consumatore	**Marketing 3.0** Guidato dai valori
Obiettivo	Vendere prodotti	Soddisfare e fidelizzare i consumatori	Rendere il mondo un posto migliore in cui vivere
Fattori abilitanti	Rivoluzione industriale	Tecnologia dell'informazione	Nuova ondata tecnologica
Come le imprese guardano al mercato	Mercato di massa con esigenze di beni fisici	Consumatore intelligente con esigenze anche immateriali	Essere umano nel pieno senso del termine, con esigenze materiali e spirituali
Concetto chiave di marketing	Sviluppo prodotti	Differenziazione	Valori
Linee guida dell'impresa	Caratteristiche dei prodotti	Posizionamento dell'impresa e dei prodotti	Missione, visione e valori dell'impresa
Proposta di valore	Funzionali	Funzionali ed emotive	Funzionali, emotive e spirituali
Interazione con i consumatori	Transazione da uno a molti	Rapporto da uno a uno	Collaborazione da molti a molti

FONTE: adattamento dell'autrice da Bassetti, 2016

L'identità dell'azienda si comunica principalmente attraverso i prodotti, si è detto che i prodotti si distinguono per le modalità produttive e che la comunicazione prosegue poi nella scelta dei canali distributivi e nello sviluppo dell'identità culturale. Parlando di comunicazione volontaria, oltre alle forme classiche di pubblicità e marketing, l'impresa si racconta con archivi e musei, fisici e virtuali, a lei dedicati. In questo modo si sottolineano gli elementi fondanti, gli aspetti che più caratterizzano la produzione, l'evoluzione storico-tecnologica e i legami col territorio, la società. Nel 2001 si costituisce l'Associazione Musei e Archivi d'Impresa, con ciò si cerca di istituzionalizzare i musei aziendali inserendoli nel panorama dell'offerta culturale italiana. Essa si propone di valorizzare e conservare il patrimonio storico delle imprese, composto prevalentemente dai prodotti sviluppati negli anni, dall'evoluzione dei macchinari e dei sistemi operativi. In questo modo le imprese investono in cultura non solo attivando sponsorizzazioni e promuovendo donazioni, ma costruendo rapporti di partenariato culturale (Del Giudice, 2005). Comunemente curati da professionisti del settore museale, le esposizioni e gli allestimenti di sale interne all'azienda o di luoghi deputati al museo aprono frontiere nuove nel campo del *display* e della narrativa. Queste necessità partono dall'impresa stessa e, grazie alla collaborazione con figure curatoriali (operatori culturali) si esplicano nella progettazione di azioni culturali volte a promuovere l'*heritage* dell'azienda, a valorizzarlo e diffonderlo nel territorio. In questo modo l'impresa racconta le proprie origini, il legame con l'ambiente e le persone, e l'operato negli anni, creando così il presupposto imprescindibile per la costruzione dell'identità aziendale.

Guardando al Veneto, nell'ottobre 2014 è stato rilanciato un protocollo d'intesa tra la Regione e Confindustria per la <<*valorizzazione del patrimonio culturale delle imprese e la promozione della cultura d'impresa in rapporto con le politiche culturali regionali*>>, ovvero il piano "Industria e/è Cultura".[14] Con esso si sottolinea che le imprese sono parte integrante della memoria storica, della tradizione di un luogo, e che la cultura ha un grande valore in quanto permette di rafforzare l'immagine dell'azienda nel territorio. Obiettivo della Regione è unire sviluppo culturale e attività nel luogo seguendo una linea che porti alla formulazione di progetti innovativi, di stampo

[14] Bur n°98 del 14 ottobre 2014, dal DGR n. 1739 del 29 settembre 2014, ALLEGATO A.

internazionale e che garantiscano stabilità. Obiettivo di Confindustria è creare valore per l'impresa, non solo con manovre finanziarie, ma anche con la diffusione, tramite l'azienda, di una cultura del saper fare nel territorio. Con l'azione congiunta si intende sviluppare una ricerca approfondita sul patrimonio culturale dell'impresa nei luoghi del Veneto, valorizzarlo e rendere più forte il legame tra le imprese e il mondo della cultura. In particolare all'Art. 2 lett. g si fa riferimento alla valorizzazione dei <<*luoghi di lavoro nonché i luoghi e i manufatti dell'archeologia industriale promuovendo itinerari culturali/turistici*>>; ancora, sempre all'Art. 2 lett. j, si parla di co-produzioni tra aziende, industria creativa e del turismo <<*per creare nuovi percorsi e modelli di valorizzazione congiunta tra imprese, eccellenze produttive del territorio, patrimonio artistico-culturale locale, in modalità creative che utilizzano i mezzi di espressione contemporanei*>> [15]. Attivando legami duraturi tra imprese ed artisti, mondo culturale, si voglio sviluppare innovative forme (concrete) di valorizzazione del settore manifatturiero e insieme di marketing territoriale.

Con il DGR n. 2089 del 14 dicembre 2017 [16] <<*si rinnova il Protocollo d'intesa con Confindustria Veneto, approvato con DGR 1739 del 29 settembre 2014, al fine di dare continuità alla collaborazione orientata alla valorizzazione congiunta del patrimonio culturale veneto, con particolare riguardo alla promozione della cultura d'impresa e dei beni culturali delle imprese*>>[17]. Il rinnovo, di durata triennale, permetterà di portare a termine progetti di collaborazione tra Regione Veneto e Confindustria, ma anche di sviluppare nuove idee consolidando una prassi collaborativa attiva e proficua. Verranno analizzate e monitorate le iniziative già presenti cercando di delineare un quadro normativo, delle linee guida generali, utili per sviluppare ulteriori iniziative di collaborazione tra le imprese e il mondo dell'arte e della cultura.
<<*Stimolando il contatto e la partnership tra imprenditori e artisti, si potranno attivare processi che, fondendo il know-how dell'impresa con la creatività dei giovani, sprigionino energie nuove, capaci di valorizzare le imprese con le modalità creative*

[15] Bur n°98 del 14 ottobre 2014, ALLEGATO A

[16] "Rinnovo del Protocollo d'Intesa tra la Regione del Veneto e Confindustria Veneto per attività congiunte di valorizzazione del patrimonio culturale veneto e di promozione e valorizzazione dei beni e della cultura d'impresa".

[17] Bur n. 4 del 09 gennaio 2018

proprie dei mezzi di espressione artistica contemporanei, con particolare attenzione all'utilizzo di nuove tecnologie>>[18] (Assessore Cristiano Corazzari). Verranno valorizzati gli archivi aziendali digitali sia per approfondire la conoscenza della storia e dell'evoluzione dell'impresa, ma anche come strumento utile per azioni promozionali e di marketing, attraverso la commercializzazione di produzioni tipiche dell'eccellenza veneta.[19]

Sulla comunicazione d'impresa, ricordiamo che il nodo spesso critico di una buna azione comunicativa sta nella sottovalutazione della stessa da parte dei vertici dell'azienda, ovvero nel rapporto tra gestione e comunicazione dell'impresa (Dalla Chiesa 2012, p.72). I mezzi a stampa ormai non rappresentano più un buon veicolo pubblicitario comunicativo, questo perché si è ridotto di molto il consumo, e quindi l'ampiezza del panorama di utenti raggiungibili, di riviste e periodici. Tralasciando la parte di marketing puro e semplice, l'immagine dell'azienda, come abbiamo avuto occasione di sottolineare più volte, è legato alle sue stesse azioni all'interno della struttura sociale.

Il bilancio sociale, detto anche *report CSR* (sigla inglese che sta per *Corporate Social Responsability*), rappresenta il documento che illustra la RSI, ovvero la Responsabilità Sociale d'Impresa. L'organizzazione, attraverso questo documento, comunica a tutti l'andamento della sua attività, non solo in termini economico-finanziari, ma anche in termini di valore prodotto e diffuso, sottolineando le esternalità positive derivate dal proprio operato. Nel Libro Verde della Commissione delle Comunità Europee, pubblicato nel 2001, si legge che nel bilancio sociale vanno inserite <<*le preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*>> (Libro Verde 2001). Il Bilancio sociale risulta quindi non un documento sterile, ma la descrizione di un processo attraverso il quale si rendono note le scelte aziendali, l'attività svolta, i risultati ottenuti e le diverse forme di impiego di risorse in un determinato lasso di tempo. In questo modo gli *stakeholder* hanno l'opportunità di conoscere l'impresa e costruirsi un giudizio critico,

[18] DGR n. 2089 14/10/2017

[19] https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=359788

non basandosi solo sulle informazioni relative all'andamento economico-finanziario, ma andando al cuore dell'azienda, conoscendone i suoi valori. Si ritrovano in esso le ragioni alla base dei costi sostenuti per diverse attività, non solo caratteristiche ma anche accessorie, che portano vantaggio e beneficio a determinate categorie di portatori d'interesse. È uno strumento utile e fondamentale per la comunicazione della direzione aziendale alla società, per il mantenimento delle pubbliche relazioni, per la costruzione della rete di contatti sociali e industriali. *<<L'obiettivo che ci si pone è quello di rafforzare la percezione pubblica dell'importanza delle nostre azioni, di dare maggiore visibilità all'attività svolta, in modo da accrescere quindi la propria legittimazione nella comunità locale di riferimento e il consenso a livello sociale>>* [20].

Ecco perché il bilancio sociale, ancora più che la partita doppia e i vari metodi di rendicontazione (finanziaria ed economica), può essere considerato un ottimo veicolo comunicativo dell'immagine aziendale presso gli *stakeholder* in quanto *<<palpitante e diretto>>* (Dalla Chiesa 2012, p. 101). Altri strumenti per una comunicazione trasversale dell'identità aziendale sono la Carta dei valori aziendali e il Codice etico di comportamento, il quale può trattare anche dei rapporti con i fornitori. Essi definiscono i valori che muovono l'impresa verso le scelte strategiche, pongono i vincoli e ne determinano gli obiettivi primari, inoltre definiscono i rapporti interni tra dipendenti e quelli esterni con i consumatori e tutti gli altri attori. Questi possono considerarsi i primi strumenti, sotto il diretto controllo dell'impresa, con i quali essa si descrive alla società. Dalla Chiesa individua quattro funzioni principali della RSI applicate alla comunicazione: a) funzione compensativa, che bilancia la mancanza di attività in campo sociale e sfrutta la comunicazione per attirare consensi, basandosi però su dichiarazioni non sempre veritiere e atte soltanto a migliorare la posizione dell'impresa nella scala di *appeal* sociale; b) funzione decorativa, dove lo scopo è aumentare l'immagine valoriale dell'impresa senza però concretizzare azioni importanti, enfatizzando con linguaggio vago e aleatorio le poche iniziative intraprese; c) funzione retributiva, per cui l'impresa, coerentemente con ciò che ha realmente fatto in termini sociali, comunica i vantaggi sviluppati dalle azioni intraprese senza dover ricorrere a verità edulcorate, la comunicazione si basa sui fatti; d) funzione auto-realizzativa, quando l'impresa mette al

[20] http://www.bilanciosociale.it/index.html; https://it.wikipedia.org/wiki/Bilancio_sociale

centro della propria strategia di business la RSI, quindi l'impegno diventa necessariamente importante e costitutivamente fondamentale per l'attività dell'azienda (Dalla Chiesa 2012, pp. 107-108). Sulle imprese business model culture-based possiamo ben dire che il *core business* sia contaminato dall'impegno sociale di stampo culturale (a livello consapevole oppure no). Quindi esse associano alla responsabilità sociale una funzione auto-realizzativa, legata allo sviluppo sociale territoriale e alla valorizzazione del patrimonio culturale da esse rappresentato.

Comunicare significa raccontare; narrare, e progettare contenuti narrativi (narranti) è un altro importante strumento, più o meno contemporaneo, che le imprese hanno a loro disposizione per stabilire un contatto con il mondo. Si parla di *storytelling* della marca quando questi contenuti sono orientati verso la narrazione di una identità d'impresa. Se è vero che <<*le persone vengono attratte dalle storie principalmente perché sono attori sociali che hanno bisogno di confrontarsi e interagire tra loro*>> (Maestri et Gavatorta, 2015, pp. 40-41), ecco che gli strumenti narrativi si fanno ponte per questo scambio. E narrare il contenuto di un'impresa al mondo sviluppa ponti con diversi sbocchi e in molte direzioni. Si confrontano e interagiscono cioè gruppi e singoli che appartengono al mondo delle imprese, delle istituzioni, delle organizzazioni territoriali e internazionali e la società civile. Lo *storytelling* applicato alla narrativa dell'identità e del senso della marca è <<*funzionale al settore di riferimento, alla categoria merceologica, al posizionamento competitivo e alle reazioni dei concorrenti*>> (Maestri et Gavatorta 2015, p. 41). Raccontare l'identità dell'impresa, il modello di business, la struttura organizzativa attraverso lo sviluppo coerente e puntuale di un contenuto narrativo è una forma importante di esperienza empirica del prodotto da offrire al cliente. Uno degli scopi è quello di approfondire la relazione con i clienti esistenti e promuovere l'audience engagement (oltre agli intenti di informazione, trasparenza, posizionamento, *sales improvement* e *leadership* settoriale). In questo modo si stimola il dialogo sociale secondo il criterio per cui <<*la comunicazione si fa relazione: la community creata può diventare un network di utenti appassionati ed entusiasti dell'azienda, capaci a loro*

volta di parlarne in modo positivo trasformandosi in ambasciatori di marca>> (Maestri et Gavatorta 2015, p. 44), arrivando così alle derive del *buzz marketing*[21].

Le azioni da effettuare tramite lo *storytelling* per creare affiliazione sono l'umanizzazione della comunicazione e la stimolazione della memoria emozionale degli *stakeholder*; si attivano così <<*processi sub-consci, che generano un* engagement *emotivo*>> (Maestri et Gavatorta 2015, p. 44) di tipo continuato nel tempo, di valore positivo, senza provocare sensazioni eccessivamente pesanti. Ciò in quanto si ha la convinzione che progettare e gestire *content* narrativi d'impresa sia un processo di *long term view*, che non può limitarsi allo sviluppo di contenuti-spot *on-line*, *una tantum*. Si considerino quindi i benefici indicati da Maestri e Gavatorta con la locuzione <<*returne on engagement & relationships*>> (Maestri et Gavatorta, 2015, p. 44) come la ricaduta naturale del coinvolgimento di attori sociali nel discorso di marca. Essi, stimolati nell'istituire rapporti vicendevoli di stampo sociale, influenzano le scelte di mercato aggiudicando la preferenza di un prodotto rispetto all'altro basandosi su criteri valoriali (riflettendo anche la teoria del marketing 3.0).

Un contenuto ben progettato, che riesce a trasmettere l'essenza del brand, conferisce attendibilità all'impresa, se diffuso poi a livello digitale è capace di raggiungere pubblici diversi in diverse parti del mondo, ma che hanno in comune l'attenzione verso quel determinato argomento. Ecco che un'attenta azione coordinata e coerente di *editing*, *publishing* e *distribution* delle narrazioni digitali, in linea con l'identità aziendale, eleva l'impresa per quanto riguarda la sua stessa funzione sociale. Essa non incide più soltanto nel campo materiale di produzione e vendita di servizi/prodotti, ma è capace di distribuire informazioni. <<*Il risultato consiste nell'evoluzione della marca: da una realtà che produce cose a un'azienda che produce idee*>> (Jutkowitz in Maestri et Gavatorta, 2015 p. 50). Maestri e Gavatorta ipotizzano due diverse tipologie di *storytelling*, che differiscono a seconda del contenuto da progettare, *on demand* o immersivo: a) *traditional storytelling*; b) *experience storytelling*. Si parla di *storytelling*

[21] Chiamato anche marketing non convenzionale, si basa sul passaggio della notizia tramite la diffusione in internet, attraverso articoli su blog, per raggiungere in tempi brevissimi gli utenti che possono essere interessati al tema, al prodotto o al servizio da diffondere. Obiettivo è far parlare nella rete di ciò che si sta promuovendo, dando un motivo agli utenti per discutere di quanto accade, facilitando le conversazioni su quell'argomento. Si crea una nube di discussioni e parole attorno all'oggetto della promozione, creando *suspance* e aspettative, ad esempio per il lancio di un nuovo prodotto. (https://it.wikipedia.org/wiki/Buzz_marketing)

tradizionale quando si progettano contenuti narrativi *on demand*, ovvero nati per una fruizione unidirezionale, di tipo *top-down*. Obiettivo è stimolare un ascolto che resti nella memoria, quindi l'utente esperisce il contenuto narrativo in maniera passiva e si lascia assorbire da esso. I processi digitali interattivi sono semplici (si tratta ad esempio dell'attivazione di *widget*, *player* video o sistemi di *gamification* come quiz a risposte chiuse), l'interazione con gli strumenti è di tipo statico e rispetta ancora le regole di fruizione valide per libri e film. Nel secondo caso si parla di narrazione esperienziale in quanto comprende i contenuti immersivi che si declinano nello spazio e nel tempo che l'utente consente di dedicare, diventando egli stesso attore della narrazione. La partecipazione è attiva e segue le regole dell'azione cross-mediale, ovvero si utilizzano simultaneamente diversi strumenti e funzioni digitali arrivando così a completare il discorso. Quindi il fruitore viene assorbito, ma perché si lascia assorbire e partecipa alla modalità e intensità di assorbimento (Maestri et Gavatorta 2015, p. 85-86).

Sono pratiche di attivazione dell'utente sperimentali ma messe alla prova soprattutto in campo museale, quindi si ritiene possano essere utili anche per una conoscenza diffusa e approfondita delle produzioni culture-based. Se guardiamo in particolare ad esse, l'*experience storytelling* può costituire l'anello di congiunzione tra turismo esperienziale, pratiche di sviluppo del territorio e valorizzazione del patrimonio culturale delle imprese. Questo mix di elementi e funzioni restituisce il senso spazio-temporale vissuto dall'utente, quindi ne determina l'esperienza e la narrazione si crea *in itinere*.

I contenuti della narrazione esperienziale, essendo cross-mediali, cioè composti da vari medium e dispositivi, si definiscono *HyperConents*: elementi non precostituiti ma che vengono in essere e trovano senso in relazione alle scelte del fruitore e al rapporto con lo spazio ed il tempo, quindi proprio nel contesto dell'esperienza in cui esso si trova. In questo modo *<<l'esperienza diventa contenuto>>* (Maestri et Gavatorta 2015, p. 87). Le variabili per la progettazione di iper-contenuti sono tre: a) lo spazio-tempo, ovvero la relazione che lo *stakeholder* instaura con il contenuto in un determinato momento ed un preciso luogo, combinazioni che attivano l'esperienza; b) il *device*, ovvero il ponte tra il cliente e il contenuto, di norma un dispositivo *mobile*; c) l'attività del fruitore, il modo in cui egli stesso viene attivato. Legare persone a dispositivi ed esperienze, creando

contenuti che narrano l'impresa, è il compito pionieristico degli esperti di comunicazione. Il fruitore diventa *content prosumer*: protagonista nella co-gestione dei contenuti sviluppati dall'impresa; il percorso di *content curation* dell'identità aziendale quindi risulta aperto, costruito e progettato non *ex-ante*, ma in maniera contestuale, dipendente dall'esperienza geolocalizzata e temporalmente definita dello *stakeholder*.

2.8 – L'impresa business model culture-based a dialogo con il turismo sostenibile

L'impresa business model culture-based sviluppa modelli di business in cui la componente culturale non è accessoria ma fondante. Partendo da questo assunto si è cercato di evidenziare come un approccio immerisvo dell'impresa nella cultura, e viceversa, può e deve essere sostenuto e promosso, alla luce dello *shared value* generato. Non è solo l'organizzazione culturale che attraverso l'*audience development* intercetta le imprese, le coinvolge e le rende co-attrici di attività legate alla cultura. Anche le imprese stesse, con l'autocoscienza di sé, interpretando le nuove esigenze del mercato, si rendono aperte all'engagement culturale.

Se dunque l'impresa è immersa nella cultura, la sostiene e la produce, generando conoscenza, essa si situa all'interno del panorama di offerta turistica con precise caratteristiche. L'azienda con produzioni cultre-based, entrando di fatto in segmenti di mercato dove i consumatori sono attenti e consapevoli alle dinamiche sociali, ambientali ed economiche, si trova coinvolta nelle proposte e nelle offerte del turismo sostenibile e responsabile.

Per turismo responsabile, o turismo sostenibile, si intende una forma di turismo sviluppatasi dagli anni '80 che prevede un'attenzione particolare al luogo, all'ambiente, al contesto nel quale il visitatore sviluppa la propria esperienza di viaggio. Attenzione di stampo ecologico per quanto riguarda il rispetto della natura e del territorio in generale, ma anche di tipo culturale, che coinvolge le popolazioni locali e le tradizioni. In questo caso il visitatore tende a ricercare un approccio consapevole e cosciente, di stampo etico, che non danneggi il luogo e il bagaglio di storia e cultura presente. Cerca invece di operare cercando di difendere i valori del territorio, senza incidere negativamente sulle risorse naturali e sulla cultura con la quale entra a contatto. Così facendo stabilisce

un rapporto più profondo, sincero, reale con il luogo visitato (esperito) ed è proprio questa presa di coscienza il feedback che il visitatore responsabile si aspetta e ricerca dalla sua esperienza di viaggio. Nel concreto egli cerca di sostenere l'economia territoriale acquistando prodotti artigianali che siano fortemente caratteristici, non fasulli, ma autentici. Il senso ulteriore lo si trova nell'esperienza dell'acquisto che si arricchisce dello scambio e del dialogo diretto col produttore (nella fabbrica, bottega, atelier o showroom), con la comunità locale e con il contatto vero, diretto con gli usi ed i costumi, la cultura, del luogo[22].

Le esperienze legate alla scoperta dell'autenticità dei territori diventano un'opportunità, per i visitatori, di creare legami ed arricchire la conoscenza reale e sincera di luoghi e persone. Nel mercato che si sviluppa sempre più verso una coscienza generale di stampo etico, creatore di senso e fiducia, capace di condividere la responsabilità sociale (ambientale, culturale) attuale e futura con i consum-attori, ecco che il discorso sul legame tra forme di turismo responsabile, sociale, sostenibile e le imprese che caratterizzano il territorio si apre ad ulteriori sviluppi e approfondimenti.

I prodotti culture-based si fanno veicolo di senso per il territorio stesso, diffondono il valore delle risorse e capacità di un luogo determinato offrendosi al turista come espressione autentica (in questo caso del saper fare secolare). Più precisamente <<*i* "legami" *con il territorio conferiscono a questi prodotti un'identità, delle qualità distintive e quindi dei plus competitivi sul mercato*>> (Tamma 2010, p. 39). In questo modo le imprese si fanno portavoce e bandiera del luogo per i visitatori: essi ritrovano nell'offerta di prodotti e servizi l'essenza della tradizione e l'autenticità del luogo. Temi questi avvertiti come assolutamente necessari per il turista culturale, esso si aspetta un'esperienza immersiva e di crescita personale derivata dal contatto sincero con il luogo visitato e con la società che lo anima. L'accoglienza di pubblici e la gestione delle attività da offrire è determinante per portare <<*il mondo nel territorio*>> (Tamma 2010, p. 39). Risulta vincente la progettazione di esperienze che siano eterogenee, diversificate, personalizzabili e soprattutto attive (attivanti), secondo la logica di un turismo compartecipato, empirico e non astratto o contemplativo (Tamma, 2010).

[22] Sciama 2006; Tamma 2010; https://it.wikipedia.org/wiki/Turismo_responsabile

In questo senso si muovono piattaforme quali Ialian Stories[23], che raccoglie proposte di artigiani in tutto il territorio italiano e mette a disposizione dei clienti esperienze di conoscenza del patrimonio culturale vivente uniche e diversissime tra loro. Grazie a partner quali la Fondazione Cologni Mestieri d'arte, l'Università Bicocca di Milano, Fondazione Nord Est e altre importanti aziende, organizzazioni, ma anche blog, riviste e agenzie di viaggio, Italian Stories ha la possibilità di fornire, a quelle realtà artigianali piccole che spesso si trovano limitate nei mezzi di comunicazione e marketing, occasioni di guadagno, aprendo strade e settori di mercato che sarebbero per loro difficili da raggiungere altrimenti. I compiti che la piattaforma svolge sono quelli di: 1) selezione e controllo delle migliori esperienze presso artigiani con comprovata storia ed esperienza; 2) promozione della realtà artigianali selezionate e *storytelling*, curatela dei contenuti narrativi a loro associati; 3) amministrazione dei pagamenti e gestione delle relazioni coi clienti nell'ottica di una perfetta intermediazione tra artigiano e utente. Punto focale del progetto è la modalità di selezione degli artigiani che possono così entrare a far parte della *community* e offrire la loro esperienza. I principi e i valori che sottendono la scelta sono l'unicità, la qualità, la bellezza e il carattere contemporaneo dei prodotti; la storia dell'artigiano, il suo legame con il territorio e con l'espressione dell'identità culturale dello stesso; la sostenibilità della produzione in termini di impatto nello sviluppo socio-economico del mercato di riferimento[24]. Si tratta quindi di creare un ponte, un legame, un network tra l'offerta e la domanda che sia a vantaggio di ogni *stakeholder* coinvolto. Iniziative di questo tipo sono presenti, in maniera locale, in molte regioni italiane: *tour-operator* e istituzioni collaborano per fornire al visitatore esperienze immersive che portino ad una più alta consapevolezza e conoscenza del territorio. Fanno parte di queste proposte anche gli itinerari per le botteghe che accompagnano i visitatori per le strade della città, alla scoperta delle produzioni artigianali e dei loro protagonisti. Esperienze quali *'na sera in botega* (Venezia), *vo per botteghe* (Firenze), *botteghiamo* (Roma) sono solo alcune di queste proposte di turismo

[23] *<<Italian Stories offre ai viaggiatori di tutto il mondo la possibilità di incontrare i migliori artigiani italiani. Selezioniamo per te tutti quegli artigiani dotati di maestria e di esperienza che abbiano voglia di incontrare chi come te è interessato a conoscere i loro segreti. Se quindi sei curioso di visitare dove lavorano, se vuoi farti insegnare un po' del loro mestiere, o magari semplicemente ti farebbe piacere incontrarli, allora siamo qui per te.>>* (https://www.italianstories.it/it/home)

[24] https://www.italianstories.it/it/home

culturale, sostenibile e responsabile che guida il visitatore attraverso le storie di persone e del loro legame col territorio. Esse, già dalla scelta dell'espressione dialettica utilizzata per descriverle e promuoverle, esprimono il localismo, il riferimento ad una cultura regionale, connotata da precise caratteristiche storiche.

In questo modo l'artigianalità si esprime e viene esperita nel pieno del suo valore culturale. Il legame tra impresa *culture driven*, territorio, operatori culturali e *stakeholder* giunge ad una forma espressiva che genera valore in ogni dimensione. Dalla forma locale di promozione dei prodotti artigianali *culture-based* sopra descritta si arriva poi alle grandi manifestazioni internazionali, di settore e non, che si fanno intermediarie di un sapere collettivo, di conoscenza, tra utenti e operatori.

Sarà argomento del successivo capitolo la presentazione e l'analisi di queste manifestazioni, in particolare delle due che riguardano più da vicino il mondo del vetro artistico: la Glass Art Conference e la The Venice Glass Week. Si ritiene infatti che eventi di questa portata possano rappresentare una perfetta occasione di engagement culturale per le imprese. Un momento unico in cui istituzioni, aziende produttrici, operatori culturali e *stakeholder* si trovano a collaborare e confrontarsi.

Capitolo Terzo

3 – Il vetro artistico: dalla ricerca sul campo alle manifestazioni internazionali

3.1 – Venezia al centro

Dopo aver delineato le caratteristiche dei business model delle produzioni culture-based, alla luce di quanto premesso sulla storia evolutiva delle stesse, e aver fornito un'immagine del sistema-ambiente entro il quale esse operano (i rapporti col mondo della cultura, del turismo, in funzione di uno sviluppo territoriale compartecipato), si procede adesso con l'analisi delle diverse forme di engagement culturale che caratterizzano le imprese del vetro artistico, prima, e del merletto, poi, nella città metropolitana di Venezia.

Si forniranno inizialmente alcuni dati attualissimi, relativi alla situazione del vetro d'arte a Venezia e nella sua provincia. Essi sono stati raccolti grazie ad una ricerca iniziata nella primavera del 2017, portata avanti dal team di lavoro del Dipartimento di Mangement dell'Università Ca'Foscari (composto dalle dottoresse Conte, Mingotto, Cacciatore e coordinato dal prof. Tamma) in collaborazione con la camera di Commercio di Venezia. Lo studio ha coinvolto le imprese del territorio operanti esclusivamente nel campo dei vetri artistici. La proposizione di tale ricerca permetterà di chiarire la situazione sulla più recente attività legata al vetro d'arte nel distretto veneziano, evidenziando sia le difficoltà e gli ostacoli maggiori come anche i punti di forza e gli spunti per il futuro di una delle produzioni più intimamente legate al territorio.

Lo studio, inoltre, risulta essere la naturale premessa per affrontare la questione dell'engagement culturale delle imprese (importante per numero di attività svolte e impatto sul territorio nel 2017-2018) per quanto riguarda la collaborazione attiva e

sinergica con istituzioni, organizzazioni nazionali e internazionali, enti e musei in materia di eventi culturali.

Nel 2018 l'attenzione riservata all'arte del vetro a Venezia è molto alta. Infatti, dall'unione di volontà istituzionali, delle imprese stesse, di associazioni e fondazioni, si sono svolte due delle più importanti rassegne-evento a livello mondiale nel campo del vetro d'arte. Venezia si trova al centro del discorso: in primavera si è tenuto il simposio della *Glass Art Society (GAS)*[25], per la prima volta in Italia, proprio nella patria natia del vetro soffiato, a Murano. Nella prima metà di settembre si è svolta la seconda edizione di *The Venice Glass Week (TVGW)*[26]: essa si propone di far conoscere il mondo del vetro attraverso eventi, conferenze e mostre diffuse in tutto il territorio veneziano. A completare il quadro di iniziative dal richiamo internazionale, Venezia ha ospitato anche la prima edizione di *Homo Faber. Crafting a more human future*[27]: organizzata da Michelangelo Foundation, sotto l'alto patrocinio del Parlamento Europeo ed in collaborazione con Fondazione Cologni Mestieri d'arte, Fondation Bettencourt Schueller, Fondazione Giorgio Cini e Triennale Design Museum, ha come obiettivo quello di rendere omaggio ai maggiori talenti a livello europeo dell'artigianato d'arte. Una vetrina che valorizza i mestieri, ma soprattutto i maestri, e che si inserisce naturalmente nel panorama veneziano, così profondamente segnato dall'arte e l'artigianato di qualità. *Homo Faber* si è svolta la seconda parte del mese di settembre, presso la Fondazione Cini, nell'Isola di San Giorgio.

Venezia, legittimata dalla presenza di queste iniziative di carattere internazionale nel suo territorio, si fa ambasciatrice e protagonista attiva del dibattito complesso ed eterogeneo legato ai saperi delle mani, ai patrimoni viventi, alla cultura del mestiere artigiano. Un mestiere inteso non come retaggio di una condizione passata, ma eletto a modello di un concetto di sostenibilità a tutto tondo. Valorizzare le culture viventi,

---

[25] Associazione internazionale non-profit fondata nel 1971 in America, ha come scopo principale incoraggiare l'eccellenza, fornire educazione avanzata, promuovere lo sviluppo, la conoscenza e la valorizzazione dell'arte del vetro, e di supportare a livello mondiale le comunità di artisti che lavorano con il vetro. (https://www.glassart.org/about.html)

[26] Festival internazionale ideato e proposto a Venezia per la prima volta nel settembre 2017, a cadenza annuale, il cui proposito è, sulla scia della GAS, avere anche in Italia, nella patria del vetro d'arte, ovvero Murano e la laguna veneziana, una manifestazione che promuova, faccia conoscere e supporti questo saper fare. (https://www.theveniceglassweek.com/it/about/)

[27] https://www.homofaberevent.com/it/what-homo-faber

l'artigianato artistico, significa incentivare uno sviluppo economicamente, culturalmente e socialmente sostenibile. La condizione del vetro d'arte veneziano è eterogenea, le problematiche sono diverse e la catena del valore dipende dall'idea di business che l'impresa porta avanti. La ricerca qui proposta, le manifestazioni descritte sono la conferma di quanto il mondo, non solo Venezia, sia sensibile alla questione. C'è l'evidente volontà di portare avanti un dialogo, un confronto, che aiuti a comprendere i fenomeni attuali di marketing delle produzioni culture-based. La conoscenza di mestieri e saperi secolari può essere essenziale, se adeguatamente comunicata, per lo sviluppo del vantaggio competitivo e l'evoluzione dei distretti produttivi. Da centri di produzione economica a centri di ri-generazione sociale e culturale, di valore condiviso e diffuso per tutti gli attori del territorio.

3.2 – La produzione di vetro artistico nella Venezia contemporanea: alcune premesse

Le informazioni relative allo studio sul vetro artistico nella Venezia contemporanea, di seguito presentate, sono tratte dalla conferenza inaugurale della prima edizione della *The Venice Glass Week*, svoltasi l'11 settembre 2017 a Venezia, presso i locali della Camera di Commercio.[28]

In occasione dell'evento si è inaugurata la mostra "*Glassmatters. Innovation through technology*": un percorso di lavoro collaborativo tra i vetrai muranesi e alcuni designer, con la mediazione del FabLab veneziano e del Consorzio Promovetro. Sono stati avviati progetti di sperimentazione che coinvolgono il vetro e nuove tecnologie quali strumenti di prototipazione rapida come laser cutter, stampanti 3D, frese CNC ed elaboratori di modelli computerizzati 3D. Dopo un lavoro congiunto di quattro mesi, la mostra Glassmatter espone il percorso che ogni nucleo di lavoro maestro vetraio-designer ha pensato e prodotto, con i prototipi e le nuove intuizioni (Silverio e Frison 2017).

Durante il dibattito è stata presentata la ricerca condotta dal team del Dipartimento di Management dell'Università Ca'Foscari di Venezia. "*Elementi culturali e business*

[28] La tavola rotonda "VETRO & MURANO: dialoghi per un futuro imprenditoriale tra cultura, tradizione e innovazione" ha visto l'intervento della dottoressa Silvai Conte e del proessore Michele Tamma, i quali hanno presentato i primi risultati della ricerca in un intervento dal titolo "Elementi culturali e business model nella produzione e commercializzazione del Vetro di Murano".

model nella produzione e commercializzazione del Vetro di Murano" è il titolo dell'intervento tenuto dalla dottoressa Silvia Conte, vincitrice di una borsa di ricerca europea che ha condotto la ricerca, e dal prof. Michele Tamma, di cui si riportano le evidenze propedeutiche ad introdurre lo studio sull'engagement culturale. La ricerca è stata intrapresa per capire con più precisione la situazione reale, attuale, del vetro artistico a Venezia.

Premessa concettuale, necessaria all'avvio dello studio, è l'assunto per cui i saperi viventi (incarnati nei maestri vetrai) sono eccellenze da valorizzare. Le loro produzioni d'arte diventano patrimonio, ed essi sono certamente rappresentativi del territorio, emblema di una georeferenzialità e di un bagaglio storico vivo e attuale. Questa cultura vivente è patrimonio individuale e collettivo: individuale in quanto i protagonisti (gli artigiani) hanno valore e lo creano per se stessi, essi sono capaci di auto-sostenersi e rigenerarsi, reinventare i contenuti culturali con il loro lavoro. È anche, e soprattutto, patrimonio collettivo in quanto rappresenta valori che sono validi in riferimento ad una comunità. Questa cultura vivente si può avvicinare al concetto di *commons*, ovvero qualcosa che non si può privatizzare del tutto altrimenti perderebbe la funzione sociale, ma che non può essere neppure considerata del tutto pubblica, altrimenti perderebbe il carattere proprio di indipendenza operativa. Questi patrimoni sono da intendersi come risorse da valorizzare in un'ottica di sostenibilità, che sia essa di *governance*, economica, sociale e culturale. Ovvero, si devono garantire i fattori per i quali i maestri operino non grazie ad azioni di sussistenza o iniezioni esterne di capitali, ma siano in grado, con la loro opera, di generare valore prima e ri-generarlo poi, partendo dalle risorse a disposizione. Questo discorso nasce dal desiderio di mettere a valore la cultura, coniugando le istanze di salvaguardia di questi saperi viventi con quelle di valorizzazione attiva, innovatrice e innovativa (Conte et Tamma 2017).

Affinché ciò possa venire in essere due premesse si rendono necessarie: 1) il patrimonio culturale, nel suo significato evoluto, comprende ogni forma di cultura riconosciuta dalla comunità come tale e ritenuta espressione della propria identità, della propria storia; 2) il patrimonio non è fatto solo di opere ma esiste perché, a sua volta, ha una comunità che lo legittima e lo riconosce, quindi è ad essa che deve rivolgersi. Nel caso specifico è impensabile salvaguardare e valorizzare i prodotti in vetro, dimenticandosi dei maestri che li hanno prodotti (Conte et Tamma 2017). Altra premessa nasce

dall'idea, ormai già ampiamente discussa, che la cultura può essere (e lo è già) un motore alternativo dell'economia. Per quanto riguarda l'Italia questo concetto è vero più che mai: la nostra modalità di competere nel mondo, infatti, non si può basare sul contenimento dei costi. Ci sono altri fattori, uno di questi è la ricerca di senso e qualità espressa e ritrovata dal consumatore nel prodotto\servizio offerto. Il nodo fondamentale della questione riguarda la trasformazione di tale senso, della cultura, ovvero in che modo metterla a valore e imparare a fare impresa con essa. Le modalità di valorizzazione della componente culturale non sono di semplice definizione, ma esse rappresentano la chiave del cambiamento.

Come si è potuto approfondire nel capitolo precedente, parlando dell'interpretazione della struttura dell'impresa, il modello del business model culture-based ci aiuta a valorizzare la cultura prodotta da queste aziende. Evidenziando, infatti, la componente culturale che caratterizza il *core business*, si può iniziare a pensare ad un'azione di comunicazione e valorizzazione coerente. È proprio la modalità che hanno queste imprese di costruire tutto il loro sistema intorno alla cultura che rappresenta il business model culture-based. Di queste imprese è stato osservato come il carattere culturale agisce sul prodotto e sull'azienda stessa; come essa si muove nel campo della distribuzione e comunicazione. Allo stesso modo verrà osservato in che modo l'impresa agisce nel circuito della produzione culturale del territorio. Ricercando un dialogo più cosciente e profondo con le organizzazioni di produzione culturale, con gli enti e le istituzioni del territorio, le imprese stesse saranno in grado di veicolare, comunicare e affermare il loro valore culturale.

3.2.1 – La produzione di vetro artistico nella Venezia contemporanea: lo studio

I primi risultati della ricerca sono stati presentati dalla dottoressa Conte e dal prof. Tamma, come precedentemente ricordato, in occasione della conferenza inaugurale della VGW 2017. Lo studio viene descritto dalla dottoressa Conte come "*un primo cantiere di raccolta di idee"*. La ricerca prevede infatti tre fasi: 1) un'analisi preliminare della situazione attuale e delle condizioni del vetro artistico veneziano; 2) l'analisi della domanda, ovvero come si comportano i consumatori in relazione ai prodotti di vetro artistico; 3) l'analisi delle partnership tra impresa ed organizzazioni culturali (di cui si

vuole dare un piccolo contributo con lo studio di tesi qui presente, andando ad indagare l'engagement culturale delle imprese). In questa prima fase di studio, affrontato dalla dottoressa Conte e di cui si presentano gli esiti riferiti al mese di settembre 2017, sono stati intervistati e contattati molti *stakeholder* con i quali è stata affrontata la questione delle eccellenze del vetro artistico veneziano, della produzione e delle modalità operative attuali. L'esigenza successiva è quella di indagare la sensibilità della domanda, capire se ed in che modo i consumatori penetrano i valori culturali dei prodotti, o se comprano per altre e diverse motivazioni. La questione, ancora in fase di studio da parte delle dottoresse Erica Mingotto e Silvia Cacciatore è stata presentata con una preliminare raccolta di dati, in occasione della seconda edizione della TVGW, nel mese di settembre 2018. L'approfondimento della questione relativa alle partnership tra le imprese e le organizzazioni, enti e istituzioni del territorio sarà lo *step* successivo, di cui questo lavoro vuole essere motivo di un primo spunto di riflessione.

L'analisi della situazione produttiva del vetro artistico a Venezia si basa su studi statistici e collezioni di dati raccolti da istituti di ricerca, come quello commissionato da Confartigianato al Centro Studi Sintesi nel 2015 dal tiolo "*Murano: un'economia fragile?*", per il quale si rende nota la crisi del settore.[29] Crisi che non ha diminuito il valore e le potenzialità delle produzioni tipiche, ma che ha ridotto di molto l'organico. Secondo l'indagine della Camera di Commercio e le statistiche ufficiali delle categorie rilevate dall'ISTAT con codice ATECO 2006 n° 23.1, riferito alla fabbricazione di vetro e prodotti in vetro, e n° 27.4, riferito alla fabbricazione di apparecchiature per l'illuminazione, si assiste ad un calo notevole in termini di numero di imprese e di occupati, che si riducono nel tempo. Tenendo presenti questi dati si cerca di capire come queste aziende oggi, nonostante la situazione di competizione globale serrata (e molto spesso sleale), finiscano per competere e vincere la sfida nei mercati grazie al loro particolare business model. Attraverso cioè le relazioni istaurate e gli attori coinvolti, il rapporto e il comportamento nel mercato, il loro valore distintivo, la comunicazione con gli *stakeholder*.

La prima difficoltà risulta essere il tentativo di definire l'universo di riferimento, ovvero circoscrivere l'ambiente d'interesse dal quale estrapolare i dati. Le statistiche sui dati

[29] http://www.centrostudisintesi.com/new/wp-content/uploads/comunicato-stampa-Murano.pdf

occupazionali offrono una panoramica interessante, ma non sono sufficienti per ricavare le informazioni relative alle sole imprese che si occupano di vetro artistico (senza contare cioè quelle che si riferiscono al vetro industriale o di altre tipologie, senza fini artistici). Infatti, le imprese con il codice ATECO sopra ricordato, comprendono anche aziende le quali non hanno nulla a che vedere con il vetro artistico, o se ne occupano in maniera molto marginale. Grazie alla collaborazione con il Consorzio Promovetro di Murano, e ai contatti che esso ha con artigiani e fornaci, è stato possibile allargare il campione d'indagine inserendo non solo i soggetti presenti nella classificazione ATECO, ma anche gli esterni, rappresentati da un codice diverso, ed escludere successivamente le aziende operanti solo nel settore industriale. In particolare va sottolineato come la complessità del mondo della produzione di vetro artistico, soprattutto a Murano, ha molte sfumature in termini di gamma, prodotti, fatturato e clientela. Inoltre, grazie ad un accordo tra Università e Camera di Commercio di Venezia, è stata consultata la banca dati contenente i Certificati di Origine: documenti redatti dalle imprese, che attestano l'origine del prodotto e accompagnano le merci esportate, ed è proprio la Camera di Commercio che ha l'onere di registrare questo tipo di dato. Essi forniscono informazioni relative alla provenienza dei prodotti grazie al CAP; risulta indicato nel documento anche il tipo di merce e la tipologia di prodotto che si esporta, attraverso una descrizione non standard ma più articolata.

Grazie a queste informazioni relative ai prodotti ed ai produttori, sono state riclassificate le categorie merceologiche attraverso una definizione comune, in modo tale che le imprese potessero trovare riscontro per quanto riguarda la tipologia merceologica. Successivamente la selezione si affina: si va a trovare, delle varie aziende, quale sia il codice ATECO prevalente dell'attività, classificando così come "vetreria" le imprese che hanno la componente del vetro predominante nel loro sistema di business. Si prendono poi in considerazione i codici che si riferiscono ad illuminazione, bigiotteria, commerciale, arredo e altro, eliminando le categorie che non hanno a che fare con l'arte. Da questa analisi sono state individuate alcune tipologie di aziende che costituiscono il campione d'indagine, sempre tenendo ampia la forbice in modo da non discriminare preventivamente potenziali soggetti idonei.

Non tutti i paesi richiedono il certificato di origine ma, in base a quelli che ne richiedono la presenza (in allegato ai prodotti), e relativamente al campione di aziende

osservato, è interessante notare come la classifica delle esportazioni veda ai primi posti i Paesi arabi, seguiti da Cina e Turchia per quanto riguarda il valore economico derivante dal commercio con l'estero.[30]

Osservando la provenienza degli oggetti, e quindi la composizione delle aziende che esportano, si nota che il 59% dei prodotti venduti all'estero è fabbricato nell'isola di Murano. Prendendo in considerazione il fatturato, invece, il primato sul valore economico dell'esportazione (il massimo guadagno) lo detengono i comuni della terraferma veneziana. Anche se la quantità di prodotti esportati si riduce, il loro valore economico supera di molto quello delle imprese di Murano. Incrociando le aree geografiche con le tipologie di prodotto esportate, risulta che le componenti di arredo in vetro provengono dalle fornaci di Murano per il 39% del totale, seguite dalla zona della terraferma veneziana con il 37%. Per quanto riguarda l'illuminazione (62% di lampade e lampadari) e gli specchi (58%), il primato di esportazione e fatturato interessa i comuni della provincia veneziana, seguiti dall'isola di Murano che copre rispettivamente il 30% per le lampade e il 40% per gli specchi. L'oggettistica e gli oggetti di design sono esportati quasi esclusivamente dalle aziende muranesi, con un 94% di fatturato totale. Lo stesso vale per l'esportazione delle sculture (70% proveniente da Murano), mentre per gli oggetti da tavola essi vengono esportati soprattutto dalle imprese di Venezia Centro Storico. La bigiotteria esportata deriva, invece, per il 66% dalla terraferma veneziana, seguita dalle produzioni di Murano per il restante 34%. Ovviamente questo non è un quadro assoluto ma rispecchia la maggioranza delle aziende e le tendenze affermate.

Questi dati non sono trascurabili e sono, anzi, il motivo per cui l'indagine sulla composizione e il carattere del vetro artistico attuale ha ampliato la base del campione di ricerca, cercando di integrare al nucleo storico muranese delle imprese, anche l'attività ingente delle aziende situate in terraferma e nella provincia di Venezia.

[30] La classifica nello specifico vede: 1) Arabia Saudita, 2) Emirati Arabi, 3) Quatar, 4) Atzerbaigian, 5) Oman, 6) Cina, 7)Quweit, 8)Turchia, 9) Iran, 10) Vietnam. Il prodotto più esportato risulta essere l'oggetto di illuminazione, ovvero la lampada, con circa l'82% del volume complessivo, seguito da oggettistica per l'8,8% e gli specchi per il 6,4%.

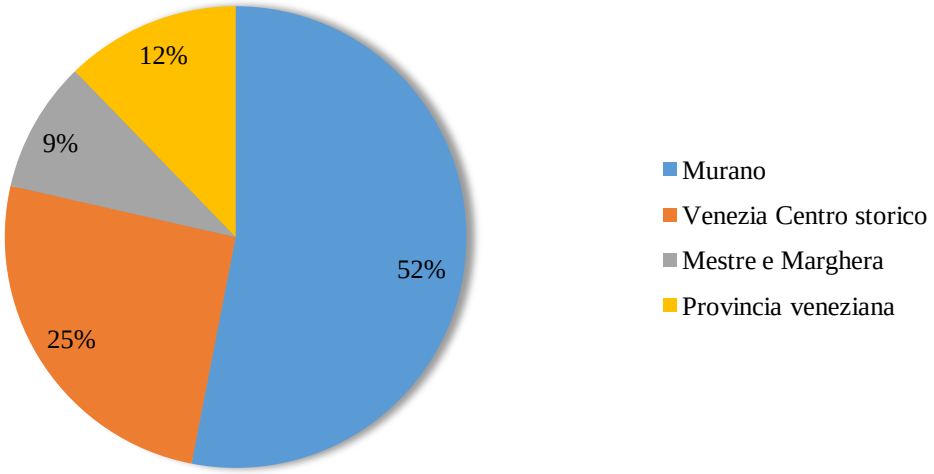
3.2.2 – La produzione di vetro artistico nella Venezia contemporanea: la survey on-line

È stato quindi sviluppato un questionario, una *survey*, da sottoporre on-line alle imprese. Esse sono state scelte secondo i codici ATECO precedentemente citati, non solo in riferimento alla loro attività principale, ma anche alle attività secondarie, per evitare di perdere contatti potenzialmente rilevanti, individuando un bacino di 1848 record di attività produttive a Venezia e provincia. A questo insieme è stato applicato un filtro, inserendo le parole chiave da ritrovare nella descrizione delle loro attività, tenendo comunque margini ampi, cercando di non perdere, in caso di dubbio, la possibilità di raggiungere un valido rappresentante del mondo del vetro artistico. Sono state individuate così 754 aziende alle quali è stato sottoposto il questionario via mail. Le imprese di Murano rappresentano il 29% del campione totale, seguono Venezia Centro Storico (28%), i comuni della Provincia di Venezia (31%) e la terraferma veneziana (12%).

La composizione delle risposte alla survey on-line relativa al business-model delle imprese, per quanto riguarda i dati raccolti fino a settembre 2017, offre un panorama variegato. In alcuni casi infatti le risposte risultano opposte su determinati temi che variano grandemente da impresa a impresa (ad esempio sulla questione dell'origine delle materie prime). Ciò in quanto le produzioni di vetro a Murano e nella provincia veneziana sono di differenti tipologie e hanno esigenze di volta in volta specifiche e molto diverse tra loro. Ne deriva che si devono studiare e prendere in considerazione diversi modi di fare impresa, di proporsi sul mercato: non esiste una via unica ed omogenea, migliore di altre, per strutturare il proprio percorso di business.

Delle circa 750 mail inviate alle imprese con la richiesta di adesione alla survey, il campione si auto-seleziona immediatamente; la prima domanda, infatti, riguarda l'attività principale di business: ovvero se sia legata al campo artistico del vetro oppure no. Sono 64 le aziende che hanno dichiarato di far parte del mondo del vetro artistico. Di esse circa il 52% ha sede a Murano, circa il 25% in Venezia Centro Storico, circa il 9% tra Mestre e Marghera ed il restante 12% risiede in comuni della Provincia di Venezia.

TAB. n°3 - Geografia delle imprese del vetro artistico

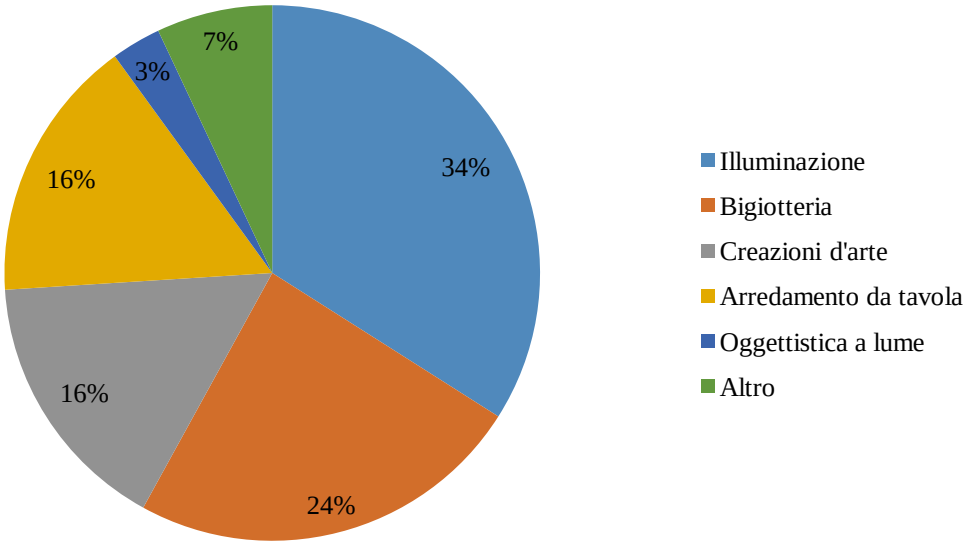


Il fatturato prevalente è quello inferiore ai 100mila euro annui (circa 33%), segue un 30% con fatturato tra i 100mila ed i 500mila euro, un 17% con fatturato dai 500mila euro a 1 milione, un 11% tra 1 e 3 milioni di euro e quasi l'8% con fatturato oltre i 3 milioni di euro annui.

Le domande di cui si compone la *survey* si riferiscono all'identità dell'azienda, alla modalità operativa di lavoro, alla proporzione del fatturato e alla composizione della gamma di prodotti. Vengono indagati inoltre gli elementi che maggiormente si vogliono comunicare attraverso l'immagine aziendale, i fattori culturali sui quali fare leva, la varietà e la composizione dei clienti, le problematiche incontrate nell'attività.

Il *core business*, che individua le tipologie produttive principali, è rappresentato per la maggior parte dei casi dall'illuminazione (lampade, lampadari, applique e altro per il 34%), seguita da prodotti di bigiotteria (come perle, collane, pendenti, anelli, orecchini, gemelli per il 24%), dalle creazioni d'arte (sculture, opere d'arte, installazioni uniche per quasi il 16%), oggetti d'arredamento e da tavola (il 16%) ed infine figure ed oggettistica a lume (3%); rimane un 7% del *core business* rappresentato dalla finitura in conto terzi, dalla produzione di mosaici, semilavorati e vetrate artistiche.

TAB. n°4 - Prodotti rappresentanti il *core business*



A dimostrazione dell'eterogeneità delle produzioni è il dato per cui risulta che quasi il 42% degli intervistati dichiara di lavorare più con clientela estera che italiana, ed il 49% afferma il contrario, ovvero declina la propria attività in modo da dialogare con un pubblico locale e nazionale.

Si sono indagati gli elementi di competitività e di comunicazione del *core business* sui quali gli imprenditori basano la loro produzione. Questa domanda è stata posta in modo da non influire e quindi pilotare il risultato finale, obbligando l'utente a scegliere le opzioni ordinando le stesse per un *rank* di valori ma presentando le possibilità ogni volta in un ordine diverso, *random*.

Dal campione osservato, gli elementi di abilità tecnica sono quelli in cui ancora oggi gli imprenditori credono di più e che considerano essere la chiave distintiva del loro successo nel lavoro (qualità tecnica 16%, virtuosismo artistico 11%). Altri fattori identificati come componenti del *core business* legati alla competitività e alla comunicazione sono: personalizzazione dei prodotti (13%) e capacità di suscitare emozioni (9,5%), storia dell'impresa e tradizioni (8%), location della produzione (6%). Non è avvertito come molto importante lo sviluppo di relazioni e collaborazioni con artisti e designer (non si arriva al 4%), lo stesso vale per le dimostrazioni e le visite in fornace (quasi il 5%). Ancora meno sentito come fattore competitivo è la partecipazione, la collaborazione e\o l'organizzazione di attività culturali quali eventi,

mostre, pubblicazioni (neppure il 2%); valore che sale però al 4,4% se si parla degli elementi della comunicazione legati al *core business*. Le motivazioni sono qui da ritrovarsi nei retaggi del passato che vedono ancora le imprese operare da sé, per sé, evitando contaminazioni e impegni in attività che non portano ad un immediato beneficio economico.

Questo avvalora la teoria per cui una buona e cosciente comunicazione del Made in Italy, del saper fare, dell'essere cultura vivente è già volontà implicita, espressa nel racconto che le imprese stesse fanno di sé. L'impegno culturale, di collaborazione, tra imprese, territorio e organizzazioni può essere la chiave per il successo competitivo, se imprese ed enti dialogano assieme. Mettere dunque la cultura al centro dei fattori vincenti dell'economia di un territorio diventa non solo una necessità per il fatturato generale, ma utile meccanismo che utilizza e rigenera valore. Un valore che si diffonde tra le organizzazioni culturali, torna in qualità di buona immagine del territorio, arricchisce la società civile e le imprese.

Riguardo alla composizione della distribuzione è stata applicata una distinzione: da una parte si trovano le imprese che lavorano per altre imprese (B 2 B, *business to business*), dall'altra le imprese che lavorano direttamente per il pubblico (B 2 C, *business to costumer)*. L'analisi dei dati ci mostra la preminenza del primo caso sull'altro, ovvero aziende terziste che lavorano per altre imprese (39 imprese B2B contro le 24 B2C) . Quindi l'interlocutore finale è in prevalenza l'azienda commerciale al dettaglio (negozio) che poi vende i prodotti al cliente finale. I mercati di sbocco per i prodotti B2B sono rappresentati soprattutto dall'Isola di Murano e dall'estero, col quale si mantiene un'ingente attività di commercio diretto; pochi sono i prodotti destinati al resto dell'Italia. Per quanto riguarda le aziende che lavorano direttamente col consumatore (B2C) si utilizzano strutture diverse quali negozi e showroom, ma anche gli uffici e gli ambienti di lavoro come le fornaci, preferendo situazioni locali, andando in distribuzione diretta soprattutto a Murano e Venezia Centro Storico. Dalla composizione della rete distributiva, secondo le distinzioni B2B e B2C, si evince che il cliente internazionale lo si raggiunge destinando i prodotti ad aziende terze che li commerciano in modo autonomo, mentre il cliente locale è coinvolto nel discorso economico in quanto l'impresa lavora direttamente per lui, nel territorio. Ciò rende evidente quanto il rapporto con la propria città sia fondamentale, esso è il primo canale

distributivo e di comunicazione, non solo per quanto riguarda il vetro artistico, ma per tutti i saperi tradizionali, per tutte le produzioni da valorizzare.

Ulteriore questione sottoposta all'attenzione delle imprese tramite la survey è quella relativa al marchio Vetro Artistico® Murano, tema spinoso e difficile da dirimere. Il 42% dichiara di avere informazioni sufficienti riguardo all'esistenza ed al funzionamento del marchio Vetro Artistico Murano, il 36% di avere il quadro completo della funzionalità e delle attività svolte dallo stesso. Si domanda poi, alle imprese che hanno aderito al progetto del Marchio (per un numero di 15 aziende sul totale del campione indagato) quali siano i fattori che hanno influito nella determinazione positiva della scelta, le motivazioni, cioè, che li hanno spinti ad utilizzare il marchio per le loro produzioni. Importante è sottolineare che chi decide di aderire al Consorzio Promovetro e associarsi quindi ottenendo vantaggi e benefici dalla collaborazione, non è costretto automaticamente ad aderire anche al marchio Vetro Artistico® Murano. La partecipazione all'uno non esclude l'altro, viceversa, nessuna impresa è costretta ad impegnarsi con il marchio. Questo prevede una più ampia adesione all'associazione del Consorzio in quanto, per poter beneficiare del marchio, si devono rispettare regole molto stringenti, una delle quali è il luogo di fabbricazione e provenienza dei prodotti, che deve essere esclusivamente l'Isola di Murano.

In generale le imprese ritengono sia uno strumento valido per sostenere la competitività dei loro prodotti. Per quanto riguarda le imprese che hanno scelto di non aderire al marchio Vetro Artistico® Murano (48 con i dati relativi al settembre 2017), qui non c'è unità e simmetria relativamente alle ragioni per cui un'azienda ha deciso di non aderire al marchio d'origine del vetro. Tralasciando quelle imprese che sono impossibilitate ad aderirvi perché non rispettano le caratteristiche necessarie (grande scoglio è la residenza dell'impresa nell'Isola di Murano, criterio imprescindibile ma che taglia fuori tantissime aziende), si nota che non per forza chi ha scelto di non aderirvi non ritiene il marchio un valido strumento d'aiuto alle imprese. C'è anche chi ritiene che sia un *aut aut*: si lavora o col proprio marchio o col marchio collettivo. In generale tutti riconoscono nel marchio la garanzia di origine del prodotto, ma molto meno la garanzia della qualità, questione che solleva le maggiori perplessità.

Concludendo con l'analisi della survey, rispetto al quesito riguardante l'attitudine a fare *partnership* tra le imprese dello stesso settore, ma più ancora con gli enti territoriali e le istituzioni, non risulta dalle risposte una abitudine alla collaborazione. Ovvero la maggioranza delle aziende è portata a lavorare in proprio evitando le collaborazioni con altre organizzazioni ed imprese. Si rende evidente la necessità di ragionare sulla costruzione di una rete di coproduzione e aiuto reciproco. Questo in quanto, osservando i dati emersi dal questionario on-line, si capisce come la tradizione, la qualità, l'attitudine artistica e la personalizzazione siano elementi caratterizzanti delle produzioni. Elementi che, grazie alla collaborazione con organizzazioni culturali ed una comunicazione responsabile, possono essere narrati, veicolati nelle diverse forme di *storytelling* crossmediale, pensato per il territorio, ma anche per gli *stakeholder* più lontani. Creandosi una sinergia tra imprese, enti promotori, istituzioni si generano quelle collaborazioni virtuose alla base dello sviluppo di eventi quali le grandi manifestazioni di cui si parlerà nei paragrafi successivi.

3.2.3 – La produzione di vetro artistico nella Venezia contemporanea: qual è la sensibilità della domanda?

L'analisi statistica effettuata nel 2017 dalla dottoressa Conte, attraverso il software Google Analytics, è stata necessaria per capire inizialmente la composizione degli *user* che consultano due dei siti internet legati alla promozione del marchio Vetro Artistico® Murano (Muranoglass) ed in generale all'arte del vetro (Promovetro).

Alcune esplorazioni precedenti hanno fornito indicazioni interessanti, come ad esempio quella commissionata da Venezia@Opportunità ad ISPO Ricerche e resa nota nel gennaio del 2013. In quel caso, durante l'indagine a campione viene chiesto ai residenti nell'area metropolitana di Venezia, quale sia per loro la massima espressione della *venezianità*. Il 43% ha riconosciuto il valore assoluto nei prodotti in vetro di Murano. Inoltre, dove maggiormente c'è conoscenza della caratteristica culturale di queste produzioni artigianali, allora maggiormente si riscontra l'acquisto. Ovvero si ha la conferma che, qualora il cliente potenziale sia adeguatamente informato, consapevole del reale valore simbolico, culturale che il prodotto incarna, e che quel prodotto è in

grado quindi di evocare un'atmosfera e veicolare un significato superiore alla funzionalità, ecco che si riesce a conquistare il cliente.[31]

Dai dati ottenuti risulta che, per quanto riguarda il sito internet di Muranoglass[32] e quello del Consorzio Promovetro, i Paesi che ricorrono all'utilizzo di questi siti, oltre all'Italia sono, in ordine decrescente: Stati Uniti, Gran Bretagna, Germania, Giappone, Russia, Canada, Francia, Australia e Polonia. Durante la loro consultazione, gli utenti cercano soprattutto informazioni relative all'utilizzo e alla funzionalità del marchio d'origine, ciò conferma che l'interesse per questa certificazione di provenienza è significativo anche nella domanda. Si trovano molto consultate anche le sezioni dedicate alla storia del vetro e alle visite guidate, organizzate per fornire al turista un modo alternativo, esperienziale, di conoscere il vetro. Queste informazioni indirette hanno portato alla conferma dell'ipotesi iniziale: ovvero che la cultura, la dimensione culturale di queste produzioni, possa essere l'elemento che aiuta a spingere la competitività differenziando il prodotto sul mercato globale.

Gli sviluppi dell'indagine, portati avanti nel corso del 2018 e oggetto di studio da parte del team del Dipartimento di Management dell'Univsrità Ca'Foscari, guidato dal prof. Michele Tamma e composto dalle dottoresse Erica Mingotto e Silvia Cacciatore, riguardano proprio la composizione della domanda. I primi risultati sono stati diffusi in occasione della seconda edizione della The Venice Glass Week, durante la giornata intitolata "*Glass Archipelago – Una tavola rotonda per una Murano 4.0*", svoltasi l'11 settembre 2018 nei locali di Palazzo Querini, a Venezia. In questa sede si è discusso del futuro della produzione vetraria muranese, della rivoluzione attuale che consiste non solo nel modo di pensare e progettare il prodotto, ma anche di come avviene la comunicazione e la sua tutela. Con l'occasione si è inaugurata la mostra, dal titolo omonimo, che ha messo in esposizione i manufatti dei consorziati di Promovetro. Un

[31] http://www.muranoglass.com/news/il-vetro-di-murano-rappresenta-venezia-3/

[32] Sito web di promozione del marchio di provenienza del vetro artistico di Murano (Muranoglass), si occupa di diffondere e far conoscere la realtà del marchio Vetro Artistico Murano agli utenti italiani e stranieri, spiega in che modo riconoscere i prodotti autentici e come tracciare l'oggetto acquistato per controllare la storia della filiera, dall'origine alla vendita. (http://www.muranoglass.com/)

momento di confronto che ha coinvolto istituzioni, associazioni, realtà professionali legate al mondo del vetro artistico di Murano.[33]

Attraverso questo ulteriore questionario on-line, tramite una nuova *survey*, si è tentato di capire quali siano gli elementi sui quali la domanda basa le scelte d'acquisto, sui quali pone attenzione; perché, cioè, può essere interessata a comprare il vetro artistico di Murano. Qual è la percezione dei significati, dei valori che il fruitore di questi prodotti ha, nel momento in cui gli vengono offerti? Questi prodotti devono il loro valore anche all'intermediazione, al modo in cui essi stessi vengono veicolati, all'interpretazione, al senso ed all'emozione che trasmettono.

L'analisi della sensibilità della domanda aiuta a comprendere meglio quale sia l'ecosistema in cui le imprese ed i consumatori si muovono. Questo in quanto essi non sono gli unici attori della storia, ma lavorano entro un ambiente animato dallo spirito culturale della città, dalle istituzioni. Tutte queste sollecitazioni possono convergere in forme di azioni collettive espresse ad esempio nella forma del marchio Vetro Artistico® Murano, o nell'associazionismo del consorzio quale quello promosso da Promovetro, e più ancora promuovere iniziative culturali e dibattiti internazionali sulla questione del vetro, come nel caso della Glass Art Society e della The Venice Glass Week.

Per studiare il comportamento della domanda riguardo la percezione dei prodotti in vetro artistico di Murano, è stata avviata una collaborazione con l'ufficio marketing di Vela e AVM.[34] In questo modo è stato ottenuto un indirizzario mirato al quale sottoporre il questionario. Non si tratta di recuperare le opinioni di turisti, quanto più invece portare avanti un'indagine relativa al pubblico del vetro, costruendo così un campione di visitatori che, in questa fase preliminare, si compone di soggetti di nazionalità italiana. Sarà oggetto d'indagine successiva costruire una nuova survey in lingua inglese, in modo tale da allargare il campione di utenti ed avere un panorama relativo alla domanda il più eterogeneo possibile.

---

[33] http://www.promovetro.com/news/eventi-mostre-fiere/glass-archipelago-venice-glass-week/#.W9hDRXtKjIU

[34] Ve.La S.p.A. si occupa della distribuzione e della intermediazione commerciale dei titoli di viaggio, biglietti dei musei, spettacoli ed eventi culturali, sportivi, di stampo turistico o di altro genere legati alla città di Venezia; gestisce inoltre il Marchio della Città di Venezia e i portali di *front office* dedicati ai cittadini ed ai visitatori. (https://www.comune.venezia.it/it/content/vela-spa)

L'indagine, quindi, è volta a cogliere e rilevare i significati, i sensi percepiti in merito al vetro artistico da un lato, dall'altro cogliere il grado di conoscenza e le diverse impressioni legate al marchio Vetro Artistico® Murano. Il campione al quale è stata sottoposta la survey è composto da visitatori che hanno acquistato servizi per il soggiorno a Venezia, in un arco di tempo compreso tra maggio ed agosto 2018, tramite la piattaforma Venezia è Unica.

Il questionario ha riportato i visitatori alla loro ultima esperienza a Venezia, ha indagato quale è stata l'impressione generale, con cosa sono venuti a contatto, cosa ne hanno tratto e in che modo sono entrati a conoscenza del mondo del vetro artistico. Inizialmente si sono ricercati i significati attribuiti dal visitatore all'esperienza, attraverso il resoconto della sua stessa percezione. Poi è stato indagato più a fondo il rapporto che il visitatore ha avuto con il mondo del vetro di Murano, la conoscenza, l'approccio, ed infine la consapevolezza dello stesso in merito al marchio Vetro Artistico Murano. Nello specifico la *survey* si compone di domande a risposta aperta, in modo da cogliere la spontanea narrazione dell'esperienza, riguardo a temi quali "*i prodotti caratteristici di Venezia"*, il "*marchio Vetro Artistico® Murano*". Successivamente sono state sottoposte agli intervistati domande a risposta chiusa per andare ad indagare alcuni specifici *item*, in particolare legati alla percezione del vetro e del marchio, secondo la metodologia CATA[35], andando cioè a selezionare, tra una serie di elementi e termini, quelli ritenuti idonei a descrivere l'idea relativa al tema. Sono stati individuati e proposti 22 termini riguardanti il mondo del vetro artistico veneziano, alcuni riferiti alla tecnica, altri ai prodotti, ogni volta elencati in modo *random*, secondo un ordine diverso per ogni utente (come già era stato fatto per la *survey* proposta ai produttori di vetro artistico, nell'indagine precedente, sempre con il metodo CATA).

Le prime proiezioni si basano sui dati raccolti nei primissimi giorni in cui il questionario è stato proposto *on-line*; esso ha raggiunto un tasso di risposta del 10% nei primi tre giorni dal lancio, con circa 240 questionari completati. I visitatori si compongono di giovani adulti e senior, di cui l'80% è stato già a Venezia. Ciò che

[35] Acronimo di Check All That Apply, è un metodo d'indagine che aiuta a capire come mai un prodotto viene scelto. In questo caso si individuano una serie di termini da riferire all'universo del prodotto, essi vengono presentati all'utente ogni volta in ordine sparso, in modo da non influenzare la scelta finale. (http://www.sensorydimensions.com/blog/check-all-apply/; Giacalone 2015)

emerge dai primi risultati è che c'è una buona conoscenza del vetro di Murano: circa il 90% degli utenti infatti dichiara di conoscere questa arte abbastanza (58%) e molto bene (28%). Ciò viene confermato anche dall'analisi della domanda a risposta aperta, riguardante le tradizioni che caratterizzano Venezia, nella quale viene citato spesso il vetro, assieme alle maschere, ai dolci, al pesce, alle gondole e ai merletti. Mettere a confronto la percezione sollecitata, attraverso l'obbligo di scegliere tra i 22 termini, e la percezione spontanea, ovvero la domanda a risposta aperta, consente di creare un quadro più completo sulla percezione generale. Per quanto riguarda la domanda relativa ai 22 *item* che descrivono il prodotto in vetro di Murano, emerge che quelli più selezionati attingono alle doti del maestro vetraio, ovvero *"abilità"*, *"maestria"* e *"creatività"*, altri si riferiscono alle caratteristiche del prodotto, cioè i *"colori"* e la *"raffinatezza"*, altri ancora sono relativi alla produzione, ovvero il *"valore artistico"* e la *"tradizione"*. Esplorando le risposte della domanda aperta si rintracciano una serie di termini e locuzioni che bene si legano alla selezione dei termini precedenti (dichiarazioni quali "*trovo il prodotto molto elegante e raffinato"*, *"sono meravigliose opere d'arte"*, e ancora termini quali *"trasparenza"*, *"eleganza"*, *"carica del colore"*). Procedendo con l'indagine, è stata analizzata la percezione relativa al marchio Vetro Artistico® Murano. L'80% di chi ha risposto alla domanda ha già acquistato un prodotto in vetro di Murano, la conoscenza del marchio cambia a seconda del valore del prodotto acquistato. Ovvero si nota che l'incidenza di conoscenza dello stesso è maggiore negli utenti che hanno acquistato prodotti in vetro di Murano con fascia di prezzo medio-alta (incidenza del 30-45% per chi ha acquistato prodotti dal valore superiore ai 50 euro), mentre per gli utenti che acquistano prodotti dal costo ridotto la conoscenza del marchio viene meno (incidenza del 16% per chi ha acquistato prodotti dal valore compreso tra 10-50 euro). Sempre in relazione al marchio, l'85% dei rispondenti si segnala abbastanza o molto d'accordo che il marchio abbia un ruolo importante sia per garantire ai consumatori l'autenticità e la qualità, sia per distinguere le produzioni di Murano da altri prodotti in vetro e dalle imitazioni. Nella domanda a risposta aperta, relativa allo stesso marchio, si sono registrati termini quali "*riconoscibile"*, *"tutela"*, *"utile"*, *"garanzia"*, *"tradizione"*, *"autenticità"*, *"protezione"*, *"originalità"*, *"qualità"*, *"sicurezza"*. Infine si segnala che, alla domanda sull'acquisto, passato o futuro, di prodotti anche senza marchio, il 46% degli

utenti si è dichiarato favorevole, questo perché ci sono molti fattori che influenzano la scelta. Oltre alla presenza del marchio troviamo certamente il costo, ma anche il gusto personale, l'aspetto estetico, il marchio personale dell'impresa (*brand* più conosciuto).

Con la presentazione di questi primi dati si è cercato di capire quali elementi portano il cliente all'acquisto di un prodotto in vetro e come viene percepito il suo valore, il significato e il marchio Vetro Artistico® Murano. Sarà obiettivo degli studi e delle analisi future cercare di individuare le tipologie di prodotti preferite dalla domanda, ampliare il bacino di utenza e incrociare i dati con gli studi precedenti, in particolare quello relativo alla produzione del vetro nella provincia di Venezia.

Il presente lavoro di tesi, alla luce dei dati proposti, delle premesse storiche e teoriche, prosegue cercando di indagare la terza componente dell'ecologia di questo ambiente. Ovvero si cerca di capire la relazione che il mondo della produzione del vetro e la domanda instaurano se coinvolti in progetti culturali, iniziative di collaborazione, occasioni di dialogo con organizzazioni, enti, istituzioni. Si vengono a descrivere, nei paragrafi successivi, ad esempio dello sforzo sinergico di soggetti diversi che collaborano, le due grandi manifestazioni che si sono svolte nel corso del 2018 a Venezia, legate al mondo del vetro artistico: la *Glass Art Conference* e la *The Venice Glass Week*. Esse forniscono un'occasione di studio ideale per descrivere in maniera esplicativa l'engagement culturale delle imprese, il risultato della collaborazione con enti territoriali, amministrazioni, organizzazioni non-profit, istituti di ricerca e formazione. Successivamente, nel prossimo capitolo, si andranno ad analizzare le forme collaborative che sono state sviluppate nello specifico sul territorio veneziano dalle imprese, dai musei, dagli enti e dalle organizzazioni, sempre legate al mondo del vetro artistico, in modo da costruire un quadro completo che fornisca esempi di *engagement culturale* di stampo internazionale e locale.

3.3 – 47° Glass Art Conference. Il Percorso del Vetro - The Glass Path

La città di Venezia ha ospitato, dal 16 al 19 maggio 2018, la conferenza internazionale annuale della Glass Art Society (GAS): *The Glass Path – Il Percorso del Vetro*. Un evento unico nel suo genere, che ha riunito per l'occasione maestri di fama internazionale, istituzioni, studiosi e appassionati, tutti uniti dall'interesse comune per il mondo del vetro artistico.

La Glass Art Society è un'organizzazione internazionale non profit il cui scopo è quello di incoraggiare l'eccellenza, migliorare l'istruzione, promuovere lo sviluppo dell'arte del vetro e la sua conoscenza, supportando, a livello mondiale, le comunità di artisti che lavorano col vetro. Essa lavora costantemente per creare una rete che stimoli la comunicazione tra gli artisti, i maestri, gli studenti, i collezionisti, le gallerie e i musei, che sia in grado di dialogare con la critica, ma anche con gli artigiani e chiunque sia interessato al mondo del vetro artistico, coinvolto nel processo di produzione, nello sviluppo di tecnologie ed estetiche riferite al vetro d'arte.

Fondata nel 1971, ha sede a Seattle (Washington), prende le mosse da una iniziativa parallela che è stata l'istituzione del Consiglio Nazionale per l'Educazione nell'Arte della Ceramica (NCECA, sigla americana), la quale ha fatto da modello per la costituzione della GAS. Essa infatti, distaccandosi dai tradizionali canali di incontro e discussione (in rottura con l'American Ceramic Society), si afferma come canale innovativo e dinamico caratterizzato dallo scambio proficuo di informazioni tra studenti, insegnanti e appassionati. In origine gli artisti della ceramica spesso si occupavano anche di vetro artistico, ecco perché alcuni hanno proposto di creare una formula associativa non-profit anche per la realtà del vetro. Questo in quanto era forte la volontà di dialogare e soffiare vetro tra colleghi, creare una rete che mettesse a disposizione di ognuno informazioni e conoscenze. Era necessario trovare un luogo in grado di ospitare i meeting, per fare ciò si è data una veste ufficiale alla volontà associativa e negli anni Settanta è stata fondata la Società dell'Arte del Vetro (Glass Art Society, GAS). Attualmente il comitato direttivo si compone di 19 membri oltre al direttore esecutivo, tra di essi vi sono anche alcuni artisti, insegnanti e un rappresentante degli studenti. I membri attuali sono circa 2500 e provengono da 80 Paesi diversi (oltre 1850 dall'America e circa 600 dal resto del Mondo), l'iscrizione è aperta a chiunque sia interessato al mondo dell'arte del vetro.[36]

Da notare è la composizione della comunità della GAS: attualmente i membri risultano essere per il 73% artisti del vetro, di cui la maggior parte (il 49%) si occupa di vetro soffiato, e il 24% degli iscritti dichiara di essere anche insegnante presso una delle molte scuole del vetro; il 41% risulta essere studente (full-time, o laureato, oppure

[36] https://www.glassart.org

studente dei corsi estivi); il 19% si compone di collezionisti, galleristi e musei; il restante 9% comprende librerie, associazioni, stampa, critica e fornitori. I *member* quindi sono eterogenei, nonostante molti siano artisti del vetro per più della metà del totale. L'intento principale dell'associazione, come si è accennato, è quello di creare una rete, un network e delle occasioni di dialogo tra coloro che si occupano di vetro artistico nel mondo. Un modo di condividere esperienze, studi, accorgimenti della tecnica, sviluppi estetici e produzioni, e mettere a disposizione di tutti le informazioni così raccolte e diffuse. Il momento della conferenza è l'appuntamento principale dell'anno, l'opportunità di dialogare concretamente, di assistere alle dimostrazioni delle varie tecniche e partecipare a lezioni e dibattiti.

L'appuntamento a Murano, come l'associazione stessa sintetizza per presentare la 47° Conferenza, condurrà i partecipanti attraverso la storia dell'isola e della sua produzione di vetro, esplorando le istanze innovative che aprono la strada alle produzioni del futuro.[37] Il comitato organizzatore della conferenza, data la *location* italiana, è composto da maestri muranesi di fama internazionale e dal Consorzio Promovetro di Murano. Lino Tagliapietra e Cesare Toffolo, co-presidenti, hanno collaborato con Lucio Bubacco, Davide Salvadore, Adriano Berengo, Marina Tagliapietra e il Consorzio per l'organizzazione di questa 47° edizione. Essa mette a dialogo due culture del fare vetro d'arte molto diverse tra loro: quella americana e quella muranese, che ormai da tempo hanno imparato a convivere e contaminarsi vicendevolmente. Nonostante alcune attività siano aperte al pubblico e ci siano mostre ed eventi collaterali che prevedono l'ingresso gratuito, va ricordato che la partecipazione alla Conferenza, in particolare alle *demo* e alle *lecture*, è a pagamento. L'accesso è limitato sia per le dimostrazioni che per le lezioni, le letture ed i dibattiti; essi infatti sono riservati ai partecipanti della conferenza e fruibili tramite prenotazione. È possibile partecipare alla conferenza in qualità di membro acquistando la *membership card*, la quale ha un costo variabile (70$ per i singoli soggetti, 40$ per gli studenti); per prendere parte alla Glass Art Conference e assistere a dimostrazioni e lezioni è previsto un biglietto di ingresso che ha un costo complessivo di 400$.

[37]https://www.glassart.org/2018murano

Oltre 1800 i partecipanti stimati che hanno preso parte alla 47° edizione della GAC, essi hanno preso parte a circa 140 eventi dislocati in 15 sedi diverse e 95 tra visite e tour guidati lungo il *Percorso del Vetro*. Il centro nevralgico della manifestazione coincide con l'area della Chiesa di San Pietro Martire a Murano; lì ha avuto luogo la cerimonia inaugurale, durante la quale sono stati consegnati anche i riconoscimenti alla carriera a Pino Signoretto e Livio Seguso. Il programma prevede una serie di appuntamenti che si possono raggruppare in quattro categorie principali:

A) *Tour e visite guidate*: partendo alla scoperta di alcune delle storiche fornaci di Murano, con il *Percorso del Vetro*, tra Salviati, Davide Fuin, Lino Tagliapietra e Davide Salvadore, fino ai percorsi tra i vari laboratori specializzati, questi tour guidati offrono la possibilità, ai partecipanti, di seguire un itinerario di visita coerente e centrato sul focus eletto a tema, ogni volta diverso. Il *Percorso del Vetro a Lume* narra l'eccellenza di questa tecnica nell'isola di Murano attraverso la scoperta dei laboratori di Toffolo, Bubacco, Igor Balbi e Dario Frare. Il *Percorso di Decorazione, Specchi e Incisione* mette a contatto il visitatore con alcune realtà che operano sul prodotto finito dipingendo, incidendo, tagliando il vetro e componendo specchi o lavorando attraverso la molatura. Il *Percorso storico* prevede la visita ad alcune delle fornaci che hanno fatto la storia dell'Isola nei primi del Novecento, ovvero SALIR, Ercole Moretti, Venini, ma anche il Museo Archeologico di Altino, con un focus sul vetro di epoca pre-romana e romana, ed il Museo del Vetro di Murano con la sua collezione. Sono previsti anche incontri di visita strutturati intorno a singole fornaci quali Barovier & Toso, Sent, Lino Tagliapietra, Venini, Livio Seguso, NasonMoretti, Carlo Moretti, Effetre, e poi sul Museo Berengo e sulle Stanze del Vetro presso la Fondazione Giorgio Cini.

B) *Dimostrazioni*: suddivise per tecnica artistica, ovvero vetro soffiato, vetro a lume, intaglio e molatura. Sono stati allestiti stage all'interno dell'area della chiesa di San Pietro Martire, a Murano, di cui uno, di grandi dimensioni e in grado di ospitare circa 800 persone, è stato dotato di tutti gli strumenti necessari per le dimostrazioni, compresa una fornace funzionante. Artisti provenienti da tutto il mondo si sono alternati sul palco, gli spettatori hanno potuto ammirare dal vivo il percorso di creazione e trasformazione del vetro dal magma in opera d'arte. Altre demo si sono svolte all'interno di fornaci nell'isola (tra le quali Berengo Studio, Effetre, Fornace Mian, NasonMoretti, Simone Cenedese, Dino Rosin, Fabbrica), i proprietari hanno aperto le porte dei loro laboratori

mettendo a disposizione materiali e attrezzature, condividendo anche con gli artisti internazionali le esperienze della fornace e le dimostrazioni. I visitatori hanno avuto accesso alle *demo* previa iscrizione, i posti sono limitati ma la scelta è molto ampia (circa 90 demo) in quanto i nomi degli artisti che, singolarmente o in *team*, eseguono dimostrazioni *live* sono molti. Ognuna viene descritta brevemente nel pieghevole che contiene il programma dell'intera manifestazione, in questo modo gli utenti hanno la possibilità di scegliere in modo consapevole di quali artisti seguire la demo. La durata massima è di circa un'ora e mezzo a sessione.[38]

C) *Lecture, lezioni e dibattiti*: nel corso della conferenza hanno luogo una serie di incontri durante i quali vengono approfonditi alcuni temi legati al mondo del vetro. Tra essi troviamo: la continuità tra il passato della tradizione e il futuro con le sue innovazioni; i legami tra diversi modi di fare vetro nel mondo e le sue culture; il vetro come imitazione di materiali nel corso dei secoli; gli sviluppi delle potenzialità di questo materiale e le scoperte della tecnologia recente; casi studio di comunità legate alla produzione e al commercio del vetro nella storia; il vetro in ambito medico; il passato ed il futuro di Murano e del distretto del vetro. Esperti provenienti da varie parti del mondo espongono le loro tesi durante le conferenze (21 in totale) della durata di un'ora l'una.

E) *Eventi collaterali*: nel corso della quattro giorni sul vetro si sono svolte alcune attività collaterali che hanno fatto da cornice all'intera manifestazione. In sede di inaugurazione, oltre al conferimento dei premi speciali alla carriera per alcune personalità di spicco del mondo del vetro artistico, è stata presentata anche l'installazione artistica ad opera di Lino Tagliapietra: *Ali di Vetro*. Un'esposizione creata proprio per celebrare la conferenza approdata a Murano. Come l'artista stesso la descrive, essa è un omaggio all'isola che lo ha formato, alla Glass Art Society e al mondo del vetro che gli ha permesso di intraprendere il suo percorso artistico a livello mondiale. L'installazione si compone di circa trenta gabbiani in vetro, sospesi, che preparano e accolgono il visitatore all'entrata dello studio di Tagliapietra per poi condurlo al suo interno.[39] Durante la conferenza ci sono stati concerti e proiezioni di

[38] https://www.originalmuranoglass.com/it/eventi/521-glass-art-society-evento-vetro-gas-conference-2018-a-murano.html
[39] http://www.mam-e.it/arte/murano-glass-conference/

film. Importanti i due documentari proposti dall'associazione InMurano (raccolti nell'Archivio InMurano da Emanuel ed Elia Toffolo, con Caterina Toso) i quali raccontano la storia di Murano e dei suoi maestri del vetro del passato, del presente, e che ragionano sulle istanze del futuro, promuovendone i protagonisti. In particolare, nell'occasione della manifestazione, sono stati presentati i documentari sul maestro Dino Rosin e sulla situazione dell'arte del vetro in isola ("*Murano. L'insostenibile leggerezza del vetro*"). Presso la Scuola Abate Zanetti e nei locali della ex chiesa di Santa Chiara, a Murano, sono state allestite due esposizioni che mostrano il risultato dello studio e del lavoro di collaborazione tra gli studenti del Liceo Artistico Statale M. Guggenheim e artisti del vetro.[40] A conclusione della conferenza, il 19 maggio, ha avuto luogo il *Glass Fashion Show*: una sfilata di moda con gioielli e abiti in vetro che si è svolta lungo il Rio dei Vetrai, a Murano, a bordo di *caorline*, una gondola e altre imbarcazioni.

Come sottolinea in un comunicato il Consorzio Promovetro: << *merito di questa iniziativa è stato quello di aver dato una nuova ventata positiva all'isola di Murano, contaminandola con idee nuove e da stimolo per il tessuto produttivo e per la comunità tutta. Al contempo però è stato lo stesso pubblico ad impreziosirsi e ad arricchirsi con esperienze suggestive in contesti senza pari dove l'abilità artigiana muranese ha dimostrato di saper ancora, dopo mille anni, sorprendere*>>.[41]

La 47° edizione della conferenza annuale della Società del Vetro Artistico ha dimostrato che grazie alla sinergia e alla volontà di diversi organismi (le associazione non-profit, le imprese attraverso i professionisti del settore, gli enti locali, le amministrazioni, le strutture ricettive e la comunità) è possibile dare vita ad un discorso legato alla cultura del fare, di valorizzazione e al contempo salvaguardia. La discussione fertile e lo scambio proficuo, attivo e profondo riguardo al futuro dell'arte del vetro, non ha perso di vista il punto d'origine, ovvero la millenaria storia che da Murano ha portato la tecnica in America e nel mondo. Avendo presenti le conoscenze tecnico-artistiche sul vetro sviluppate in secoli di storia, sono le nuove possibilità declinate nelle sensibilità degli artisti di oggi le vere protagoniste della conferenza. Il carattere unico di questa

[40]http://www.liceoguggenheim.gov.it/pvw/app/VEIA0001

[41]http://www.promovetro.com/news/eventi-mostre-fiere/successo-47-glass-art-conference/

manifestazione risiede nell'enorme patrimonio di saperi viventi riuniti per l'occasione, artisti e maestri che hanno fatto conoscere il loro stile, il loro pensiero attraverso le dimostrazioni.

<<Questa conferenza è stata per lo più come le altre in passato – ha unito dimostrazioni, tour, lezioni e altri eventi legati al vetro. Nonostante ciò, questa conferenza si è distinta per il suo inconfondibile valore culturale. Ha portato il vetro alle sue origini, in quello che per più di 600 anni è stato l'epicentro di tutto, chiudendo così il cerchio. Il significato profondo di questa conferenza ha dato vita ad un'esperienza unica>> (Lino Tagliapietra, traduzione dell'autrice).[42]

3.4 – The Venice Glass Week

Nel mese di settembre 2018, dal 9 al 16, si è svolta a Venezia la seconda edizione della *The Venice Glass Week*, il festival internazionale dedicato all'arte del vetro, in particolare a quella di Murano. Si tratta di una manifestazione nata il precedente anno (2017), per volere di maestri, musei, associazioni e la Città di Venezia, sull'esempio della *Glass Art Conference*. Lo scopo è quello di creare un altro importante appuntamento riguardante il vetro d'arte, proprio dove questa arte è nata. Quindi diffondere la cultura del vetro contemporaneo sul territorio e nel mondo, con eventi dal richiamo internazionale, celebrando la storia di questa maestria, ma soprattutto sviluppando occasioni di incontro e confronto tra i maestri, gli imprenditori, le amministrazioni, la comunità e le organizzazioni. Promosso dalla Città di Venezia, il festival è ideato e organizzato dalla Fondazione Musei Civici di Venezia, Le Stanze del Vetro - Fondazione Giorgio Cini, l'Istituto Veneto di Scienze Lettere ed Arti e il Consorzio Promovetro.[43]

La prima edizione della The Venice Glass Week (11 – 17 Settembre 2017), con gli oltre 150 eventi e più di 75 mila visitatori stimati tra Murano e Venezia, ha confermato

[42] https://linotagliapietra.com/reflecting-on-gas-murano-2018/

[43] La manifestazione è realizzata con il patrocinio della Regione del Veneto e della Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare; partner dell'evento sono: Venezia E' Unica, A&P, D'Uva Firenze, Apice, Compagnia Energetica Italiana, Salviati Venezia, Fondazione di Venezia, Alilaguna, VTP Venezia Terminal Passeggeri, Associazione Veneziana Albergatori, Abate Zanetti Istituto Scolastico Superiore Paritario, LUAB Murano Gallery 4.0, Bellini Canella, Trattoria Busa alla Torre da Lele. (https://www.theveniceglassweek.com/it/sponsor-partners/)

l'interesse a livello locale ed internazionale per il mondo del vetro artistico, aprendo così la strada ad un progetto di lungo termine: lo sviluppo di un festival a cadenza annuale. La seconda edizione del 2018 ha visto più di 180 eventi diffusi in 150 luoghi compresi nella laguna veneziana (non solo Murano e Venezia centro storico, ma anche Burano e Mestre) stimando oltre 91 mila visitatori partecipanti e registrando un incremento d'interesse del 20% rispetto alla prima edizione.[44] Ciò a dimostrazione del fatto che la scelta è stata positiva e che il vetro d'arte non è solo oggetto di studio antiquario, ma fonte di prodotti innovativi ed eccellenze d'artigianato. *<<La terza edizione di The Venice Glass Week prenderà le mosse da questo successo, con l'obbiettivo di essere ancora più ambiziosa, interessante e d'impatto>>*.[45]

La manifestazione si svolge principalmente intorno ad eventi espositivi, dimostrazioni e incontri che si estendono in tutto il territorio veneziano: dall'Isola di Murano a Venezia centro storico e Mestre. L'inaugurazione della seconda edizione si è tenuta il 7 settembre presso la Biblioteca Civica di Mestre (VEZ) alla presenza del sindaco Luigi Brugnaro, della direttrice della Fondazione Musei Civici Gabriella Belli, della responsabile del Museo del Vetro Chiara Squarcina, del Consorzio Promovetro e di alcuni maestri vetrai. Con l'occasione si è inaugurata anche la mostra "*Il vetro. Attualità di un'arte*" che espone alcuni dei pezzi più raffinati di maestri vetrai muranesi quali Mauro Bonaventura, Lucio Bubacco, Michele Burato, Simone Crestani, Massimo Micheluzzi, Massimo Nordio, e le composizioni di Salviati e Seguso Vetri D'Arte. Una mostra che segna il percorso del recente passato delle tecniche del lume e della soffiatura del vetro di Murano, esaltando l'attuale vitalità e trasformazione estetica che gli oggetti incarnano.

Con questo si è voluto sottolineare la presenza forte e importante dei vetrai non solo nell'Isola, ma anche in tutte le province della Terraferma. Il cuore del festival sono le tante mostre sparse in tutto il territorio veneziano e gli eventi dedicati ad ogni tipologia di visitatore (attività didattiche per bambini, visite guidate per famiglie, incontri e

[44] http://www.visitmuve.it/it/eventi/archivio-eventi/2018/06/27078/the-venice-glass-week-2018/

[45] Secondo quanto stabilito dal comitato direttivo, la prossima edizione si svolgerà dal 7 al 15 settembre 2019; (https://www.theveniceglassweek.com/it/about/)

dibattiti per addetti al mestiere). Rispetto alla Glass Art Conference, in questo caso la maggior parte degli eventi sono gratuiti e fruibili anche senza prenotazione.

<<Le iniziative – per la maggior parte a ingresso gratuito – mostre, visite guidate, convegni, seminari, premiazioni, proiezioni, attività didattiche, gare podistiche tra le fornaci, feste, aperitivi e fornaci aperte avranno tutte come tema principale il vetro artistico e si rivolgeranno a pubblici di tutte le età>>.[46]

Da questa seconda edizione, per garantire un alto profilo e un adeguato rigore scientifico, ogni richiesta di partecipazione da parte di artisti e maestri è stata sottoposta al vaglio di un Comitato composto da curatori, artisti, esperti e storici dell'arte.

Per l'edizione del 2018 il comitato scientifico, come si legge nel comunicato on-line della Fondazione Musei Civici di Venezia, è *<<presieduto dalla storica del vetro veneziana Rosa Barovier Mentasti, e composto dai critici e curatori Chiara Bertola e Jean Blanchaert, dalla giornalista Uta Klotz, direttrice della rivista tedesca Neues Glas e dal chimico Marco Verità, docente universitario esperto nella composizione di materiali vitrei>>*. Il comitato, a fronte delle numerose richieste di partecipazione, ha selezionato i protagonisti del festival includendo *<<fondazioni, gallerie d'arte, istituzioni museali – tra cui si segnala l'adesione da quest'anno di Peggy Guggenheim Collection, di Palazzo Fortuny e del Museo di Storia Naturale -, enti culturali, università, istituti di formazione superiore ma anche vetrerie, fornaci, aziende, artisti e privati collezionisti italiani e stranieri>>.*[47]

Analizzando l'offerta di eventi, come presentata dal flyer cartaceo, si individuano due categorie, sulla mappa infatti si ha una primaria distinzione cromatica: gli eventi che si svolgono a Venezia Centro Storico, isola della Giudecca, isola di San Giorgio e Mestre sono indicati con un cerchio rosso, quelli che si svolgono a Murano vengono segnalati con un cerchio nero. Per ogni evento, identificato ed elencato con un numero, viene segnalato il tema-titolo, l'orario e il luogo di svolgimento e l'eventuale accesso su prenotazione o a pagamento. Dal sito internet del festival si può ricercare l'evento inserendo il numero corrispondente, selezionando la categoria di appartenenza, la data e

[46]http://www.visitmuve.it/it/eventi/archivio-eventi/2018/06/27078/the-venice-glass-week-2018/

[47] http://www.visitmuve.it/it/eventi/archivio-eventi/2018/06/27078/the-venice-glass-week-2018

il luogo di svolgimento, affinando l'indagine selezionando alcuni *tag* (attività per bambini, accesso disabili, evento gratuito, su prenotazione, a pagamento). Osservando le iniziative proposte, il sito internet ci presenta le attività secondo otto gruppi:

	N° di attività	**Descrizione**
Mostre / installazioni	119	Il corpus più importante della manifestazione, una serie di allestimenti presso musei, negozi e spazi pubblici che indagano i vari aspetti del vetro d'arte e presentano artisti internazionali.
Inaugurazioni / party	54	Eventi privati ma anche opening pubbliche di mostre e installazioni, occasioni di dialogo e convivialità tra esperti, cittadinanza e appassionati.
Workshop / demo	20	Dimostrazioni dal vivo, a pagamento e gratuite, delle tecniche di soffiatura, incisione e lume si alternano a workshop durante i quali i partecipante sperimentano praticamente alcune lavorazioni.
Conferenze / premiazioni	14	Dibattiti, tavole rotonde, conferenze e lezioni sono il fulcro teorico del festival. Con accesso libero o su prenotazione, questi incontri approfondiscono temi storici o attuali sulle problematiche e le prospettive future del vetro artistico.
Visite guidate	9	Musei, fornaci e palazzi storici diventano sedi per tour guidati e giornate alla scoperta di Venezia, dell'isola di Murano e della storia del vetro.
Spettacoli / proiezioni	8	Performance, letture di brani, video documentari sui maestri di Murano sono alcuni degli eventi collaterali proposti per animare il festival, affrontando il tema del vetro con appuntamenti culturali alternativi.
Attività ludico sportive	3	Murano organizza una corsa amatoriale per le calli dell'isola, lungo un percorso che passa per le fornaci; Venezia propone due cacce al tesoro per ripercorrere la storia delle *impiraresse* (infilatrici di perle) e delle *perlere* (fabbricanti di perle), con giochi a squadre.
Aperture straordinarie	3	Fornaci *open space*, aperture prolungate dei negozi in Rio dei Vetrai (Murano) e concerti con strumenti di vetro arricchiscono l'offerta culturale del festival coinvolgendo visitatori e residenti.

FONTE: sito internet della The Venice Glass Week. *https://www.theveniceglassweek.com/it/eventi/*

Per promuovere l'evento, oltre ai manifesti affissi per al città e alla capillare diffusione informativa sui social[48], sono stati distribuiti *flyer* con mappa e descrizione delle attività

[48] Da ricordare il lavoro degli studenti dei licei di Venezia, i quali, durante la settimana, si sono occupati di documentare le varie attività diffuse nella città, *postando* poi su Instagram le relative immagini nell'account ufficiale della manifestazione. Consentendo così di vedere in tempo reale cosa effettivamente accadeva, dando la possibilità a chi non poteva partecipare, di assistere in maniera alternativa o in parte agli eventi.

in vari luoghi della città: primo tra tutti il punto informazione in Campo Santo Stefano, attivo qualche giorno prima della manifestazione e per tutta la durata del festival. Gli altri materiali cartacei sono stati distribuiti a tutti gli aderenti (negozi, sedi espositive, esercizi commerciali, fornaci), compreso il simbolo della manifestazione da applicare alle vetrine, in modo tale da far riconoscere ai visitatori istantaneamente il punto di interesse legato alla TVGW.

Il programma proposto dalla Fondazione Musei Civici di Venezia prevede una serie di mostre, visite guidate ed incontri che indagano diversi aspetti del vetro d'arte. Da sottolineare, oltre alle mostre, sono gli appuntamenti con le visite guidate (in italiano e in inglese) presso il Museo Del Vetro di Murano. Dal titolo *"Murano,ritorno al futuro"*, il percorso prevede un'immersione nella storia del vetro, narrata attraverso gli esemplari più importanti conservati al museo, fino ad arrivare alle composizioni contemporanee, in particolare alla produzione di perle a lume. << *(...)una produzione più veneziana che muranese, più femminile che maschile, una grande, diffusa rete di lavoro a domicilio che utilizzava le canne di vetro prodotte nelle fornaci dell'isola* >>.[49]

Il giorno 11 settembre si è svolta, presso i locali del Museo Correr in Piazza San Marco, una conferenza tenuta dalla direttrice del Corning Museum, Karol Wight, organizzata dalla Fondazione MUVE. In quella sede è stata presentata la realtà del museo americano, la storia, lo sviluppo e la crescita della collezione, degli spazi espositivi, della biblioteca, dell'area dedicata alle dimostrazioni dal vivo. Il confronto risulta utile in quanto è stato presentato un modello di museo poliedrico, dinamico, presente sui social (con i suoi 125 mila iscritti al canale YouTube, il Corning Museum si inserisce nella TOP 5 dei canali museali presenti nella piattaforma) e in grado di offrire un'esperienza di visita stimolante, variegata e costruita sulle esigenze del visitatore. Il Corning risulta ad oggi il museo più importante al mondo per la museografia del vetro, capace di unire, in un'unica area, le testimonianze del passato, le offerte contemporanee per il pubblico, la ricerca scientifica ed il restauro, le mostre temporanee e le dimostrazioni *live* con maestri e *team* da tutto il mondo. Un esempio prezioso di management museale che concilia le istanze di salvaguardia, conservazione e tutela del patrimonio con quelle di valorizzazione e diffusione della conoscenza dell'arte.

[49] http://www.visitmuve.it/it/eventi/archivio-eventi/2018/06/27078/the-venice-glass-week-2018/

<<L'occasione in particolare vuole evidenziare sia l'impegno pluridecennale di questo Museo statunitense sia l'efficacia del suo approccio comunicativo finalizzato a raccontare il vetro, dalle origini fino ai nostri giorni>>.[50] La direttrice Karol Wight riassume la strategia finora adottata dal *team* direttivo del museo con poche e sintetiche immagini, tutte contemporaneamente attuate e sostenute: *protect collection, be leaders, share knowing, live our values, be relevant, tour audience.* Ovvero portare avanti la salvaguardia e la tutela della collezione; essere leader, cioè l'esempio d'eccellenza per altri musei; condividere le conoscenze con i visitatori, ma anche con gli studiosi e i maestri del vetro di tutto il mondo; mantenere saldi i valori del museo; essere rilevanti nel settore, ovvero tenere molta cura del lato scientifico e del rigore dell'informazione; implementare le esperienze, i tour ed i percorsi di visita offerti al visitatore; coltivare il pubblico tenendo cura del suo personale approccio al museo con la curatela dei contenuti in ogni dettaglio. I punti focali della strategia futura sono l'impegno nella ricerca sul vetro legato all'arte contemporanea ed il design, lo studio dei media digitali per la condivisione delle esperienze e l'interattività, gli sviluppi scientifici legati al comportamento della materia vetrosa, le risorse nuove da investire in ricerca e curatela.

Interessante iniziativa volta a celebrare e diffondere la cultura vetraria è quella che il museo americano ha realizzato in occasione dei 150 anni della presenza dell'arte del vetro a Corning: GlassBarge. Si tratta di una chiatta che percorre il canale di collegamento tra New York e Corning, equipaggiata con una fornace e tutto l'occorrente per le dimostrazioni *live*. Da Brooklin a Corning, da maggio a settembre, per tutta l'estate la barca ha percorso il fiume sostando in alcune città e offrendo così lo spettacolo dell'arte del vetro in maniera del tutto inedita.[51]

Nello stesso giorno, 11 settembre 2018, si è tenuto l'incontro (citato nel precedente paragrafo) *Glass Archipelago*: una tavola rotonda per Murano, durante la quale la questione del vetro è stata affrontata nelle dinamiche più interne e legate a Venezia e Murano. Sono stati esposti i problemi derivanti dalla contraffazione della merce, dalla vendita di falsi, dalle dinamiche del mercato nero; sono state discusse le questioni legate al marchio Vetro Artistico® di Murano, i vantaggi, le resistenze, i limiti e le possibilità

[50] http://www.visitmuve.it/it/eventi/archivio-eventi/2018/06/27078/the-venice-glass-week-2018/

[51] https://www.cmog.org/glassmaking/demos/hot-glass-demos/glassbarge

future della promozione di una produzione d'origine controllata e di qualità. Successivamente, presso il Teatrino di Palazzo Grassi, si è svolto il primo incontro dell'anno de *La Casa delle Parole*[52], esso ha avuto come tema il "vetro"; sono stati scelti brani letterari e poesie provenienti da tutto il mondo, che avessero a che fare con esso, quindi sono stati letti e recitati in italiano prima ed in lingua originale dopo. A seguire è stato proiettato il video artistico ideato da Alma Zevi: una danza a corpo libero tra il vetro, una performance registrata attraverso un film che indaga la natura del materiale.

Il 13 settembre, presso il Museo di Palazzo Mocenigo, si è svolta la conferenza *Light On* tenuta da Marcantonio Brandolini d'Adda durante la quale è stata presentata la realtà di Autonoma Murano, di cui si presenteranno le attività nel prossimo capitolo. La mission di questa associazione culturale è preservare il bagaglio storico della tradizione dell'arte del vetro tipica di Murano, diffondere questa conoscenza e arricchirla grazie a stimoli e impulsi contemporanei.

Da segnalare anche la conferenza tenuta presso lo Sazio Sorelle Sent a Murano il 14 settembre, durante la quale sono stati affrontati temi legati alle tecniche produttive del vetro dell'isola, allo stile che li ha contraddistinti nel mondo. Si è cercato di indagare come la conoscenza artigianale secolare sia in grado, oggi, di rispondere alle proposte contemporanee del design senza snaturare la sua anima tradizionale, e come sia possibile proteggere da plagi e falsificazioni i nuovi prototipi attraverso registrazione di modelli e marchi.

Il programma della seconda edizione di The Venice Glass Week ha visto iniziative culturali che spaziano dalle mostre e installazioni in diversi luoghi della città, a conferenze e dibattiti in italiano ed inglese che affrontano diversi argomenti legati all'arte del vetro; esperienze ludiche per bambini organizzate con le istituzioni e le associazioni del luogo; spettacoli e performance legati al mondo dell'arte; workshop e dimostrazioni pratiche; visite e tour con narrazioni interattive. I 182 eventi hanno riportato l'attenzione della città e della comunità internazionale sull'arte del vetro e la sua trasmissione, rigenerazione e rinnovamento attraverso nuove pratiche di

[52] Rassegna mensile di lettura poetica con brani provenienti da tutta la letteratura mondiale, ogni mese con un tema ed un focus diverso.

valorizzazione attiva. In questo senso le imprese sono state coinvolte in quanto fulcro dell'intero discorso: dalle imprese stesse sono nate iniziative e occasioni di confronto. Ricordiamo la già citata tavola rotonda delle sorelle Sent sul design ed il vetro, ma anche la conferenza con visita guidata presso la sede di Orsoni a Cannaregio, durante la quale si è trattato il tema del colore nell'arte e nell'esperienza dell'azienda; gli workshop di Alessia Fuga sul vetro a lume; i laboratori di disegno dal vivo e incisione di Amy West Design; il corso di soffiatura presso lo studio di Davide Salvadore e tante altre iniziative rintracciabili nel programma.

Un coinvolgimento totale e sinergico, avvalorato dal comitato direttivo che ha coordinato gli eventi di questa seconda edizione composto dal Consorzio Promovetro, dalla Fondazione MUVE, dalle STANZE DEL VETRO (Fondazione Giorgio Cini), e con il supporto del Museo Guggenheim e della Città di Venezia.

Da questi esempi di collaborazione e co-produzione internazionale che sono la Glass Art Conference e la The Venice Glass Week, approfondiremo, nel capitolo seguente, l'engagement culturale delle imprese del vetro nella laguna di Venezia. Si offrirà un panorama delle esperienze recenti proposte dai musei della città, dalle associazioni, dalle istituzioni, dalle organizzazioni e dalle imprese stesse. Progetti nati e sviluppati coinvolgendo le imprese o proposti dalle aziende stesse. Si cercherà così di ricostruire il panorama attuale dell'impegno culturale investito nelle (dalle) produzioni di vetro d'arte.

Capitolo quarto

4 – L'engagement culturale delle imprese del vetro artistico

4.1 – Musei, associazioni e imprese per la cultura del vetro

L'engagement culturale delle imprese, il loro coinvolgimento ed impegno in azioni culturali, non ha solo il carattere della grande manifestazione di tipo internazionale. Nel capitolo si presenteranno alcune iniziative significative, promosse in ambito culturale, che hanno come protagonista del discorso l'arte del vetro. Si osserveranno le attività di cultura che maggiormente hanno saputo coinvolgere le imprese in fase di progettazione e promozione dell'evento. Dalle mostre più rilevanti promosse dal Museo del Vetro, alle esperienze organizzate dal Consorzio Promovetro e altre associazioni, fino alle iniziative progettate e gestite direttamente dalle aziende stesse.

Non è solo il museo che cerca di coinvolgere le imprese nelle proprie attività. Infatti, come abbiamo accennato nel primo capitolo, parlando dello sviluppo delle produzioni, a partire dalla seconda metà del Novecento sono nate organizzazioni, fondazioni, enti che hanno avuto, ed hanno tutt'oggi, un ruolo fondamentale nel rilancio e nella promozione del vetro d'arte. Associazioni e consorzi, organizzazioni non-profit contribuiscono a creare legami tra le imprese, con gli enti territoriali e con la comunità, sia locale che internazionale.

L'apertura e la ricerca di nuovi canali comunicativi, di strategie che attualizzino il messaggio dell'impresa verso una coscienza profonda dei propri valori incarnati nell'oggetto finale, nei processi produttivi e nell'esperienza di vendita spingono le aziende stesse ad intraprendere progetti culturali diversi. Essi sono sviluppati in collaborazione con organizzazioni culturali, oppure autopromosse e veicolate attraverso un'azione di marketing che inserisce l'esperienza del vetro all'interno dell'offerta turistica. Ecco che l'impresa si fa portavoce dell'istanza culturale intrinseca alla produzione e trova, nello sviluppo di forme innovative per la comunicazione del

business, gli strumenti utili ad aumentare (e fidelizzare) il bacino d'utenza. Si guarderà a quelle attività promosse dalle aziende stesse, in campo culturale, che si sono distinte per il loro carattere innovativo ed il riscontro in termini di esternalità positive e creazione del valore, non solo economico, ma diffuso e riflesso su ogni attore coinvolto. In questo modo si osserverà il panorama eterogeneo di proposte passate e attuali legate allo sviluppo e alla promozione culturale di produzioni d'alto artigianato artistico, nel nostro caso specifico della lavorazione del vetro prima e del merletto poi.

Il lavoro sul vetro e le iniziative culturali promosse in tale ambito rappresentano il centro d'indagine di questo capitolo: inizialmente verranno citati i progetti culturali promossi dal Museo e dalle associazioni. Successivamente si riporteranno tre casi simbolo dell'impegno culturale delle imprese. Analizzando le proposte di Seguso Vetri d'Arte, dello Studio Lucio Bubacco e dello Studio Cesare Toffolo si cercherà di fornire il punto di vista degli imprenditori riguardo l'impegno culturale nelle sue diverse forme.

Infine, nel capitolo successivo si osserverà l'attuale situazione di Burano riguardo all'impegno culturale delle imprese legate all'attività del merletto. Il confronto tra le due realtà sarà utile per comprendere l'urgenza e la necessità dell'attuazione di iniziative di collaborazione tra mondo culturale e imprese; si parla, cioè, di politiche di sostenibilità che avvicinino l'azienda business model culture-based alle espressioni culturali, strumenti utili alla promozione delle produzioni, *network* tra gli *stakeholder*. Engagement culturale aperto, dinamico, capace di dialogare con le realtà internazionali senza perdere la tipicità che lo caratterizza. Un'azione che non trasforma le isole di Burano e Murano in musei ad uso di un turismo che fagocita *fake*-cultura, ma, anzi, una produzione culturale di stampo *bottom-up*, che parte dalle aziende stesse. Un coinvolgimento attivo di associazioni, imprese, istituzioni e cittadinanza che le renda tutte partecipi, riportandole al centro del discorso turistico senza allontanarle dal loro stesso territorio.

4.2 – Le azioni culturali con le imprese: il Museo del Vetro, il Consorzio Promovetro, l'associazione InMurano, l'associazione Autonoma Murano.

Si presentano adesso le iniziative e le occasioni di confronto culturale promosse, in ordine, dal Museo del Vetro di Murano, dal Consorzio Promovetro, dall'Associazione

InMurano e dall'Associazione Autonoma. Verranno elencate le mostre e gli interventi proposti dai vari enti sopracitati che più sono stati in grado di coinvolgere le imprese, attivando dialoghi e riflessioni sul presente e sul futuro di questo mestiere d'arte. Esaminando le varie attività culturali si cerca di rintracciare gli eventi e le occasioni di dialogo significative per le imprese, che si sono distinte per la capacità di innescare focus su e con le aziende. Il coinvolgimento delle imprese in azioni promosse da associazioni e organizzazioni culturali dimostra l'attenzione finora riservata alla valorizzazione del saper fare, dell'alto artigianato artistico. Riflettere sulle iniziative proposte è utile per capire cosa può essere affrontato, e in che modo, nel futuro, in merito alla co-progettazione e gestione in compresenza di manifestazioni ed eventi culturali.

4.2.1 – Il Museo del Vetro di Murano

Attore privilegiato nell'engagement culturale delle imprese è il Museo del Vetro di Murano che, dopo la riapertura e l'ampliamento degli spazi espositivi nel 2015, ha rigenerato una parte delle ex conterie, trasformandole in spazi adibiti alle mostre temporanee.[53] L'indagine relativa alle proposte culturali del Museo del Vetro si basa sui dati e sulle fonti rintracciabili dai bollettini e dagli opuscoli informativi dei musei civici veneziani, dai comunicati stampa, dai siti internet e da tutta la documentazione legata allo storico delle manifestazioni, prodotta dal Museo del Vetro di Murano. Nei bollettini sono riportati gli elenchi delle mostre realizzate negli anni e i convegni organizzati. Sono riportati anche il numero dei prestiti che il museo ha effettuato durante l'anno, in particolare troviamo elencati quali pezzi sono stati ceduti temporaneamente, le mostre a cui erano destinati e il periodo di permanenza fuori dalla collezione di Murano. Non risulta un dato specifico che fornisca indicazioni riguardo alle collaborazioni con enti privati e\o pubblici, né un resoconto delle esternalità su territorio e *stakeholder* o indici per valutare le prestazioni delle diverse mostre. Sono presenti informazioni di carattere generale sulle mostre, sulle tematiche affrontate e sul numero totale di visitatori. Sempre nei bollettini consultati vengono citati i cataloghi realizzati per le diverse mostre e sono segnalati gli interventi di restauro delle opere. Le sole attività collaterali e parallele alle

[53] http://museovetro.visitmuve.it/it/il-museo/percorsi-e-collezioni/spazio-conterie/; https://www.espoarte.net/arte/torna-a-murano-il-museo-del-vetro/; http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/novità-di-vetro

mostre, che vengono riportate nei bollettini, sono iniziative realizzate tra il 2005 e il 2007 che riguardano giornate in famiglia al museo con giochi per bambini.

Esplorando le iniziative museali degli ultimi anni che hanno maggiormente coinvolto le imprese, il progetto "*Disegna un Vetro*", sviluppato a partire dal 1998, è indicativo della volontà collaborativa tra il museo, i maestri vetrai e la cittadinanza. Si tratta di un'iniziativa il cui intento è quello di far conoscere l'arte del vetro agli studenti della Scuola Media Vivarini di Murano, sviluppando progetti di design di oggetti che poi andranno realizzati, attraverso le diverse tecniche della fornace e del lume, dai maestri dell'isola. Da questo percorso di collaborazione è nata una mostra che racchiude gli oggetti più significativi, realizzati e progettati tra il 1998 e il 2005, tenutasi presso l'androne del museo, dal dicembre 2006 al gennaio 2007.[54]

Nel 2008 l'Associazione VetroVetro, composta da undici aziende di Murano, ed il Museo del Vetro hanno co-progettato e realizzato la mostra "*FareVetro*" che raccoglie oltre un centinaio di oggetti di design e opere d'arte in vetro, realizzate per l'occasione oppure recuperare dalle personali collezioni delle imprese, testimonianza della storia evolutiva dei loro studi e delle famiglie. *<<Un'impronta coraggiosamente muranese, che documenta la perizia dei maestri, le sperimentazioni tecniche ed estetiche, le collaborazioni con artisti e designer, ma anche il recupero della tradizione, l'evoluzione del gusto, la realtà composita di un distretto produttivo complesso>>*. Undici aziende di Murano che si sono riunite e hanno collaborato per mostrare la capacità produttiva attuale dell'Isola. "*VetroVetro. Idee e risorse per un'arte secolare*", questo il nome dell'Associazione che si propone quale custode della qualità, della tecnica e della "*vocazione produttiva*" di Murano da generazioni di famiglie di vetrai. Scopo istituzionale dell'associazione è quello di sostenere e diffondere la cultura del vetro e le iniziative promosse dal Museo, *<<(...)luogo-simbolo di quella cultura e conservatore di ciò che di più rappresentativo essa nei secoli ha saputo esprimere>>*. Impegnata nella discussione di temi e argomenti riguardanti la cultura dell'arte del vetro, dallo studio della produzione storica alle possibili evoluzioni future, si rivolge

[54] *<<Il progetto DISEGNA UN VETRO è un'iniziativa ideata e promossa fin dal 1998 dall'Associazione per lo studio e sviluppo della cultura muranese, presieduta da Giovanni Sarpellon>>*. http://museovetro.visitmuve.it/it/mostre/archivio-mostre/disegna-un-vetro-1998-2005/2006/12/4367/progetto-7/

direttamente al museo *<<(...)attraverso il coinvolgimento virtuoso e diretto di altre forze economiche locali, nel nome di un comune senso di appartenenza, di cui il museo costituisce il fulcro e il catalizzatore>>*.[55]

È il 2011 l'anno delle celebrazioni per il Novantesimo dell'attività di una delle fornaci più importanti dell'isola: il Museo del Vetro dedica una importante mostra antologica all'azienda Venini, ripercorrendone le fasi dal suo sviluppo originario fino al contemporaneo. L'esposizione, pensata per essere itinerante, è stata presentata in varie città del mondo; il percorso si suddivide in decadi e comprende i capolavori di designer e artisti tra cui Vittorio Zecchin, Carlo Scarpa e molti altri. [56] Nello stesso anno (da dicembre 2011 ad aprile 2012), viene allestita la mostra "*1861-2011: un'isola, un'arte, un museo*" dedicata ai 150 anni di attività del Museo del Vetro. Si ricordano gli eventi significativi, le tappe dello sviluppo e della creazione della collezione, nonché gli esiti dell'arte muranese attuale: <<(…) *il percorso è raccontato sia dalle opere dei maestri vetrai, sia dalle aziende, che dai prestatori, come a concretizzare un obiettivo comune: una mostra celebrativa che possa innescare un vero impulso alla realtà produttiva muranese>>*.[57]

Tra le mostre antologiche dedicate alle storiche ditte muranesi di vetro sono inoltre da ricordare: "*SEGUSO. Vetri d'arte: 1932-1973*", inaugurata nel maggio del 2013, relativa all'azienda Seguso Vetri d'Arte, di cui tratteremo più approfonditamente in seguito[58] ; "*A.Ve.M. Arte Vetraria Muranese*", organizzata tra l'ottobre del 2015 e il gennaio 2016, dedicata al rapporto dei maestri vetrai occupati nell'azienda A.Ve.M. con i designer ed i collaboratori esterni, esaltando la *<<(...)memoria storica del vetro muranese nell'intento di ribadirne da un lato la straordinaria valenza artistica, ma*

---

[55] L'Associazione, guidata da Giampaolo Seguso, comprende la ditta Anfora, Dino Rosin Arte studio, Effe, Formia, Galliano Ferro, Gino Cenedese, Simone e Giovanni Cenedese Murano, Nason Moretti, Nuova Biemmeci, S.a.l.i.r. e Seguso Viro. (http://museovetro.visitmuve.it/it/mostre/archivio-mostre/farevetro-creativita-e-tecnica-in-cento-opere/2008/05/4373/il-progetto-1/)

[56] http://museovetro.visitmuve.it/it/mostre/archivio-mostre/novantesimo-venini-1921-2011/2011/02/4526/progetto-17/

[57] http://museovetro.visitmuve.it/it/mostre/archivio-mostre/1861-2011-isola-arte-museo/2011/12/4684/la-mostra/

[58] http://museovetro.visitmuve.it/it/mostre/archivio-mostre/seguso-vetri-darte-1932-1973/2013/01/5526/progetto-5/

evidenziando dall'altro quello spirito di modernità che ispira tutt'oggi l'arte vetraria contemporanea>>.[59] Queste mostre approfondiscono il rapporto che imprenditori e maestri vetrai hanno intessuto con la città, ma anche con i designer e le realtà del vetro a livello internazionale. Diversamente dalle esposizioni riferite unicamente ad artisti o movimenti, testimoniano il legame delle aziende con il territorio, con le istituzioni e con la comunità.

"*Murano Oggi. Emozioni di vetro*" è la mostra più significativa ed attuale che esprime il variegato panorama dell'arte vetraria muranese contemporanea. Allestita tra l'ottobre del 2016 e l'aprile del 2017, è stata promossa dal Museo del Vetro in collaborazione con il Consorzio Promovetro, l'associazione InMurano e l'associazione 30141 Murano. L'associazione culturale non profit InMurano si costituisce nel 2015, fondata da un gruppo di giovani ragazzi muranesi, essa si occupa di diffondere e salvaguardare la cultura del vetro, gli artigiani che operano nel distretto, l'arte e la storia con azioni di promozione fatte <<*(...) per il riconoscimento e la tutela da parte delle istituzioni dell'unicità del vetro prodotto a Murano, per la creazione di una realtà di studio e apprendimento delle maestranze legate al vetro. Salvaguardare e proteggere la memoria storica guardando ai progetti per inserire Murano e la sua arte nell'artigianato d'arte d'eccellenza del futuro*>>.[60] L'associazione 30141 Murano, istituita nel 2016, si occupa di tutelare la storia e l'identità dell'Isola di Murano, con un riguardo particolare ai suoi maestri vetrai e alla salvaguardia delle tecniche.[61]

La mostra, organizzata in sinergia tra questi attori, ribadisce il <<*(...) ruolo centrale che il Museo del Vetro di Murano è chiamato a svolgere per l'Isola e per tutti gli attori di questa millenaria produzione, in termini identitari, di conservazione della memoria, di vetrina internazionale*>>.[62] Nella presentazione della mostra si enfatizza il ruolo centrale delle istituzioni, del sindaco di Venezia e del Museo nella promozione delle realtà di produzione del vetro contemporanee muranesi: <<*Con l'idea dunque di*

---

[59] http://museovetro.visitmuve.it/it/mostre/archivio-mostre/mostra-arte-vetraria-murano/2015/09/7181/avem/

[60] https://www.inmurano.com/chi-siamo/

[61] http://www.30141murano.org

[62] http://museovetro.visitmuve.it/it/mostre/archivio-mostre/murano-oggi/2016/07/16935/le-eccellenze-del-vetro-contemporaneo/

*riflettere e testimoniare la creatività e le maestrie attuali – poli fondamentali di un'arte che coniuga capacità ideativa e possesso della tecnica – il Museo, fortemente sostenuto dal Sindaco di Venezia Luigi Brugnaro e dal Consiglio di Amministrazione della Fondazione, ha voluto coinvolgere le fabbriche attive nell'isola, aprendo una "*vetrina*" dedicata alla loro produzione. (...) Le oltre 250 opere scelte, allestite nelle sale del Museo e nell'adiacente giardino, danno dunque vita a un percorso contemporaneo che offrirà una visione il più esaustiva possibile dello stato dell'arte e delle diverse tecniche e produzioni, a ribadire quell'unicità creativa identitaria che ancora oggi è sinonimo dell'energia creativa di Murano. (...) Ricordare al mondo che a Murano si produce il vetro artistico e che le antiche tecniche non sono dimenticate, come mai sopita è l'audacia di coloro che traducono in forme continuamente rinnovate quanto la materia incandescente suggerisce, è l'obiettivo centrale di questo progetto, come lo è testimoniare una coralità di intenti che sottolinea come Murano non viva aggrappata alla memoria, grande e inconfutabile, ma si proietti OGGI con orgoglio innovativo e caparbietà sperimentale>>.*[63]

Oltre alle mostre dedicate alle imprese, ai maestri, alle fornaci e agli studi del territorio muranese, il museo ha indetto una serie di eventi collaterali che riguardano lo studio del vetro e le sperimentazioni possibili. L'EGE (European Glass Experience) è un progetto che vede come obiettivo quello di valorizzare e rilanciare l'arte del vetro, rianimare le produzioni vetrarie e accrescere il patrimonio culturale attraverso la creatività di giovani artisti e designer provenienti da tutto il mondo; coordinato dal Comune di Venezia e sviluppato dal Museo del Vetro di Murano, in collaborazione con il Consorzio Promovetro, il programma è stato lanciato nel 2013. Sono coinvolti nel progetto i musei del vetro di Finlandia e Spagna, presso i quali si è tenuta la mostra internazionale per presentare i risultati dei progetti, e anche Svezia, Polonia e Gran Bretagna. Al museo di Murano la mostra ha avuto luogo nella primavera del 2015, a conclusione del percorso; sono state esposte, tra le varie opere, anche quelle nate dalla collaborazione delle imprese associate a Promovetro con i giovani designer stranieri.[64]

---

[63] Ibidem.

[64] https://it.wikipedia.org/wiki/European_Glass_Experience; http://egeglass.eu/; http://museovetro.visitmuve.it/it/mostre/archivio-mostre/mostra-ege/2015/03/6925/european-glass-

Continuando ad osservare gli eventi collaterali organizzati dal Museo, nel luglio del 2014 si è svolto il festival "*Murano Glass Masters. L'isola del vetro*", promosso dalla Fondazione Musei Civici di Venezia in collaborazione con il Consorzio Promovetro. Il vetro, materiale che ha reso nota l'isola nel mondo, viene celebrato attraverso un evento che cerca in questo modo di *<<(...)valorizzare la millenaria tradizione vetraia di Murano, oltre che tutelare e promuovere il marchio di origine Vetro Artistico® Murano istituito dalla Regione del Veneto e gestito dal Consorzio Promovetro, coinvolgendo le diverse categorie produttive dell'isola, dai vetrai ai negozianti, dai ristoratori agli hotel, agli artisti*>>.[65] Per l'occasione, si inaugura presso il Museo del vetro la mostra "*L'incanto del vetro*": essa presenta una selezione degli oggetti più rappresentativi prodotti dalle imprese associate al Consorzio Promovetro. Fornaci e studi che, nel corso della due giorni di festival, hanno proposto dimostrazioni delle lavorazioni al pubblico.

Le esposizioni realizzate dal Museo del Vetro di Murano, a partire da quella organizzata mettendo in mostra i progetti disegnati dai ragazzi delle scuole e prodotti dai maestri muranesi, fino a quelle che celebrano e ripercorrono la storia di imprese che hanno fatto la fama e la storia del vetro nel mondo (Venini, Seguso, A.Ve.M.), sono un chiaro segno dell'interesse che il museo stesso ha verso coloro che ad oggi rappresentano il patrimonio vivente dell'arte del vetro. Più ancora delle mostre celebrative (di cui sono state tralasciate nell'analisi precedente quelle organizzate negli anni, riferite solo a singole personalità, maestri, che hanno interpretato il vetro artistico in maniera originale e che hanno lasciato un segno importante non solo nel mondo del vetro ma più in generale in campo artistico), sono esemplari quelle organizzate in compartecipazione con gli imprenditori ed i maestri stessi. Da "*FareVetro*" del 2008 a "*1861-2011: un'isola, un'arte, un museo*" organizzata a cavallo tra il 2011 e il 2012, fino a "*Murano Oggi. Emozioni di vetro*" del 2017, si ha la testimonianza della reale interdipendenza del museo con le imprese e viceversa. Sinergie che si manifestano per la natura stessa dei prodotti sviluppati dai maestri d'arte: oggetti che segnano le evoluzioni di gusto, di stile, le innovazioni tecniche e le qualità compositive di personalità che ancora oggi declinano il saper fare con originalità e maestria. Queste occasioni di coinvolgimento culturale

---

experience-2015/; http://museovetro.visitmuve.it/it/eventi/archivio-eventi/ege-evento-finale/2015/05/7012/ege-evento-finale-museo-vetro/

[65] http://museovetro.visitmuve.it/it/eventi/archivio-eventi/murano-glassmasters/2014/06/6350/evento/

delle imprese in contesti quali quello del Museo del Vetro, delle mostre, istituzionalizzano il loro carattere di produzioni cultre-based nella misura in cui fungono da esempio valorizzato dal museo stesso. In altre parole la presenza delle imprese, attraverso le produzioni, nel museo, determina e afferma la qualità culturale dei prodotti stessi. L'engagement culturale proposto dal museo attraverso le esposizioni conferma l'importanza culturale delle imprese, il loro ruolo sociale ed economico per il territorio, promuove e auspica la rigenerazione del mestiere grazie alle mostre che ne manifestano la particolare capacità produttiva, di ricerca e innovazione. A coronare le esperienze espositive c'è il progetto EGE European Glass Experience, sviluppato dal Museo del Vetro di Murano in collaborazione con altri centri del vetro europeo (Finlandia, Spagna, Gran Bretagna, Svezia, Polonia) e con la coordinazione del Consorzio Promovetro, il cui scopo è mettere in contatto designer e maestri, coinvolgendoli nella produzione di prototipi a quattro mani. La collaborazione sempre più stretta tra il Museo del Vetro e il Consorzio Promovetro ha portato alla realizzazione di eventi quali la Murano Glass Masters nel 2014, due giorni di festival del vetro nell'isola di Murano durante i quali laboratori e fornaci sono stati aperti per l'occasione. Da questi esperimenti di co-produzione ha preso le mosse il progetto della The Venice Glass Week, proposto la prima volta nel 2017, il quale si caratterizza come ulteriore forma di engagement culturale delle imprese da parte di istituzioni, enti ed organizzazioni culturali che hanno concorso allo sviluppo del festival.

4.2.2 – Il Consorzio Promovetro

Azione importante per il sostegno e la promozione delle imprese di Murano, con iniziative diverse ma sempre volte alla valorizzazione e alla diffusione della conoscenza delle produzioni, è svolta da associazioni quali il Consorzio Promovetro, l'associazione non profit InMurano e Autonoma Murano. Ognuna di queste realtà coinvolge le imprese in programmi e progetti volti a promuovere i prodotti con un'azione di supporto al marketing, narrando la storia delle aziende, aiutando le stesse a sviluppare contatti e scambi con realtà estere.

Il Consorzio Promovetro, nato nel 1985, oggi comprende circa cinquanta aziende affiliate, tutte operanti nell'Isola di Murano, ed è sostenuto da Confartigianato Venezia e Confindustria Venezia. Importante compito del Consorzio Promovetro è quello di

gestire il marchio Vetro Artistico® Murano (istituto con legge della Regione Veneto n.70 del 23 dicembre 1994), attraverso il quale si garantisce l'autenticità di provenienza e l'originalità assoluta del prodotto in vetro di Murano. Oltre ad occuparsi del potenziamento del marketing delle aziende affiliate, ha strutturato collaborazioni dal 2012 con il Museo del Vetro di Murano, partecipando all'organizzazione di mostre ed eventi, coinvolgendo così le imprese del consorziate, dando loro l'opportunità di entrare a far parte di eventi culturali. Dal 2013 collabora con la Fondazione Teatro la Fenice grazie ad un protocollo d'intesa che prevede l'esposizione, presso i locali della Fondazione, di oggetti realizzati dalle aziende concessionarie del marchio d'origine; inoltre, le imprese forniscono premi e gadget che la Fondazione Teatro la Fenice utilizza in occasione di riconoscimenti e cerimonie, o a scopi promozionali, nelle varie manifestazioni dell'anno. "*Murano Glass Experience*" è la nuova esperienza di visita che dal 2016 il Consorzio Promovetro propone ai visitatori, per farli immergere nella storia e nella tradizione delle lavorazioni in vetro di Murano. Si tratta di tre itinerari culturali, della durata di circa 90 minuti, in italiano oppure in inglese, che ripercorrono le tappe evolutive dell'arte vetraria dell'isola, passando dal Museo del Vetro e soprattutto dalle fornaci e dagli studi delle imprese consorziate, per osservare dal vivo le modalità di realizzazione di oggetti in fornace, a lume, di vetrate artistiche, di molatura e decorazione del vetro.[66]

Il senso del coinvolgimento culturale delle imprese da parte del consorzio viene veicolato dalla sua primaria funzione: ovvero quella di coadiuvare gli associati in azioni di marketing e assistenza tecnico-amministrativa. Riunendo le aziende nel Consorzio, e anche grazie alla concessione del marchio Vetro Artistico® Murano, opera un'azione di informazione e coinvolgimento per ogni appuntamento relativo al vetro promosso nel territorio veneziano. Conseguentemente vengono quindi inserite nel calendario di eventi e manifestazioni promossi nel territorio, che riguardano il vetro d'arte, ma vengono facilitati e organizzati anche eventi promozionali e permanenze all'estero. Il merito del Consorzio Promovetro quindi è quello di proporsi quale intermediario tra le imprese e gli enti di diversa natura, i soggetti istituzionali, i musei, ma anche le fiere di settore ed eventi di varia natura. Offrendosi quale mediatore delle esigenze imprenditoriali dei

[66] http://www.promovetro.com/; http://www.promovetro.com/il-marchio-vetro-artistico-murano/; http://www.promovetro.com/visite-guidate-murano-glass-experience/

maestri e delle attività di cultura di musei e associazioni, volte a promuovere l'arte del vetro, il Consorzio diventa soggetto centrale del dialogo tra le parti. L'engagement culturale si esprime nella capacità di condurre questo dialogo verso l'organizzazione di eventi, mostre, festival, coinvolgendo le imprese ed interpretando le necessità degli attori coinvolti.

4.2.3 – Associazione InMurano

L'associazione InMurano, attiva in Isola dal 2015, si occupa di promuovere l'arte del vetro attraverso iniziative che coinvolgono da vicino i maestri vetrai, le imprese e la città tutta. Essa si ripropone di <<*salvaguardare e promuovere la tradizione guardando al futuro*>>[67], per farlo persegue tre obiettivi: a) la costituzione di una rete di maestri, artisti, artigiani, fornaci e studi del vetro che sia in grado di promuovere ed esaltare questa arte, conducendola ai massimi vertici dell'artigianato di alta qualità; b) la tutela e la salvaguardia del patrimonio artistico e culturale della storia, delle tecniche e degli artisti del passato tramite la costituzione della Biblioteca Vetro Murano, con la raccolta di documenti e testimonianze; c) lo sviluppo di forme di trasmissione ed insegnamento capaci di coinvolgere e avvicinare i ragazzi al vetro d'arte con visite presso i maestri, giornate nei laboratori e stage rivolti a studenti.

L'associazione è composta nel suo apparato direttivo anche da vetrai: alla figura di Caterina Toso, presidente, si affiancano infatti Pietro e Riccardo Ferro, molatori, Emanuel Toffolo che ha il suo laboratorio a Burano ed Elia Toffolo, lumista presso lo studio del padre Cesare Toffolo. I progetti si basano su azioni volte a tutelare e salvaguardare la memoria delle figure dei vetrai, diffondendo tra i cittadini una conoscenza e consapevolezza approfondita sull'arte del vetro nel corso della storia e oggi. Grazie all'Archivio InMurano l'associazione raccoglie documenti e interviste, materiali video e foto riguardanti i maestri di Murano, l'arte del vetro e il rapporto con l'isola. Una parte del progetto è dedicata alla realizzazione di film documentari sulle tradizioni vetrarie e i racconti degli artisti, si arricchiscono di testimonianze autentiche dei maestri, veicolando così la loro stessa storia al pubblico. Sono prodotti nati per far comprendere a chiunque il significato ed il valore del lavoro del vetraio, narrazioni di

[67] https://www.inmurano.com/

modi e tempi, sacrifici e conquiste di quelle figure che hanno dato, e danno tutt'oggi, lustro all'isola. I documentari realizzati sono due, entrambi a cura di Emanuel ed Elia Toffolo e di Caterina Toso. Il primo, del 2016, si intitola "*Murano: l'insostenibile leggerezza del vetro"*, qui vengono presentati, attraverso narrazioni e interviste, il lavoro e le opere di sei tra i più importanti maestri dell'isola, che hanno lavorato in tutto il mondo: Lucio Bubacco, Vittorio Costantini, Davide Salvadore, Pino Signoretto, Lino Tagliapietra, Cesare Toffolo. Il secondo documentario, prodotto nel 2018, riguarda interamente la figura di Dino Rosin e l'arte del vetro pieno in stile calcedonio, tecnica sviluppata dal fratello Loredano negli anni '60. Questi documentari sono stati presentati al pubblico internazionale durante varie occasioni, tra cui una serata organizzata all'interno della Glass Art Conference a maggio del 2018, a Murano, ed in occasione della The Venice Glass Week nel settembre del 2018 a Venezia. La seconda parte del progetto consta nella raccolta di interviste e altri materiali audiovisivi relativi alle personalità che sono, ad oggi, protagoniste del panorama del vetro a Murano, cercando così di ricostruire lo spaccato dell'isola per come si presenta attualmente, tra il perpetuarsi delle tradizioni e le esigenze di dialogo con l'estero, con l'innovazione. Queste interviste trovano forma ulteriore nelle trascrizioni e negli articoli che vengono poi pubblicati e diffusi tra internet e nei periodici locali. L'obiettivo è raccontare, con formule coinvolgenti, la storia della Murano di oggi e quella che è stata, attraverso le parole di chi ha vissuto e "agito" l'isola, cercando di diffondere questa conoscenza soprattutto tra le nuove generazioni, in modo da avvicinarle all'arte del vetro. *<<La storia, cultura e le tradizioni vanno raccolte, raccontate e conservate>>.*[68]

Parallelamente ai progetti di documentazione e filmografia l'associazione InMurano ha curato una mostra per promuovere i vetrai attivi nell'isola: "*Vetro riflesso, tra acqua e vetro*", inaugurata il 25 giugno 2015, ha esposto più di quaranta realtà tra maestri, studi, fornaci e artisti del vetro, offrendo un panorama eterogeneo per attitudine al lavoro e tecnica compositiva. Erano presenti lampadari, vetrate artistiche, specchi, oggetti prodotti a lume, in fornace, in moleria, decorati e incisi; ogni maestro si è impegnato per l'occasione a ragionare sul rapporto del vetro con l'acqua, elemento basilare nell'ecosistema lagunare. In quella sede è stato presentato l'accordo di collaborazione

[68] https://www.inmurano.com/biblioteca-murano/

tra l'associazione, l'isola di Murano e l'Università Ca' Foscari, con l'obiettivo di creare una relazione profonda tra il mondo accademico, la ricerca, e il tessuto imprenditoriale dell'isola.[69]

L'azione di engagement dell'associazione In Murano è costitutiva della sua stessa mission: instaurare un discorso e documentarlo attorno alla cultura del vetro d'arte è infatti lo scopo primo dell'associazione. Attraverso la costituzione di una rete tra i diversi soggetti, lo sviluppo della Biblioteca Vetro Murano, il coinvolgimento dei giovani nelle attività legate al vetro, l'associazione cerca di promuovere e valorizzare la cultura del saper fare di Murano. In questo senso essa è in grado di coinvolgere le imprese per produrre documentazioni filmate che narrano le loro stesse esperienze, ma anche di organizzare esposizioni per rendere manifesta la capacità produttiva di Murano. L'engagement culturale delle imprese avviene attraverso la raccolta di testimonianze dirette dei maestri volte a cogliere il senso stesso del loro lavoro, i gesti e le abitudini del mestiere.

4.2.4 – Autonoma Murano

Il progetto di Autonoma Murano, associazione culturale, ha mosso i suoi primi passi nel 2016. L'idea nasce dalla volontà di creare un programma di scambi culturali e soggorni studio che possano coinvolgere studenti da tutto il mondo e le imprese del vetro a Murano. L'obiettivo è quello di salvaguardare e dare voce alla tradizione vetraria muranese, al saper fare tipico, diffondendone la conoscenza presso giovani designer, vetrai, studenti, sviluppando prodotti innovativi che sappiano combinare le nuove tecnologie con le tecniche antiche. Si cerca così di creare un ponte tra l'isola e il resto del mondo, attirando talenti e innescando un dialogo costruttivo tra i maestri e i designer. Per fare ciò è stato trovato un accordo di collaborazione con la scuola del vetro americana Pilchuck Glass School, con sede a Seattle. L'embrione di questo progetto si è sviluppato infatti quando Brandolini d'Adda ha visitato la scuola cercando di capire quali elementi potessero essere assimilati nel sistema di fare vetro a Murano. Vista la resistenza a sviluppare idee e progetti innovativi, coadiuvati anche dall'utilizzo di nuove tecnologie, e l'incapacità di creare un fronte unitario che sviluppi la

[69] https://www .inmurano.com/vetro-riflesso-tra-acqua-e-vetro/

produzione sotto un marchio unico, il progetto di Autonoma tenta la via della formazione. Per innescare processi che stimolino nuove idee, il primo progetto pilota del 2017 ha visto cooperare cinque fornaci con due artisti provenienti dalla scuola di Pilchuck per una durata di tre settimane; lo scopo è quello di capire le dinamiche collaborative, la risposta dei maestri agli stimoli degli artisti da una parte e la capacità di apprendimento e di interesse nelle tecniche compositive muranesi degli studenti dall'altra. Nasce così il programma dell'associazione che cerca di dare autonomia operativa alle singole persone creando ponti e contatti fecondi per scambi di idee e modi di produrre. Come la stessa associazione sostiene: *<<Crediamo che Venezia e Murano abbiano un'incredibile eredità culturale e know-how in materia di vetro. La nostra missione è preservare e diffondere questa straordinaria tradizione, e allo stesso tempo arricchirla con una varietà di tecniche e idee. Affinché questo sia possibile, abbiamo aderito ad un programma di scambio culturale con The Pilchuck Glass School, con l'intenzione di creare un hub internazionale per artisti e designer di tutto il mondo>>*.[70]

Nel maggio 2018 il progetto si è ulteriormente strutturato: sei studenti di cinque nazionalità diverse, provenienti dalla stessa scuola, hanno lavorato con alcune fornaci a Murano per due settimane. Essi, insieme ai maestri del vetro, hanno progettato e sviluppato tre prototipi di lampadari. "*Light On*", questo il nome del progetto, adesso è esposto presso il giardino del Museo del Vetro di Murano, a segnalare la continuità naturale tra la scuola, le imprese e le istituzioni nel processo di ricostruzione dell'identità vetraria muranese. *<<Autonoma vuole diventare un luogo per lo sviluppo di progetti dei creativi di tutto il mondo, uno spazio che offre la possibilità a chiunque di scoprire cos'è Murano e quanto la tradizione del vetro sia ancora capace di offrire, creando un ponte tra la "tradizione e la modernità", tra Murano e il resto del mondo del vetro>>*.[71]

Obiettivo per la prossima edizione del progetto è creare un team composto da sei studenti da Pilchuck, due dall'accademia d'arte di New York, un architetto, insieme ai maestri vetrai, per sviluppare una struttura tubolare da collocare anch'essa nel giardino

[70] http://www.autonomafactory.com

[71] https://www.theveniceglassweek.com/it/listing/light-on-2/

del Museo del Vetro. In questo modo l'associazione Autonoma si propone di diventare un nodo, un network, e fornire agganci e legami tra Murano e il resto del mondo.[72] Autonoma dunque propone una forma di engagement culturale che richiami imprese, studenti ed artisti in un dialogo il cui obiettivo è sviluppare forme di progettazione compartecipata. Mettere cioè in relazione la conoscenza tecnica e l'esperienza dei maestri muranesi con gli input freschi dei giovani studenti del vetro internazionali.

Le realtà appena osservate, le mostre e gli eventi promossi dal Museo del Vetro di Murano, dal Consorzio Promovetro, dalle associazioni InMurano e Autonoma sono alcune possibili declinazioni del rapporto attivo tra il mondo culturale e le imprese business model culture-based. Ognuna di esse vede le aziende quali parti propositive nel processo di sviluppo e declinazione dell'evento, cardine del discorso, protagonista agente e non spettatore dell'attività svolta. In questo senso essa è in grado di incidere nella consapevolezza stessa degli imprenditori, di modificare la loro percezione dell'engagement culturale e l'approccio che gli stessi maestri riservano alla questione della tutela, salvaguardia e trasmissione del saper fare.

Nei prossimi paragrafi si prenderanno in considerazione tre diverse imprese, si approfondiranno le loro proposte di engagement culturale per osservare in che modo l'azienda business model cultre-based sviluppa programmi e innesca processi di coinvolgimento culturale.

4.3 – Le proposte culturali delle imprese: introduzione all'analisi dei tre casi

La ricerca, alla luce delle premesse storico-critiche dei capitoli precedenti, e dopo aver presentato le iniziative di engagement culturale attraverso gli esempi dei festival dedicati al vetro e degli eventi proposti da musei ed associazioni, si concentra adesso sull'osservazione di tre casi specifici. L'oggetto dell'indagine sul campo è l'impegno delle imprese in azioni culturali, direttamente scaturite dal loro percorso imprenditoriale. Questo per capire se ed in che modo esse siano coinvolte in processi e progetti culturali a livello di *vision* aziendale, e come promuovano opere in questo

[72] http://www.autonomafactory.com/; http://museovetro.visitmuve.it/it/eventi/archivio-eventi/the-venice-glass-week-2018/2018/06/18004/programma-2/

senso. La scelta dei casi da indagare si basa sulla modalità esplicativa dell'engagement culturale delle imprese, ovvero la tipologia singolare che le diverse aziende hanno sviluppato per allargare il discorso del *business* al carattere culturale delle produzioni. Si tratta di tre imprese che operano a Murano, diverse per modalità di lavoro, struttura aziendale e fatturato, ma che rappresentano alcune delle produzioni tipiche del vetro artistico in isola. Esaminando le aziende che lavorano a Murano, i casi proposti di seguito individuano forme di engagement culturale distinte tre loro, che coinvolgono e impegnano l'impresa in vari livelli e che offrono esperienze culturali diverse.

Inizialmente verrà presentato il progetto di Seguso, storica e antica fornace muranese, che dal 2012 propone la *Seguso Experience*: un percorso esperienziale interamente sviluppato dall'azienda, il quale prevede di condurre il visitatore al centro dell'identità d'impresa. In questo caso si tratta di un'iniziativa legata al mondo del turismo culturale e di esperienza, un'attività culturale immersiva che si esplica attraverso un racconto dinamico: la narrazione della storia di questa antica vetreria lungo le tappe del suo sviluppo, fino agli approdi più recenti dell'innovazione e del design. Questa azione culturale si fa esperienza per le caratteristiche stesse in cui prende forma e per l'idea di base che sottende al progetto, ovvero offrire la conoscenza di un certo tipo di produzione attraverso la convivialità con gli addetti ai lavori. Della *Seguso Experience* verrà presentato il progetto e ne sarà fatta un'analisi critica, alla luce di quanto discusso fin'ora sull'approccio delle imprese alla cultura.

I successivi casi oggetto d'indagine saranno supportati da due interviste prodotte nel dicembre 2018, rispettivamente a Nicola Donà, collaboratore di Lucio Bubacco, e Cesare Toffolo, entrambi vetrai specializzati nella tecnica del lume. L'engagement culturale dello studio di Lucio Bubacco, nel quale opera Nicola Donà, si esprime con la realizzazione e pubblicazione del libro "*In Muran*", che i due vetrai hanno scritto e illustrato tra gennaio e febbraio del 2018. Esso narra il viaggio onirico, mitologico e fantastico dell'arte del vetro a Murano, dalla sua nascita fino alle dinamiche più recenti che mettono in luce (o affossano) il nome dell'isola, e questa arte, nel mondo. A metà tra un libro illustrato, un fumetto, un romanzo storico e una cosmogonia, esso rispecchia il carattere, l'anima e lo spirito del lavoro portato avanti da Bubacco e Donà. Per questo motivo si fa strumento di *marketing* dell'idea di impresa che i due vetrai hanno rispetto alla loro attività. Una narrazione del *core business* e della *view* aziendale pensata e

sviluppata per il cliente ed il potenziale mercato, ma anche per chi col vetro ci lavora o ne è appassionato.

L'intervista conclusiva si riferisce al maestro Cesare Toffolo, artista del vetro famoso nel mondo per la lavorazione del lume soffiato. La sua azione imprenditoriale da sempre è legata a quella culturale: impegnato per anni nell'insegnamento della tecnica in America, in Italia, in Giappone e Portogallo, ha tenuto varie conferenze sul vetro in diverse parti del mondo. Studioso appassionato e maestro innovatore, ha scritto, in collaborazione con Sandro Zecchin, la più grande monografia oggi esistente sulla tecnica del lume. Ha contribuito a fondare l'associazione Centro Studio Vetro, nel 1997, che si è occupata di promuovere e diffondere la cultura del vetro d'arte nel mondo, cercando così di fungere da tramite per le diverse realtà sparse nei continenti, anche grazie alla rivista trimestrale *Vetro*. Infine, nel 2018, è stato uno dei membri del comitato organizzatore della 47° Glass Art Conference svoltasi a Murano, rivestendo il ruolo fondamentale di traduttore delle esigenze americane nelle declinazioni possibili e secondo le opportunità offerte dall'isola. Un lavoro lungo e particolare durato due anni, i cui sei mesi precedenti alla conferenza sono stati impiegati totalmente per l'allestimento e la buona riuscita dell'evento. Alla luce di quanto descritto nei capitoli precedenti, ci sembrava doveroso approfondire la questione della Glass Art Conference intervistando chi ha contribuito alla progettazione e gestione dell'evento. In questo caso l'engagement culturale è rappresentato non solo da una costante attenzione per la diffusione e lo studio del mestiere d'arte, attraverso conferenze, lezioni, dimostrazioni e pubblicazioni, ma anche dall'intraprendenza dell'associazionismo e dal ruolo che l'imprenditore stesso si assume nel coordinare, assieme ad un team di maestri vetrai d'eccellenza, e dirigere operativamente il festival della Glass Art Society.

Le iniziative presentano tre modelli diversi di approccio alla cultura, che si possono leggere come rispondenti di tre livelli differenti di osmosi culturale: l'offerta di un'esperienza immersiva in fornace quale quella di Seguso rappresenta un'azione esterna al *core business* dell'azienda, ovvero la vendita di prodotti, ed è possibile ritenere che sia sviluppata come attività parallela. Il libro, espressione del pensiero che sottende l'intero processo creativo di Bubacco, si può considerare veicolo di *marketing* del prodotto e dell'aura aziendale, ma anche narrazione efficace che introduce il lettore alle problematiche del sistema del vetro muranese di oggi. L'azione culturale non si può

considerare parallela al *core business*, entra di fatto a rappresentare l'impresa e potenzialmente incide negli sviluppi futuri dell'espressione artistica. L'esperienza di Toffolo, tra l'insegnamento, lo studio e il festival, ci rende evidente quanto, nel suo concetto di impresa, sia presente la componente culturale, non solo nello sviluppo di *business model* basati sulla cultura, ma nell'intera attività imprenditoriale. È quindi ragionevole ritenere che la cultura, nell'attività della sua azienda, sia una componente essenziale della stessa ecologia in cui si muove e si esplica l'azione produttiva. Ovvero che l'engagement culturale sia parte integrante della *view* aziendale.

4.4 – La Seguso Experience

È il 1397 quando compare, per la prima volta in un documento relativo alla lavorazione del vetro, il nome di Antonio Filux Segusi: capostipite della dinastia vetraria dei Seguso. Nel 1605 viene iscritta nel Libro d'Oro, onorificenza che conferisce il titolo nobiliare alle storiche dinastie delle famiglie dedicatesi all'arte del vetro nell'isola. Nel 1933 viene fondata l'impresa, che nel '37 verrà denominata "*Seguso Vetri d'Arte*": l'embrione di quella che sarà l'azienda come la conosciamo oggi. La prima edizione del Compasso d'Oro, premio di design istituito da Gio Ponti, si conclude con la vittoria del "grande Vaso Blu Rubino" della Seguso Vetri d'Arte, disegnato da Flavio Poli. Nel 1972 l'impresa si dissolve e il marchio storico viene venduto; solo nel 2009 l'azione imprenditoriale dei fratelli Gianluca, Gianandrea e Pierpaolo Seguso riporta la storica azienda sotto la direzione della famiglia, dopo più di trent'anni.[73]

Con le sue 23 generazioni, ad oggi la famiglia Seguso vanta una delle più antiche origini nell'arte del vetro ancora presenti a Murano. L'impresa è stata celebrata anche dal Museo del Vetro con una mostra nel 2013 che ripercorre le tappe dello sviluppo dal 1933 ai primi anni '70. Il brand Seguso attualmente comprende Seguso Interiors, Seguso Vetri d'Arte, Seguso Viro, Cenedese Murano e Gino Cenedese Murano.

<<(...) mentre Seguso Viro e Seguso Vetri d'Arte continuano a dedicarsi alla produzione di oggetti d'arte in vetro, Seguso Interiors si focalizza sullo sviluppo di importanti progetti di illuminazione e interior decoration, evolvendo in un servizio

[73] http://museovetro.visitmuve.it/it/mostre/archivio-mostre/seguso-vetri-darte-1932-1973/2013/05/5670/vetreria-seguso/

specificatamente custom>>.[74] Ogni famiglia di produzione segue suoi propri sviluppi nella progettazione e realizzazione di oggetti che spaziano dai lampadari alle lanterne, le applique, le lampade, i tavoli e le maniglie, gli specchi, le panche, i bicchieri, i calici, i complementi d'arredo e gli oggetti d'arte.

La filosofia dell'azienda viene espressa attraverso tre azioni diverse: <<*custodire il passato, preservare il sapere e trasmettere la bellezza*>>[75] sono il fulcro dell'operato Seguso. Custodire il passato significa raccogliere e documentare il materiale progettuale della famiglia nell'Archivio Seguso, ma anche trattare con consapevolezza e attenzione il patrimonio di conoscenze da tramandare. Preservare il sapere sviluppa il concetto della custodia del passato, includendo nelle pratiche da salvaguardare anche tutti i gesti e le abitudini conservate nel luogo di lavoro, in modo da trasmetterle e far si che si evolvano nei diversi atteggiamenti del lavoro futuro. Così facendo si trasmette la bellezza, nell'ottica di una innovazione riguardevole e rispettosa dei passi fatti in passato, della tradizione. <<*Essere innovatori significa saper osare nel rispetto*." Questo lo scenario che fa da cornice alla *Seguso Experience*, "*un viaggio polisensoriale alla scoperta di arte, tradizione, passione*>>[76]: con queste parole il tour viene presentato nel sito internet dell'azienda. Nata da un'idea di Gianluca Seguso, che prima di lavorare come direttore generale dell'impresa ha passato molto tempo in America, avendo modo così di entrare in contatto e capire i gusti dei clienti statunitensi, l'*experience* è una modalità alternativa di far conoscere l'ecosistema Seguso al visitatore. Nello specifico si compone di una visita presso gli spazi dell'azienda, con la possibilità di cenare insieme alla famiglia a pochi metri dai forni di cottura. Gli spazi, costruiti e sistemati per accogliere i visitatori, bilanciano l'ambiente tra gli attrezzi e le postazioni spartane adibite alla lavorazione del vetro, con l'illuminazione data dai grandi e maestosi lampadari sviluppati dai maestri. La bellezza e l'unicità di questa lavorazione viene così messa in mostra, narrata attraverso la permanenza fisica nella fornace, che sia per un pomeriggio o per una cena. Le visite sono prenotabili e a pagamento, con la possibilità di organizzare eventi privati per occasioni speciali.

[74] https://seguso.com/it/
[75] Ibidem
[76] Ibidem

Insignita della Menzione d'Onore in occasione del XXV Compasso d'Oro 2018, vincitrice del premio Mediastar 2013 per il valore creativo dell'idea progettuale, la *Seguso Experience* è un'attività esperienziale progettata e presentata nell'ambito della Biennale del 2012. Come sottolinea lo stesso Gianluca Seguso: *<<(...) non è un riconoscimento al prodotto ma alla nostra filosofia aziendale, alla direzione intrapresa da Seguso Vetri d'Arte nel comunicare i propri valori e con essi l'immagine più autentica di Murano. (...) Non è semplice cercare strade di cambiamento, ma la* Seguso Experience *(...) è la dimostrazione che pur nel rispetto della tradizione si possono intraprendere nuove modalità di approccio al mercato, partendo dall'innovazione culturale per comunicare al mondo che a Murano non si fa solo vetro, si dà vita alle emozioni con il vetro. Questa capacità di stupire che è propria solo della nostra isola, va coltivata e insegnata come un seme da tenere nel cuore contro la mediocrità>>.*[77] E ancora, aggiunge Pierpaolo Seguso: *<<(...)* Seguso Experience *è molto di più di un racconto del percorso che il vetro compie all'interno della fornace, abbiamo cercato di disegnare emozioni con tutto quello cha avevamo a disposizione, iniziando dalla nostra passione: la Giuria del XXV Compasso d'Oro ha colto l'unicità di una filosofia che supera lo "*story telling*" e diventa "*story living*" per trasformare ogni ospite da visitatore in ambasciatore, senza chiedergli nulla in cambio.>>*[78]

La particolarità dell'esperienza offerta è la sua stessa forza di veicolare la cultura e l'etica aziendale attraverso un percorso che non sia finalizzato alla vendita esclusiva dei prodotti. In questo caso infatti le visite possono concludersi con l'acquisto di vasi o bicchieri, ma non è questo lo scopo ultimo del tour. Fondamentale è la trasmissione quasi didattica della *view* aziendale, dei valori che sono alla base dell'intero sistema produttivo, del brand Seguso. *<<Quanto più il Made in Italy prova a rivolgersi a una nuova generazione di benestanti cosmopoliti che hanno beneficiato della crescita economica in paesi a noi poco noti, tanto più è necessario ricostruire un legame culturale affinché i nostri prodotti possano acquisire la reputazione e il valore*

[77] https://seguso.com/it/2018/06/seguso-vetri-darte-riporta-il-premio-compasso-doro-a-murano-dopo-trentanni/

[78] https://seguso.com/it/experience-it/; https://www.youtube.com/watch?v=EXE5cxRcwTE; https://seguso.com/it/2018/06/seguso-vetri-darte-riporta-il-premio-compasso-doro-a-murano-dopo-trentanni/; https://seguso.com/portfolio/seguso-experience-inaugura-un-nuovo-concept/

economico che meritano>> (Micelli 2016, p.70). Non solo attraverso un discorso sulla marca si veicola il concept dell'azienda e la qualità dei prodotti, oggi infatti è soprattutto attraverso la dimostrazione effettiva dei valori dell'impresa e la trasparenza nei processi produttivi che si ottiene il *marketing* del *brand*, tramite una narrazione consapevole. *<<(...) il valore del prodotto dipende necessariamente dalla qualità e dalla cultura del processo che ne definiscono l'origine, dalle materie prime effettivamente utilizzate, dall'attenzione e dalla passione di chi ha consentito alla sua realizzazione. (...) Oggi una nuova domanda, attenta ai temi della cultura e alla ricerca di nuove confessioni sociali, chiede che il sipario venga sollevato. (...) Non si limita a verificare le etichette che certificano la responsabilità sociale o la sostenibilità ambientale di questa o di quella impresa. C'è oggi una domanda di verità che passa attraverso il contatto diretto con chi lavora e con chi produce*>> (Micelli 2016, p. 71). In questo senso possiamo ritenere la Seguso Experience quale espressione di engagement culturale perché il cuore dell'esperienza, l'obiettivo, è la diffusione della conoscenza di questo mestiere dalle origini antiche che è il vetro d'arte.

4.5 – Studio Bubacco: intervista al maestro Nicola Donà. Progetto *In Muran*

Lucio Bubacco, storico maestro del vetro a lume, nasce a Murano nel 1957 e all'età di soli quindici anni riceve la licenza per poter operare come vetraio. Specializzato nelle sculture a lume e negli oggetti d'arte, è tra i massimi esponenti del vetro artistico non solo a Murano, ma in tutto il mondo. Lo studio anatomico della figura umana, l'arte dell'antica Grecia e gli splendori di Venezia sono gli ingredienti delle sue opere, fusi insieme per dar vita a meraviglie di intrecci di vetro. Nel Gennaio del 2018, a causa di un incidente sulle piste da sci, Bubacco si è rotto la clavicola sinistra; impossibilitato a lavorare col vetro ha iniziato a dipingere acquerelli, che poi si sono trasformati in un progetto editoriale, realizzato in collaborazione con Nicola Donà, maestro vetraio presso lo studio di Lucio Bubacco dal 2015.[79]

<<Questa per noi è stata un'avventura nuova, un viaggio parallelo. Crediamo fermamente che la forza di questo libro sia il fatto che sia scritto da due vetrai, e che quindi, in qualche modo, esso assuma sfumature più vere>> (Bubacco e Donà 2018).

[79] http://www.luciobubacco.it/

Nel dicembre 2018 è stata fatta una intervista al maestro Nicola Donà sulle origini della sua occupazione nel vetro d'arte, si è cercato di capire, poi, quali sono i significati ed i valori che lui stesso attribuisce all'oggetto culturale che è il libro *In Muran*. Parlando del personale approccio al mondo della vetreria, ci ha spiegato quanto atipico sia stato il suo percorso: nato e cresciuto a Murano, ha sempre "respirato" l'aria di questo mestiere d'arte, nonostante ciò, conclusi gli studi al liceo classico, si è iscritto ad ingegneria ed ha frequentato i corsi per qualche anno. Non essendo soddisfatto della strada intrapresa si è avvicinato al mondo del vetro all'età di 25 anni ed è entrato nello studio Bubacco come collaboratore esterno, molto tardi rispetto alla media di un maestro vetraio.

<<Il lume è la cosa più semplice ed istantanea da capire per chi si approccia al mondo del vetro per la prima volta. Nonostante sia più intuitivo, il lavoro a lume è più difficile: si espone il pezzo alla fiamma, ma ogni volta che lo si fa non è più come prima. La fiamma è una lama che spara calore, e lo fa in maniera molto selettiva, così il pezzo si ritrova ad avere temperature diverse e va incontro a traumi termici>>.

Successivamente si sono poste domande riguardanti tre diversi livelli di approfondimento, relativi alle modalità di lavoro, all'approccio culturale del *business* ed infine all'espressione dell'engagement culturale.

Quali sono i caratteri che contraddistinguono la vostra impresa?

*<<La prima cosa è il dettaglio. Producendo una figura di vetro essa ha una certa definizione, come una sorta di foto in HD, quando si aggiunge il dettaglio che la migliora questo ha un costo. A lume, essendo un lavoro di minuzia, ogni dettaglio deve essere perfetto, ci si concentra sul piccolo, non possiamo trascurare nulla. Deve stupire l'oggetto, sia per la storia che per il colpo d'occhio. Col dettaglio cambia l'espressione e cambia l'atteggiamento della composizione in generale. Seconda caratteristica è la storia, ovvero quello che racconti attraverso la composizione, attraverso appunto i dettagli, ed è ciò che affascina e lega insieme tutto. Questo "*tutto*", nonostante siano composizioni a lume, può diventare maestoso e grande se si uniscono gli elementi. Ovviamente non è un utilizzo usuale del lume, ma consente di elevare questa lavorazione ad un livello di complessità molto alto. Con il dettaglio e la storia si arriva poi alla terza caratteristica che è la bellezza, la chiave di lettura delle opere>>.*

Cura del dettaglio, trasmissione del messaggio attraverso la narrazione di una storia e complessità strutturale degli elementi composti sono gli ingredienti principali del lavoro di Bubacco e Donà, il risultato è l'estrema bellezza e raffinatezza di ogni oggetto, dalla semplice statuetta al più complesso lampadario.

> Quanto la componente culturale e la conoscenza della storia, della mitologia (il racconto del baccanale ad esempio) è fondamentale nelle composizioni Bubacco?

<<La cultura e la conoscenza applicata all'oggetto, nelle opere Bubacco, è fondamentale. Egli è un cultore della bellezza, questa bellezza si mostra attraverso il senso che assume l'oggetto e la sua forma, ma anche attraverso il tempo che egli dedica alle sculture. Molti vetrai fanno l'equazione "guadagno diviso tempo" ed il risultato è la perdita di dettaglio, quindi di storia e di bellezza>>.

> In che modo comunicate il senso e gli elementi di dettaglio, storia e bellezza delle vostre produzioni? Quali sono gli strumenti narrativi?

<<Per comunicare un prodotto che rispecchia il percorso di un progetto, oggi, si utilizzano molto i social media, soprattutto internet e la diffusione nel web di contenuti narrativi. Per quanto riguarda il mio ultimo progetto, ovvero una biga in vetro che rappresenta il mito di Platone, ho ideato un video da pubblicare su Youtube che racconta il viaggio di questa biga per i luoghi significativi di Murano, dalla sua nascita nello studio fino al viaggio vero e proprio lungo calli e canali. La comunicazione sui social è importante, ecco perché il video esplicativo del lavoro, pubblicato su Youtube, non si limita ad un'esposizione delle fasi produttive, ma racconta la storia del viaggio, dall'idea alla scoperta finale dell'Isola. Nel video devo comunicare cosa sono in grado di fare, non in modo tecnico, ma in modo emozionante. Senza dare troppe informazioni, si comunica il lato estetico e spettacolare del fuoco, del vetro. Questa esigenza di comunicare il valore del prodotto è nata in quanto, negli anni precedenti, parlando del mio lavoro, molte persone rimanevano stupite e si interessavano sempre di più chiedendo in che modo funzionasse la lavorazione a lume. Non c'è modo di spiegarlo solo a parole, chi va in laboratorio vede e apprende, così può capire meglio. A differenza della spettacolarità della fornace e del lavoro in team, qui si devono risaltare

gli elementi propri del lume: l'attenzione forte sui gesti e le movenze, sull'individualità e sui dettagli>>.

Per veicolare un senso, un significato, sono necessari strumenti in grado di narrare adeguatamente il processo creativo e produttivo. Come sostiene Micelli, parlando dell'esperienza di Seguso e in generale del vetro di Murano: *<<Rimane, quindi, il problema di come divulgare una cultura così complessa e affascinante senza ricorrere ai mezzi di comunicazione di massa (televisione, radio, giornali) che poco si adattano – per costi e tempi di comunicazione – a promuovere un messaggio sofisticato e ricco di sfumature. La risposta in realtà è semplice: scommettendo sul web>>* (Micelli 2016, p. 72). Il web, la rete, è capace di veicolare messaggi in ogni parte del mondo, per questo sempre di più viene scelto per campagne di marketing mirate, o per mostrare processi e procedimenti del percorso creativo. Oltre alla piattaforma di condivisione video Youtube, molto utilizzato da artisti e maestri vetrai è la piattaforma Instagram, uno strumento che permette di condividere foto, brevi video e *storyes*, mettendo in contatto addetti ai lavori e appassionati grazie alla possibilità di seguire *hashtag* specifici.

Tornando a parlare di Murano, quali sono gli eventuali vantaggi dell'operare in isola e quali gli svantaggi?

*<<Lavorando a Murano sei al centro del discorso del vetro, nell'isola c'è la storia e il principio dell'arte. A discapito di questo, oggi, ti scontri con mentalità abbastanza chiuse. Lavorare è possibile farlo in laboratorio, ma per vendere servono le vetrine, e allora si devono cercare gli spazi, gli showroom, le cosiddette "*sale*" in cui i vetrai propongo i pezzi e dopo sono le sale stesse che curano la vendita. Rimanere in Isola ha un fascino diverso però e lavorare qui, per noi vetrai, è necessario. Come lo è anche viaggiare per il mondo>>*.

Che rapporto avete con la storia e la tradizione vetraria muranese?

<<Ovviamente profondo, tradizione uguale storia, è molto importante. Si impara sempre dalla storia, la tradizione è la base del nostro lavoro, si copia e ci si ispira ai grandi maestri del passato>>.

Quali sono, invece, i tratti più innovativi? Quale il rapporto con le nuove tecnologie?

<<Utilizziamo maggiormente le fiamme diverse, ovvero lavoriamo con temperature controllate. È più comodo dunque lavorare. Una volta la fiamma era solo di un certo diametro e con un certo getto, addirittura a pedale. Importante innovazione, poi, è l'uso delle tempre, necessarie per ottenere buone fusioni di vari pezzi evitandone la rottura. Nonostante questo, qui a Murano, siamo sempre crudi dal punto di vista delle innovazioni tecnologiche, in America al contrario è fondamentale>>.

Dopo aver analizzato i valori dell'impresa, il rapporto con la tradizione e con la contemporaneità, si indaga adesso il rapporto col mondo culturale e l'espressione dell'engagement culturale nella forma del progetto editoriale *In Muran*.

Parlando di *In Muran*, come è nata l'idea di realizzare questo libro?

<<In gennaio Lucio si è infortunato, non potendo lavorare a lume, a lui è venuta l'idea di raccontare la storia del vetro di Murano in maniera un po'originale. Inoltre volevamo parlare di una certa situazione che si perpetua in isola da molto tempo. Infatti, a Murano è pieno di rivenditori di vetro che non si curano di chi il vetro lo produce e di chi effettivamente fa produzione. C'è spesso una grande differenza tra le fornaci, i lavoratori a lume e le sale di vendita. Non c'è un rapporto equilibrato tra i venditori e i produttori. Abbiamo quindi cercato di raccontare una storia di fantasia, ma che prendesse spunto dalla realtà che ogni giorno viviamo a Murano.>>

A questo proposito, esplicative della situazione descritta sono le parole riservate per la conclusione del libro, narrato in chiave ironica, ma che solleva il problema della "*presenza degli "intromettitori" (o battitori, dir si voglia)*" i quali rivendono a prezzi esorbitanti le opere dei maestri. In passato molti sono stati gli scontri tra "*stazionieri*" e maestri, ma erano sempre gli ultimi che potevano avere voce in capitolo rispetto alle vendite. Oggi la situazione si è ribaltata. *<<Il mercato è, infatti, quasi totalmente nelle loro mani e di ciò si fanno vanto, affermando senza troppi giri di parole la loro abilità nel vendere>>*(Bubacco et Donà 2018, pp. 218-212) .

Qual è, secondo voi, il vantaggio maggiore e l'utilità di sviluppare progetti culturali come questo libro?

<<Ci sono molti motivi per cui ritengo che portare avanti progetti come il libro siano necessari. Innanzitutto valorizzi ciò che fai, ovvero il lavoro col vetro. È molto utile per noi, per avere la coscienza di ciò che facciamo. Non è la spinta economica, ma ideale e culturale che si trae da questo tipo di operazioni. In secondo luogo il libro, o un qualsiasi altro progetto culturale mirato, può essere vantaggioso anche a livello economico: attraverso questa operazione culturale il cliente ci conosce e decide di investire sulle produzioni. È un modo per farsi apprezzare non solo mostrando il prodotto a lume, ma spiegando la storia che sottende ogni creazione. Il cliente, a certi livelli, diventa un amico, si abbattono i muri, il rapporto è diretto e confidenziale e in questo modo si coltiva la reciproca conoscenza, si veicola il messaggio che in primis viene portato dalle opere>>.

Qual è il vostro rapporto con musei, istituzioni, associazioni?

<<Sia Lucio che io abbiamo donato opere al Museo del Vetro di Murano. I rapporti comunque non sono semplici, probabilmente è colpa della mancanza di comunicazione e di integrazione delle imprese e delle figure dei maestri nei progetti culturali. Potrebbe essere utile approfondire e costruire una relazione, investire in un rapporto tra il museo e chi effettivamente lavora il vetro, non in maniera superficiale, ma cercando di legare le rispettive esigenze>>.

E il rapporto con altre istituzioni o realtà diverse in Italia e all'Estero?

<<Posso citare l'esperienza in Indiana, America, presso una scuola del vetro dove ho tenuto dei corsi. In America, già solo per il fatto che sei maestro e vieni da Murano, hanno un riguardo verso la tua figura diverso, ti trattano con rispetto e ammirazione. C'è un altro tipo di attenzione, forse perché qui in Isola c'è un'abitudine alla figura del maestro che ha fatto diminuire l'interesse. È normale, tutti lavorano il vetro, mentre in America è ancora una novità. Bubacco, che ha più esperienza di me nel rapporto con i musei, soprattutto esteri, afferma sempre che quando si tratta di realizzare un progetto oltreoceano, l'impegno è molto serrato. Ci sono programmazioni che durano anche un anno e servono a predisporre la realizzazione e l'esposizione di un pezzo nel museo. La

differenza con l'America è anche che lì, il museo stesso è un negozio ed i pezzi sono effettivamente in vendita, ma esposti con cura e discrezione>>.

Per concludere, puoi raccontarci qual è stata la tua esperienza con la Glass Art Conference e con la The Venice Glass Week?

<<Io avevo partecipato già alla GAS Conference organizzata a Corning, un paio di anni fa, ho potuto vedere quindi una realtà di festa e celebrazione dell'arte, unita ad un'organizzazione dell'evento e museale molto precisa. La GAS Conference di per sé è una grande festa dedicata a chi lavora il vetro, realizzata dagli addetti ai lavori e per gli addetti ai lavori. Quella organizzata a Murano è stata utile perché ha fatto cambiare faccia all'isola, la sorpresa si vedeva nei volti dei muranesi. Hanno vissuto l'entusiasmo degli americani a casa propria; è stata, a mio avviso, un'esperienza incredibile, sia per noi che per tutta l'isola. Personalmente ogni giorno mi trovavo in studio per fare i tour guidati e le dimostrazioni in inglese, dalle due alle tre volte al giorno, illustrando la storia dello studio e il nostro modo di lavorare. Per quanto riguarda invece la TVGW ritengo che sia una bellissima iniziativa, forse ancora un po' acerba, ancora caotica e dispersiva. Gli eventi sono tantissimi ma non ben segnalati, forse è da ripensare la suddivisione nella presentazione: non per categoria di evento, ma per giornate. Inoltre, hanno partecipato al progetto espositivo anche negozi, non solo fornaci o musei, includendo quindi troppe varietà diverse di eventi. Mancava di un percorso che guidasse il visitatore>>.

L'intervista con Nicola Donà si è concentrata sul rapporto dello studio Lucio Bubacco con l'isola di Murano, con le dinamiche tra maestri e venditori, ma soprattutto sull'impegno culturale che risulta evidente in ogni azione dei due maestri. Bubacco è un cultore della bellezza, le caratteristiche del suo lavoro sono la cura del dettaglio, la narrazione storica e l'armonia di bellezza che si genera con la composizione. L'espressione estetica è fondamentale nello sviluppo di oggetti che riguardano una produzione d'arte, non si tratta di oggetti di design e di uso comune, quanto più di vere e proprie opere d'arte. Il rapporto con la tradizione e la storia è fondamentale quindi, ma lo è anche l'approccio dinamico al contemporaneo, che si esprime nelle conquiste tecnologiche (cannelli adeguati, fiamme diverse, forni per la tempra) e nello spirito internazionale con cui i maestri si relazionano ai diversi mercati.

L'occasione della nascita del libro *In Muran* è quasi fortuita, ma l'esigenza narrativa covava da tempo ed è stata un'esperienza fortemente interiorizzata da entrambi i maestri. Essendo un ibrido, a metà tra un libro illustrato ed un racconto fantastico che ci mostra storie e dinamiche del vetro in isola, *In Muran* risulta essere un curioso esempio di engagement culturale. È stata l'occasione per riflettere sulle radici storiche, narrando il racconto mitologico e fantastico, ironico, lungo le tappe dell'arte del vetro in isola. Hanno portato così alla luce i problemi che, secondo i maestri vetrai, persistono nel "sistema vetro", attraverso un *storytelling* alternativo che lega illustrazioni ad acquerello con dialoghi romanzati. Un punto di vista interno, da chi il vetro lo produce, lo maneggia e lo plasma. L'iniziativa sviluppata e prodotta da Lucio Bubacco e da Nicola Donà, è una forma di engagement culturale in quanto essi stessi si sono messi in gioco per narrare il loro punto di vista rispetto alla storia e al loro mestiere, attualizzando il racconto con ingredienti contemporanei e dinamiche che si riferiscono a situazioni reali. Ciononostante la forma ibrida del prodotto lo rende interessante e unico nel suo genere. Un prodotto che esula dal business tradizionale dell'azienda (i prodotti in vetro o i cataloghi d'arte) sviluppato con il preciso intento di narrare la propria storia. Questo oggetto culturale assume la funzione di veicolo narrativo dei contenuti culturali dell'impresa stessa, del suo impegno nel lasciare una testimonianza, del suo coinvolgimento nel discorso culturale, sociale e storico legato al mestiere di vetraio nell'isola di Murano. Quindi l'oggetto, in questo caso il libro, esprime l'engagement culturale dell'impresa intavolando un discorso legato al territorio, alla contemporaneità, ma anche al rapporto con la tradizione. Assume valori plurimi: per l'azienda è una testimonianza della loro responsabilità culturale d'impresa (RCI), per il territorio una cartolina della dinamiche attuali e passate del "sistema vetro" a Murano, per il *core business* aziendale è una forma alternativa di promozione delle produzioni business model culture-based.

Il progetto è stato interamente sviluppato all'interno dell'azienda. Non ci sono state collaborazioni con altri attori culturali, associazioni o musei. Riguardo al rapporto con istituzioni e musei infatti, da quanto appreso nell'intervista, risulta che ancora oggi non ci siano sforzi sinergici tali da poter sviluppare progetti condivisi di stampo culturale. Le relazioni tra imprese, museo, istituzioni sono ancora in via di definizione. Agire sulla costruzione di relazioni più forti, con programmi diversi per le esigenze di ogni attore,

che siano in grado di legare i *goal* e le *mission* di ognuno, può essere un effettivo passo ulteriore verso lo sviluppo di forme compartecipate di engagement culturale. La mancanza di coordinamento potrebbe essere gestita e risolta con l'istituzione di organi appositi che sviluppino questi nodi relazionali, che si facciano ponte per gli scambi e favoriscano i contatti tra imprese, organizzazioni culturali, istituzioni, cittadinanza e tutti gli attori sociali. Come si osserverà nel prossimo paragrafo, il maestro Cesare Toffolo ha cercato di incidere anche in questa direzione, le difficoltà restano comunque molteplici.

4.6 – Studio Toffolo: intervista al maestro Cesare. Una vita tra insegnamento, associazioni e Glass Art Society.

L'intervista conclusiva, riferita al mondo del vetro d'arte di Murano, è stata condotta ad una personalità, il maestro Cesare Toffolo, che molto ha lavorato, e tutt'ora si impegna, per diffondere e trasmettere il concetto di valore culturale del fare vetro. Nato e cresciuto a Murano in una famiglia di vetrai (il nonno ed il padre erano maestri presso Venini), all'età di quindici anni inizia ad intraprendere il mestiere del vetraio a lume, sperimentando con successo tecniche come l'incalmo, la filigrana e la foglia d'oro. Dal 1991 tiene corsi presso la Pilchuck Glass School a Seattle, a Tokyo presso il Niijima Glass Art Center, al Corning Museum presso lo studio e in altre scuole tra America e Giappone ed Europa. Nel 1997 fonda l'associazione non profit *Centro Studio Vetro <<(...) con l'intento di favorire e promuovere, sia in Italia che all'estero, la cultura del Vetro d'Arte>>*[80] attraverso anche l'istituzione di una rivista trimestrale intitolata "*Vetro*", che aggiornava gli addetti ai lavori di tutto il mondo sugli sviluppi recenti di ricerche scientifiche ed esiti artistici.

Dal 2001 al 2003 ha preso parte ai corsi estivi organizzati presso l'isola di San Servolo, in qualità di direttore artistico e insegnante. Con i figli Emanuel ed Elia, adesso lo Studio Toffolo vanta diverse collezioni, dal vetro tradizionale d'arte alle opere di design e di arredamento più contemporanee. Dal 2016 al 2018 Cesare è stato impegnato con il comitato organizzativo della 47° conferenza sul vetro della Glass Art Society, tenutasi a Murano nel maggio 2018.

[80] http://www.toffolo.com/it/curriculum_vitae/

L'intervista si è svolta nel dicembre 2018, presso lo Studio Toffolo a Murano. Come nel caso del dialogo con Donà, prima si è cercato di far emergere i tratti distintivi e costitutivi dell'impresa, in seguito si è approfondito il discorso sul carattere culturale dei prodotti, sulla tradizione, le innovazioni ed infine il coinvolgimento culturale dell'impresa con le azioni da lei stessa promosse.

Quali sono i caratteri fondativi, e distintivi, del vostro modo di fare impresa?

<<Il sapere tramandato racchiude i tratti salienti del nostro modo di fare impresa: ovvero la tradizione, la storia dell'arte del vetro, la manualità. Per andare avanti bisogna sicuramente avere le basi del passato, anche per non ricadere sugli stessi errori. Successivamente è importante che si riesca ad essere aperti. In questo senso ho collaborato con moltissimi designer, mi sono sempre cimentato con progetti diversi, nuovi modi di lavorare. La cosa fondamentale è coltivare il lavoro con curiosità, poi bisogna investire il proprio tempo nell'innovazione>>.

In che modo si articola la vostra produzione?

<<Come produzioni seguiamo la linea classica e quella contemporanea, c'è poi una terza linea, quella dei vetri d'arte, che produco io in prima persona. Quando parlo di linea "artistica" intendo la creazione di oggetti che sono veicolo, mezzo per esprimere un'idea. Comunicare un concetto attraverso la materia è possibile se qualcosa da condividere c'è, solo allora ci si può impegnare nell'ambito artistico, altrimenti si rimane nella produzione di stile classico o di design moderno. Per queste linee di produzione invece, non si può tenere conto solo del nostro intento artistico, soprattutto dobbiamo pensare alle case dei giovani, alle case future, agli appartamenti con l'arredamento e lo stile contemporaneo. Si deve fare ricerca e studio di forme, sperimentare soluzioni che possano soddisfare le esigenze della clientela, studiando le nuove tendenze e rimanendo nel mercato>>.

Quali sono le caratteristiche dell'innovazione nella vostra impresa?

<<L'aggiornamento continuo è una caratteristica necessaria, fondamentale è l'innovazione. Mi ricordo che quando avevo 25 anni, chi faceva il mio mestiere lavorando il vetro a lume, non aveva nessun forno per la tempra, ovvero la ricottura. Tutti i vetri hanno bisogno di essere ricotti per togliere le tensioni interne, io sono stato

il primo a comprare un forno di ricottura. Quando si investe nella tecnologia si ha comunque un vantaggio in termini di produzione e fare un sacrificio, una spesa, oggi porta ad un beneficio nel domani. Questo è essenziale, se una ditta non si evolve è destinata a fallire, non si può rimanere sempre e comunque legati solo alla storia e alle modalità di lavoro conosciute fino ad ora. Si possono poi realizzare oggetti dal design più tradizionale, avvalendosi al contempo di attrezzature contemporanee, in modo da migliorare l'efficienza>>.

Quali sono, secondo lei, gli eventuali vantaggi e/o gli svantaggi di operare a Murano e non altrove?

<<Se si cercano stimoli per un ambito artistico è sicuramente meglio restare in isola, se poi si cerca invece di puntare sulla produttività seriale, sulla quantità, allora è meglio spostarsi in terraferma. Questo perchè i costi legati alla produzione sono più bassi lì. Viene a mancare però il nome di Murano, che comunque ha il suo bagaglio di storia e la fama internazionale. C'è un legante nelle attività a Murano ed è il vetro, le imprese qui si occupano di quello. Il bello di Murano è la conoscenza comune in tutti i campi che hanno a che fare col vetro>>.

Avete mai pensato di spostarvi in un altro luogo, la provincia di Venezia ad esempio?

<<No, non abbiamo pensato mai di spostare la produzione in terraferma. Ritengo, però, che la modalità di lavoro ideale potrebbe essere quella di poter operare sei mesi a Murano e sei mesi negli Stati Uniti, in quel modo si avrebbe il quadro completo: lo studio e la storia qui, l'innovazione tecnica ed il mercato lì>>.

Ci può descrivere in che modo si differenzia l'approccio americano all'arte del vetro da quello italiano?

<<La produzione americana di vetro è molto più legata all'arte rispetto a quella italiana, gli americani hanno una storia molto moderna e recente, quindi sono anche mentalmente più liberi, non inseguono quello che è la nostra idea di tradizione. D'altra parte soffrono per questo e vengono qui, a Murano, alla ricerca della nostra storia. Se noi mettiamo insieme i due aspetti, ovvero l'arte e la tradizione, si trova ciò che occorre per portare avanti l'idea del vetro a Murano. A noi serve il carattere libero, le

sperimentazioni, la novità, a loro serve la storia, ecco che le due parti potrebbero diventare complementari. Il problema è che sono pochi i muranesi usciti dall'Isola per andare in America o altrove. I passaggi e le possibilità esistono, ma le persone non ne sono a conoscenza. Questo probabilmente perché non esiste un'associazione, che gestisca i rapporti tra i vari centri del vetro, che faccia da nodo per smistare le informazioni e coordinare incontri, attività. Credo che il fulcro di questi scambi potrebbe e dovrebbe essere la scuola, entità superpartes, *istituzionale>>.*

Qual è, secondo lei, il valore culturale dei prodotti di vetro d'arte oggi, a Murano?

<<Parlando del valore culturale del prodotto noi stiamo perdendo quella che è la memoria storica, non solo ideale e culturale, ma proprio compositiva: stiamo perdendo la capacità di applicare tecniche di lavorazione al vetro. Molte sono sparite, nessuno le ha documentate. Bisogna mantenere il contatto con la storia, col patrimonio storico di gesti e tecnica. Questo perché, per sviluppare qualcosa di nuovo, se mancano le basi, si deve ripartire da zero. Facendo l'esempio del Giappone, essi considerano l'artigiano, il maestro, come un tesoro, un pozzo di conoscenza da tutelare e salvaguardare. In questo senso cercano di metterlo a contatto con i giovani affinché si tramandi la conoscenza>>.

Da sempre l'insegnamento è al centro della sua attività di maestro vetraio, in che modo la scuola può contribuire a mantenere attiva la produzione di vetro nell'Isola?

<<L'ottica dell'insegnamento è una prospettiva importante nel nostro lavoro, io mi sono sempre prestato. Il futuro della vetreria inizia dai giovani, se non avviciniamo le scuole artistiche al lavoro che si fa a Murano sarà impossibile creare un ricambio generazionale. La mia idea di futuro per l'arte del vetro è molto improntata sull'aprire le porte all'esterno, un'ottica internazionale è assolutamente necessaria. Bisogna aprire le porte per rimanere all'avanguardia: chiudendosi si rischia essere tagliati fuori da tutto il movimento di ricerca attuale, che pur c'è, ma altrove. Ecco perché sono importanti gli scambi di idee, persone e conoscenza con America, Giappone e tanti altri paesi. Da poco abbiamo nuovamente la scuola superiore del vetro a Murano, mancano però i contatti con i centri internazionali di ricerca. Tutto questo non è ancora

sufficiente per pensare di formare delle figure che andranno a svolgere il mestiere di vetraio in futuro>>.

Tornando alla sua impresa, quali sono le forme di approccio alla cultura di cui avete esperienza diretta?

<<Come già sottolineato, in primis, la mia esperienza è stata la partecipazione e la collaborazione all'interno di scuole, soprattutto straniere, per circa vent'anni, durante i quali ho insegnato la tecnica del lume. Una volta tornato a Murano, forte dell'esperienza negli Stati Uniti, ho cercato di dare vita ad un'associazione nell'isola, per mantenere e sviluppare i contatti nel mondo tra le varie realtà del vetro, era ciò che mancava. Così è nato il Centro Studio Vetro CSV. Per prima cosa, sempre cercando di creare i legami e i contatti tra le diverse realtà del vetro, abbiamo fondato una rivista chiamata VETRO*, scritta in italiano ed in inglese, di cui venivano pubblicati quattro numeri l'anno, in tutto sono usciti diciotto numeri. La rivista rappresentava un ponte, un collegamento tra gli studiosi in tutto il mondo, oltre ad essere veicolo di diffusione per il nostro progetto. Gli articoli, infatti, venivano scritti da ricercatori italiani, stranieri e direttori di musei del vetro, sempre tradotti in inglese>>.*

<<Altro importante progetto è stato la stesura dei libri sulla storia del vetro a lume, scritti in collaborazione con Sandro Zecchin, di cui a breve uscirà il terzo e ultimo volume. Essi racchiudono il bagaglio di conoscenze relativo alla lavorazione a lume, unica monografia esistente al mondo ad essere così completa. L'idea iniziale è nata da Zecchin, il quale veniva spesso nello studio a ragionare del lume, per avere notizie sulle tecniche e conoscerne la storia. Ecco che abbiamo continuato la stesura insieme, credendo di realizzare un libretto, un pamphlet *esplicativo; successivamente ci siamo accorti che il materiale era così tanto e vario, che sarebbero venuti fuori veri e propri volumi. Sandro, essendo un chimico, aveva interesse nel descrivere la composizione dei vetri antichi, di cui infatti si è occupato, mentre io ho curato la ricerca relativa alla storia del vetro a lume, dai primi del novecento al contemporaneo. Nonostante ne siano risultati tre volumi, abbiamo comunque dovuto tralasciare molti aspetti, per non appesantire troppo il filo narrativo>>.*

Che valore ha questa raccolta di libri e qual è, secondo voi, il contributo che essa può dare al mondo del vetro?

<<Noi ci siamo dedicati alla ricostruzione della storia evolutiva ed artistica del vetro a lume, prima di questi volumi non esisteva nulla di raccolto, si trovavano soltanto piccole notizie in diversi libri e libretti sparsi. Questa collana di tre volumi è un lavoro che servirà a tutti quelli che vorranno approcciarsi alla tecnica del lume, era qualcosa che mancava. Lo si può considerare un atto doveroso sia per la memoria storica, che per fornire uno strumento unico e utile agli studiosi e ai lavoratori del vetro>>.

Per quanto riguarda il rapporto con le istituzioni, quali sono le vostre esperienze con i musei?

<<A livello regionale, abbiamo collaborato con il Comune di Venezia e con il Museo del Vetro di Murano in diverse occasioni. La mia esperienza principale relativa ai musei, però, è legata soprattutto al Corning, il museo del vetro più grande ed importante degli Stati Uniti. In America c'è la possibilità di accedere ad ingenti fondi per organizzare eventi ed esposizioni. In ogni caso solitamente non siamo noi che in prima persona proponiamo iniziative ed esposizioni, è infatti il museo stesso che viene a cercarci, per avviare una collaborazione e promuovere una mostra>>.

Oltre alle collaborazioni con i musei, lei è stato uno dei membri del comitato organizzativo della 47° Conferenza della Glass Art Society. Ci può raccontare la sua esperienza da mastro vetraio e membro del team della direzione operativa?

<<È stata un'esperienza incredibile questa 47° edizione della conferenza. Il format era già stato sperimentato e studiato, ma andava cucito nuovamente su misura, trovando un equilibrio tra le esigenze della Glass Art Society e le dinamiche di Murano. Il comitato organizzativo, di cui ho fatto parte, è stato scelto direttamente dai membri direzionali della Glass Art Society, non ci siamo proposti noi infatti, ma siamo stati invitati ad organizzare, a livello pratico, ogni aspetto della conferenza, in riferimento al luogo nel quale si sarebbe svolta. Insieme a me, oltre al presidente onorario Lino Tagliapietra, c'erano Marina Tagliapietra, la figlia di Lino, e i maestri Lucio Bubacco e Davide Salvadore, con i quali avevo già collaborato in passato, in occasione dei corsi del vetro a San Servolo. Una squadra quindi già collaudata nella quale il dialogo è molto libero

e l'intesa è forte. Per prima cosa abbiamo cercato i luoghi dove sarebbe stato possibile svolgere la cerimonia di apertura, di chiusura, le dimostrazioni e le conferenze, istituendo un numero chiuso per ogni evento. Sono stati pensati e applicati blocchi per la sicurezza, norme antiterrorismo, richiesti permessi speciali e molto altro. I lavori di organizzazione sono durati due anni circa, tra skypemeeting *con Seattle e il Corning, è stata un'esperienza molto impegnativa. Alla fine si può dire che i muranesi abbiano capito il senso dell'operazione, e quindi, se i muranesi che lavorano il vetro non vanno negli Stati Uniti, noi abbiamo avuto l'opportunità di portare gli Stati Uniti a Murano. E non solo gli Stati Uniti: sapevamo che facendo la Conferenza a Murano, molti europei sarebbero venuti. È molto più semplice ed economico partecipare qui in Italia che andare in America.*

Il secondo giorno della Conferenza avevamo riservato 200 posti gratuiti per i veneziani, nel palco principale, dove si sarebbero esibiti i maestri nelle varie dimostrazioni. Questa è stata una cosa inedita, gli americani non lo avevano mai fatto, mai nessuno, infatti, entra gratuitamente alle dimostrazioni. Anche in qualità di maestro vetraio, ad esempio, per le edizioni precedenti, quando non partecipavo ero uno spettatore pagante. Pagare è necessario e utile per far vivere iniziative come queste, che esistono grazie al prezzo del biglietto ed agli sponsor. L'esperienza quindi è positiva, i muranesi sono stati contenti, tutti hanno guadagnato: l'isola si è riempita, anche bar e alberghi erano pieni. Circa duemila persone si sono fermate a murano, e non erano turisti, ma gente del settore, interessata cioè al vetro. Abbiamo creato opportunità uniche per chi lavora col vetro, abbiamo raggruppato le diverse conoscenze e le abbiamo proposte in un unico evento, alternando conferenze e dimostrazioni riferite a determinati settori e lavorazioni. Era possibile scegliere se approfondire un aspetto del vetro, ad esempio tecnico oppure artistico, e seguire gli eventi ad esso dedicati senza pericolo di sovrapposizione di appuntamenti tecnici tra loro e viceversa>>.

Quali sono le sue considerazioni riguardo la seconda edizione della The Venice Glass Week?

<<Durante la TVGW ci sono stati eventi molto interessanti, si tratta per lo più, però, di eventi che esistevano prima dell'istituzione del festival, come ad esempio le mostre presso l'Isola di San Giorgio, organizzate da Le stanze del Vetro, oppure le giornate di

studio sul vetro promosse dall'Istituto Veneto. Il problema principale è stato inserire anche eventi diametralmente opposti, di natura diversa e creare così una raccolta troppo eterogenea. Questo alle volte non è un valore ma un difetto: in questo caso gli eventi segnalati erano troppi ed in troppi luoghi. Serve quindi, per le edizioni future, un controllo maggiore da parte del comitato scientifico, un rigore per quanto riguarda la selezione degli eventi da proporre. Un'idea che abbiamo già presentato al comitato organizzatore per le prossime edizioni, sarebbe quella di realizzare, all'interno della TVGW, la Murano Glass Week: ovvero un programma specifico per le fornaci e i laboratori muranesi, da concentrare ad esempio in una giornata, sottolineando l'importanza dell'isola di Murano per il vetro d'arte>>.

> Per quanto riguarda la comunicazione delle due manifestazioni (GAS Conference e TVGW), rispetto alla prima, che non ha avuto molto dispendio economico in pubblicità, la TVGW ha investito particolarmente nell'aspetto *social* e promozionale. Quali sono stati, secondo lei, i motivi di questa scelta?

<<Per quanto riguarda la TVGW si è cercato, a mio avviso, di fare pubblicità all'evento utilizzando vari canali comunicativi, in modo tale da diffondere la notizia che si sarebbe svolto un festival interamente dedicato al vetro e, soprattutto, aperto a tutti. Per quanto riguarda la Glass Art Conference, gli americani non hanno voluto investire molto in pubblicità e marketing *sul territorio in quanto a loro non interessava promuovere l'evento per attirare nuovi soci. Le richieste di partecipazione per Murano, infatti, erano già più alte dei biglietti disponibili ancora mesi prima dell'apertura. In conclusione questi festival sono fondamentalmente due eventi di natura diversa, a mio avviso la TVGW ha bisogno di trovare la sua forma definitiva, migliorare degli aspetti e svilupparsi>>.*

I caratteri principali dell'impresa Toffolo, come si è appreso dall'intervista, sono quindi rappresentati dal connubio di elementi della tradizione e della storia con lo spirito di sperimentazione e apertura alle innovazioni, ai mercati esteri, ai canali mondiali. Il rimando costante è alla coltivazione della figura del maestro che si concretizza nella sua stessa ricerca, negli scambi e nel confronto con realtà diverse. La ricerca e l'innovazione si basano sulle conoscenze dalla storia e del mestiere, che assorbono poi gli stimoli contemporanei; il movente è la curiosità che va mantenuta sempre attiva per

non fermarsi in soluzioni compositive e produttive ormai sedimentate, ignorando gli elementi di novità. Le produzioni si articolano nello sviluppo di collezioni dal design classico e contemporaneo, che rappresentano la parte principale del business, ad esse si affianca la linea di pezzi d'arte realizzata in prima persona da Cesare Toffolo.

In rapporto all'Isola, l'impresa risulta essere convinta e decisa riguardo alla permanenza della ditta a Murano: è il centro del discorso del vetro, luogo in cui ogni attività legata a quest'arte è concentrata in un unico territorio, nel distretto. Questo permette di portare avanti più facilmente i progetti sperimentali, puntando così allo sviluppo di prodotti di qualità. Al contempo però, rimanendo chiusi in Isola è difficile che si inneschi il processo di rigenerazione del prodotto. L'innovazione avviene grazie alla compresenza dei contatti con l'estero, ai viaggi e alla formazione culturale della figura stessa del maestro. Come sottolineato dallo stesso Toffolo, il panorama americano si propone quale terreno fertile non solo per stimolare i maestri con le innovazioni tecnologiche e artistiche proposte dal Corning e da altre realtà. L'America è importante anche per la capacità del mercato di assorbire gli oggetti e le produzioni dei maestri italiani, apprezzati soprattutto per la loro maestria tecnica e per l'estro e le intuizioni artistiche. La compresenza di questi due fattori, ovvero la cultura di Murano e il contatto con i soggetti americani, è necessaria per mantenere vivo lo spirito di curiosità e ingegno del maestro-artista.

Uno dei problemi maggiori, segnalato dal maestro, riguarda il valore culturale delle produzioni. Esso è messo a rischio dalla mancanza di attenzione nella trasmissione delle conoscenze; come ci ricorda Toffolo, molti atteggiamenti pratici e tecniche manuali sono andati sparendo perché non documentati e non più tramandati. Un approccio sistematico alla documentazione di gesti e saperi orali che fanno parte del mestiere e dell'arte del vetro sarebbe importante. Come anche l'avvicinamento dei giovani alle figure dei maestri, la coltivazione delle nuove maestranze, indispensabili per garantire futuro all'arte, ma sempre più scarse. Da qui l'impegno necessario verso l'insegnamento, da Toffolo più volte ribadito, e soprattutto verso la creazione di un polo che sia in grado di organizzare le relazioni, gestire gli scambi ed il dialogo tra le scuole, i centri di ricerca, i maestri e gli studenti nel mondo. In questo senso era stato da lui stesso fondato il CSV Centro Studio Vetro, ormai chiuso, per far sì che ci fosse un'associazione in grado di far dialogare diverse realtà.

L'engagement culturale, come già accennato, si esplica non solo attraverso l'attività di insegnamento e l'istituzione di un ente preposto allo studio e alla promozione dell'arte del vetro, ma anche, negli anni più recenti, con la realizzazione della monografia sul vetro a lume nella storia e nel mondo. I tre volumi, dal preciso intento didattico e documentaristico, indagano la composizione chimica dei vetri, lo sviluppo della tecnica e le ricerche in campo artistico dal passato fino ad oggi. Altra declinazione dell'impegno del maestro nelle attività culturali è la sua partecipazione nel comitato direttivo che ha organizzato la 47° Glass Art Conference a Murano. Il risultato importante ottenuto con questa manifestazione è stato quello di aver mostrato le dinamiche internazionali di lavorazione e innovazione dell'arte dle vetro ai maestri muranesi ed europei, aver portato, cioè, le novità dagli Stati Uniti fino a Murano. Oltre alla GAS Conference, Toffolo ha partecipato anche alla TVGW; nonostante permangano delle perplessità sulla condotta del festival italiano a causa di scelte gestionali ed organizzative da ripensare, in generale promuovere e partecipare ad un discorso sul vetro lo si ritiene necessario per mantenere un dibattito fertile. Queste grandi manifestazioni si riscoprono essere l'occasione ottimale per instaurare un confronto tra le lavorazioni, per discutere dei problemi legati all'arte e per valorizzarla, diffonderla, attraverso le mostre e gli eventi in calendario.

L'esperienza di Cesare Toffolo si concentra nella volontà e l'esigenza di trasmettere la conoscenza e l'arte del vetro a lume, in questo senso si possono leggere tutti i suoi sforzi in campo culturale. Dall'insegnamento vero e proprio alla familiarità con ambienti associativi di stampo promozionale, dal lavoro editoriale e di ricerca concentrato nella monografia dedicata al lume all'impegno e la collaborazione con musei italiani ed esteri, fino all'organizzazione del più grande evento dedicato all'arte del vetro nel mondo. È ragionevole pensare che l'engagement culturale dello Studio Toffolo sia profondamente connesso con le loro stesse modalità di produzione, con le scelte strategiche di *business* e con l'idea che sottende i prodotti *culture-based* realizzati. L'impegno culturale è elemento fondamentale che struttura il *core business*, senza perdere di vista le esigenze del mercato, direzionando invece l'impresa verso un'apertura quanto più possibile alle innovazioni e agli stimoli provenienti da ambienti esterni alla realtà muranese.

Capitolo quinto

5 – L'engagement culturale delle imprese del merletto

5.1 – Burano ed i merletti nel contemporaneo: introduzione

Burano oggi si presenta profondamente cambiata dall'aumento di interesse che nasce per l'Isola, da parte di un turismo sempre più presente. A partire dagli anni Ottanta, come ci ricorda l'antropologa Lidia Sciama, il sistema famigliare ha iniziato a cambiare volto (Sciama 2006). Il patriarcato e le distinzioni di genere si sono affievoliti, le famiglie iniziano a desiderare una vita fuori dall'Isola, di conseguenza le tradizioni e le abitudini si trasformano, cambiano. Nonostante ciò la richiesta turistica aumenta, Burano diventa sempre più una meta obbligatoria per il visitatore che approda in laguna. Di conseguenza si aprono nuove strutture ricettive, aumentano i *bad&breakfast* buranelli, si aprono nuovi ristoranti ed i negozi concorrono a favorire questi flussi di persone e di denaro (Lidia Sciama 2006; Francesco Zane 2014). Quanto conta la narrazione legata al merletto ad ago in questa evoluzione? Quanto, della tradizione autoctona, viene percepito dal visitatore? In che modo l'Isola è in grado di fornire uno *storytelling* del proprio valore culturale? Questi interrogativi saranno oggetto dell'analisi svolta in questo capitolo. Prima ancora di indagare le forme di coinvolgimento culturale delle imprese di Burano, infatti, si osserverà l'ecosistema entro il quale esse operano.

In questo capitolo si osserveranno le azioni culturali legate alla promozione del merletto ad ago di Burano. Per farlo si analizzeranno i progetti organizzati dal Museo del Merletto, le iniziative sviluppate in collaborazione con associazioni e imprese, negozi. Si presenterà l'azione di valorizzazione portata avanti dall'Associazione Arte-Mide. Si fornirà, come clausola, il punto di vista di una delle imprese che ancora oggi lavora ed opera a Burano, occupandosi del commercio di merletti ad ago e non solo. In questo modo, attraverso una preliminare fotografia delle realtà di Burano, identificate nel Museo, nelle Associazioni Culturali, nei negozi e nelle merlettaie, saranno individuati i

rapporti di relazione tra gli stessi. Convinti che il network di collaborazione tra istituzioni, associazioni e imprese sia il punto di partenza per un ragionamento corretto e coerente di engagement culturale.

5.2 – Burano ed i merletti nel contemporaneo: da un dialogo con l'antropologa Claudia Cottica

La prima fotografia della "*Burano oggi*" la abbiamo grazie allo studio e l'impegno dell'antropologa Claudia Cottica la quale, a seguito del progetto portato avanti per la tesi di Scuola di Specializzazione in Beni Demoetnoantropologici presso l'Università La Sapienza di Roma, ha indagato il rapporto delle merlettaie con i manufatti di eredità famigliare. La ricerca sull'importanza di questi oggetti culturali e la costituzione di un "*tesoro di famiglia*", ha permesso lei di entrare a contatto con i sistemi di produzione e trasmissione della conoscenza. La tesi, dal titolo "*De Riedo In Riedo. Vita sociale del Merletto di Burano tra Patrimonializzazioni Intime, Istituzionali e Commercializzazione*" rappresenta uno studio etnografico sull'Isola di Burano, portato avanti nel 2016, che si concentra sull'individuazione di tre ipotetici ruoli sociali dei merletti. *<<Tre diverse pratiche di singolarizzazione: quella istituzionale portata avanti dalle politiche culturali locali attraverso il Museo e la proposta di candidatura in rete UNESCO, quella attuata dei commercianti, dove il merletto è considerato una merce. La terza fase, più nascosta, è una messa in valore praticata negli spazi privati dalle merlettaie, merletti che diventano inalienabili. Proprio questa fase rappresenta l'elemento distintivo e innovativo della tesi poiché si è rivolta verso ciò che normalmente restava nell'ombra, i merletti domestici, inseparabili dalle loro creatrici, nello specifico le merlettaie che svolgono le dimostrazioni al Museo. Presenze discrete nelle loro case, dati per scontati, questi incorporano valori e azioni nella materia, contribuendo non solo a svelare la relazione tra cose, persone, a costruire identità individuali e/o collettive, ma presidiano, suscitano comportamenti. (...)La tesi ha evidenziato una serie di costanti e di elementi chiave, culturalmente determinati, sottolineando l'immaterialità della cultura materiale e la complessità della biografia culturale degli oggetti (...)*>>(Claudia Cottica).

In questo modo l'antropologa ha avuto la possibilità di approcciarsi alle dinamiche, attuali e del recente passato, di trasformazione dell'arte del merletto, degli equilibri

sociali e delle relazioni tra gli attori coinvolti. Inoltre, ha collaborato con i progetti culturali sviluppati dall'Associazione Arte-Mide, di cui si presenteranno le iniziative nei prossimi paragrafi. L'azione congiunta ha portato alla realizzazione di progetti che hanno coinvolto le merlettaie, il museo e i ragazzi delle scuole elementari e medie della zona veneziana. Durante un confronto, un dialogo, tenutosi l'11 aprile 2018 la dottoressa Cottica ha introdotto il panorama entro il quale si esplicano le dinamiche culturali dell'isola. Nel presente paragrafo se ne riportano alcuni passaggi salienti, utili per comprendere l'ecosistema attuale del merletto a Burano.

Le premesse per comprendere la situazione attuale del merletto sono le due fasi di crisi che ha vissuto nel medio e recente passato. La prima, dovuta alle rivoluzioni dell'industria e della moda, la seconda iniziata con le guerre e seguita poi dal cambiamento del sistema lavorativo. Infatti, come abbiamo accennato nel primo capitolo, se si guarda agli sviluppi del merletto ed al passaggio cruciale degli ultimi tre secoli, vediamo che, allo scoppiare delle rivoluzioni (quella Francese, quella Industriale e quella Americana) si hanno dei grossi cambiamenti di stile nella moda e nella società. Il merletto cade in disuso ed è solo grazie all'epoca romantica ottocentesca se queste tradizioni e questi mestieri si salvano, senza finire nell'oblio. A Burano, grazie all'opera congiunta di un parlamentare e della Contessa Andriana Marcello, che aveva la proprietà sull'isola, nasce la Scuola Merletti. È il momento della grande ripresa ed espansione del mercato; nel 1872 la scuola apre i battenti, e lo fa proprio quando nella moda torna, a grande richiesta l'esigenza di adornarsi con pizzi e merletti per colletti e biancheria. Questa scomparsa delle produzioni a seguito delle rivoluzioni, non è avvenuta a Burano proprio grazie alla figura della Contessa Marcello. È stata lei a rintracciare e assumere alcune merlettaie ancora in possesso della conoscenza manuale dell'arte e, grazie a queste figure, si riuscì a tramandare l'insegnamento a giovani ragazze. La trasmissione avviene anche in virtù della particolare situazione dell'isola: molto lontana dalle influenze e dalle novità italiane, europee, ma anche veneziane. L'usanza di insegnare il merletto ad ago alle bambine dell'Isola era ancora una prassi consolidata. Quella che può considerarsi una logistica infelice dell'isola, ovvero l'essere fuori dai circuiti all'avanguardia, è stata in realtà la salvezza della lavorazione.

Con gli avvenimenti del Novecento il declino è inesorabile, la Scuola Merletti chiude ufficialmente nel 1970, ma erano già anni che ormai le maestranze andavano sparendo.

Dal 1978 l'impegno del Consorzio, promosso dalla città di Venezia e dalla Fondazione Andriana Marcello, è stato quello di farsi carico della valorizzazione dell'arte e della cultura del merletto; il museo apre nel 1981. Un fattore importante, che ha garantito la continuità nell'arte del merletto all'interno delle famiglie, è l'organizzazione sociale interna dell'isola: fino agli anni '80, infatti, strettamente legata al genere. Gli uomini hanno determinati compiti e lavori, legati ad esempio alla pesca ed alle imbarcazioni, le donne si occupano della casa. L'attività del merletto è considerata socialmente approvabile per ogni donna, e in più tiene le bambine vicine alle donne anziane, in modo da essere controllate. Come afferma Lidia Sciama nel suo libro, c'era una grandissima differenza di genere e il merletto aveva trovato un terreno fertilissimo di diffusione come occupazione femminile.

Attualmente non ci sono scuole che prevedono l'istituzione di corsi stabili e continuativi nel tempo per l'insegnamento del merletto ad ago, mirati a formare professionalmente delle nuove maestranze; esistono invece alcuni brevi *workshop* tenuti da negozi, privati oppure organizzati dalla regione, ad intervalli o su progetto. Nel maggio 2018, grazie ad una delibera del Comune di Venezia, sono state assegnate delle sale presso il centro civico Galuppi di Burano, all'Associazione Merlettaie del Museo di Burano. Qui, la Fondazione Andriana Marcello, col sostegno della Fondazione Musei Civici di Venezia, ha aperto le iscrizioni ai corsi di merletto rivolti a chiunque, dal livello base all'avanzato, che risultano essere comunque a frequenza limitata nel tempo.[81]

Il problema principale dell'arte del merletto ad ago, quindi, è proprio il fatto che non si è in grado di formare professionalmente nuove figure. Le associazioni culturali cercano di mantenere viva la tradizione, ma l'insegnamento che propongono è principalmente di stampo hobbistico. Non esistono scuole dove i giovani possano essere formati e introdotti al lavoro delle merlettaie. Nonostante sia un'idea che da molti anni viene paventata nell'isola, non è mai stata messa in pratica. *<<Si era formulata anche l'ipotesi di aprire una sezione dedicata al merletto nell'Istituto Superiore Abate Zanetti a Murano (noto come Scuola del Vetro); si prevedeva lo svolgimento normale delle lezioni durante la mattina, e l'istituzione di rientri pomeridiani per imparare la tecnica*

[81] http://www.veneziatoday.it/cronaca/concessione-stanze-merlettaie-burano.html; https://live.comune.venezia.it/it/2018/05/la-giunta-sostegno-delle-merlettaie-di-burano-assegnate-alla-loro-associazione-alcune-stanze

dell'ago. Solo in questo modo, ovvero utilizzando come tramite formativo la scuola, si potrebbe dare una veste ufficiale al percorso di riabilitazione dell'arte, che altrimenti rischia di rimanere un passatempo>>.

Quindi, nonostante l'arte del merletto ad ago sia arrivata fino ad oggi, grazie agli insegnamenti tramandati in sede famigliare dalle madri alle figlie, non si ha la possibilità di professionalizzare delle figure in grado di garantire una produzione nel futuro. Altro problema, oltre alla formazione di nuove maestranze, derivato dall'entità di quantitativi di ordini di molto inferiori rispetto a quelli ottocenteschi, è la mancanza di materie prime, di strumenti (filati e aghi) che una volta rifornivano la Scuola Merletti. Non ci sono, oggi, i filati fini o gli aghi piccoli che rendono possibile la realizzazione dei manufatti allo stesso modo in cui venivano realizzati in passato. Ciò è importante se pensiamo alla necessità di restauro degli oggetti antichi e cambia il volto dei prodotti nuovi, che saranno inevitabilmente più grossolani rispetto a quelli del passato. *<<Tralasciando per un attimo la perdita dal punto di vista artistico, in senso antropologico questo fa parte dell'evoluzione, del naturale corso della storia e della tradizione. Forse, un altro motivo per cui il merletto attualmente non ha molte possibilità di rigenerarsi, è anche perché viene costantemente messo a paragone del fratello maggiore ottocentesco. Non essendo possibile replicare esattamente gli stessi manufatti per mancanza di maestranze, tempistiche e materiali, sarebbe auspicabile interrompere il confronto col passato, guardando alle possibilità attuali e future dei merletti ad ago. Questo favorendo e intensificando scambi e confronti tra realtà artigianali del territorio (orafi, maestri del vetro, realizzazione di maschere, sarti…), andando così ad alimentare la creatività e l'innovazione>>.*

Mancanza di maestranze e mancanza di strumenti e attrezzature rendono la possibilità di una produzione attuale sempre più difficile. La situazione delle imprese, o meglio negozi, che si occupano di merletto ad ago a Burano risulta parcellizzata. Come più volte sottolineato durante l'intervista, ad oggi le imprese ed i negozi non ritengono sia essenziale instaurare collaborazioni, ad esempio per lo sviluppo di attività promozionali che valorizzino la cultura dei loro stessi prodotti. Questo perché, a quanto argomentano gli attori privilegiati intervistati, taluni hanno ancora il timore di vedersi rubati i "*segreti*" dell'arte e le idee per i nuovi disegni. Le imprese impegnate nello stesso settore di business vengono percepite soltanto come *competitor*, e da un certo punto di

vista lo sono, senza prendere però in considerazione l'idea che, per valorizzare la componente storico-culturale delle produzioni, si possa costruire l'engagement culturale nelle occasioni di rete tra imprese, ridefinendole quali *complementor* in un'ottica di *co-opetition* (Brandenburger et Nalebuff, 1997). Sarebbe quantomeno auspicabile strutturare un dialogo tra le realtà commerciali legate al merletto, il museo e le associazioni per avviare un progetto congiunto, mirato e strategico, di promozione e salvaguardia, puntando alla diffusione della conoscenza del saper fare prima, ed alla sua rigenerazione poi. *<<Il sentimento della concorrenza è maggioritario rispetto a quello della collaborazione, non è facile da estinguere e molte sono le resistenze, ne è un esempio la Biennale del Merletto che ha ottenuto pochissime adesioni da parte dei negozi>>*.

I rapporti tra i negozianti sono quindi tutt'ora limitati, e lo stesso vale per la relazione tra le imprese ed il Museo del Merletto. *<<La mancanza di fondi, necessari a proporre e sviluppare iniziative che siano capaci di coinvolgere le attività commerciali legate al merletto, è una possibile causa del distacco tra le varie realtà>>*. Il museo viene frequentato soprattutto nel periodo estivo, in particolare da visitatori stranieri che si recano a Burano per la *one life-time visit. <<Sviluppare iniziative dirette e rivolte al territorio ed alla cittadinanza renderebbe, probabilmente, più dinamico il museo>>*. Un approccio *bottom-up*, un interesse dal basso, potrebbe aiutare il museo a trovare nuovi fondi e quindi sviluppare progetti diversi. Potrebbe essere utile un interesse collettivo, l'azione congiunta del comparto direzionale del museo con le imprese del merletto, che lì dovrebbero riconoscersi e trovare le radici della loro storia, unitamente con le associazioni.

<<L'allestimento museale attuale non espone solo merletti ma li fa dialogare con dei quadri che contestualizzano l'utilizzo dei merletti nella moda del periodo. Questo discorso museale dialoga già con esposizioni temporanee che potrebbero però essere sempre più potenziate e diversificate evidenziando altri aspetti immateriali legati al saper fare>>.

La presenza nel Museo (nella Scuola, come ancora oggi viene chiamata dalle ex allieve) di merlettaie che si cimentano in dimostrazioni dell'arte, a fronte di un piccolo compenso, ricrea, senza finzione, l'usanza delle donne del trovarsi insieme, discutere e

nel frattempo ricamare. Il visitatore può così osservare le dinamiche dell'arte dal vivo ed interagire con le stesse merlettaie, le quali raccontano loro le vicende personali legate al merletto ad ago, la storia dell'arte e della Scuola.

I negozi, dal canto loro, con le collezioni private di merletti ed i musei di impresa, alle volte possono essere visti quali *competitor* ipotetici del museo, ovvero alternative e ulteriori testimonianze storiche dell'arte del merletto. Rispetto alla fruizione e alla visita, alla proposta culturale di Burano, queste due realtà (imprese e museo) rischiano di elidersi e non trovare una sinergia positiva entrando quasi in competizione per quanto riguarda il tempo di permanenza che hanno a disposizione i visitatori. Negli *atelier* più importanti, infatti, è possibile trovare esposta una collezione privata di merletti con pezzi acquistati o di eredità famigliare. Per ovviare a pericoli di questo tipo, potrebbe essere ipotizzabile la realizzazione di un itinerario diffuso nel territorio. Una iniziativa congiunta, che presenti oggetti provenienti dalle collezioni private dei negozi, dal museo e anche dalle raccolte private delle merlettaie. Lo sviluppo di un percorso espositivo itinerante, che abbia a livello ipotetico il suo centro nel museo e come satelliti le raccolte private degli *atelier* e delle maestre. L'attitudine ad una programmazione comune di lungo periodo, che leghi le intenzioni del Museo con quelle delle imprese, potrebbe portare ad individuare l'azione più consona da intraprendere per evitare la scomparsa dell'arte. *<<Se non si coltivano adesso nuove maestranze, tra vent'anni non esisterà più la capacità produttiva, a quel punto sarà tardi per cercare nuove soluzioni>>*.

Per quanto riguarda le produzioni e le imprese, un altro *input* potrebbe venire dal mondo del *fashion*. Non è semplice, però, rispondere positivamente alle necessità degli stilisti in quanto il sistema moda richiede la realizzazione di un alto quantitativo di pezzi in tempi concentrati. Il merletto, con la necessità fisiologica di tempo affinché sia ultimato, non può essere trattato di fretta. L'alternativa, poi, di riunire più merlettaie insieme per completare la consegna renderebbe il costo del prodotto troppo alto per poter essere commercializzato.

<<I problemi sono molti e si discostano dalle questioni che ad esempio riguardano il vetro: per i merletti i costi altissimi di produzione si scontrano con il pregiudizio, l'idea e la percezione che ancora rimane: ovvero che il merletto non sia un pezzo d'arte. Il

costo di un oggetto di Murano si giustifica in quanto è più socialmente accettato che si tratti di un pezzo d'arte, non avviene lo stesso per il manufatto ad ago>>. Questo perché l'aura attorno all'oggetto in vetro è più solida, conosciuta, costruita e ben narrata, mediata, rispetto alla conoscenza che c'è riguardo all'arte del merletto. *<<L'idea della candidatura UNESCO ICH è utile anche per raggiungere lo scopo di innescare processi di conoscenza che portino ad una maggiore consapevolezza del valore degli oggetti e delle mani, del saper fare delle merlettaie. Si arriva dunque a far capire che, con l'acquisto del manufatto, non si sta comprando una suppellettile, ma un'identità, secoli di tecnica e manualità, di lavoro e di arte portata avanti dalla tradizione della famiglia che lo realizza e lo vende>>*.

Riportare il discorso nella situazione attuale, quindi pensare al coinvolgimento del visitatore con azioni contemporanee, di design, è necessario per evitare il declino dell'arte. Ruolo strategico è quello delle istituzioni, delle associazioni culturali e del museo che organizza eventi culturali. Essi, essendo enti *superpartes* rispetto agli interessi e alle particolarità delle imprese, potrebbero essere in grado di coinvolgere le aziende, i negozi, in azioni culturali uniche. L'istituzione culturale potrebbe quindi avere l'autorevolezza necessaria e la forza di farsi centro per iniziative di valorizzazione; l'operazione potrebbe così auspicare un turismo più consapevole e mirato. In questo modo si sviluppa anche un rapporto col proprio territorio, un dialogo che mette in rete merlettaie, negozi, museo e turisti. Il museo si fa facilitatore e interprete dei bisogni di questi gruppi sociali.

<<Uno dei progetti a cui ho preso parte, promosso dall'Associazione Arte Mide, sponsorizzato dalla Regione Veneto, e che si muove in questa direzione, è stato quello di entrare nelle scuole materne, elementari e medie per raccontare il merletto e sensibilizzare i ragazzi sull'argomento. Sono stati illustrati i passaggi fondamentali della tecnica e la sua storia, unendo teatro e antropologia, siamo rimaste colpite dal fatto che tutti erano molto curiosi ed interessati, per niente annoiati, anzi desiderosi di imparare. Il Museo ha svolto un ruolo strategico: dopo gli incontri in classe, diveniva il luogo privilegiato per incontri narrativi tra i ragazzi e le merlettaie, permettendo in loro di sviluppare una capacità di sguardo, di focalizzarsi anche sugli aspetti immateriali del merletto>>.

Il potenziale è grande, lavorando sulle relazioni, creando una rete che dia valore al museo e sviluppando azioni concrete rivolte ad un *audience* composita, si potrà riconoscere la narrazione dell'oggetto culturale. Una volta che il bene avrà visibilità, diventando riconoscibile, appetibile, facendone conoscere il valore, allora si ritiene possibile la genesi di meccanismi necessari ad innescare il volano per il turismo ed il commercio, uno stimolo che crea reazioni a catena di sviluppo e progetti.

5.3 – Il Museo del Merletto di Burano

Partendo dalle premesse e dalle osservazioni relative alla situazione di Burano nella contemporaneità, si evidenzieranno adesso le azioni svolte dal Museo del Merletto che maggiormente hanno coinvolto merlettaie e imprese.

Il Museo del Merletto di Burano, fondato nel 1981 per dare testimonianza delle opere prodotte dalla scuola Merletti Burano, è stato sostenuto dalla Fondazione Andriana Marcello e da un consorzio nato per raccogliere l'eredità della scuola. Nel 2011 ha riaperto con un nuovo allestimento, dopo alcuni anni durante i quali è rimasto chiuso per manutenzione. Gli eventi di maggiore importanza, che hanno coinvolto imprese e merlettaie in progetti legati alla narrazione dell'arte e alla riscoperta di questo saper fare iniziano con l'istituzione del Concorso Nazionale di merletto ad ago e a fuselli, nel 2014. La pace è il tema scelto per l'occasione, 52 i lavori pervenuti da tutta Italia. Il Concorso si è svolto a cadenza annuale e ha visto la partecipazione di molte merlettaie, con temi diversi per ogni edizione, si può considerare un modo per indagare le influenze recenti e gli esiti innovativi dell'arte. Sebbene non sia incentrato soltanto sulla tecnica ad ago, il Concorso Nazionale raccoglie le opere contemporanee di merlettaie da tutta Italia e ne celebra l'estro con una mostra temporanea che si svolge ogni anno presso il Museo del Merletto di Burano.

Le azioni museali che coinvolgono merlettaie e negozi, o imprese, in attività culturali non sono comunque numerose. Va sottolineato il fatto che, probabilmente, la carenza di fondi limita le possibilità in tal senso. Proprio per questo motivo, la presenza delle merlettaie all'interno della vecchia Scuola Merletti, a disposizione per dimostrazioni era stata minacciata dal taglio dei piccoli compensi elargiti loro. Attualmente è la Fondazione Andriana Marcello che versa un contributo per le merlettaie, affinché siano presenti nel Museo. Ciononostante, di grande impatto emotivo, per merlettaie e

comunità, è stata la festa per celebrare il centenario della merlettaia Emma Vidal. Durante la giornata, il 14 febbraio 2016, è stata proiettata l'intervista realizzata alla merlettaia con lo scopo di documentare la sua conoscenza e la sua esperienza rispetto al merletto, inserita poi nel filmato realizzato dalla Regione Veneto a supporto della candidatura del merletto italiano a bene intangibile dell'umanità, presso l'UNESCO.[82]

Sempre nel 2016, dal 4 al 16 giugno, si è svolta la prima edizione della Biennale, una manifestazione a celebrazione dell'arte del merletto, proposta anch'essa a seguito del progetto per la candidatura congiunta dei merletti italiani come bene immateriale UNESCO. Si sono svolti eventi, lezioni e dimostrazioni a Venezia, Burano, Pellestrina e Chioggia. Punto focale e conclusivo della Biennale è stata la firma del protocollo d'intesa alla presenza dei sindaci delle città coinvolte nel progetto di candidatura UNESCO ICH, tenutasi presso il Comune di Venezia.[83]

Per la seconda edizione della Biennale, svoltasi dal 3 al 10 giugno 2018, oltre al coinvolgimento delle merlettaie presso il museo, occupate nelle dimostrazioni dell'arte, si è visto il coinvolgimento di un negozio: l'Atelier Martina Vidal, che ha proposto l'esposizione di abiti storici dell'Atelier Pietro Longhi, corredati da merletti originali d'epoca della collezione privata Martina Vidal.

I progetti proposti dal Museo del Merletto, che arrivano a coinvolgere le imprese ed i negozi in azioni di engagement culturale sono ancora in via di definizione. Gli interventi maggiori riguardano il focus sulle singole figure di merlettaie: le loro storie di vita e il mestiere vengono celebrati e proposti, soprattutto in occasione delle dimostrazioni presso la sede museale. Uno dei *feedback* positivi di coinvolgimento culturale di attività commerciali legate al merletto ad ago è quello giunto dall'Atelier Martina Vidal, che ha partecipato appunto alla seconda edizione della Biennale Internazionale del Merletto, aprendo il proprio negozio e inserendosi così nel programma degli eventi.

Un ruolo chiave nella mediazione tra le esigenze del Museo del Merletto, quelle delle merlettaie e la necessità di valorizzare il saper fare e la tradizione, lo ha l'Associazione

[82] http://museomerletto.visitmuve.it/it/eventi/archivio-eventi/buon-compleanno-emma/2016/02/16487/centenario-emma-vidal/

[83] http://museomerletto.visitmuve.it/it/eventi/archivio-eventi/biennale-del-merletto-2016/2016/05/16624/programma/

Culturale Arte Mide. Nel prossimo paragrafo si propone l'intervista condotta a Chiarastella Serravalle, attrice e presidentessa dell'associazione, che da anni sviluppa progetti di *heritage storytelling* attraverso piece teatrali e laboratori. Arte-Mide, coinvolgendo bambini e ragazzi, ma anche adulti, con una riflessione sulla storia e la tecnica del merletto ad ago, mette in relazione attori diversi facendosi nodo per la costituzione di una relazione tra il museo, la comunità e le imprese.

5.4 – L'associazione Arte Mide

Costituitasi nel 2004, l'associazione culturale Arte Mide, con sede a Venezia, si occupa di produzioni teatrali e studi culturali, restituiti in forma di performance e laboratori. Il focus della ricerca è la donna, ovvero le figure femminili nel corso della storia secondo i loro valori sociali. <<*Attraverso la valorizzazione della cultura popolare, in particolar modo veneziana e veneta ma non solo – nella parola, nella lingua, nel canto, nel restauro e re-interpretazione di oggetti, sculture e architetture – il fine dell'Associazione è quello di mettere a disposizione l'amore del proprio sapere nella creazione di progetti con finalità artistiche di rilievo sociale*>>.[84] Le attività dell'associazione culturale si basano su ricerche storiche effettuate nella fase iniziale, costitutiva dei progetti, in modo da poter restituire, sottoforma di performance teatrale, il dato storico-sociale della vicenda narrata. "*Il Filo delle Donne Venexiane*" è il tema affrontato da Arte Mide, esso si articola nei vari spettacoli legati alle figure di donne-archetipo che narrano l'essenza femminile. <<*Riconoscendo nella donna veneziana il baluardo della ricerca d'autonomia e indipendenza femminile, l'associazione ha affrontato in questa figura le sue diverse sfaccettature (...) cercando di contribuire alla tutela della tradizione veneziana attraverso lo studio di nuovi archetipi*>>.[85] Lo studio sulle figure delle merlettaie, affrontato dall'associazione, nasce dalla volontà di valorizzarne la cultura; Arte Mide cerca così di instaurare un discorso sulla memoria capace di riabilitare la tradizione, preservandola dall'oblio e attualizzandola con azioni contemporanee che narrino il saper fare dell'ago, coinvolgendo diversi *stakeholder*: dai ragazzi delle scuole alle imprese e le merlettaie stesse.

[84] http://www.arte-mide.com/chi-siamo/
[85] Ibidem

Durante un dialogo con la presidentessa dell'Associazione, Chiarastella Serravalle, attrice e artista, svoltosi nel gennaio 2019, si è cercato di comprendere il ruolo che essa ha avuto, ed ha tutt'oggi, nella costruzione di relazioni tra merlettaie, Museo e cittadinanza.

Di cosa si occupa l'associazione Arte Mide?

*<<L'associazione culturale Arte Mide, composta soprattutto da collaboratrici donne, dal 2004 segue il format chiamato "*Il Filo delle Donne Venexiane*": valorizza le figure di donna che hanno lasciato un segno nella città di Venezia e nel mondo, narrando le loro storie. Per ogni figura analizzata facciamo riferimento ad archetipi femminili, dalla donna indipendente che si ritrova nella figura della Lilith alla balia, alla servetta delle commedie goldoniane, alla merlettaia che con il suo lavoro rappresenta la pazienza e l'attesa, e alla perlera. Mi interessa parlare di donne, ma soprattutto far parlare la storia attraverso le donne ed i personaggi. Il* Filo delle Donne Venexiane *è uno* work in progress*, una ricerca che valorizza il territorio attraverso le figure di donna che hanno lasciato un'impronta. Inevitabile non entrare in contatto con le storie dell'artigianato che ha dato da mangiare a tante donne e alle loro famiglie, quando vita e lavoro erano una unica cosa>>.*

Come è nata l'idea dello spettacolo sul merletto?

<<La genesi dello spettacolo risale a più di dieci anni fa; raccontando, attraverso il teatro, le storie delle merlettaie non si narra solamente la vita di un mestiere, ma anche delle famiglie, dell'isola. Volevo narrare la storia di questa forma di alto artigianato, sopravvissuto per secoli. Ho iniziato prima di tutto ad intervistare le merlettaie e, grazie al Museo del Merletto, sono entrata in contatto con Emma Vidal, la merlettaia più anziana dell'isola. Lei non parla di mestiere ma parla della sua stessa vita in quanto ogni aspetto è legato al merletto, non c'è separazione. Ho iniziato quindi a mappare, se così si può dire, le merlettaie di Burano, poi quelle di Venezia ed infine quelle di Mestre e Mirano. In questo modo ho anche osservato le relative differenze: a Burano ad esempio sono più rigide, molto legate agli stilemi tradizionali, rispetto alle altre merlettaie. A Venezia la libertà dell'estro è maggiore, sono meno severe e più sperimentatrici. Di queste interviste ci sono frammenti e registrazioni di dialoghi, è stata la base dalla quale siamo partiti per ricostruire i punti fondamentali delle loro

storie, da trasmettere attraverso l'azione teatrale. Successivamente ho collaborato con delle storiche del merletto per ricostruire i fatti storici: con la dottoressa Doretta Davanzo Poli, per capire quali erano i punti fondamentali che dovevano emergere nello spettacolo, e con la dottoressa Maria Teresa Sega per la storia delle condizioni femminili nel Novecento. L'esigenza era quella di parlare delle merlettaie, del loro lavoro e dei merletti. Infine, il tutto è stato restituito attraverso la presentazione di tre personaggi i quali hanno esplicato il dato storico, tecnico ed emozionale insieme, facendo narrare loro la propria vicenda. Nello spettacolo si parla della vita delle merlettaie, loro stesse si sono molto identificate nella rappresentazione>>.

La piece teatrale, dal titolo "*Punto Burano - Donne sul Filo del Merletto*" rappresentata nella forma definitiva in prima nazionale l'11 giugno 2016 presso il teatro Goldoni di Venezia, presenta tre figure che simboleggiano altrettanti passaggi storici nell'evoluzione del merletto: l'inizio dell'arte nel XV secolo, il boom con Luigi XIV e la recessione primo novecentesca. Il primo personaggio che compare in scena è Costanza, la sua storia si ambienta nel 1450. In questo caso la necessità è quella di far capire che il merletto nasce tra le dame e l'aristocrazia, non tra le popolane. La prima figura parla di tecnica, illustra la nascita del merletto e fa entrare lo spettatore nei meccanismi dell'arte. La seconda figura è Virginia, una popolana che emigra ad Alençon in Francia assieme ad altre donne. Una ventina di merlettaie, infatti, sono chiamate dal ministro Colbert alla corte di Luigi XIV, Re Sole, amante del merletto, per insegnare la tecnica alle donne francesi. Virginia si reca in Francia ma, sotto minaccia di morte contro di lei e la sua famiglia, è costretta a tornare a Venezia. L'ultima figura, Rosalba, è una donna degli anni '20 che ha guidato uno sciopero alla Scuola Merletti, per protestare contro il salario basso e le condizioni di sfruttamento in cui vertevano le lavoratrici. <<*Sono tappe decisive per la storia del merletto e al tempo stesso avvenimenti storici che ci fanno capire quanto sia stato fondamentale il lavoro della merlettaia per l'emancipazione femminile. Il Merletto che è nato come "raffinato passatempo" per l'aristocrazia veneziana, diventa nei secoli una creazione prodotta dalle donne dei ceti meno abbienti, rimanendo comunque, un manufatto artistico d'immenso valore*>>.[86]

[86] http://www.arte-mide.com/spettacoli/il-filo-delle-donne-venexiane/

In quali occasioni avete proposto lo spettacolo?

<<Il progetto è stato presentato in Regione, inizialmente non è stato accolto ma, dopo alcuni tentativi e miglioramenti, infine è stato finanziato. Per la prima volta è stato rappresentato al Teatrino Groggia di Venezia, poi, grazie ai fondi della Regione, lo abbiamo portato al Goldoni, in occasione della prima edizione della Biennale Internazionale del Merletto. Durante questa rappresentazione, realizzata proprio a sostegno della candidatura del merletto presso l'UNESCO ICH, abbiamo fatto entrare le merlettaie sul palco: sono intervenute quelle di Burano, di Mestre e di Venezia, per la prima volta insieme, con il plauso unanime del pubblico. Lo spettacolo è stato messo in scena poi a Milano, a Bolsena, all'Aquila e anche in una trasposizione solo vocale presso una radio svizzera. La versione definitiva dello spettacolo sarà rappresentata nel marzo 2019. L'auspicio è quello di riproporlo successivamente anche a Burano durante la festa della regata storica, in piazza. È già stato rappresentato presso il Museo del Merletto, ma non ci sono state molte presenze oltre le merlettaie. Per adesso, sulla valorizzazione della cultura e della tradizione, abbiamo vinto due bandi regionali che ci hanno permesso di documentare il lavoro svolto>>.

Si tratta di un lavoro che, in diverse occasioni, ha restituito allo spettatore le tematiche (e le problematiche) prevalenti legate allo sviluppo storico e sociale di questo saper fare. *<<Arte-Mide oltre a fare una ricerca storico scientifica sull'argomento, ha debuttato nei luoghi più significativi del merletto, andando a rievocare l'immaginario percettivo dello spettatore>>.*[87]

In che modo avete coinvolto i ragazzi nei progetti sul merletto ad ago?

<<Nel 2016 e 2017 abbiamo vinto due bandi regionali, con i fondi ricevuti siamo stati in grado di relazionarci con 1200 studenti in vari progetti, adattando lo spettacolo alle diverse età. Coinvolgendo i ragazzi ed i bambini si è cercato di focalizzare l'attenzione sull'importanza della conoscenza e della valorizzazione. La figura della merlettaia era sempre presente. Il laboratorio con i bambini della scuola materna e delle elementari si è svolto con incontri nelle classi, articolati tra musica e narrazioni, e si è concluso con

---

[87] http://www.arte-mide.com/spettacoli/il-filo-delle-donne-venexiane/

la visita al museo, in tutte le occasioni le merlettaie sono state coinvolte e si è creato questo doppio filo di dialogo. La relazione profonda, infatti, è stata anche quella che si è instaurata tra le generazioni, tra le merlettaie e i bambini>>.

Il progetto "*Il Merletto: conoscere, formare, innovare*", che rientra nelle iniziative legate alla Candidatura del Merletto Italiano a Patrimonio Immateriale UNESCO 2017, vuole formare e informare le nuove generazioni in modo da (ri)generare interesse su questa antica tradizione, valorizzandone l'appartenenza al territorio con attività innovative e coinvolgenti. La metodologia utilizzata è quella della realizzazione di lezioni e laboratori pensati per le diverse fasce d'età, con l'intento primario di attivare relazioni generazionali, far conoscere il valore culturale e storico del merletto insieme a quello commerciale e contemporaneo. In preparazione alla visita delle merlettaie presso le scuole, durante la quale si ricrea il set dello spettacolo teatrale e vengono proposti dialoghi e canti, vengono mostrate le interviste realizzate alle stesse maestre del merletto. Questo prepara i ragazzi all'incontro, presenta loro una figura di donna vista come un tesoro, che ha valore in quanto custode di un'arte che sta svanendo. *<<Il Merletto Veneziano è un'arte che sta per scomparire, le cause principali sono la poca richiesta del Merletto come pezzo d'arte, la scarsa trasmissione del sapere alle generazioni più odierne e la poca modernizzazione del mestiere della merlettaia. Attraverso la conoscenza della storia del Merletto e lo studio delle tecniche possiamo prevenire il decadimento di questa preziosa arte>>.*[88] I progetti sono stati realizzati in sinergia con l'antropologa Claudia Cottica, con Francesca Serravalle curatrice di mostre d'arte e con Rachele Colombo musicista; la restituzione di queste esperienze è stata documentata e trasmessa successivamente attraverso un video YouTube che mette in luce i punti salienti dell'operazione. *<<Il merletto ad ago si è rivelato un bene particolarmente partecipativo, nel senso che favorisce e stimola il dialogo interculturale perché va a toccare degli ambiti che potrei definire universali: la famiglia, alcuni riti di passaggio come la nascita, il matrimonio, il rapporto con le antenate, la relazione con gli anziani>>* (Claudia Cottica).[89]

[88] http://www.arte-mide.com/formazione/

[89] https://www.youtube.com/watch?v=qtmbJcwowT8

Nel 2017, in occasione della 73° Mostra del Cinema di Venezia, è stato presentato il documentario dal titolo "Indagine sul Merletto. Storia, evoluzione, scomparsa." diretto da Enrica Cavalli e prodotto dall'Associazione Arte Mide, col sostegno della Regione Veneto. Attaverso delle interviste condotto a merlettaie e studiosi, si analizzano le fasi di sviluppo del merletto dalla sua nascita alla sua condizione contemporanea, cercando di ipotizzare possibili soluzioni per la riabilitazione dell'arte nel tempo.[90]

> Quali sono i progetti futuri legati alla valorizzazione culturale e *all'heritage storytelling* che coinvolgeranno in futuro le imprese?

<<Oltre al progetto sul merletto, che continuiamo a portare avanti, prossimamente abbiamo in cantiere uno spettacolo sulle perlere. *Abbiamo iniziato a mappare le imprese che realizzano perle a Murano. La differenza in questa nuova ricerca consiste nel modo di entrate in contatto con le diverse realtà. Per quanto riguarda le merlettaie, sono state loro a farmi conoscere il mondo che le circonda, a portarmi nei negozi. Per le perle siamo stati direzionati subito all'interno di realtà più grandi: le imprese stesse, come ad esempio Ercole Moretti a Murano e il laboratorio S.U.V. a Venezia. Narrando la storia della* perlera *vogliamo immergerci nella sensazione che può dare il fuoco e restituire allo spettatore ciò che fa vivere la materia: le mani dell'artigiano. Una prima versione, dal titolo "L'anima del Vetro", ovvero la restituzione degli appunti di viaggio alla scoperta delle perle, nella quale abbiamo condiviso lo scheletro emotivo della ricerca, è stata proposta il 20 dicembre 2018 presso l'atelier Muriel Balensi a Burano. Erano presenti i Moretti, S.U.V., Cristina Sfriso, Muriel e Giovanni Nicola. Durante l'evento è intervenuta Cristina Bedin (presidente del comitato per la salvaguardia delle perle in vetro) illustrando il progetto di candidatura delle perle presso l'UNESCO ICH. Lavorando direttamente con le imprese, mi piacerebbe riuscire a coinvolgerle e far si che diventino partner per sostenere queste azioni di valorizzazione della cultura e dei loro prodotti. Questo forse è il modo migliore, inserendoli in azioni performative, per far capire loro quale sia l'importanza di collaborazioni di un certo tipo. Promuovere un prodotto, che è poi il tuo prodotto, facendo capire il valore culturale della storia associata a ciò che fai, a quello che sei e diffondere un messaggio che valorizzi la cultura all'interno dell'impresa. L'obiettivo più vicino è realizzare lo spettacolo sulle*

[90] http://www.arte-mide.com/news/2016/presentazione-del-documentario-indagine-sul-merletto-storia-evoluzione-scomparsa-la-73-mostra-del-cinema-venezia/

perle, coinvolgendo le imprese, collaborando con loro in maniera sinergica. Abbiamo anche ricevuto una proposta dall'Istituto Superiore Abate Zanetti, che ci ha contattato chiedendo se fosse possibile adattare lo spettacolo e riproporlo ai maestri vetrai nell'ottica di un'educazione allo storytelling dell'artigianato>>.[91]

Il ruolo dell'Associaizone Arte-Mide, nella rivalutazione del prodotto ad ago e dell'arte del merletto è stato, ed è ancora adesso, fondamentale. L'operazione nasce dalla volontà di narrare la storia sociale ed evolutiva delle donne di Burano, e insieme parlare del saper fare che è sopravvissuto a secoli e rivoluzioni. Dal punto di vista delle produzioni culture-based, intavolare un discorso sul valore culturale di questi manufatti è il primo passo per restituire al pubblico, al visitatore, al cliente, la storia e la conoscenza del merletto. Le azioni di indagine di Arte-Mide hanno generato relazioni con le merlettaie (e tra le merlettaie), con i ragazzi, con il Museo del Merletto e con i negozi. Coinvolgere attori così diversi è stato possibile grazie alle performance teatrali, di volta in volta pensate e adattate alla location e per gli *stakeholder* del caso. Per quanto riguarda il discorso sul merletto, l'Associazione ha lavorato molto con le singole figure di merlettaie, riuscendo a comprendere e comparare le diverse attitudini, stimolando il dialogo tra le varie personalità, mettendo in relazione la loro stessa narrazione con l'attenzione e la curiosità di bambini e ragazzi. Il progetto legato alla restituzione della vicenda delle *perlere* vuole essere un discorso mirato, rivolto alle imprese (non solo di Murano), in grado di coinvolgere emotivamente (e quindi poi attivamente) gli stessi attori che oggi producono perle in vetro. Stimolando la loro attenzione emotiva, sviluppando cioè una forma di engagement culturale capace di far leva sul valore culturale e storico che le loro stesse produzioni incarnano oggi, l'Associazione intende trovare partner in grado di sostenere le azioni culturali. Non attraverso elargizioni, donazioni o sponsorizzazioni, ma grazie ad un'azione sinergica che miri al comune intento che è la valorizzazione di produzioni business model culture-based.

Dunque, riguardo all'engagement culturale di imprese legate alla produzione di merletti ad ago, l'Associazione Arte-Mide si è posta quale ponte, incubatore di proposte e azioni performative che hanno preparato il terreno per il confronto ed il dialogo. Non tanto un engagement di negozi e imprese, quanto il coinvolgimento fisico, attivo, delle merlettaie

[91] http://www.arte-mide.com/eventi/2018/lanima-del-vetro-appunti-di-viaggio/

(*living human treasure*) in appuntamenti che si possono definire "confronti" con pubblici eterogenei, nel corso dei quali loro stesse si sono fatte parti narrate e allo stesso tempo narranti. Grazie ai documentari, alle interviste, agli spettacoli che raccolgono voci di studiosi, di imprese e di merlettaie Arte Mide ha aperto il dialogo intorno al sapere del merletto. In futuro è ragionevole pensare che sia opportuno creare ulteriori occasioni di coinvolgimento, soprattutto con le imprese ed i negozi in modo da proporre una rivalutazione compartecipata del prodotto culturale che è il merletto ad ago.

5.5 – Atelier Martina Vidal

Dopo aver analizzato le proposte di engagement culturale del Museo del merletto, rivolte soprattutto alle merlettaie, e le attività portate avanti dall'Associazione Arte Mide in merito alla valorizzazione culturale del merletto ad ago di Burano, si indaga adesso l'impegno culturale di una impresa dell'isola: l'Arelier Martina Vidal.

Specializzato in biancheria per la casa, porta avanti la tradizione del merletto ad ago da quattro generazioni, innovando e diversificando i business. Per quanto riguarda la produzione attuale di merletti ad ago, essa si compone di tovaglie e lenzuola ricamate, centri tavola, fazzoletti e ventagli per le spose.

Inizialmente sorto come bottega artigiana, col tempo ha espanso la produzione occupandosi non solo di merletti ma anche di abbigliamento, accessori moda e biancheria di lusso ricamata a mano; è stato *<<(...) pensato dai fratelli Martina e Sergio Vidal come un concept store dove poter trasferire l'esperienza, la conoscenza e l'abilità dei propri antenati e soddisfare i clienti più esigenti>>.*[92] L'atelier non si occupa soltanto della progettazione e della vendita di prodotti d'alto artigianato e di lusso, ma è pensato per accogliere il visitatore e narrare la storia e la cultura dell'isola, del merletto. Di particolare importanza in tal senso è il museo che espone la collezione di merletti di famiglia, con pezzi realizzati dalle generazioni precedenti di merlettaie, alcuni acquistati e altri contemporanei. Esso è visitabile gratuitamente (su appuntamento) e si trova al primo piano dell'edificio che ospita l'atelier stesso.

L'intervista a Marta Perissinotto (responsabile marketing e comunicazione presso l'atelier dal 2014) si è svolta nel dicembre 2018 e si è concentrata sulla narrazione della

[92] https://www.martinavidal.com/it

storia dell'impresa, la nascita dell'Atelier Martina Vidal, il ruolo della Collezione di Merletti e il rapporto con le organizzazioni culturali. Inizialmente è stata introdotta l'evoluzione, la storia, dell'impresa dall'apertura della bottega alla diversificazione dell'offerta merceologica.

Come è nato l'Atelier Martina Vidal?

<<Martina Vidal aveva sedici anni quando ha deciso di fare del lavoro ad ago la sua occupazione principale. In famiglia c'era da sempre la tradizione di lavorare ad ago, come ovunque nell'Isola. La generazione di Martina è quella che ha avuto le difficoltà maggiori in termini di transizione dal sistema storico a quello contemporaneo. Lei non ha imparato il merletto come professione, presso la Scuola, che era già chiusa. Sono stati gli anni in cui sono nati i primi negozi: più che pensare alla produzione si è iniziato ad occuparsi della commercializzazione del merletto. La scelta di Martina è stata quella di aprire una bottega artigianale per la vendita di merletti fatti in casa, dopo poco il negozio si è aperto anche alla commercializzazione di biancheria, non era possibile sopravvivere vendendo soltanto i merletti ad ago. La collezione si è ampliata, come anche il negozio situato nell'antico Palazzo dei Pittori (che attualmente si articola in circa 400 mq)>>.

Quali sono i valori sui quali fondate la proposta commerciale?

<<Martina e Sergio hanno creduto molto nell'idea del rinnovamento continuo, non solo del prodotto ma soprattutto nell'esperienza che puoi dare alla persona che entra nell'atelier. L'innovazione si esplica anche attraverso il modo di trattare il cliente, quando una persona entra per visitare il negozio non ci si concentra solo sulla vendita finale: gli viene offerta un'esperienza che lo porta a seguire un percorso. Gli viene mostrato il piccolo museo al primo piano, si prosegue poi con la biancheria e le ultime collezione fino al secondo piano ed infine l'altana dalla quale si ha una vista completa sull'isola di Burano>>.

Innovazione, termine più volte sottolineato nel corso del dialogo, è il punto fondamentale che contraddistingue l'Atelier Martina Vidal. Innovazione nella tradizione, in quanto l'impresa, pur avendo espanso le proprie aree di business, si struttura attorno alla manualità dei ricami ed al merletto ad ago. Offrire l'esperienza di

visita nel Palazzo dei Pittori (antica locanda dove risiedevano i pittori a Burano) significa coinvolgere fisicamente ed emozionalmente il visitatore nelle vicende famigliari. Il prodotto d'alto artigianato si identifica per le caratteristiche qualitative e la possibilità di scelta, la personalizzazione degli oggetti, che hanno distinto il negozio dagli altri laboratori presenti in Isola.

<<Come produzioni siamo specializzati sul su misura, ciò ha permesso all'atelier di distinguersi dagli altri laboratori, inoltre ha aperto il mercato in quanto la possibilità di scegliere tessuti, forme, dimensioni, colori e decori è una caratteristica indispensabile per poter lavorare con paesi quali l'America. Il vero lusso è la possibilità di scegliere, personalizzare gli ordini, commissionare pezzi unici>>.

Quali sono le caratteristiche che contraddistinguono la vostra impresa?

<<Abbiamo parlato di innovazione e attenzione al cliente. I termini che più ci rappresentano però sono quattro: intanto tradizione e passione, che sono i moventi dell'intera impresa, il motivo per cui Martina e Sergio hanno dato vita a questa azienda e continuano a credere nel progetto. Questi due ingredienti portano alla produzione, motore della ditta, dare cioè una risposta al mercato. La produzione rispetta a sua volta i criteri della qualità e della contemporaneità: tutte le collezioni di design sono firmate Martina Vidal e nascono in atelier. In ognuna troviamo qualcosa che ci lega al nostro passato: ad esempio la collezione San Marco si ispira alla geometria dei pavimenti di piazza San Marco, è stata poi reinterpretata in chiave contemporanea grazie allo studio di Martina>>.

Quali sono le difficoltà maggiori che riguardano il lavoro della merlettaia oggi?

<<Le difficoltà sono molte, ad esempio una delle più pericolose per l'arte è il fatto che, in isola, le merlettaie che sono in grado di realizzare l'orditura, e che noi conosciamo, sono soltanto due. Non è semplice soprattutto perché la persona alla quale ci affidiamo noi come impresa, per procedere con questa prima fase del lavoro, è una; i tempi di realizzazione si allungano e, soprattutto, dopo di lei c'è un grosso punto interrogativo aperto. Noi abbiamo due merlettaie che lavorano in azienda, Maria e Marisa sui settant'anni ognuna. Sono in grado di realizzare più o meno tutte le lavorazioni, nonostante questo alle volte trovano ancora punti nuovi o che imparano di volta in

volta. Il problema urgente è trovare chi andrà a sostituire queste figure, noi come singola impresa, se anche proponiamo, come abbiamo fatto, i corsi per insegnare l'arte del merletto, non riusciremo mai a formare una figura che sia in grado di portare avanti il lavoro. Il discorso deve essere preso in considerazione anche dalle amministrazioni, dalle scuole e dalle istituzioni. Noi come realtà siamo un negozio, la nostra occupazione principale è la vendita dei prodotti; sono prodotti particolari e ovviamente la nostra visione è improntata alla sostenibilità, c'è un grande interesse per il fattore culturale, ma rimaniamo pur sempre un'impresa e come tale non possiamo farci carico dell'intera questione>>.

<<Per quanto riguarda il merletto, un altro grande problema è che, nonostante si sia tentato più volte di rilanciarlo nella moda, a meno che non si tratti di pezzi unici, per noi non è pensabile entrare in una produzione che si dica di serie, visti i tempi ristretti che sussistono nel sistema del fashion, tra una collezione e l'altra. Ad esempio, abbiamo ricevuto richieste da parte di stilisti, ma abbiamo dovuto rifiutare in quanto entrambe le nostre merlettaie sarebbero state impegnate totalmente per quel lavoro, a fronte quindi di un costo molto alto per il prodotto finale. C'è il dispiacere da una parte, perché non si può realizzare quell'ordine, dall'altra non si può rischiare di non rispettare i tempi ed eccedere nei costi, rispetto a quanto preventivato>>.

In che modo conciliate la scelta di continuare ad operare a Burano, mantenendo al contempo un carattere internazionale?

<<Da alcuni anni l'idea di andare fuori da Burano, non per la produzione, ma per la promozione del prodotto e l'estensione del mercato si è fatta realtà. Burano è diventata meta importante per il turismo. Ovviamente i nostri clienti non sono quelli che vengono in isola per la visita giornaliera; il nostro è un cliente che frequenta alberghi di lusso e che trascorre il tempo nei luoghi della laguna senza avere fretta. La fortuna di Burano è quella di essere ben collegata a Venezia per quanto riguarda l'offerta turistica e i canali del lusso. Negli ultimi anni ci siamo aperti al panorama veneziano e abbiamo deciso di partecipare ad eventi che si sono svolti in centro a Venezia; per fare un esempio sono due anni che partecipiamo ai mercatini di Natale proposti negli alberghi di lusso, questo per farsi conoscere e crescere in visibilità, facendo notare le tipologie di tessuti che utilizziamo e i disegni delle collezioni, per promuovere la qualità>>.

Quali sono i vostri mercati di riferimento? Qual è la tipologia prevalente di clientela?

<<Lavoriamo principalmente con clienti esteri, questo per due motivi. Il primo è dovuto alla scelta che abbiamo fatto di realizzare un prodotto d'alto livello, certamente spinti anche dalla clientela e dalla disponibilità del mercato. In secondo luogo, essendo legati a Venezia, abbiamo un bacino d'utenza che ci permette di lavorare molto bene con gli stranieri. Il cliente classico, nella maggior parte dei casi, adesso è di origine americana, nel periodo in cui non c'erano gli americani era molto forte la presenza di clienti russi. Capitano sempre più spesso poi le visite di clienti arabi e cinesi. Ritengo comunque che non sia da distinguere la tipologia del cliente in base alla nazionalità, quanto dalla disponibilità (di tempo e di denaro) e dalla ricerca della qualità. Il nostro cliente principale infatti ricerca l'oggetto fatto su misura. Ognuno poi ha le sue diverse richieste, anche in base ai fattori culturali, ad esempio il cliente russo cerca la massima espressione del lusso e dell'esclusività in un prodotto che abbia un prezzo alto, incarnando così uno status symbol. *Il cliente arabo ha esigenze diverse che sono legate ad una produzione molto numerosa di oggetti; ognuno ha le sue richieste e la capacità dell'imprenditore è quella di riuscire a caprile e rispettarle. Con il cliente italiano le difficoltà sono diverse: alle volte non si arrischiano neppure ad entrare in atelier, supponendo che i prezzi degli oggetti siano inaccessibili. Ovviamente i prodotti hanno un costo elevato ma, pur trattandosi di articoli Made in Italy, fatti a mano e con materie prime di qualità, si ha comunque una buona forbice di prezzi>>.*

<<La nostra scelta di produzione si ispira un po', se vogliamo, ai principi su cui si basava la realizzazione di articoli nel passato: il manufatto deve esser fatto affinché duri nel tempo, quindi le materie prime devono essere di alta qualità. I colori ed i materiali devono mantenere le stesse caratteristiche nel tempo. Oltre a questo, abbiamo puntato sul Made in Italy, non perché non si trovino lini, stoffe o cachemire altrove (pensiamo alla Francia o alla Turchia). Applicando l'etichetta del "fatto in Italia" si sono rifiutati i compromessi, scegliendo di conseguenza che ogni fase riguardante la progettazione e la creazione dell'oggetto, avvenga in Italia>>.

Nonostante il business si sia allargato ad altre categorie merceologiche, qual è il rapporto con la tradizione?

<<Il rapporto è sicuramente molto forte, profondo; sono cambiati i modi di vivere e comunque c'è una grande apertura verso il mondo esterno, ma le tradizioni sussistono tutt'oggi. Alcuni processi portano al cambiamento, ma il legame con le tradizioni culturali dell'isola non è mai venuto meno>>.

Quali sono gli aspetti innovativi rispetto al bagaglio della tradizione?

<<Innanzitutto è cambiata la realizzazione del merletto, un tempo infatti si producevano componenti d'arredo per la tavola, per il letto, copri-spalla, colli grandi e accessori per l'abbigliamento. Oggi l'esigenza è di realizzare prodotti più piccoli. Inoltre, un problema che riscontriamo, è quello di riuscire a trovare la merlettaia che, da sola, riesca a portare avanti tutto il lavoro, altrimenti si complica la produzione e i costi si alzano esponenzialmente>>.

Come viene percepito, oggi, il lavoro della merlettaia?

<<Come per molti altri mestieri d'arte, spesso le persone conoscono il prodotto finito, ma non conoscono il processo necessario alla loro realizzazione. Nel nostro atelier, e in molti altri dell'isola, offrire la dimostrazione della lavorazione serve proprio a questo: rendere consapevole il cliente della complessità di operazioni necessarie a dar vita ad un merletto. Solo così il visitatore ha la percezione del tempo necessario a realizzare un oggetto ad ago. Si capisce che il tempo da impiegare è tanto, ma la possibilità compositiva è superiore a qualsiasi altra tecnica di ricamo>>.

Riguardo alla vostra produzione di merletti, quali sono le caratteristiche principali dei prodotti ad ago?

<<Rispetto ad altri laboratori dell'isola, che hanno introdotto il colore nel merletto, noi utilizziamo solo filati bianchi. Se il cliente lo chiede espressamente alle volte abbiamo fatto eccezioni, ma solitamente non mettiamo mai colori. Questo perché è storicamente riconosciuto che il merletto, per tradizione, debba essere bianco. Altra caratteristica importante, dal piccolo oggetto al grande ricamo, cerchiamo sempre di inserire il punto rete che sarebbe il punto Burano, proprio per ricordare l'originalità del prodotto. Nato nel 1700, è stato sviluppato a Burano (e non tanto a Venezia) per far concorrenza al punto rete francese e dare più leggerezza ai manufatti>>.

Quali sono le azioni culturali che la vostra impresa porta avanti?

<<Sicuramente i corsi di merletto sono il modo migliore per trasmettere la cultura del saper fare. Essi vengono organizzati dal 2014, nello stesso anno abbiamo anche partecipato per la prima volta ad Abilmente Vicenza. Durante la manifestazione molte persone hanno chiesto informazioni sulla possibilità di imparare la tecnica del merletto ad ago. Abbiamo raccolto dei nominativi e l'anno successivo sono stati fatti tre diversi livelli di corsi, il primo ed il secondo con sei persone, ed il terzo con due. La particolarità è stata quella di riuscire a ricreare in parte l'ambiente e l'aria di quello che era una volta lavorare il merletto: ovvero la convivialità tra donne. Lavorare insieme significa potersi dare consiglio sullo sviluppo dei punti e del disegno. Adesso, vista la difficoltà di seguire l'intera organizzazione, e dato che spesso le corsiste vengono da lontano, selezioniamo piccoli gruppi da due o tre. Per quanto riguarda la tipologia di persone che scelgono di seguire le lezioni, abbiamo donne sia italiane che straniere, in eguale percentuale. Concentriamo il corso in due giornate, quattro ore al giorno, per dare la possibilità di completare un modulo in un'unica volta. Solitamente chi si ferma al primo livello viene a imparare il merletto per una questione hobbistica, invece, soprattutto gli stranieri, vengono per questioni lavorative: ovvero imparare l'arte da proporre poi in collezioni e creazioni di moda. La difficoltà principale è il fatto di essere comunque un'impresa, in particolare un atelier-negozio; non essendo una associazione non abbiamo sostegni da parte delle istituzioni, non ci sono finanziamenti che promuovono l'insegnamento di quest'arte. Se ci fosse un coordinamento esterno si potrebbe ipotizzare anche la ripresa e l'avvio di corsi non esauribili nel giro di qualche giorno, ma volti alla formazione professionalizzante di nuove figure di merlettaie specializzate>>.

Per quanto riguarda l'organizzazione di eventi e mostre, quali sono le vostre esperienze?

<<Due volte all'anno noi organizziamo degli eventi in atelier. Il primo è in giugno e si svolge nel giardino, l'altro è a settembre, entrambi sono legati al merletto. Inizialmente abbiamo collaborato con un atelier di San Donà di Piave che realizza abiti da sposa, per cui loro hanno portato gli abiti nuziali e noi abbiamo abbinato degli accessori in merletto. Durante la giornata, chiamata open day *abbiamo tenuto il giardino aperto a*

tutti ed è stata organizzata una sfilata con musica e buffet. Il giardino è stato inaugurato pochi anni fa proprio per questo motivo: avere la possibilità di accogliere il cliente ed il visitatore, facendolo vivere fisicamente nella realtà dell'atelier. Abbiamo realizzato un evento con Marisa Convento, impiraressa*, dando vita ad oggetti che combinano insieme merletto ad ago e conterie in vetro. Queste giornate sono l'occasione migliore che abbiamo in quanto impresa per fare rete, mettere insieme le conoscenze e non presentarci da soli al pubblico. L'ultimo evento, sempre una sfilata, è stato quello organizzato in collaborazione con l'Atelier Pietro Longhi, che ha realizzato abiti con i tessuti Rubelli, la Gioielleria Nardi che ha fornito monili e di nuovo la presenza dell'*impiraressa *Marisa Convento. Era un evento inserito nel programma della Biennale del Merletto 2018; durante quei giorni, inoltre, sono stati esposti gli abiti storici realizzati dall'Atelier Longhi assieme ai merletti originali storici della nostra collezione museale. Questo è stato il primo evento che ha visto la partecipazione di molte realtà ed è stato un vero successo>>.*

Qual è il ruolo della vostra Collezione di Merletti privata?

<<Il museo è stato inizialmente realizzato per custodire le opere realizzate nel corso dei decenni dalla famiglia. La metà dei manufatti esposti sono infatti di realizzazione e proprietà dei Vidal. Altri sono pezzi di cui siamo entrati in possesso a seguito di acquisti da collezionisti americani, londinesi o addirittura nei mercati locali. La collezione, essendo comunque in vendita, fa fatica a strutturarsi come museo. I pezzi infatti possono essere venduti ai collezionisti, nel frattempo vengono esposti, valorizzati e salvaguardati con tutte le cure possibili>>.

Dall'intervista emergono alcuni elementi che possono aiutarci a capire la relazione tra le imprese del merletto, con il Museo e con gli *stakeholder*. L'Atelier Martina Vidal, come più volte sottolineato, è una realtà commerciale che si basa su business con prodotti d'alta gamma. Il valore qualitativo degli oggetti rispecchia il bagaglio culturale che l'azienda trasmette attraverso la cura di ogni dettaglio. Per riuscire a sopravvivere come impresa competitiva nel mercato, hanno allargato le aree di business, non era pensabile infatti continuare a lavorare e sopravvivere commercializzando soltanto merletti ad ago. Di importanza fondamentale è l'approccio all'innovazione della proposta commerciale e la contemporaneità dei prodotti, che hanno radici ben salde nella tradizione, nelle

geometrie di Venezia, nella tecnica antica. Il prodotto di alta gamma, di lusso è caratterizzato dalla componente discrezionale del cliente: la possibilità di personalizzare il prodotto è una delle caratteristiche fondamentali delle produzioni Vidal.

Parlando delle difficoltà maggiori che incontrano nel loro lavoro sicuramente al primo posto è evidente la mancanza di ricambio nelle maestranze che eseguono lavori ad ago. Nonostante essi promuovano corsi, questi non sono pensati per formare professionalmente figure in grado di proseguire il percorso delle maestre. La difficoltà più volte sottolineata è quella di costituirsi in impresa anziché associazione culturale, questa netta separazione impedisce la possibilità di accedere a misure di finanziamenti di tipo regionale ed europeo, rivolte esclusivamente ad enti non profit per lo sviluppo di iniziative di valorizzazione culturale. La mancanza di misure alternative, quali ad esempio gli sgravi fiscali, che siano in grado di supportare le imprese in azioni culturali a sostegno della promozione e salvaguardia del patrimonio, limita la capacità di azione delle aziende stesse in questo senso. L'intervistata evidenzia la mancanza di strumenti quali premi ed incentivi rivolti alle aziende per sostenere progetti di valorizzazione culturale. Promuovere azioni che coinvolgano altre imprese e/o il museo stesso, attività di compartecipazione volte alla diffusione della cultura del prodotto ad ago, risulta ancora complicato. A detta dell'impresa le dimostrazioni in atelier, l'esperienza attraverso le collezioni contemporanee e il museo storico dell'azienda, sono elementi fondamentali per lo sviluppo di una relazione con il cliente. Soltanto rendendo consapevole il visitatore si può pensare di veicolare il messaggio incarnato nell'oggetto ad ago, solo attraverso la presa di coscienza dell'intrinseco valore immateriale si può riabilitare l'arte.

Nel caso dell'Atelier Martina Vidal, la componente culturale costitutiva dei prodotti è stata interiorizzata dall'azienda ed è già abbondantemente narrata attraverso lo *storytelling* virtuale del sito web, come anche in quello fisico con la relazione reale in atelier. L'engagement culturale si esplica con il racconto dei caratteri fondativi dell'impresa, attraverso il coinvolgimento emozionale del visitatore, con la Collezione di Merletti che si fanno testimoni dell'autentico valore della storia e della tradizione portata avanti dal'Atelier. E ancora con la partecipazione ad eventi quali Ablimente a Vicenza, la Biennale del Merletto di Burano, la Venice Fashion Week, le esposizioni natalizie in alberghi di lusso. Azioni che prevedono la semplice partecipazione

dell’impresa nel contesto della manifestazione (come nel caso di Abilmente in cui era richiesta la presenza in rappresentanza dell’arte del merletto ad ago), ma anche la sua effettiva operatività in fase progettuale (è questo il caso della Biennale del Merletto).

Capitolo Sesto

6 – Osservazioni conclusive

6.1 – Produzioni culture-based di Murano e di Burano

Le produzioni culture based di Murano e di Burano costituiscono un patrimonio di risorse di inestimabile valore per la città di Venezia, ed in generale per l'umanità, in termini di cultura nelle sue forme materiali e immateriali, espressione di un saper fare secolare, e di sviluppo economico. Un bagaglio di storia legata alle trasformazioni della geografia lagunare e alle vicende sociali degli individui e delle famiglie che hanno vissuto e vivono tutt'ora queste isole. Venezia, Murano e Burano hanno strutturato la propria evoluzione culturale e socio-economica su queste produzioni. Ad oggi la prospettiva imprenditoriale, non più limitabile all'area veneziana, si è ampliata: il mercato è diventato mondiale e le influenze di stile e di tecnica provengono da ogni continente. Se nel passato si assisteva ad una difesa estrema dei "segreti dell'arte", oggi le imprese si aprono alla comunità: narrano le proprie storie cercando di trasmettere il valore culturale del proprio lavoro. È proprio questo un tema molto discusso in letteratura: ovvero il legame tra cultura ed economia, tra le organizzazioni culturali e le imprese. In che modo l'azienda riconosce e comunica il proprio valore culturale? In che modo si relaziona con gli agenti culturali del territorio per sviluppare un'ipotesi di promozione compartecipata del saper fare che essa stessa rappresenta? In altre parole: quali sono le forme di engagement culturale delle imprese business model culture-based? Partendo da queste domande si è iniziato a circoscrivere il campo della ricerca. Nello studio qui proposto si sono prese a modello due tipologie produttive, il vetro d'arte e il merletto ad ago, per osservare le dinamiche di interazione tra imprese e mondo culturale. Indagando il rapporto tra le aziende, le produzioni culture-based e la cultura si è ritenuto opportuno osservare non solo il distretto del vetro d'arte veneziano, ma anche il panorama di Burano, istituendo così un confronto tra le due realtà in termini di evoluzione storica, sviluppo dell'arte e rapporto con le organizzazioni culturali nelle forme di engagement incontrate. Sono stati considerati non solo gli aspetti economico-

imprenditoriali, ma, fornendo inizialmente una ricostruzione storica delle due produzioni, si sono indagati gli aspetti legati alla geografia produttiva e al territorio, all'organizzazione sociale, alle conquiste tecnologiche. Ne sono emerse caratteristiche comuni: il forte legame con il territorio, con l'isola (Murano per il vetro e Burano per i merletti); lo sviluppo sociale e l'organizzazione famigliare interdipendenti a quella produttiva, suscettibili all'andamento economico e alle variazioni del mercato; la passione e l'orgoglio per il mestiere; le crisi novecentesche e il declino dell'arte.

È a questo punto che si notano le prime differenze in merito allo stato attuale delle due produzioni: l'arte del merletto non ha ancora trovato una strada per uscire dalla crisi degli ultimi cinquant'anni. Secondo le testimonianze raccolte le merlettaie sono sempre in numero minore e non ci sono strumenti adeguati a garantire una trasmissione dell'arte tramite la formazione di giovani maestranze. Nonostante le difficoltà, invece, per quanto riguarda il vetro d'arte, secondo le informazioni raccolte, si nota una situazione diversa: lo stimolo creativo e la tenacia dei maestri li dispone all'apertura verso canali esteri (di ricerca artistica e di mercato). In questo modo, con un atteggiamento intraprendente, dinamico, curioso, utilizzando strumenti web e strategie di social media marketing per raggiungere pubblici internazionali (si pensi a Youtube, Instagram e ai siti internet delle aziende), la narrazione d'impresa e l'immagine coordinata supportano l'attività dell'azienda.

Dopo aver ricostruito le vicende storiche delle produzioni di vetro d'arte e di merletti ad ago, si sono fornite le coordinate teoriche atte ad analizzare il rapporto tra impresa e cultura. Osservando il panorama attuale di questa relazione, sono stati presentati gli strumenti teorici atti ad interpretarne le dinamiche. Le tipologie di azienda prese in considerazione nel presente studio rispecchiano le caratteristiche delle imprese dette *culture oriented*, ovvero quelle i cui business model (sistemi di business) sono culture-based (si fondano su elementi culturali). Per questo motivo le produzioni di vetro artistico di Murano, e quelle ad ago di Burano, risultano essere candidati ideali per l'indagine svolta. Entrambe sono produzioni di stampo artigianale (intendendo con ciò produzioni fortemente legate all'ingegno e alla manualità dell'uomo), rappresentate da imprese di piccolissime, piccole e medie dimensioni, geograficamente riferite ad un particolare territorio (le due isole), il cui bagaglio di storia, cultura e tradizione si esprime e viene in essere con gli oggetti realizzati. In particolare, seguendo il modello di

analisi proposto da Tamma e Artico, possiamo evidenziare le caratteristiche del business model cultre-based nelle espressioni dei suoi prodotti, della rete di distribuzione e delle relazioni con le organizzazioni culturali (nel caso specifico dell'engagement culturale). Da qui si è riscontrato che i prodotti di entrambe le arti (vetro e merletto) si caratterizzano per la combinazione unica di capitale umano e base di risorse difficilmente imitabili in altro luogo e diverse condizioni culturali; che, per quanto riguarda la distribuzione, il principale sistema risulta, nella prevalenza dei casi, ancora quello della vetrina-showroom, del laboratorio che offre un'esperienza immersiva geo-riferita che accompagna la vendita, affiancato contemporaneamente dalla promozione attraverso social media marketing; che l'engagement culturale risulta fondamentale per strutturare un discorso comune di valorizzazione del saper fare, della cultura riferita al mestiere e al luogo in cui si esplica. Attraverso questi prodotti l'insieme di caratteri immateriali, di valori culturali, di significati simbolici diventa fisicamente fruibile, riconoscibile perché sedimentato nella creazione stessa. Attraverso questi prodotti si comunica il territorio nel mondo (Tamma, 2011).

6.2 – L'engagement culturale come risorsa per le imprese del vetro artistico di Murano: innovare nella tradizione

La ricerca sul campo si è avvalsa inizialmente del grande contributo realizzato dal team del Dipartimento di Management di Venezia, condotto dalla dottoressa Conte e dal professor Tamma, in merito alla composizione attuale delle imprese del vetro d'arte nell'area veneziana (isole, centro storico, terraferma e province). Attraverso una survey on-line la dottoressa Conte ha indagato i business model delle imprese del vetro d'arte, la composizione dell'offerta e la loro posizione nel mercato. Dalla ricerca emergono diversi risultati interessanti per quanto riguarda il panorama delle produzioni di vetri d'arte, l'entità del fatturato derivato dalle esportazioni, la composizione dei consorziati di Promovetro e degli aderenti al marchio Vetro Artistico® Murano. La ricerca è stata sviluppata ulteriormente dalle dottoresse Mingotto e Caccaitore, le quali, attraverso una seconda survey on-line, hanno indagato la sensibilità della domanda, ovvero come il cliente percepisce i prodotti in vetro artistico di Murano, quali sono le sue conoscenze relative a questa lavorazione e in merito al marchio Vetro Artistico® Murano.

Il contributo del presente lavoro di tesi vuole essere l'*incipit* del terzo *step* d'indagine, relativo al mondo del vetro d'arte: si pone come spunto di riflessione per ragionare in modo più preciso del rapporto tra queste imprese ed il mondo culturale. Partendo dal lavoro effettuato da Conte, Tamma, Mingotto e Cacciatore relativo alla composizione dei prodotti, della distribuzione e della domanda di vetro artistico nel veneziano, si sono indagate le occasioni che hanno coinvolto le imprese nel discorso culturale. Procedendo da un punto di vista macroscopico inizialmente si sono analizzate le due principali manifestazioni internazionali dedicate al mondo del vetro d'arte, una straniera e l'altra progettata a Venezia: la *Glass Art Conference* e la *The Venice Glass Week*. Di esse sono state rintracciate le modalità espressive del festival, la composizione degli eventi, il coinvolgimento delle imprese e la relazione con il territorio.

Successivamente, anche attraverso la forma dell'intervista aperta alle imprese, ci si è concentrati nell'analisi di tre casi emblematici di engagement culturale di imprese del vetro Muranesi. Si sono presentate le realtà aziendali di Seguso, Studio Bubacco e Studio Toffolo: ne sono state analizzate le caratteristiche della *view* e della *mission* aziendale, il comportamento nel mercato e le forme specifiche di engagement sviluppate e progettate in seno all'impresa stessa. La formula "*innovazione nella tradizione*" è una caratteristica comune a tutti e tre i casi analizzati (Seguso, Bubacco, Toffolo), l'engagement culturale si situa in mezzo ai due termini. Esso diventa strumento, si fa ponte, nodo di scambio, in grado di tradurre, secondo le diverse necessità e nelle modalità più disparate, il messaggio dei *business model culture-based*. Concretizzandosi nelle "*visite polisensoriali*" presso le fornaci Seguso, nell'oggetto culturale (il libro) *In Muran* di Bubacco e Donà, nella costante attenzione al lato educativo intrinseco all'azione di business dello Studio Toffolo, il coinvolgimento culturale delle imprese si mostra eterogeneo e composito. Le iniziative, nate e progettate all'interno delle aziende stesse, sono indice di un'attenzione profonda all'ambiente culturale che le circonda. Esse sono il frutto di intuizioni imprenditoriali che cercano di attualizzare e innovare i modi di espressione del patrimonio di conoscenze, salvaguardando contemporaneamente il carattere storico, specifico, di ogni produzione. Autenticità e trasparenza d'azione, coinvolgimento fisico ed emotivo del fruitore nelle operazioni, condivisione dei processi e degli esiti attraverso comunicazioni web sono le caratteristiche comuni alle azioni analizzate. In conclusione, è possibile affermare che,

per ognuno dei casi incontrati, l'engagement culturale, seppur a diversi livelli di profondità e con differenti *output*, è un atteggiamento strutturato, fortemente legato all'azione imprenditoriale ed in continuo sviluppo. Le esternalità positive non si riscontrano tanto nell'incremento dei risultati a breve termine, quanto piuttosto nella consuetudine ad una RCI, responsabilità culturale d'impresa, che concorre ad aumentare il valore condiviso, mantenendo e rigenerando la propria eredità anche grazie alle azioni culturali, all'engagement culturale.

I limiti che questa indagine sul campo presenta si possono ritrovare nella parzialità dei campioni selezionati. Raccogliere un numero maggiore di soggetti da intervistare potrebbe risultare utile per comparare le diverse forme di engagement culturale tra loro ed individuare caratteri ricorrenti, atteggiamenti comuni, particolarità e differenze. Risulterà utile anche non limitare le interviste alle sole imprese, ma indagare le forme di coinvolgimento culturale delle stesse proposte da enti, organizzazioni for e non profit e associazioni culturali. In questo modo si potrà ricostruire un quadro più completo che ci indichi le forme di impegno culturale promosse sia dalle imprese (portate avanti in autonomia), sia le iniziative realizzate dalle organizzazioni culturali (che coinvolgono le imprese in diversi livelli di partecipazione) che i progetti co-gestiti da aziende ed enti diversi. Nonostante i limiti evidenziati, si può ritenere confermata l'ipotesi di partenza per la quale l'engagement culturale sia da considerarsi una partita sostenibile per le imprese business model culture-based, una risorsa per l'azienda e per il territorio. Le interviste hanno messo in risalto il carattere dinamico, aperto, disponibile e culturalmente impegnato dei maestri vetrai. Diversi per vissuto e percorso artistico, Donà e Toffolo hanno dichiarato più volte di sentirsi legati al discorso culturale strutturato attorno al mestiere, sia riferito all'Isola di Murano che al dibattito internazionale. Sarà auspicabile, negli studi futuri, valutare l'impatto di queste azioni sulla condotta dell'impresa nel lungo periodo, sul territorio, sulle organizzazioni culturali coinvolte e sulla comunità di riferimento. Nell'ipotesi che l'engagement culturale possa diventare pratica comune delle imprese business model cultre-based, è ragionevole pensare che le istituzioni favoriscano ed incentivino queste iniziative, anche attraverso vantaggi fiscali e altre forme di premi e/o aiuti economici alle aziende.

6.3 – L'engagement culturale: potenziale alleato delle produzioni ad ago di Burano

Il presente studio si è soffermato brevemente anche sulle produzioni culture-based dell'isola di Burano: ci si riferisce cioè ai manufatti in merletto ad ago che tutt'oggi continuano a rappresentare un grande vanto per la storia e la tradizione di Venezia. Nel corso dell'indagine sono stati ricostruiti i momenti salienti dello sviluppo dell'arte, le glorie settecentesche e il lento declino tardo ottocentesco che si trascina, con qualche ripresa, fino ai giorni attuali. Le difficoltà maggiori che si sono incontrate per quanto riguarda lo studio e l'analisi delle forme di engagement culturale delle imprese nell'isola di Burano riguardano la carenza di studi precedentemente effettuati sulla composizione delle stesse. Sarebbe opportuno, infatti, negli studi successivi, procedere con una indagine approfondita sulle imprese e le forme di produzione attuali di merletto ad ago. Strutturare un questionario che possa essere sottoposto ai negozi, alle imprese ed alle merlettaie stesse può risultare utile per comprendere il panorama attuale della produzione e del commercio di merletto ad ago. In particolare sarebbe da interpretare come una sorta di censimento delle condizioni attuali dell'arte e dello stato delle produzioni, dell'ammontare del capitale coinvolto, delle maestranze impiegate e delle prospettive future.

Il presente lavoro di ricerca si è basato sulla raccolta di dati preziosi forniti dallo studio antropologico della dottoressa Sciama, pubblicato nel 2006, in relazione ai cambiamenti sociali dell'Isola di Burano. Si avverte la necessità di procedere con indagini più approfondite di carattere economico-manageriale che siano in grado di registrare la situazione reale della produzione di merletti ad ago nel veneziano (tenendo presente anche le attività localizzate a Venezia centro storico, terraferma e provincia). Forti dell'esperienza di indagine condotta per il vetro d'arte, un'ipotesi di lavoro potrebbe essere quella di prendere a modello lo schema della survey on-line (intervista con domande chiuse avvalendosi anche della metodologia CATA e domande aperte), rispettando il carattere di volta in volta diverso dell'intervistato. Le difficoltà di procedere con uno studio simile si scontrano infatti con la composizione e la natura varia dei "produttori" di merletti ad ago. Non si hanno solo imprese con una struttura economico-giuridica definita ma, come evinto dalle interviste effettuate per il presente

lavoro di tesi, ci sono le merlettaie che lavorano in proprio ed i negozi che si occupano anche di aree di business diverse dal merletto ad ago. Per rintracciare queste figure sarà necessaria la collaborazione di studiosi e associazioni culturali vicine al mondo del merletto, ad esempio la dottoressa Cottica, la dottoressa Davanzo Poli, la presidentessa dell'associazione culturale Arte-Mide Chiarastella Serravalle. È ragionevole ritenere che uno lavoro del genere debba essere condotto con l'ausilio di figure professionali provenienti da campi di studio diversi, affinché possa essere redatto un progetto di ricerca ibrido, che preveda sistemi di approccio adeguati ai diversi *stakeholder* coinvolti nell'indagine e, allo stesso tempo, efficaci per raccogliere dati ed elaborare risultati.

Nonostante la carenza di materiale di studio sul quale basare la ricerca relativa all'engagement culturale delle produzioni di merletto ad ago di Burano, l'indagine qui presentata ha raccolto tre diverse testimonianze che vanno a sostanziare quella che si può considerare la premessa di un ipotetico lavoro di analisi futuro. Utilizzando la forma dell'intervista a domande aperte sono state raccolte informazioni da tre diversi punti di vista: quello dell'antropologa Claudia Cottica, quello dell'attrice e presidentessa di Arte-Mide, Chiarastella Serravalle, e quello della responsabile della comunicazione dell'Atelier Martina Vidal, Marta Perissinotto. Le evidenze emerse dai colloqui ci presentano una situazione critica per il futuro dell'arte nell'Isola: la mancanza di ricambio generazionale per la trasmissione dell'arte è il problema principale, seguito da un atteggiamento individualista delle singole realtà di Burano, più volte segnalato dagli intervistati.

Nonostante sia emerso che le relazioni tra le merlettaie, il museo ed i negozi non siano sempre distese, le esperienze di partecipazione culturale segnalate hanno *feedback* prevalentemente positivi. Come ricorda la dottoressa Cottica ad esempio, lo scambio relazionale tra maestre merlettaie e i ragazzi delle scuole rappresenta una forma importante di dialogo generazionale. Ecco che il merletto ad ago diventa anche strumento di inclusione sociale. Lo spettacolo teatrale prodotto da Arte Mide si fa ponte tra il pubblico e le merlettaie: da un lato si pone l'obiettivo di diffondere e far conoscere la storia di questa produzione, dall'altro coinvolge le merlettaie nella ricerca propedeutica alla rappresentazione finale, ne raccoglie le testimonianze e instaura un rapporto di fiducia. Allo stesso modo la collezione privata raccolta nel museo di famiglia dell'Atelier Martina Vidal ha (al minimo) una doppia valenza: essa rappresenta

una testimonianza autentica dell'arte e introduce il cliente all'interno del mondo del merletto ad ago. In altre parole si pone quale strumento di tutela e salvaguardia del patrimonio culturale e, allo stesso tempo, ha la funzione di veicolare il messaggio simbolico del valore culturale dei prodotti, diffondendone la conoscenza con le visite pensate per i clienti.

Sebbene si riconoscano i limiti dell'indagine qui proposta, le evidenze raccolte fanno ritenere ragionevole sostenere che proseguire nel coinvolgimento e nell'impegno culturale sia la strada da intraprendere per supportare l'azione produttiva. Diffondere la conoscenza dell'arte attraverso azioni culturali (co-prodotte e compartecipate) è di fondamentale importanza per depositare negli *stakeholder* la consapevolezza del valore che questi prodotti incarnano. Senza cadere nell'errore di un confronto sterile con il passato, piuttosto, l'engagement culturale potrebbe creare occasioni di riflessione per *produ-azioni* che ripecchino il carattere contemporaneo dell'arte. Dunque, fermo restando la necessità di procedere in futuro con studi più approfonditi, si può trovare confermata l'ipotesi per cui l'engagement culturale sia un alleato strategico per il business delle imprese con produzioni culture-based, quali sono quelle di merletto ad ago di Burano.

6.4 – L'engagement culturale quale strumento di coinvolgimento degli *stakeholder*

Negli ultimi tre capitoli si sono analizzate le azioni culturali promosse per il vetro artistico, con riguardo a quello prodotto nell'Isola di Murano, e per il merletto ad ago di Burano. In particolare ci siamo soffermati sulle proposte che maggiormente hanno saputo coinvolgere le imprese, gli studi, le fornaci, i laboratori in eventi che hanno previsto sia la loro semplice adesione, che anche il coinvolgimento attivo in fase di progettazione. Manifestazioni dal richiamo internazionale come la Conferenza della *Glass Art Society* e la *The Venice Glass Week* hanno visto la partecipazione trasversale, ad ogni livello dell'organizzazione, di imprese e maestri del vetro. Questi festival, organizzati per promuovere il dialogo e lo scambio di conoscenza tra gli addetti ai lavori, per facilitare i contatti tra realtà diverse, si aprono alla cittadinanza "invadendo" fisicamente il territorio con mostre, dimostrazioni, eventi e lezioni. Il coinvolgimento in tal senso non è quindi solo delle imprese, la contaminazione è eterogenea: la laguna

veneziana si dispone ad accogliere queste manifestazioni diffuse tra centro storico, terraferma e isole. Le imprese sono al centro del discorso, si celebra il potenziale caratteristico del saper fare di persone che sono in grado di tradurre le istanze della tradizione in versioni contemporanee dell'arte. Il valore di queste operazioni non consiste soltanto nell'impegno alla tutela e salvaguardia di un patrimonio che appartiene al passato. Il carattere contemporaneo delle azioni promozionali si evince dal fatto che al centro del discorso troviamo i maestri di oggi, le loro produzioni, le innovazioni date dalla ricerca e dalla sperimentazione. Tenendo ben presente l'origine della tecnica e i secoli di storia che hanno plasmato queste conoscenze tecnico-artistiche, le azioni culturali e promozionali si focalizzano sulle opere del presente, sui *living human treasure* incarnati nei maestri e nelle merlettaie.

Osservando le proposte di engagement culturale rivolte alle imprese, promosse dal Museo del Vetro e dal Museo del Merletto è ragionevole affermare che esse siano sviluppate per una divulgazione e valorizzazione delle produzioni attuali, riferite al territorio. Il coinvolgimento di aziende, laboratori e negozi si fa portavoce della necessità dei musei di rendersi parte attiva per la comunità nel dare testimonianza del valore culturale, che è rappresentato dal tessuto produttivo di imprese business model culture-based. L'engagement culturale viene contemporaneamente interpretato dalle aziende secondo diverse forme e promosso in *format* personali che hanno in comune lo stesso ideale *output*: comunicare il valore culturale dell'impresa e della propria azione di business. Dagli esempi analizzati, anche grazie alle interviste rivolte agli attori privilegiati, si evince che il sentimento spontaneo di ricerca di metodi alternativi per lo *storytelling* della marca, del prodotto, dell'impresa, si esprime attraverso operazioni culturali che si avvicinano a quelle di imprese culturali *tout-court*. L'organizzazione di viaggi, tour esperienziali all'interno dei luoghi di lavoro; il progetto editoriale di un libro illustrato e scritto dai maestri del vetro che narra in modo alternativo le vicende storiche dell'arte; la realizzazione di una monografia, inedita prima d'ora, relativa all'arte del lume; l'organizzazione di festival internazionali, di corsi del mestiere, di giornate d'apertura degli atelier e degli studi; la costituzione di un museo aziendale; tutte queste sono occasioni progettate e pensate in seno all'impresa, promosse dall'azienda stessa, che non rappresentano l'area di business relativa alla propria azione

imprenditoriale, ma che la sostanziano, la contestualizzano, la giustificano e la rafforzano.

A loro volta, le azioni promosse dalle associazioni culturali, incontrate nel corso dell'analisi, trovano nelle imprese e nelle produzioni business model culture-based la sostanza della loro propria azione, il materiale effettivo dal quale partire per esplicare la *mission* istituzionale. È grazie allo studio sulle aziende, al loro coinvolgimento in eventi e attività di volta in volta diverse, che le associazioni culturali valorizzano la cultura del territorio e stabiliscono relazioni tra i diversi attori presenti, tra le istituzioni, tra le imprese e con la cittadinanza. Non solo si occupano di raccogliere le testimonianze di una cultura materiale, di un patrimonio orale, immateriale ed intangibile, che rischia di rimanere inespresso; si adoperano anche per strutturare progetti in grado di mettere insieme stimoli ed esperienze diverse, in modo da sperimentare forme collaborative tra attori e generazioni, ad esempio facendo dialogare studenti e designer con maestri e merlettaie.

Alla luce delle evidenze raccolte attraverso le testimonianze dirette delle imprese, attraverso i materiali teorici della letteratura moderna e contemporanea, e grazie alla ricerca storica sull'evoluzione delle produzioni, si ritiene ragionevole affermare che l'engagement culturale si presenti come risorsa importante per le imprese business model culture-based. La narrazione della cultura d'impresa, non solo intesa come cultura del *fare impresa*, ma anche come la cultura che definisce il *core* dell'azienda, può rappresentare un valido strumento a sostegno della buona azione del prodotto nel mercato. Il coinvolgimento culturale delle imprese, infatti, mette le stesse in condizione di relazionarsi col mondo in maniera diversa dalla condotta usuale tenuta in sede di produzione. In altre parole l'azienda, riflettendo su questioni di tipo culturale, incrementa la sua stessa capacità di relazione, ampliando il panorama di *stakeholder* e di contatti, ingrediente che contraddistingue il loro modello di business.

Nonostante le condizioni attuali delle produzioni di vetri d'arte e di merletti ad ago differiscano per modalità e portata, si ritiene possibile affermare, alla luce dello studio qui proposto, che l'engagement culturale rappresenti un valore aggiunto per le imprese business model culture-based. Il rapporto tra le imprese e la cultura, ampiamente discusso in letteratura, trova in questi due particolari elementi, ovvero la tipologia di

impresa (business model culture-based) e la forma di coinvolgimento culturale (engagement in prima persona) una forma relazionale che instaura un legame ulteriore tra i due; scardinando l'obsoleta idea per la quale economia e cultura siano da considerarsi due mondi paralleli e incapaci di compenetrarsi, ci si auspica che la questione dell'engagement culturale possa trovare terreno fertile per studi futuri.

Riferimenti bibliografici

AA VV (a cura di) Barovier Mentasti R., *Mille anni di arte del vetro a Venezia*, Albrizzi, Venezia, 1989, pp. 52-55.

AA VV, Cotroneo G., Guida M.F., Mandosi M., *Musei aperti al cambiamento. Prospettive, politiche e pratiche a confronto*, Espera Edizioni, 2017

AA VV, *Il lavoro e l'arte del vetro nella città di Venezia*, a cura della CGIL e FILCEA, Venezia, 2001.

AA VV, *Murano il vetro e la sua gente*, a cura del Consorzio Venezia Vetro, Venezia, 1986.

Artico C.I. et Tamma M., *Culture-based products: Integrating cultural and commercial strategies. Cases from the luxury perfumery industry* , Università Ca' Foscari Venezia. Dipartimento di Management, vol. 7/2015, settembre 2015.

Bassetti R., *L'identità culturale delle aziende*, Franco Angeli Editore, 2016, pp. 60-77, pp. 96-115.

Becattini G., *Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, Studi e Informazioni – Quaderi n°34, 1991, pp. 51-65.

Brandenburger A. et Nalebuff B., *Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy*, in Strategy & leadership vol. 25 issue n°6, 1997, pp. 28-33.

Bubacco L. et Donà N., *In Muran*, l'Artegrafica, Casale sul Sile TV, 2018.

Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, 1973.

Conte S. et Tamma M., *Elementi culturali e business model nella produzione e commercializzazione del Vetro di Murano*, Venezia, relazione tenutasi l'11 settembre 2017.

Dalla Chiesa N., *Profili sociali della comunicazione di impresa. La classe creativa tra cultura e organizzazione*, Franco Angeli Editore, 2012, p.72, p.101, pp.107-108, pp.125-132.

Davanzo Poli D. et Lunardon S., *Storia del Merletto*, in Merletti. Esposizione di una selezione di antichi merletti veneziani dalle collezioni IRE, Venzia, 2001.

Davanzo Poli D., *Il merletto veneziano*, Istituto Geografico De Agostini, Novara, 1998.

Del Giudice, *Gli archivi d'impresa in Italia*, in Culture e Impresa, n°2, luglio 2005.

Dell'Oro G., *La storia, la tecnica, l'arte del merletto di Burano,* in Atti e memorie dell'Ateneo veneto: rivista mensile di scienze, lettere ed arti, Ateneo Veneto, 1969, p. 117-124.

Gasparetto A., *Dalla realtà archeologica a quella contemporanea*, in Mille Anni di Arte del Vetro a Venezia, a cura di Barovier Mentasti R., Dorigato A., Gasparetto A., Toninato T., Albrizzi Editore, Venezia, 1982, pag 15.

Gasparetto A., *Il vetro di Murano dalle origini ad oggi*, N. Pozza editore, Venezia, 1958.

Giacalone D., *Questionari Check-All-That-Apply (CATA): aspetti metodologici ed esempi applicativi nell'ambito della sensory & consumer science*, in Atti del V convegno nazionale della Società Italiana di Scienze Sensoriali, Fondazione Edmund Mach, 2015, pp. 69-78.

Griswold, *Cultures and Societies in a Changing World Thousand Oaks*, Calif., Pine Forge Press,1994, trad. ital. *Sociologia della cultura* Bologna, il Mulino, 1997.

Maestri A. et Gavatorta F., *Content evolution. La nuova era del marketing digitale*, Franco Angeli Editore, 2015, pp.40-41.

Moretti R. (curatrice), Consorzio Venezia Vetro, *1951-1991: quarant'anni di industria vetraria a Murano*, Venezia, 1992.

Osterwalder et altri, *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, in Communications of the Association for Information Systems: Vol. 16 , Article 1, 2005.

Osterwalder et Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons Inc, 2010, p.14.

Porter M.E., Kramer M., *Create Shared Value*, Harvard Business Review, January-February, 2011.

Powell W. et Snellman K., *The Knowledge economy*, School of Education and Department of Sociology, Stanford University, Stanford, California 94305; 3 Santa Fe Institute, Santa Fe, New Mexico 87501; Annu. Rev. Sociol. February 20, 2004.

Raval D. et Subramanian B., *Culture Based Product Classification In Global Marketing For Competitive Advantage*, JGC vol. 9 (1), 2001

Schiliro D., *I distretti industriali in Italia quale Modello di Sviluppo Locale: Aspetti evolutivi, potenzialità e criticità*. No. crn0803. Università Cattolica del Sacro Cuore, Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico internazionale (CRANEC), 2008.

Schiuma G. et Lerro A., *The business model prism: managing and innovating business models of arts and cultural organizations*, in Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 2017.

Sciama L., *A Venitian Island. Environment, history and change in Burano*, Berghahan Books, New York, Oxford, 2006.

Silverio M., Frison D., *Glassmatters. Innovation through technology*, Incipit Editore, Treviso, 2017.

Tamma M., *Prodotti culturali e territori: l'immateriale che "vive" nella materialità*, in Sinergie n. 82/10, 2010

Tamma M., *Produzioni culture-based: creare valore coniugando differenziazione, diffusione, protezione*, in Le culture dell'Europa, l'Europa delle culture a cura di Zagato et Vecco, Franco Angeli editore, Milano, 2011, pp. 57-71.

Tamma M., *Diritti culturali, patrimonializzazione, sostenibilità* in Zagato, Lauso; Marilena Vecco, Citizens of Europe. Culture e Diritti, Venezia, Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, vol. 3, 2015 pp. 479-495.

Tamma, M., Artico C.I., *Co-production practices between museums and culture-based companies*, Università Ca' Foscari Venezia. Dipartimento di Management vol. 10/2015, dicembre 2015.

Tosi A. et De Palma A., *La memoria del vetro. Murano e l'arte vetraria nelle storie dei suoi maestri*, Marsilio Editori, Venezia, 2006.

Tosi A., *Murano e il distretto del vetro: aspetti socio-economici*, in L'isola di Murano, Insula Quaderni n° 19 anno VI, Giugno 2004, pp. 13-19.

Vattuone L., *Osservazioni sull'industria del vetro in Italia nella prima metà del Novecento*, in Produzione e distribuzione del vetro nella storia: un fenomeno di globalizzazione, Atti delle XI Giornate Nazionali *di* Studio in memoria di Gioia Meconcelli (Bologna, 16-18 dicembre *2005)*, 2011, EDITREG Editore, Trieste, 2005, pp. 191-200.

Wirtz, *Business Model Management. Design, instruments, success factors*, edizioni Gabler, 2011, p.72

Zecchin L., 1951, *Come nacque il museo vetrario di Murano*, in Vetro e Vetrai di Murano: studi sulla storia del vetro, Edizioni Arsenale, Vol 1, 1987, pp. 317-332.

Zecchin L., 1952, *Sulla storia del vetro muranese*, 6, *Le origini del vetro veneziano, I primi scritti di Luigi Zecchin*, in *Vetro e Vetrai di Murano: studi sulla storia del vetro*, Edizioni Arsenale, 1987, Vol I p. 332.

Zecchin L., 1956, *L'arte vetraria tra il 1316 e il 1440*, Mariegole e Capitolari muranesi, in Vetro e Vetrai di Murano: studi sulla storia del vetro, Edizioni Arsenale, 1987, Vol 2, p. 26.

Zecchin L., 1958, *L'Arte vetraria muranese tra il 1441 e il 1525*, in Vetro e Vetrai di Murano: studi sulla storia del vetro, Edizioni Arsenale, 1987, Vol 1, p. 34.

Zecchin L., 1959, *L'Arte vetraria muranese tra il 1525 e il 1618*, Mariegole e Capitolari muranesi, in Vetro e Vetrai di Murano: studi sulla storia del vetro, Edizioni Arsenale, 1987, Vol 2, p. 45.

Sitografia

'na sera in botega (https://argav.wordpress.com/2017/05/09/na-sera-in-botega-le-tante-storie-della-creativita-veneziana-ciclo-di-aperitivi-concerti-visite-e-workshops-dal-13-maggio-al-29-luglio-2017/)

AA VV, Associazione Civita, *Corporate Cultural Responsability. Dalla CSR alla "Corporate Cultural Responsability": come valorizzare gli interventi delle Imprese in Cultura*, 2017 (https://www.civita.it/Associazione-Civita/Attivita/Pubblicazioni/Impresa-Cultura/Dalla-CSR-alla-Corporate-Cultural-Responsibility-come-valorizzare-gli-interventi-delle-imprese-in-Cultura)

Botteghiamo (https://civitavecchia.portmobility.it/it/botteghiamo-un-tour-alla-scoperta-degli-artigiani-di-roma#)

Bur n. 98 del 14 ottobre 2014 (https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=282870)

Comunian R., *Il ruolo delle imprese nello sviluppo culturale del territorio,* Paper 01/2010 (www.culturalab.org)

Cultura+Impresa (http://culturapiuimpresa.ideatre60.it/) e (http://www.theroundtable.it/cultura--impresa/)

Glass Art Society (https://www.glassart.org/)

Guida per le imprese che investono in cultura (http://www.milomb.camcom.it/documents/10157/7729928/guida-imprese-iniziative-culturali.pdf/7ce2b441-ed0d-41c4-be51-3d3e24421863)

Homo Faber. Crafting a more human future (https://www.homofaberevent.com/)

Il Museo Digitale – MuD (https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/social-aperto-e-interattivo-il-mibact-battezza-il-museo-30/)

InMurano (https://www.inmurano.com/)

Jutkowitz A., *The Content Marketing Revolution*, Harvard Business Review, 1 luglio 2014 (https://hbr.org/2014/07/the-content-marketing-revolution)

Libro verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 18.7.2001 COM(2001) 366 definitivo (http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

Murano. Un'economia fragile? (http://www.centrostudisintesi.com/new/wp-content/uploads/comunicato-stampa-Murano.pdf)

Muranoglass (http://www.muranoglass.com/)

Original Murano Glass (https://www.originalmuranoglass.com/it/)

Patto per lo sviluppo del distretto del vetro artistico di Murano (http://www.distrettovetromurano.it/Home_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf)

Premio Cultura+Impresa 2017-2018 (http://culturapiuimpresa.ideatre60.it/upl/ckuploads/files/CS_Workshop_C-I%202017-%202018_def%20(002).pdf)

Progetto Industria e/è Cultura (http://www.progettoindustriaecultura.it/)

Promovetro (http://www.promovetro.com/)

Protocollo d'intesa Regione Veneto e Confindustria 23/10/2014, comunicato stampa (http://www.regione.veneto.it/web/guest/comunicati-stampa/dettaglio-comunicati?_spp_detailId=2777371)

Rapporto Premio Cultura+Impresa, a cura di AA.VV., (Edizioni 2013 2014 2015) (http://www.theroundtable.it/media/cultura--impresa/premio_cultura_impresa_2013_2014_2015.pdf)

The Venice Glass Week (https://www.theveniceglassweek.com/it/)

Vo per botteghe (https://www.touringclub.it/notizie-di-viaggio/vo-per-botteghe-alla-scoperta-degli-artigiani-storici-di-firenze)