INTESA SANPAOLO

COMITATO FONDAZIONI ARTE CONTEMPORANEA

CIVITA Associazione

LE ORGANIZZAZIONI PRIVATE DELL'ARTE CONTEMPORANEA IN ITALIA

RUOLI, FUNZIONI, ATTIVITÀ

INTESA SANPAOLO

COMITATO FONDAZIONI ARTE CONTEMPORANEA

CIVITA Associazione

LE ORGANIZZAZIONI PRIVATE DELL'ARTE CONTEMPORANEA IN ITALIA

RUOLI, FUNZIONI, ATTIVITÀ

Gennaio 2020

Tavolo di coordinamento scientifico:
Giorgina Bertolino, Raffaella Frascarelli *(Comitato Fondazioni Arte Contemporanea)*
Silvia Foschi *(Intesa Sanpaolo)*
Silvia Boria, Giovanna Castelli, Alfredo Valeri *(Associazione Civita)*

Hanno collaborato alla ricerca:
Silvia Boria, Giovanna Calabrese, Giovanna Castelli, Silvia Dipasquale, Alfredo Valeri *(Associazione Civita)*
Silvia Cesarano, Bruno Frangipane, Amedeo Travaglione *(Consorzio Glossa)*

Progetto grafico: Claudio Zito *(Associazione Civita)*

Si ringraziano le organizzazioni che hanno collaborato fornendo le informazioni e le immagini utili alla ricerca.

Immagine di copertina
Maria Hassabi - *Staged* - Live Arts Week 2017 a cura di Xing - foto Luca Ghedini

INDICE

PREFAZIONI pag. 1

Patrizia Sandretto Re Rebaudengo
Michele Coppola
Simonetta Giordani

1 LA METODOLOGIA DELL'INDAGINE pag. 7

1.1 OBIETTIVI E CRITERI DI CAMPIONAMENTO
Giovanna Castelli e Alfredo Valeri

1.2 MODELLO DI RILEVAZIONE
Bruno Frangipani

2. IL QUADRO DELLE ORGANIZZAZIONI PRIVATE NEL CONTESTO DEL CONTEMPORANEO IN ITALIA pag. 11

Alfredo Valeri

2.1 LE FORME GIURIDICHE

2.2 POSIZIONAMENTO STRATEGICO E ATTIVITÀ SVOLTE

3 PROGRAMMAZIONE, GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE DA PARTE DI FONDAZIONI, ASSOCIAZIONI E SOCIETÀ DI CAPITALI OPERANTI NEL CONTEMPORANEO pag. 37

Alfredo Valeri

3.1 LA DIMENSIONE OPERATIVA E FUNZIONALE

3.2 LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA

4 POLITICA CULTURALE E ARTE CONTEMPORANEA IN ITALIA: SPAZI PRIVATI E SFERA SOCIALE pag. 53

Raffaella Frascarelli

APPENDICE pag. 63

UN NUOVO PAESAGGIO CULTURALE

La ricerca dedicata alle Organizzazioni private dell'arte contemporanea in Italia *costituisce un capitolo molto importante nel* corpus *degli studi recenti focalizzati sulla descrizione e l'analisi del nostro sistema. Condotta secondo un rigoroso approccio scientifico, ha prodotto una mappatura, consegnandoci la cartina dettagliata di un* paesaggio culturale *esteso, composito e per certi versi inedito. Un paesaggio culturale che ci parla dell'Italia contemporanea, delle iniziative e delle energie di un privato attento all'interesse pubblico, raccontandoci del nostro rapporto con la creatività, con la ricerca, con la capacità di generare e rigenerare il presente e di immaginare il futuro attraverso l'arte.*

La nozione di paesaggio è particolarmente efficacie ed evocativa: coglie l'orientamento e gli obiettivi di un'esplorazione che si è prefissata di percorrere l'intero territorio nazionale per rilevare la presenza di quelle istituzioni private che nel nostro Paese, così ricco di storia, di passato e di memoria, hanno eletto l'arte contemporanea quale strumento per produrre cultura. Ogni giorno promuovono e sostengono le giovani generazioni di artisti e professionisti, costruiscono e alimentano il dialogo con le comunità locali e le reti internazionali, istituiscono una relazione con i pubblici, coinvolgendoli nella riflessione sull'attualità e invitandoli a condividere i discorsi e gli immaginari artistici proiettati in avanti.

*Lo studio ha fatto emergere una rete capillare e diffusa, dando rilievo a un versante fondamentale e nevralgico del sistema italiano dell'arte contemporanea, attraverso un campione composto da sessantatré fondazioni, associazioni e imprese che nelle loro sedi aperte al pubblico offrono con continuità un'articolata programmazione raccolta intorno alle mostre. Portate in primo piano e finalmente consegnate a una descrizione analitica, le organizzazioni del privato non profit rivelano una loro specifica fisionomia: modellate sul museo piuttosto che sulla galleria, sono spazi intensivi che concentrano nella piccola e media dimensione un articolato ventaglio di funzioni che vanno dalla curatela e realizzazione di mostre, eventi e residenze, alla comunicazione, all'*audience development. *La loro attività costituisce un laboratorio di sperimentazioni, un ampio bacino progettuale e propositivo che tenta di conciliare risorse e innovazione, che integra e arricchisce l'offerta pubblica, tracciando un circuito nazionale che accresce i consumi virtuosi del turismo culturale, interessando grandi città e piccoli centri, quartieri storici e periferie.*

Lo studio introdotto in questo documento rispecchia pienamente le missioni del Comitato Fondazioni Arte Contemporanea, di cui sono Presidente, uno degli enti promotori della ricerca insieme a Intesa Sanpaolo e all'Associazione Civita. Il Comitato Fondazioni Arte Contemporanea è nato il 22 settembre 2014 quando, nella sede della Fondazione Sandretto Re Rebaudengo a Torino, i rappresentati di quindici fondazioni hanno firmato il suo Atto costitutivo, dotandosi di uno Statuto. La volontà di creare il Comitato - concepito insieme all'avvocato Riccardo Rossotto - era la forma con la quale ho risposto a un invito del Ministro per i Beni e le Attività Culturali e del Turismo Dario Franceschini (al suo primo mandato) che auspicava una maggiore collaborazione tra pubblico e privato, sottolineando la necessità di unire le forze, ribadendo con convinzione la funzione strategica dell'arte contemporanea per la vita, lo sviluppo e l'economia del nostro Paese. La finalità del Comitato, oltre a quella di avviare progettualità condivise e il confronto interno sui programmi, le metodologie, le criticità, è stato ed è a tutt'oggi quello di mettere in rete la nostra esperienza e la nostra reputazione: la nostra expertise sulle produzioni culturali (dalle opere alle mostre), professionalità e buone pratiche, relazioni internazionali e rapporti con le comunità locali e i visitatori. Il suo scopo prioritario è stato ed è quello di presentarsi come interlocutore delle Istituzioni pubbliche: un proposito che abbiamo avverato nel giugno 2015 con la firma di un Protocollo d'intesa con il MIBACT (che speriamo vivamente di poter rinnovare) cui è

seguita, dopo pochi mesi, l'istituzione di uno Steering Committee. *Grazie a questo organismo abbiamo aperto un dialogo con la Direzione Generale Arte e Architettura contemporanee e Periferie urbane, una relazione operativa nell'ambito della quale è maturata innanzitutto l'idea dell'Italian Council, a partire da una ricerca con la quale abbiamo censito e selezionato una serie di esempi internazionali. Istituito nel 2016 e operativo dal 2017, l'Italian Council è nato per promuovere la produzione, la conoscenza e la disseminazione della creazione contemporanea italiana nell'ambito delle arti visive: oggi coinvolge artisti, curatori, musei pubblici, fondazioni e istituzioni private, favorendo la formazione e l'incremento del patrimonio pubblico contemporaneo, materiale e immateriale.*
La collaborazione pubblico-privato è iscritta nel dna del Comitato: anche in considerazione degli ottimi risultati raggiunti con l'Art bonus, pensiamo sia giunto il momento di estendere il perimetro di questa misura, permettendo anche a istituzioni come le nostre di essere comprese tra gli enti beneficiari. Questa proposta di confronto solleva la questione del riconoscimento da parte dello Stato del ruolo che i privati produttori di arte e cultura svolgono attivamente anche nella sfera dell'educazione, della formazione e nel contesto sociale.
Lo studio Organizzazioni private dell'arte contemporanea in Italia *fornisce innanzitutto la dimensione del protagonismo e del mecenatismo culturale già in atto, associando ai dati quantitativi una approfondita analisi dell'identità delle nostre istituzioni. Fin dalla sua nascita il Comitato si è prefissato di attivare un "Osservatorio permanente sul contemporaneo": il co-finanziamento e la nostra partecipazione alla concezione di questo progetto di ricerca, esteso a una platea di sessantatré tra fondazioni, associazioni e imprese, testimonia la nostra volontà di contribuire alla conoscenza e alla valorizzazione di un settore che riteniamo vitale per la crescita del nostro Paese, dei cittadini, dei nostri giovani artisti e dei nostri giovani pubblici.*

Patrizia Sandretto Re Rebaudengo
Presidente
Comitato Fondazioni Arte Contemporanea

L'IMPEGNO DI INTESA SANPAOLO PER L'ARTE E LA CULTURA

Da sempre Intesa Sanpaolo dimostra un'attitudine naturale nel sostenere e promuovere arte, cultura e conoscenza, interpretando responsabilmente il ruolo che una grande azienda privata ha il dovere di assumersi nei confronti del proprio Paese. È una vocazione che, crescendo negli anni, è diventata un impegno prioritario e ci ha consentito di inserirci tra i maggiori e più attivi protagonisti nel panorama della produzione culturale, principalmente ma non solo nazionale.
Lo confermano le Gallerie d'Italia, le tre sedi museali della Banca aperte a Milano, Napoli e Vicenza con la volontà di mettere a disposizione del pubblico lo straordinario patrimonio artistico di proprietà. I nostri musei sono nati per condividere la bellezza e il valore dei palazzi storici e delle raccolte d'arte e per contribuire alla discussione sull'identità italiana. Mantenendo vivo il senso della tradizione, progettiamo cultura portando aspetti di originalità e soluzioni innovative. Il forte legame della Banca con le comunità, le città e i territori, comporta d'altre parte una costante attenzione ai temi del presente e a un contesto in continua trasformazione, di cui l'arte è profonda espressione.
Per queste ragioni la nostra programmazione culturale, cercando il dialogo fra storia e attualità, accanto alla cura dei beni storici si apre alla valorizzazione delle ricerche artistiche contemporanee.
Punto di partenza sono, ancora una volta, le collezioni appartenenti al Gruppo, che vedono la presenza di oltre 3.000 opere d'arte italiana del XX e XXI secolo, impreziosite da capolavori europei e americani provenienti dall'importante raccolta Agrati. Alle nostre collezioni abbiamo dedicato "Cantiere del 900" all'interno delle Gallerie d'Italia a Milano, laboratorio di attività espositive, studio e approfondimento per riscoprire e rivalorizzare opere che raccontano la storia più recente del Paese.
E sempre nel museo di Piazza Scala, la Sala delle Colonne è diventata da qualche anno spazio votato ai linguaggi artistici più sperimentali, promuovendo mostre monografiche, donazioni di maestri contemporanei, nuclei collezionistici, in una contaminazione di opere pittoriche, fotografie, sculture, installazioni, interventi site-specific.
Anche le Gallerie di Vicenza e Napoli propongono appuntamenti che indagano la contemporaneità, come il ciclo di mostre-dossier, ospitato nel museo di via Toledo, incentrato sulle metropoli del mondo occidentale – da New York a Londra – che sul finire del Novecento hanno cambiato il corso dell'arte.
Si tratta di iniziative realizzate in un consolidato rapporto di interlocuzione e di scambio creativo e dinamico fra Gallerie d'Italia e i principali musei, istituzioni culturali, fondazioni, archivi d'artisti, gallerie, collezionisti di tutto il mondo. Ne è significativo esempio la grande esposizione Dall'argilla all'algoritmo. Arte e tecnologia *ideata e prodotta nel 2019 con il Castello di Rivoli alle Gallerie di Piazza Scala, dove le collezioni di proprietà della Banca hanno dialogato con opere provenienti da uno dei più prestigiosi musei di arte contemporanea a livello nazionale e internazionale. Rientra in questa logica anche il sostegno, in qualità di main partner, alle edizioni dell'importante fiera Miart, a ulteriore dimostrazione del contributo della Banca al posizionamento di Milano fra le più apprezzate capitali europee di arte contemporanea. Voglio ricordare anche lo stretto legame con la Fondazione CAMERA, Centro Italiano per la Fotografia di Torino, di cui siamo dal 2015 partner fondatori, che promuove la fotografia collaborando con artisti e istituzioni di rilevanza mondiale.*
È nell'ambito di questa stessa modalità - che vede gli attori del sistema dell'arte confrontarsi e condividere programmi - che ha preso forma l'interessante studio, promosso da Associazione Civita, Comitato Fondazioni Arte Contemporanea e Intesa Sanpaolo, sul ruolo delle organizzazioni private operanti nel contemporaneo.

Il senso pieno che vogliamo trasmettere è la convinta partecipazione di una Banca - con idee, risorse e interventi - ai valori artistici e culturali della società contemporanea.
Tale visione troverà compimento nella realizzazione della quarta sede delle Gallerie d'Italia in Piazza San Carlo a Torino, il cui progetto è stato annunciato proprio poche settimane fa. Fotografia, video, tecnologia, mondo digitale ne saranno i principali protagonisti, proponendo un suggestivo viaggio fra memoria e futuro.

Michele Coppola
Executive Director
Arte, Cultura e Beni Storici
Intesa Sanpaolo

L'ECOSISTEMA DEL CONTEMPORANEO IN ITALIA: QUANDO SONO I PRIVATI A SPERIMENTARE NUOVE PISTE

L'Associazione Civita da trent'anni è impegnata nella ricerca di un dialogo innovativo e fecondo fra mondo dell'economia e settore culturale, nel quale le realtà private rivestono un ruolo decisivo come soggetti attivi nella progettualità e promozione di iniziative d'impatto sociale, spesso colmando vuoti lasciati dal settore pubblico.

A partire dagli anni Duemila, parallelamente alla progressiva contrazione dei fondi pubblici destinati al settore culturale, molti nuovi attori si sono affiancati alla funzione pubblica nella governance *del patrimonio artistico, contribuendo a svolgere importanti funzioni in ottica di sussidiarietà e alimentando in modo determinante l'energia della produzione culturale e creativa. Questo fenomeno è stato particolarmente evidente nel settore dell'arte contemporanea, il cui ecosistema, accanto e in supporto agli operatori tradizionali (musei pubblici e centri d'arte, gallerie, fiere, mediatori, curatori, artisti, critici, ecc.), ha visto un fiorire di realtà non profit che con il loro impegno hanno guadagnato il meritato protagonismo di cui oggi godono.*

Parliamo delle fondazioni nate dall'iniziativa di collezionisti illuminati, mecenati, artisti, oppure di derivazione aziendale o bancaria, oltre che della fitta rete di associazioni culturali che innerva l'intera penisola, dando vita a un sistema pulsante che sperimenta, ricerca, progetta, realizza, liberando energie e risorse capaci persino di trasformare i territori. Questi soggetti senza scopo di lucro, assieme ad alcune virtuose organizzazioni for profit (Spa e Srl), sono al centro dell'indagine realizzata dal Centro Studi dell'Associazione Civita su iniziativa congiunta del Comitato Fondazioni Arte Contemporanea e di Intesa Sanpaolo, finalizzata a realizzare una prima tassonomia di queste realtà, inquadrandole in termini di consistenza, modelli di gestione e attività.

Obiettivo del lavoro non è la pretesa di fornire una mappatura esaustiva di tutte le organizzazioni nate su iniziativa privata, quanto il contribuire a far conoscere e valorizzare il ruolo delle principali realtà di natura privatistica che in Italia sviluppano stabilmente una programmazione qualificata, orientata alla promozione e produzione artistica contemporanea e destinata alla pubblica fruizione. Approfondire, mettere a fuoco e interpretare il sistema privato dell'arte contemporanea è un passaggio essenziale per gestirne le risorse, estrarne i valori, potenziarne il dialogo con il pubblico e la società. Questa ricognizione risulta ancor più cruciale in una fase di radicale trasformazione del paradigma sociale ed economico verso una scala di valori fondata su esperienza, relazione, prossimità, arte e cultura. È quindi importante considerare le implicazioni e i possibili effetti delle pratiche artistiche e dei processi produttivi alla luce dei sempre più diffusi processi di integrazione tra attori di ambiti differenti: pensiamo, ad esempio, alle potenzialità dei legami progettuali tra filiere produttive manufatturiere e arte contemporanea.

Come emerge chiaramente dallo Studio, fondazioni, associazioni, Spa e Srl, ognuna con le proprie vocazioni e specificità, da un lato svolgono la preziosa funzione di sostegno alla produzione artistica - con una spiccata attenzione a quella giovanile - e dall'altro favoriscono l'avvicinamento di un pubblico eterogeno ad un'offerta culturale contemporanea, complementare rispetto a quella legata al patrimonio di arte antica che ancora connota fortemente la nostra immagine.

Si tratta di organizzazioni fra loro molto diverse, non solo per origine e dimensione, ma anche per raggio d'azione a favore della cultura, con realtà che valorizzano collezioni permanenti istituendo spazi espositivi liberamente fruibili, investono sulla produzione artistica site-specific, *sostengono artisti emergenti attraverso residenze o premi, sviluppano progetti di ricerca e curatoriali, realizzano iniziative di*

didattica o mediazione per i pubblici più disparati, promuovono eventi che combinano attività e generi diversi (danza, architettura, audiovisivo, archeologia industriale, arte antica, ecc.) o ancora sviluppano concept *che scoprono luoghi dimenticati restituendoli, attraverso l'arte contemporanea, ad un pubblico assetato di emozioni.*
Per quanto altrettanto varie e disomogenee, guardando alle forme organizzative e alle modalità operative delle realtà oggetto di indagine, appare un dato incontrovertibile: quelle implementate non sono pratiche occasionali ma interventi di profilo strategico coerenti con visioni di ampio respiro, resi possibili non tanto grazie al sostegno pubblico, quanto contando sulle forze proprie, attraverso l'autofinanziamento da parte delle stesse organizzazioni.
Nella produzione diretta di contenuti artistici così come nella sperimentazione di progettualità di innovazione sociale a vocazione culturale che sovente porta alla rigenerazione di aree marginali, queste realtà manifestano una forte predisposizione al networking *e agiscono su più livelli, talora in sussidiarietà con attori istituzionali e spesso in partnership con analoghe organizzazioni private, oltre che in rapporti di scambio con il comparto delle industrie creative. Da un lato, le pratiche artistiche guardano sempre più all'interdisciplinarietà, offrendo una nuova idea di collaborazione e partecipazione; dall'altro, la crisi economica spinge le organizzazioni culturali a trovare nuove modalità di condivisione di costi e risorse. Le reti appaiono funzionali a incrementare la comprensione reciproca e la cooperazione, incentivare la condivisione delle capacità e delle conoscenze, massimizzare gli impatti territoriali e sociali della produzione artistica.*
La sfida per tutti deve essere quella di trasformare i benefici delle singole esperienze in ricadute a lungo termine attraverso la connessione tra il modo dell'arte contemporanea e altri settori e mediante la cooperazione sistematica tra Istituzioni, attori privati e comunità locali. In definitiva, dall'ascolto di questo ecosistema emerge forte la volontà di fare rete, condividendo le buone pratiche e convergendo verso quella missione comune di cui il Comitato delle Fondazioni oggi è massimo interprete.

Simonetta Giordani
Segretario Generale
Associazione Civita

1 LA METODOLOGIA DELL'INDAGINE

1.1 OBIETTIVI E CRITERI DI CAMPIONAMENTO

di Giovanna Castelli e Alfredo Valeri*

Il lavoro alla base di questo Report nasce dall'esigenza espressa dal Comitato Fondazioni Arte Contemporanea di avviare un monitoraggio sistematico per analizzare in profondità i diversi aspetti gestionali, strategico-progettuali, legali e di comunicazione che interessano l'ecosistema di organizzazioni private impegnate nella produzione e la promozione dell'arte contemporanea italiana.

A seguito della stipula di una Convenzione fra il Comitato, Intesa Sanpaolo e Associazione Civita, si è condiviso di avviare una "collaborazione a tre" affidando a Civita il compito di realizzare una mappatura delle realtà private operanti nel mondo del contemporaneo ed elaborare un primo Studio finalizzato ad indagare il ruolo di questi attori.

Partendo da un'analisi *desk* e attraverso una *survey* appositamente progettata e condotta su un campione di oltre sessanta organizzazioni private operanti nel contemporaneo nel nostro Paese, si è puntato ad indagare il ruolo e il funzionamento di queste realtà, con un focus particolare sul "modello italiano delle Fondazioni". La rilevazione ha consentito di ricostruire il contesto del sistema italiano dell'arte contemporanea con l'individuazione delle principali realtà private che operano in questo mondo. In termini operativi e metodologici, si è tenuto conto delle informazioni già raccolte e pubblicate dal Mibact[1], arricchite e ampliate attraverso i dati raccolti mediante un questionario elaborato *ad hoc* per la *survey* (riportato per esteso in Appendice), al fine di generare una banca dati digitale costituita a partire da un *set* di indicatori multidimensionali (es. proprietà e forma giuridica; modalità di accesso; attività; servizi; risorse; ecc.).

Ulteriore *step* del lavoro è stato l'approfondimento "qualitativo" sulle caratteristiche e il funzionamento di queste realtà, realizzato anche mediante interviste in profondità condotte con i responsabili e sopralluoghi presso le strutture[2]. Lo Studio infatti ha inteso, da un lato, indagare e porre a confronto gli ambiti strategico-gestionali legati all'offerta artistica e culturale (forma giuridica; organizzazione interna; risorse dispo-

---

*Rispettivamente Direttore Associazione Civita e Responsabile Ricerca, Centro Studi Associazione Civita.

[1] Nel 2003 è stata pubblicata dalla DARC del Mibact una prima edizione de "I luoghi del contemporaneo"; la seconda (scaricabile online) è del 2012, a cura del Servizio V della PABAAC e nel corso del 2018 è stata aggiornata la mappatura e resa consultabile online tramite la piattaforma https://luoghidelcontemporaneo.beniculturali.it/ . Anche il MAXXI ha avviato un progetto di mappatura delle realtà indipendenti attive nell'ambito del contemporaneo a livello internazionale, attraverso auto-candidatura da parte delle stesse, le cui informazioni sono accessibili attraverso la piattaforma online http://www.theindependentproject.it/it/. Considerata la tipologia di realtà indipendenti e la natura *in progress* del progetto, si ritiene di dover attendere un consolidamento dei risultati per una loro eventuale futura inclusione nella mappatura.

[2] Per la disponibilità prestata nel fornire informazioni preziose all'indagine, attraverso le interviste qualitative in profondità svolte da Alfredo Valeri fra i mesi di maggio e luglio 2019, si ringraziano Elena Andolfi, Mauro Baronchelli, Gianfranco Baruchello, Giorgina Bertolino, Angelo Bianco, Nadia Brodbeck, Patrizia Brusarosco, Anna Castelli, Viviana Cattelan, Claudia Cavalieri, Maurizio Coccia, Cristina Cobianchi, Michele Coppola, Anna Memmo D'Amelio, Andreina De Tomassi, Adrienne Drake, Stephanie Fazio, Valentina Fiore, Raffaella Frascarelli, Elisabetta Galasso, Fulvio Gianaria, Beatrice Merz, Flavio Misciattelli, Luisella Molina, Maurizio Morra Greco, Paolo Naldini, Florinda Saieva, Alberto Salvadori, Patrizia Sandretto Re Rebaudengo, Marcello Smarrelli, Antonio Sorace, Carla Subrizi, Cristina Terzoni, Beatrice Trussardi, Giulio Verago, Saverio Verini, Alessia Volpe.

nibili; attività pianificate e/o svolte; canali di comunicazione; relazioni di altri enti di settore in Italia e all'estero; ecc.) e, dall'altro, evidenziare *best practices* e criticità inerenti aspetti quali, ad esempio, le politiche di promozione dei giovani artisti, la pratiche di *audience engagement*, gli impatti prodotti da queste realtà sui territori e le comunità di riferimento.
Per la selezione delle organizzazioni da includere nel campione oggetto di studio sono stati adottati tre criteri-chiave:

1. presenza di un assetto giuridico di natura privatistica, escludendo le Istituzioni pubbliche;

2. definizione di una programmazione artistico-culturale e scientifica annuale o pluriennale orientata alla promozione e produzione artistica, escludendo tanto le iniziative di collezionismo *corporate* o privato non accessibili stabilmente al pubblico, quanto realtà che svolgono prioritariamente attività di commercializzazione delle opere d'arte (es. gallerie e fiere);

3. organizzazione interna delle risorse tale da consentire il pieno svolgimento delle attività di cui sopra, oltre alla fornitura di servizi al pubblico (comunicazione, didattica, mediazione, ecc.), escludendo la costellazione di micro-realtà indipendenti prive dei suddetti elementi organizzativi e funzionali.

L'attività di rilevazione ed elaborazione dati è stata realizzata mediante l'utilizzo di una piattaforma online realizzata dal Consorzio Stabile Glossa (associato a Civita), che è un Organismo di Ricerca ai sensi del Regolamento della Commissione Europea 651/2014.

1.2 MODELLO DI RILEVAZIONE

di Bruno Frangipani*

Per rispondere agli obiettivi del progetto, le attività realizzate dal Consorzio Glossa si sono sviluppate per realizzare un modello di rilevazione e indagine che garantisse:

1. una struttura modulare in grado di modificarsi nel tempo per adattarsi e integrare nuove esigenze di studio e indagine;
2. la piena interoperabilità con sistemi analoghi adottando un modello di "metadatazione" in linea con gli standard nazionali e internazionali;
3. una architettura *web based* tale, quindi, da poter essere distribuita sulla rete internet utilizzando un semplice browser web.

Il questionario elaborato in collaborazione con il Centro Studi di Civita è stato, allo scopo, destrutturato per essere memorizzato all'interno di un database unitamente alle regole di compilazione dello stesso. Questa soluzione consente sia di incrementare, in futuro, il numero e la tipologia degli elementi indagati dalla rilevazione, sia all'interfaccia utente di comportarsi, in sede di compilazione, in funzione delle "proprietà" assegnate ad ogni singola informazione (domanda/risposta). Alcune delle regole di base sono di seguito elencate:

- Risposta Obbligatoria: In tal caso l'interfaccia utente non consente di completare la scheda in assenza di tutte le risposte obbligatorie.
- Campo Ripetitivo: in tal caso all'utente è consentito di fornire più di una risposta alla domanda posta.
- Risposta Condizionata: è il caso in cui una domanda (e la conseguente risposta) è condizionata dalla risposta ad una domanda collegata.

Per facilitare l'elaborazione di analisi statistiche si è massimizzato il numero di domande la cui risposta era da formulare selezionando uno (o più) elementi di una lista proposta all'utente. Se da un lato questa scelta metodologica appare limitativa in quanto riduce la risposta ad un insieme finito di possibilità, vi è però la possibilità, proprio per la scelta di utilizzare un database come struttura di memorizzazione del questionario, di aggiornare ed estendere, nel tempo, gli elementi di una singola lista aumentando in maniera illimitata, gli elementi di indagine.

La digitalizzazione del patrimonio culturale, nelle sue differenti forme materiali e immateriali, è oggi un processo avviato e orientato che trova la sua contestualizzazione nel Piano Strategico 2017-2022 del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e il Turismo. Tale orientamento viene declinato attraverso la formula della "creazione di un ecosistema digitale della cultura e del turismo" che dovrà, con il concorso di tutti i soggetti responsabili - in primo luogo, ma non esclusivamente, le Amministrazioni competenti - contribuire a colmare il grave *digital divide* che affligge gli operatori del settore nazionali rispetto ai principali partner europei.

Il risultato ottenuto, ai fini di questo progetto di ricerca, è il frutto di una esperienza trentennale del Consorzio GLOSSA nello sviluppo di modelli e sistemi di catalogazione e digitalizzazione "georeferenziati" del patrimonio culturale e può considerarsi, a tutti gli effetti, una *best practice* a livello nazionale.

---

* Amministratore Unico, Consorzio Stabile Glossa

2. IL QUADRO DELLE ORGANIZZAZIONI PRIVATE NEL CONTESTO DEL CONTEMPORANEO IN ITALIA

di Alfredo Valeri

2.1 LE FORME GIURIDICHE

Il campione di organizzazioni di natura giuridica privatistica oggetto della *survey* è composto per la grande maggioranza da Fondazioni (62%) e Associazioni (30%). Assolutamente residuale la quota di società di capitali che, con 5 realtà fra Srl e Spa, pesa l'8% del totale.

A livello di macro-aree geografiche, la distribuzione delle organizzazioni private vede una netta prevalenza di realtà localizzate nelle Regioni del Nord-ovest, dove si concentra il 44% delle Fondazioni e il 37% delle Associazioni. La Lombardia risulta la Regione più dotata, con 9 Fondazioni, 4 Associazioni e 2 rispettivamente fra Spa e Srl, seguita dal Piemonte, con 8 Fondazioni, 3 Associazioni e 1 Spa. L'area del Nord-est vede un'equa distribuzione di Fondazioni e Associazioni dal un lato (entrambe con 5 realtà distribuite principalmente fra Veneto e Trentino-AA), e di Srl e Spa dall'altro (con 1 realtà in rappresentanza di ciascuna fattispecie). Il Centro Italia conta 8 Fondazioni e 3 Associazioni, localizzate nel Lazio (dove a fronte di 7 Fondazioni troviamo 1 Associazione), in Umbria e nelle Marche (rispettivamente con 2 e 1 realtà). Nel Mezzogiorno sorgono 9 Fondazioni (di cui 6 equidistribuite fra Campania e Sicilia) e 4 Associazioni.

Ampliando l'analisi alle 73 organizzazioni originariamente censite, includendo quindi anche le 10 che, pur rispondendo ai criteri di selezione stabiliti, per diverse ragioni non hanno aderito alla *survey*, emerge una distribuzione territoriale non sostanzialmente dissimile da quella sin qui delineata. Nello specifico, 4 sono localizzate nella fascia di Nord-ovest (il cui peso relativo si attesterebbe al 42%) e 6 si equidistribuiscono fra Centro e Mezzogiorno (i cui valori aumenterebbero sino a raggiungere il 21%)[1]. Il Nord-est rimarrebbe invariato al 16%.

Il quadro muta significativamente confrontando la localizzazione per macro-regioni delle realtà private con quella delle istituzioni di natura pubblica attive nel contemporaneo (musei, collezioni, parchi e spazi pubblici, spazi espositivi e Istituti esteri) che si concentrano nel Centro (per il 49% del totale) e nel Mezzogiorno (20%), attestando al Nord-est e al Nord-ovest quote rispettivamente del 17% e del 14%[2].

Tavola 1: distribuzione per macro-area territoriale delle organizzazioni rispondenti alla survey

	Fondazioni	Associazioni	Spa	Srl	%
Nord - ovest	17	7	2	1	43%
Nord - est	5	5	1	1	19%
Centro	8	3	-	-	19%
Sud e Isole	9	4	-	-	19%
TOTALE	**39**	**19**	**3**	**2**	**100%**

[1] In tal caso risulterebbe rappresentata anche la Toscana con due organizzazioni: Villa Romana a Firenze e *Hic terminus haeret* - Il Giardino di Daniel Spoerri nel grossetano.

[2] Dati tratti dalla mappatura prodotta dal Mibact in "I luoghi del contemporaneo 2019": https://luoghidelcontemporaneo.beniculturali.it/home#ricerca

Figura 1: elenco delle organizzazioni che hanno aderito alla rilevazione

FONDAZIONI

Fondazione Antonio Dalle Nogare
Fondazione Antonio Presti - Fiumara d'Arte
Fondazione Antonio Ratti
Fondazione Arnaldo Pomodoro
Fondazione Baruchello
Fondazione Bisazza
Fondazione Bonotto
Fondazione Brodbeck
Fondazione CAMERA - Centro Italiano per la Fotografia
Fondazione Cassino Museo di Arte Contemporanea - CAMUSAC
Fondazione Emilio e Annabianca Vedova
Fondazione Ermanno Casoli
Fondazione Giuliani
Fondazione Gruppo Credito Valtellinese
Fondazione Istituto di Alta Cultura Orestiadi Onlus
Fondazione Made in Cloister
Fondazione Mario Merz
Fondazione Memmo
Fondazione Morra Greco
Fondazione Mudima
Fondazione Nicola Trussardi
Fondazione Pastificio Cerere
Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT
Fondazione Pietro e Alberto Rossini
Fondazione Pistoletto
Fondazione Rocco Spani ONLUS
Fondazione Sandretto Re Rebaudengo
Fondazione Sardi per l'Arte
Fondazione smART - polo per l'arte
Fondazione SoutHeritage per l'arte contemporanea
Fondazione Spinola Banna per l'arte
Fondazione Wurmkos
Fondazione Zimei
Fondazione "Pinacoteca del Lingotto Giovanni e Marella Agnelli"
ICA - Istituto per l'Arte Contemporanea
Museo Hermann Nitsch (Casa Morra) - Fondazione Morra
Nomas Foundation
Pirelli HangarBicocca
The Solomon R. Guggenheim Foundation

ASSOCIAZIONI

Adiacenze
AlbumArt E associazione culturale
ar/ge kunst
Associazione Arte Sella
Associazione Culturale beBOCS
Associazione culturale Giuseppefraugallery
Associazione Diogene
Associazione T.A.A.C. / Cripta 747
Careof
Farm Cultural Park
Il Colorificio
Kunst Meran Merano Arte
Kunstschau
Kunstverein Milano
La Casa degli Artisti
Museo Ettore Fico
Palazzo Lucarini Contemporary
Viafarini
Xing

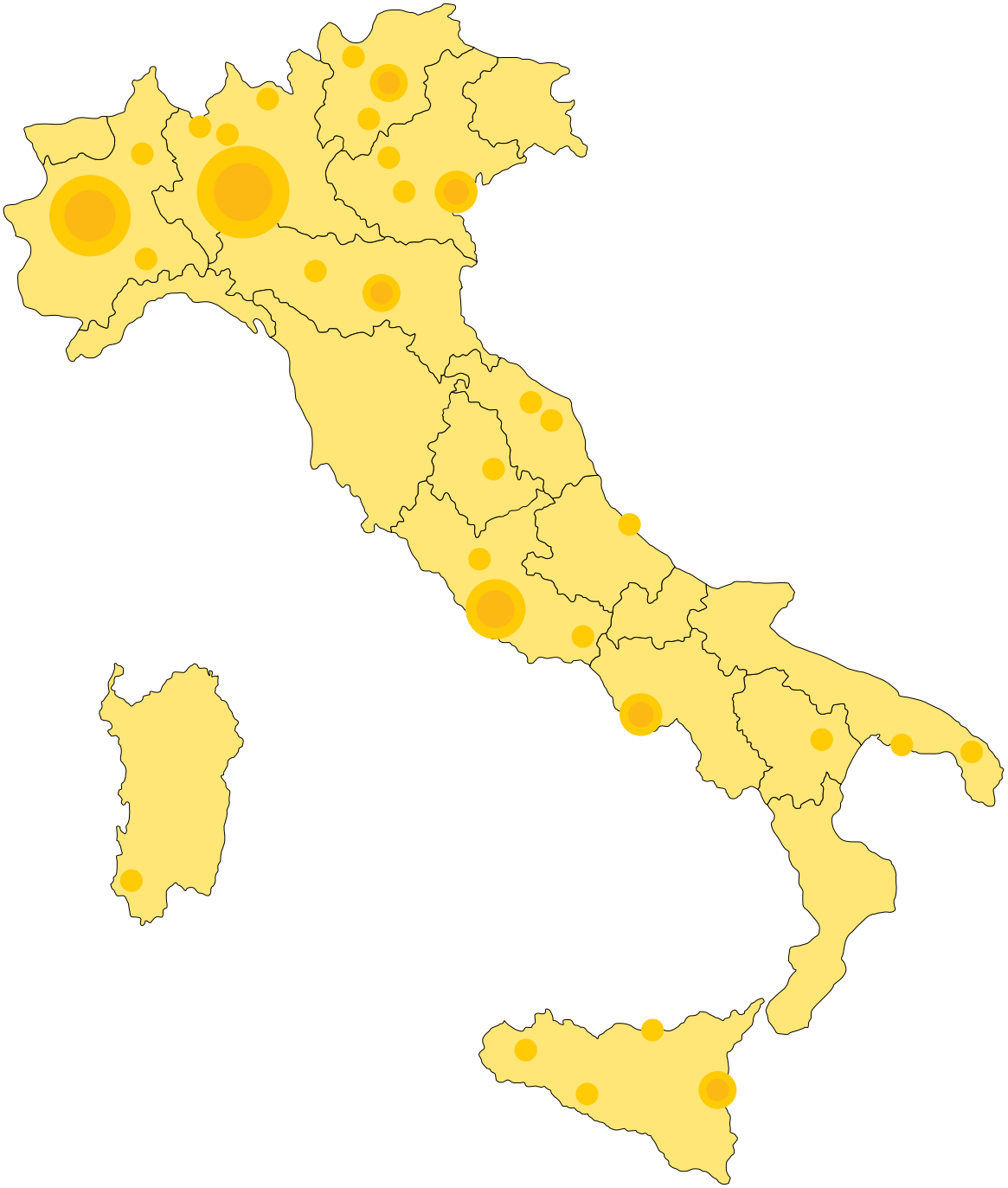
SPA

Intesa Sanpaolo - Gallerie d'Italia
Open Care - Servizi per l'Arte
Palazzo Grassi SpA

SRL

Art Forum Würth Capena
Collezione Maramotti CAMS srl

Figura 1a: distribuzione regionale delle organizzazioni che hanno aderito alla rilevazione



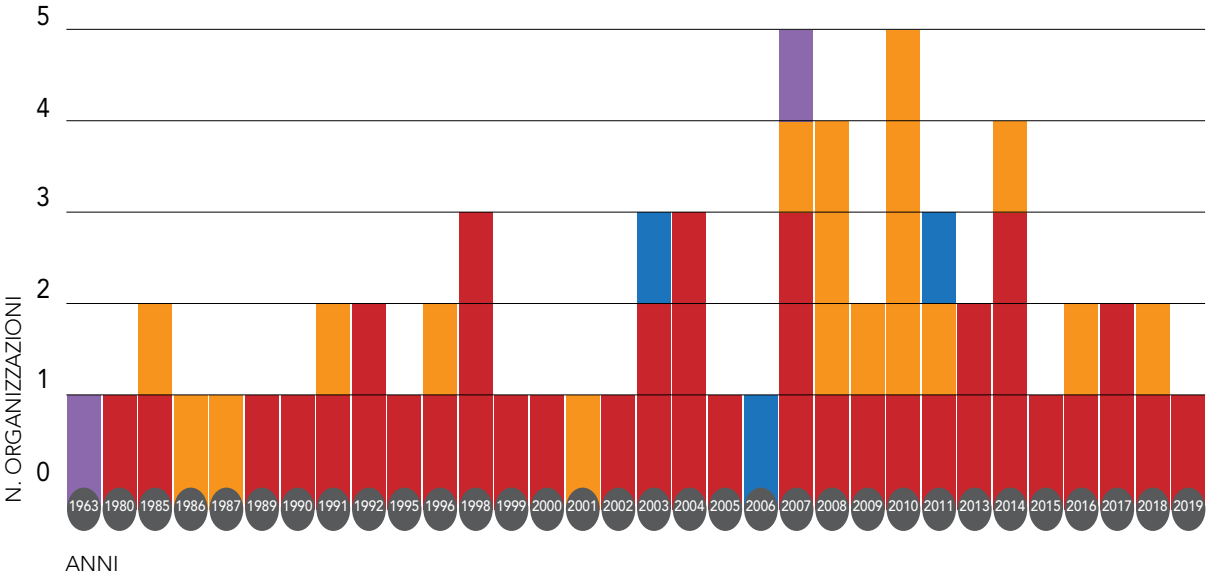
Schede descrittive di tutte le organizzaizoni aderenti all'indagine sono consultabili all'indirizzo http://www.consorzioglossa.it/opiac/

In termini di età delle organizzazioni, il 70% del campione è stato costituito dopo l'anno 2000, con picchi di frequenza per le Associazioni negli anni 2008 (3 realtà create) e 2010 (4 realtà) e per le Fondazioni negli anni 1998, 2004, 2007 e 2014 (ciascun anno con 3 nuove realtà costituite). Fra le società di capitali, malgrado l'esiguità del campione, emerge come le Spa siano mediamente più giovani rispetto alle Srl, essendo tutte state fondate a partire dal 2003.

Tavola 2: Costituzione delle organizzazioni per fasce d'età

FASCE ANNUE	N. REALTÀ FONDATE	VALORE %
< 1980	1	1%
1980 - 1999	18	29%
2000 - 2010	22	35%
2010 >	22	35%

Figura 2: distribuzione delle organizzazioni per anno di costituzione



Fra le possibili forme giuridiche, nel caso della Fondazione Antonio Ratti, le ragioni legate alla scelta della fondazione sono chiaramente espresse da Anna Castelli:
Il fondatore già nel 1985 aveva ben chiaro lo scopo per cui intendeva donare una parte del suo patrimonio così come le garanzie che l'ente avrebbe dovuto assicurare:

1. *una struttura giuridica solida e destinata a perdurare nel tempo, con una gestione pienamente coerente con i voleri del fondatore anche dopo la sua morte;*
2. *la necessità di poter disporre di un Atto costitutivo e di uno Statuto che recepissero i voleri del fondatore e che fossero modificabili solo dagli organi di gestione ma con maggioranze qualificate;*
3. *l'esigenza di preservare il patrimonio e quindi sua inalienabilità e possibilità di utilizzo per la gestione dei soli frutti dello stesso;*
4. *l'impossibilità di distribuzione dei dividendi.*

Nel nostro Paese molti grandi collezionisti hanno avviato la loro attività negli anni '90, costituendo successivamente fondazioni, musei e spazi aperti alla pubblica fruizione, con i quali hanno risposto all'esigenza di affiancare e sostenere il soggetto pubblico in particolare nella promozione e produzione di arte contemporanea. Queste istituzioni, diffuse lungo tutta la penisola, collocherebbero l'Italia al secondo posto nel mondo in una ipotetica classifica dei musei creati da collezionisti privati.
La dimensione anagrafica delle 63 realtà analizzate appare, peraltro, in linea con quanto risulta da altre recenti indagini: da una ricerca esplorativa effettuata su un campione di 367 musei privati nel mondo è emersa una crescita vertiginosa della loro fondazione a partire dal 2000, anno dopo il quale ha visto la luce il 70% delle realtà censite a livello internazionale[3].

Come testimoniato dalla selezione di esempi che seguono, diverse organizzazioni analizzate, dalla loro fondazione ad oggi, hanno dimostrato uno spiccato dinamismo. In primo luogo va rilevato che non tutte le realtà sono state sempre focalizzate sull'arte contemporanea.
In alcuni casi - prevalentemente in fondazioni "di famiglia" - i passaggi generazionali che ne hanno coinvolto i vertici hanno determinato uno spostamento di attenzione dall'arte antica al contemporaneo, mentre in altre tipologie di organizzazioni questo slittamento è stato determinato da precise scelte strategiche assunte dalla *governance*. Inoltre, ripercorrendo la storia delle realtà con almeno un trentennio di vita dotate di assetti giuridici "flessibili", talora emergono trasformazioni anche significative nella *mission* e negli ambiti di azione, in risposta ai cambiamenti del contesto sociale e culturale di appartenenza.

[3] Cfr. Zorloni A. (a cura di), *Musei privati. La passione per l'arte contemporanea nelle collezioni di famiglia e d'impresa*, Egea, Milano, 2019;
https://www.worldartfoundations.com/waf-content/uploads/2019/11/10_AA_-art-foundations_museumsLAUTER-1.pdf
http://www.artprivee.org/private-museum-directory/

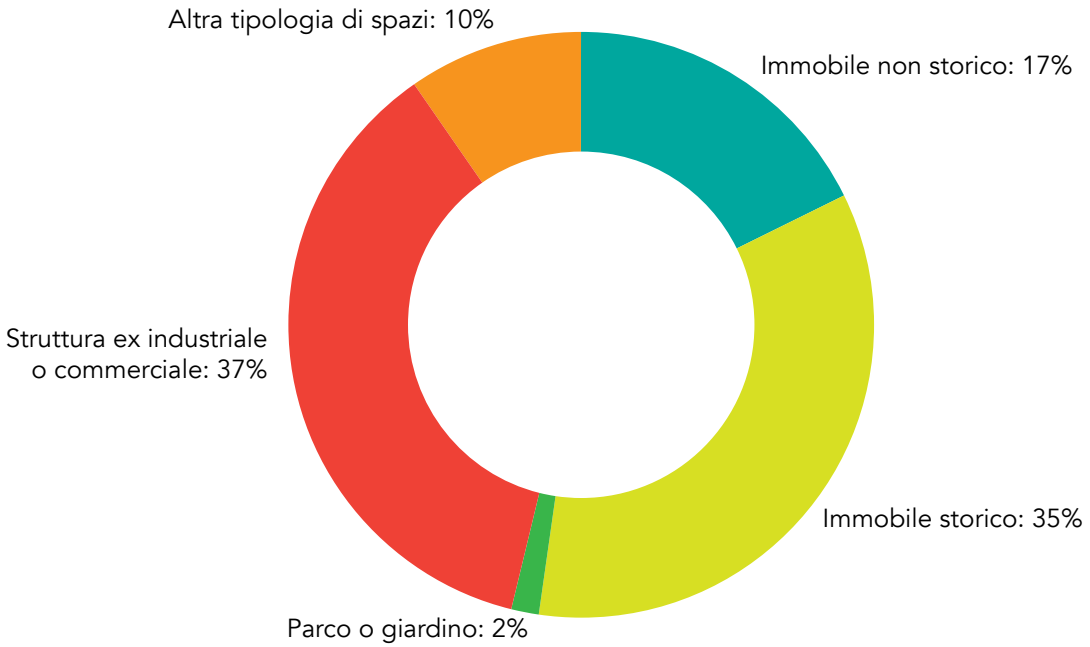
L'apertura al contemporaneo avvenuta in una seconda fase emerge chiaramente dalle parole di Anna D'Amelio, Direttore della Fondazione Memmo:
La nostra è una Fondazione "di famiglia", nata negli anni '90 per volontà di mio nonno, Roberto Memmo, che per circa vent'anni ha organizzato mostre di arte antica. All'epoca della creazione della Fondazione, Roma era carente di spazi espositivi, per cui volendo fare qualcosa per la città la mia famiglia sentì l'esigenza di realizzare proprio le grandi mostre. Quando nel 2012 abbiamo deciso di fare un ulteriore passaggio di consegne è toccato a mia cugina e a me e a quel punto ci siamo interrogate su come proseguire la storia della Fondazione e su cosa servisse allora alla città, decidendo - anche per passione personale - di passare al contemporaneo. Non è scontato che ci siano tre generazioni disposte ad investire parte delle proprie risorse nel perseguimento dello scopo della Fondazione che, appunto, è totalmente auto-finanziata. […] Una delle principali caratteristiche positive delle fondazioni è la possibilità di agire liberamente nelle scelte scientifiche, nella governance, *nei rapporti, nella gestione dei propri spazi espositivi. Ciò che fin dall'inizio ci ha interessato maggiormente è stato investire nella produzione. Mentre i musei lavorano su prestiti e rapporti con altri musei oltre che con artisti, noi invece investiamo proprio nella persona, invitando l'artista a Roma per produrre lavori totalmente nuovi, realizzati collaborando con una fitta rete di artigiani del territorio.*

L'esigenza di dinamismo negli ambiti strategici di attività dell'Associazione Viafarini è evidenziata dal curatore Giulio Verago:
L'Associazione culturale, fondata nel 1991 da Patrizia Brusarosco, è stata la prima non profit ad aver introdotto nel nostro Paese, adattandole al contesto italiano, le buone pratiche internazionali ispirate, da un lato, agli Artists Space o al White Columns di New York e, dall'altro, all'esperienza importante delle Kunstverein tedesche. Viafarini dalle origini ha costituito il primo archivio privato per la promozione della ricerca artistica in Italia, rappresentato da 5.000 portfolio di artisti attivi dalla fine degli anni '80 ad oggi, custoditi alla Fabbrica del Vapore. In ottica di reale sussidiarietà, il Comune di Milano, riconoscendo questo know-how in termini curatoriali, di documentazione e consulenza agli artisti, ha siglato negli anni una serie di convenzioni con l'Associazione per fornire servizi grazie ai quali la scena artistica emergente potesse affermarsi. Oggi Viafarini ha rinnovato la propria mission*: da incubatore creativo per formare artisti per il sistema dell'arte, si allarga a osservatorio e agenzia finalizzata alla creazione di reti di collaborazione tra ricerca artistica, committenza privata e società civile. […]*
L'associazione è, di fatto, il formato che ci permette di avere quel margine operativo per aggiornare continuamente la nostra mission*, con approccio ibrido, partecipativo e multidisciplinare.*

2.2 POSIZIONAMENTO STRATEGICO E ATTIVITÀ SVOLTE

Questa sezione, sulla base dall'auto-descrizione che le organizzazioni hanno fornito nella *survey*, intende analizzare in forma comparata le caratteristiche distintive delle stesse per tipologia, paniere di attività, relazioni con il mondo del collezionismo privato e con i network nazionali e internazionali di settore, prendendo in considerazione altresì la localizzazione e la natura degli spazi in cui queste realtà operano. Partendo da questi ultimi elementi, emerge che le organizzazioni del contemporaneo sono un fenomeno prevalentemente urbano, sorgendo in zona centrale per il 44% dei casi, in area semicentrale per il 24% e in periferia per il 22%. Il restante 10% è localizzato in area extraurbana. 23 organizzazioni (pari al 37% del campione) hanno sede in strutture di origine industriale o commerciale, mentre 22 (35%) sono site all'interno di edifici storici. A seguire, con un certo distacco, gli immobili non storici di edilizia civile, che ospitano 11 realtà (17%) e altre tipologie edilizie (6 realtà, pari al 10%). In un caso viene rappresentata la tipologia "parco o giardino".

Figura 3: tipologie di spazio/edificio



Focalizzandoci sulle tre tipologie di edificio prevalenti e analizzando nello specifico il livello di infrastrutturazione in termini di servizi, emergono alcuni elementi caratterizzanti. Ad esempio, gli edifici ex industriali o commerciali, dotati di maggior disponibilità di spazi utilizzabili e di minori vincoli architettonici, si adattano meglio degli altri alla predisposizione di servizi per l'accesso di utenti disabili (presenti nel 30% dei casi). Gli edifici più antichi, anche in virtù di una struttura architettonica che da parte dei fruitori merita attenzione al pari dei beni che vi sono contenuti, presentano un tasso di offerta di visite guidate/audioguide (68%) decisamente superiore alle realtà ex industriali (48%) e di architettura civile (45%).
Come illustrato negli esempi che seguono, le caratteristiche legate alla localizzazione possono incidere tanto sulla natura delle attività oggetto di programmazione, quanto sul ruolo indirettamente svolto dall'organizzazione in termini di rifunzionalizzazione di un patrimonio dismesso o di rigenerazione sociale a scala urbana o extra-urbana, sino al punto di costruire, in qualche caso, un forte legame identificativo fra l'ente e l'ambito territoriale nel quale esso è inserito.

In chiave di attivatore di un patrimonio storico abbandonato è significativo il caso della Fondazione SoutHeritage per l'arte contemporanea, il cui format è definito dal Direttore artistico Angelo Bianco "fondazione espansa":
Siamo a Matera, in un contesto in cui c'è un patrimonio storico importante ma non fruibile al cento per cento perché manca un sistema di gestione strutturato per tenere aperte chiese, palazzi antichi e altri siti storici del territorio. Il format della Fondazione è stato pensato proprio su questa criticità e i nostri progetti sono nati per essere realizzati all'interno di contesti di questo tipo. Dal 2003 individuiamo palazzi o chiese chiusi o abbandonati e con il placet *della proprietà (pubblica, privata o ecclesiastica), dopo un "restauro timido" per la messa in sicurezza e l'allestimento dei siti, li apriamo temporaneamente per la durata della mostra d'arte contemporanea o dell'iniziativa culturale (*lecture, performance, *ecc.) che vi organizziamo. Si tratta di progetti* site-specific *realizzati dagli artisti in base alle caratteristiche dei luoghi che "colonizziamo". Non tutte le riattivazioni sono temporanee: ci sono state alcune* location *che abbiamo contaminato con questa modernità e che poi all'interno del sistema del Comune di Matera, del Demanio o di altre Amministrazioni sono diventate sedi pubbliche permanenti di attività culturali, esposizioni o convegni.*

Altro suggestivo esempio è l'esperienza della Casa degli Artisti di Sant'Anna del Furlo, in cui Andreina De Tomassi e Antonio Sorace hanno restituito nuova linfa vitale all'ex villaggio operaio, a lungo abbandonato, ai piedi della diga sul fiume Metauro, accogliendo in un decennio numerose opere di *land art*:
L'idea iniziale era quella di creare una struttura in cui potessero abitare artisti, stare insieme, produrre opere site-specific, *condividerle, lasciarle qui, creare quello che di fatto è un parco pubblico. Attraverso il lavoro delle decine di artisti che si sono succeduti in questo luogo possiamo dire che si è ripristinato quello che oggi è un villaggio artistico, passando dall'utilizzo originario ad un altro. L'operaio elettrico che qui viveva cent'anni fa maneggiava qualcosa di impalpabile: l'energia. Oggi maneggiamo una forza di altrettanto immateriale e potentissima: la creatività artistica.*

La Casa degli Artisti_Oltre l'ego totem di DiNunzio, Righi, Sorace_Zuccarini_ed. 2017

In ambito urbano, rispettivamente a Roma e Milano, è possibile individuare due casi con storie molto diverse: uno dalle radici profonde, quello legato all'importante eredità del Pastificio Cerere; l'altro, quello della Fondazione ICA, giovane e vibrante.
Parlando della Fondazione nata con l'intento di preservare il grande patrimonio culturale del Pastificio, il Direttore artistico Marcello Smarrelli ne ricorda le origini:
Negli anni '70 la fabbrica, che sorge nel cuore di San Lorenzo, è stata dismessa e dopo un periodo di abbandono la proprietà ha deciso di affittare gli spazi ad artisti che ne avevano fatto richiesta. Negli anni all'interno di questi studi hanno lavorato generazioni di artisti, alcuni dei quali che oggi godono di un riscontro internazionale. Il Pastificio, con l'aggregazione spontanea di un coacervo di professionalità creative (non solo artisti legati alle arti visive, ma nel tempo anche registi, scrittori, sceneggiatori, scenografi, fotografi, artigiani, creatori di moda, designer, persone che lavorano sulla grafica o addirittura sulla danza) è stato un hub *culturale unico nel suo genere, essendo nato in maniera spontanea, senza nessuna spinta da parte delle istituzioni. Dal 2005, con la costituzione della Fondazione, si è puntato a progetti formativi e programmi di residenze dedicati a giovani artisti e curatori, insieme a un ricco programma di mostre, conferenze, workshop e* studio visit.

In un contesto metropolitano semi-periferico ma in fase di profondo sviluppo urbanistico sorge la Fondazione ICA di Milano, la cui missione sociale e culturale è sintetizzata dal Direttore artistico e co-fondatore Alberto Salvadori:
Volendo perseguire un'azione civica culturale, pur senza disporre degli strumenti di agevolazione di cui gode il mondo anglosassone, ci siamo ispirati ad un modello straniero: quello degli ICA, gli Istituti Contemporanei d'Arte. Si tratta di un organismo privato orientato alla sostenibilità e aperto a tutte le arti, privilegiando un atteggiamento indagatorio e di ricerca. Oltre all'attività espositiva sviluppa un public program *con un percorso di seminari, una scuola di filosofia, attività legate alla condivisione e anche a una modalità di apprendimento reciproco, seminariale o esperienziale. […] Abbiamo scelto Milano perché oggi è l'unica città in Italia dove è possibile fare certe operazioni, dal momento che esprime una concreta politica culturale ispirata ai principi di solidarietà e accoglienza e aperta ad un reale rapporto di collaborazione fra pubblico e privato.*

Sul fronte dell'identificazione fra istituzione privata e contesto territoriale "critico", al quale la prima ha impresso un'importante connotazione culturale, contribuendo all'*empowerment* della comunità, sono emblematici tre esempi siciliani.
Il primo è rappresentato da Florinda Saieva, Direttore di Farm Cultural Park:
L'Associazione che abbiamo fondato nel 2010 nasce dall'esigenza di rimanere a vivere in questo luogo, realizzando un progetto utile e concreto, senza aspettare che fossero gli altri a fare qualcosa per noi. Favara non aveva sicuramente una forte identità culturale: è un paese del Mezzogiorno vittima del boom edilizio degli anni '70-'80, con picchi estremi di abusivismo e edificazione selvaggia. Quindi abbiamo voluto ricostruire una nuova identità, rendendola una meta turistica e avviando un percorso di riqualificazione attraverso l'arte e la cultura. Ora puntiamo a rendere consapevole la comunità locale del fatto che possa prendersi cura di sé.

Fondazione Orestiadi_Mimmo Paladino

Il secondo esempio è quello della Fondazione Orestiadi, tratteggiato dalle parole di Elena Andolfi: *La Fondazione è nata come frutto dell'esperienza di quello che fu il sindaco di Gibellina, Federico Corrao, che contribuì, dopo il devastante terremoto del '68, alla rinascita di questa cittadina coinvolgendo artisti e intellettuali nella ricostruzione della città dal punto di vista etico e sociale attraverso le arti.*

Ulteriore importante esperienza è quella della catanese Fondazione Brodbeck, co-diretta da Nadia Brodbeck, che riporta alcune evidenze di progressiva rigenerazione nel contesto locale di riferimento:
I macro-filoni di attività sono quello espositivo e quello che riguarda la didattica, che noi chiamiamo "partecipata" perché inclusiva e aperta ad un'utenza quanto più varia. La sede è in complesso postindustriale situato nel cuore del quartiere popolare di San Cristoforo. È la vecchia zona industriale di Catania, con strutture immense come la nostra ma fondamentalmente ancora abbandonate. Da quando siamo attivi abbiamo riscontrato segni di cambiamento intorno alla Fondazione: ci sono realtà private, case e palazzi, che hanno ristrutturato; sono stati acquistati palazzi che erano abbandonati e sono in fase di recupero e rifunzionalizzazione.

Fra le 63 realtà censite, 38 (61%) - di cui 27 Fondazioni - posseggono una collezione d'arte contemporanea e in diversi altri casi è il soggetto fondatore a detenere una propria collezione (di famiglia o d'impresa) svincolata dall'organizzazione. Storicamente, diverse realtà sono state costituite proprio a seguito di esperienze di collezionismo privato nate prevalentemente a partire dagli anni '90, di cui rappresentano sostanzialmente un'evoluzione, e con le quali in alcuni casi hanno mantenuto un dialogo nell'ambito di una rete fluida che connette artisti, galleristi, collezionisti e istituzioni del contemporaneo, pur in condizioni di totale indipendenza gestionale, come emerge dagli estratti di interviste che seguono.

Raffaella Frascarelli, Presidente e Direttore scientifico di Nomas Foundation, così delinea il cruciale momento di passaggio da collezionismo privato al progetto della Fondazione:
Iniziammo a collezionare all'inizio degli anni '90, in particolare giovani artisti italiani (e soprattutto romani) spesso sconosciuti. Il nostro percorso è stato molto mediato dagli artisti: in realtà non siamo entrati nel mondo dell'arte contemporanea come collezionisti, ma come degli amici degli artisti. Eravamo sensibili alle questioni che loro ponevano e quindi non è stato un collezionismo che avesse uno scopo di investimento, e di fatto non lo è neanche oggi. Abbiamo quindi iniziato a sostenere la produzione artistica dei giovani in cerca di risorse per i loro progetti. […] Nel 2008 abbiamo poi costituito Nomas, puntando ad applicare al lavoro una metodologia "scientifica" e coinvolgendo nelle nostre attività figure appartenenti al mondo dell'arte contemporanea ma anche la comunità accademica e culturale in senso lato.

Fondazione Morra Greco _Palazzo Caracciolo di Avellino

Sul tema della produzione di opere, Adrienne Drake, Direttrice e curatrice della Fondazione Giuliani, commenta:
In termini di commissione d'opera, cerchiamo sempre di poter contribuire per dare la possibilità di produrre nuove opere per le nostre mostre. […] Come Fondazione, cerchiamo di essere più chiari possibili appena iniziamo a dialogare con l'artista - il rapporto parte sempre dall'artista - poi ci sono le gallerie che intervengono, perché anche il loro ruolo sta cambiando negli ultimi anni. Stanno diventando sempre di più non soltanto entità commerciali, ma strutture che forniscono un sostegno ulteriore all'artista e si prendono la responsabilità di creare ponti tra l'artista e le istituzioni. Facciamo tutti parte di un ecosistema con regole che il sistema stesso ha creato, in cui però ognuno ha il suo ruolo e la sua funzione. E poi di fatto l'arte contemporanea è una comunità. Quindi c'è sempre un movimento tra l'artista, il curatore, la galleria, la Fondazione. È una situazione abbastanza "mobile".

Maurizio Morra Greco, creatore e Presidente dell'omonima Fondazione, ne tratteggia l'evoluzione, partendo da una storia di collezionismo privato, sino alla costituzione di un modello "ibrido" di fondazione partecipata:
Questa realtà nasce su una base collezionistica di arte antica, che ad un certo punto ha manifestato un grande limite: la mancanza di un'interazione che non fosse quella monodirezionale fra spettatore e opera d'arte. L'idea di poter invece incidere sul processo creativo e contribuire alla fase di produzione, partecipando al momento stesso in cui l'opera risulta composta e creata, è stata alla base della scelta di passare da una collezione di antico ad una di contemporaneo. In parallelo è sorto il desiderio di condivisione di questo patrimonio, che ha portato alla nascita di uno spazio per la pubblica fruizione quando – siamo a fine anni '90 - a Napoli esistevano solo alcune gallerie commerciali e non musei pubblici dedicati al contemporaneo. Per realizzare ciò non scelsi una zona borghese ma un'area del centro storico - il terzo decumano - allora marginalizzata e connotata da "emergenze" e criticità. La Fondazione fu costituita nel 2003 ma nel 2008 subì un radicale cambiamento, divenendo, con l'adesione della Regione Campania al Consiglio di Amministrazione, il primo e unico esempio in Italia di fondazione pubblico-privata. Questo modello consente nel contempo di godere dei vantaggi dello status privatistico (flessibilità e tendenziale velocità operativa, malgrado la catena decisionale si sia allungata rispetto ad una fondazione tradizionale), a fronte del prestigio di uno spazio pubblico, nonché della possibilità di coinvolgimento di Enti pubblici il cui supporto è stato determinante nel complesso processo di restauro del Palazzo Caracciolo di Avellino che ospita la Fondazione.

La collezione assume una posizione centrale nel caso delle Gallerie d'Italia di Intesa Sanpaolo, come sottolineato dal Direttore Michele Coppola:
Il polo museale di Intesa Sanpaolo - che comprende le Gallerie di Piazza Scala a Milano, dedicate alle opere dell'Ottocento e Novecento italiano - è nato per condividere con la collettività il patrimonio d'arte della Banca. Quindi rimaniamo una realtà che parte, nella valorizzazione del proprio impegno per l'arte e la cultura, dalla propria collezione, che è estremamente ricca dal punto di vista del numero delle opere d'arte - oltre 30.000 - e dalla varietà di nuclei e periodi storici. Le acquisizioni sono finalizzate a colmare lacune che tendenzialmente riguardano o artisti storicizzati o di arte antica e stiamo riflettendo sulla definizione di un regolamento che ci possa mettere nella condizione di acquistare opere di artisti viventi. Quelle che oggi abbiamo in collezione, effettivamente, ci sono state donate a fronte di iniziative realizzate congiuntamente. […] Gli attori del sistema dell'arte li intercettiamo tutti: ci relazioniamo con i galleristi, quando gli artisti ci chiedono di dialogare con loro nel momento in cui andiamo a organizzare alcune mostre, così come lavoriamo con famiglie e privati che chiedono a volte di poter ospitare opere che sono di loro proprietà. Inoltre, siamo main partner di Miart, il che testimonia come da una sponsorizzazione si sia passati ad una co-progettazione di ampio respiro, che sempre più intensamente ci porta a lavorare congiuntamente intorno agli artisti, ai grandi direttori dei musei d'arte contemporanea, ai collezionisti e a tutti i principali stakeholder del settore.

Nettamente diverso è il ruolo svolto dalla collezione della Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT, come emerge dalle parole del suo Presidente, l'Avv. Fulvio Gianaria:
Si tratta di un ente strumentale della Fondazione CRT, fondato vent'anni fa, con l'obiettivo di costituire e sviluppare progressivamente una collezione privata di arte contemporanea concessa in comodato alla Galleria d'Arte Moderna di Torino e al Castello di Rivoli. Nel tempo, poi, la Fondazione ha parzialmente ridefinito la propria missione andando oltre il concetto di "collezione", allo scopo di contribuire concretamente allo sviluppo del sistema dell'arte contemporanea a Torino e in Piemonte per mezzo di quattro specifiche linee di intervento: educazione, formazione, comunicazione e fruizione. La recente collaborazione con le OGR-Officine Grandi Riparazioni di Torino ha consentito alla Fondazione di arricchire ulteriormente la propria offerta, con il public program *e un servizio di formazione interdisciplinare dedicato a un pubblico poliedrico ed eterogeneo.*

Caso a sé, per caratteristiche strutturali, assetto organizzativo, volume degli investimenti, modello di gestione e forma giuridica è rappresentato dal sistema "Pinault Collection, Palazzo Grassi e Punta della Dogana", come illustrato dal Direttore operativo Mauro Baronchelli.
Palazzo Grassi "tecnicamente" è una Spa ma dal punto di vista della mission *siamo molto vicini a una fondazione. Non avendo una collezione permanente, il museo non è sempre aperto al pubblico. Dal punto di vista della programmazione, normalmente realizziamo una mostra all'anno per ogni spazio espositivo: una a Palazzo Grassi e una a Punta della Dogana, e ognuna prevede il coinvolgimento attivo degli artisti, invitati a creare opere* in situ *o a realizzare commissioni specifiche. Le mostre sono tendenzialmente di due tipi: le collettive - che sono più legate alla Pinault Collection, da cui proviene la quasi totalità o la maggioranza delle opere - e le monografiche, con prestiti da istituzioni museali, collezionisti, gallerie e un nucleo minoritario di opere provenienti dalla Collezione Pinault. Generalmente gli input per i progetti espositivi derivano direttamente da Francois Pinault, che attraverso la sponsorizzazione della sua Fondazione contribuisce a circa il 70% della nostra sostenibilità. […] C'è poi il Teatrino, realizzato da Tadao Ando e aperto nel 2013, che propone un importante programma culturale e didattico nel quadro delle partnership strette con le Istituzioni e le Università veneziane, italiane e internazionali.*

Gallerie d'Italia - Piazza Scala_Intesa Sanpaolo

Punta della Dogana © Palazzo Grassi

Talora l'organizzazione nasce ispirata dalla missione di tutelare e valorizzare il patrimonio di uno specifico artista - di cui generalmente porta il nome - pur perseguendo, nel contempo, scopi di promozione dell'arte contemporanea a beneficio dell'intero sistema e della comunità.

Carla Subrizi, co-fondatrice e Presidente della Fondazione Baruchello, ripercorrendo la storia di questa realtà ricorda:
Nel 1998 è stata costituita la Fondazione, trasformando la casa-studio dell'Artista in un luogo di lavoro e sperimentazione dell'arte contemporanea soprattutto rivolto agli altri, ad artisti e giovani studiosi che avrebbero potuto usufruire degli spazi e di tutto quello che la Fondazione possedeva in quel momento. Effettivamente la donazione da parte di Baruchello fu ingente, con circa 400 opere del lavoro dell'artista, più tutta la biblioteca, gli archivi, ecc., oltre a superfici esterne per circa undici ettari, edifici per residenze, studi d'artista e laboratori.
A tal proposito, lo stesso Gianfranco Baruchello sottolinea:
Abbiamo anche una quantità gigantesca di materiali che teniamo da parte senza metterli sul mercato. Per dire, cerchiamo di trovare una soluzione che non sia di tipo commerciale, ma di tipo etico e in qualche maniera didattico. Tutto questo è molto bello…

Altro esempio è quello della Fondazione Pistoletto, illustrato dalle parole del Direttore Paolo Naldini:
Lo scopo è di promuovere in Piemonte la cultura e l'arte in tutte le sue manifestazioni ed articolazioni anche intersettoriali, considerando l'arte come motore di trasformazione della società, avendo il ruolo di interconnettere i settori sociali per rispondere alle grandi sfide epocali che la nostra contemporaneità affronta: sfide sociali, sfide legate all'ambiente, alla demografia, ai diritti umani, ecc. La nostra, quindi, non è la tradizionale fondazione cui è demandata la valorizzazione e la custodia dell'opera del suo fondatore. Michelangelo Pistoletto ha creato questa realtà ed è stato donatore del patrimonio di opere della Fondazione. Il patrimonio immobiliare di Cittadellarte, invece, è stato acquisito con fondi che derivavano dalla sporadica cessione di opere disponibili da parte della Fondazione.

Fondazione Pistoletto_200phEnricoAmici

In altri casi, invece, l'organizzazione rappresenta l'evoluzione "sociale" di un'esperienza di collezionismo *corporate* o è frutto della volontà di un'impresa – con un chiaro richiamo al *brand* aziendale generalmente identificabile nella denominazione dell'ente - di posizionarsi strategicamente nel mondo del contemporaneo, con creazione di valore condiviso tanto per l'azienda quanto a beneficio della comunità coinvolta dalla progettualità artistica attuata.
Di seguito, attraverso le testimonianze dei protagonisti, qualche riflessione sulle prassi di gestione di alcune di queste realtà e sulle pratiche, sempre più diffuse, di co-creazione di progettualità culturale mediante partnership fra organizzazioni private, aziende e istituzioni pubbliche.

Beatrice Trussardi, Presidente della Fondazione Nicola Trussardi, ne illustra l'approccio strategico-progettuale:
L'idea di fondo non è mai stata di fare della Fondazione un "braccio" che avrebbe articolato e declinato nel mondo dell'arte le attività del gruppo moda, quanto piuttosto quella di offrire al pubblico internazionale - a cui il mondo Trussardi fa riferimento - una piattaforma di mostre ed eventi legati all'arte nelle sue varie forme, attingendo agli stessi valori e rispecchiando l'identità del brand*. L'intuizione pionieristica di Nicola Trussardi fu che il lavoro della Fondazione, per affermarsi con serietà, avrebbe dovuto essere autonomo, indipendente e svincolato rispetto a quello della Casa di moda, sia nella missione, che nella forma giuridica e nei contenuti. La Fondazione adotta una formula atipica: dal 2003 per scelta non ha uno spazio espositivo stabile e non ha una collezione permanente da esporre e valorizzare. La Fondazione, come un museo nomade, cambia sede ogni volta, riattivando luoghi simbolici della città di Milano attraverso commissioni* site-specific *che includono la produzione di opere nuove di cui poi lascia la proprietà agli artisti. Il modello operativo basato sulla produzione di progetti temporanei in luoghi sempre diversi vede la collaborazione con altri soggetti, pubblici o privati: dagli artisti a cui commissiona e produce le opere, alle loro gallerie di riferimento, dai proprietari o gestori dei luoghi dove vengono realizzati i progetti, a musei o fondazioni o fiere con cui alcuni progetti vengono realizzati in collaborazione.*

Ulteriore importante caso di realtà di derivazione aziendale è la Fondazione Ermanno Casoli (FEC), che, come sottolineato dal Direttore Viviana Cattelan, per prima in Italia ha istituzionalizzato la prassi della diretta collaborazione fra artisti e imprese, con reciproci benefici:
La Fondazione, nata sulla scorta dell'esperienza decennale del premio Ermanno Casoli (fondatore dell'azienda Elica, principale finanziatrice di FEC), promuove iniziative in cui l'arte contemporanea diventa uno strumento didattico e metodologico capace di migliorare gli ambienti di lavoro e innescare processi innovativi. Pioniera nell'indagare le potenzialità del dialogo fra arte e industria, FEC si è affermata come modello di riferimento nel campo della formazione aziendale attraverso l'arte contemporanea, proponendo attività sempre più strutturate e specializzate, in grado di far interagire questi due mondi. La nostra lunga esperienza ha dimostrato che lavorare in azienda con un'artista ti consente inquadrare le cose in modo diverso, facilitando la ricerca di soluzioni nuove attraverso lo sviluppo di un "pensiero laterale" e il rovesciamento dei soliti paradigmi.

Fondazione Trussardi_Ibrahim Mahama_2019

Fondazione Ermanno Casoli

Rilevante esempio di protagonismo d'impresa è quello rappresentato da Open Care - Servizi per l'Arte che, nel complesso dei Frigoriferi Milanesi in cui ha sede, nel 2016 ha inaugurato FM Centro per l'Arte Contemporanea, un nuovo polo dedicato all'arte e al collezionismo con un'area espositiva e uno spazio per gallerie d'arte, come espresso dall'A.D. Elisabetta Galasso:
In questi primi anni di attività l'obiettivo della nostra programmazione è stato di dare una precisa identità al Centro per farlo diventare un luogo di aggregazione culturale e un punto di riferimento per i collezionisti, contribuendo a promuovere una nuova lettura di movimenti, periodi storici e contesti che a nostro avviso erano stati poco studiati o valorizzati in Italia. Non puntiamo a raggiungere il grande pubblico, compito che crediamo spetti al settore pubblico, specialmente in una realtà come Milano. Le nostre mostre non sono mainstream *e sollevano problematiche politiche e sociali che possono risultare controverse. Ma tutte sono gratuite e distribuiamo al pubblico materiali esplicativi, mettiamo a disposizione mediatori culturali, organizziamo vere e proprie lezioni per studenti anche al di fuori degli orari di apertura del Centro. Riteniamo quindi di essere in questo senso aperti e inclusivi. […] La maggior parte delle risorse per le nostre attività è attualmente messa a disposizione da Open Care. Non sarebbe stato possibile organizzare mostre così ambiziose e complesse senza poter contare su strutture e competenze* in-house, *dalla logistica al registrar, dalla conservazione alla comunicazione.*

Open Care SPA

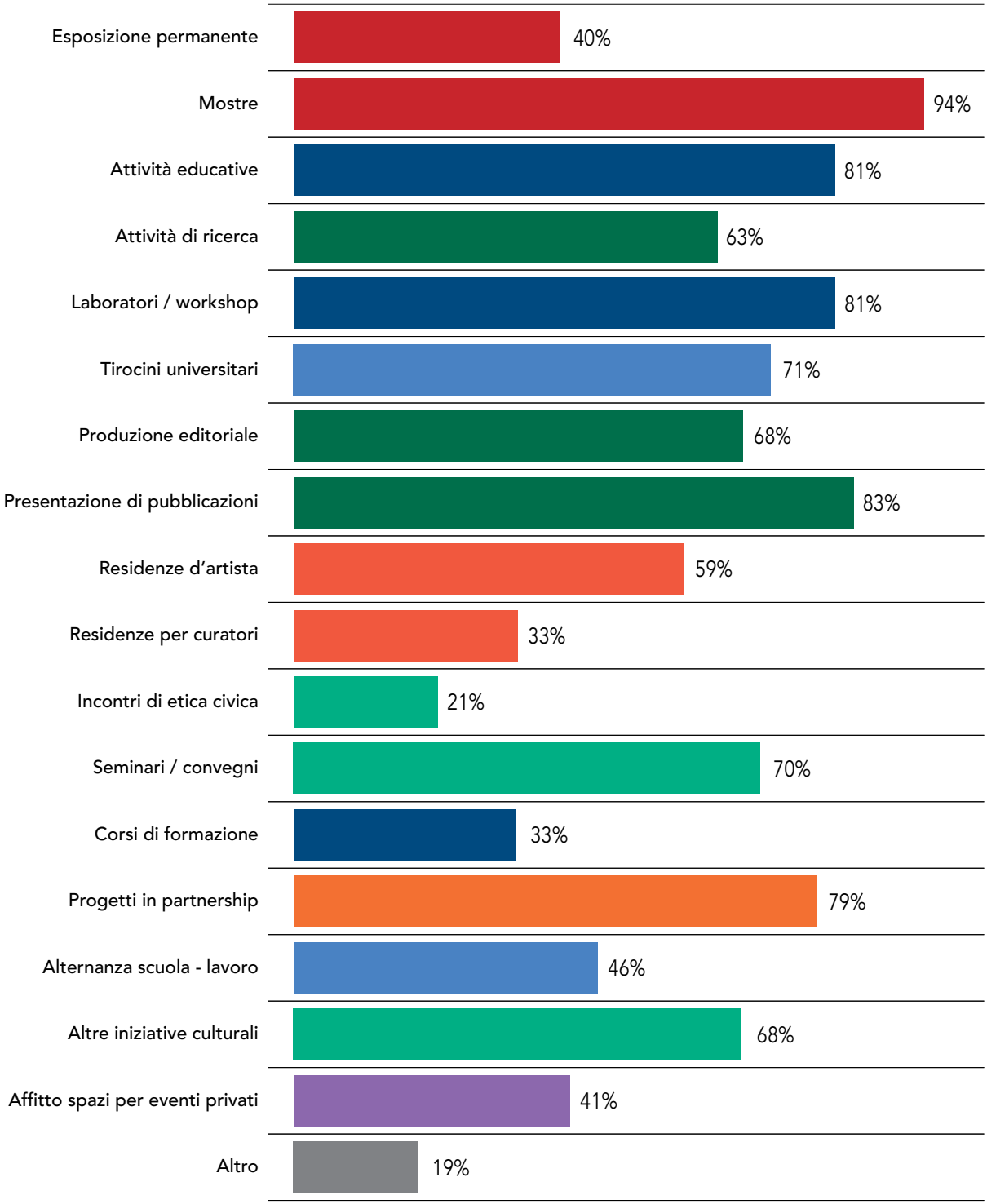
Fondazione CRT - OGR Torino_William Kentridge

Piuttosto eterogeneo appare il paniere di iniziative realizzate dalle organizzazioni oggetto d'indagine (Fig. 4). Sul fronte espositivo, se 4 realtà su 10 possono essere assimilate a musei essendo dotate di una collezione permanente fruibile dal pubblico, oltre 9 su 10 sviluppano una programmazione legata a mostre temporanee. Le residenze d'artista sono istituite da 37 organizzazioni (59% del campione), mentre meno frequenti le realtà che offrono residenze riservate ai curatori (21, pari al 33%). La tendenza a fare rete, sviluppando progetti artistici in partnership con Istituzioni pubbliche o altre organizzazioni private, è espressa da quasi 8 realtà su 10.

Spiccata attenzione nei confronti delle attività educative e formative viene manifestata da 8 casi su 10, che investono sul lavoro dei mediatori culturali, di figure addette all'ambito *educational* e attraverso l'organizzazione di workshop e laboratori. Numerose sono le realtà che, avendo siglato convenzioni con Università e Accademie, nelle proprie fila accolgono tirocinanti (71%), mentre meno frequente (46%) l'adesione all'Alternanza Scuola-Lavoro (L. 107/2015 "Buona Scuola").

Progetti di taglio prettamente scientifico e di ricerca vengono implementati da circa 6 realtà su 10 e in quota similare viene realizzata una produzione editoriale *in house*. Le sedi delle organizzazioni, inoltre, spesso accolgono eventi non espositivi destinati a un pubblico specialistico o comunque interessato all'ambito artistico-culturale, quali presentazioni di libri (52 realtà, pari all'83% del campione), seminari e convegni (44 realtà, pari al 70%), iniziative di varia natura, quali video proiezioni, spettacoli o concerti (68%) e, in percentuali inferiori, incontri di etica civica (21%). Infine, 26 realtà (41%) prevedono la possibilità di affittare a titolo oneroso parte dei propri spazi per iniziative private realizzate da soggetti esterni.

Figura 4: Attività svolte delle organizzazioni



Efficace esempio di impegno qualificato su molteplici ambiti di attività è fornito dalla Fondazione Sandretto Re Rebaudengo, come illustrato dalla Presidente Patrizia Sandretto Re Rebaudengo:
Ho iniziato a collezionare nel 1992 e dopo tre anni, nel 1995, ho costituito la Fondazione Sandretto Re Rebaudengo, trasformando una passione individuale in un'attività rivolta a una dimensione pubblica, più aperta e impegnata. Ho scelto di dar vita a una fondazione piuttosto che a una associazione o a altro tipo di organizzazione perché l'ho ritenuta la forma più adatta alla realizzazione del mio progetto e anche quella più utilizzata a livello internazionale da chi, come me, vuole promuovere cultura. Nel tempo si è confermata la scelta migliore: ha permesso alla Fondazione - un'istituzione non profit - di dialogare con musei, enti pubblici, soggetti privati e organi territoriali. Gli obiettivi dichiarati nel nostro statuto sono tre: il primo riguarda il sostegno agli artisti, attraverso le mostre e la produzione delle loro opere. Il secondo obiettivo, altrettanto importante, è quello di avvicinare le persone all'arte contemporanea. Nei nostri venticinque anni di attività abbiamo investito molto sull'accessibilità e sul diritto alla cittadinanza culturale e abbiamo messo a punto un ampio ventaglio di progetti educativi, concepiti per diverse fasce di età, per i bambini e le bambine, gli adulti, le famiglie. Abbiamo introdotto nelle sale espositive la mediazione culturale, una pratica discorsiva che assume l'opera e la mostra come spazi di confronto, di apprendimento e di conoscenza. Il terzo obiettivo è la collaborazione: la collaborazione con gli enti locali e le comunità, la partecipazione al sistema dell'arte italiano, ben rappresentata dalla creazione nel 2014 del Comitato Fondazioni Arte Contemporanea, e infine il rapporto costante con la scena internazionale, attraverso i prestiti, le co-produzioni e progetti come il Future Fields Commission in Time-based Media *che la Fondazione condivide dal 2016 con il Philadelphia Museum of Art.*

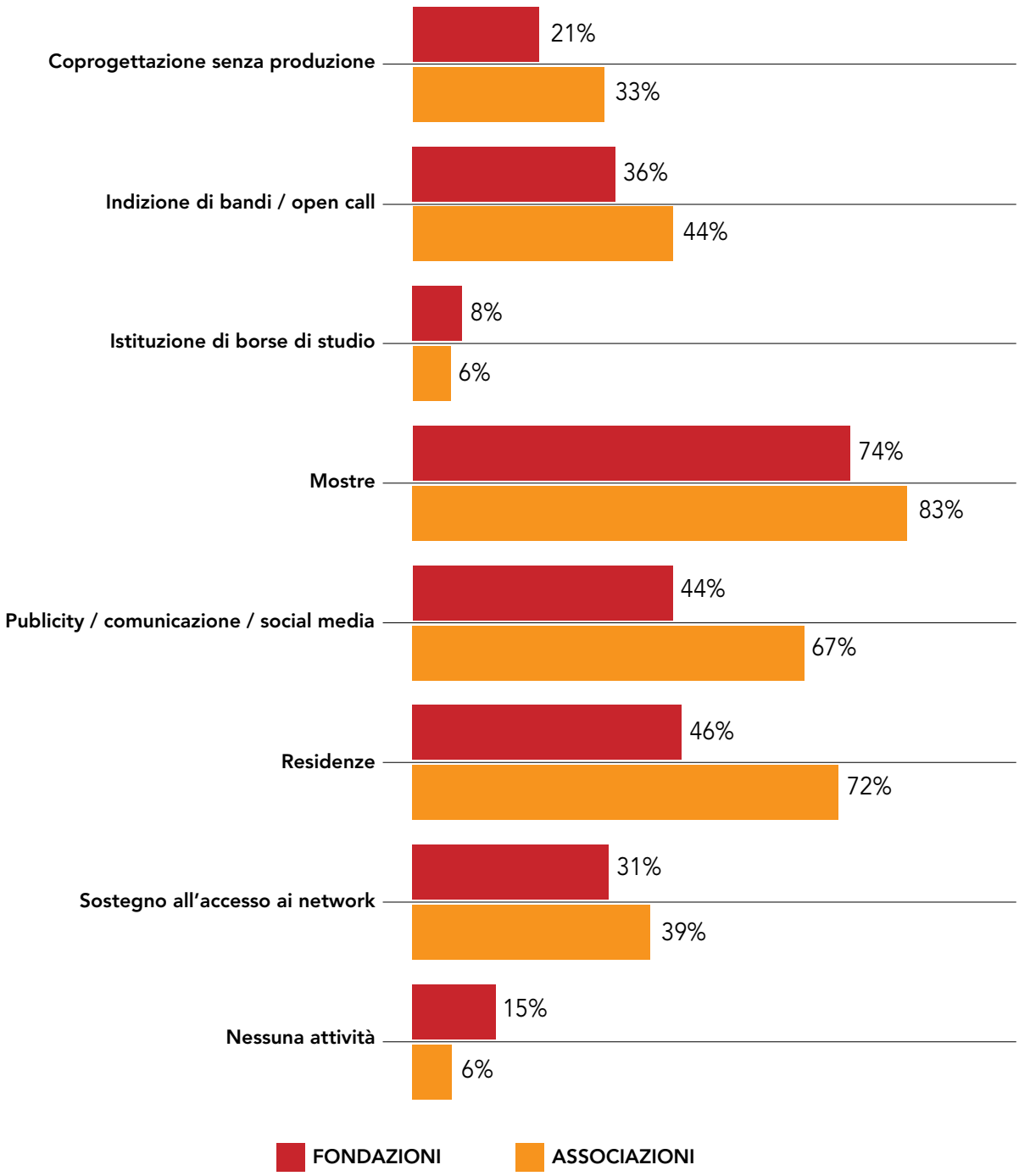
Fondazione Sandretto Re Rebaudengo_Torino_Foto Maurizio Elia

Fondazione Memmo_Julian Rosefeldt

Una significativa quota di realtà (40, pari al 65% del campione) è attiva all'interno di network nazionali o internazionali del settore artistico-culturale.

Un focus particolare meritano le iniziative ad opera delle organizzazioni per sostenere e promuovere gli artisti emergenti, in particolare di fascia giovanile. Questo ambito rappresenta un *asset* fondamentale per la grande maggioranza di Associazioni (il 94% delle quali svolge sistematicamente più tiptologie di attività progettuali a supporto dei giovani) e di Fondazioni (qui la quota si attesta sull'85%). Analizzando in chiave comparativa il paniere di iniziative svolte (Fig. 5), si tende ad investire prevalentemente nell'organizzazione di mostre e attività espositive (per l'83% di Associazioni e il 74% di Fondazioni), cui segue l'istituzione di residenze, con uno scarto percentuale maggiore fra le due tipologie di organizzazioni (72% Associazioni vs 46% Fondazioni). L'indizione di bandi e *open call* vede ancora prevalere le Associazioni sulle Fondazioni (44% vs 36%) così come la co-progettazione artistica senza produzione (33% vs 21%), mentre queste ultime mostrano un relativo primato nell'istituzione a scala nazionale o internazionale di borse di studio e ricerca (8% vs 6%). Sostanzialmente allineate appaiono Associazioni e Fondazioni (rispettivamente con il 39% e il 31%) nel sostegno all'accesso dei giovani artisti in network nazionali e stranieri (quali Istituti di Cultura, Accademie, ecc.). Mirate attività di promozione per questi target, attraverso strumenti di comunicazione (digitali e non), vengono pianificate e realizzate da circa 7 Associazioni e 4 Fondazioni su 10. Meno focalizzate sui giovani artisti appaiono le società di capitali, le cui sporadiche attività su questo fronte (tenendo sempre conto dell'esiguità quantitativa del campione) si limitano all'organizzazione di mostre, alla coprogettazione senza produzione, alla comunicazione e all'istituzione di residenze.

Figura 5: tipologia di attività a sostegno dei giovani artisti svolte da Fondazioni e Associazioni



Un particolare impegno a sostegno dei giovani è mostrato da Stephanie Fazio, Direttore e co-fondatore della Fondazione smART - Polo per l'Arte:
Siamo molto orientati a collaborare con giovani artisti italiani e lo facciamo coinvolgendoli fin dalla pianificazione del progetto espositivo a lavorare per costruire un percorso inedito. Dopo la produzione della mostra, invitiamo l'artista ad un dialogo con il pubblico, partecipando ad incontri di approfondimento e cerchiamo di costruire progetti didattici che coinvolgano anche gli studenti, in particolare dell'Accademia di belle arti. Dall'anno scorso poi stiamo portando avanti progetti di Alternanza Scuola-Lavoro: prendiamo una classe di un liceo che viene formata sulla mostra in corso, studiando il catalogo, i contributi critici, tutta la rassegna stampa, ecc. e poi questi stessi ragazzi, una volta formati, accompagnano altre classi dell'Istituto.

Fondazione smART_Ludovica Carbotta_Monowe

3 PROGRAMMAZIONE, GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE DA PARTE DI FONDAZIONI, ASSOCIAZIONI E SOCIETÀ DI CAPITALI OPERANTI NEL CONTEMPORANEO

di Alfredo Valeri

3.1 LA DIMENSIONE OPERATIVA E FUNZIONALE

Uno dei requisiti indispensabili perché le organizzazioni venissero incluse nella mappatura e sottoposte alla *survey* è stata la presenza di attività e servizi pensati per l'utenza, escludendo, conseguentemente, dall'analisi le molteplici esperienze di collezionismo privato precluso alla pubblica fruizione.
Ciò premesso, sono state indagate le modalità con cui le diverse realtà private garantiscono l'accessibilità alla propria *audience* (Fig. 6 e Tav. 3). Oltre 7 su 10 (in quota percentuale sostanzialmente analoga fra Fondazioni e Associazioni) offrono un'apertura continuativa nel corso dell'anno con orari prestabiliti; seguono a notevole distanza le organizzazioni il cui accesso è garantito in occasione di specifici eventi (14%) e quelle aperte solo previo appuntamento (11%).

Figura 6: condizione di accessibilità delle organizzazioni

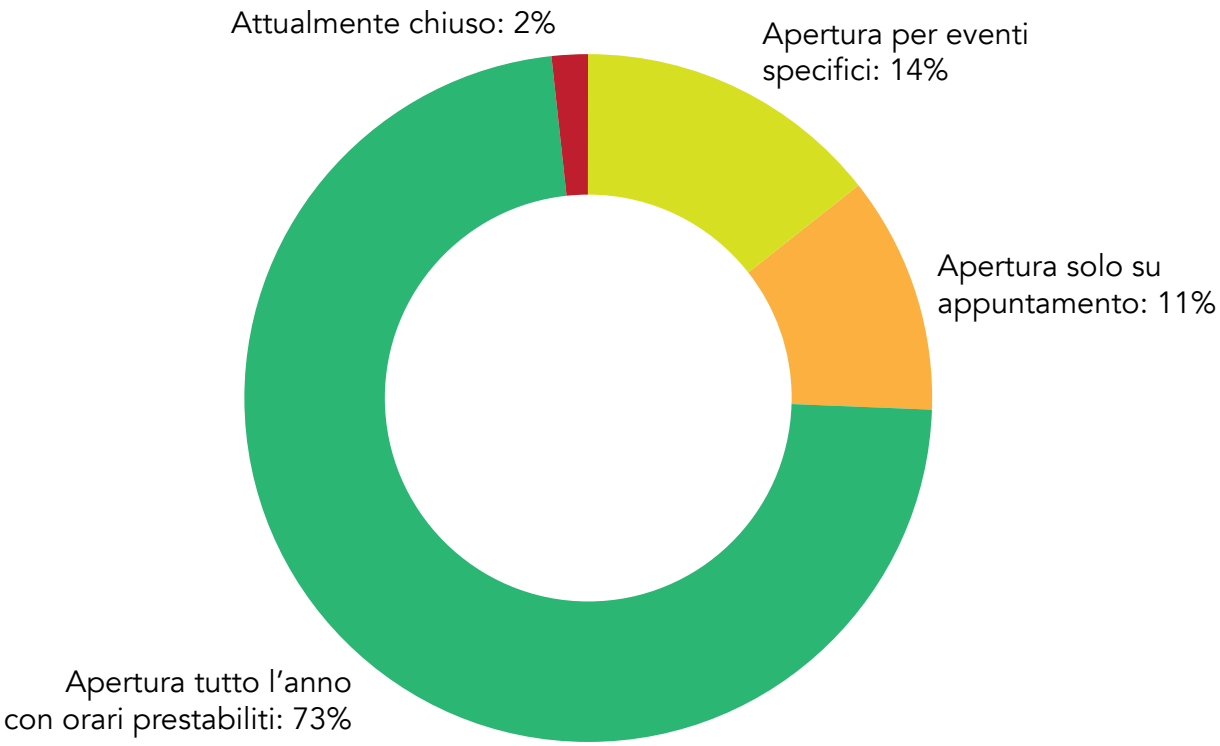


Tavola 3: fruibilità degli spazi

	Fondazioni		Associazioni		Spa		Srl	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
Apertura per eventi specifici	4	10%	4	21%	1	33%	-	-
Apertura solo su appuntamento	5	13%	1	5%	-	-	1	50%
Apertura tutto l'anno con orari prestabiliti	29	74%	14	74%	2	67%	1	50%
Attualmente chiuso	1	3%	-	-	-	-	-	-

Oltre alla garanzia di fruibilità degli spazi, la ricchezza e varietà del paniere di servizi di accoglienza e accessibilità offerti rappresenta un importante fattore per l'*audience development* delle organizzazioni. Elaborando una classificazione dei servizi al visitatore (Fig. 7), emerge come circa 7 realtà su 10 abbiano predisposto attività di accoglienza e/o progetti educativi specificamente destinati ai pubblici più giovani. Piuttosto netto appare il distacco rispetto ad offerte quali visite guidate/audioguide (54%) e servizi per persone affette da disabilità (25%). Sul fronte dell'infrastrutturazione digitale delle organizzazioni, l'unico servizio di cui dispone oltre la metà del campione complessivo è il wi-fi gratuito per l'utenza (56%), mentre la possibilità di acquistare biglietti online è decisamente residuale (offerta da meno di 2 realtà su 10, tenendo conto però che la gran parte delle organizzazioni prevede l'ingresso libero), così come la presenza all'interno delle strutture di postazioni, totem o altri dispositivi digitali di supporto alla fruizione. Al segmento di pubblico specialistico (studiosi e operatori del settore culturale) la metà delle organizzazioni offre l'opportunità di fruire della biblioteca o dell'archivio. I servizi di natura "commerciale", quali la libreria e la ristorazione, sono presenti rispettivamente nel 44% e nel 24% delle realtà analizzate, in ragione delle dimensioni mediamente ridotte delle organizzazioni private del contemporaneo rispetto agli standard strutturali e funzionali dei musei pubblici, il che incide sulla sostenibilità economica nella gestione di queste *facilities*.

Fondazione Brodbeck_Laboratori didattici

Figura 7: classifica dei servizi offerti al pubblico

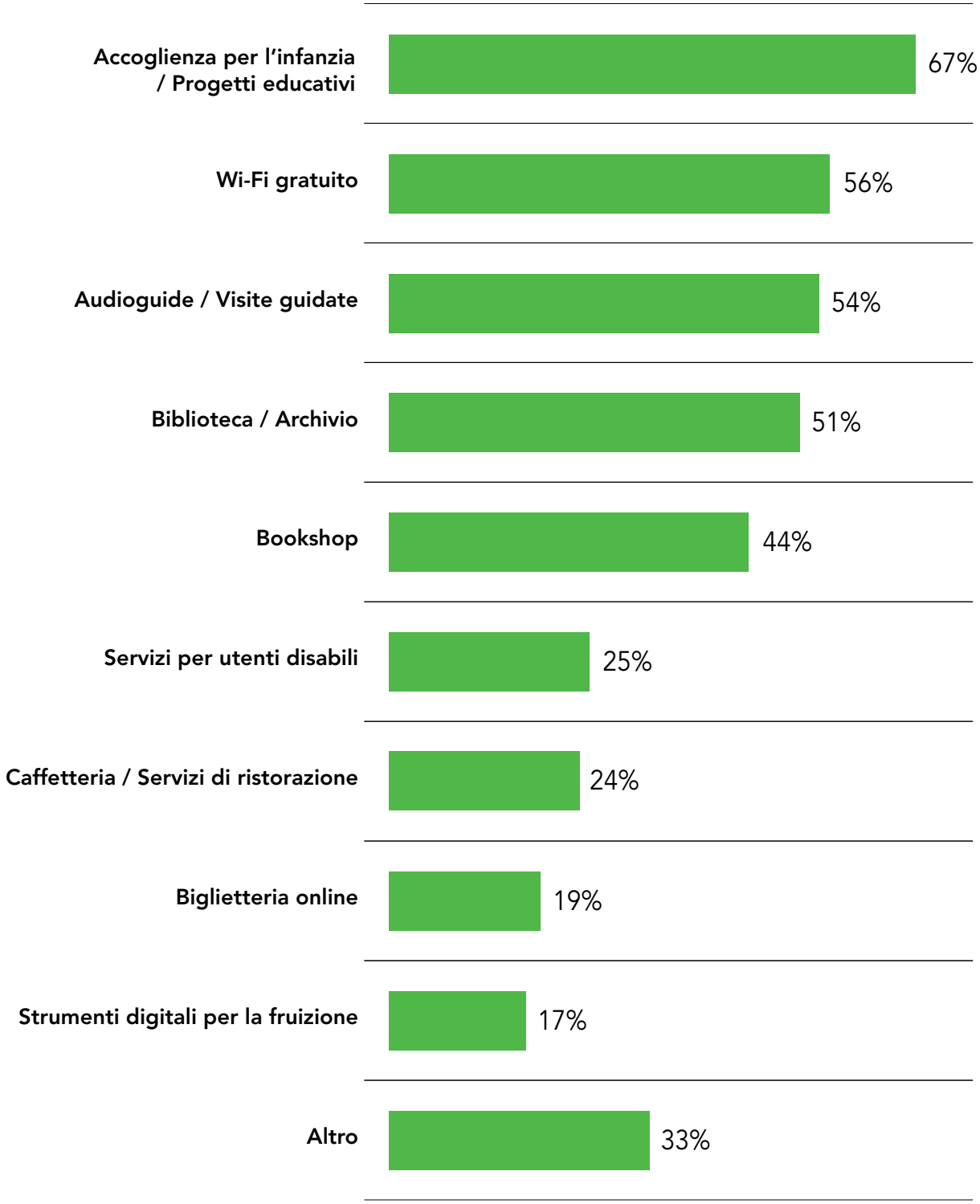


Tavola 4: aree di concessione esterna attivate dalle organizzazioni

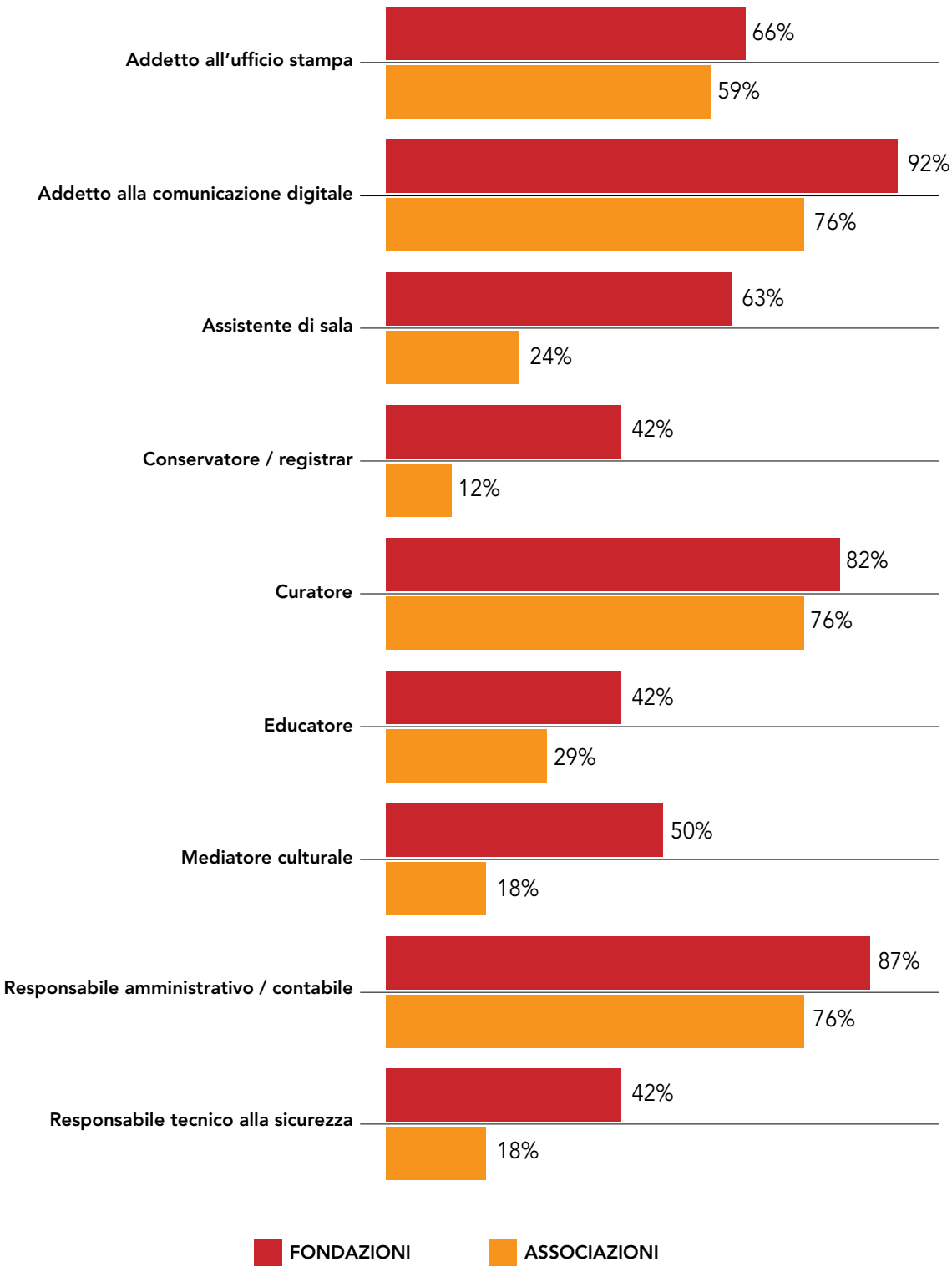
	Fondazioni	Associazioni	Spa	Srl	Totale concessioni n.	%
Accoglienza per l'infanzia Progetti educativi	4	1	1	0	6	35%
Audioguide / Visite guidate	1	0	1	0	2	12%
Bookshop	2	1	2	0	5	29%
Caffetteria Servizi di ristorazione	4	2	3	1	10	59%
Biglietteria online	5	0	2	0	7	41%
Servizi per utenti disabili	1	1	1	0	3	18%
Strumenti digitali per la fruizione	1	0	0	0	1	6%
Altro	1	0	0	0	1	6%

Prendendo in considerazione alcuni dei servizi al pubblico precedentemente rilevati, laddove presenti, emerge come 3 realtà su 10 ne abbiano affidato almeno uno in concessione esterna, mentre gli altri vengono svolti secondo modalità di gestione diretta da parte delle organizzazioni. I servizi commerciali, come caffetteria e ristorazione, gestione della biglietteria e del bookshop, vengono esternalizzati prevalentemente dagli enti dotati di un modello manageriale orientato all'imprenditorialità (società di capitali e poche grandi realtà non profit).

A livello di apparati di *governance*, se le figure apicali del Presidente e del Direttore sono presenti rispettivamente nel 94% e nel 70% dei casi, circa la metà del campione è dotata di Consiglio d'Amministrazione (57%) e di Comitato curatoriale o scientifico (52%). Un ambito cruciale per il funzionamento delle organizzazioni - ma nella maggioranza dei casi anche la principale voce di costo nel loro bilancio - è quello relativo alla dotazione di personale addetto alle diverse funzioni e mansioni.
Se per Fondazioni, Srl e Spa il numero medio di addetti dichiarati è di 6 unità, il valore scende a 4 nel caso delle Associazioni.

Analizzando i singoli profili professionali del personale (dipendenti e collaboratori) di Fondazioni e Associazioni (Fig. 8) emerge un quadro piuttosto articolato per entrambe le fattispecie giuridiche, con una prevalenza significativa di tre specializzazioni: l'addetto alla comunicazione digitale (operativo rispettivamente in 9 e 8 Fondazioni e Associazioni su 10), il responsabile amministrativo/contabile e il curatore (entrambi i profili presenti in almeno 8 realtà su 10). Se, dunque, l'ambito della comunicazione digitale appare oggi assolutamente preminente per le organizzazioni private del contemporaneo, che ne affidano la competenza a professionalità specializzate, d'altra parte si rileva piuttosto significativa anche la diffusione di una figura più tradizionale nell'ambito delle pubbliche relazioni, quale l'addetto all'ufficio stampa, presente nel 66% delle Fondazioni e nel 59% delle Associazioni. Altri specialisti, quali l'assistente di sala, il conservatore/*registrar,* l'addetto alla mediazione culturale o all'ambito *educational* e il responsabile tecnico alla sicurezza risultano presenti in quote significativamente minori ma sempre con percentuali maggiori nelle Fondazioni, che risultano più attrezzate in termini di risorse umane impiegate rispetto alle Associazioni.

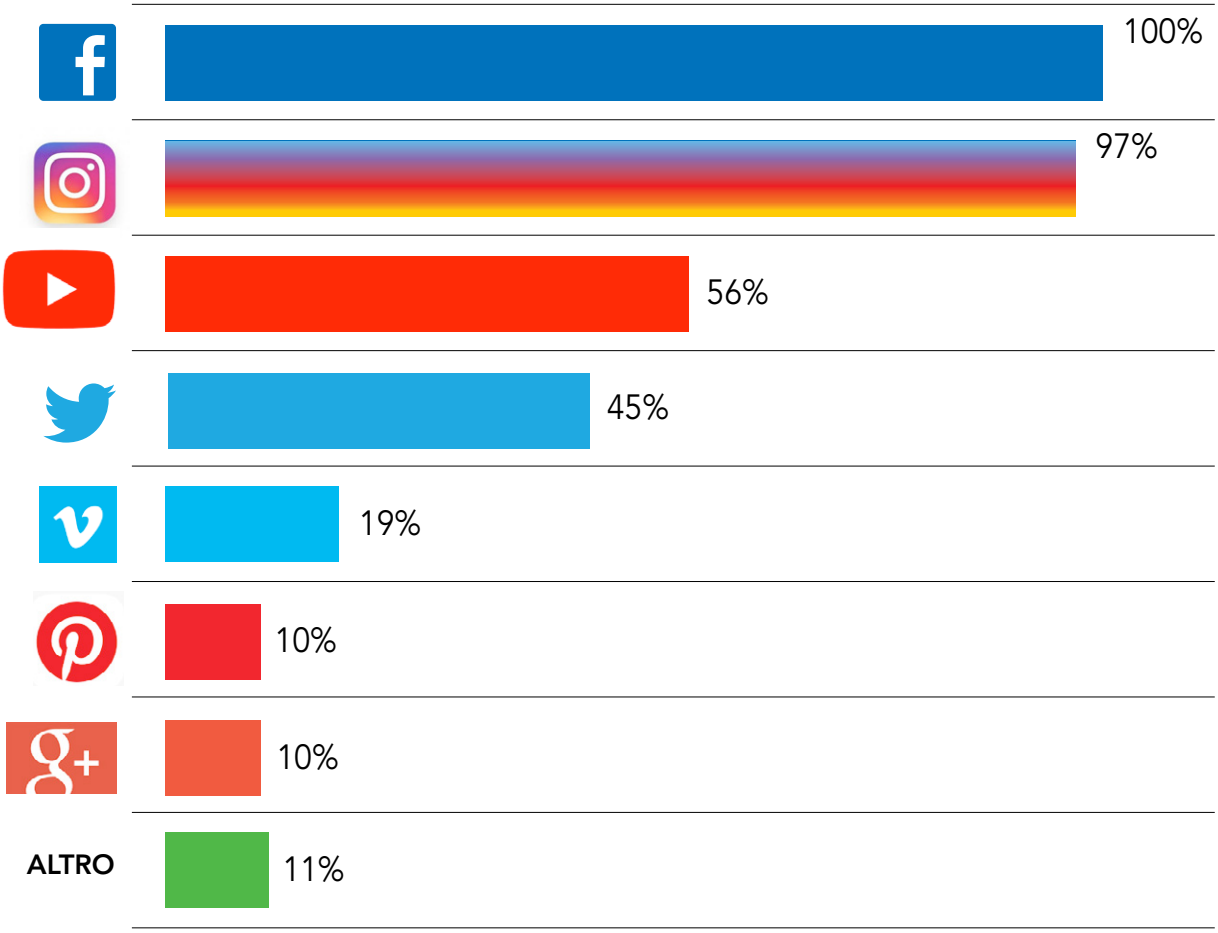
Figura 8: profili professionali degli addetti di Fondazioni e Associazioni a confronto



In merito ai mezzi di comunicazione abitualmente impiegati dalle organizzazioni, coerentemente con quanto rilevato rispetto alle professionalità, sito web e social media raggiungono quote di utilizzo prossime al 100% per tutte le realtà[1].

Seguono gli strumenti di comunicazione esterna quali magazine, brochure, locandine, ecc. prodotti da 9 organizzazioni su 10, e la newsletter inviata da 8 su 10 per mantenere costantemente aggiornata e fidelizzata la propria *audience*.

Figura 9: classifica dei social media utilizzati per la comunicazione delle organizzazioni



[1] Come si evince dalla Fig.9, nella classifica dei social Facebook e Instagram dominano ampiamente, seguiti con un netto distacco dal blocco composto da Youtube e Twitter (utilizzati da circa la metà del campione). Decisamente residuali gli atri social network.

Il tema del coinvolgimento attivo del pubblico, attraverso la programmazione espositiva e le diverse attività collaterali, rappresenta un elemento essenziale della *mission* delle organizzazioni private analizzate.
Classificando le realtà analizzate per fasce di visitatori che annualmente accedono agli spazi per gli eventi espositivi e/o le collezioni, emerge come la maggioranza di organizzazioni (n. 25 pari al 40%) si attesti fra i 2.500 e i 10.000 fruitori, mentre risultano equamente distribuite in quote del 16% quelle in grado di coinvolgere flussi maggiori, compresi fra 10.000 e 40.000 visitatori o superiori. Vi sono, infine, 18 realtà (pari al 28% del campione) che, per dimensione ridotta o tipologia di programmazione, coinvolgono annualmente un'audience inferiore alle 2.500 unità.

Figura 10: fasce di pubblico degli eventi espositivi / della collezione su base annua

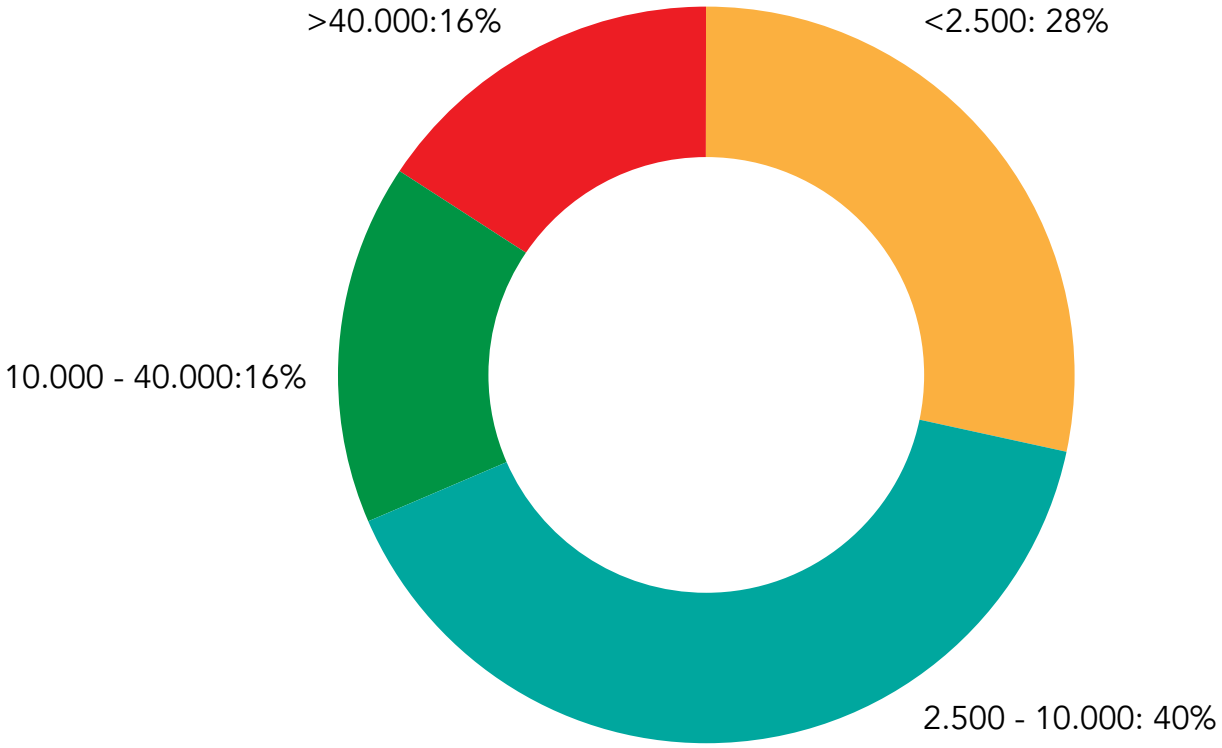


Tavola 5: visitatori degli eventi espositivi / della collezione per forma giuridica

Fasce di pubblico annuo	Fondazioni		Associazioni		Spa		Srl	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
< 2.500	12	31%	6	32%	-	-	-	-
2.500 - 10.000	14	36%	9	46%	1	33%	1	50%
10.000 - 40.000	7	18%	2	11%	-	-	1	50%
> 40.000	6	15%	2	11%	2	67%	-	-

Dal confronto fra le diverse tipologie di organizzazione (Tav. 5) e utilizzando come valore discriminante i 10.000 visitatori, emerge come Associazioni e Fondazioni - rispettivamente per il 79% e il 67% del totale - si posizionino al di sotto di questo valore, mentre le società di capitali, in virtù delle caratteristiche dimensionali e organizzative dei siti gestiti e della relativa programmazione annuale, tendono a posizionarsi nella parte alta della classifica.

Analoga segmentazione è stata effettuata rispetto all'ammontare annuo dei partecipanti alle attività collaterali svolte dalle organizzazioni nell'ambito dei *public program*, quali laboratori, workshop, seminari, progetti educativi, ecc. Nella metà dei casi (Fig. 11) viene coinvolto un pubblico inferiore alle 500 unità, mentre il 22% delle realtà dichiara annualmente oltre 2.500 utenti per queste tipologie di attività (un valore di poco inferiore a coloro che dichiarano fra i 500 e i 2.500 fruitori).

Figura 11: fasce di partecipanti alle attività collaterali su base annua

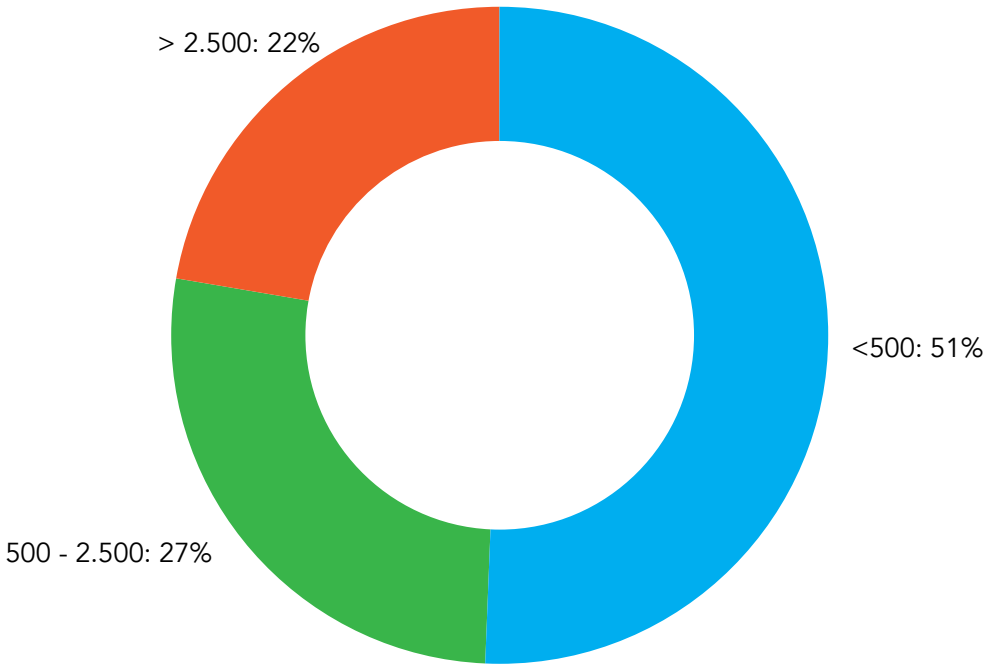


Tavola 6: partecipanti alle attività collaterali per forma giuridica

Fasce di fruitori annui	Fondazioni		Associazioni		Spa		Srl	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
< 500	18	46%	14	74%	-	-	-	-
500 - 2.500	11	28%	4	21%	1	33%	1	50%
> 2.500	10	26%	1	5%	2	67%	1	50%

Anche su questo fronte, come specificato nella Tavola 6, le società di capitali, seguite dalle Fondazioni, appaiono più performanti, mentre il 74% delle Associazioni si rivolge al un'utenza "di nicchia", inferire alle 500 unità.
Un dato significativo in termini di *audience development* riguarda l'effettiva capacità delle organizzazioni di sviluppare indagini quali/quantitative sui propri pubblici, al fine di segmentarli sulla base di criteri socio-demografici, rilevandone le caratteristiche, le attitudini e, in alcuni casi, il livello di soddisfazione correlato alla fruizione dell'offerta. L'analisi condotta ha rivelato che solo 27 realtà (circa 4 su 10) effettuano sistematicamente o hanno realizzato in passato studi e indagini sui propri fruitori.

Fondazione Spinola Banna

Fondazione Ratti_Mostra_Rossella Biscotti_Clara and other specimens_FAR_2019

3.2 LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA

Questa sezione del Report ha lo scopo di comprendere attraverso quali canali le realtà private del contemporaneo ottengono le risorse necessarie per garantire l'efficienza operativa strutturale e finanziare le attività progettuali.
Ogni ente, sia esso profit o non profit, è chiamato a predisporre un sistema di *fundraising* efficiente e coerente con gli obiettivi strategici e le modalità operative che lo contraddistinguono, al fine di rendersi sostenibile e garantire l'efficace perseguimento della propria programmazione.
Per la sopravvivenza delle organizzazioni private oggetto d'analisi questo aspetto è tanto più rilevante in quanto esse sono state fondate e operano indipendentemente da quel finanziamento pubblico che tradizionalmente alimenta molti degli istituti attivi in ambito culturale nel nostro Paese.
Premesso che il 90% delle realtà analizzate dichiara di disporre di un rendiconto contabile dedicato alla descrizione dei costi di funzionamento e dei ricavi e che meno della metà (46%) pubblica annualmente un bilancio di esercizio, è stato rilevato in che misura gli eventuali ricavi da bigliettazione possano rappresentare una effettiva fonte di redditività. Il dato emerso dall'analisi è che solo un quarto del campione di organizzazioni prevede il pagamento di un corrispettivo per la fruizione degli spazi da parte del pubblico: a fronte di 46 realtà totalmente gratuite, 16 contemperano un biglietto di ingresso e in un caso è previsto l'accesso a pagamento solo nel caso di eventi (Fig. 12).

Figura 12: modalità di ingresso per forma giuridica

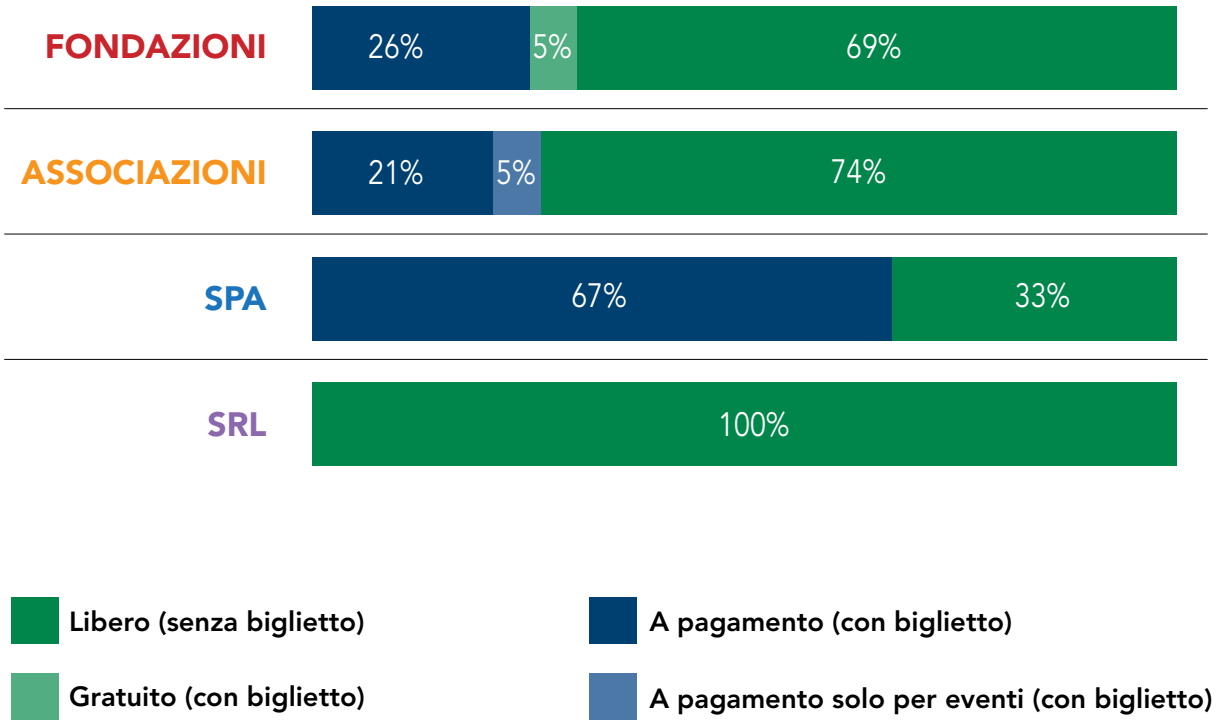


Tavola 7: Attività commerciali svolte dalle organizzazioni

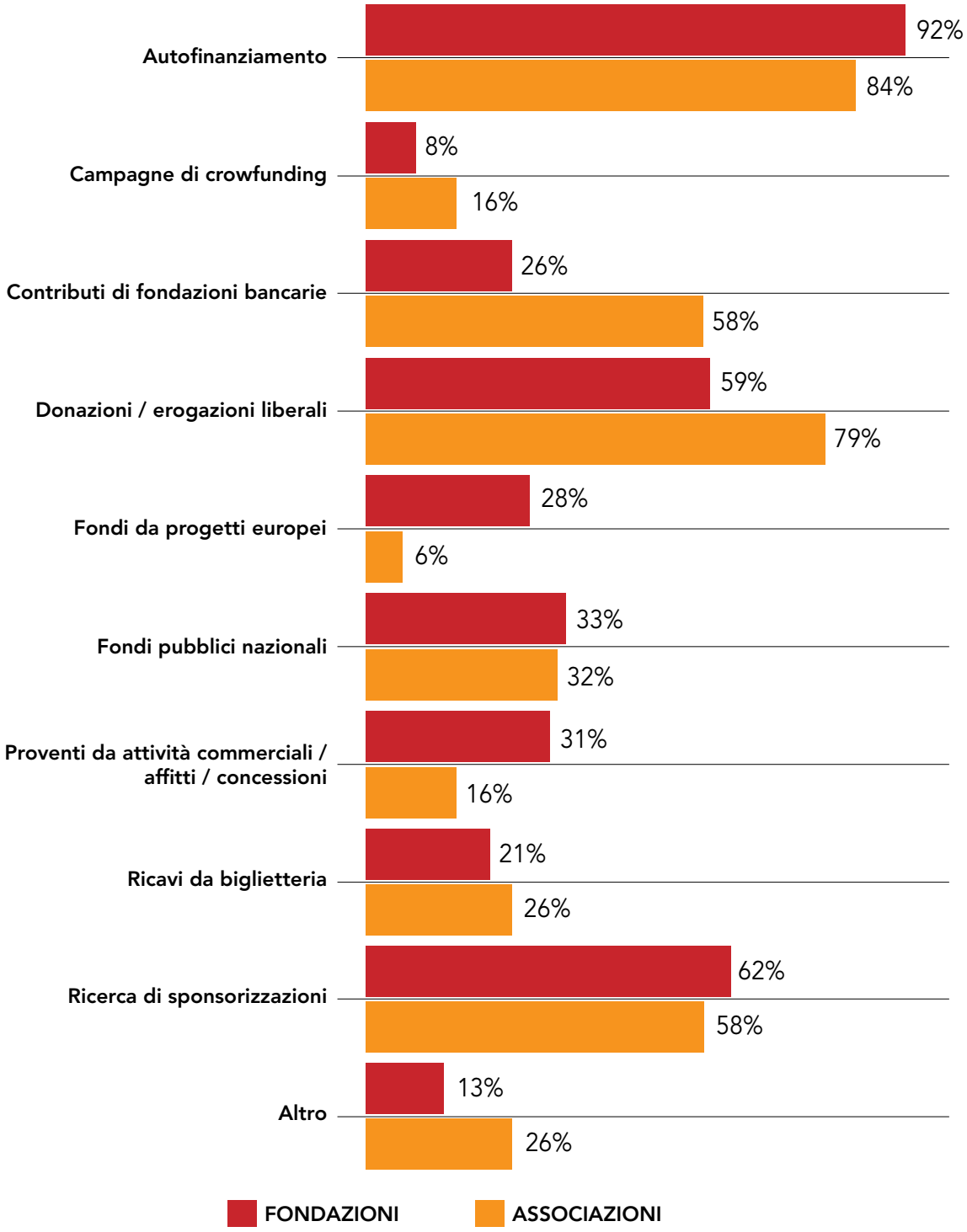
	Fondazioni		Associazioni		Spa		Srl	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
Cataloghi o altri prodotti editoriali	15	42%	5	29%	2	100%	1	50%
Merchandising	12	33%	4	24%	2	100%	1	50%
Multipli d'artista Edizioni in serie limitata	6	17%	3	18%	-	-	1	50%
Nessuna attività	19	53%	10	59%	-	-	1	50%

Ulteriore potenziale fonte di redditività può derivare dalla vendita di pubblicazioni, merchandising, artigianato artistico, multipli o edizioni in serie limitata. Come illustrato nella Tavola 7, a fronte di un 59% fra le Associazioni e di un 53% di Fondazioni che dichiarano di non svolgere alcuna attività aggiuntiva di natura commerciale, la vendita di prodotti editoriali si conferma come servizio prediletto dal 42% di Fondazioni e dal 29% di Associazioni. Dalla *survey* emerge che sovente sono le realtà dotate di un bookshop o di un corner dedicato alla vendita di libri ad offrire anche prodotti di merchandising.
Entrando nello specifico delle singole fonti di finanziamento delle organizzazioni, sono state poste a confronto le realtà non profit (Fondazioni e Associazioni), estrapolando le società di capitali che soggiacciono a logiche gestionali tendenzialmente diverse e che meritano una valutazione a parte[2].

Il ruolo di supporto alle organizzazioni del contemporaneo da parte delle Fondazioni di origine bancaria affiancate, in alcuni casi, dalle Amministrazioni locali risulta concentrarsi in particolare in Piemonte e Lombardia, come testimoniato dalle parole di Beatrice Merz, Presidente e Direttore della Fondazione Merz:
La Fondazione risale al 1999 ma il centro espositivo nella ex-centrale termica Lancia a Torino è stato aperto al pubblico nel 2005. Il restauro di questo spazio è stato realizzato con il contributo di Compagnia San Paolo e Fondazione CRT oltre che della Regione Piemonte. La prima, inoltre, sostiene da tre anni le nostre attività, mentre la seconda collabora per singoli progetti.

[2] Nello specifico, le Srl analizzate tendono ad essere soggette ad autofinanziamento (50%) o ad altre non definite fonti di ricavo (50%), mentre le Spa si orientano su autofinanziamento (33%), proventi da attività, affitti e concessioni (33%), ricevi da biglietteria (33%), sponsorizzazioni (33%) e altro (33%).

Figura 13: canali di finanziamento di Fondazioni e Associazioni



Come illustrato nella Fig. 13, l'autofinanziamento ottenuto attraverso risorse dei fondatori o degli associati risulta la modalità decisamente prevalente per entrambe le tipologie di organizzazioni, seguito dalla raccolta di donazioni o erogazioni liberali. Significativo, in particolare per le Associazioni, il contributo delle Fondazioni di origine bancaria. Le Fondazioni appaiono relativamente più performanti nella raccolta fondi da progetti europei e derivanti da attività commerciali, affitti e concessioni.

I fondi pubblici nazionali rappresentano una risorsa utile per circa 3 organizzazioni su 10. Il fronte delle sponsorizzazioni costituisce un tema delicato e in parte controverso, in quanto, se dalla *survey* risulta fra le primarie fonti di finanziamento, in sede di intervista è emerso come l'individuazione di sponsor disposti a fornire contributi tecnici, finanziari o misti, rappresenti un'attività cui punta la grande maggioranza delle realtà ma che in pochissimi casi si traduce in accordi concreti o in progettualità reale con le imprese.

Fondazione Antonio Dalle Nogare

4 POLITICA CULTURALE E ARTE CONTEMPORANEA IN ITALIA: SPAZI PRIVATI E SFERA SOCIALE

di Raffaella Frascarelli*

Mappare le organizzazioni di natura giuridica privatistica che operano nell'arte contemporanea in Italia nasce dalla necessità del Comitato Fondazioni Arte Contemporanea (da ora in poi, Comitato) di comprendere in modo più approfondito lo scenario attuale e riflettere sulle potenzialità che il modello italiano sta elaborando e sviluppando. Questa prima ricerca non intende tanto affermarsi come progetto definito e definitivo, quanto piuttosto segnare l'*incipit* di una mappa ben più vasta che si auspica, nel tempo a venire, sia in grado di registrare l'interazione tra mutamenti sociali, pratiche culturali, sfera pubblica e privata.

Nel percorso di trasformazione culturale italiano dell'ultimo trentennio, l'arte contemporanea si offre come spazio relazionale osmotico di partecipazione attiva in grado di coinvolgere l'intera società civile. L'aspetto più rilevante di tale cambiamento è la sperimentazione espressa da percorsi che hanno la qualità di essere originali e indipendenti nella misura in cui attivano e si uniscono ad altre reti socioculturali. In anni recenti, nell'ambito delle organizzazioni di natura giuridica privatistica, il rigore di pratiche e metodologie istituzionali ha anche suscitato l'attenzione e il sostegno da parte delle politiche pubbliche: pur essendo un processo *in progress*, questo dialogo pubblico-privato ha già maturato ricadute dirette per la comunità dell'arte, formulando l'impegno a costruire un linguaggio comune e mettendo in luce le potenzialità di un orientamento che ricalibra la mobilitazione e il coinvolgimento dei propri pubblici nella ridefinizione delle politiche culturali.

Analizzando le finalità di interesse collettivo del Comitato emerge un originale modello italiano che agisce in parte a sostegno della creazione artistica in quanto motore culturale, in parte in veste di *policy network*. La costituzione del Comitato si concretizza il 22 settembre 2014[1]: grazie all'impegno congiunto della Presidente del Comitato Patrizia Sandretto Re Rebaudengo e del Ministro Dario Franceschini, i primi risultati di questo lavoro condiviso si concretizzano nella firma di un Protocollo d'Intesa con il MIBACT. Nella riorganizzazione del sistema culturale italiano, la trasformazione epocale voluta e conseguita dal Ministro Dario Franceschini dedica all'arte contemporanea, all'architettura contemporanea e alla riqualificazione delle periferie urbane un sostegno concreto per promuovere, sostenere, valorizzare la creatività italiana contemporanea. È all'interno di questo nuovo assetto della *governance* che il Comitato si confronta da subito con la neo-istituita Direzione Generale Arte e

---

* Presidente e Direttore scientifico Nomas Foundation.

[1] Nel 2014, sotto la presidenza di Patrizia Sandretto Re Rebaudengo si raccolgono Fondazione Sandretto Re Rebaudengo per l'Arte, Fondazione Spinola Banna per l'Arte, Fondazione Brodbeck, Fondazione Memmo - Onlus, Fondazione Mario Merz, Nomas Foundation, Fondazione Nicola Trussardi, Fondazione Pastificio Cerere, Fondazione Giuliani per l'Arte Contemporanea, Fondazione Antonio Morra Greco, Fondazione Volume!, Fondazione Pistoletto Onlus, Fondazione Pier Luigi e Natalina Remotti, Palazzo Grassi - Punta della Dogana - Pinault Collection, Fondazione Antonio Ratti.

Architettura Contemporanee e Periferie Urbane[2] sulla questione relativa all'arte contemporanea. Questo incontro con la *mission* istituzionale ratifica il ruolo di agenzie educative e progettuali delle fondazioni del Comitato che s'impegnano a promuovere l'arte italiana contemporanea, sostenere la mobilità internazionale dei giovani artisti italiani, definire gli *standard* in tema di educazione, costruire mediazione culturale, interagire e formare nuovi pubblici, ma anche confrontarsi su questioni normative e fiscali relative al patrimonio artistico e culturale, oltre a rafforzare la visibilità artistica italiana in senso internazionale. La costituzione del Protocollo d'Intesa è ufficializzata il 10 giugno 2015[3]: a partire dal 7 luglio dello stesso anno, si da avvio alle attività dello *Steering Committee*[4].

Da questa prima esperienza di un'agenda condivisa in grado di registrare le trasformazioni culturali intercettate dall'arte contemporanea, il Comitato intraprende una *survey* condotta dall'avvocato Riccardo Rossotto[5] dello studio R&P Legal con l'obiettivo di studiare alcuni tra i modelli di promozione culturale in Europa (Institut Français, Instituto Cervantes, British Council, Goethe Instut), Cina (Istituto Confucio), oltre naturalmente ai principali enti ed istituti italiani (Istituti Italiani di Cultura all'Estero, Commissione Nazionale per la Promozione della Cultura Italiana all'Estero, Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese MAECI, Comitati di Collaborazione Culturale, Società Dante Alighieri). Grazie ai dati di natura organizzativa, economica e finanziaria raccolti e poi condivisi con il MIBACT, prende il via un tavolo di lavoro per la costituzione dell'*Italian Council* che nasce ufficialmente il 14 ottobre 2016[6]. Il valore storico, culturale, politico ed economico che l'*Italian Council* ha assunto in questi anni a supporto della creatività contemporanea italiana deve al Comitato la determinazione culturale e il rigore scientifico che il Comitato stesso ha impresso nella sua fase di creazione e consolidamento[7].

Il rapporto tra arte e pedagogia è stato al cen-

---

[2] In merito al DPCM 171/2014 art. 16 si veda
https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/11/25/14G00183/sg

[3] http://www.aap.beniculturali.it/cfiac.html
http://www.comitatofondazioni.it/website/wp-content/uploads/2015/04/PROTOCOLLO-D%C2%B9INTESA-TRA-IL-MIBACT-E-IL-COMITATO-FONDAZIONI-ARTE-.pdf

[4] Composto da cinque membri, due di nomina della Direzione Generale, uno di nomina del Comitato, due esperti di chiara fama dei quali uno nominato dalla Direzione Generale e l'altro indicato dal Comitato: Federica Galloni (Direttore generale arte e architettura contemporanee e periferie urbane del MiBACT), Carolina Italiano (in rappresentanza del Ministero), Patrizia Sandretto Re Rebaudengo (Presidente del Comitato), Vincenzo De Bellis (di nomina MiBACT), Francesco Manacorda (nominato dal Consiglio direttivo del Comitato).
https://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_658530281.html

[5] Segretario generale del Comitato, Riccardo Rossotto ha incoraggiato la crescita dello stesso con competenza e grande passione.

[6] Questa iniziativa segna una fase importante nell'innovazione del percorso intrapreso dal Ministero a partire dal *Piano dell'Arte Contemporanea* (PAC) avviato agli inizi del 2000.
https://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_293697126.html

[7] All'interno della Direzione Generale Creatività contemporanea e Rigenerazione Urbana (DGCR), nelle sue prime edizioni l'Italian Council ha finanziato 40 progetti. "Dall'aprile 2019, Italian Council si rinnova incentivando lo sviluppo di talenti e la promozione internazionale di artisti, curatori e critici italiani, finanziando progetti che implicano la partecipazione di artisti a manifestazioni internazionali o che prevedono residenze all'estero per artisti, curatori e critici o finalizzati alla realizzazione di mostre monografiche presso istituzioni culturali straniere oppure progetti editoriali dedicati all'arte contemporanea italiana".
http://www.aap.beniculturali.it/italiancouncil_r.html
Su compiti e funzioni della Direzione Generale Creatività contemporanea e Rigenerazione Urbana (DGCR), si veda
http://www.aap.beniculturali.it/dgaap.html

Fondazione Pastificio Cerere_The-Fountains-of-Za'atari, Margherita Moscardini_photo by Andrea-Veneri

tro di un altro importante programma promosso e sostenuto dalla Direzione Generale Arte e Architettura Contemporanee e periferie urbane al quale hanno aderito alcune fondazioni del Comitato[8]: nel 2017, nove progetti concepiti dagli artisti per attivare nuovi modelli di pedagogia radicale in grado di coinvolgere gli studenti delle scuole pubbliche all'interno di un discorso educativo di natura partecipata[9]. Riformulare il senso della pedagogia attraverso l'arte è uno dei cardini delle attività scientifiche dei membri del Comitato, sensibili ai protocolli di parteci-

[8] Tra i nove progetti che hanno coinvolto diverse scuole pubbliche insediate nelle periferie urbane: Fondazione Giuliani (Menti locali, Luigi Coppola, a cura di Adrianne Drake e Cecilia Canziani); Nomas Foundation (Come vivere insieme. La scuola comune, Rit Premnah, ideato da Raffaella Frascarelli e Maria Rosa Sossai a cura di ALAGroup); Fondazione Merz (Chiribiri. Fare città tra museo e giardino, Ludovica Carbotta e i fratelli De Serio, a cura di Dipartimento Educazione Fondazione Merz); Fondazione Pastificio Cerere (Curare l'educazione, Pietro Ruffo, a cura della Fondazione Pasticio Cerere); Fondazione Pistoletto - Città dell'arte (Rebirth/Terzo Paradiso, Michelangelo Pistoletto, a cura della Fondazione Pistoletto - Città dell'arte); Fondazione Ratti (Città in residenza, Matteo Rubbi, a cura della Fondazione Ratti); Fondazione Sandretto Re Rebaudengo (Segnali da un paesaggio aumentato, Alessandro Quaranta, a cura dal Dipartimento educativo Fondazione Sandretto Re Rebaudengo); Fondazione Spinola Banna (La via delle parole, Giuseppe Caccavale, a cura dello Studio Giuseppe Caccavale); Fondazione Volume! (Città inseparabili e buoni incontri, Francesco Arena, a cura di Fondazione Volume!).
http://www.aap.beniculturali.it/pdf/CS_Comitato_Periferie.pdf

[9] Il ruolo dell'artista è centrale nel ripensamento della pedagogia sperimentale. Scrive Maria Rosa Sossai, "Da dove iniziare per avviare un'attività educativa realmente innovativa? Ho trovato una parziale risposta a tale domanda nella frase che lo scrittore francese Daniel Oster ha scritto a proposito del filosofo Wittgenstein il quale 'ha fatto del cambiamento di sé la condizione di ogni cambiamento'. Quello che Oster e il sociologo francese Pierre Bourdieu ci invitano a esercitare è un salutare dubbio innanzi tutto su noi stessi e poi sulla disciplina che insegniamo" (Sossai 2017:23). Si veda Sossai M.R., Vivere insieme. L'arte come azione educativa, Torri del Vento Edizioni: Palermo 2017.

Nomas Foundation_Gianni Politi, Reverse Sistina, 2016

pazione, alla sperimentazione, alla valutazione degli schemi critici, alla valorizzazione delle differenze. Lo spazio educativo come dimensione per apprendere nuovi percorsi emotivi, imparare a costruire relazioni cognitive, stimolare l'immaginazione, coltivare l'immaginario, affinare l'ascolto è considerato un aspetto fondamentale della programmazione scientifica.

Questa politica culturale del Comitato rivela una progettualità a geografia variabile: in quanto espressione di territori con vocazioni differenti, ciascuna organizzazione manifesta indipendenza scientifica e concettuale, ma al contempo formula all'interno del Comitato la volontà di condividere buone pratiche, acquisisce strumenti per riflettere su progetti condivisi, mette in campo risorse che rafforzano sperimentazione e ricerca. Le differenze costituiscono lo spirito del Comitato e veicolano la determinazione culturale ad agire un modello unico di aggregazione della sfera privata.

In questi anni, tale percorso singolo e plurimo è maturato all'interno di un'attitudine condivisa in grado di incoraggiare una sinergia comunitaria, dando vita a una coesione sensibile da un lato alla strutturazione interna di una rigorosa identità insita nella vocazione pubblica del Comitato, dall'altro alla ricezione di impulsi, idee, orientamenti esterni al Comitato stesso. Il 15 aprile 2019 questa pratica di partecipazione, ascolto, creatività culturale, territorio si traduce nell'inaugurazione del *Grand Tour Contemporaneo*[10]: durante la 58a Biennale d'Arte di Venezia, le fondazioni del Comitato propongono un progetto che valorizza la posizione estetica degli artisti italiani all'interno della scena artistica globale, mettendo in campo il capitale simbolico dell'arte italiana contemporanea non per cumulazione, ma attraverso una riflessività critica. In tal senso, il *Grand Tour Contemporaneo* non intende in alcun modo restituire la ricchissima e complessa scena linguistica dell'arte contemporanea italiana che intreccia generazioni diverse tra loro, ma piuttosto segnalare pubblicamente il valore politico dell'arte contemporanea italiana come motore interno al patrimonio culturale. Gli artisti del *Grand Tour* sono soltanto la punta dell'iceberg di un territorio artistico straordinario, una risorsa culturale ed economica che necessita una valorizzazione pubblica strutturata. La sinergia di un sostegno mirato e strategico, pubblico-privato, a favore della ricerca di questa prateria estetica è necessaria non soltanto alla ridefinizione identitaria dell'archivio culturale dell'arte italiana e al suo conseguente valore storico come strumento di lettura dello spirito del tempo, ma anche per diffondere il suo contributo concettuale alla costruzione della sfera socioculturale globale, inclusa quella del mercato internazionale. In quanto spazio del desiderio, il mercato dell'arte rivela un'interessante dimensione ai fini della significazione degli immaginari tanto del collezionista quanto del pubblico. L'intimità che si crea tra opera, artista, collezionista, pubblico può essere un'esperienza quasi amorosa. La questione è l'uso che si fa del mercato. Tale scelta chiama in causa la responsabilità di ciascun attore del sistema: si può contribuire a una strumentalizzazione del mercato ai fini di puro profitto, ma si può anche incoraggiarlo verso l'assunzione di un ruolo attivo nell'innesco dei processi necessari alla costruzione di una società equa, solidale, giusta, fino a trasformare l'arte nello strumento per raggiungere tali obiettivi.

Questo spirito del Comitato a sostegno dell'arte italiana, storicizzata ed emergente, trova conferma nell'adesione allo stesso di tre fondazioni in grado di esprimere la ricerca concettuale di Gianfranco Baruchello, Michelangelo Pistoletto e l'eredità intellettuale di Marisa e Mario Merz: pensiero critico ed estetica di queste figure chiave dell'arte italiana sono un esempio di patrimo-

[10] http://www.comitatofondazioni.it/event/grand-tour-contemporaneo-opening-15-aprile/

nio che restituisce il valore di una riflessione profonda sulla società e indica una rotta agli artisti emergenti.
La mappatura presentata in questo Studio non è che parte di questa ricerca valoriale che il Comitato continua a costruire in senso collettivo e nasce dalle considerazioni maturate durante la giornata di studio tenutasi il 27 giugno 2017 presso la Fondazione Giuliani a Roma. L'agenda del Comitato in veste di "Osservatorio permanente sul contemporaneo" ha così stabilito di intraprendere un nuovo progetto di ricerca che fosse in grado di approfondire la dimensione culturale delle organizzazioni private di natura giuridica privatistica che operano nel contemporaneo in Italia. Coerentemente con questo orientamento, si è costituito un tavolo di coordinamento scientifico dello Studio composto, oltre che dal Comitato, da Associazione Civita e Intesa Sanpaolo. La scelta del Centro Studi di Associazione Civita è stata ispirata dal suo profilo curriculare di laboratorio di analisi e ricerca in grado di sostanziare la misurazione all'interno di un perimetro diagnostico che garantisse un'estrazione qualitativa e quantitativa fondata sulla valorizzazione culturale. Impegnata nel sostegno e nello sviluppo dell'arte, vocazione concretizzata con l'apertura di Gallerie d'Italia a Milano, Napoli e Vicenza che permette al pubblico di scoprire e approfondire una straordinaria collezione, Intesa Sanpaolo ha aderito allo Studio seguendo il proprio spirito di attore creativo e motore di numerose iniziative culturali che contribuiscono alla crescita e alla valorizzazione del patrimonio italiano.
I dati che emergono dalla mappatura *desk* e dai risultati della *survey* condotta per mezzo di un questionario su un campione di oltre sessanta organizzazioni di natura giuridica privatistica che operano nel contemporaneo in Italia sono non soltanto d'interesse pubblico, ma delineano il paesaggio culturale unico della progettazione scientifica delle organizzazioni private e svelano una trasformazione in progress che sta rimodulando le mission di pubblico e privato[11]. Pur sottoposto a un modello di rilevazione e indagine che ha seguito criteri definiti, la modularità del database espresso dallo Studio permette integrazioni che potranno dilatare la sua struttura, precisando le qualità di una conformazione ideata per accogliere sviluppi futuri.
A partire dalla banca dati realizzata *ad hoc* con un focus sul modello italiano delle fondazioni, la lettura che segue intende suggerire alcune considerazioni di ordine economico, storico e socioculturale che si auspica saranno ampliate da ulteriori analisi, valutazioni, approfondimenti. La prima riflessione riguarda l'età delle organizzazioni, nel 70% dei casi costituite dopo l'anno 2000 con picchi a partire dal 2008 fino al 2014. Nel decennio 2000-2010, l'interdipendenza delle economie, le sfide della globalizzazione, il debutto dell'euro nei mercati finanziari (1999) e la sua circolazione monetaria (2002) candidata a soppiantare il dollaro come valuta di riserva internazionale, il radicamento di internet nella vita sociale, gli incerti scenari politici internazionali e la lotta al terrorismo, la crescita asiatica, la grande recessione mondiale (2008), l'amplificazione delle diseguaglianze economiche, il dominio dei social-media, l'impatto storico della tecnologia sulla vita umana e sull'ambiente biofisico possono essere alcuni tra i molteplici fattori all'origine di una sollecitazione culturale globale che ha interessato anche l'Italia[12]. La necessità di far fronte a complesse trasformazioni socioeconomiche, culturali, tecnologiche, scientifiche, oltre che a forme di *innervamento* epistemico senza

[11] Basti pensare in tal senso al caso di Fondazione Morra Greco, primo esempio in Italia di fondazione pubblico-privata.

[12] Nel complesso scenario costituito dalle contraddizioni scaturite inizialmente dalle speranze quasi escatologiche della globalizzazione nel passaggio del millennio e, in seguito, dal brusco risveglio causato dalla grande recessione globale, la cultura riveste un ruolo chiave nel ridefinire le ragioni stesse della crisi economica e politica.

Fondazione Giuliani_Your Ruins Are My Flag_Mircea Cantor

precedenti e i cui effetti sono ancora sconosciuti, ha avuto all'interno del sistema dell'arte contemporanea una risposta *immunitaria* potente.
Nella sua metamorfosi da sistema a industria, certamente il mercato è stato tra i *prime movers* di questa risposta immunitaria: nell'ultimo ventennio, una sua crescita globale pari al 1800% lascia pochi dubbi sull'attrazione esercitata dall'arte contemporanea[13], trend confermato anche in Italia[14]. La fioritura di organizzazioni private italiane impegnate a promuovere l'arte contemporanea sembra vedere nel mercato una risorsa non esclusiva, uno dei tanti attori di un vasto repertorio nel quale entrano in gioco fattori che riguardano la dimensione simbolica dell'arte. Spinta da una prossimità intellettuale, concettuale, reale con il patrimonio storico-artistico e consapevole della necessità di rafforzarlo in termini di fruizione sociale affiancandolo a una rigenerazione che apprenda anche dalla contemporaneità, questa fioritura non è che la conferma di un'attitudine che considera la cultura pilastro della società italiana.
Nella costruzione *bottom-up*, dall'artista al pub-

[13] Bisogna anche ricordare che, vista l'impossibilità di attribuire all'arte un valore assoluto, non è chiaro se tale crescita sia reale o l'effetto di speculazioni. Sulla delicata, ma significativa questione si veda Kräussl R., Lehnert T., Martelin N., "Is There a Bubble in the Art Market?", *Journal of Empirical Finance* 35, 2016, 99-109.

[14] Sulle criticità relative alla valorizzazione dell'arte contemporanea in Italia si veda Zorloni A., "Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists", *International Journal of Arts Management* 8.1, 2015, 61-71.

blico/cittadino globale/attore sociale, vi sono incognite e variabili che lasciano spazio a quella indispensabile permeabilità che consente con voce partecipata di stabilire il senso stesso dell'arte contemporanea per la società odierna. Lo Studio rileva l'impegno a sviluppare una programmazione di valore pubblico attraverso mostre, residenze per artisti e curatori, attività educative e formative (workshop, tirocini, seminari, convegni) che coinvolgono scuole, istituti di ricerca, università, oltre ad attività editoriali e presentazione di pubblicazioni, incontri di etica civica e altre iniziative tra le quali una serie di servizi che garantiscono un'agevole fruibilità delle attività[15].

La dimensione estetica e quella sociale interagiscono all'interno della spazialità architettonica che le organizzazioni private italiane hanno ripensato, costruito, convertito nelle città e nel paesaggio: edifici storici, strutture ex industriali o commerciali, parchi o giardini, edifici non storici. Questi spazi privati che ospitano arte pubblica si sono trasformati in officine di creatività, riflessione estetica, ricerca in grado di interagire non soltanto tra loro, ma all'interno di una rete globale e internazionale che vede coinvolti musei, accademie, istituti di cultura, enti, festival, associazioni, biennali, gallerie, ma anche industrie e aziende, mettendo in atto una visione integrata della socialità e una topografia culturale ricca di vocazioni differenti.

Terreno di sviluppo per creatività artistica, ricerca scientifica, formazione di nuove professionalità, l'esperienza di numerose associazioni e fondazioni deve anche misurarsi con la carenza di quelle risorse finanziarie necessarie al sostegno di un'intera filiera umana impegnata all'interno del percorso concettuale e progettuale: i rischi di creare precariato intellettuale proprio all'interno del discorso critico del quale l'artista si fa portatore, entrandovi così in contraddizione, è reale e concreto[16]. Per un numero rilevante di organizzazioni private, dall'*Italian Council* ai bandi di regioni, province, enti e altri soggetti istituzionali, le lodevoli iniziative pubbliche intraprese a sostegno di consolidamento e sviluppo dell'arte contemporanea non sono sufficienti a garantire le risorse necessarie alla stabilità del settore affinché i processi creativi possano trasformarsi in risorse culturali disponibili per la costruzione di una dieta culturale *ah hoc*. In numerosi casi, canali di *fundraising* quali autofinanziamento, fondi europei, fondi pubblici nazionali, *crowdfunding*, sponsorizzazioni, contributi da fondazioni bancarie, donazioni incidono saltuariamente e parzialmente, senza riuscire a consentire quel consolidamento strutturale che impegno e ricerca scientifica richiedono. Questa insufficienza di ossigeno a favore della sfera vitale della cultura non riguarda soltanto le organizzazioni private dell'arte contemporanea, ma è un fenomeno che interessa anche scuola pubblica, università, ricerca: gli effetti di questa carenza sono sociali, culturali, scientifici, economici, e rischiano di privare i cittadini di una cassetta degli attrezzi fondamentale per una società che voglia definirsi imparziale nella distribuzione degli strumenti critici necessari a garantire giustizia sociale ed eguaglianza economica oltre che culturale.

Scommettere sulle potenzialità delle organizzazioni private italiane impegnate nel sostegno all'arte contemporanea, sulla loro capacità di trasformare il linguaggio dell'arte in spazio pubblico e luogo civile, sul coraggio di attingere all'immaginario del patrimonio storico-artistico per ridefinire l'area di interazione tra modernità e soggetto, sulla loro sperimentazione a favore di esperienze pedagogiche in grado di riscri-

[15] Per gli approfondimenti sui dati quantitativi della *survey*, si veda il contributo di Alfredo Valeri all'interno del *Report*.

[16] Sulla questione si veda Zoran E., Vukovic S. (a cura di), *Precarious Labour in the Field of Art*, Oncurating 13/16, disponibile all'indirizzo https://www.on-curating.org/files/oc/dateiverwaltung/old%20Issues/ONCURATING_Issue16.pdf

vere il futuro della scuola pubblica, sull'ascolto che dedicano a questioni sociali e all'apprendimento condiviso entro una cornice teorica *actor-network*, sulla fiducia che coltivano verso gli artisti emergenti, sulla responsabilità che si assumono nel difendere strategie originali a favore della storicizzazione dell'opera, sull'interazione con i settori produttivi dell'economia significa valorizzare un patrimonio partecipato che merita rispetto, fiducia, incoraggiamento. Lo Studio mette in luce questa matrice rizomatica, critica, estetica che prova non soltanto a scrivere un nuovo capitolo culturale, ma a convertire il campo dell'arte in uno spazio di sperimentazione politica in grado di trasformare la voce della sfera sociale in una realtà possibile perché condivisa.

Per molte tra queste organizzazioni, il riordino della disciplina tributaria e delle varie forme di fiscalità favorevoli agli enti che ricadranno all'interno della Riforma del Terzo settore potrebbe comunque comportare un significativo vantaggio e una svolta nel reperimento di almeno una parte delle risorse necessarie a sostenere la programmazione[17].

In *No Culture, No Europe. On the Foundations of Politics*, artisti, scienziati, teorici quali Rosi Braidotti, Kurt De Boodt, Pascale Gielen, Barend van Heusden, Andreas Kinneging, György Konrád, Thijs Lijster, Isabell Lorey, Jan Masschelein, Anoek Nuyens, Maarten Simons, Naema Tahir affrontano la questione culturale alla base della endemica crisi economica e politica. Parlare di riforme di qualsiasi natura senza prima affrontare la questione della malnutrizione culturale ubiqua nel corredo genetico della governance delle democrazie occidentali non aiuta l'Europa e i suoi membri, Italia inclusa, a uscire da un'impasse che impedisce loro il raggiungimento degli obiettivi promessi dall'agenda economica, politica, sociale, culturale. Al contempo dispositivo e laboratorio sociale, la voce dell'arte contemporanea è una risorsa reale in grado di immaginare, costruire, mettere a disposizione della collettività strumenti che rafforzano la dialettica culturale sottraendola a quei processi di misurazione che rischiano di soffocare la naturale attitudine umana a ricercare e comprendere, creando quel senso di possibilità che relativizza qualsiasi attitudine egemonica.

Questo Studio rileva soltanto alcuni dei segni che una comunità di organizzazioni private sta provando a seminare in un paese che desidera riformulare la propria idea di società: valori, principi, speranze, visioni che l'arte contemporanea promuove affinché solidarietà, responsabilità, libertà, partecipazione siano l'orizzonte condiviso dal quale non soltanto immaginare, ma realizzare la sfera sociale.

---

[17] Sebbene il Registro unico nazionale del Terzo settore (RUNTS) non sia ancora stato istituito, maggiori informazioni sono consultabili alle pagine
https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105128.pdf
https://italianonprofit.it/riforma/#

La realizzazione dello Studio deve molto a una comunità di persone. Innanzi tutto, da un lato, a Patrizia Sandretto Re Rebaudengo (Presidente del Comitato) e Giovanni Giuliani (Fondazione Giuliani) per la fiducia manifestata alla proposta iniziale di avviarlo e al loro impegno per reperire le risorse necessarie, e, dall'altro, a Michele Coppola (Intesa Sanpaolo) per la condivisione del progetto e il prezioso sostegno alla sua realizzazione. Poi al contributo unanime di tutte le Fondazioni del Comitato e ai membri del tavolo di coordinamento scientifico: Alfredo Valeri, Giovanna Castelli, Silvia Boria, Silvia Foschi, Giorgina Bertolino.

Le trasformazioni sostenute da Nomas Foundation dal 2008 a oggi sono state molteplici.

Nel 2014, la partecipazione come membro fondatore alla creazione del Comitato ha permesso alla Fondazione di confrontarsi e crescere insieme a uno straordinario gruppo di specialisti il cui rigore scientifico è stato e continua a essere fonte di ispirazione e stimolo all'approfondimento.

A partire dal 2016, la scelta decisiva a favore di un percorso scientifico multidisciplinare e sperimentale nel quale convergono non soltanto l'arte contemporanea, ma gli studi sull'antichità, la filosofia, la sociologia e l'antropologia, gli studi politici, l'economia.

Grazie a MIBACT, Soprintendenza Speciale per il Colosseo, il Foro Romano e l'Area Archeologica di Roma, Romaeuropa Festival, Electa, la Fondazione è stata invitata a progettare un modello prototipale d'interazione pubblico-privato che permettesse un dialogo tra arte contemporanea e archeologia. Concepito come uno scavo culturale in grado di mettere in luce le criticità del dibattito relativo alla trasmissione e revisione del pensiero antico all'interno di modernità e postmodernità, Par tibi, Roma, nihil *ha indicato un orizzonte altro nella fruizione del patrimonio storico-archeologico e artistico italiano, intrecciando analisi storica ed estetica.*

Questo percorso di ricerca multidisciplinare è confluito nella costituzione di Sociological Aesthetics, Unità di Ricerca co-fondata con la cattedra di Sociologia della Cultura, presso il Dipartimento di Scienze Sociali ed Economiche (DISSE) di Sapienza Università di Roma, dove la fondazione esercita la propria docenza per gli studenti dei corsi di triennale e magistrale all'interno di un framework *laboratoriale sperimentale.*

APPENDICE

QUESTIONARIO DESTINATO ALLE "ORGANIZZAZIONI DEL CONTEMPORANEO"

*domande con risposta obbligatoria

INFORMAZIONI ANAGRAFICHE E DESCRITTIVE

1. Nome dell'Organizzazione

_____

2. Nome dello spazio (se diverso dalla denominazione dell'ente):

_____

3. Anno di nascita dell'Organizzazione*:

_____

4. Forma giuridica dell'Organizzazione*: (risposta singola)

O Fondazione
O Associazione
O Società di persone
O Società per azioni
O Società a responsabilità limitata
O Società cooperativa
O Consorzio di diritto privato
O Società consortile
O Trust
O Altro

5. Sede legale dell'Organizzazione (Regione, Provincia, Comune, Indirizzo, Cap) *:

_____

6. Zona*: (risposta singola)

O Centrale/Centro Storico
O Urbana semicentrale
O Urbana periferica
O Extraurbana

7. Tipologia di spazio / edificio*: (risposta singola)

O Immobile storico
O Struttura ex industriale o commerciale
O Immobile non storico di architettura civile
O Parco o giardino
O Altro

8. Recapiti dell'Organizzazione (telefono, email, sito web) *:

_____

9. Breve descrizione dell'Organizzazione (max 1000 caratteri spazi inclusi) *:

_____

_____

10. L'Organizzazione possiede o gestisce altri spazi diversi dalla sede principale? *

O No
O Sì (in tal caso indicare denominazione e indirizzo completo)

_____

ACCESSIBILITÀ E SERVIZI AL PUBBLICO

11. In che modo sono fruibili gli spazi dell'Organizzazione? * (risposta singola)

O Apertura tutto l'anno con orari prestabiliti
O Apertura solo su appuntamento
O Apertura per eventi specifici
O Attualmente chiuso

12. Qual è la modalità di ingresso? * (risposta singola)

O A pagamento (con biglietto)
O A pagamento solo per eventi (con biglietto)
O Gratuito (con biglietto)
O Libero (senza biglietto)

13. Quali servizi sono offerti al pubblico? * (consentita risposta multipla)

O Biblioteca / Archivio
O Servizi specifici per utenti disabili
O Accoglienza / intrattenimento per l'infanzia / Progetti educativi
O Audioguide / Visite guidate
O Bookshop
O Caffetteria / servizi di ristorazione
O Strumenti digitali per la fruizione
O Prenotazione / acquisto biglietti online
O Wi-Fi gratuito
O Altro

14. Qualcuno dei suddetti servizi è affidato in concessione / gestione esterna? *

O No
O Sì (indicare quale/quali) _____

ORGANIZZAZIONE E GOVERNANCE

15. Quali di queste figure/organi sono presenti? (consentita risposta multipla)

O Presidente
O Direttore
O CdA
O Comitato curatoriale / scientifico

16. Quali di queste professionalità sono impiegate all'interno dell'Organizzazione?
(consentita risposta multipla)

O Conservatore / registrar
O Curatore
O Assistente di sala
O Mediatore culturale
O Educatore
O Addetto alla comunicazione digitale / web / social media
O Addetto all'ufficio stampa
O Responsabile tecnico alla sicurezza
O Responsabile amministrativo / contabile

17. Quante persone operano nella struttura?
(indicare il n.) * _____
Di cui (indicare il n.):
Dipendenti _____
Collaboratori esterni / a progetto _____
Tirocinanti _____
Altro personale non retribuito / volontario _____

ATTIVITÀ SVOLTE

18. Quali di queste attività / iniziative vengono realizzate? * (consentita risposta multipla)
O Esposizione permanente
O Mostre (indicare il n. annuo _____)
O Attività educative
O Attività di ricerca
O Laboratori / workshop
O Tirocini universitari
O Produzione editoriale
O Presentazione di pubblicazioni
O Residenze d'artista
O Residenze per curatori
O Incontri di etica civica
O Seminari / convegni
O Corsi di formazione
O Progetti in partnership con istituzioni pubbliche o private
O Alternanza Scuola-Lavoro (L. 107/2015 "buona scuola")
O Altre iniziative culturali (es. concerti, cinema, spettacoli)
O Affitto spazi per eventi / manifestazioni private
O Altro

19. Viene svolta attività commerciale "collaterale"? (consentita risposta multipla)
O No
O Sì, con vendita di multipli d'artista / edizioni in serie limitata
O Sì, con vendita di cataloghi o altri prodotti editoriali
O Sì, con vendita di merchandising / prodotti di design / artigianato artistico

20. L'Organizzazione partecipa abitualmente a Fiere? *
O No
O Sì (indicare massimo 3 delle principali) _____

21. Ci sono attività realizzate specificamente per la promozione dei giovani artisti?
(consentita risposta multipla)
O Mostre
O Residenze
O Indizione di bandi / open call
O Istituzione di borse di studio nazionali / internazionali
O Co-progettazione senza produzione
O Sostegno all'accesso a network artistici (Istituti di Cultura, Accademie, ecc.)
O Publicity / comunicazione / social media
O Nessuna

22. L'Organizzazione possiede una propria collezione? *

O No
O Sì (indicare l'anno / il periodo in cui ne è iniziata la costituzione) _____

23. Secondo quali modalità vengono acquisite le opere dall'Organizzazione?
(consentita risposta multipla)

O Produzione diretta
O Acquisto dall'artista
O Acquisto in galleria
O Acquisto in fiera
O Co-produzione con gallerie con o senza opzione di acquisto
O Co-produzione con musei con o senza opzione di acquisto
O Co-produzione con altre istituzioni con o senza opzione di acquisto
O Donazioni / lasciti

24. L'Organizzazione fa parte di network nazionali o stranieri del sistema del contemporaneo? *

O No
O Sì (indicare quali) _____

ASPETTI ECONOMICO-FINANZIARI

25. Attraverso quali canali si reperiscono le risorse necessarie alle attività dell'Organizzazione? *
(consentita risposta multipla)

O Autofinanziamento con risorse personali dei fondatori / quote associative
O Fondi pubblici nazionali
O Fondi da progetti europei
O Contributi da fondazioni bancarie
O Donazioni / erogazioni liberali
O Campagne di crowdfunding
O Ricerca di sponsorizzazioni
O Ricavi da biglietteria
O Proventi da attività commerciali / affitti / concessioni
O Altro

26. L'Organizzazione dispone di un rendiconto contabile dedicato alla descrizione dei costi di funzionamento e dei ricavi? *

O No
O Sì

27. L'Organizzazione pubblica annualmente il proprio bilancio di esercizio? *

O No
O Sì

VISITATORI E UTENTI

28. Qual è l'ammontare annuo dei visitatori degli eventi espositivi / della collezione? *
(risposta singola)
- O < 1.000
- O 1.000 - 2.500
- O 2.500 - 5.000
- O 5.000 - 10.000
- O 10.000 - 25.000
- O 25.000 - 40.000
- O 40.000 - 80.000
- O > 80.000

29. Qual è l'ammontare annuo dei partecipanti a laboratori / workshop / seminari / attività educative / altre attività culturali realizzate dall'Organizzazione? (risposta singola)
- O < 250
- O 250 - 500
- O 500 - 1.000
- O 1.000 - 2.500
- O 2.500 - 5.000
- O > 5.000

30. L'Organizzazione ha effettuato indagini o studi sui propri utenti / visitatori? *
- O No
- O Sì

COMUNICAZIONE E PROMOZIONE

31. Quali canali vengono utilizzati dall'Organizzazione per promuovere e comunicare le proprie attività? *
(consentita risposta multipla)
- O Sito web
- O Newsletter
- O Strumenti di comunicazione esterna (magazine, brochure, locandine, ecc.)
- O Social media, di cui:
  - O Facebook
  - O Instagram
  - O Youtube
  - O Vimeo
  - O Twitter
  - O Pinterest
  - O G+
  - O Altro