

***laGuida* – *ilContemporaneo***  
**Gli indipendenti a Milano**  
**ai tempi della pandemia**

*la*Guida – *il*Contemporaneo  
Gli indipendenti a Milano ai tempi della pandemia

a cura di Bertram Niessen  
con il contributo di Matteo Brambilla, Bianca Barozzi,  
Marilù Manta e Giulia Osnaghi

***che*Fare®**

# Contenuti

## La ricerca **9**

Perché questa ricerca **9**

Le domande **10**

Perché Milano? E la Lombardia? **13**

Gli indipendenti del Contemporaneo, in teoria e in pratica **15**

Metodologia **20**

## Il contesto **25**

Il sistema produttivo culturale e creativo lombardo **25**

Le imprese culturali e artistiche lombarde e milanesi **27**

Le gallerie d'arte a Milano e in Lombardia **35**

## Un ritratto **47**

Quattro dimensioni **47**

L'impatto della pandemia **50**

Di cosa parliamo quando parliamo di Contemporaneo **53**

Temi, pratiche e linguaggi **57**

## Milano e il Contemporaneo: un rapporto ambivalente **67**

Una città piccola, porosa, internazionale **67**

Il problema cronico degli spazi **70**

Troppo cara per essere sperimentale **73**

Milano ha divorziato dal Contemporaneo? **76**

Il museo che non c'è. Mancanza o opportunità? **77**

Il Design sempre più distante **78**

La Moda come interlocutore **80**

Un rapporto complicato con l'innovazione sociale **81**

L'accademia troppo distante **82**

Atteggimento verso la PA **85**

Il ruolo di Fondazione Cariplo **86**

Centro, periferia, hinterland e regione **87**

La collaborazione **91**

Proposte di strategie e misure da adottare	<b>95</b>
Rapporto con la Pubblica Amministrazione	<b>95</b>
Ripensare le erogazioni	<b>97</b>
Revisione Criteri dei Bandi	<b>98</b>
Costruire e favorire le Reti	<b>102</b>
Ospitalità	<b>105</b>
Ricerca e Competenze	<b>107</b>

Appendice: Cinque sfide di sistema	<b>113</b>
Cinque sfide della cultura a Milano	<b>113</b>
La sfida degli spazi	<b>114</b>
La sfida dei contenuti	<b>116</b>
La sfida delle reti	<b>117</b>
La sfida delle persone	<b>119</b>
La sfida della democrazia culturale	<b>120</b>

Bibliografia	<b>125</b>
--------------	------------

# La ricerca

## Perché questa ricerca (Per *cheFare*)

A partire dal 2012 *cheFare* ha supportato le organizzazioni emergenti della cultura in Italia: producendo tre bandi per finanziarle; realizzando, facilitando e divulgando le ricerche che le riguardano; portando avanti l'attività editoriale per raccontarle, online e con diverse partnership librerie; sviluppando progetti di cultura collaborativa multi-stakeholder sui territori; facendo attività di advisory strategico per piccole organizzazioni culturali, grandi istituzioni, policy maker ed erogatori.

Questa ricerca nasce dall'incontro di tre traiettorie radicate in questo percorso.

La prima riguarda l'indagine sulle discipline, gli sguardi e le pratiche che intessono la cultura collaborativa contemporanea, al crocevia tra le forme di innovazione sociale, culturale e civica – da un lato – e la riflessione sociologica, filosofica e critica – dall'altro.

La seconda ha a che fare con la centralità crescente dei nuovi centri culturali nell'infrastrutturazione culturale sui territori a livello nazionale, che abbiamo prima riscontrato “sul campo” nelle tre edizioni dei premi *cheFare* (2012-2014)<sup>1</sup>, poi indagato tramite progetti<sup>2</sup> e ricerche<sup>3</sup> e infine affrontato con il programma nazionale sui nuovi centri culturali *laGuida*<sup>4</sup>.

La terza riguarda la necessità di uno sguardo critico sulle trasformazioni – culturali e non – del presente, che affrontiamo da sempre attraverso gli articoli dell'Almanacco, i libri pubblicati

1 Si veda al proposito <https://www.che-fare.com/progetto/bando-chefare/>

2 Tra questi, il festival itinerante di incontri nei nuovi centri culturali di Milano (Rosetta <https://www.che-fare.com/progetto/rosetta-milano/>), il sistema di residenze per scrittori precipitato nel libro Bagliore (<https://www.che-fare.com/progetto/bagliore-residenze-artistiche-per-una-nuova-biografia-culturale-dellitalia/>), Andreoni et al., *Bagliore: Sei scrittori raccontano i nuovi centri culturali*.

3 Si veda la ricerca “La città culturale. Spazi, lavoro e cultura a Milano” (<https://www.che-fare.com/progetto/spazi-lavoro-cultura-ricerca-centri-culturali-milano/>) Giuliani, «La città culturale».

4 Il sito con tutti i riferimenti è <https://www.che-fare.com/laguida/>

assieme a diversi editori, la curatela e la produzione di public program interdisciplinari assieme ad alcune delle più importanti istituzioni culturali italiane.

## Le domande

L'interrogativo alla base di questa ricerca è: come sta cambiando il mondo delle organizzazioni culturali indipendenti che operano nel Contemporaneo a Milano?

Il motivo per il quale ci poniamo questa domanda è radicato nella convinzione che a fronte della crisi economica, sociale e culturale portata dalla pandemia ci sia bisogno di ripensare a fondo i modi in cui la cultura viene prodotta e distribuita, per renderli più equi, più sostenibili e maggiormente capaci di attivare trasformazioni sociali positive.

Questo per diversi motivi.

Innanzitutto, perché la crisi pandemica sta facendo emergere in modo ancora più forte le disuguaglianze e le forme di marginalità sociale. Questo vale – da un lato – per i mondi stessi degli operatori della cultura, storicamente caratterizzati in Italia da un tasso di precarietà e insicurezza professionale ed esistenziale di gran lunga maggiore rispetto a quelli dei loro omologhi in molti paesi europei e – dall'altro – per quelle vastissime parti di popolazione le cui possibilità di accesso a forme di cultura di qualità si sono drasticamente ridotte nel corso degli ultimi due anni.

Questo non ha che fare solo con questioni di mercato ma anche, e principalmente, con la possibilità di emanciparsi individualmente e collettivamente grazie alla cultura. In un momento nel quale le finestre di opportunità si stanno drasticamente riducendo, la partecipazione culturale è un fattore fondamentale di democrazia che determina e determinerà sempre di più in futuro la possibilità di una piena cittadinanza. In questo senso, la cultura contemporanea gioca un ruolo di primissimo piano perché indaga – e può potenzialmente permettere di indagare –

in modo critico molte delle principali trasformazioni che stanno attraversando il nostro mondo e delle quali non si intravedono per il momento ancora gli esiti.

Il cambiamento del rapporto tra corpo, individuo e collettività; le trasformazioni della percezione della realtà in una società sempre meno porosa; la mediatizzazione dell'esperienza, sia essa connessa alla didattica a distanza, allo smart working, alla condizione di prosumer sui social media o a quella di cittadini in cerca di informazioni attendibili relative alla salute; il rapporto tra natura e cultura, tra intervento umano e stravolgimenti ecologici; gli stravolgimenti dell'economia e del lavoro in un mondo sempre più caratterizzato da finanziarizzazione, platformization e automizzazione; il cambiamento del senso comune su temi come il genere, l'identità sessuale, l'appartenenza religiosa e le migrazioni; la ricerca di nuovi riti e forme del collettivo. Queste ed altre questioni cruciali sono al centro delle indagini dei mondi del Contemporaneo di questi anni, e crediamo che sia necessario costruire le condizioni per le quali un numero sempre maggiore, diversificato e qualificato di organizzazioni culturali possano portare forme di pensiero critico in modo diffuso e puntuale sui territori a pubblici sempre più ampi ed eterogenei.

Questa meta-domanda è stata declinata in modo puntuale sulla base dello sguardo che informa l'attività di *cheFare*, relativo alle forme di cultura collaborativa e all'azione delle forme culturali partecipative e dal basso.

Le pratiche culturali del Contemporaneo sono per loro natura sperimentali, difficilmente codificabili e – spesso – difficilmente istituzionalizzabili. Gli attori che le promuovono hanno identità e profili organizzativi sfumati, difficili da inquadrare secondo le tassonomie tradizionali, a maggior ragione in un contesto cronicamente sottodimensionato e sotto-finanziato come quello italiano, nel quale già l'attività ordinaria con interlocutori predefiniti e chiaramente identificabili comporta spesso sforzi straordinari.

Eppure, è lampante che ci sia bisogno ancora più di prima di forme di collaborazione tra le istituzioni riconosciute e "il grande

mondo là fuori”. È una questione di particolare rilievo di fronte alle sfide poste dalla città di prossimità<sup>5</sup> e al ripensamento della natura delle istituzioni museali<sup>6</sup> e bibliotecarie<sup>7</sup>, anche già da ben prima della pandemia.

Questo focus porta con sé alcune domande ulteriori, alle quali abbiamo provato a rispondere a partire dalle letture che danno gli operatori stessi.

La prima ha a che fare con la definizione stessa di “Contemporaneo”: è un campo delimitato da una periodizzazione storica, da un insieme di pratiche specifiche o da determinati tipi di sguardi e letture?

La seconda riguarda le tassonomie possibili delle organizzazioni e delle istituzioni, e le relazioni che queste intessono con i centri e le periferie dei mondi della cultura? Cosa è, in quest’ottica, un’organizzazione culturale “non tradizionale” o “indipendente”?

La terza si incentra sulle forme di collaborazione possibili sia in senso orizzontale – tra organizzazioni “non tradizionali” – che verticale – tra le organizzazioni “tradizionali” e gli spazi indipendenti.

La parte conclusiva di questo testo prova a suggerire alcune misure di politiche che possono essere adottate per andare verso una maggiore collaborazione tra le organizzazioni culturali non tradizionali e il resto dei mondi della cultura e della società più in generale.

Nell’affrontare la questione non abbiamo la pretesa di sostituirci al lavoro articolato e puntuale che da anni stanno svolgendo gruppi di ricerca accademici formali e informali. Al contrario, speriamo che questo testo possa fornire loro stimoli e sguardi complementari. Allo stesso modo ci poniamo nei

<sup>5</sup> Manzini, *Abitare la prossimità: Idee per la città dei 15 minuti*.

<sup>6</sup> Si veda al proposito il lungo percorso di ridefinizione del senso dell’istituzione museale intrapreso dall’International Council of Museums <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>.

<sup>7</sup> Dilevko e Gottlieb, *The evolution of library and museum partnerships: Historical antecedents, contemporary manifestations, and future directions*.

confronti dei mondi della politica, della pubblica amministrazione e degli erogatori: la speranza è quella di dare una lettura e suggestioni che possano essere d’aiuto nella progettazione strategica e nell’intervento sul territorio.

## Perché Milano? E la Lombardia?

La riflessione sul perimetro geografico della ricerca per noi è particolarmente rilevante. Perché Milano? E come si pone in relazione Milano con il resto della Lombardia e d’Italia?

La scelta di concentrarci su Milano è dovuta a quattro motivi diversi:

1. il nuovo ruolo che la città ha assunto nel panorama internazionale delle Industrie Culturali e Creative nel corso degli ultimi 10 anni, non più legato solo a design, moda, editoria e media – come in passato – ma esteso a numerosi nuovi campi della creatività e della cultura, arte in primis;
2. la conoscenza approfondita e consolidata che *cheFare* ha costruito riguardo alle dinamiche culturali urbane di Milano, sulle quali costruiamo progetti, ricerche, riflessioni critiche e percorsi di advisory da ormai 10 anni;
3. l’intensità con la quale la pandemia e le sue conseguenze stanno colpendo questo contesto urbano;
4. i rapporti peculiari – e ancora sorprendentemente poco indagati – delle relazioni culturali tra Milano, la sua area metropolitana, la Lombardia e il resto d’Italia.

A quest’ultima questione abbiamo dedicato un’attenzione particolare, che si riverbera in tutti i capitoli. L’ipotesi iniziale era infatti che la narrazione tradizionale della distanza tra Milano e le altre città della Lombardia fosse da considerare – almeno negli ambiti della cultura e soprattutto in quelli relativi al Contemporaneo – superata. Per questo motivo, abbiamo deciso di fare durante i focus group e l’etnografia una verticalizzazione

particolare sulla città di Bergamo, partendo da alcune considerazioni di ordine empirico e di opportunità.

Tra le prime, compaiono sicuramente il ruolo storicamente riconosciuto dell'Accademia Carrara; la sperimentazione virtuosa di quest'ultima con lo Spazio Giacomo; il plauso unanime ricevuto dalle iniziative della GAMeC durante la pandemia.

Tra le seconde, sono importanti esperienze pregresse di ricerca e frequentazione con la città, che hanno consentito l'accesso a scene e contesti indipendenti in tempo relativamente breve, soprattutto in un momento complesso come il 2021.

Il risultato di questa scelta ha portato a conferme parziali di questa ipotesi, che avranno bisogno di conferme e approfondimenti in ulteriori indagini dedicate almeno per due livelli territoriali che sono emersi come rilevanti e distinti: quello di alcuni capoluoghi di provincia (Bergamo, Brescia, Varese e Mantova innanzitutto) e quello dei comuni più piccoli, che pur non avendo spesso istituzioni consolidate dedicate specificamente al Contemporaneo sono però testimoni di una vitalità degli spazi indipendenti.

In questo senso, quello che abbiamo cercato di costruire in questo lavoro è una metodologia d'indagine adattabile e replicabile in altri contesti lombardi per quello che riguarda tecniche, elaborazione teorica e unità d'analisi.

In modo simile, siamo convinti che molte delle considerazioni che vengono fatte nelle pagine che seguono possono essere di estremo interesse anche per altri contesti territoriali, sia metropolitani che non. Se le condizioni di Milano non sono ovviamente riproducibili, dal lavoro che *cheFare* e molti altri soggetti stanno svolgendo in Italia in questi anni è chiaro che il fenomeno dei nuovi centri culturali e degli spazi indipendenti sta assumendo una portata enorme<sup>8</sup>, e molti elementi emersi in questa ricerca possono essere ripresi, adattati e ibridati per rispondere a domande locali diverse.

8 Si veda al proposito il risultato della mappatura nazionale di *cheFare*, «laCall to Action – La mappatura dal basso dei nuovi centri culturali italiani promossa da *cheFare*». (<https://www.che-fare.com/risultati-call-to-action-chefare-nuovi-centri-culturali/>)

## Gli indipendenti del Contemporaneo, in teoria e in pratica

La principale difficoltà metodologica nell'affrontare le domande di questa ricerca risiede nella costruzione di categorie chiare ed incontrovertibili rispetto all'oggetto d'indagine.

Cosa si intende, infatti, con “spazi indipendenti”?

È una questione con la quale la produzione teorica e la ricerca empirica si scontrano senza grande successo da decenni, e che non può avere altro che una risposta parziale e situata.

Negli ultimi anni in Italia c'è stata un'importante produzione di ricerche – accademiche e non – e di progettualità rivolte a quelli che noi definiamo nuovi centri culturali. Tra i diversi lavori, segnaliamo: l'operazione di Carlini, Gallina, e Ponte di Pino, “Reinventare i luoghi della cultura contemporanea”<sup>9</sup>, che rivolge prevalentemente – ma non esclusivamente – lo sguardo alle trasformazioni degli spazi per la cultura tradizionalmente intesi alla luce di nuove necessità produttive, distributive e di messa in rete con i territori; il testo “Spazi Del Possibile” a cura di Franceschinelli, che riunisce le riflessioni di alcuni dei principali esperti del rapporto tra rigenerazione urbana e pratiche culturali sulla scorta dell'esperienza accumulata dal bando *Culturability*<sup>10</sup>; la tassonomia operativa adottata dai bandi *Rincontriamoci* e *Space* di Fondazione Compagnia di San Paolo<sup>11</sup>.

Parallelamente – e in costante dialogo con questi ed altri soggetti – a partire dal 2019, nell'analisi e nella progettazione di *cheFare* abbiamo adottato la definizione-ombrello di “nuovi centri culturali”, un insieme estremamente eterogeneo di spazi all'interno dei quali si esercitano funzioni culturali che condividono le seguenti caratteristiche:

9 Carlini, Gallina, e Ponte di Pino, *Reinventare i luoghi della cultura contemporanea: Nuovi spazi, nuove creatività, nuove professioni, nuovi pubblici*.

10 Franceschinelli, *Spazi del possibile: I nuovi luoghi della cultura e le opportunità della rigenerazione*.

11 Si veda al proposito la ricerca svolta da *cheFare* a partire dai dati del bando *Rincontriamoci*. In *cheFare*, «Spazi di partecipazione. Una panoramica dalla ricerca di *cheFare* sui partecipanti al bando *Rincontriamoci2020*». (<https://www.che-fare.com/progetto/analisi-nuovi-centri-culturali-rincontriamoci-fondazione-compagnia-san-paolo/>)



- *le dimensioni medio-piccole le distinguono da realtà più grandi – nate all'interno di operazioni di rigenerazione urbana su vasta scala – che soggiacciono a logiche ed economie diverse;*
- *la presenza di ambienti variegati che offrono funzioni eterogenee come biblioteche, librerie, bar, ristoranti, spazi incontri, spazi workshop, laboratori adibiti a differenti scopi (artigianato condiviso, fabbricazione digitale, ...), sale concerti, sale proiezioni, spazi espositivi, sale prove e spazi teatrali;*
- *data la loro natura necessariamente situata, a seconda dei contesti in cui operano indagano il Contemporaneo attraverso le forme e le pratiche più disparate: residenze artistiche; laboratori di manifattura digitale; progetti di arte pubblica o partecipata; rassegne di arti performative; seminari e panel; cineforum; spettacoli teatrali; concerti; feste; dj set; gestione comunitaria di beni culturali; festival; presentazioni di libri e riviste; mostre;*
- *hanno la tendenza alla commistione di pubblici diversi, che in alcuni casi si sfiorano appena mentre in altri iniziano a conoscersi ed ibridarsi;*
- *sperimentano modelli di sostenibilità economica innovativi, cercando di ricombinare le opportunità che emergono dal mosaico delle funzioni e dalle opportunità dei territori;*
- *costituiscono spesso un polo d'attrazione per i linguaggi innovativi;*
- *mostrano una tendenza all'internazionalizzazione data dalla elevata circuitazione di figure professionali e oggetti culturali;*
- *hanno la capacità di attivare processi di coesione sociale e inclusione nei territori in cui operano;*
- *in alcuni casi, abilitano funzioni generative o attrattive per l'imprenditoria giovanile e per le Industrie Culturali e Creative.<sup>12</sup>*

<sup>12</sup> Niessen, «Cosa sono i nuovi centri culturali».

Si tratta di una definizione volutamente ampia e a maglie larghe, pensata per costruire progettualità e aiutare a prendere voce anche ad organizzazioni che operano in ambiti diversi. Il nostro obiettivo è stato quello di cogliere elementi trasversali tra attori che operano in campi che spesso si ibridano ma che al contempo a volte si auto-percepiscono come molto distanti tra loro, come ad esempio: gli spazi culturali più tradizionali che stanno sperimentando nuove forme organizzative, produttive e distributive; gli spazi che interpretano la dimensione culturale in quanto strettamente connessa a quella produttiva e lavorativa (alcuni makerspace e alcuni coworking); gli spazi che si percepiscono soprattutto come connessi a percorsi di rigenerazione urbana a base culturale; il grande mondo associativo connesso alle esperienze dell'associazionismo e dei circoli (guardando anche alle trasformazioni dell'enorme rete dell'ARCI); le sperimentazioni legate alle trasformazioni di centri sociali ed altre forme di occupazioni in beni comuni emergenti dal basso; gli spazi meno codificati legati alle arti che operano nel Contemporaneo.

Per delimitare il campo, siamo partiti dalla prassi per arrivare alla teoria e poi tornare alla ricerca empirica. Il quadro normativo sugli spazi legati al Contemporaneo in Europa cambia da paese a paese. Questo rende difficile se non impossibile fare comparazioni tra uno Stato e l'altro. Per loro stessa natura, questi spazi emergono come risposta ai contesti locali ed hanno, pertanto, una natura che è allo stesso tempo situata e mutevole nel tempo.

In molta letteratura accademica per indicare spazi di sperimentazione culturale legati prevalentemente all'arte si utilizza la denominazione di "spazi indipendenti".

Va in questa direzione la Mappatura dei Luoghi Del Contemporaneo del Ministero Italiano della Cultura, che li definisce "spazi indipendenti" distinguendoli da altre categorie come "spazi espositivi", "associazioni", "musei", "fondazioni":

“Si tratta di giovani realtà non profit, cresciute al di fuori degli ambiti istituzionali e del mercato, che operano sul territorio con la finalità di promuovere

e sostenere linguaggi e realtà fuori dai circuiti ufficiali, stimolando la vivacità del dibattito sulla cultura visiva contemporanea. Questi luoghi sono in crescita e si autosostengono attraverso iniziative e attività espositive<sup>13</sup>.”

Su un solco simile si inseriscono, ad esempio, la mappatura avviata dal MAXXI “The Independents”<sup>14</sup> e la metodologia di mappatura adottata nella ricerca “Le Organizzazioni private dell’arte contemporanea in Italia. Ruoli, funzioni, attività”. Quest’ultima, in particolare, adotta tre criteri per la presa in considerazione di organizzazioni che hanno a che fare con il Contemporaneo (indipendentemente dalla loro natura di “indipendenti”):

- “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.”<sup>15</sup>

13 <https://luoghidelContemporaneo.beniculturali.it/tipologie>

14 <http://www.theindependentproject.it/>

15 Castelli e Valeri, «“Metodologia” in “Le Organizzazioni private dell’arte contemporanea in Italia. Ruoli, funzioni, attività”», 8.

La trattazione più esaustiva della dinamicità di questo campo relativamente alla situazione italiana è probabilmente quella data dai ricercatori di area torinese che hanno articolato la questione in una serie di paper e ricerche sul campo<sup>16 17 18</sup> elaborando il modello dei Centri Indipendenti di Produzione Culturale, che definiscono la propria indipendenza su tre livelli diversi. Il primo ha a che fare con

“una produzione culturale che ha origine al di fuori dai principali circuiti commerciali di produzione e diffusione dei contenuti dove dominano i grandi players delle industrie culturali”<sup>19</sup>;

Il secondo livello:

“vede il valore dell’indipendenza collegarsi all’autonomia della creazione artistica, intesa come capacità di produrre cultura senza influenze o pressioni esterne al processo creativo, siano esse censure morali, influenze del potere politico o l’interesse a porre prima il successo attraverso l’intrattenimento del pubblico”<sup>20</sup>

e si articola ulteriormente in

“A. Libertà decisionale svincolata dal controllo da parte di committenze sulla generazione del processo creativo (in termini di autonomia progettuale),  
B. Autonomia di sperimentazione e innovazione estetica e delle pratiche anziché soddisfacimento

16 Bertacchini e Pazzola, *Torino creativa: i centri indipendenti di produzione culturale sul territorio torinese*.

17 Ratclif Luigi e Castelli Luca, «Generazione terzo millennio: i centri indipendenti di produzione culturale».

18 Bertacchini e Borrione, «ARTE AL FUTURO».

19 Bertacchini e Pazzola, *Torino creativa: i centri indipendenti di produzione culturale sul territorio torinese*, 36.

20 Ibid.

di domanda culturale preconstituita,  
C. Emancipazione dal valore economico a vantaggio  
del valore culturale.”<sup>21</sup>

Il terzo livello infine è economico

“dove l’enfasi viene posta sulla imprenditorialità e  
sostenibilità finanziaria delle iniziative per sostenere  
autonomamente la produzione culturale attraverso  
la generazione di flussi economici e liberarla da  
una visione spesso troppo assistenziale che trova  
nel sostegno pubblico o di singoli mecenati l’unica  
soluzione allo stimolo di processi creativi e artistici.”<sup>22</sup>

Alla luce di questo quadro, abbiamo deciso di adottare la  
definizione di “spazi indipendenti”, consapevoli della sua  
limitatezza dal punto di vista dell’operativizzazione ma convinti  
della sua efficacia se considerata nella sua più ampia accezione  
multidimensionale, che prende in considerazione l’intersecarsi  
di aspetti organizzativi, produttivi e distributivi, aspetti valoriali  
e aspetti economici.

La condizione di “indipendenti” è, in quest’ottica, puntuale  
e situata, strettamente dipendente dal contesto locale e dalle sue  
relazioni con contesti su scale diverse.

## Metodologia

La metodologia adottata nella ricerca è una conseguenza del  
percorso di definizione delle domande di ricerca e dell’analisi della  
letteratura relativa a nuovi centri culturali e spazi indipendenti.  
L’approccio utilizzato è quello della Grounded Theory, che unisce  
tecniche strettamente qualitative – in grado di ricostruire la  
complessità del campo e tenerne sempre presente la dinamicità

21-22 Ibid.

– con un’impostazione epistemologica improntata alla sociologia  
fenomenologica<sup>23</sup>.

Un percorso, quindi, basato non su un modello ipotesi-  
deduzione ma sull’emersione progressiva e reiterativa delle  
categorie a partire dalle definizioni messe in atto dagli attori  
oggetto dell’indagine. Su come, in altre parole, gli attori indipen-  
denti del Contemporaneo di Milano attribuiscono senso al  
campo in cui operano.

Le fasi della ricerca sono state 8:

### Fase 1

Indagine preliminare della letteratura negli ambiti delle  
scienze sociali, della geografia critica, delle scienze politiche,  
dell’urbanistica, dell’economia della cultura, della critica culturale  
e della storia dell’arte relativa.

### Fase 2

Tra aprile e settembre 2021 sono state effettuate 14 interviste  
semi-strutturate per un totale di 860 minuti, prevalentemente  
on line date le complessità organizzative portate dalla pandemia.

### Fase 3

Tra ottobre e novembre abbiamo condotto online 5 focus  
group ai quali hanno partecipato 23 attori, per un totale di 450  
minuti. Abbiamo scelto di inserire all’interno dei focus group  
anche alcuni dei soggetti intervistati perché abbiamo ritenuto  
che determinati sguardi e letture degli argomenti discussi  
potessero fungere di volta in volta da innesco, bilanciamento  
o contrappunto.

I soggetti intervistati e i partecipanti ai focus group sono  
stati selezionati sulla base delle conoscenze acquisite nel corso  
dei lavori di progettazione e ricerca svolti negli anni precedenti  
da *cheFare*, suddividendo il campo in tre aree: operatori del  
Contemporaneo; policy maker; accademici.

23 Strauss e Corbin, *Grounded theory in practice*.

Tra gli operatori, in particolare, si è cercato di costruire un bilanciamento tra figure che operano abitualmente nel campo come indipendenti e figure che operano all'interno di istituzioni consolidate ma le cui biografie professionali e culturali hanno costruito dei saperi specifici riguardo al tema in oggetto.

Tra gli operatori indipendenti, alcuni fanno riferimento a pratiche e sistemi comunemente intesi come arte contemporanea, mentre altri operano al confine con i settori dell'innovazione sociale e culturale e del terzo settore sociale. Questa scelta è stata dettata dalla necessità di indagare la negoziazione di confini tra mondi che nel contesto milanese in anni recenti si sono sviluppati in modo contiguo ma sovrapponendosi solo in parte.

Nelle interviste e nei focus group, le domande si sono concentrate prevalentemente su due aspetti: la rappresentazione del campo del Contemporaneo a Milano e in Lombardia, con riferimento particolare agli spazi indipendenti e alle organizzazioni che operano fuori dai contesti istituzionali; i rapporti tra istituzioni riconosciute e indipendenti, e i modelli possibili di interazione tra questi; soluzioni, strumenti e misure auspicati per rendere più forte ed efficace l'azione degli indipendenti del Contemporaneo a Milano, sia in senso orizzontale (nella relazione tra loro) che verticale (nell'interazione con le istituzioni culturali).

#### *Fase 4*

Trasversalmente e contemporaneamente alle prime tre fasi, tra la fine di aprile e fine novembre 2021 abbiamo condotto un'osservazione partecipante che si è concentrata prevalentemente attorno alle "riaperture": la ripartenza di inaugurazioni, eventi culturali, public program, concerti e performance dopo la serie di chiusure pressoché quasi ininterrotte a causa della pandemia tra febbraio 2020 e aprile 2021<sup>24</sup>.

24 Dal punto di vista etnografico si è trattato di un momento prezioso ma, allo stesso tempo, particolarmente straniante. Se una parte importante del lavoro etnografico ha a che fare con la ricostruzione del senso comune di determinati campi sociali, questa osservazione partecipante

Il lavoro etnografico si è concentrato prevalentemente sugli aspetti pratici ed operativi legati alla trasformazione di pratiche e progettualità che erano state, in buona parte, pensate in un mondo pre-pandemico.

#### *Fase 5*

Durante dicembre 2021 abbiamo realizzato 5 colloqui online con esperti del settore per ricostruire informazioni parziali e analisi di contesto.

#### *Fase 6*

Analisi di documentazione specialistica potenzialmente rilevante, prevalentemente in ambito amministrativo.

#### *Fase 7*

Tra novembre e dicembre 2021, si è svolta la codifica dei dati qualitativi collezionati attraverso il sistema di codifica caratteristico della Grounded Theory, con l'ausilio del software NVivo QSR<sup>25</sup>.

#### *Fase 8*

Costruzione – anche attraverso la consultazione di esperti del settore e organizzazioni di secondo livello partner del progetto e di *cheFare* – di una serie di proposte di misure, strumenti e politiche, rivolte ad organizzazioni indipendenti, istituzioni culturali, pubbliche amministrazioni ed erogatori.

si è svolta interamente in un momento (settoriale e globale) di messa in discussione di ciò che si può "dare per scontato", sia per gli attori del campo che per l'etnografo stesso.

25 Hutchison, Johnston, e Breckon, «Using QSR-NVivo to facilitate the development of a grounded theory project: an account of a worked example».

## Il contesto

Per comprendere come sta cambiando il mondo delle organizzazioni culturali indipendenti che operano nel Contemporaneo a Milano è necessario far emergere le caratteristiche chiave del contesto in cui operano. In questo paragrafo ne tratteggiamo i contorni a partire da dati quantitativi. Ad oggi non esistono dati quantitativi di contesto esaustivi concentrati esclusivamente sul settore del Contemporaneo; questo anche perché, come vedremo, non esiste una definizione condivisa da operatori, ricercatori e policy maker. Per questa ragione, di seguito è illustrata una serie di dati che prova a far luce sulle peculiarità del settore tracciandone dei contorni in modo inevitabilmente ampio e sfumato. Il settore è di fatto inserito in quello che viene definito come il settore produttivo culturale e creativo, ed è quindi da questo che partiamo, approfondendo poi con i dati relativi al settore artistico e alle gallerie d'arte, altri due settori che sono parzialmente sovrapposti con quelli del contemporaneo.

I dati di seguito illustrati sono tratti dalle due principali fonti: il rapporto “Io sono cultura, 2021. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi” realizzato da Unioncamere e Symbola; e i bollettini di aggiornamento prodotti da Camera di Commercio di Milano, in particolare i dati prodotti dal progetto ADR Arte.

### **Il sistema produttivo culturale e creativo lombardo**

Lo sviluppo di un'analisi quantitativa del settore Contemporaneo in Lombardia non può che partire dalla definizione dei contorni di questo settore, storicamente sfumati e definiti in modo diverso dalle diverse istituzioni e centri di ricerca che approcciano il tema.

Per cercare di comprendere le caratteristiche di questo settore nel modo più ampio possibile, in questo primo paragrafo si farà riferimento all'approccio adottato dal rapporto “Io Sono

Cultura 2021” di Fondazione Symbola<sup>26</sup>. La lente di lettura adottata per il settore è di natura “produttiva”, e concepisce la filiera dei fenomeni culturali e creativi come un settore economico capace di produrre ricchezza e posti di lavoro. All’interno del sistema sono presenti attività definibili come strettamente culturali e creative – dette *core* – organizzate in sette macro-categorie: architettura e design; comunicazione; audiovisivo e musica; videogiochi e software; editoria e stampa; performing arts e arti visive; patrimonio storico e artistico. A queste attività si affiancano tutti quei profili professionali che contribuiscono ad arricchire a livello culturale e creativo il paese, anche se operano indirettamente. Queste attività sono dette *creative driven*.

A livello nazionale Fondazione Symbola registra come nel 2020

“il Sistema Produttivo Culturale e Creativo ha visto una riduzione del valore aggiunto pari al -8,1% contro il -7,2% medio nazionale; anche l’occupazione è scesa notevolmente, stante una variazione del -3,5%”.

In questo scenario alcuni settori hanno mostrato maggiore tenuta, come quello dei videogiochi e dei software, mentre altri hanno sofferto maggiormente. Tra questi, quelli legati alla valorizzazione del patrimonio storico e artistico e le performing arts. Sempre nel rapporto Symbola leggiamo che

“Il comparto del Patrimonio storico e artistico ha registrato una contrazione del -19% relativamente alla ricchezza prodotta e del -11,2% in termini occupazionali; peggio ancora per le Performing arts rispettivamente scese del -26,3% e del -11,9%”.

Rispetto all’intero comparto nazionale, la filiera culturale e creativa riveste un ruolo centrale producendo 84,6 miliardi di euro di valore aggiunto (di cui 46,6 riguardano le attività *core* e 37,9 le attività

<sup>26</sup> Da aggiungere in bibliografia finale Fondazione Symbola. *Io sono Cultura 2021. L’Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*. I Quaderni di Symbola, 2021.

*creative driven*) e occupa poco meno di 1,5 milioni di persone. Questi incidono sull’economia italiana rispettivamente per il 5,7% e il 5,9%. **(TABELLA 1 – TABELLA 2)**

In termini regionali, la Lombardia è la prima regione italiana in termini di valore aggiunto – poco più di 22,5 miliardi di euro (il 26% del dato nazionale)<sup>27</sup> e occupazione del settore, con un totale di circa 339.000 occupati e una contrazione del 3,7% tra il 2019 e il 2020.

Nel 2020 tutte le regioni italiane hanno registrato una contrazione del valore aggiunto e dell’occupazione rispetto al 2019.

Rispetto al settore *core* il numero di imprese lombarde è di quasi 58.000 (il 6% di tutte le imprese regionali), tra esse architettura e design, ed editoria e stampa ne compongono più della metà. **(TABELLA 3 – TABELLA 4)**

La provincia di Milano è a sua volta primatista in Italia, incidendo per quasi il 10% in termini di valore aggiunto e occupazione all’interno del sistema produttivo culturale e creativo italiano. **(TABELLA 5)**

### **Le imprese culturali e artistiche lombarde e milanesi**

Per comprendere il peso specifico della città di Milano rispetto alla Lombardia è utile analizzare i dati forniti da uno studio sviluppato dalla Camera di Commercio di Milano sui dati del Registro Imprese 2016 e 2015.

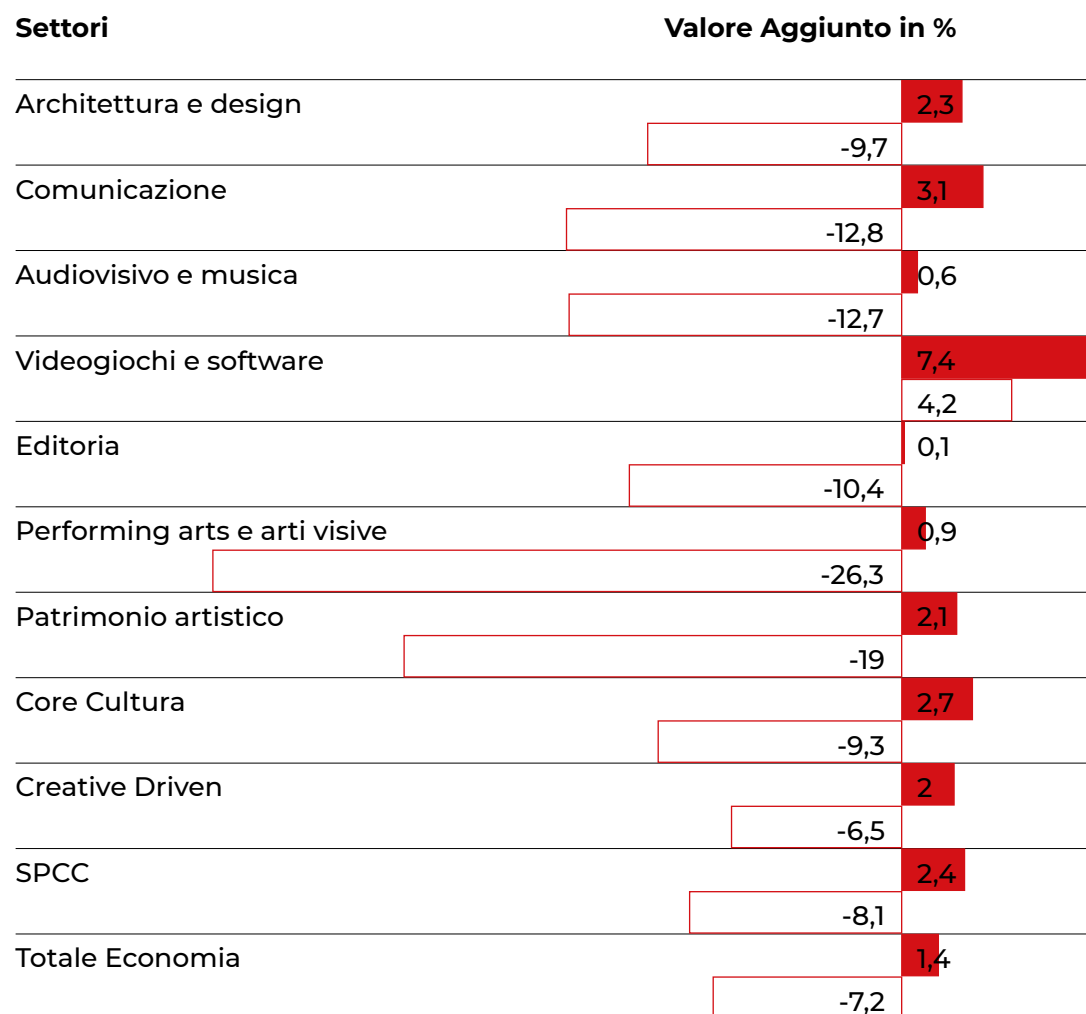
Il perimetro di questa analisi è più piccolo rispetto a quello definito da Symbola perché tiene infatti conto delle sole imprese del settore culturale, comprendendo in esso: editoria, attività artistiche e di intrattenimento, biblioteche e musei, istruzione, ricerca, pubblicità, design e fotografia.

Rispetto a questo campione, nel 2016 la Lombardia contava quasi 26.000 imprese, il 21,6% di quelle italiane (poco meno di 120.000). 12.000 di queste imprese operano nei settori del design

<sup>27</sup> È un dato in diminuzione del 7,5% tra il 2019 e il 2020.

**TABELLA 1**

**Dinamica del valore aggiunto del Sistema Produttivo Culturale e Creativo  
Anni 2018-2019 e 2019-2020 (variazioni percentuali)**

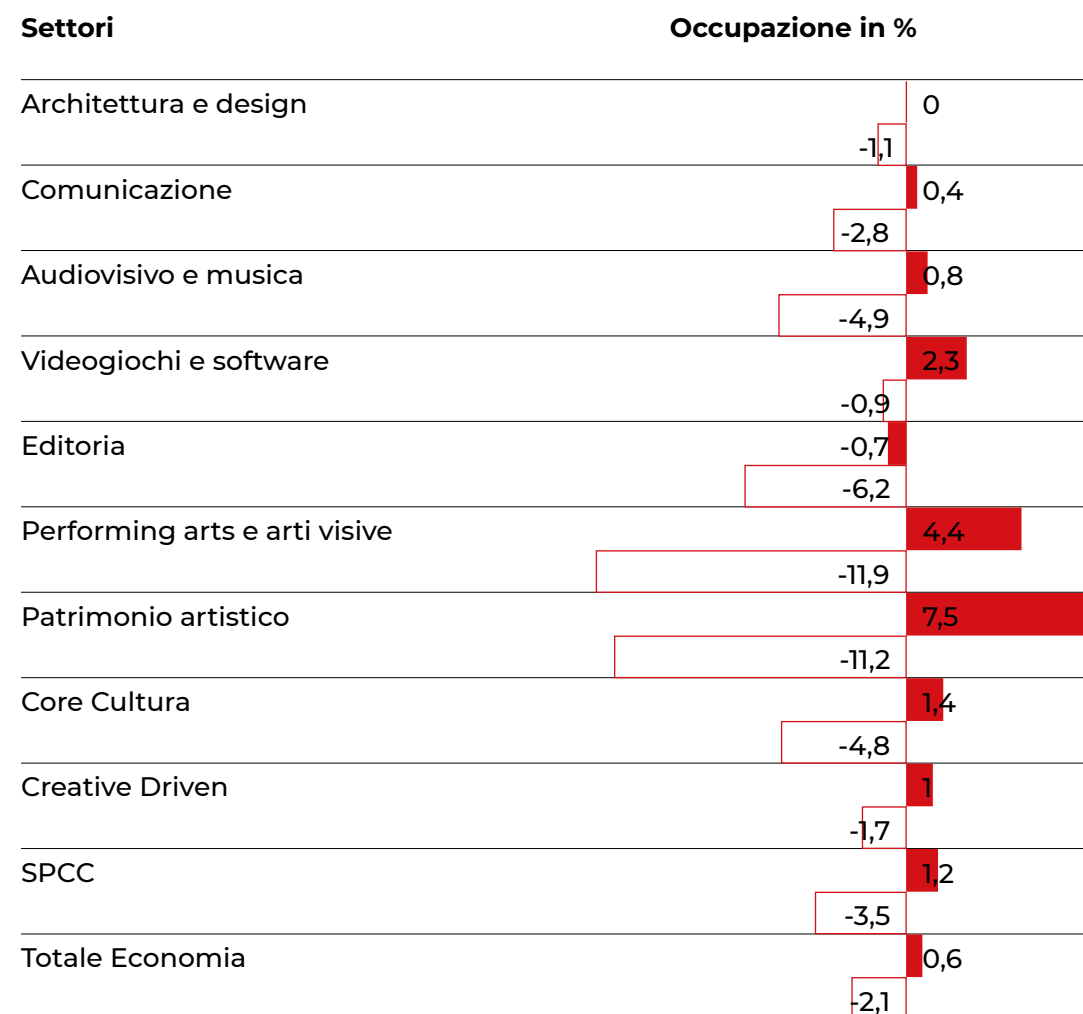


□ 2019-2020 ■ 2018-2019

Tabelle con grafica a cura di *cheFare*.  
Fonte: Unioncamere e Fondazione Symbola, 2021

**TABELLA 2**

**Dinamica dell'occupazione del Sistema Produttivo Culturale e Creativo  
Anni 2018-2019 e 2019-2020 (variazioni percentuali)**



□ 2019-2020 ■ 2018-2019

Tabelle con grafica a cura di *cheFare*.  
Fonte: Unioncamere e Fondazione Symbola, 2021

**TABELLA 3**

**Imprese del core del Sistema Produttivo Culturale e Creativo  
per regioni e settori  
Anno 2020 (valori assoluti)**

Regione	Architettura e design	Comunicazione	Audiovisivo e musica		Videogiochi e software	Editoria e stampa	Performing arts	Patrimonio storico e artistico	Totale core SPCC
Piemonte	7584	2710	851		2495	4598	2255	55	20548
Valle d'Aosta	225	45	25		51	142	75	2	565
Lombardia	20057	9674	3226		7788	11589	5486	153	57973
Trentino-Alto Adige	1979	634	324		734	867	594	19	5151
Veneto	9497	2934	819		2782	4636	2069	71	22808
Friuli-Venezia Giulia	1710	593	233		734	1214	605	14	5103
Liguria	2540	847	364		654	1995	884	26	7310
Emilia-Romagna	6659	3112	1164		2653	4841	2380	53	20862
Toscana	6608	2273	934		1996	4782	2123	92	18808
Umbria	953	520	199		445	1150	457	28	3752
Marche	2348	910	502		765	1684	777	31	7017
Lazio	9777	6507	4381		4107	8668	3213	86	36739
Abruzzo	1885	774	307		619	1501	590	17	5693
Molise	404	141	63		83	259	118	5	1073
Campania	5228	3141	1084		2213	6061	2938	96	20761
Puglia	3337	2041	678		1230	3727	2086	57	13156
Basilicata	530	235	113		211	546	291	22	1948
Calabria	1524	789	273		542	1903	791	39	5861
Sicilia	3631	2224	752		1341	4503	2343	96	14890
Sardegna	1014	669	237		583	1674	592	142	4911
<b>ITALIA</b>	<b>87490</b>	<b>40773</b>	<b>16529</b>		<b>32026</b>	<b>66340</b>	<b>30667</b>	<b>1104</b>	<b>274929</b>

Tabelle con grafica a cura di *cheFare*.

Fonte: Unioncamere e Fondazione Symbola, 2021



**TABELLA 4**

**Imprese del core del Sistema Produttivo Culturale e Creativo  
per regioni e settori  
Anno 2020 (valori assoluti)**

Regione	Architettura e design	Comunicazione	Audiovisivo e musica		Videogiochi e software	Editoria e stampa	Performing arts	Patrimonio storico e artistico	Totale core SPCC
Piemonte	36.9%	13.2%	4.1%		12.1%	22.4%	11.0%	0.3%	100.0%
Valle d'Aosta	39.8%	8.0%	4.4%		9.0%	25.1%	13.3%	0.4%	100.0%
Lombardia	34.6%	16.7%	5.6%		13.4%	20.0%	9.5%	0.3%	100.0%
Trentino-Alto Adige	38.4%	12.3%	6.3%		14.2%	16.8%	11.5%	0.4%	100.0%
Veneto	41.6%	12.9%	3.6%		12.2%	20.3%	9.1%	0.3%	100.0%
Friuli-Venezia Giulia	33.5%	11.6%	4.6%		14.4%	23.8%	11.9%	0.3%	100.0%
Liguria	34.7%	11.6%	5.0%		8.9%	27.3%	12.1%	0.4%	100.0%
Emilia-Romagna	31.9%	14.9%	5.6%		12.7%	23.2%	11.4%	0.3%	100.0%
Toscana	35.1%	12.1%	5.0%		10.6%	25.4%	11.3%	0.5%	100.0%
Umbria	25.4%	13.9%	5.3%		11.9%	30.7%	12.2%	0.7%	100.0%
Marche	33.5%	13.0%	7.2%		10.9%	24.0%	11.1%	0.4%	100.0%
Lazio	26.6%	17.7%	11.9%		11.2%	23.6%	8.7%	0.2%	100.0%
Abruzzo	33.1%	13.6%	5.4%		10.9%	26.4%	10.4%	0.3%	100.0%
Molise	37.7%	13.1%	5.9%		7.7%	24.1%	11.0%	0.5%	100.0%
Campania	25.2%	15.1%	5.2%		10.7%	29.2%	14.2%	0.5%	100.0%
Puglia	25.4%	15.5%	5.2%		9.3%	28.3%	15.9%	0.4%	100.0%
Basilicata	27.2%	12.1%	5.8%		10.8%	28.0%	14.9%	1.1%	100.0%
Calabria	26.0%	13.5%	4.7%		9.2%	32.5%	13.5%	0.7%	100.0%
Sicilia	24.4%	14.9%	5.1%		9.0%	30.2%	15.7%	0.6%	100.0%
Sardegna	20.6%	13.6%	4.8%		11.9%	34.1%	12.1%	2.9%	100.0%
<b>ITALIA</b>	<b>31.8%</b>	<b>14.8%</b>	<b>6.0%</b>		<b>11.6%</b>	<b>24.1%</b>	<b>11.2%</b>	<b>0.4%</b>	<b>100.0%</b>

Tabelle con grafica a cura di *cheFare*.

Fonte: Unioncamere e Fondazione Symbola, 2021

**TABELLA 5**  
**Ripartizione provinciale del valore aggiunto**  
**nel Sistema Produttivo Culturale e Creativo**  
**Anno 2020 (incidenze percentuali sul totale economia)**

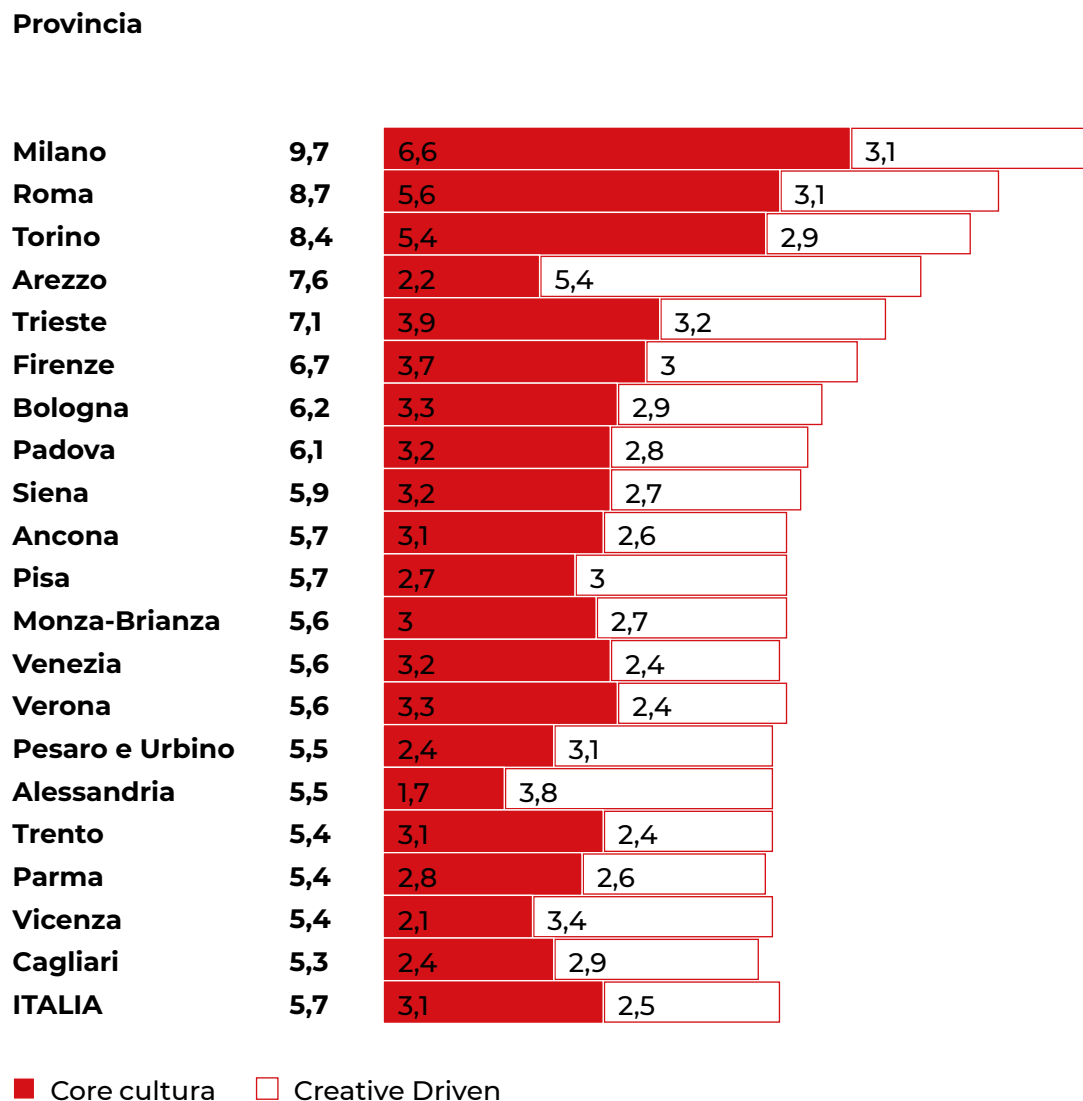


Tabelle con grafica a cura di *cheFare*.  
 Fonte: Unioncamere e Fondazione Symbola, 2021

e della pubblicità. A Milano erano presenti oltre 14.000 imprese: un ottavo di quelle nazionali. Questo rapporto cresce se si analizza il peso delle imprese milanesi nei settori dell'editoria e dell'edizione di giochi da computer, in questo caso in città insiste un'impresa su cinque rispetto allo scenario nazionale. **(TABELLA 6)**

Rispetto al settore dell'arte, la stessa Camera di Commercio di Milano, Monza Brianza e Lodi fornisce un perimetro di analisi parzialmente sovrapposto con quello relativo al settore culturale. Il settore dell'arte comprende infatti attività artistiche, di intrattenimento, biblioteche e musei; ad esse si aggiungono le imprese operanti nella fabbricazione di strumenti musicali, nel commercio al dettaglio di oggetti di arte e artigianato, articoli delle belle arti, articoli da collezionismo, mobili usati, case d'asta e gallerie d'arte.

Nel 2018, le imprese che operavano in questo settore a livello nazionale erano quasi 13.000 con un giro di affari di 1,3 miliardi di euro. In Lombardia le imprese erano circa 2.300 con un fatturato complessivo di 240 milioni, impiegando 5.000 addetti. Rispetto al fatturato la prima città era Roma con 255 milioni, seguita da Milano (190 milioni), Venezia (118 milioni) e Firenze (112 milioni). La città di Milano contava 900 imprese, un dato in crescita del 10% rispetto al 2013. **(TABELLA 7)**

### Le gallerie d'arte a Milano e in Lombardia

Un sottoinsieme del settore dell'arte utile per comprendere lo scenario del "settore Contemporaneo" a livello cittadino e regionale è quello delle imprese attive nel settore commercio al dettaglio di oggetti d'arte (incluse le gallerie d'arte), di seguito "gallerie d'arte". I dati, forniti da Camera di commercio di Milano, Monza Brianza e Lodi, si riferiscono al 2017. Rispetto alle 876 imprese dell'arte presenti nella città di Milano, 244 erano gallerie d'arte. Il peso specifico delle gallerie d'arte rispetto a tutto il settore è il più alto in confronto a quello delle altre città più rilevanti; a Milano infatti le gallerie rappresentavano il 27,9% del totale. Solo in altri due casi queste imprese rappresentano più

**TABELLA 6****Imprese del settore cultura a Milano**

	MILANO 2016	MILANO 2015	variaz % per settore	Lombardia 2016	peso % su Lomb	Tot. Italia 2016	peso % su It
J 59 Attività di produzione cinematografica, di video e di pro...	1294	1259	2.8%	1945	66.5%	9583	13.5%
J 60 Attività di programmazione e trasmissione	134	141	-5.0%	238	56.3%	1922	7.0%
M 72 Ricerca scientifica e sviluppo	566	546	3.7%	951	59.5%	4619	12.3%
M 73 Pubblicità e ricerche di mercato	5123	5179	-1.1%	8331	61.5%	31815	16.1%
R 90 Attività creative, artistiche e di intrattenimento	1333	1325	0.6%	2671	49.9%	14089	9.5%
R 91 Attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività...	78	76	2.6%	197	39.6%	1145	6.8%
EDIZIONE DI LIBRI, PERIODICI ED ALTRE ATTIVITÀ EDITORIALI	563	590	-4.6%	695	81.0%	2388	23.6%
Edizione di libri	589	607	-3.0%	821	71.7%	3444	17.1%
Pubblicazione di elenchi e mailing listEdizione di quotidiani	1	-		1	100.0%	9	11.1%
Edizione di quotidiani	55	56	-1.8%	87	63.2%	512	10.7%
Edizione di riviste e periodici	410	416	-1.4%	567	72.3%	2173	18.9%
Altre attività editoriali	110	98	12.2%	163	67.5%	686	16.0%
EDIZIONE DI SOFTWARE	22	23	-4.3%	38	57.9%	168	13.1%
Edizione di giochi per computer	8	7	14.3%	12	66.7%	33	24.2%
Edizione di altri software	49	43	14.0%	82	59.8%	349	14.0%
Attività delle agenzie stampa	60	56	7.1%	89	67.4%	443	13.5%
ATTIVITÀ DI DESIGN SPECIALIZZATE	1772	1702	4.1%	4266	41.5%	17200	10.3%
ATTIVITÀ FOTOGRAFICHE	922	914	0.9%	2152	42.8%	13537	6.8%
ISTRUZIONE POST-SECONDARIA UNIVERSITARIA E NON UNIVERSITARIA	72	76	-5.3%	86	83.7%	405	17.8%
Istruzione post-secondaria e non universitaria	5	3	66.7%	12	41.7%	71	7.0%
Istruzione universitaria e post-universitaria; accademie e conservatori	25	22	13.6%	47	53.2%	249	10.0%
Formazione culturale	127	112	13.4%	281	45.2%	1254	10.1%
Altri servizi di istruzione nca	1014	976	3.9%	1911	53.1%	12402	8.2%
<b>Totale settore cultura 2016</b>	<b>14332</b>	<b>14227</b>	<b>0.7%</b>	<b>25643</b>	<b>55.9%</b>	<b>118766</b>	<b>12.1%</b>

Tabelle con grafica a cura di *cheFare*.

Elaborazione Camera di commercio di Milano su dati registro imprese 2016 e 2015

**TABELLA 7**

		<b>C 32 Altre industrie manifatturiere</b>	<b>G 47 Commercio al dettaglio</b>								<b>R 90 Attività creative, artistiche e di intrattenimento</b>					<b>R 91 Attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività...</b>			<b>Totale 2018</b>
		322	477831	477832	477837	477891	47792	47794			9003	900301	900302	900309	9004	9101	9102	9103	
Lombardia	Bergamo	10	31	18	1	3	23	5			-	1	102	9	1	3	6	4	<b>217</b>
	Brescia	13	39	25	1	3	33	4			1	-	91	33	7	8	10	8	<b>276</b>
	Como	9	11	4	1	5	9	2			-	-	39	9	3	3	5	-	<b>100</b>
	Cremona	177	5	2	-	1	5	3			-	1	35	4	2	-	1	-	<b>236</b>
	Lecco	5	5	3	-	1	1	-			-	-	11	7	2	2	2	1	<b>40</b>
	Lodi	1	6	-	-	-	2	-			-	-	10	4	0	2	1	-	<b>26</b>
	Mantova	9	6	3	-	1	15	2			-	-	53	3	1	1	5	0	<b>99</b>
	Milano	64	250	44	11	43	120	29			2	10	141	105	38	16	20	7	<b>900</b>
	Monza e Brianza	16	21	7	2	6	8	0			-	0	27	10	3	1	1	-	<b>102</b>
	Pavia	12	9	5	1	4	22	3			-	1	26	8	2	3	-	-	<b>96</b>
	Sondrio	3	2	8	2	1	4	1			-	1	12	5	-	3	2	-	<b>44</b>
Varese	16	13	14	3	9	13	1			1	-	59	17	4	1	8	1	<b>160</b>	
<b>Lombardia Total</b>		<b>335</b>	<b>398</b>	<b>133</b>	<b>22</b>	<b>77</b>	<b>255</b>	<b>50</b>			<b>4</b>	<b>14</b>	<b>606</b>	<b>214</b>	<b>63</b>	<b>43</b>	<b>61</b>	<b>21</b>	<b>2296</b>
<b>Italia</b>		<b>1083</b>	<b>1771</b>	<b>1420</b>	<b>242</b>	<b>345</b>	<b>1701</b>	<b>183</b>			<b>11</b>	<b>96</b>	<b>3,306</b>	<b>1,151</b>	<b>443</b>	<b>288</b>	<b>439</b>	<b>171</b>	<b>12650</b>

Tabelle con grafica a cura di *cheFare*.  
Elaborazione Camera di commercio di Milano su dati registro imprese 2016 e 2015

**TABELLA 8**

Settori legati all'arte	Strumenti musicali	Gallerie d'arte	Vendita artigianale	Commercio articoli belle arti	Collezionismo	Antiquari			Case d'asta	Creazioni	Gestione creativa	Biblioteche	Musei	Luoghi storici	Totale
<b>Provincia</b>	<b>322</b>	<b>477831</b>	<b>477832</b>	<b>477837</b>	<b>477891</b>	<b>47792</b>			<b>47794</b>	<b>9003</b>	<b>9004</b>	<b>9101</b>	<b>9102</b>	<b>9103</b>	<b>2017</b>
Roma	34	157	78	21	37	196			27	539	86	17	26	10	<b>1228</b>
Milano	61	244	42	11	42	117			29	248	38	15	21	8	<b>876</b>
Monza e Brianza	16	19	7	3	6	6			0	37	4	1	1	-	<b>100</b>
Lodi	-	5	-	-	-	3			-	14	0	2	1	-	<b>25</b>
<b>Milomb</b>	<b>77</b>	<b>268</b>	<b>49</b>	<b>14</b>	<b>48</b>	<b>126</b>			<b>29</b>	<b>299</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>1001</b>
Torino	29	79	45	11	19	87			7	230	21	7	14	5	<b>554</b>
Firenze	26	58	27	6	11	79			4	280	9	6	13	1	<b>520</b>
Napoli	17	85	98	18	10	97			0	102	56	7	10	8	<b>508</b>
Venezia	9	63	166	5	7	23			2	87	5	3	14	3	<b>387</b>
Brescia	14	41	30	1	5	38			4	114	6	7	11	8	<b>279</b>
Bologna	31	67	11	6	9	24			2	105	10	7	4	-	<b>276</b>
Perugia	14	54	42	3	1	35			4	78	5	6	4	3	<b>249</b>
Genova	17	33	11	5	6	57			5	93	9	2	6	1	<b>245</b>
Cremona	169	4	3	-	1	5			3	43	2	-	-	-	<b>230</b>
Bergamo	10	31	20	0	3	24			5	118	1	3	6	4	<b>225</b>
Bari	7	28	30	6	2	35			4	62	18	9	4	2	<b>207</b>
<b>Altre province</b>															
<b>Italia</b>	<b>1,069</b>	<b>1801</b>	<b>1425</b>	<b>252</b>	<b>336</b>	<b>1743</b>			<b>184</b>	<b>4511</b>	<b>444</b>	<b>279</b>	<b>414</b>	<b>149</b>	<b>12,607</b>

Tabelle con grafica a cura di *cheFare*.  
Elaborazione Camera di commercio di Milano su dati registro imprese 2016 e 2015

TABELLA 9

## Specializzazione, peso sul totale del settore arte

	Provincia	322	477831	477832	477837	477891	47792			47794	9003	9004	9101	9102	9103	Totale 2017
1	Roma	2.8%	12.8%	6.4%	1.7%	3.0%	16.0%			2.2%	<b>43.9%</b>	<b>7.0%</b>	1.4%	2.1%	0.8%	100%
2	Milano	7.0%	27.9%	4.8%	1.3%	<b>4.8%</b>	13.4%			3.3%	28.3%	4.3%	1.7%	2.4%	0.9%	100%
3	Torino	5.4%	14.3%	8.1%	2.0%	3.4%	15.7%			1.3%	41.5%	3.8%	1.3%	2.5%	0.9%	100%
4	Firenze	5.0%	11.2%	5.2%	1.2%	2.1%	15.2%			0.8%	<b>53.8%</b>	1.7%	1.2%	2.5%	0.2%	100%
5	Napoli	3.3%	16.7%	19.3%	<b>3.5%</b>	2.0%	19.1%			0.0%	20.0%	<b>11.0%</b>	1.4%	2.0%	1.6%	100%
6	Venezia	2.3%	16.3%	<b>42.9%</b>	1.3%	1.8%	5.9%			0.5%	22.5%	1.3%	0.8%	3.6%	0.8%	100%
7	Brescia	5.0%	14.7%	10.8%	0.4%	1.8%	13.6%			1.4%	40.9%	2.2%	2.5%	3.9%	<b>2.9%</b>	100%
8	Bologna	<b>11.2%</b>	<b>24.3%</b>	4.0%	2.2%	3.3%	8.7%			0.7%	38.0%	3.6%	2.5%	1.4%		100%
9	Perugia	5.6%	<b>21.7%</b>	16.9%	1.2%	0.4%	14.1%			1.6%	31.3%	2.0%	2.4%	1.6%	1.2%	100%
10	Genova	6.9%	13.5%	4.5%	2.0%	2.4%	<b>23.3%</b>			2.0%	38.0%	3.7%	0.8%	2.4%	0.4%	100%
11	Cremona	<b>73.5%</b>	1.7%	1.3%		0.4%	2.2%			1.3%	18.7%	0.9%				100%
12	Bergamo	4.4%	13.8%	8.9%	0.0%	1.3%	10.7%			2.2%	52.4%	0.4%	1.3%	2.7%	1.8%	100%
13	Bari	3.4%	13.5%	14.5%	2.9%	1.0%	16.9%			1.9%	30.0%	8.7%	<b>4.3%</b>	1.9%	1.0%	100%
14	Salerno	3.6%	19.5%	17.4%	2.1%	1.5%	14.4%			0.5%	30.3%	2.6%	3.1%	<b>4.1%</b>	1.0%	100%
15	Verona	7.6%	13.5%	7.1%	0.0%	2.9%	15.9%			0.6%	<b>47.6%</b>	2.9%	0.6%	1.2%		100%
	<b>Italia</b>	<b>8.5%</b>	<b>14.3%</b>	<b>11.3%</b>	<b>2.0%</b>	<b>2.7%</b>	<b>13.8%</b>			<b>1.5%</b>	<b>35.8%</b>	<b>3.5%</b>	<b>2.2%</b>	<b>3.3%</b>	<b>1.2%</b>	<b>100%</b>

Tabelle con grafica a cura di cheFare.

Elaborazione Camera di commercio di Milano su dati registro imprese 2016 e 2015

del 20% del totale in un contesto urbano: a Bologna (24,3%) e a Perugia (21,7%). La media nazionale era del 14,3%. **(TABELLA 8)**

Nel 2016, le gallerie localizzate in Lombardia erano oltre 600, il 23% delle imprese italiane. Tra il 2015 e il 2016 il numero di gallerie è cresciuto dell'1,8% nella regione contro una riduzione dell'1,4% a livello nazionale. Nello stesso anno, a livello nazionale, il 36% delle imprese attive nel settore commercio al dettaglio di oggetti d'arte (incluse le gallerie d'arte) era guidato da una donna, mentre in Lombardia il 30%. Milano contava il 25,6% delle imprese guidate da donne, insieme a Como e Lecco (20%), il dato più basso a livello regionale. Al contrario, le province che registrano la maggior presenza femminile sono: Mantova (72,2%), Sondrio e Lodi (50% circa).

Come vedremo, questi dati sono interessanti in due sensi: per quello che dicono e per quello che non sono in grado di dire. Quello che dicono è che il peso dell'arte e della cultura sull'economia lombarda e milanese è estremamente rilevante. Non si tratta di storytelling, di place branding o di riferimenti generici alla bellezza e alla creatività ma, al contrario, di elementi strutturali e concreti anche dal punto di vista economico, produttivo e del mercato del lavoro.

Quello che non ci dicono, invece, è come si posiziona il settore del Contemporaneo rispetto a questi numeri (e vedremo, infatti, che non possiamo parlare di "settore"). Non sappiamo – in altri termini – in quali meccanismi di produzione di valore materiale e immateriale si inseriscono gli operatori, le organizzazioni, le istituzioni, le pratiche che afferiscono al Contemporaneo, nè quali possano essere dei criteri quantitativi univoci per costruire definizioni teoriche ed operative.

# Un ritratto

## Quattro dimensioni

Nel concreto, ogni singolo spazio indipendente che abbiamo indagato o al quale abbiamo fatto riferimento nel corso di questa ricerca ibrida logiche molteplici, su diversi piani.

Sul piano spaziale, presentano un combinato di caratteristiche strettamente legate alle necessità di produzione mutuale e collaborativa (studi musicali, studi d'artista, sale prove, etc.), a necessità espositive (allestitive, di messa in scena, di circuitazione, etc.), allo svolgimento di funzione di esposizione e circuitazione di opere in serie (come riviste specialistiche e d'arte, libri d'artista a tiratura limitata, da collezione; tutto quello, cioè, che rientra genericamente sotto la definizione di bookshop o art bookshop); spazi dedicati informalmente alla leisure e al consumo di cibo o bevande; spazi formali e informali dedicati all'ospitalità di artisti e operatori; spazi di coworking. A differenza di quello che accade in altri settori della cultura, talvolta c'è una relazione "debole" tra organizzazione e spazio che abita: le organizzazioni nel tempo si spostano tra spazi diversi; possono essere "nomadi" per periodi più o meno lunghi; possono essere il risultato – in modo formale o informale – di ibridazioni tra organizzazioni diverse, anche dal punto di vista della denominazione; in alcuni casi mantengono nomi connessi a spazi precedenti; spesso c'è uno scollamento tra il nome conosciuto pubblicamente (il "marchio") e quelli riconducibili alle persone giuridiche; moltissimi spazi informali (studi, laboratori, studi-abitazioni, abitazioni private) assumono temporaneamente, in determinate condizioni, il ruolo di spazi aperti al pubblico.

Sul piano organizzativo, le attività principali sono di tipo artistico/culturale, mentre altre attività (di tipo sociale, di intrattenimento, di affitto spazi, etc.) hanno un ruolo esclusivamente ancillare. Le nature giuridiche sono variegata: sono presenti associazioni culturali, S.r.l., collettivi informali di liberi professionisti e imprese sociali.



Le tassonomie giuridiche, tuttavia, sono spesso poco indicative sul piano pratico dei reali modelli di governance soggiacenti, perché nella pratica molte organizzazioni agiscono come “ombrello” formale di più vaste reti di professionisti e organizzazioni che trovano di volta in volta configurazioni specifiche in vista di quanto richiesto dalla modellizzazione di bandi e meccanismi di finanziamento.

Sul piano economico, gli indipendenti sono caratterizzati da un funding mix che articola risorse proprie, partecipazioni a bandi di varia natura, sponsorship, fundraising e – molto più spesso di quanto non si pensi – lavoro puramente volontario e/o drasticamente sottopagato. Si tratta, quindi, di attività ad alta concentrazione di lavoro umano ad alta specializzazione e – allo stesso tempo – un basso tasso di valore economico. In generale, la sostenibilità economica è estremamente bassa e questo fa sì che si tendano a non prendere in considerazione una serie di parametri considerati “di base” in altri settori, come la separazione tra mantenimento e ricerca e sviluppo, le logiche di pricing, il margine, etc.<sup>28</sup>

Sul piano professionale, gli spazi indipendenti sono abitati a geometria variabile da figure di diverso tipo: artisti, curatori, project manager e operatori culturali. La caratteristica trasversale è quella di un altissimo livello di specializzazione, ottenuto attraverso percorsi di studio spesso post-laurea (master, dottorati) e tirocini presso istituzioni importanti all'estero e in Italia.

28 A questo proposito, è interessante rilevare l'atteggiamento oscillante degli operatori nei confronti del precariato, vissuto in alcuni casi come una condizione imposta dalle istituzioni, dal mercato del lavoro e da volontà politiche specifiche, altre volte come una scelta di autonomia che conferisce maggiore libertà. Le due variabili che influenzano principalmente il collocarsi su una o l'altra posizione sono l'età (i più giovani sono maggiormente inclini a valutare positivamente l'autonomia, i più maturi ricercano maggiormente la stabilità) e la presenza di forme di rendita familiare o di altro tipo (chi non deve preoccuparsi eccessivamente del proprio sostentamento è maggiormente incline a non preoccuparsi della stabilizzazione delle forme contrattuali di lavoro). In molte occasioni è stato possibile identificare una conflittualità latente, mai veramente esplicitata, relativa a velate accuse di precarizzazione del mercato del lavoro da parte delle figure professionali che provengono da contesti maggiormente privilegiati, alle quali si imputa la responsabilità di utilizzare il proprio capitale sociale per accedere a posizioni magari di prestigio ma scarsamente retribuite, mantenendosi tramite le proprie rendite e rendendo – di fatto – il mercato del lavoro non sostenibile per figure con estrazione sociale più bassa. Si veda al proposito: [Bonini, «Il lavoro culturale ha bisogno di una lotta \(creativa\) di classe»](#).

Come e più che in altri settori della cultura, quello del Contemporaneo è caratterizzato da una forte presenza femminile, soprattutto nelle posizioni legate al project management e alla curatela. Date le dimensioni ridotte o ridottissime della maggior parte delle organizzazioni, capita molto spesso che le donne si trovino in posizioni apicali dal punto di vista decisionale. Questo non si traduce necessariamente in un maggior rilievo economico delle figure femminili, che scontano la precarietà sistemica dell'intero settore.

Allo stesso tempo, per le organizzazioni che esistono da maggior tempo è chiara la difficoltà a dare alla propria attività una continuità strutturale, non solo dal punto di vista economico ma anche – e forse soprattutto – rispetto ai cicli personali dei fondatori.

Trasversalmente a queste caratteristiche si colloca un forte squilibrio – sia all'interno dei gruppi di lavoro che nelle biografie accademiche e professionali – tra competenze intrinseche ai campi dell'arte e della cultura ed altre competenze (economiche, organizzative, etc.) che come e più che in altri settori della cultura pregiudicano la possibilità di costruire percorsi sostenibili nel tempo.

Un elemento che è fondamentale tenere costantemente in considerazione e che, molto più che per altri contesti sia nei mondi della cultura che nei mondi del sociale, nel campo degli indipendenti del contemporaneo la correlazione tra le organizzazioni e gli spazi è tendenzialmente volatile. All'interno degli stessi spazi convivono più organizzazioni, in modo dinamico, talvolta conflittuale, costruendo alleanze strategiche ad hoc per progettualità e realizzazione di opere e performance; nel medio termine queste organizzazioni possono cambiare governance, molti dei soggetti costitutivi, migrare verso altri spazi per motivi di sostenibilità economica o motivi di natura allestitiva e organizzativa. In altri termini, quando si parla di determinate organizzazioni indipendenti del contemporaneo, “lo spazio viene dopo”, non perché non sia un elemento cruciale dal punto di vista produttivo e della fruizione ma perché al contrario è l'oggetto di

una ininterrotta ricerca di bilanciamento tra necessità (culturali) e possibilità (organizzative). Ma su questo torneremo con maggior dettaglio nelle pagine che seguono.

### L'impatto della pandemia

L'impatto della pandemia di Covid-19 sugli indipendenti del contemporaneo è affrontato in ogni paragrafo di questo testo, relativamente alle diverse dimensioni trattate. Vale comunque la pena ricostruire qui un quadro di massima.

Innanzitutto, è evidente che si è innestato un effetto *brain drain* in almeno due direzioni: verso altri territori meno costosi (non necessariamente verso borghi o zone rurali, quanto invece altre città caratterizzate da un costo della vita più basso e/o più vicine alle famiglie di origine); e verso altri settori, contigui o meno (alcuni operatori sono rientrati in imprese a conduzione familiare, anche in rami completamente diversi; altri hanno cercato di inserirsi in settori non creativi, alla ricerca di contrattualizzazioni non precarie; altri ancora hanno scelto, nonostante l'età professionale non necessariamente junior, di agganciarsi temporaneamente ad altri mercati del lavoro, in attesa che il quadro delle opportunità divenga più stabile).

Questo ha portato ad un impoverimento della diversità interna del settore. La prolungata e costante insicurezza sanitaria, economica, sociale ed esistenziale portata dalla pandemia ha portato ad una riduzione della diversità tra gli operatori del settore da diversi punti di vista, primo tra tutti quello relativo al ceto e alla classe. In altri termini, gli operatori più benestanti hanno avuto meno problemi a fronteggiare l'insicurezza e la precarietà, mentre quelli provenienti da situazioni economiche meno avvantaggiate hanno optato per riconfigurazioni delle proprie traiettorie professionali e di vita a medio o lungo termine.

In secondo luogo, è evidente una crisi della sociabilità di settore, intesa qui come la possibilità e/o l'intenzione di avere scambi sociali con altri operatori al di fuori delle interazioni

predeterminate all'interno di flussi di lavoro strutturati, come quelli connessi a progettualità pre-finanziate e cadenzate da cronoprogrammi. Come e forse più che in molti altri settori, tra gli operatori indipendenti del Contemporaneo la mancanza di momenti informali ha comportato sul lungo periodo un forte rischio di inaridimento di alcune delle soft skills più rilevanti che li caratterizzano. Trascorrere tempo insieme, incrociando le prospettive di artisti, curatori, pubblici ed altri operatori, è infatti una delle principali attività cognitive significanti che influenzano poi l'esito e la qualità dei percorsi realizzati<sup>29</sup>.

In terzo luogo, è chiaro che è presente per molte organizzazioni una forte difficoltà nel sostenere i cosiddetti "*corona costs*": costi di adeguamento delle attività per la messa in sicurezza (materiale e procedurale) degli spazi, sostenuti a fronte di una contrazione – e in molti casi un arresto ad libitum – delle attività connesse alla vendita di beni e servizi<sup>30</sup>.

È evidente, inoltre, una forte crisi delle collaborazioni internazionali. Come successo per altri settori della cultura, in Italia e all'estero, si è assistito ad una sospensione – o comunque rallentamento – delle collaborazioni internazionali. Tenuto conto di eccezioni anche estremamente virtuose<sup>31</sup>, è chiaro che le collaborazioni internazionali sono entrate in crisi per almeno 2 ragioni: innanzitutto, per l'ovvia difficoltà di circolazione delle persone negli ultimi due anni; in secondo luogo, per la natura "a macchia di leopardo" delle misure di sostegno e integrazione al settore in diversi paesi europei, che hanno fatto sì che gli operatori si ritrovassero sottoposti a stimoli molto diseguali, con la conseguenza di una frammentazione e disomogeneizzazione delle progettualità.

29 Si veda in questo senso il parallelismo con il lavoro dell'etnografo, in Piasere, *L'etnografo imperfetto: esperienza e cognizione in antropologia*.

30 Si veda al proposito De Voldere et al., «Cultural and creative sectors in post-COVID-19 Europe. Crisis effects and policy recommendations», 37.

31 Vale la pena ricordare almeno il bando nazionale del MIC Italian Council, che fornisce da alcuni anni un importante strumento di integrazione di sistema tra artisti, operatori, istituzioni e organizzazioni indipendenti

Ogni crisi porta con sé, inevitabilmente, elementi di rottura che possono divenire elementi di innovazione positiva di sistema. Tra questi, sicuramente un elemento positivo è stato costituito dai due milioni di euro stanziati di Milano per il Fondo Mutuo Soccorso all'interno del "Piano Cultura"; con queste risorse si sono finanziate – nei primi due ambiti dei tre – 260 organizzazioni culturali su un totale di quasi 400 candidate, ai quali si sommano 6 progetti finanziati dall'ambito "Fondo per la cultura sostenibile". Si è trattato di una misura importante non solo per l'ovvia attività di sostegno, ma anche perché ha dato la possibilità al Comune di costruire una mappatura dettagliata delle organizzazioni che operano nella cultura di prossimità sul suo territorio, mettendo assieme anche soggetti con persone giuridiche molto diverse (dal privato commerciale al terzo settore sociale). Si tratta, quindi, di una lente inedita in grado di fungere da innesco – in futuro – per politiche e interventi molto più granulari<sup>32</sup>.

Su un altro livello, si sono costruite nel corso degli ultimi due anni delle collaborazioni inedite in senso orizzontale. Si tratta dell'emergere di nuove relazioni emerse per far fronte a situazioni inedite, come ad esempio all'incapacità o impossibilità di alcuni partner di far parte di partnership pensate prima della pandemia o la necessità di riformulare percorsi pensando a canali digitali non inizialmente previsti.

Un terzo elemento positivo emerso da questi due anni di pandemia è una nuova consapevolezza relativa al bisogno di sviluppare forme di rappresentanza di settore. Abbiamo assistito, infatti, ad un'impennata su scala nazionale e locale nella nascita di nuove organizzazioni di secondo livello, come la rete dei lavoratori dell'arte Art Workers Italia (AWI)<sup>33 34</sup>, la rete di attivatori di luoghi

32 A questo proposito, l'indagine "L'impatto della pandemia sulle imprese culturali milanesi" di Intesa Sanpaolo in collaborazione con il Comune di Milano, effettuata a partire dai dati raccolti da 367 soggetti nel contesto del Fondo del Mutuo Soccorso, rappresenta una risorsa inedita e potenzialmente molto utile per la conoscenza e la costruzione di politiche relative alle organizzazioni indipendenti e del Terzo Settore Culturale nella città.

33 <https://artworkersitalia.it/>

34 Santi e Conti, «Guida ad un equo compenso nell'arte contemporanea».

rigenerati a base culturale Lo Stato dei Luoghi<sup>35 36</sup> e la Rete delle Residenze Artistiche Italiane STARE<sup>37</sup>.

### Di cosa parliamo quando parliamo di Contemporaneo

Quella di Contemporaneo è ben lontana dall'essere una categoria intesa e praticata in modo univoco. Questa ambiguità (o, in modo più corretto, negoziabilità) non riguarda il solo contest degli indipendenti milanesi ma, al contrario, è costitutiva della teorizzazione stessa dei mondi dell'arte a partire dalla seconda metà del '900. Claire Bishop ha ricostruito in modo sintetico ed efficace la stratificazione e la coesistenza di diverse concezioni del Contemporaneo, legandola da un lato alla produzione intellettuale in ambito filosofico, estetico e di storia dell'arte e dall'altro alle necessità implicite ed esplicite dei grandi musei di codificare e promuovere in determinate direzioni le proprie collezioni<sup>38</sup>. Questa stessa stratificazione si ritrova tra gli operatori del Contemporaneo, indipendente e non, che articolano all'interno dei loro discorsi almeno quattro diverse letture, in parte ibridandole e sovrapponendole.

Contemporaneo è quindi innanzitutto "ciò che è attuale", non tanto in riferimento alla periodizzazione che vede le pratiche di oggi inserite nello stesso solco di un momento storico iniziato da qualche parte nel Secondo Dopoguerra, quanto come qualcosa che è in grado di rispondere alle sollecitazioni dell'oggi:

"Noi abbiamo sempre immaginato che il XX secolo fosse il secolo breve. Ora sembrerebbe che questa brevità si sia stracciata e siamo arrivati fino ad

35 <https://www.lostatodeiluoghi.com/>

36 Signorelli, «Dentro Lo Stato dei Luoghi, un'idea ben precisa di rigenerazione urbana e territoriale».

37 <https://www.stareinresidenza.it/>

38 Bishop, *Museologia radicale. Ovvero, cos'è «contemporaneo» nei musei d'arte contemporanea?*

una grande pandemia, che forse più del muro di Berlino e dell'avvento di Internet definisce un altro momento. La contemporaneità è quel tipo di cultura che viene prodotta ed esperita nel presente. Se dovessi immaginare il museo del Contemporaneo, che cosa ci mettiamo? Forse innanzitutto il museo non sarebbe il contenitore giusto, ma tutte quelle forme di produzione culturale che sono in questo momento attive, che non sono ancora storicizzate e finite. In questo momento è particolarmente interessante perché chiaramente esiste un prima e dopo Covid. Per cui per esempio tutta questa diatriba sulle arti performative, sul "ripartiamo dalla cultura", ho il sospetto che molte persone intendano con il "ripartire dalla cultura", tornare alla cultura che c'era prima, ma penso che così non potrà essere, perché la cultura che c'era prima non è più contemporanea, ma è storicizzata." (Intervista 1)

"In questo momento ho una visione abbastanza pessimistica del Contemporaneo, nel senso che ho l'impressione che stiamo perdendo la capacità di elaborazione ed assimilazione a lungo termine. Il Contemporaneo, quindi, per me è l'iper-Contemporaneo, quindi la vita sui social, una vita fatta di contenuto che dura 24 ore e se ne va, è il continuo ora in cui veniamo alimentati da feed che si rinnovano dando un sacco di informazioni, ma poco tempo per elaborarle ed assimilarle." (Intervista 4)

"Forse, quindi, Contemporaneo è non capirci un cazzo perché stai guardando a tre centimetri da te, quindi a cosa ti succede nell'immediata vicinanza temporale e spaziale e un po' meno a processi più ampi, di assimilazione più lenta, che richiedono studio, pazienza e sforzo." (Intervista 4)

Da altri punti di vista, il Contemporaneo è vissuto soprattutto come una costante ibridazione e sperimentazione sia sul piano delle pratiche e dei linguaggi che su quello dei saperi e delle biografie professionali:

"Il Contemporaneo è quindi legato al multidisciplinare, ovvero il mettere insieme nel team di un'agenzia un creativo con un commerciale. Ora a differenza del passato c'è proprio una diversa geografia ed esistenza, nel senso che mettendo insieme un critico di cinema con una persona che viene dal mondo dell'inclusione sociale dell'immigrazione con un esperto di management, è questa coesistenza che crea uno spazio ibrido perché per essere ibrido lo devono essere anche le biografie dei soggetti che lo compongono." (Intervista 1)

"Dal punto di vista dei linguaggi il Contemporaneo è contaminazione, dal punto di vista proprio del linguaggio artistico poi il Contemporaneo è una performance che assolutamente ibrida i linguaggi possibili, per esempio ti parlo anche proprio di gusto personale se io vado a vedere una performance e non riesco a capire se sto ascoltando un concerto, vedendo un'installazione o assistendo a uno spettacolo di teatro è lì che mi sento immerso nel Contemporaneo." (Intervista 10)

Tra i soggetti che si interrogano maggiormente sulla ricaduta politica e sociale della cultura, una delle condizioni ineludibili del Contemporaneo è quella di mettere in relazione pratiche artistiche e culturali, pubblici e territori, anche e soprattutto in un'ottica di prossimità:

"La necessità di avere hub sul territorio dà a queste realtà un valore aggiunto, che non è un ritornare

al circolino di quartiere, ma è fondamentale in quanto il Contemporaneo deve avere quei linguaggi ma contemporaneamente anche questo valore. Oggi le realtà che stanno cercando di fare questo sforzo avranno una leva, mentre non basta più chiudersi semplicemente nel fare proposte anche se innovative. (Intervista 7)”

“Il Contemporaneo è riaprire un dialogo vibrante con le persone che vivono nei territori, far sì che questo dialogo svolga la funzione di metabolizzazione del Contemporaneo per capire meglio chi siamo e dove siamo e costruire insieme futuri possibili, cosa che un po’ si è persa.” (Intervista 10)

Per altri, infine, il Contemporaneo ha a che fare soprattutto con determinati sguardi, letture e posture critiche:

“Di fatto il mio focus è quello dell’arte contemporanea che intendo anche come un territorio di accoglienza, una terra potenzialmente di nessuno, molto aperta la contaminazione, al passato, di traiettorie diverse. Traiettorie disfunzionali nei loro ambiti specifici, come il design piuttosto che l’architettura alla musica, che invece nell’arte contemporanea possono trovare un territorio comune” (Intervista 2)

“In una frase semplice: tutto ciò che è rilevante per oggi. possono essere cose dette 2000 anni fa ma sono ancora rilevanti, come cose dette 40 anni non lo sono più. Dunque tutto ciò che contribuisce ad una lettura che è ancora mobile in movimento, in cambiamento, che non è fossilizzato e storicizzato.” (Intervista 3)

“Allora l’immagine mentale da cui parto e arrivo è il pensiero di Agamben<sup>39</sup>, quindi non è tanto ragionare sul presente ma ragionare sullo scarto che il presente comporta, quindi da questo punto di vista senza entrare in una ripetizione della riflessione di Agamben proprio è individuare quella frattura tra quello che ancora non è e quello che potrebbe essere e quindi non tanto una semplice lettura dell’oggi ma la capacità di prendere delle distanze dall’oggi, dal presente sotto ogni punto di vista estetico, etico, di linguaggio e quindi non esclusivamente dal punto di vista cronachistico. Ma nello stesso tempo marcare questa differenza, questo scarto temporale ma anche di estetiche di pratiche rispetto a una dinamica di attualità.” (Intervista 5)

### **Temi, pratiche e linguaggi**

Negli ultimi anni pratiche artistiche e curatoriali, linguaggi, istanze politiche e culturali stanno trasformando profondamente i settori legati al Contemporaneo, sia su scala globale che nel contesto cittadino. L’elemento che colpisce con maggior forza è quello che può essere identificato come una robusta ibridazione delle pratiche rispetto alle tradizionali compartimentazioni. Ovviamente, non si tratta di una novità: la commistione di elementi legati alla performance, al teatro, al cinema, alle arti visive ed alla musica è un elemento comune fin dalle avanguardie storiche dell’inizio del Novecento. Negli anni più recenti, tuttavia, è evidente che si è sviluppato un grado ulteriore di libertà espressiva nel lavoro degli artisti che attraversa costantemente pratiche e linguaggi, ri-declinando opere e progetti. Questa interdisciplinarietà – se ha ancora senso chiamarla così – si riflette

<sup>39</sup> Il riferimento qui è a Agamben, *Che cos’è il contemporaneo?*

nelle strategie spaziali, organizzative, curatoriali, produttive e distributive degli spazi indipendenti, il cui operato raramente può essere incasellato in etichette come “spettacolo”, “musica dal vivo”, “arti visive”, etc. Questo vale tanto per le pratiche quanto per i formati: all’interno delle stesse progettualità si può passare attraverso workshop, laboratori, mostre, proiezioni, concerti, performance, talk, panel e molto altro ancora.

Si tratta di un tratto quasi banale per gli operatori (dato per acquisito ormai anche dagli studenti ai primi anni delle accademie e dei corsi di storia dell’arte) che fatica, tuttavia, a trovare delle corrispondenze nell’organizzazione in settori delle pubbliche amministrazioni e delle istituzioni tradizionali.

“Per noi l’ibridazione è complicata ma è un’opportunità che non avremmo in altri casi. (...) Alcune istituzioni sono attrezzate per affrontare questa analisi, altre istituzioni fanno fatica a capire; nel settore culturale spesso si viaggia a compartimenti stagni e chiedono ai progetti di riconoscersi in determinate categorie; nella ricerca di contributi del Comune devo rientrare in categorie specifiche. C’è lo sport, c’è il performativo, ma non c’è una categoria che accoglie realtà più ibride. Nella scelta progettuale che faccio devo inserire categorie molto specifiche, ed è limitante, ed è il sintomo di una difficoltà di comprensione delle istituzioni.”  
(Focus Group 4)

### Umano – non umano

Le trasformazioni portate dal cambiamento climatico hanno introdotto temi legati all’Antropocene, alla sostenibilità ambientale delle pratiche artistiche e culturali e all’interazione tra umano e non-umano. Questo si traduce nella moltiplicazione di progettualità che riflettono su questi temi in ottica curatoriale, di produzione e di organizzazione: in modo diffuso e puntiforme

progetti ed opere degli attori del Contemporaneo si misurano con il pensiero di figure come Donna Haraway, Bruno Latour, Anna Lowenhaupt Tsing, Timothy Morton e molti altri<sup>40</sup>.

Questa tendenza si è considerevolmente accentuata nel periodo della pandemia, durante il quale molte riflessioni critiche che in precedenza potevano essere considerate come speculative e concettualmente estreme sono divenute improvvisamente argomenti di attualità, come quelle sull’interazione tra mondo microscopico e mondo visibile, sulle implicazioni ecologiche lette attraverso la lente anti specista, sulle reti di attori non-umani e sulla necessità di collocare il corpo umano in una prospettiva più ampia e interdependente con i contesti<sup>41</sup>.

### Critica di genere

Muovendo da riflessioni parzialmente diverse ma spostandosi in spazi critici decisamente contigui, negli ultimi anni si sono moltiplicate le pratiche artistiche che indagano il cambiamento della costruzione sociale dell’identità di genere, in sintonia con le evoluzioni globali dei movimenti transfemministi come Non Una di Meno – da un lato – e con la domanda delle nuove generazioni di una ri-articolazione della sensibilità individuale, di gruppo e collettiva su genere, sessualità ed affettività – dall’altro. In questo senso, il pensiero di intellettuali e practitioner come Shu Lea Cheang, Rosi Braidotti e Paul B. Preciado ha iniziato a sedimentarsi nella pratica di attori di diverse generazioni, cambiando modi e forme dello sguardo e dell’azione culturale ed artistica.

### Pratiche decoloniali

Come in altri paesi, ma con decenni di ritardo, in tempi recenti anche in Italia ha iniziato a svilupparsi un discorso critico sul

40 Nel 2022, la 23ª Esposizione Internazionale della Triennale di Milano (Unknown Unknowns. An Introduction to Mysteries) sarà fortemente connotata in questo senso;

41 Si veda ad esempio il lavoro portato avanti recentemente dal estival Terraforma.

rapporto tra storia, razzializzazione, colonialità, potere e pratiche artistiche che si declina su almeno tre piani, strettamente interrelati tra loro.

Il primo riguarda la decolonizzazione delle forme di sapere a partire dalla storia, del discorso sugli spazi pubblici e della natura stessa delle istituzioni culturali, e si interseca con il dibattito sulla rimozione della memoria sul ruolo avuto dall'Italia nel colonialismo a partire dalla fine dell'800.<sup>42</sup>

Un secondo piano è più strettamente legato agli sviluppi dei movimenti internazionali come Black Lives Matter – da un lato – ed alla presa di voce di artisti, operatori e intellettuali di origine non occidentale, di prima o seconda generazione – dall'altro.

Il terzo ha a che fare con l'emergere di estetiche e poetiche radicalmente "altre": se per la cultura italiana non sono nuovi confronti di questo tipo (basti pensare al rapporto sviluppato con la World Music negli anni '80 o i vari importanti Festival di cinema non occidentali) per gli attori del Contemporaneo è evidente come le scene artistiche e musicali in molti paesi dell'Africa, dell'Asia e dell'America Latina siano oggi tutt'altro che marginali e costituiscano, piuttosto, un nuovo orizzonte globale a fronte del quale la cultura italiana deve aggiornarsi, internazionalizzarsi e svecchiarsi<sup>43</sup>.

### Arte, scienza e tecnologia

In tempi relativamente recenti ha iniziato ad affacciarsi a Milano un campo – quello del rapporto tra Scienza, Arte e Tecnologia – che in altri paesi europei ha una storia pluridecennale. Se in città (e più in generale in Italia) si sono avuti precedenti sporadici di rilievo, è evidente che nel nostro paese sono mancati da sempre quegli investimenti, riflessioni e progettualità che in altri luoghi hanno portato almeno dall'inizio degli anni '80 alla nascita di

42 A questo proposito, si prenda ad esempio il dibattito a cui fa riferimento Claire Bishop in Bishop, *Museologia radicale. Ovvero, cos'è «contemporaneo» nei musei d'arte contemporanea?*

43 Si veda ad esempio la nascita recente di Milano Mediterranea o l'arrivo a Milano del progetto Archive.

grandi festival internazionali<sup>44</sup>, di centri di ricerca e medialab<sup>45</sup> e di gruppi di ricerca cross disciplinari interfacoltà<sup>46</sup>. Queste esperienze hanno avuto un ruolo determinante non tanto e non solo negli ambiti dell'arte, quanto – soprattutto – in quelli delle Industrie Culturali e Creative intese in senso più ampio, che hanno beneficiato in modo consistente delle esternalità positive nei campi della motion graphic, del visual ed interaction design, dei mondi della leisure, etc. Dopo che le pratiche all'intersezione tra arte, scienza e tecnologia hanno superato il confinamento in nicchie per "liquefarsi" nei più ampi sistemi dell'arte (come reso evidente dalla moltiplicazione di opere legate ad algoritmi, CGI e machine learning nelle ultime gradi biennali internazionali), oggi pratiche di questo tipo hanno iniziato a diffondersi in modo più solido anche tra gli attori indipendenti del Contemporaneo<sup>47</sup>.

### Arte partecipativa e relazionale

Coerentemente con gli sviluppi in ambito internazionale, anche in Italia negli ultimi anni è mutata l'attenzione nei confronti delle forme di arte relazionale e partecipativa. Già da decenni artisti, curatori ed organizzazioni portavano avanti progetti complessi che prevedono il coinvolgimento di pubblici e comunità, ma l'attenzione nei confronti di queste pratiche è aumentata costantemente facendole uscire dalle nicchie e portandole progressivamente al centro dei discorsi dei mondi dell'arte<sup>48</sup>.

Questo è dovuto, in parte, alla mutata attenzione riguardo al rapporto tra pratiche culturali e territori, che si declina su almeno tre dimensioni: la proliferazione di processi di rigenerazione urbana che cambiano il volto degli spazi urbani; la nuova

44 Si pensi al Sònar di Barcellona, al Transmediale e Club Transmediale di Berlino, al Sonic Acts di Amsterdam, all'Ars Electronica di Linz, etc.

45 Come nel caso del V2 di Rotterdam o del CCCB Lab di Barcellona,

46 Come l'ArtScience Interfaculty de L'Aia.

47 Su Milano a questo proposito c'è grande aspettativa sul ruolo che potrà svolgere il Centro Internazionale di Cultura Digitale Meet, inaugurato nell'ottobre 2020.

48 Thompson, *Living as form: Socially engaged art from 1991-2011*.

attenzione al tema delle periferie; la presa di consapevolezza della situazione critica delle Aree Interne in Italia.

Nel caso specifico dell'Italia e di Milano, a questa recente rilevanza si affianca la “scoperta” dell'arte partecipativa da parte dei mondi del terzo settore sociale, che in tempi relativamente recenti hanno iniziato a vedere in queste pratiche forme potenti di relazione e coinvolgimento con determinate comunità di luogo e di altro tipo.

Allo stesso tempo, le forme di arte partecipativa si sono innestate sulle varie forme di dialogo con il territorio ricercate costantemente nei percorsi di rigenerazione urbana, dall'alto e dal basso. Ha giocato un ruolo determinante, infine, la nuova centralità del discorso sui pubblici, sedimentatosi nel panorama culturale attraverso le pratiche di audience engagement<sup>49</sup>.

L'incremento di queste pratiche ha visto lo sviluppo, parallelo e collegato, di critiche più o meno strutturate che vengono loro mosse sia da una parte dei mondi dell'arte che da quelli dell'attivismo sociale e culturale. La questione è articolata e molto situata spazialmente, ma si può sintetizzare con le critiche mosse da Claire Bishop in *Inferni Artificiali*<sup>50</sup>: molte di queste pratiche si propongono di costruire dei campi sociali ed estetici “separati” rispetto al resto del tessuto sociale, all'interno dei quali le dinamiche ineludibilmente conflittuali vengono artificialmente mostrate come pacificate in operazioni che – invece di mettere in mostra e cercare di trasformare le relazioni di potere – cristallizzano e naturalizzano alcune disuguaglianze.

## Arte pubblica

Un elemento che è emerso con grandissima forza dall'inizio della

49 Si veda ad esempio il dibattito sviluppatosi su cheFare tra Gariboldi, Bonini e Niessen. Gariboldi, «Tutto quello che avreste voluto sapere sull'Audience Engagement e non solo». Bonini, «Contro l'engagement, cercasi audience disperatamente». Niessen, «Dobbiamo parlare del rapporto tra politica, economia e cultura, e non possiamo più rimandare».

50 Da inserire anche in fondo Bishop, C. *Inferni artificiali. La politica della spettatorialità nell'arte partecipativa*. Luca Sossella Editore, 2015.

pandemia è la trasformazione radicale (attuale, ma soprattutto in prospettiva) della questione dell'arte pubblica, intesa non tanto come “genere” quanto come forma d'arte situata e fruibile nello spazio pubblico<sup>51</sup>. Si tratta di un ambito al crocevia tra tradizioni anche molto diverse, come quella statuaria e monumentale, quella legata all'arte contemporanea all'aperto<sup>52</sup>, quella connessa alla street art e, ovviamente, quella legata all'arte partecipativa.

Non si tratta, ovviamente, di una novità. Il Comune di Milano ad esempio ha iniziato una linea di sviluppo in questo senso con una delibera del settembre 2014 che invitava al dialogo tra Giunta, aziende partecipate artisti e curatori. Da qui si è passati, nel 2015, alla definizione del sistema dei “muri liberi” su quali si invitava l'intervento degli street artists e alla costituzione nel 2019 di un tavolo degli operatori della street art milanese che ha individuato gli strumenti per la valorizzazione e facilitazione degli interventi. Nell'aprile 2020 è stato istituito, nell'ambito della Direzione Cultura, l'Ufficio “Arte negli spazi pubblici”.

Come è stato chiaro nella fase delle “riaperture” della primavera-estate 2021 – durante la quale organizzazioni indipendenti e istituzioni hanno traslato e reinventato all'aperto moltissime linee progettuali che non potevano avvenire negli spazi chiusi per i quali erano stati pensati originariamente – con la pandemia il tema dell'arte negli spazi pubblici ha iniziato a riguardare anche moltissime pratiche che fino a poco tempo fa venivano svolte esclusivamente in spazi dedicati come cinema, teatri, gallerie, etc.

La convinzione prevalente tra tutti gli operatori del settore è che non si tratti di un cambiamento temporaneo ma di una pratica che, al contrario, sarà sempre più diffusa in futuro. Questo per almeno 3 motivi: per la necessità di rientrare nel lungo periodo nell'investimento fatto per l'accumulazione di risorse materiali (come le attrezzature specifiche) e immateriali (come i saperi

51 Jacob, *Places with a Past: new site-specific art at Charleston's Spoleto Festival*.

52 Come nel caso del Progetto ArtLine. Si veda al proposito Pinto, «ArtLine Milano: una collezione di arte contemporanea all'aperto».



tecnici e amministrativi); perché nel ripensare i lavori per gli spazi aperti si sono inaugurate sperimentazioni e riflessioni che gli operatori sentiranno il bisogno di continuare ad indagare nel tempo; perché è dato per scontato che prima che si ricostruisca un senso di intimità e prossimità fisica tra corpi sconosciuti ci vorranno degli anni.

## Milano e il Contemporaneo: un rapporto ambivalente

Un elemento emerso costantemente e con forza dalla ricerca è il rapporto profondamente ambivalente che la maggior parte degli operatori hanno con il sistema culturale della città.

### **Una città piccola, porosa, internazionale**

Milano è una città relativamente piccola, nella quale è facile spostarsi in tempi brevi sia con l'efficiente rete dei mezzi pubblici che con mezzi privati. Allo stesso tempo, i suoi tre aeroporti e l'essere un nodo della rete ferroviaria ad alta velocità la rendono un hub per le professioni ad alto tasso di mobilità, nazionale e internazionale, come molte delle professioni dei mondi dell'arte e della cultura.

Questi fattori non hanno a che fare solamente con gli aspetti spaziali e logistici ma anche, e forse soprattutto, con la percezione del capitale sociale e simbolico che circola attraverso la città. Si tratta soprattutto della percezione di una caratteristica di apertura internazionale:

“Milano è l'unica città veramente internazionale in Italia, se non vivessi qui mi trasferirei all'estero”  
(Appunti Etnografici).

La maggior parte delle voci raccolte, indipendentemente dalla lettura politica relativa all'amministrazione attuale e alle precedenti, è convinta che la città abbia espresso storicamente marcate aperture, tolleranza e porosità che hanno consentito a

CONTRO	PRO
troppo cara	internazionale
poco connessa all'hinterland	connessa alla macro-regione
penuria di spazi	accogliente
dialogo difficile con il design	porosa
dialogo difficile con l'accademia	imprenditiva
dialogo difficile con l'innovazione sociale	
conservatrice	

chi “viene da fuori” di ottenere successi professionali che in altri contesti non sono pensabili<sup>53</sup>.

“Il mito di fondazione di Milano era particolare: parla di gente che veniva da fuori. Nel caso di Milano tu hai questo gruppo di persone che arriva da ovunque è arrivato lì gli è piaciuto e sono rimasti. Per cui Milano è sempre stata una città accogliente, spugnosa, che assorbe”. (Intervista 1)

Non si tratta di affermazioni generiche, quanto di considerazioni molto pratiche sulla relativa facilità di accedere a reti sociali e professionali utili anche ad accrescere il capitale sociale ed a provare a convertirlo in altre forme di capitale, primo tra tutti quello economico.<sup>54</sup>

Un altro elemento che viene considerato fortemente attrattivo è la marcata predisposizione imprenditiva – più che strettamente imprenditoriale – che caratterizza molti dei contesti culturali cittadini: la fattività ed il pragmatismo sono riconosciuti come valori condivisi che permettono di ottenere risultati, costruire relazioni orientate allo scopo e realizzare progetti in tempi brevi.

“Qui vale la regola del tre. La prima volta ti incontri e capisci se ti piaci. La seconda iniziate a farvi un po' di idee. La terza capisci se si può fare qualcosa insieme oppure no, nel caso, “ciao”. In altri posti ti portano in giro per mesi, anni, e poi non si conclude niente”. (Appunti Etnografici).

C'è una forte convinzione che questa caratteristica si traduca

<sup>53</sup> Non bisogna dimenticare che la stragrande maggioranza degli intervistati è bianca, italiana ed almeno di classe media. Non c'è dubbio che al variare di questi parametri cambierebbero anche considerazioni di questo tipo.

<sup>54</sup> d'Ovidio e Gandini, «The functions of social interaction in the knowledge-creative economy: Between co-presence and ICT-mediated social relations».

anche in elementi strettamente imprenditoriali, dati dalla concentrazione di competenze professionali, organizzative, manageriali e di fundraising che permettono di costruire progettualità culturali anche al di fuori dei processi di finanziamento pubblici o para-pubblici.

È chiaro che queste forme di circuitazione di capitali sociali sono entrate fortemente in crisi con la pandemia, in linea con quanto successo nella maggior parte dell'Europa.

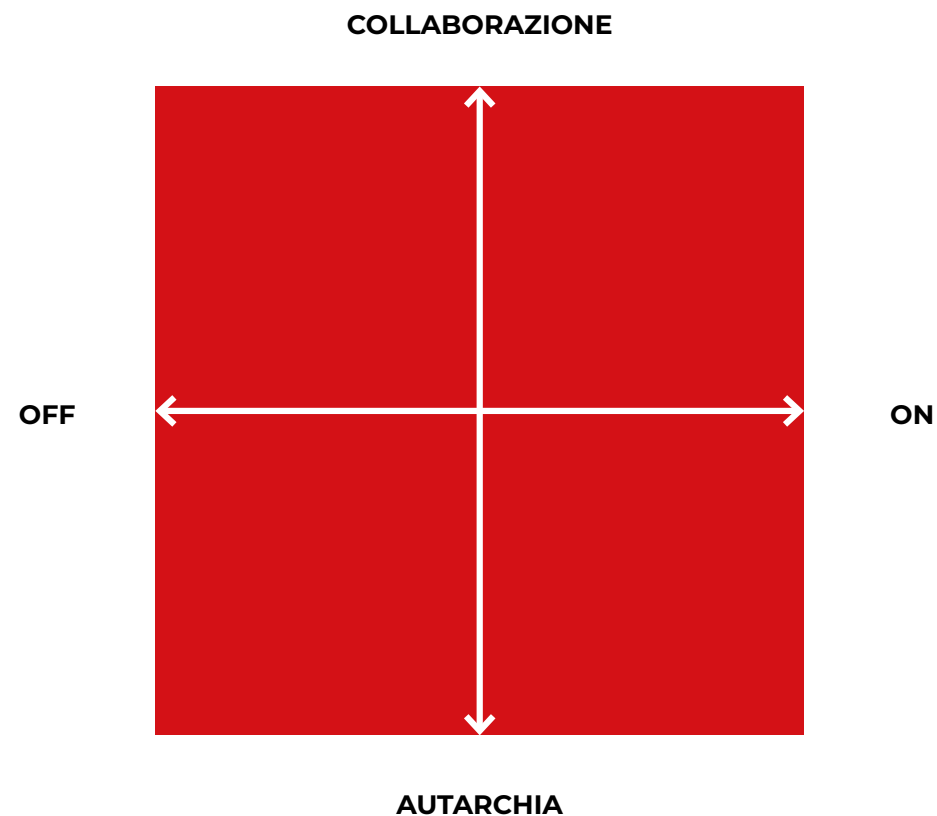
### Il problema cronico degli spazi

Allo stesso tempo, Milano viene letta anche come una città "difficile" per le pratiche culturali legate al Contemporaneo, per una serie di motivi.

Innanzitutto, è stata sottolineata costantemente la difficoltà cronica nel trovare spazi accessibili per la produzione culturale. Le realtà più conosciute in città sono state in grado di insediarsi, in diversi casi, in spazi anche a condizioni di mercato, ma questo è prevalentemente collegato a forme di rendita di capitale economico e sociale e non a competenze imprenditoriali.

In questo senso, i programmi di concessione di spazi di proprietà pubblica vengono percepiti come indirizzati prevalentemente al micro e piccolo terzo settore culturale e socio-culturale. Il nodo della sostenibilità, della gestione e della governance di spazi più grandi esplicitamente indirizzati alla produzione culturale contemporanea (primo fra tutti quelli della Fabbrica del Vapore) è identificato come problematico e sostanzialmente irrisolto, innanzitutto per quello che riguarda l'alta soglia di accesso economico richiesto alle organizzazioni.

Durante il periodo della giunta Pisapia una sperimentazione pluriennale aveva agito secondo il principio per il quale – in mancanza di risorse proprie dell'Amministrazione Pubblica per ristrutturare spazi per le organizzazioni culturali – si potesse procedere con bandi di assegnazione a canone agevolato o gratuito in cambio di una ristrutturazione da parte degli



Ogni organizzazione indipendente del Contemporaneo può essere collocata in uno schema di questo tipo. Sull'asse verticale (asse della collaborazione) c'è un continuum che va da "collaborazione" (massima predisposizione a costruire progettualità con soggetti terzi) a autarchia (nessuna predisposizione). Sull'asse orizzontale (asse dell'istituzionalità) c'è un continuum che va dalla volontà di lavorare esclusivamente in contesti OFF (non istituzionali) a quella di ricercare collaborazioni strettamente ON (istituzionali)"

assegnatari<sup>55</sup>. Questa misura (seppur onerosa) ha portato alla nascita di alcuni importanti spazi culturali in città; la giunta successiva si è però indirizzata maggiormente verso la messa a profitto degli spazi da riqualificare<sup>56</sup> (o, in altri casi, verso la messa a disposizione di spazi con costi di affitto agevolati ma oneri di ristrutturazione e mantenimento molto alti), con l'esito che le singole linee di intervento dei diversi assessorati hanno trovato linee di intervento proprie, virtuose e logicamente coerenti ma non sempre organiche tra loro. Si tratta di una questione estremamente complessa, che meriterebbe un'indagine specifica in grado – da un lato – di identificare e porre rimedio allo scollamento esistente tra la domanda delle organizzazioni indipendenti del Contemporaneo e del terzo settore culturale e l'offerta di spazi a costi sostenibili e – dall'altro – di raccontare e valorizzare le concessioni di spazi di proprietà pubblica<sup>57</sup>.

Quali che possano essere i risultati di una ricerca di questo tipo, è chiaro che la pandemia ha mutato radicalmente le condizioni economiche degli operatori del terzo settore culturale e, di conseguenza, i criteri che permettono di definire come “sostenibili” determinati livelli di spese di locazione e ristrutturazione per le attività culturali<sup>58</sup>.

Non si può non inserire in questa riflessione la recente delibera 1231 del 24/09/2021 “Linee di indirizzo per l'istituzione in

55 Comune di Milano, «Deliberazione CG 1978-2012 “Approvazione dei criteri per l'utilizzo e la concessione d'uso d'immobili di proprietà comunale al fine di avviare progetti finalizzati allo sviluppo di attività culturali sociali ed economiche”.»

56 Comune di Milano, «Deliberazione 1160-2017 “Indirizzi e criteri per la valorizzazione di immobili di proprietà comunale”.»

57 A questo proposito, è significativo il fatto che la concessione data a spazi culturali estremamente conosciuti e frequentati come Santeria Social Club e Nuovo Armenia sia un fatto relativamente poco conosciuto ed evidenziato, anche tra gli operatori e gli addetti ai lavori.

58 In un momento di crisi economica complessiva, in cui i bilanci del Comune presentano un saldo drammaticamente negativo, non è facile ripensare le forme di valorizzazione del patrimonio pubblico. Non bisogna però dimenticare che la crisi è anche e soprattutto sociale e culturale, e che urge trovare delle risposte in grado di portare sperimentazioni culturali di prossimità di qualità sui territori, oltre le mura di istituzioni culturali tradizionali che rischiano di apparire lontano, recintate o inaccessibili. È chiaro che, soprattutto in un periodo come questo, la responsabilità di una questione di questa portata non può essere addossata esclusivamente all'amministrazione comunale ma deve essere, al contrario, oggetto di un confronto che coinvolga parti sociali, terzo settore, imprese, livelli amministrativi e politici diversi.

via sperimentale di un elenco qualificato di luoghi di innovazione socioculturale nella città di Milano denominato “Rete Spazi Ibridi”. Si tratta di uno strumento che si pone in continuità, fin dalle premesse, con gli ultimi dieci anni di attività del Comune:

“Premesso che: a partire dal 2012, il Comune di Milano ha avviato una serie di iniziative finalizzate al riuso, rigenerazione e valorizzazione di immobili comunali sottoutilizzati mediante l'affidamento di detti spazi a soggetti privati o del privato sociale per la realizzazione di progetti sociali e culturali”.

Si tratta di uno strumento potenzialmente molto utile per le realtà più legate all'innovazione sociale e alle attività socioculturali, con un focus specifico su settori come

“settori cultura, educazione non formale, servizi per l'infanzia, informazione e comunicazione pubblica, welfare e inclusione sociale, partecipazione e cittadinanza attiva, imprenditorialità a impatto sociale, e nell'ambito delle azioni per l'adattamento e la ripresa della città post Covid 19”.

La sintonizzazione con gli spazi indipendenti del Contemporaneo non è tuttavia scontata. Una parte di questi, infatti, può riconoscersi agilmente anche nel perimetro tracciato nella delibera, mentre per altri sarà necessario costruire un percorso che traduca e integri istanze relative al welfare e all'inclusione sociale che non fanno necessariamente parte delle sperimentazioni artistiche.

### **Troppo cara per essere sperimentale**

La prima e più evidente conseguenza di questa vulnerabilità di sistema è la crescente mancanza – anche ma non esclusivamente

alla luce della pandemia – di luoghi percepiti come spazi di sperimentazione, capaci di accogliere ricerche artistiche che si dispiegano su tempi lunghi e non immediatamente subordinate a risultati economici.

“Si alzano i costi d’ingresso, e spendi tantissimo da bere. Finisce che per fare una serata devi spendere 50, 100 euro. Certo che se devi permetterti gli affitti con i costi di Milano poi non è che puoi abbassare più di tanto” (Appunti Etnografici).

Si pone qui un nodo critico fondamentale: il rapporto “depau- perante” tra i costi della città, gli stipendi relativamente bassi e la capacità di produrre un ecosistema dell’innovazione artistica.

Un secondo livello di conseguenze ha a che fare con la difficoltà di costruire un’offerta capillare di pratiche culturali legate al Contemporaneo per pubblici nuovi o diversi. Se una parte dei pubblici tradizionali delle forme di cultura più sperimentale sono caratterizzati dal possesso di tassi elevati di capitale economico e possono di conseguenza permettersi costi relativamente elevati di fruizione di beni e servizi culturali e di altre forme di consumo ad essi connessi, questo non vale di certo per quelli che nella letteratura sull’audience development vengono definiti “non pubblici”<sup>59</sup>. Tanto più è costoso produrre la cultura del Contemporaneo, tanto meno questa sarà fruibile per le fasce di popolazione meno abbienti. In altri termini, gli alti costi per l’affitto, la ristrutturazione e la manutenzione degli spazi per la cultura costruiscono energie centrifughe che rischiano di rendere le pratiche di questi spazi sempre più esclusive ed escludenti. In questo senso, molti operatori identificano nella crisi del modello dei centri sociali un vulnus che si ripercuote su tutto il sistema creativo della città. Nel periodo che va dalla metà degli anni ’90 alla fine degli anni ’00, i centri sociali occupati erano considerati – sul piano estetico e culturale – come uno dei maggiori campi di

59 Bollo, *50 sfumature di pubblico e la sfida dell’audience development*.

sperimentazione sia per quello che riguarda l’incontro tra pubblici diversi sia per la produzione a basso costo e la circuitazione di linguaggi innovativi, dalla musica elettronica alle performing arts, passando per il cinema espanso, il gaming, la street art e l’hacking creativo<sup>60</sup>. Questo stesso ruolo è poi stato assunto nel corso degli anni ’10 da spazi vicini al movimento dei teatri occupati, Macao in primis, nei quali il bilanciamento tra logiche politiche e culturali era per certi versi più simile a quello degli *art squats* nordeuropei<sup>61</sup>. La recente chiusura di Macao è vista, in modo sorprendentemente trasversale, come una mancanza che ha creato un grande “buco di sistema”.

Su un terzo livello, le dinamiche di valorizzazione della produzione immateriale e simbolica nel mercato del real estate – caratteristiche dell’ultimo decennio di Milano – spingono rapidamente i processi di rigenerazione urbana a base artistica e culturale verso percorsi di gentrificazione che comportano l’espulsione dai quartieri della popolazione di artisti e creativi a più basso reddito. È importante considerare che questo meccanismo, ormai evidente e consolidato, si innesta su un territorio con caratteristiche spaziali radicalmente diverse da quelle di altre città sottoposte a dinamiche simili. Milano è relativamente piccola, densamente popolata e soggetta ad un aumento relativamente distribuito dei costi degli affitti anche nelle zone più periferiche; non è così semplice per le organizzazioni culturali espulse dal mercato immobiliare, quindi, spostarsi semplicemente in altri quartieri meno costosi.

Allo stesso tempo, la mancanza di politiche estese per l’integrazione del trasporto pubblico con i comuni della città metropolitana fa sì che per nessuno sia nemmeno lontanamente possibile prendere in considerazione l’ipotesi di trasferire la sede abitativa o di lavoro nell’hinterland.

60 Niessen, «Going commercial. L’integrazione degli artisti underground a Milano e Berlino».

61 Hollands, «Alternative creative spaces and neo-liberal urban transformations: lessons and dilemmas from three European case studies».

## Milano ha divorziato dal Contemporaneo?

“È indubbio che Milano dal punto di vista istituzionale abbia in qualche modo divorziato dall’idea del Contemporaneo nell’ambito delle arti visive (perché per contro Milano invece dal punto di vista del rapporto con l’urbanistica, con l’architettura è la città che sale”. (Intervista 2)

Posizioni come questa sono estremamente diffuse tra gli operatori ma anche, in parte, tra i policy maker. Nessuno nega il ruolo di primo piano che hanno assunto sul piano nazionale e internazionale Fondazione Prada, Pirelli HangarBicocca e Triennale Milano<sup>62</sup>. Al di là di questo, tuttavia, la convinzione diffusa è che valori, pratiche e sensibilità legate al Contemporaneo siano divenuti estranei al sistema culturale della città.

Un dato significativo è che per gli spazi indipendenti il sistema delle gallerie e del mercato dell’arte sembra essere un mondo separato: il variegato e differenziato insieme di gallerie che operano commercialmente su piani locali, nazionali e internazionali è considerato tendenzialmente come totalmente a sé. Esistono, ovviamente, relazioni, connessioni, frequentazioni anche in forma di scambi economici, consulenze, prestazioni d’opera; d’altro canto, i macrosistemi di riferimento sono sempre gli stessi. Tuttavia, sembra che le logiche e le razionalità alla base delle operazioni di mercato e di ricerca siano mantenute (almeno esplicitamente) completamente separate.

62 Si tratta di tre istituzioni con mission, obiettivi, risorse a disposizione e rapporti con il territorio estremamente diversi, e questo sembra essere ben chiaro agli operatori. Mentre Fondazione Prada è vissuta sostanzialmente come un elemento isolato dal tessuto cittadino, che “potrebbe essere in qualsiasi altra città”, a Pirelli HangarBicocca e Triennale Milano viene riconosciuto il merito di cercare programmaticamente di stabilire relazioni con il territorio. Quest’ultima, in particolare, è probabilmente considerata l’unica istituzione che svolge un ruolo pubblico continuativo in qualche modo comparabile a quello di un museo del Contemporaneo, ben oltre gli obiettivi di missione legati a design e architettura.

## Il museo che non c’è. Mancanza o opportunità?

Sicuramente in questa lettura gioca un peso significativo la mancanza di un museo del Contemporaneo, decisamente singolare per una città di questa importanza. Le conseguenze sul lungo periodo non sono tanto per gli aspetti espositivi quanto per altre le funzioni di sistema: ricerca, divulgazione, formazione<sup>63</sup>.

Il nuovo Piano dei Distretti Museali del Comune di Milano si propone di incidere su questi aspetti:

“Ad ottobre 2020 si è concluso il Progetto “Una Città, Venti Musei, Quattro Distretti” con la redazione di un documento strategico che a dicembre 2020 la Giunta ha approvato nei suoi contenuti, dando mandato alla Direzione Cultura di proseguire nello studio di fattibilità organizzativa ed economica per la creazione dei quattro distretti museali urbani, finalizzato alla nascita di un nuovo management culturale della città”.<sup>64</sup>

Nello specifico, il distretto dell’Area Industriale dell’Ex Ansaldo dovrebbe caratterizzarsi come un polo del Contemporaneo:

“Milano attende da decenni un grande museo civico dedicato all’arte contemporanea; un museo che, in linea con i principali poli internazionali, non si caratterizzi soltanto come raccolta del patrimonio degli artisti viventi ma costituisca un luogo di sperimentazione nella produzione creativa, di

63 Un’istituzione che svolge un ruolo importante (e riconosciuto anche dagli indipendenti) in città nel panorama del Contemporaneo è sicuramente il PAC – Padiglione di Arte Contemporanea – che propone mostre importanti e (cosa assolutamente non secondaria) panel e incontri pubblici. Tuttavia, come si legge sul suo sito “Dopo un lungo periodo di chiusura per restauri, nel 1979 il PAC riapre abbandonando definitivamente il ruolo museale a favore di mostre temporanee che indagano l’arte del XX secolo e le nuove sperimentazioni con l’obiettivo di acquisire opere per completare le collezioni civiche” <http://www.pacmilano.it/chi-siamo/storia/>

64 Da <https://www.comune.milano.it/aree-tematiche/cultura/distretti-museali>

contaminazione tra i linguaggi dell'arte e delle altre discipline. L'intera area industriale potrà quindi rappresentare un quarto distretto dedicato ai temi della società contemporanea e dei suoi legami con le culture e le società di luoghi e tempi diversi.”<sup>65</sup>

A questa linea di sviluppo potrebbe accompagnarsi – in ottica cittadina e non delimitata alla sola area del distretto – un'attività diffusa legata al nuovo indirizzo complessivo dell'arte negli spazi pubblici.

### **Il Design sempre più distante**

Una lettura peculiare data da diversi degli intervistati è che la storia culturale di Milano sia fortemente orientata all'oggetto sia dal punto di vista della storia industriale che da quello del posizionamento nei settori delle Industrie Culturali e Creative: la maggior parte dei settori nei quali la città si è riconosciuta negli ultimi decenni sono strettamente collegati alla produzione di oggetti, come nella moda, nel design e nell'editoria; una traiettoria distante dalla natura fortemente immateriale, procedurale e post-oggettuale di molte delle pratiche, più o meno recenti.

Si tratta di una lettura interessante soprattutto in quanto indicatore della percezione di una distanza – trasversale, diffusa e controintuitiva – tra mondi del Contemporaneo e mondi del design. Il design è diventato lontano: quasi nessun intervistato ha menzionato attori tipicamente connessi al mondo del design tra i soggetti influenti nell'ambito del Contemporaneo a Milano, e chi l'ha fatto ha citato il design come mondo “lontano” o “poco attuale”.

“Se io penso al design (nella risposta al Covid), lì c'è stato un po' da farsi cadere le braccia, perché

<sup>65</sup> Ibid.

c'è stato un arresto. Se tu chiedi agli attori del design sono ancora lì a dire “noi aspettiamo la prossima settimana se sarà”. (..) E invece loro si immaginano una centralità pazzesca che non esiste.” (Intervista 1)

Questo è tanto più significativo in una città che ha costruito la propria identità locale e internazionale a partire dal design. In questo senso fa discorso a parte la Triennale di Milano, ritenuta invece centrale sia per il suo ruolo locale e internazionale nel Contemporaneo in quanto istituzione, sia per l'aver ospitato o prodotto percorsi con organizzazioni indipendenti.

Le spiegazioni di questo distacco percepito possono essere diverse.

Innanzitutto, sicuramente gioca un ruolo il fatto che Milano è un hub territoriale di imprese private (locali e internazionali) che operano su scala globale: in questo senso, la ricaduta nei mondi del Contemporaneo di competenze, risorse e esperienze può non essere vissuta come puntuale e significativa,

In secondo luogo, già da molti anni una parte significativa della ricerca, della didattica e della produzione progettuale di Milano è andata nella direzione del design dei servizi, del design dei processi e del design per l'innovazione sociale. Alcuni dei teorici di punta di queste discipline sono stati molto influenti nella costruzione di politiche pubbliche a partire dalla giunta Pisapia; ricercatori provenienti da questi settori collaborano con fondazioni, grandi organizzazioni e organi della pubblica amministrazione; negli ultimi anni, un certo numero di giovani professionisti “in fuga” dal design della comunicazione o dal design di prodotto si stanno avvicinando al design per l'innovazione sociale. In generale, questo settore relativamente nuovo non viene percepito dagli attori del Contemporaneo come facente parte del mondo del design, connotato più in termini di prodotto o di architettura.

Una terza spiegazione può essere la percezione del settore del design come di un mondo relativamente chiuso e autoreferenziale; un mondo che si apre alla città solo



nell'occasione del Salone e del Fuorisalone ma che generalmente non ha interesse a dialogare con altri settori culturali.

### La Moda come interlocutore

Al contrario che nel design, alcuni attori del settore della moda sono considerati sensibili e ricettivi alle istanze del Contemporaneo. Non è certo un elemento sorprendente se si considera il ruolo che la moda ha svolto in città negli ultimi decenni: macchina di produzione di valore economico ma anche attrattore e permutatore di relazioni internazionali trasversali ai vari settori delle Industrie Culturali e Creative, alla moda viene riconosciuto diffusamente il merito di essere costantemente aperta al nuovo e alla sperimentazione sia estetica che comunicativa.

I soggetti che vengono considerati più attivi da questo punto di vista sono i marchi relativamente più giovani, spesso derivati dallo streetwear, non necessariamente di origine italiana, i cui linguaggi si contaminano progettualmente con il graphic design, la musica, le performing art e l'arte contemporanea. Molti hanno sviluppato collaborazioni saltuarie o continuative con attori indipendenti del Contemporaneo sia nella forma della sponsorship, sia in termini di co-produzione di campagne (sia comunicative che strettamente artistiche), eventi e progetti. Tra questi, ricorrono i milanesi Iuter e Fabio Quaranta, la tedesca Carhartt (che ha attivato, tra gli altri, progetti legati all'audio e alla performance con Trees e Terraforma) e la ferrarese Slam Jam. Queste ultime sono anche le fondatrici dello Spazio Majocchi: uno spazio privato in zona centrale che ospita anche gli uffici e gli spazi espositivi della rivista Kaleidoscope<sup>66</sup>.

<sup>66</sup> Spazio Majocchi è un caso interessante perché ospita eventi e progetti al confine tra arte contemporanea, musica, moda e design, lavorando programmaticamente con la sperimentazione internazionale ed attraendo pubblici molto giovani.

### Un rapporto complicato con l'innovazione sociale

Il rapporto tra gli spazi e gli attori dell'innovazione sociale – da un lato – e quelli del Contemporaneo “off” – dall'altro – sembra essere meno fluido e vivo di quanto avevamo ipotizzato all'inizio di questa ricerca. Ci sono, certo, notevoli eccezioni; ma in linea di massima abbiamo riscontrato tre posizioni critiche.

Dal punto di vista di alcuni operatori dell'innovazione sociale, il Contemporaneo è semplicemente non interessante:

“non fruisco questo tipo di cultura” (Intervista 6)

Per altri, i sistemi attorno alle pratiche del Contemporaneo (in special modo i sistemi dell'arte) sono da considerarsi come l'espressione di una cultura d'élite, inaccessibile ed antidemocratica, che utilizza il capitale culturale come uno strumento di privilegio; per contro, le forme culturali che circuitano nei mondi dell'innovazione sociale sarebbero meno “snob” e più orizzontali.

“(Il Contemporaneo è) inaccessibilità, perché dal mio punto di vista l'arte e la cultura sempre di più stanno assecondando a livello istituzionale un divario sempre più ampio che c'è; una forbice sociale culturale ed economica che sempre di più fa parte del nostro paese, nel nostro Contemporaneo e quindi molto spesso, nella maggior parte dei casi, la produzione culturale artistica parla a un élite che ha avuto la fortuna di essere educata a leggere determinati codici, ad assorbirli, a beneficiare di questi codici mentre c'è la gran parte della popolazione italiana che questi codici non li conosce, non riesce a beneficiarne, sono cose che non parlano alle persone, alle persone che poi sono la maggior parte della popolazione” (Intervista 10)

Dal punto di vista di molti operatori del Contemporaneo, i luoghi dell'innovazione sociale che caratterizzano Milano tendono ad essere anonimi e senza specificità culturali. Vengono percepiti – insomma – come contenitori miscelanei di contenuti, che dedicano scarse risorse (progettuali e economiche) alla curatela e alla produzione culturale, preferendo agire come aggregatori di contenuti a basso costo.

“Questi spazi, passami la metafora, non è una critica ma è una riflessione in cui credo, si sono talmente annullati nella funzione democratica da perdere ogni tipo di identità (...). Perché così tante anime, così divergenti tra di loro creano una pasta grigia e non creano degli arcobaleni.” (Intervista 2)

Quegli stessi operatori faticano a vedere nella capacità degli spazi di combinare elementi profit e non-profit un elemento di valore in termini di sistema, ritenendo che gli aspetti culturali divengano semplicemente ancillari e strumentali a forme di marketing o “cultural washing”.

A fine 2020, BASE (creative hub inaugurato nel 2016) ha introdotto un programma pubblico pluriennale specificamente dedicato alle pratiche del Contemporaneo. E' uno dei primi tentativi “strutturati” di superare questa distanza, assieme al lavoro portato avanti dall'Associazione Terzo Paesaggio, che gestisce lo spazio ibrido rigenerato ex-palestra di Chiaravalle.

### **L'accademia troppo distante**

Il rapporto con scuole, istituzioni universitarie e della ricerca è risultato essere complesso e in alcuni casi contraddittorio. Tranne che in rari casi, gli intervistati non hanno menzionato rapporti significativi con le istituzioni pubbliche o private che si occupano di arte. O meglio: molti di loro hanno un'attività saltuaria o continuativa come docenti, o coinvolgono i singoli docenti

e i loro studenti in percorsi e processi. Molte istituzioni hanno programmi più o meno articolati di presentazioni, panel e artist talk. Nonostante questo, la percezione generale è che

“Le Accademie sono completamente scollegate da queste sfere. Se pensi alla Svizzera o ad altri luoghi, da lì partono e si sviluppano un sacco di linee. Le sinergie qui sono assenti” (Focus Group 5)

Non vengono, insomma, percepite come un player di sistema che svolge funzioni propositive, di guida o di indirizzo nel settore del Contemporaneo indipendente sul territorio.

Le cause di questo scollamento sono molte e seguono logiche diverse.

Da un lato, sul piano nazionale, pesa sicuramente il mancato compimento della riforma del sistema AFAM (Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica) prevista dalla legge 508/99, la cui conseguenza è che lo status giuridico dei docenti di conservatori e accademie non è equiparabile a quello dei docenti universitari. Strutturati con sistemi di reclutamento sotto-finanziati e non sempre adeguati alle necessità dei linguaggi contemporanei, gli enti AFAM sono esclusi dalle strumentazioni di ricerca (dottorati e PRIN in primis) a disposizione degli enti universitari<sup>67 68</sup>. Questi elementi rendono estremamente difficile per questi attori poter pensare ed agire in termini di sistema.

Da un altro lato, le tante accademie private del design, della moda, della creatività e dell'arte (prime tra tutte la NABA, Nuova Accademia di Belle Arti e lo IED, Istituto Europeo di Design) che costituiscono una parte importante dell'offerta formativa della città di Milano raramente si fanno promotrici di iniziative di sistema, concentrandosi prevalentemente sull'apertura al pubblico più ampio di momenti didattici e sulla costruzione di percorsi di stage.

<sup>67</sup> Bisaccia, *Burocrazismo e arte. Cronaca di un'equiparazione cosmetica nell'Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica*.

<sup>68</sup> Giacomelli, «Alta formazione artistica e Accademie».

In questo quadro meritano un discorso a parte le Scuole Civiche, peculiarità formativa di Milano. Nel 2000 è nata la Fondazione Milano:

“Fondazione Milano nasce dall’unione di quattro Scuole, che il Comune di Milano gestiva in forma diretta: Civica Scuola di Musica Claudio Abbado, fondata nel 1862, la Civica Scuola Interpreti e Traduttori, fondata nel 1980, la Civica Scuola di Teatro Paolo Grassi, fondata da Paolo Grassi e Giorgio Strehler nel 1951 per il Piccolo Teatro della città di Milano e passata all’amministrazione comunale nel 1967, la Civica Scuola di Cinema, già Scuola delle Tecniche Cinetelevisive, nata nel 1952 e passata al Comune attorno al 1980.”<sup>69</sup>

Le Scuole Civiche sono un pilastro della cultura cittadina che ha formato intere generazioni di artisti, operatori e intellettuali, eppure non vengono mai menzionate come attori di sistema. Un discorso diverso vale per il Politecnico di Milano, l’Università Cattolica e l’Università Bocconi. Partendo da focus, ambiti disciplinari e vocazioni diversi, le due università sono menzionate spesso come attori che “hanno voce in capitolo”. Al Politecnico è riconosciuto il merito di avere provato ad aprirsi alla città, in particolare tramite le sperimentazioni di Off Campus: due sperimentazioni già avviate (NoLo e San Siro) e una in divenire (Corvetto) che coinvolgono i ricercatori e gli studenti dell’università assieme agli abitanti e all’associazionismo dei quartieri con l’obiettivo di studiare e proporre soluzioni situate alle sfide della trasformazione urbana. Università Cattolica e Università Bocconi sono invece considerate determinanti soprattutto per l’attività dei loro centri studi e master, che attraverso attività di ricerca, public program, artist talk, stage e tirocini vengono considerati a tutti gli effetti dei gatekeeper tra settori e mondi diversi.

69 Fondazione, «Storia della Fondazione Milano».

## Atteggiamento verso la PA

Guardando a ricerche precedenti<sup>70</sup>, è interessante notare come sia mutato radicalmente l’atteggiamento generale degli operatori del Contemporaneo nei confronti delle istituzioni. A fine anni ’00 la convinzione diffusa era che non ci fossero modalità possibili di collaborazione e supporto e che i tentativi di costruire ponti senza avere conoscenze dirette all’interno della pubblica amministrazione fossero sostanzialmente tempo perso.

Nel corso degli ultimi 10 anni questo atteggiamento è cambiato: con geometrie variabili – e con notevoli differenze date dalle biografie professionali, dall’età e dalla storia delle organizzazioni con le quali hanno collaborato – oggi molti operatori ritengono la PA un soggetto con il quale è possibile dialogare e che anzi è necessario cercare di coinvolgere in fasi diverse della progettazione.

Le motivazioni di questa trasformazione possono essere molto diverse e meriterebbero un’indagine più approfondita, ma si inseriscono tutte nella generale percezione di un cambiamento di rotta nello stile di governance complessivo della città. In molti casi non si tratta di opinioni su specifiche politiche, misure o strumenti quanto della convinzione di una maggiore presenza e coinvolgimento di singoli amministratori o soggetti politici nelle progettualità dal basso: il fatto che “ci si faccia vedere in giro” viene considerato un elemento positivo che facilita la comprensione delle necessità delle organizzazioni.

Questo non vuol dire, ovviamente, che non ci siano giudizi negativi o incomprensioni. La maggior parte di questi possono essere ricondotti a tre distinte dimensioni.

La prima, relativa ai linguaggi organizzativi, ha a che fare le logiche della progettazione, che tra gli indipendenti e nella PA sono molto distanti, al punto da costituire una difficoltà nel tradurle in termini di obiettivi condivisi, linguaggi e impatti; in particolare, su questo piano agisce una diversa concezione dei

70 Niessen, «Going commercial. L’integrazione degli artisti underground a Milano e Berlino».

tempi del progetto che ha che fare con diverse interpretazioni della stagionalità delle attività culturali.

La seconda riguarda il piano valoriale e le motivazioni “intrinseche” dell’attività culturale, che faticano a tradursi in quelle – inevitabilmente e legittimamente burocratiche – della PA. Sono difficilmente traducibili in termini valoriali questioni come la sperimentazione dei linguaggi, la qualità estetica, il dialogo con nicchie numericamente ristrette ma alle quali si attribuisce senso, la legittimità di determinate operazioni culturali definita come consenso rispetto a “scene” più o meno delimitate, locali, nazionali o internazionali<sup>71</sup>.

La terza è connessa invece alla questione delle competenze: è stato rilevato da diversi osservatori come tenda a prodursi un capitale di competenze tecniche (in parte nella scrittura dei bandi ma soprattutto nella capacità di comprendere e produrre documenti per gli uffici tecnici del Comune) da parte di alcuni operatori che fatica poi ad essere messo in circolazione e socializzato.

### **Il ruolo di Fondazione Cariplo**

È stato interessante rilevare come, per la stragrande maggioranza degli operatori con i quali siamo venuti in contatto, Fondazione Cariplo sia considerato un attore di sistema rilevante ma dall’identità estremamente sfumata, che agisce sullo sfondo e con il quale non è assolutamente scontato costruire relazioni, né in termini di strategie, né in termini di ricezione di erogazioni.

I motivi possono essere diversi. Innanzitutto, pesa sicuramente la generale mancanza di conoscenza relativa ai sistemi di finanziamento alla cultura sui territori; un elemento per il quale le pertinenze territoriali, le missioni e gli strumenti di tutti gli erogatori e i policy maker pubblici e privati assumono nella rappresentazione degli indipendenti del contemporaneo

<sup>71</sup> Si tratta di una chiara manifestazione della distanza tra ordini di valori diversi che è stata identificata da Chiapello alla fine degli anni 90 Chiapello, *Artistes versus managers*.

contorni estremamente sfumati e imprecisi. In secondo luogo, la natura spesso fluttuante di molte organizzazioni indipendenti non aiuta sicuramente l’interazione con una fondazione bancaria che ha bisogno di interlocutori con un livello minimo di strutturazione e organizzazione: alcune organizzazioni sono state costituite all’estero o in altre regioni d’Italia e agiscono su Milano e sulla Lombardia; altre sono associazioni temporanee di liberi professionisti, artisti e ricercatori che faticano a strutturarsi maggiormente (in alcuni perché hanno costruito parti rilevanti delle proprie carriere in contesti internazionali nei quali le erogazioni sono spesso sotto forma di borse e grant); moltissime faticano a costruire o reperire le competenze necessarie per un project management o una rendicontazione efficaci. In terzo luogo, Fondazione Cariplo è percepita molto spesso come un soggetto che eroga contributi per i mondi del sociale, dell’innovazione sociale e della cultura intesa in senso più tradizionale: in questo senso strumenti come i patrocini o il bando Sottocasa (potenzialmente ideali per sperimentazioni di cultura di prossimità) sono sorprendentemente poco conosciuti.

### **Centro, periferia, hinterland e regione**

Sul piano dei rapporti tra territori diversi sono state fatte diverse considerazioni interessanti.

In quanto “città”, Milano viene percepita come caratterizzata da confini geografici rigidissimi che corrispondono a quelli amministrativi del Comune. La città non si ferma, come in altre forme di rappresentazione sociale dello spazio, al solo centro o al perimetro della circonvallazione (il “limite della ’90-91”), ma si estende anche a molti quartieri periferici, più o meno noti e più o meno inseriti in processi di gentrificazione. È infatti in questi spazi che riescono a trovare casa molti degli studi e laboratori. Come già sottolineato altrove, l’hinterland è considerato invece prevalentemente off-limits per la sua cronica mancanza di connessioni nei trasporti pubblici.

Un dato estremamente interessante è legato invece alla relazione con le altre città della Lombardia. Molti degli attori hanno evidenziato come nel corso degli ultimi anni la diffidenza (percepita come “storica”) tra città come Brescia, Bergamo, Varese e Milano sia diminuita considerevolmente, sia dal punto di vista degli operatori che da quello degli studenti d’arte.

Il disegno di ricerca de *laGuida ilContemporaneo* si è concentrato su Milano per motivi di focus, metodologia e risorse. Tuttavia, abbiamo deciso di aprire una linea d’indagine con il proposito di costruire alcune domande preliminari per future ricerche su altri territori della Lombardia, realizzando un approfondimento specifico su Bergamo dal quale sono emerse alcune suggestioni preliminari estremamente interessanti.

Innanzitutto, sembra che per le nuove generazioni (giovani artisti e studenti) la percezione della distanza geografica e culturale tra i due contesti si sia accorciata.

“Quello che posso vedere dalla mia esperienza è che i giovani sono profondamente mutati; arrivano da noi i nativi digitali; le generazioni sono più propense a guardare oltre il territorio e oltre la città. Prima non era così; prima avevo a che fare con generazioni più stanziali; prima il territorio era più il loro ambito di riferimento. Oggi gli studenti hanno un forte attaccamento con il territorio, esprimono appartenenza al paese, però allo stesso tempo c’è una maggiore mobilità; molto dopo l’accademia vogliono andare a studiare all’estero. La mia percezione è che circa 5-6 anni fa la situazione sia cambiata.” (Focus Group 4)

Questa vicinanza non sembra essere vissuta solo dagli studenti ma, su piani diversi, anche da artisti, collezionisti ed operatori.

“C’è un’identità cittadina molto forte, la conformazione geografica è presente, la lingua e il dialetto

sono molto presenti. L’identità forte segna tutto. L’esterno alla città è sempre più inglobato, sempre più interno. Per certi versi, io vedo Bergamo inglobata nella grande area metropolitana di Milano, soprattutto dal punto di vista dell’arte, della cultura e del suo sistema. C’è un dualismo forte: un’identità forte e allo stesso tempo l’essere un elemento sempre più forte e strategico di un sistema territoriale più ampio. Il sistema dell’arte è lo stesso di Milano. Non esistono delle specificità bergamasche, per le istituzioni sì ma non per gli artisti. (...) È una città che ospita artisti, noti a livello nazionale, mentre altri sono dislocati altrove ma sono comunque legati alla città. L’Accademia di Belle Arti è fondamentale perché è legata all’Accademia Carrara e alla GAMEC; la qualità dei docenti è più alta che altrove. Ci hanno insegnato tanti artisti e non solo professionisti che insegnano. Questo ha professionalizzato lo sguardo degli allievi.” (Focus Group 4)

Una caratteristica importante del tessuto cittadino – testimoniata dall’intensa attività di esposizioni, incontri ed eventi – sembra essere quella della forte presenza del terzo settore culturale, e dalla sua connessione con una pratica di cultura di prossimità.

“Dal nostro punto di vista l’aspetto interessante è la sfida di creare spazi riconosciuti per coltivare l’idea del Contemporaneo, portandola in vari territori senza che la vivano come un’eccessiva stranezza. Per noi è importante creare un terreno fertile non istituzionale; le piccole esperienze sono moltissime; sono associazioni, molte sono non professionali. Stiamo parlando di 200 associazioni culturali che lavorano su temi culturali legati all’arte. Questo implica che ci saranno moltissime incursioni che creano pubblici ad hoc per un singolo evento

anche se poi sembrano un po' scollati tra loro.”  
(Focus Group 4)

I dati etnografici rilevano in effetti una grande capacità del tessuto bergamasco di integrare linguaggi e pratiche anche molto diverse, dalla post-fotografia<sup>72</sup> all'Art&Science<sup>73</sup>, dalla performance all'expanded cinema<sup>74</sup>, ibridando i pubblici e facendo scelte curatoriali anche complesse e apparentemente “difficili”.

Guardando alla realizzazione di spazi di istituzioni riconosciute del Contemporaneo in contesti “off”, a Bergamo l'Accademia di Belle Arti ha realizzato una sperimentazione importante che presenta diversi punti di contatto con quelle di Off Campus Polisocial a Milano. Nel 2016 – grazie alla relazione con il Comune di Bergamo e Bergamo Infrastrutture – l'accademia ha inaugurato in due spazi contigui un laboratorio pensato per la sperimentazione delle pratiche artistiche degli studenti e degli alumni e per il dialogo con la città attraverso attività didattiche e culturali, un'officina per progetti, una sede espositiva e uno studio per giovani artisti.

“L'accademia ha fatto diverse collaborazioni on/off, tra le quali la partecipazione alla social street di via Quarenghi e l'esperienza di Giacomo, lo spazio off dell'accademia; l'idea era che il presidio culturale in un quartiere considerato problematico cambiasse la percezione dei bergamaschi. La rigenerazione è una questione problematica e ambigua ma l'esperienza era interessante. Siamo entrati con passo felpato, senza imporre niente, abbiamo fatto un bando che ha permesso a gruppi di studenti di fare progetti, da 6 a 8; questo strumento ha permesso di aprire

72 Si veda ad esempio il lavoro di *BACO* (Base Arte Contemporanea Odierna)

73 È cruciale in questo senso il lavoro di ricerca, divulgazione e sedimentazione svolto negli anni dal festival Bergamo Scienza, che ha ricercato programmaticamente la contaminazione con le pratiche artistiche.

74 La programmazione del neonato centro culturale Daste è estremamente significativa in questo senso.

progettualità dal basso. I gruppi di studenti hanno lavorato con organizzazioni del territorio, ognuno in modo autonomo e con perimetri diversi. Questo è un modo di ragionare sui confini delle istituzioni e sulla porosità. Giacomo è dentro la rete di quartiere: 3 anni fa abbiamo deciso di diventare una delle sedi di riunioni della rete di quartiere; abbiamo dato le chiavi; le associazioni che vengono lì non si occupano di arte ma di sociale. Lo spazio è diventato ibrido e ci interessava questo” (Focus Group 4)

### La collaborazione

Nel corso delle interviste e dei focus group sono emerse in modo continuativo alcune forme di collaborazione tra organizzazioni indipendenti, istituzioni culturali e pubblica amministrazione sul territorio milanese.

L'esperienza di Radio Raheem in Triennale Milano, ad esempio, è citata costantemente. Dal 15 Gennaio 2020 Radio Raheem si è trasferita all'interno degli spazi di Triennale Milano in uno spazio estremamente visibile e identitario, creando, in aggiunta al normale palinsesto, contenuti speciali legati alle attività culturale e museale di Triennale, tra talk, interventi musicali, video e approfondimenti che vedono coinvolti, oltre alla direzione artistica di Triennale, artisti, curatori, musicisti e performer. Si tratta di un modo estremamente interessante di affrontare alcune delle inserzioni più rilevanti nei mondi del Contemporaneo – quelle tra musica sperimentale, musica elettronica, public programs e formati podcast – costruendo una piattaforma di collaborazione tra attori rilevanti dei contesti indipendenti e figure riconosciute e accreditate della cultura nazionale e internazionale.

È ovvio che il ricorso allo streaming e al suono costituisce una scelta particolarmente significativa all'interno dello stravolgimento dei modi di fruizione e produzione della cultura portato dalla pandemia.

Tra le collaborazioni citate spesso, è interessante che molte siano connesse alle pratiche musicali, più o meno di nicchia o più o meno di ricerca, come quella nel quale il festival Terraforma ha collaborato con HangarBicocca portando il gruppo noise giapponese Boredoms a suonare tra I Sette Palazzi Celesti di Anselm Kiefer.

I tavoli di coordinamento promossi dall'amministrazione comunale in diverse edizioni di Milano Art Week si sono rivelati un elemento positivo di sorpresa dal punto di vista della collaborazione tra pubblico e organizzazioni indipendenti. I tavoli hanno avuto l'obiettivo principale di mettere in relazione soggetti che operano su livelli diversi, istituzionali e non, e di cercare di coordinare le azioni (performance, inaugurazioni, public program, etc) di modo che ci fosse una riduzione della ridondanza e delle sovrapposizioni tra programmi. Sembra che gli attori che hanno beneficiato maggiormente dei tavoli siano stati soprattutto quelli indipendenti, che hanno avuto modo di costruirsi una visione di sistema di quello che avviene in città.

Nel corso delle interviste, dei focus group e delle etnografie abbiamo posto un'attenzione particolare alle forme di collaborazione che si possono attivare nei campi del Contemporaneo sia in senso orizzontale (tra attori indipendenti) che in senso verticale (tra gli indipendenti e le istituzioni culturali e tra gli indipendenti e la pubblica amministrazione).

Questo perché la collaborazione in senso orizzontale – o, se vogliamo, peer to peer – è un elemento indispensabile per aumentare la forza progettuale delle organizzazioni, mettere a sistema le risorse, incrementare la sostenibilità sia sul territorio che verso progettualità in scale diverse (nazionali e internazionali). La collaborazione in senso verticale, invece, è cruciale per innovare la proposta culturale complessiva sul territorio, costruire nuove forme e catene di valore, facilitare progettualità più complesse e articolate, sintonizzarsi con pubblici, scene e comunità locali.

Un elemento di particolare interesse riguardo alle forme di collaborazione – e che viene forse troppo spesso messo in secondo piano nella costruzione di progettualità e

strategie, sia delle istituzioni che degli indipendenti – è ciò che avviene all'intersezione tra la missione e la governance delle organizzazioni. La propensione a collaborare o meno con altri soggetti in senso orizzontale o verticale dipende strettamente dalla missione: per alcuni indipendenti la collaborazione con le istituzioni culturali tradizionali è un obiettivo primario in termini di ampliamento dei pubblici, delle possibilità di produzione e di costruzione di diverse forme di accreditamento e autorevolezza; per altre organizzazioni, invece, queste forme di collaborazione sono assolutamente secondarie, quando direttamente indesiderabili. C'è chi, infatti, preferisce pensare a collaborazioni locali o internazionali con altri soggetti che percepisce vicini in termini di obiettivi, identità e valori.

Nelle forme di collaborazione orizzontale i rischi principali ai quali occorre porre attenzione sono:

- a) sottostimare i costi delle operazioni in termini di tempo e personale, potenzialmente molto onerosi e difficili da sostenere per organizzazioni cronicamente sottodimensionate;
- b) non distinguere in modo efficace tra dimensioni mutualistiche e dimensioni rivendicative;
- c) arrivare troppo spesso a concludere accordi "sotto scadenza".

Nelle forme di collaborazione verticale, invece i rischi principali sono:

- a) fraintendimenti sulle motivazioni culturali dell'operazione;
- b) la percezione che l'operazione sia vantaggiosa solo per una delle parti in gioco;
- c) la percezione da parte dell'istituzione di essere utilizzata come "cassa di risonanza" comunicativa o come mero strumento di accesso a possibilità di fundraising;
- d) la percezione da parte dell'organizzazione indipendente di essere confinata in uno spazio (progettuale, prima che fisico) marginale o ininfluente, ottenendo l'effetto "camera dei bambini".

## Proposte di strategie e misure da adottare

Questa sezione raccoglie 19 proposte di misure e strategie per migliorare il contesto del Contemporaneo indipendente in Lombardia e a Milano. Queste misure sono da intendere come uno stimolo per i policy makers, gli erogatori, le istituzioni culturali consolidate e le stesse organizzazioni indipendenti.

In alcuni casi si tratta di implementazioni di misure e strategie esistenti; In altri casi, riguardano campi di sviluppo interamente nuovi. Non indichiamo nelle singole misure gli specifici destinatari potenziali, nella convinzione che un maggiore grado di astrazione renda le proposte assimilabili e armonizzabili da soggetti anche molto diversi tra loro.

### **Rapporto con la Pubblica Amministrazione**

#### Misure per gli spazi culturali

Tra le criticità emerse nel corso della ricerca, è fuori di dubbio che quella collegata alla mancanza di spazi per le attività culturali indipendenti sul territorio di Milano e della Lombardia sia quella più intricata e di più difficile risoluzione: dipende, certo, in parte da strategie e scelte di indirizzo politico dei policy maker, ma è connessa anche e forse soprattutto alle grandi trasformazioni nella produzione e circuitazione di forme di valore economico e finanziario negli spazi urbani.

Per provare a dipanare questa matassa, è necessario costruire tavoli di coordinamento all'interno dei quali si confrontino soggetti a livelli diversi della pubblica amministrazione, i soggetti della filantropia strategica, le organizzazioni di secondo livello, i mondi delle cooperative, quelli dell'housing sociale, le università, le imprese e ovviamente gli operatori indipendenti della cultura. In una città che cambia, nella quale gli spazi per gli uffici e i grandi



centri direzionali sono tendenzialmente vuoti da oltre due anni e che difficilmente torneranno a riempirsi come prima del 2020, è indispensabile costruire risposte di sistema che trovino casa agli operatori della cultura nell'ottica di una piena cittadinanza culturale sia degli operatori che dei pubblici.

### Sportello di facilitazione

Una misura importante potrebbe essere la realizzazione di uno sportello che fornisca indicazioni tecniche, suggerimenti progettuali e indicazioni strategiche a soggetti indipendenti che vogliono portare avanti determinate progettualità.

Un primo, importante passo in questa direzione è stato fatto a Milano con l'apertura dello Sportello Unico Eventi<sup>75</sup>. Questo dispositivo, che al momento ha una natura prevalentemente tecnico-amministrativa, necessita di essere potenziato ed ampliato per fare fronte all'incremento esponenziale delle sperimentazioni di format culturali portati dalla pandemia, dalle strategie di città a 15 minuti e da quelle relative all'arte negli spazi pubblici.

Gli elementi maggiormente richiesti dagli operatori sono:

- indicazioni relative ai tempi della PA, spesso molto diversi da quelli della progettazione culturale;
- “chi è chi”, indicazioni relative alle figure che all'interno dei diversi uffici amministrativi detengono le informazioni formali o informali utili per semplificare determinati passaggi;
- indicazioni e suggerimenti relativi alle possibilità di

<sup>75</sup> Il SUEV “permette di organizzare un evento culturale, musicale, sportivo ecc. in uno spazio pubblico o privato sul territorio di Milano e di avviare tutte le pratiche (autorizzazioni, concessioni ecc.) necessarie allo svolgimento della manifestazione.” Come “concessione temporanea occupazione suolo pubblico – licenza temporanea di pubblico spettacolo – licenza temporanea di esercizio per spettacolo viaggiante – autorizzazione temporanea in deroga impatto acustico – licenza o SCIA di vendita/somministrazione alimenti e bevande – autorizzazione temporanea per esposizione pubblicitaria. Inoltre SUEV fornisce agli operatori: informazioni sugli adempimenti da assolvere -supporto tecnico nella compilazione della documentazione richiesta.” <https://www.comune.milano.it/servizi/sportello-unico-eventi-suev>

finanziamento e cofinanziamento, che spesso rimangono nebulose o implicite per soggetti nuovi e con meno esperienza;

- un aiuto relativo alla traduzione di obiettivi e linguaggi propri della sperimentazione artistica in linguaggi e logiche comprensibili dalla PA, e viceversa<sup>76</sup>.

### Ripensare le erogazioni

Il sistema dei contributi alle organizzazioni culturali è in costante ridefinizione per trovare

### Forme differenziate di erogazione

È necessario introdurre forme di supporti differenziati per gradi di maturità organizzativa, capacità amministrativa e produttiva, trasformazioni della missione delle organizzazioni nel tempo. In questo senso, alcune logiche e strumenti possono essere mutuati dalle esperienze dei settori legati al venture capital, che prevedono una stratificazione tra seed investment, e round successivi, a fronte di determinati risultati raggiunti.

Per ragionare in quest'ottica nell'ambito del Contemporaneo è necessario mettere al centro delle misure l'impatto culturale delle organizzazioni, focalizzando l'attenzione sulla missione e ponendo cura nell'evitare quello che negli ambiti della progettazione è noto informalmente come “effetto Frankenstein” (l'assemblaggio indiscriminato di elementi strategici e progettuali al fine di rispondere alle domande degli erogatori che allontana le organizzazioni dalla loro missione e quindi, spesso, dalla possibilità di esercitare impatto culturale).

Allo stesso tempo, è opportuno sviluppare linee diverse per progetti di sperimentazione (che prevedono quindi una

<sup>76</sup> Percorsi di questo tipo sono stati attivati dal Comune di Bologna con lo Sportello per l'Immaginazione Civica, poi divenuto Fondazione per l'Innovazione Urbana. Si veda D'Alena, *Immaginazione civica. L'energia delle comunità dentro la politica*.

certa possibilità di fallimento o che, ancora più facilmente, non prevedono risultati definibili in termini di successo o fallimento) e progetti di consolidamento (che sviluppano organizzazioni esistenti e progetti di lunga durata).

### Premiare la diversità

Introdurre premialità mirate per organizzazioni caratterizzate da diversity, distinguendo tra forme diverse di contrattualizzazione del lavoro, considerando in modo particolare i ruoli apicali e gli individui coinvolti nella governance, non guardando solo all'esistente ma favorendo anche le trasformazioni in queste direzioni.

Lavorando su misure di questo tipo è importante ricordare che se esistono caratteristiche ascritte o acquisite di individui e gruppi sociali che rendono soggetti a forme di discriminazione, marginalizzazione e in generale ad una minore possibilità di esercizio del potere (come genere, provenienza geografica, caratteristiche somatiche, abilità, età, etc) ve ne sono altre che costruiscono percorsi di marginalità specifici in determinati territori o settori.

Una lente utile e sempre più utilizzata anche nel settore culturale è quella dell'analisi intersezionale, che guarda alla natura moltiplicatrice del sovrapporsi di diverse forme di marginalità.

### Revisione criteri dei bandi

#### Supporto alle organizzazioni e non solo ai progetti

Per quello che riguarda la costruzione di bandi e sistemi di erogazione ai soggetti indipendenti del Contemporaneo, è necessario innanzitutto tenere presente il dibattito che si è sviluppato di recente in Italia relativamente al sostegno ai soggetti del Terzo Settore in generale<sup>77</sup> in ripresa di una linea di riflessione

<sup>77</sup> Carazzone, «Due miti da sfatare per evitare l'agonia per progetti del Terzo Settore».

inaugurata in ambiente anglofono<sup>78 79</sup>.

Come è stato osservato, il sistema di finanziamento “per progetti” tende ad innescare uno “starvation cycle” (ciclo di affamamento) nel Terzo Settore che riduce all'osso le strutture organizzative, focalizzando gli sforzi produttivi su obiettivi pratici di breve e medio termine ma limitando drammaticamente la loro capacità di lavorare su obiettivi di missione di lungo termine. Questo è tanto più vero per le organizzazioni che operano nel Contemporaneo, le cui logiche di ricerca, di produzione e di impatto si adattano a fatica a quelle della logica per progetti. In questo senso, è importante trovare percorsi per erogare una parte delle risorse agli indipendenti del Contemporaneo con modalità trasparenti di selezione, supporto, capacity building in grado di valorizzarne, mettere a sistema ed espandere le missioni e non solo i singoli progetti.

### Analisi dei costi di ricerca, sperimentazione, curatela e produzione

Per comprendere la relazione tra missione culturale ed operatività, nella valutazione delle organizzazioni indipendenti – così come dei nuovi centri culturali più in generale – può essere molto utile costruire percorsi di analisi che mettano in relazione costi di ricerca, sperimentazione, curatela e produzione con le altre voci.

Questo non può essere fatto esclusivamente sulla base di rendicontazioni economiche: come abbiamo visto, molte organizzazioni indipendenti vivono in modo ambiguo e irrisolto (per sé stesse in primis) il rapporto tra lavoro volontario e lavoro remunerato. È necessario quindi costruire percorsi sperimentali che siano in grado di far esplicitare e tradurre l'enorme valore prodotto in queste sedi, che troppo spesso rimane implicito per gli interlocutori istituzionali.

<sup>78</sup> Gregory e Howard, «The Nonprofit Starvation Cycle».

<sup>79</sup> Schubert e Boenigk, «The Nonprofit Starvation Cycle: Empirical Evidence From a German Context».

## La qualità della produzione al centro della valutazione

Riportare la produzione artistica al centro della valutazione implica necessariamente compiere un passaggio, per gli enti erogatori, dalle logiche di rendicontazione e di impatto prevalentemente quantitative che si sono sviluppate negli ultimi decenni ad altre con una forte componente qualitativa. Si tratta di un cambiamento organizzativo ed epistemologico al quale è impossibile sottrarsi se si vuole costruire sistemi territoriali in grado di rispondere efficacemente alle sollecitazioni del presente. Il nodo – concettuale ma anche pratico – sta nel superare il legittimo timore della valutazione qualitativa come un elemento di arbitrarietà ed iniziare a considerarlo come uno strumento per definire la produzione culturale come facente parte di un sistema di senso per specifici pubblici, scene e comunità.

In questo senso, ci sono due importanti ed autorevoli casi dai quali trarre ispirazione e con i quali eventualmente porsi in dialogo. Il primo è quello del sistema di “Artistic and Quality Assessment” dell’Arts Council England, che propone una strumentazione per discutere la qualità del lavoro prodotto dalle organizzazioni finanziate attraverso percorsi partecipati<sup>80</sup>. Il secondo è il recentissimo percorso di costruzione di un sistema di valutazione di impatto della cultura di Bologna, avviato dal Dipartimento Cultura e Promozione della Città assieme a Kilowatt e alle organizzazioni culturali convenzionate con il Comune: si tratta di un processo di costruzione di una visione strategica della cultura, condivisa tra Pubblica Amministrazione e operatori convenzionati. Attraverso una serie di workshop, tavoli tecnici e interviste il percorso ha portato alla definizione di cinque scenari di cambiamento desiderato e di un sistema di indicatori qualitativi e quantitativi – utilizzando lessico e strumenti più propri della cultura – che consentiranno di valutare l’impatto generato dal settore e dalle politiche pubbliche culturali<sup>81</sup>.

80 Arts Council England, «Developing participatory metrics».

81 Il report di questo lavoro è ancora in redazione e sarà accessibile nei primi mesi del 2022.

## Equo trattamento dei lavoratori

È importante creare le premesse legali, amministrative e politiche affinché ci sia una correlazione virtuosa evidente (in forma di vincolo o di premialità) tra finanziamenti alle istituzioni culturali e organizzazioni e imprese culturali e la responsabilità occupazionale. Come suggerito dall’organizzazione Art Workers Italia

“la promozione e agevolazione di processi occupazionali virtuosi nelle istituzioni museali e artistiche, attraverso l’inserimento di clausole obbligatorie che vincolino il ricevimento delle risorse alla regolamentazione del ruolo e all’equa remunerazione dei diversi professionisti coinvolti nei progetti, attraverso contratti in cui siano esplicitati in maniera chiara corrispettivi adatti alle mansioni richieste, distinguendo le fasi di ricerca, organizzazione e produzione.”

Si tratta di un allineamento con misure che stanno trovando progressivamente spazio in alcune delle principali capitali artistiche globali. Si veda ad esempio il lavoro indipendente di certificazione portato avanti da W.A.G.E.<sup>82</sup>.

## Nuove Tassonomie

La natura costantemente mutevole delle pratiche del Contemporaneo, così come le brusche trasformazioni portate dalla pandemia, fanno sì che ci sia bisogno di una riflessione ed un aggiornamento costante sulle tassonomie utilizzate per la strutturazione dei bandi a supporto delle organizzazioni. Come evidenziato, si sono moltiplicate le forme di traduzione digitale di pratiche pensate altrimenti, così come sono nate nuove pratiche interamente digitali. Allo stesso tempo, molte pratiche

82 <https://wageforwork.com/>

artistiche pensate originariamente per spazi chiusi hanno trovato nuove declinazioni per gli spazi all'aperto. Questo impone una riformulazione su diversi livelli. Innanzitutto, quello della tradizionale suddivisione tra arti visive ed attività performative. In secondo luogo, quello della qualità della produzione, che deve essere ripensata non solo in termini di una trasposizione digitale e/o all'aperto, ma almeno come una traduzione con specifiche connotazioni curatoriali, organizzative produttive e di linguaggi. Infine, un ripensamento dell'impatto in termini di pubblici, il rapporto con i quali è in profonda ridefinizione alla luce della saturazione quantitativa data dall'iper-esposizione mediatica nel corso degli ultimi due anni.

### Costruire e favorire le Reti

#### Programmi di internazionalizzazione

Come è stato rilevato più volte, una delle principali conseguenze della pandemia consiste nella crisi dell'internazionalizzazione delle progettualità di singoli operatori, organizzazioni e spazi indipendenti. Questa criticità può essere considerata come un punto di leva per il rilancio internazionale di sistema dell'azione degli operatori indipendenti del contemporaneo in Lombardia. È importante implementare strumenti di coordinamento, connessione, facilitazione e conoscenza che mettano in relazione i principali istituti di cultura estera in Italia, organi di secondo livello, istituzioni che in Italia e all'estero si occupano di costruire percorsi di mobilità, facilitazione, scambio e finanziamento per gli operatori culturali. Un vero e proprio "tavolo di coordinamento internazionale" che rilanci il ruolo di Milano come città globale della cultura.

#### Superare le distanze tra Milano e la Lombardia

Come è emerso chiaramente negli studi preliminari effettuati sul contesto di Bergamo e di altre città, le distanze percepite tra il

capoluogo di regione e le altre grandi città (e, si può ipotizzare, anche molti territori rurali e di montagna) sono in costante accorciamento, soprattutto per quello che riguarda i mondi della cultura e del Contemporaneo. E' giunto il momento di considerare le diverse forme di capitali sociali, culturali e simbolici che circuitano nei territori lombardi come un patrimonio collettivo e generativo e non come un elemento identitario di separazione. Per quello che riguarda i mondi della cultura e del contemporaneo sembra essere un dato di fatto, una realtà data per scontata dagli operatori. Sono necessarie ovviamente ulteriori ricerche su territori specifici per identificare gli interlocutori e mettere in relazione obiettivi e strumenti.

### Supporto alla costruzione di reti tra organizzazioni indipendenti

Le organizzazioni della cultura hanno storicamente, non solo in Italia, delle difficoltà nella costruzione di reti<sup>83</sup>. Tuttavia, gli anni più recenti hanno visto il proliferare di nuovi network e la rinascita di alcuni più tradizionali, prima in risposta alla Riforma del Terzo Settore (che rischia di penalizzare le organizzazioni del terzo settore culturale che agiscono in totale autonomia) e poi come conseguenza dell'arrivo del Covid19.

Supportare organizzazioni di secondo livello come queste è di fondamentale importanza per policy maker ed erogatori, per molti motivi tra i quali:

- avere referenti unici per la co-progettazione invece che una pluralità di voci in contrasto tra loro;
- costruire partnership di progetto più solide e non strumentali alla sola vittoria dei bandi;
- permettere l'emersione di istanze urgenti (culturali, progettuali, economiche e giuridiche) in modo più strutturato e tempestivo;

<sup>83</sup> Per una trattazione estesa della storia delle forme di mutualismo, rete e collaborazione tra organizzazioni culturali si veda Niessen, «ICC/UGC. Il nuovo Lavoro Culturale».

- favorire la circuitazione di opere e progetti all'interno dello stesso territorio e tra territori diversi;
- favorire l'internazionalizzazione dei mercati del lavoro, delle opere e della progettazione;
- favorire forme di peer-to-peer e networked learning, attivando percorsi di capacitazione ed empowerment.
- favorire forme di mobilità (nazionale e internazionale) per artisti, operatori e tecnici.

Le forme di supporto in questo senso possono essere diverse:

- a) di tipo diretto, con l'erogazione di contributi ad hoc finalizzati alla costruzione e/o al mantenimento di reti di operatori;
- b) bandi che prevedano risorse specifiche da destinare alla costruzione e partecipazione ad attività di rete<sup>84</sup>, tenendo presente che tali attività necessitano di linee di bilancio specifiche per essere sostenibili per le organizzazioni.

### Programmi dedicati per l'interazione tra innovazione sociale e contemporaneo

Se si vuole spingere sull'intersezione tra indipendenti del Contemporaneo e mondi dell'innovazione sociale (scelta ovviamente non obbligata, ma che dipende eventualmente da scelte politiche e strategiche di policy makers, erogatori ed operatori) è necessario lavorare sulla costruzione di percorsi d'integrazione tra mondi dell'innovazione sociale e indipendenti del Contemporaneo. Questa scelta può comportare eventualmente la costruzione di misure di sostegno e finanziamento ad hoc, ma dovrebbe passare innanzitutto da un

<sup>84</sup> In questo senso, è di particolare interesse la sperimentazione attivata dalla Regione Toscana con il DEFR 2019 approvato dal Consiglio Regionale con la Deliberazione n. 109 del 18 dicembre 2018 "Nota di aggiornamento al documento di economia e finanza regionale (DEFR) 2019. Approvazione", ha individuato nell'ambito del Progetto regionale 4 "Grandi attrattori culturali, promozione del sistema delle arti e degli istituti culturali", la linea di intervento n. 6 "Reti nazionali ed internazionali dell'arte contemporanea".

percorso di avvicinamento e traduzione tra i due contesti che – come emerso – si percepiscono molto lontani.

La traduzione dovrebbe riguardare obiettivi, linguaggi e strumenti ma soprattutto incentrarsi sul ruolo della pratica culturale all'interno delle progettualità (sempre finalizzata ad altro nei mondi dell'innovazione sociale, oggetto stesso della ricerca e dell'azione nei mondi della cultura).

### Ospitalità

Ogni organizzazione culturale trova casa e cresce in territori diversi, costruendo relazioni specifiche con spazi, pubblici e scene. Le misure di ospitalità sono forme di collaborazione tra attori diversi che possono mettere a valore queste specificità, costruendo forme di cultura di prossimità, porosa e accessibile, diffusa capillarmente.

Perché abbiano successo è necessario avere sempre ben chiaro che "ospitare" non vuol dire "mettere in vetrina", "dislocare" o "esternalizzare". Al contrario, è importante che i percorsi di ospitalità siano il risultato di processi di co-progettazione nei quali siano chiari per tutte le parti coinvolte:

- 1) gli obiettivi strategici e sul piano culturale, curatoriale, organizzativo ed economico;
- 2) i tempi e le modalità amministrative di collaborazione;
- 3) gli aspetti di comunicazione istituzionale;
- 4) gli aspetti economici, esplicito e impliciti.

È auspicabile costruire una mappa delle competenze e delle responsabilità, lavorando perché si esplicitino i vantaggi e svantaggi sui diversi livelli valorizzando le competenze specifiche delle diverse parti in gioco.

Sul piano delle relazioni, è importante evitare collaborazioni eccessivamente strumentali, costruendo percorsi di traduzione e negoziazione tra obiettivi, linguaggi e logiche intrinseche

delle diverse parti in causa. Non bisogna dimenticare che si tratta di un lavoro oneroso in termini progettuali, gestionali, ed economici.

### Project room nelle istituzioni tradizionali

La pratica delle project room è ormai consolidata in molte istituzioni internazionali che hanno deciso di aprirsi alla collaborazione con gli indipendenti, dedicando spazi e risorse alla curatela e/o alla produzione di organizzazioni ospiti (BIBLIO). Anche se la project room è solitamente intesa all'interno di musei e centri espositivi, è possibile pensarla anche in altri contesti come biblioteche, teatri, archivi, etc. È una forma di collaborazione che può fornire alle organizzazioni indipendenti forme di capitale relazionale, culturale e simbolico altrimenti non accessibili, e portare alla conoscenza dei pubblici di non addetti ai lavori realtà più sperimentali, meno visibili e situate in territori periferici.

### Lo spazio indipendente come spazio di sperimentazione per le istituzioni tradizionali

Per loro natura flessibili ed abituate a rispondere in tempi più brevi, adattando gli aspetti produttivi alle necessità che si manifestano in itinere, le organizzazioni indipendenti possono mettere in campo una grande agilità sul piano organizzativo, amministrativo e produttivo. I loro gruppi di lavoro hanno sviluppato competenze ibride in questo senso sia dal punto di vista organizzativo che da quello tecnico.

Per contro, talvolta le istituzioni tradizionali possono essere macchine produttive lente e pesanti, vincolate a flussi di lavoro burocratici che faticano a rispondere alle sollecitazioni degli artisti, di altre istituzioni e dei territori.

Forme di collaborazione che ospitano l'attività di istituzioni tradizionali all'interno dei nuovi centri culturali possono attivare il dinamismo richiesto da alcuni processi, linguaggi e progetti sempre più diffusi nei mondi dell'arte.

### Gli spazi indipendenti come hub territoriali per le istituzioni

Percorsi di ospitalità di progetti di istituzioni tradizionali all'interno di spazi indipendenti che valorizzino la relazione sui territori pubblici, comunità o scene specifiche.

In molti casi, le istituzioni culturali tradizionali sono costrette o abituate a pensare il rapporto con i propri pubblici in modo tendenzialmente generalista

In questo senso, le organizzazioni culturali indipendenti possono costituire un alleato potente nella relazione con gruppi specifici, come ad esempio: comunità territoriali e/o abitanti di specifici quartieri; determinate comunità di pratiche o professionali; gruppi con status sociali particolari o con condizioni specifiche di marginalità sociale, politica o economica; scene subculturali o artistiche specifiche.

Per farlo, è necessario considerare sempre la volatilità e la mutevolezza delle relazioni che si possono stabilire con comunità, pubblici e scene, non pensando a questa forma di collaborazione come una committenza "chiavi in mano" ma prevedendo che alcuni elementi progettuali potranno e dovranno cambiare.

### Ricerca e Competenze

#### Un osservatorio sugli indipendenti

Università e centri di ricerca di Milano producono costantemente dati qualitativi e quantitativi, ricerche, report e pubblicazioni che approfondiscono nel dettaglio le questioni empiriche, teoriche e di policy connesse ai mondi degli indipendenti. Tuttavia, spesso queste diverse produzioni di sapere fanno fatica ad incontrarsi ed armonizzarsi tra loro e – allo stesso tempo – ad essere messe al servizio delle strategie di organizzazioni ed istituzioni. I motivi sono i più diversi, da quelli connessi al dialogo interdisciplinare a quelli relativi alle razionalità editoriali delle riviste scientifiche, passando per diverse tipologie di carriera per i ricercatori.

È importante costruire tavoli di lavoro inter-universitari ed inter-facoltà per valorizzare al meglio questo patrimonio di conoscenze.

Non è da escludere la costituzione di un Osservatorio sull'arte contemporanea indipendente che sia in grado di cogliere la varietà e la complessità del sistema culturale urbano, la sua costante mutazione nel tempo e la sua capacità di interagire con pubblici ed organizzazioni sui territori, con particolare riferimento al rinnovamento delle tassonomie da impiegare nei sistemi di finanziamento pubblici e privati.

### Accesso al capacity building come strumento di democrazia culturale

È necessario costruire un sistema accessibile, articolato e multi-livello di formazione alla gestione e progettazione per le organizzazioni indipendenti. Ad oggi, le competenze relative alla progettazione, all'organizzazione, alla visione strategica sono demandate alla possibilità di frequentare corsi di aggiornamento e master presso organizzazioni private e università, vincolando di fatto la possibilità di un'organizzazione di costruire percorsi sostenibili e strutturati alle disponibilità dei singoli appartenenti di mobilitare forme di rendita familiare, in modo del tutto scollegato dalla rilevanza artistica e culturale della proposta.

Per questo, è necessario ampliare il più possibile l'accesso a forme di capacity building per le organizzazioni indipendenti del contemporaneo, rendendo il più possibile trasversale e democratica la possibilità di portare avanti determinati sguardi, visioni e sperimentazioni. In questo senso, si possono portare avanti interventi su almeno due piani.

Il primo è quello della costruzione di percorsi di capacity building orientati al consolidamento organizzativo, alla proiezione strategica e alla capacità progettuale sotto forma di corsi, laboratori, accompagnamenti ad hoc. È fondamentale che percorsi di questo tipo siano pensati tenendo conto delle caratteristiche intrinseche dell'attività delle organizzazioni

indipendenti del contemporaneo e della necessità di traduzione tra logiche e mondi diversi.

Il secondo è costituito dalla costruzione programmatica di strategie di borse di studio a corsi e percorsi già esistenti grazie al coinvolgimento di soggetti pubblici e privati.

### Nuovi strumenti di comunicazione dei finanziamenti alla cultura

Come succede prevalentemente nel resto del settore culturale, anche nel Contemporaneo la conoscenza da parte degli operatori dei sistemi di finanziamento della cultura è estremamente scarsa. Considerando che in Italia – a differenza di quello che succede in altri paesi europei, come ad esempio in Francia – le politiche culturali tendenzialmente non sono oggetto di dibattito sui media, non sorprende che la quantità, la qualità e la provenienza dei finanziamenti per la cultura costituiscano per gli operatori un'incognita. Le conseguenze sono – da un lato – una scarsa capacità di accesso ai finanziamenti e di crescita per le organizzazioni e – dall'altro – un'insoddisfazione nei confronti dell'operato di policy maker ed erogatori dettata in molti casi da incomprensioni e mancanza di conoscenza del quadro generale.

Per colmare questi divari è necessario costruire strumenti di divulgazione che incrementino accessibilità, trasparenza e generale alfabetizzazione relativamente ai canali e i processi di finanziamento pubblico e privato della cultura, anche in partnership con le ormai numerose organizzazioni private e del terzo settore che si occupano di questo.

**Rapporto con la Pubblica Amministrazione**

- Misure per gli spazi culturali
- Sportello di facilitazione
- Ripensare le erogazioni
- Forme differenziate di erogazione
- Premiare la diversità
- Revisione Criteri dei Bandi
- Supporto alle organizzazioni e non solo ai progetti
- Analisi dei costi di ricerca, sperimentazione, curatela e produzione
- La qualità della produzione al centro della valutazione
- Equo trattamento dei lavoratori
- Nuove Tassonomie

**Costruire e favorire le Reti**

- Programmi di internazionalizzazione
- Superare le distanze tra Milano e la Lombardia
- Supporto alla costruzione di reti tra organizzazioni indipendenti
- Programmi dedicati per l'interazione tra innovazione sociale e contemporaneo
- Ospitalità
  - Project room nelle istituzioni tradizionali
  - Lo spazio indipendente come spazio di sperimentazione per le istituzioni tradizionali
  - Gli spazi indipendenti come hub territoriali per le istituzioni

**Ricerca e Competenze**

- Un osservatorio sugli indipendenti
- Accesso al capacity building come strumento di democrazia culturale
- Nuovi strumenti di comunicazione dei finanziamenti alla cultura



## Appendice: Cinque sfide di sistema

### Cinque sfide della cultura a Milano<sup>85</sup>

“Cosa manca nella cultura a Milano?” Provare a rivolgere questa domanda ai pubblici e agli addetti ai lavori fa emergere la densità e la stratificazione di significati, pratiche e linguaggi che cerchiamo di ricondurre a un termine dai confini spesso troppo angusti, quello di cultura. Tra le tante risposte che si potrebbero raccogliere: “un Museo del Contemporaneo”; “un nuovo Grande Progetto di Arte Relazionale”; “un Auditorium come quello del Parco della Musica”; “un Centro per l’Arte e la Scienza”. L’elencazione potrebbe continuare per pagine e pagine, ma sarebbe un esercizio futile. Sono tutte risposte legittime che guardano però alla realizzazione di singoli elementi isolati in un contesto che negli ultimi dieci anni ha attraversato enormi trasformazioni, nel quale la cultura è passata dal ruolo di ancella delle cose “serie” a quello (a volte reale, altre solo annunciato) di motore urbano. In parte persino durante la pandemia, l’agenda culturale cittadina è stata costantemente affollata di inaugurazioni, aperture di nuovi spazi, lanci di nuove istituzioni, annunci e comunicati. Più che guardare alla “next big thing”, allora, per capire come si può trasformare la cultura a Milano è interessante confrontarsi con la complessità, provando a cogliere alcuni grandi movimenti necessari con cui la città nel suo complesso dovrà confrontarsi in futuro.

Certo, parlare di come è cambiata Milano negli anni recenti non è facile. Perché le trasformazioni dell’ultimo decennio hanno segnato una discontinuità enorme rispetto al passato, costruendo su alcuni temi delle distanze con il resto del Paese e favorendo, su altri, prese di posizione ideologiche all’interno della stessa città. La nascita di una nuova forma di governance, il fiume di risorse mobilitato anche grazie a Expo 2015 e la proliferazione

<sup>85</sup> Questo testo – nella forma di una riflessione editoriale di metà percorso della ricerca – è stato precedentemente pubblicato su Niessen, «Cosa manca a Milano sul fronte della cultura?»

di grandi interventi di architettura iconica hanno contribuito a produrre un'immagine a volte un po' piatta di un tessuto urbano che – come è inevitabile – vive di contraddizioni, di ambiguità e di disallineamenti.

Se oltre i confini comunali a volte sembra quasi che tutto luccichi sotto la Madonnina, al suo interno la città è divisa tra “ottimisti” e “estrattivisti”. I primi mettono l'accento su una rete di mezzi pubblici efficiente, sul potere inclusivo della tradizione filantropica meneghina, sull'attrazione di capitale umano, sulla generazione di ricchezza economica e sulla capacità di competere in alcune grandi sfide internazionali. I secondi guardano invece alle disuguaglianze crescenti, allo scollamento tra redditi e costo della vita, alla povertà abitativa, alla turistificazione ed alla gentrificazione. È una polarizzazione che sconfinava spesso nell'agiografia da un lato e nella critica un po' autocompiaciuta dall'altro, e che rischia di dare sguardi su Milano tutt'altro che approfonditi.

E non è certo possibile dimenticare che la vita della città è stata segnata in modo brutale dall'ultimo anno e mezzo di pandemia. Alle chiusure portate dal lockdown e dalle zone di vari colori ha corrisposto a un blocco o una forte contrazione del lavoro per decine di migliaia di professionisti ed organizzazioni, sia nell'ambito strettamente culturale che in tutti quei settori dell'economia creativa che qui più che altrove in Italia con la cultura si fondono, a partire da quelli degli eventi e della comunicazione. Chi ha potuto ha lasciato la città per periodi più o meno lunghi, verso seconde o terze case. Gli altri hanno dovuto fare i conti con quella che in molti hanno vissuto come *una zona grigia lunga 18 mesi*.

Eppure, è un discorso che bisogna provare a fare, partendo da *cinque grandi sfide culturali urbane*.

### La sfida degli spazi

È evidente che siamo nel mezzo di una riformulazione su scala globale degli *usi dello spazio nelle metropoli*. Il lavoro a distanza

ha svuotato molte delle grandi sedi del terziario, cambiando i modi dell'abitare e travolgendo interi settori dei servizi, dalla ristorazione alle pulizie e alla logistica. Quando troveremo il modo di convivere con il Coronavirus probabilmente i flussi turistici torneranno a crescere, ma è chiaro che oggi la domanda è quella di un *turismo lento* e di *prossimità* che non trova riscontro nelle grandi strutture ricettive né nelle soluzioni di piattaforma. Gli esiti di questa grande trasformazione sono ancora incerti, ad ogni livello.

Oggi artisti, operatori, istituzioni e organizzazioni culturali si trovano di fronte ad un panorama di spazi nel quale troppo spesso i *requisiti di sicurezza minimi* (volumi, prese d'aria, distanze tra le postazioni) non possono essere soddisfatti. I costi delle sanificazioni certificate possono essere proibitivi e molte delle forme tradizionali di uso continuativo di studi, coworking e laboratori sono messe in crisi da una quotidianità che è costantemente rimessa in discussione da quarantene, malattie, assistenza a familiari malati o chiusure temporanee di scuole e asili.

Se nei mesi passati molti luoghi della cultura (come piccoli teatri e sale prove) hanno affrontato questa incertezza trasformandosi in *centri di logistica* per le Brigate e le tante altre forme di solidarietà diffusa, oggi questa condizione si traduce nel rischio di collasso di molte forme di produzione culturale.

C'è una domanda nuova, diffusa ed urgente di *spazi resi accessibili per la produzione culturale* a breve, medio e lungo termine. È un'opportunità per ridare vita a quelle zone della città – in centro come in periferia – desertificate dalla pandemia, nelle quali i locali vuoti che una volta erano negozi, show-room ed uffici possano riconvertirsi in laboratori, spazi espositivi, atelier e co-working, sicuri dal punto di vista sanitario ed accessibili da quello economico. C'è molto fermento nel mondo dei *nuovi centri culturali*, quella galassia di luoghi della cultura ibridi e difficilmente definibili la cui proliferazione ha segnato la vita milanese recente, e che oggi chiedono nuove forme di supporto e riconoscimento. Ma c'è anche tensione riguardo al futuro di molti *centri sociali* che costituiscono un'ossatura culturale importante – come Macao, Cascina Torchiera e Ri-Make – la cui sopravvivenza è

incerta e per la quale c'è bisogno di trovare soluzioni innovative di sistema.

La questione degli spazi non riguarda solo quelli al chiuso. L'impossibilità e la paura del contatto con gli altri corpi hanno moltiplicato la domanda e l'offerta di *forme culturali all'aria aperta*. Anche – ma non solo – street art, performance e concerti. Pratiche che sono in ripensamento e che adesso hanno bisogno di *interventi strutturali su piazze e parchi*, di *finanziamenti ad hoc* e di un lavoro costante di *accompagnamento burocratico e semplificazione amministrativa*.

Le trasformazioni nell'uso sociale degli spazi pubblici e privati portate dalla pandemia implicano anche un *ripensamento della formula delle "week"*, che tanta fortuna ha avuto negli anni passati arrivando all'esorbitante numero di 20 nel 2019. Se per alcune il radicamento nel tessuto cittadino è tale da non poter pensare di eliminarle – tra queste le inevitabili Design e Fashion Week, ma anche iniziative di indubbio successo come Bookcity, Piano City, Art Week e Arch Week – per altre ha forse senso pensare a come distribuire gli stimoli e le risorse che le nutrono in modo più articolato, su periodi di tempo più lunghi e con flussi di persone diversi.

### La sfida dei contenuti

La cultura a Milano ha bisogno di imparare a pensare in un'ottica più strategica *la ricerca e la produzione dei contenuti culturali*, guardando più al *software* delle persone, delle relazioni e delle capacità e meno *all'hardware* degli edifici. Questo vuol dire trovare formule per vincolare la *rigenerazione spaziale a base culturale* alla costruzione di *percorsi curatoriali*, sia dal punto di vista dei gruppi di lavoro che da quello delle risorse complessive messe a disposizione delle iniziative.

Qui ci sono 39 centri universitari e si pubblicano il 70% dei libri italiani. Eppure chi ha opportunità di studiare le strutture di spesa delle organizzazioni culturali sa che troppo spesso quelle

connesse alle *funzioni di ricerca, produzione e curatela* hanno un ruolo ancillare e sottostimato.

È cruciale aumentare – e finanziare – in modo programmatico la *connessione tra editoria, centri di ricerca, grandi istituzioni culturali e organizzazioni indipendenti* con iniziative congiunte, sistemi di residenze, project room e borse di studio ad hoc.

Ma è anche importante ripensare il rapporto dei finanziamenti e dei budget tra le spese infrastrutturali e quelle per la curatela, la produzione e la circuitazione; in altri termini, spostare l'asse dall'attuale enorme attenzione per gli aspetti spaziali ad una centralità delle forme ed i modi della cultura che in quei luoghi verrà prodotta e fruita.

Viviamo in tempi confusi, nei quali è spesso difficile capire come si organizzano le priorità, a partire da quelle culturali. Eppure, è chiaro che dietro la grande incertezza che pervade il nostro mondo c'è un intero nuovo corso di *domande che l'arte e la cultura si stanno facendo*. A partire da quelle *de-coloniali, ambientali* e di *genere* portate avanti dai movimenti sociali, che non sono certo rimasti fermi in questo anno e mezzo. E molto, moltissimo, dovremmo indagare sui rapporti individuali e collettivi con la *tecnologia*, con la *scienza*, con la *medicina*, con la *natura*, con i *corpi*, con le *ritualità collettive* e con il *lutto*.

### La sfida delle reti

Dopo tre semestri dall'inizio della pandemia, è chiaro che una risposta di sistema alla necessità di trovare spazi sostenibili per la vita ed il lavoro nelle grandi città non può passare solo da esperienze – interessanti quanto episodiche – come quelle del South Working e del ripopolamento dei borghi una tantum. Per Milano, questa può essere un'opportunità per ripensare il proprio rapporto con altri territori su diversi livelli, articolando proposte che non si limitino all'attrazione di turisti, city user e pendolari ma che trovino modi di scambio e trasformazione reciproca.

Il primo livello sul quale è necessario intervenire è quello

della *Città Metropolitana*, composta da 133 comuni e oltre 3 milioni di abitanti: un territorio vasto, denso e frammentato che fa riferimento a Milano per molti aspetti legati al lavoro, ai servizi ed ai consumi ma che potrebbe essere molto più connesso per quello che riguarda l'offerta culturale, la valorizzazione congiunta del patrimonio (anche in ottica di turismo lento e di prossimità) e soprattutto la circuitazione dei pubblici.

Il secondo livello ha a che fare con le altre città medie e grandi del *Nord Italia*. Per gli operatori e i pubblici, al netto degli effetti pandemici c'è già l'abitudine di spostarsi in giornata tra Milano, Torino, Bologna, Bergamo, Brescia e Venezia (alle quali si aggiungerà a breve, con il completamento dell'alta velocità, Genova). Perché non pensare a programmi, iniziative e sperimentazioni congiunte che facciano sistema per i professionisti e gli studiosi, come avviene da ormai molto tempo tra le grandi città in Belgio, Olanda e Francia? C'è molto da imparare per tutti se si inizia a pensare in termini di *Macro Regione Culturale*.

Il terzo livello riguarda le città medie e grandi del *Centro e del Sud Italia*. Da troppo tempo, infatti, abbiamo “naturalizzato” l'idea di un'Italia a due velocità, anche sul piano culturale. Eppure – nell'enorme disuguaglianza di risorse e di opportunità – città come l'Aquila, Napoli, Bari e Palermo hanno saputo trovare *formule innovative di gestione e valorizzazione dei beni culturali, di sperimentazione sui beni comuni e di costruzione di nuovi centri culturali*. Formule che potrebbero portare a collaborazioni importanti, in un senso e nell'altro.

Il quarto livello è quello – variegatissimo – dell'*Italia non metropolitana*. Che vuol dire, certo, terre alte e aree interne, ma anche il vasto mondo che siamo abituati a pensare come “provincia”, caratterizzato da un accesso sufficiente ai servizi di base ma opportunità limitate di scambio culturale e di circuitazione di capitale sociale. Per chi lavora in questi territori portandosi dietro il “marchio” di Milano è chiaro da tempo che la città può pensare di essere qualcosa di più di un attrattore di risorse umane e economiche, ponendosi invece come punto – d'arrivo, di partenza o

di passaggio – di *catene culturali lunghe e corte* di trasferimento e moltiplicazione di competenze, idee e buone pratiche.

L'ultimo livello è quello *internazionale*. La vulgata vuole Milano “la città europea d'Italia”, e c'è certamente del vero: le connessioni sono moltissime, e Milano è nelle mappe globali non solo della moda, dell'architettura e del design ma anche, in misura minore, dell'editoria e dell'arte contemporanea. Eppure, già prima della pandemia c'era da fare molto per aumentare la connessione con gli altri paesi europei, nei quali l'investimento pubblico in arte e cultura è da decenni spropositatamente superiore a quello italiano. Il Coronavirus non ha reso certo le cose più facili e per cambiarle non si può pensare di affidarsi alle Olimpiadi Invernali. C'è bisogno di pensare a *programmi internazionali di scambio e di studio, a formule di accoglienza* e di reciprocità che coinvolgano la *diplomazia culturale, i centri culturali e le grandi istituzioni* di altri paesi.

### La sfida delle persone

In Italia, più che altrove in Europa, le professioni dell'arte e della cultura sono segnate da una precarietà economica e professionale strutturale. In una città nella quale il costo della vita continua ad aumentare ed i redditi di molti sono appesi a un filo, c'è il rischio concreto di un lento e invisibile *impoverimento del capitale sociale e culturale del territorio*. Già adesso chi non può permettersi gli affitti tuttora altissimi se ne va, a volte temporaneamente e a volte per sempre. Allo stesso tempo, i tantissimi ricercatori e professionisti che tenevano un piede in due città hanno optato per fermarsi “nell'altra”, forse più piccola ma più economica, e cercare di lavorare a distanza.

Si tratta di un fenomeno graduale e non molto visibile, sul quale i dati a disposizione possono dirci ancora poco. Quello che è certo è che quasi nessuno crede ancora alla mitologia di una classe creativa globale iper-mobile (ormai sconfessata dal suo stesso inventore, Richard Florida): chi si occupa del rapporto tra

arte, città e cultura sa che i patrimoni di connessioni, relazioni, competenze, conoscenze e abilità *si costruiscono sui territori nel tempo*, e che un drenaggio improvviso di artisti ed operatori rischia di avere ripercussioni che dureranno anni. A questo proposito è necessario tenere presente che l'inevitabile stop a inaugurazioni, eventi e conferenze non ha significato solo un arresto della fruizione culturale ma anche la cancellazione di quelle occasioni informali di contatto e cross-fertilizzazione che sono momenti cruciali (e non sostituibili dal digitale) di connessione, ideazione e sviluppo di nuove occasioni professionali dei mondi dell'arte e della cultura.

Per invertire questa tendenza c'è bisogno di *iniziative che agiscano su livelli diversi*, dal supporto per *abitazioni e studi a borse di ricerca* e programmi evoluti di *studio visit*. Sarà cruciale favorire la nascita di *nuove reti di secondo livello* e il *consolidamento* di quelle già esistenti, così come lavorare su programmi che implementino la *connessione tra istituzioni tradizionali, nuove organizzazioni e nuovi centri culturali*.

### La sfida della democrazia culturale

Anche se l'economia della città ha continuato a crescere per anni, per alcuni gruppi sociali questo ha voluto dire un *aumento delle disuguaglianze*, l'esposizione al rischio di forme di povertà assoluta, redditi insufficienti per affrontare il costo della vita, povertà abitativa e disoccupazione.

In questo contesto – aiutato in modo drammatico dalle conseguenze del Coronavirus – c'è il rischio concreto dell'esclusione di fasce crescenti della popolazione dai servizi e dai consumi culturali, in un processo di marginalizzazione nel quale *la povertà culturale* si innesta su altre forme di povertà, moltiplicandole. In altri termini, si rischia di andare incontro ad una Milano a due velocità. Una benestante, borghese, saldamente ancorata alle forme di rendita (di capitale economico, ma anche sociale e culturale) che si riversano su Milano dal resto d'Italia e

dall'estero. L'altra sempre più disagiata e popolare, nella quale settori crescenti della piccola borghesia impoverita si fondono e si scontrano con le classi più povere, spesso legate a percorsi migratori.

Contrastare questa tendenza implica interventi di grande respiro, a partire dal welfare e dall'edilizia residenziale pubblica. Ma vuol dire anche imparare a costruire *strategie di partecipazione e democrazia culturale* in un'ottica di *prossimità*, attraverso sforzi programmatici costanti per l'ampliamento e l'aumento di efficacia delle reti di *servizi culturali di base*, a partire dai servizi per l'infanzia, dalle scuole, dai servizi per i giovani e gli anziani, dalle biblioteche ma anche dai tantissimi nuovi centri culturali di iniziativa privata.

Se è vero che le formule più rigidamente quantitative dell'*Audience Development* e dell'*Audience Engagement* sembrano aver fatto il proprio tempo – soprattutto alla luce della richiesta di attenzione costante che viene fatta alle nostre vite sempre più in streaming – è anche vero che se affrontate in modo non ideologico possono fornire strumenti potentissimi di accesso alla cultura, soprattutto fuori dalle rotte della cultura tradizionale. Probabilmente questo implica anche un ripensamento delle forme di *offerta culturale* che tradizionalmente vengono associate ai mondi della marginalità sociale, spesso segnati da una forte *impronta naïve*. Un approccio che forse non può più bastare a fronte della necessità di empowerment individuale e collettivo di gruppi sociali sempre più poveri. Si tratta anche di un'occasione per valorizzare in modo diverso il rapporto tra i mondi della cultura e quelli dell'*innovazione sociale*, che negli ultimi anni hanno popolato la città di iniziative interessanti, costruendo un importante patrimonio di metodi e strumenti, ma che non sempre hanno saputo coniugare le competenze progettuali e di fundraising con visioni culturali lungimiranti.

Molti sono già all'opera per affrontare queste sfide, nei mondi dell'arte e della cultura, nelle istituzioni e nella società civile, chiedendosi non solo quale sarà la prossima grande inaugurazione, ma cosa ci succederà dentro, attorno e attraverso.

---

**“Cinque sfide di Milano” ovvero**

**La sfida degli spazi**

**La sfida dei contenuti**

**La sfida delle reti**

**La sfida delle persone**

**La sfida della democrazia culturale**

---

## Bibliografia

- Agamben, G. *Che cos'è il contemporaneo?* Nottetempo, 2008.
- Andreoni, F., P. Bizzini, M. De Vidi, G. Gregnanin, A. Monaci, e M. Trevisani. *Bagliore: Sei scrittori raccontano i nuovi centri culturali*. Il Saggiatore, 2020.
- Arts Council England. «Developing participatory metrics». *Viitattu* 19 (2015): 2017.
- Bertacchini, Enrico Eraldo, e Paola Borrione. «ARTE AL FUTURO», s.d.
- Bertacchini, Enrico, e Giangavino Pazzola. *Torino creativa: i centri indipendenti di produzione culturale sul territorio torinese*. GAI, 2015.
- Bisaccia, A. *Burocrazzismo e arte. Cronaca di un'equiparazione cosmetica nell'Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreneutica*. Castelvechi, 2020.
- Bishop, C. *Museologia radicale. Ovvero, cos'è «contemporaneo» nei musei d'arte contemporanea?* Johan & Levi.
- Bollo, Alessandro. *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development*. A cura di Di Biase Francesco. Vol. Francesco De Biase (a cura di), "I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement". Milano: Franco Angeli, 2014.
- Bonini, Tiziano. «Contro l'engagement, cercasi audience disperatamente», 12 febbraio 2019. <https://www.che-fare.com/audience-engagement-tiziano-bonini/>.
- . «Il lavoro culturale ha bisogno di una lotta (creativa) di classe». *cheFare*, 19 novembre 2019. <https://www.che-fare.com/lotta-creativa-classe/>.
- Camera di Commercio di Milano, *L'impresa della cultura in Lombardia vale il 22% di tutta Italia*. Milano, 2017
- . *Gallerie d'arte in Italia: 1 su 7 è milanese, 1 su 5 lombarda*. Milano, 2017
- Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi, *L'arte fa impresa a Milano 876 operatori e 190 milioni di business*. Milano, 2019

———. *Arte, un business per 2 mila imprese lombarde e 13 mila italiane con 240 milioni di affari su 1,3 miliardi nazionali*. Milano, 2019

Carazzone, C. «Due miti da sfatare per evitare l'agonia per progetti del Terzo Settore». *Il Giornale delle Fondazioni* 22 (2018).

Carlini, Cristina, Mimma Gallina, e Oliviero Ponte di Pino. *Reinventare i luoghi della cultura contemporanea: Nuovi spazi, nuove creatività, nuove professioni, nuovi pubblici*. FrancoAngeli, 2017.

Castelli, Giovanna, e Alfredo Valeri. «“Metodologia” in “Le Organizzazioni private dell'arte contemporanea in Italia. Ruoli, funzioni, attività”». Comitato Fondazioni Arte Contemporanea, Associazione Civita, Intesa Sanpaolo, 2020. <https://www.civita.it/Associazione-Civita/Attivita/Pubblicazioni/Altre-Pubblicazioni/Le-organizzazioni-private-dell-arte-contemporanea-in-Italia.-Ruoli-funzioni-attivita>.

cheFare. «*la*Call to Action – La mappatura dal basso dei nuovi centri culturali italiani promossa da cheFare», dicembre 2021. [https://www.che-fare.com/che-fare-media/2021/12/laCall-to-Action\\_il-report.pdf](https://www.che-fare.com/che-fare-media/2021/12/laCall-to-Action_il-report.pdf).

———. «Spazi di partecipazione. Una panoramica dalla ricerca di cheFare sui partecipanti al bando Rincontriamoci2020». Fondazione Compagnia di San Paolo, febbraio 2021. <https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Spazi-di-partecipazione-sintesi-della-ricerca-sui-partecipanti-di-Rincontriamoci-cheFare.pdf>.

Chiapello, Eve. *Artistes versus managers: le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Métailié, 1998.

Comune di Milano. «Deliberazione 1160-2017 “Indirizzi e criteri per la valorizzazione di immobili di proprietà comunale”», 2017.

———. «Deliberazione CG 1978-2012 “Approvazione dei criteri per l'utilizzo e la concessione d'uso d'immobili di proprietà comunale al fine di avviare progetti finalizzati allo sviluppo di attività culturali sociali ed economiche”», 2012.

D'Alena, M. *Immaginazione civica. L'energia delle comunità dentro la politica*. Luca Sossella Editore, 2021.

De Voldere, I., M. Fraioli, A. Blau, S. Lebert, S. Amann, e J. Heinsius. «Cultural and creative sectors in post-COVID-19 Europe. Crisis effects and policy recommendations», 2021.

Dilevko, Juris, e Lisa Gottlieb. *The evolution of library and museum partnerships: Historical antecedents, contemporary manifestations, and future directions*. Libraries Unlimited, 2004.

Federculture, *Studio sul ruolo della cultura come driver di sviluppo per il sistema delle imprese dell'economia milanese e per il territorio*. Roma, 2013

Fondazione, Milano. «Storia della Fondazione Milano». Fondazione Milano. Consultato 20 dicembre 2021. <https://fondazionemilano.eu/fondazione-milano/storia>.

Franceschinelli, R., a c. di. *Spazi del possibile: I nuovi luoghi della cultura e le opportunità della rigenerazione*. Franco Angeli Edizioni, 2021.

Gariboldi, Alessandra. «Tutto quello che avreste voluto sapere sull'Audience Engagement e non solo», 23 gennaio 2019. <https://www.che-fare.com/cosa-e-audience-engagement-alessandra-gariboldi/>.

Giacomelli, Marco Enrico. «Alta formazione artistica e Accademie: inchiesta | Artribune», 6 dicembre 2020. <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/didattica/2020/12/alta-formazione-artistica-interviste/>.

Giuliani, I. «La città culturale». *Spazi, Lavoro e Cultura a Milano. Milano: Fondazione Giangiacomo Feltrinelli*, 2018, 11.

Gregory, Ann Goggins, e Don Howard. «The Nonprofit Starvation Cycle». *Stanford Social Innovation Review* 7, n. 4 (2009): 49–53.

Hollands, Robert G. «Alternative creative spaces and neo-liberal urban transformations: lessons and dilemmas from three European case studies». *City* 23, n. 6 (2019): 732–50.

Hutchison, Andrew John, Lynne Halley Johnston, e Jeff David Breckon. «Using QSR-NVivo to facilitate the development of a grounded theory project: an account of a worked example». *International journal of social research methodology* 13, n. 4 (2010): 283–302.



- Jacob, Mary Jane. *Places with a Past: new site-specific art at Charleston's Spoleto Festival*. Rizzoli New York, 1991.
- Manzini, E. *Abitare la prossimità: Idee per la città dei 15 minuti*. Egea, 2021.
- Niessen, Bertram. «Cosa manca a Milano sul fronte della cultura?» *Artribune Magazine*, settembre 2021. <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2021/10/milano-cultura-sfide/>.
- . «Cosa sono i nuovi centri culturali». *cheFare*, 17 ottobre 2019. <https://www.che-fare.com/cosa-sono-nuovi-centri-culturali/>.
- . «Dobbiamo parlare del rapporto tra politica, economia e cultura, e non possiamo più rimandare», 14 febbraio 2019. <https://www.che-fare.com/audience-engagement-nube-di-parole-torino/>.
- . «Going commercial. L'integrazione degli artisti underground a Milano e Berlino». *Unpublished PhD thesis, University of Milano-Bicocca*, 2009.
- . «ICC/UGC. Il nuovo Lavoro Culturale». In *Platform capitalism e confini del lavoro negli spazi digitali*, a cura di Emiliana Armano, Annalisa Murgia, e Maurizio Teli, 91–108. Milano; Udine: Mimesis, 2017.
- Ovidio, Marianna d', e Alessandro Gandini. «The functions of social interaction in the knowledge-creative economy: Between co-presence and ICT-mediated social relations». *Sociologica* 13, n. 1 (2019): 51–66.
- Piasere, L. *L'etnografo imperfetto: esperienza e cognizione in antropologia*. Laterza, 2002.
- Pinto, Roberto. «ArtLine Milano: una collezione di arte contemporanea all'aperto». *INTRECCI d'arte*, n. 3 (2018).
- Ratclif Luigi e Castelli Luca. «Generazione terzo millennio: i centri indipendenti di produzione culturale». *EC*, 2013, 141–58. <https://doi.org/10.1446/74578>.
- Santi, Veronica, e Ilaria Conti. «Guida ad un equo compenso nell'arte contemporanea». *cheFare*, 15 settembre 2021. <https://www.che-fare.com/arte-contemporanea-compensi-santi/>.
- Schubert, Peter, e Silke Boenigk. «The Nonprofit Starvation Cycle: Empirical Evidence From a German Context». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 48, n. 3 (1 giugno 2019): 467–91.
- Signorelli, Andrea Daniele. «Dentro Lo Stato dei Luoghi, un'idea ben precisa di rigenerazione urbana e territoriale». *cheFare*, 17 luglio 2020. <https://www.che-fare.com/signorelli-lo-stato-dei-luoghi-franceschinelli-rigenerazione/>.
- Strauss, Anselm, e Juliet M. Corbin. *Grounded theory in practice*. Sage, 1997.
- Thompson, Nato. *Living as form: Socially engaged art from 1991-2011*. MIT Press, 2012.

# Colophon

Con il contributo di:



Con il supporto di:



Partner di rete:



Partner culturali:



CENTRO INTERNAZIONALE  
DI STUDI UMANISTICI "UMBERTO ECO"

Partner scientifici:



Hanno partecipato a questa ricerca:

**Umberto Angelini** – Direttore Artistico Triennale Milano Teatro  
**Katia Anguelova** – Curatrice indipendente, co-fondatrice e co-direttrice di Kunstverein  
**Lorenza Baroncelli** – Direttrice Artistica Triennale di Milano  
**Simone Bertuzzi** – Artista  
**Nicolò Bini** – CEO Base  
**Gina Bruno** – Fondatrice Nuova Armenia  
**Patrizia Brusarosco** – Direttrice Viagarini fabbrica del vapore  
**Francesco Cavalli** – Fondatore e direttore creativo Leftloft  
**Gaspere Caliri** – Co-fondatore e Service Designer di Kilowatt  
**Andrea Capaldi** – Co-fondatore & CEO mare culturale urbano  
**Lorenzo Carni** – Project manager di Ponderosa Music & Art  
**Martina Cesani** – Direttrice Artistica DASTE  
**Cecilia Colombo** – Project Manager di Kilowatt  
**Anna Daneri** – Curatrice indipendente  
**Paola Dubini** – Professoressa di management Università Bocconi di Milano  
**Linda di Pietro** – Direttrice programma BASE  
**Roberto Ferrari** – Direttore esecutivo del Museo Galileo  
**Davide Giannella** – Curatore indipendente  
**Enrico Gilardi** – Standards Studio  
**Lorenzo Giusti** – Direttore GAMeC  
**Antonella Gradellini** – Direzione Generale Autonomia e Cultura, Regione Lombardia  
**Francesco Grandi** – Responsabile ricerca e sviluppo Fondazione Giangiacomo Feltrinelli  
**Camilla Invernizzi** – Fondatrice e CEO Arts For  
**Isabella Inti** – Socia fondatrice e presidente dell'associazione Temporiuso.net, Professoressa di Urban Planning al Master in Architecture al Politecnico di Milano  
**Marco Minoja** – Direttore Direzione Cultura Comune di Milano  
**Stefano Mirti** – Presidente Fondazione Milano

**Alessandra Pioselli** – critico d'arte e curatrice, docente di Storia dell'arte contemporanea e di Critica d'arte presso Accademia di belle arti G. Carrara  
**Andrea Pinotti** – Professore di Estetica Università Statale di Milano  
**Oliviero Ponte di Pino** – Presidente Associazione Culturale Ateatro, cofondatore di Bookcity  
**Marina Pugliese** – Responsabile Arte pubblica Comune di Milano  
**Ruggero Pietromarchi** – Direttore creativo di Terraforma  
**Virginia Ricci** – autrice freelancer  
**Pier Luigi Sacco** – professore ordinario Università IULM  
**Silvia Tarassi** – Commissione Musica Ministero della Cultura  
**Maria Paola Zedda** – direttrice artistica e curatrice  
**Michela Mascia** – studentessa Università Bocconi di Milano progetto “dai un senso al profitto”  
**Edoardo Maltoni** – studente Università Bocconi di Milano progetto “dai un senso al profitto”

Si ringraziano inoltre:

**Giovanna Amadasi** – Responsabile progetti Culturali ed Istituzionali Pirelli HangarBicocca

**Matteo Balduzzi** – Curatore MuFoCo

**Claudia D'Alonzo** – Docente Accademia di Belle Arti di Brera

**Marianna d'Ovidio** – Professoressa associata di sociologia dell'ambiente e del territorio Università degli Studi di Milano-Bicocca

**Francesca Martinelli** – Direttrice Fondazione Centro Studi Doc

**Graziano Palamara** – Socio fondatore Il Cinemino

**Carlo Luigi Pirovano** – Intesa Sanpaolo

**Andrea Rebaglio** – Vice direttore area Arte e Cultura Fondazione Cariplo

**Carlo Salone** – Professore ordinario Politecnico di Torino

**Sergio Silvotti** – Consigliere Fondazione Triulza

**Giulio Stumpo** – Liv.in.g. – Live internationalization gateway

***laGuida – ilContemporaneo***

Gli indipendenti a Milano ai tempi della pandemia

a cura di Bertram Niessen

con il contributo di Matteo Brambilla, Bianca Barozzi,  
Marilù Manta e Giulia Osnaghi

ISBN

978-88-94442144

© 2022 Associazione culturale *cheFare*

Associazione culturale *cheFare*

Via A. Tadino, 52

20124, Milano

C.F. 97706570153

T +39 393 864 58 32

M [posta@che-fare.com](mailto:posta@che-fare.com)

W [www.che-fare.com](http://www.che-fare.com)

Progetto grafico e impaginazione

Cinzia D'Emidio

***cheFare***<sup>®</sup>

*che*Fare®