

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M.*  
*270/2004*)

In Musicologia e scienze dello spettacolo

Tesi di Laurea

# **Formazione musicale e management: dalla Scuola di musica di Fiesole all'evento culturale.**

**Relatore**

ch. Prof. Andrea Erri

**Correlatore**

ch. Prof.ssa Maria Iola Biggi

**Correlatore**

ch. Prof. Veniero Rizzardi

**Laureando**

Daniele Brancaleoni

Matricola 835188

**Anno Accademico**

**2012 / 2013**

# Indice

## Indice generale

|  |    |
|--|----|
| Indice.....  | 2  |
| Introduzione .....   | 4  |
| 1° Capitolo Cenni storici e basi teoriche .....  | 7  |
| Abstract .....   | 7  |
| Musica ed Economia nella Marca trevigiana.....   | 7  |
| Fare impresa culturale nel contesto microeconomico trevigiano.....                                       | 9  |
| Cultura e pensiero economico.....  | 13 |
| Dove si rifugiò la cultura?.....   | 17 |
| Conclusioni .....  | 19 |
| 2° Capitolo Il business plan e le tipicità delle scuole di musica .....                                  | 20 |
| Abstract .....   | 20 |
| Tipicità delle scuole di musica.....   | 20 |
| Il Business-plan.....  | 21 |
| L'idea .....   | 24 |
| Analisi socio-culturale del contesto .....   | 24 |
| Servizi offerti in base alle esigenze del contesto.....  | 26 |
| Le risorse .....   | 31 |
| Relazione finale.....  | 33 |
| Conclusioni.....   | 34 |
| 3° Capitolo Il 'Caso' della Scuola di Musica di Fiesole.....   | 34 |
| Abstract . .....   | 34 |
| L'analisi del contesto e delle parti interessate .....   | 35 |
| Il metodo d'analisi relativo alla descrizione del contesto .....   | 38 |
| Adriana Verchiani: un'impresa culturale o un evento culturale?.....                                      | 41 |
| Il 'Caso'della Scuola di Musica di Fiesole .....   | 48 |
| I servizi.....   | 50 |
| L'Orchestra Giovanile Italiana .....   | 50 |
| L'impresa culturale.....   | 52 |
| Le risorse.....  | 56 |
| Il fund-raising.....   | 57 |
| Conclusioni.....   | 58 |
| 4° Capitolo La Scuola di musica Clara Schumann di Castagnole di Paese: un modello<br>interpretativo..... | 59 |

|  |     |
|--|-----|
| Abstract .....   | 59  |
| Analisi etnomusicologica del contesto .....  | 59  |
| Il progetto .....  | 64  |
| La Scuola di Musica Clara Schumann: un' impresa culturale Non-Profit .....             | 66  |
| Corso d'orchestra e musica da camera. ....   | 72  |
| Fund-raising .....   | 75  |
| Progetto: Over Zero Music Project .....  | 76  |
| Conclusioni.....   | 80  |
| <br>   |     |
| 5° Capitolo Fare business con la cultura? .....  | 81  |
| <br>   |     |
| Abstract .....   | 81  |
| Nel profit .....   | 82  |
| Nel non profit .....   | 84  |
| L'evento culturale.....  | 85  |
| David Spencer .....  | 87  |
| Un team manager : lo storico dell'arte, il musicologo, l'economista della cultura..... | 88  |
| Il progetto Tra colori e note:Musica dipinta – Dipinti in musica.....                  | 90  |
| Il fund-raising .....  | 90  |
| Conclusioni.....   | 103 |
| <br>   |     |
| 6° Capitolo Management e Formazione musicale .....                                     | 104 |
| <br>   |     |
| Un sogno.. Forse.....  | 104 |
| <br>   |     |
| Bibliografia.....  | 105 |

## Introduzione

Questa tesi si propone di contribuire alla comprensione degli aspetti di un sistema di management dell'impresa culturale applicato sia alle scuole di musica che agli eventi culturali.

Per fare questo partirò col citare il testo del discorso pronunciato dal Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi in occasione delle celebrazioni del trentennale della fondazione della Scuola di Musica di Fiesole:

*Celebrare i trenta anni di attività rappresenta per ogni istituzione un traguardo importante che invita alla memoria, ai bilanci e ai rinnovati propositi. La storia della scuola di musica di Fiesole testimonia il prestigioso e costante impegno che questa fondazione ha dedicato e dedica alla promozione della cultura musicale in Italia. Molti sono stati i fattori che ne hanno determinato il successo fino a farne una delle realtà più importanti a livello didattico, musicale e culturale e una struttura che continua ad attrarre i giovani. Fiesole ha saputo privilegiare il gioco collettivo e di squadra: servendosi del contributo di personalità eccellenti ha formato all'eccellenza. Ha indirizzato nuovi talenti all'attività concertistica, badando costantemente a custodire, alimentare e rinnovare il nostro patrimonio musicale. Grato alla fondazione di Fiesole per l'instancabile opera di diffusione di quel linguaggio che, riprendendo le parole di Giuseppe Sinopoli, "conosce le vie più segrete dell'anima e della nostra spiritualità" rivolgo al direttore, al presidente ed al consiglio di amministrazione, ai responsabili, ai giovani della scuola e a tutti i collaboratori l'augurio più cordiale per il trentennale e per i tanti anni a venire.*

Carlo Azeglio Ciampi<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A.A.V.V. , *Scuola di Musica di Fiesole*, Firenze, CRF, 2010

In altri termini: la scuola va intesa come una struttura per un livello culturale più ampio. Al posto di scuola possiamo sostituire la parola 'impresa culturale' che come tale deve volgere al profitto cioè ad una situazione patrimoniale più ampia del contesto sociale all'interno della quale opera.

All'interno del contesto storico contemporaneo, il ragionamento concorda con l'evolversi della società secondo una logica di consumo (crescita = aumento del profitto) in senso stretto. Forse questa sorta di 'consumismo culturale' denota un modo di pensare meno "romantico" di coloro che, Piero Farulli in testa, hanno concepito la Scuola di Musica di Fiesole tenendo conto di alcuni principi etici ma molto efficaci visto il successo ottenuto cui si riferisce il Presidente Ciampi. Quali sono stati i fattori vincenti della logica d'impresa presenti nel sistema Fiesole che ancora mancano all'impresa culturale in Italia?

Oggi in Italia si tende a considerare demodé il termine scuola, teatro, museo tanto da tenerli al di fuori della logica dell'impresa, del profitto... Proprio da qui trae spunto la mia tesi, cioè dimostrare che studiando un contesto all'interno del quale si decide di operare, è possibile progettare un sistema d'impresa culturale finalizzato ad una crescita economico/sociale del territorio. In altri termini l'aumento del consumo di cultura così come l'aumento dei consumi in senso economico andrebbero di pari passo anzi si sostengono a vicenda. Musicologia e scienze dello spettacolo intese come management dell'impresa culturale in senso lato sono in rapporto tra loro così come l'economia di un territorio con le scienze economiche. Per 'scienze' intendo le teorie riguardanti la progettazione e la messa in opera tramite un sistema di fund-raising finalizzato al reperimento delle risorse. Questo sarà possibile ad es. attraverso un Business Plan in linea con i bandi che istituzioni pubbliche e private utilizzano per sostenere la scuola, le arti, le scienze, la cultura in genere. Il sistema progettuale tramite un business plan trova la sua applicazione sia all'interno del profit che nel non profit. Per dimostrarlo mi servirò di due ipotesi progettuali: l'una riferita alla Scuola di Musica Clara Schumann ONP di Castagnole di Paese l'altra ad un modello utilizzato da un'equipe di esperti del settore, finalizzato alla progettazione di eventi culturali all'interno di spazi espositivi museali. Il primo progetto è concepito come allargamento dei servizi offerti da un sistema d'impresa scolastica già avviato, l'altro come progetto vendibile da parte di un'equipe di esperti in primis ad un'istituzione museale specifica ma anche come modello, a tutte le istituzioni museali dotate delle medesime caratteristiche. Due business plan che utilizzano la cultura facendo impresa. Concluderei la mia tesi con un'ipotesi:

Profit e non profit potrebbero andare di pari passo? Un'ipotesi azzardata perché comporterebbe un senso dell'etica all'interno di una logica di mercato. Anche il non profit produce business nonostante si associ spesso ad un volontariato 'scalcagnato', caritatevole e poco efficace che escluderebbe

necessariamente il denaro demonizzandolo.

No, il denaro, la moneta il profitto sono parte integrante della cultura economico/finanziaria del nostro tempo anzi una 'ricchezza' intesa come mezzo per produrre crescita culturale. Vanno semplicemente riconsiderati, riscoperti e re-inventati in chiave più moderna secondo uno schema ciclico: Denaro→Cultura→Crescita→Ricchezza→Denaro→Cultura→Crescita→Ricchezza...ecc

A Fiesole è possibile come a Castagnole di Paese nella Marca trevigiana, come in qualsiasi evento culturale.

Il concetto d'impresa oggi è sempre più applicato sia nella scuola<sup>2</sup> nei teatri, musei, biblioteche, mostre, festival ed eventi culturali che nella produzione dei concerti rock all'interno del mercato discografico, del cinema e della cultura for profit in genere, pur sempre con gli opportuni distinguo basati sull'etica. Ed il contrario? La Musica, la Cultura per l'impresa? Un sogno.. Forse.

---

<sup>2</sup> Gelmini : *Legge 133/2008* e successive pubblicata nella G. U. n. 10 del 14 gennaio 2011- Suppl. Ordinario n. 11

# 1° Capitolo Cenni storici e basi teoriche

## Abstract

Il capitolo, analizzando il rapporto tra economia e cultura nella Marca Trevigiana negli anni '90, pone l'accento su quali sono le tappe in base alle quali avviare un'impresa culturale. La prima, è l'analisi del contesto -e questo è il tema trattato nel primo paragrafo- per comprenderne i bisogni in relazione al prodotto culturale che vogliamo mettere sul mercato servendosi di un'indagine di mercato. Questa sarà molto complessa e sofisticata se finalizzata alla nascita di un grande ente all'interno di una macro realtà, poiché dovrà ridurre al massimo i rischi iniziali d'investimento. Molto più semplice se finalizzata alla nascita di una piccola scuola di musica all'interno di un micro sistema economico culturale come quello di Castagnole di Paese a 10 km da Treviso. La seconda è in base a quali premesse teoriche interpretare i dati raccolti all'interno del contesto in cui si intende iniziare. Per fare questo mi sono riferito ad alcuni autori che hanno trattato il rapporto tra cultura e pensiero economico -tra i quali E. De Jong<sup>3</sup> e R. Maseland<sup>4</sup>- da un punto di vista storico fino ad arrivare alla conclusione che il peso della Cultura all'interno delle analisi dei sistemi economici da parte degli studiosi è stato presente ma in maniera altalenante fino in certi casi ad essere del tutto assente. Resta comunque incontestabile che Cultura ed Economia sia all'interno dei testi che trattano di analisi di sistemi economici, che all'interno delle scelte politiche economiche in campo culturale debbano avere lo stesso peso.

## Musica ed Economia nella Marca trevigiana

La mia esperienza in Veneto nell'ambito della Cultura è iniziata nel 1993 anno in cui cominciai la mia attività di primo Violino all'interno dell'Orchestra Filarmonia Veneta del Teatro Comunale di Treviso. A quell'epoca il Teatro era il fulcro della Cultura Musicale del territorio: l'indotto era

---

<sup>3</sup> E. de Jong, *Culture and economics: on values, economics and international business*, London, New York Routledge, 2009

<sup>4</sup> Ibid., 10

costituito principalmente dall' Orchestra, dai Professori, dai Cantanti dal Coro, dal personale ma anche dall'unico istituto musicale importante della città di Treviso e cioè il Liceo Musicale Manzato dal quale provenivano i musicisti oltre che da due punti vendita di articoli musicali e cd. Teatro e Liceo Musicale Manzato sono sempre andati di pari passo fin dalla loro fondazione risalente all'incirca agli anni dell'unità d' Italia nel 1859 fino a tutti gli anni '70 poiché docenti ed allievi, soprattutto strumentisti ad arco e cantanti, costituivano sia l'orchestra dell'istituto musicale che quella del Teatro. Il pubblico fin dagli esordi delle prime stagioni musicali era costituito dalla nobiltà ormai in decadenza a causa della costituzione del Regno d'Italia ma soprattutto dall'alta Borghesia della città di Treviso dedita alle prime industrie manifatturiere ed al commercio. Altro polo molto importante all'interno della cultura musicale del territorio erano le Bande Musicali che, legate in origine all'esercito dell'impero d'Asburgo e successivamente a quello del Regno d'Italia, a mano a mano che divenivano comunali, passarono dal repertorio tipicamente militare a quello che riproduceva anche brani del repertorio operistico italiano. Con la prima Guerra Mondiale vennero ad affermarsi anche i Cori degli Alpini che, come le Bande Militari dapprima esprimevano le passioni dei militari al Fronte -che sono in voga ancora oggi- per poi passare a generi diversi acquisendo al loro interno le voci femminili. Nelle campagne e specialmente nella zona del Polesine, ma anche lungo la Pedemontana, la cultura musicale era costituita da canti di lavoro, canti d'amore ed anche di sapore comico satirico legati alla vita sociale ed alle feste comandate. Vi era e vi è tutt'ora, la musica liturgica costituita prevalentemente dal coro dei fedeli durante la messa domenicale, e che si esibisce a tutt'oggi anche in altre occasioni insieme a gruppi orchestrali . Riassumendo: l'alta borghesia si recava all'opera presso il teatro comunale mentre chi non poteva permetterselo ascoltava le Bande ed i Cori nelle sagre. Questo sistema di rapporto tra Cultura ed Economia e cioè Musica in Teatro/Alta Borghesia e Musica nelle Piazze/Proletariato Rurale ha retto praticamente fino alla Seconda Guerra Mondiale e quindi fino ai primi contatti con la Cultura Anglo-Americana. Diciamo che, con la ricostruzione post-bellica, l'avvento della radio ed il boom economico, il rapporto Cultura Musicale (e non) ed Economia si complica o meglio si trasforma diventando più difficile da analizzare. Come afferma Santagata <sup>5</sup> il consumo di musica e quindi tutto ciò che concerne le modalità relative al godimento della musica dipende dalla combinazione di due elementi: la tipologia del bene artistico ed il tempo del consumatore. Per quanto riguarda la musica nel Veneto di oggi , come in qualsiasi altro contesto a forte industrializzazione, il consumo di una composizione per quartetto d'archi di Mozart richiede, come due secoli fa, quattro interpreti e trenta minuti di ascolto, qualunque sia la modalità utilizzata: il disco o la rappresentazione dal vero. Paradossalmente più si diventa ricchi, più il tempo diventa costoso ( basti pensare a quanto ci può

---

<sup>5</sup> W. Santagata, *La fabbrica della cultura, ritrovare la creatività per aiutare lo sviluppo*, Bologna, Il Mulino, 2007

costare in termini di reddito la perdita di un'ora di lavoro) e quindi minore sarà il tempo che noi possiamo dedicare al tempo libero. Altro fattore molto importante è costituito dalla concorrenza del mercato della riproduzione discografica nei confronti dell'esecuzione dal vivo. A partire dagli anni '60 il sonoro tramite la radio, la tv ed il disco in vinile, porterà il pubblico a gustarsi la musica sempre più a casa propria ed a prezzi più bassi. Con l'avvento della riproduzione tramite le cassette a nastro magnetico e definitivamente con la nascita del digitale stiamo assistendo ad un'inversione di tendenza: i network discografici stanno ritornando a vendere i propri prodotti dal vivo ed a utilizzare il cd e il dvd sempre più come materiale promozionale. In altri termini un artista come Max Gazzè dovrà fare tournée molto più lunghe poiché la casa discografica otterrà il massimo del profitto dalla vendita dei biglietti venduti piuttosto che dalla vendita dei cd che possono essere scaricati tramite internet. Concludendo, in Veneto finché c'è stata crescita economica per buona parte degli anni '90<sup>6</sup>, le persone che lavoravano avevano sempre più ricchezza e sempre meno tempo libero. Di conseguenza coloro che fino ad allora si recavano a teatro o al cinema, con l'avvento del digitale e l'uso del computer hanno consumato sempre meno beni culturali. Il Veneto di oggi, oltre a consumare sempre meno cultura in generale, si trova in crisi economica di conseguenza se prima della crisi del 2008 si consumava poca cultura per mancanza di tempo ora ciò avviene anche per mancanza di risorse economiche. Stabilire dei parametri per definire il rapporto tra economia ed economia della cultura<sup>7</sup>, nonostante esista una letteratura molto ampia in materia, è molto difficile, poiché sovente i due termini sono identificati come piuttosto disconnessi, e rispondenti a logiche ed inquadramenti dissimili, quando non apertamente antitetici<sup>8</sup>. Analizzare un contesto usando i parametri che ho appena citato all'interno di metodi scientifici come ad esempio quelli statistici al fine di dimostrare se un'arte, una religione possa influire sulla produttività di un contesto socio economico non è dimostrabile. Tuttavia De Jong analizza la possibilità che vi possono essere ad esempio dei legami tra religione e produttività. Formulare delle ipotesi di un legame tra Cultura Musicale ed un micro contesto economico come quello di Castagnole di Paese per un musicista è una questione molto accattivante. Analizzare un micro contesto è molto più semplice che non un macro contesto come quello dei rapporti tra gli stati. Tramite il mio lavoro di insegnante di violino all'interno della scuola di Musica Clara Schumann di Castagnole di Paese è possibile, poiché i

---

<sup>6</sup> All'aprirsi degli anni Novanta, grazie alla forte crescita tecnico-organizzativa del tessuto industriale, all'apporto di una moderna agricoltura, allo sviluppo dei servizi e ai flussi turistici che collocano la regione al primo posto in Italia, il Veneto è giunto a superare del 20% il reddito medio individuale dell'Europa dei Dodici, sopravanzando il livello di aree metropolitane come Milano e Torino o di paesi come la Gran Bretagna, l'Olanda e la Danimarca.

<sup>7</sup> D. Thorsby, *Economics and culture*, Cambridge, Cambridge University press, 2011

<sup>8</sup> E. Beretta, A. Migliardi, *Questioni di Economia e Finanza (Occasional papers), le attività culturali e lo sviluppo economico: un esame a livello territoriale*, Roma, ed. Banca d'Italia, 2012

rapporti sono basati sulla conoscenza diretta delle abitudini degli abitanti. In altri termini è bastato informarmi direttamente sul campo senza servirmi di complicate 'indagini di mercato'.

## **Fare impresa culturale nel contesto microeconomico trevigiano.**

Per fare impresa culturale, dal più semplice centro di diffusione e creazione di musica a livello amatoriale, fino ad arrivare alle fondazioni più complesse preposte a produrre Cultura si parte, oltre che dall'idea anche con un'analisi del contesto. Cioè bisogna tentare di capire quali possono essere i bisogni dell'utenza ed in base a questo decidere la quantità delle risorse da impiegare in base alle possibilità. Un' analisi del contesto-che all'interno di un mio modello di businessplan sarà di tipo musicologico/economico- è finalizzata a capire come diffondere il servizio in base alle richieste ed alle caratteristiche del servizio stesso. La domanda di base sarà se il contesto socio-economico all'interno del quale vogliamo aprire un'impresa culturale necessita di cultura e nella fattispecie di Musica. A mio avviso, così come vedremo con la nascita della Scuola di Musica di Fiesole per merito di Piero Farulli, non è possibile fondare una scuola, un'istituzione museale, ecc. a prescindere ad es. dalle possibilità economiche degli abitanti, ma anche dalle imprese e soprattutto dagli enti locali che potrebbero affiancarsi all'impresa in fieri o mettersi in concorrenza con essa. Naturalmente così come accade nelle previsioni all'interno di un'impresa che nasce, così come nel mondo della cultura, si tratterà di procedere con una certa flessibilità: diciamo come in un work in progress ( su questo tema ritorneremo quando, nell'esaminare la storia della nascita della Scuola di Musica di Fiesole ci addentreremo nell'analisi delle tematiche trattate nel corso dell'intervista al suo manager)<sup>9</sup>. In campo prettamente economico le previsioni si servono di indagini di mercato molto sofisticate basate su metodologie di calcolo molto complesse, mentre nel campo della Cultura e quindi in campo musicologico ma soprattutto per quanto riguarda la formazione musicale partono dal concetto della 'nobiltà' degli intenti a prescindere dalle risorse che arriverebbero in seguito. Questo ha portato, come ad es. nel caso del Liceo Musicale Manzato a una grande fatica nel procedere che dura tutt'ora così come nel caso ad es. degli Enti Lirici, anche se in forma minore, poiché sono finanziati dallo Stato. Se analizziamo la storia della nascita della Scuola di Musica di Fiesole -e quindi l'applicazione di quel modello a Castagnole<sup>10</sup>-non è stato così dove invece si

---

<sup>9</sup> Cfr. capitolo 3 p. 43

<sup>10</sup> Castagnole di Paese, frazione del comune di Paese (TV), sede della Scuola di Musica Clara Schumann che analizzerò nel 3°Capitolo.

potenza contare sulle grandi capacità comunicative di Farulli che praticamente da subito è riuscito a reperire i fondi. Tornando al tema del paragrafo, comincerò con una digressione riguardante l'analisi di un contesto, per poi avvicinarmi - con gli occhi di musicista- alla storia delle analisi economiche cioè dei sistemi economici degli stati e quindi sul come condurle ed applicarle al mio contesto. Con queste basi riguardanti gli studi esplicati da veri e propri economisti ho poi scelto di utilizzare quelle che più si adattavano ad analizzare il rapporto tra cultura ed economia nella Marca Trevigiana. Applicandole ho potuto constatare che nella Marca Trevigiana come vedremo in seguito, la carta vincente è stata ed è la coesione sociale che si è riversata sulla tenuta della economia e sulla tenuta della cultura che nella realtà di Paese si esplica attraverso la pratica musicale amatoriale. Le notizie sono state acquisite sul campo sia per quanto riguarda i dati relativi alla realtà economica del territorio, che per quanto riguarda le realtà culturali come ad es. la Scuola di Musica Clara Schumann ma anche la Corale Cantores Pagenses, gruppi teatrali in vernacolo, la Proloco di Paese ecc. La tendenza è quella di fare piccola e media impresa sia in campo economico che culturale. Nella piccola impresa di Paese soprattutto, si può respirare ancora un certo umore rurale che possiamo tradurre come passione per il proprio lavoro dove imprenditore ed i suoi dipendenti si conoscono personalmente. Questo è stato la causa in quelle zone - ma anche in buona parte del Veneto - della tenuta economica dopo la crisi del 2008. Sulla base dei miei studi condotti sulla storia delle analisi economiche posso affermare che vi è uno stretto rapporto tra quanto può avvenire all'interno di una corale in termini di successo e quanto troviamo in un'impresa in cui tutti per lo meno si conoscono e per certi versi si stimano. Cioè ho scoperto che quello che è la collaborazione tra gli abitanti di una micro realtà come quella di Paese- allo stesso modo in cui avviene all'interno o della Corale<sup>11</sup> o anche della Pro Loco- si riflette anche sui risultati positivi delle sue attività lavorative e quindi sull'economia della zona. Tornando quindi all'avviamento di una scuola di musica come quella che analizzerò nel 3° e nel 4° capitolo è stato determinante comprendere che, sulla base dei risultati positivi immediati, dove i rapporti sociali sono più stretti sia l'economia che la cultura funzionano meglio che in altri contesti. I rapporti sociali più stretti, a mio avviso sono già indice di cultura. Ma anche viceversa: dove c'è più cultura e nella fattispecie la Musica, l'economia funziona meglio. Non a caso il Veneto è al primo posto del consumo della Musica Lirica e della Musica in genere ( mi riferisco all'Arena di Verona ed al Teatro La Fenice di Venezia). Gli studi che hanno portato ad analizzare e addirittura a voler indicizzare questo rapporto tra economia e cultura hanno avuto un iter abbastanza altalenante sia tra gli studiosi che tra i politici. Cioè si è passati dal voler introdurre, all'interno dei modelli e delle politiche economiche degli stati, investimenti in Cultura talvolta molto alti ( come per esempio gli investimenti all'interno

---

<sup>11</sup> Corale 'Cantores Pagenses' con sede tra Castagnole e Paese.

delle politiche economiche di paesi come l'Ungheria ai tempi della dittatura del secondo '900), ad altri dove tali investimenti -come per esempio ai nostri giorni in Italia - sono quasi assenti. I politici come ad esempio quelli impegnati all'interno degli stati europei del blocco occidentale del secondo dopo guerra e soprattutto in Italia, si sono basati su economisti che escludevano completamente l'importanza degli investimenti in ambito culturale. In altri termini le analisi economiche escludevano l'influenza della cultura sull'economia e tanto meno il contrario

Gli studiosi però sono sempre stati abbastanza cauti al riguardo - cioè vi sono stati anche quelli che stavano dalla parte dell'influenza della cultura sull'economia, mentre la maggior parte si schieravano con la politica economica dominante<sup>12</sup>-così come si può dedurre dalla lettura del 2° capitolo di E. de Jong <sup>13</sup> a cura di R.Maseland-. Questi ultimi hanno poi avuto ragione anche perché, dopo il boom economico degli anni '60, l'inversione di tendenza ha dimostrato che le altre analisi economiche non hanno prodotto risultati confortanti. A Treviso ad esempio le politiche economiche del governo locale hanno previsto fino tutti agli anni '90 stanziamenti di denaro pubblico all'interno del Teatro Comunale ( ad onor del vero poco oculati, visti bilanci in passivo di tale istituzione in quegli anni) per poi, in seguito ad un rivolgimento politico, decretarne di fatto la privatizzazione a partire dal 2000<sup>14</sup>.

Non c'è stato un cambiamento di politica economica che fosse basato su delle analisi economiche del contesto, semplicemente si è pensato a non spendere più in voci che apparentemente non producevano un ritorno immediato sia in termini economici che d'immagine ed in certi casi ritenute tra le cause dei bilanci in passivo.

Mentre in Europa ( dopo la caduta del muro di Berlino) si pensava già ad incrementare, o perlomeno a mantenere, gli investimenti in ambito culturale ( basti pensare ad es. al numero delle orchestre che troviamo tutt'ora in Germania, in Inghilterra o in Francia), in Italia si è continuato non solo con investimenti sempre più risicati, che hanno portato a partire da 1994 alla chiusura delle Orchestre Rai (Napoli, Roma, Milano), ma anche all'abolizione dei Teatri di Tradizione tra i quali anche quello di Treviso. Nonostante questo si è continuato, non solo in Italia, a privilegiare teorie basate su analisi economiche ove la cultura era comunque poco presente o, se presente, considerata ininfluenza sull'andamento dell'economia. Questo anche in base a quanto è scaturito dalle ricerche degli studiosi volte a scoprire le cause della crisi economica del 2008 e cioè a quanto era stato già teorizzato agli inizi degli anni '90.

---

<sup>13</sup> R. E. de Jong, *Culture and economics*, op. cit., 11

<sup>14</sup> La Fondazione Cassamarca si è fatta carico della ristrutturazione dell'immobile acquisendone i diritti di gestione a

Tornando a Treviso, nonostante la privatizzazione generalizzata della cultura - come ad es. con le mostre-evento sull'Impressionismo all'interno di Cà dei Carraresi<sup>15</sup> e sponsorizzate dalla Fondazione Cassamarca a partire dal 1998- l'economia è andata sempre più sfasandosi ma, misteriosamente non così tanto come è avvenuto nella maggioranza delle regioni italiane. Le cause? Ciò nonostante tutta la piccola impresa ha retto maggiormente più che altrove poiché suffragata, a mio avviso, da quella coesione sociale e culturale incentivata in parte dalle parrocchie, ed in parte da Valori trasmessi di generazione in generazione che sono l'ossatura della cultura del territorio<sup>16</sup>. Gli studiosi lo dimostrano come vedremo nel prossimo paragrafo. Riallacciandomi alla breve analisi del contesto in chiave musicologica/ economica del precedente paragrafo posso affermare che dai dati scaturiti dalla scuola di Castagnole, ed alla luce della scuola di pensiero della *cultural economics* di David Thorsby, le premesse per dimostrare un forte legame tra cultura ed economia anche a livello locale ci sono tutte.

## **Cultura e pensiero economico**

In questo paragrafo cercherò di dare qualche cenno riguardante il rapporto tra la cultura e l'economia all'interno della storia del pensiero economico tra il secondo dopoguerra e i giorni nostri. Naturalmente si tratta di un brevissimo excursus in materia di economia, cultura e società dato che questo sarà unicamente funzionale a chiarire ulteriormente il confronto con quanto avvenne in Italia a partire dagli anni '90 in materia di politica socio economica e con quanto avvenne al di fuori del nostro paese. Per un'analisi storica molto dettagliata sul rapporto tra cultura ed economia intesa come scienze economiche ho preso spunto dal secondo capitolo del testo di Eelke de Jong curato da Robert Maseland docente presso la facoltà di Economics and Business dell'università di Groningen nei Paesi Bassi<sup>17</sup> all'interno del quale l'argomento è trattato in maniera molto specifica e lascio al lettore il compito di dedicarsi.

---

partire dal 2000 tramite i Teatri S.p.a. per 30 anni

<sup>15</sup> S. Rossetto, *Politica e cultura a Treviso*, Verona, Cierre, 2007

<sup>16</sup> Queste affermazioni hanno trovato riscontro tramite interviste da me tenute con il management della ditta Colusso Ferramenta di Paese Treviso che viaggia con bilanci tuttora in crescita di ben oltre il 10% per il 2011. Da tali colloqui ho potuto acquisire notizie di prima mano sull'andamento delle altre piccole imprese della zona ed anche sui settori sia in crescita che quelli in perdita. Una delle cause della maggior tenuta di Colusso è stata causata, secondo il management di cui fa parte Michele Colusso da me intervistato, sia dalla tipologia del settore da loro trattato del fai da te ( le persone tendono ad arrangiarsi per i piccoli lavori) sia dalla serietà della ditta, ma soprattutto dalla coesione tra i dipendenti ( una decina) e management che in alcuni casi intrattengono contatti extralavorativi come lo sport. Sempre secondo il management, a conoscenza della realtà economica locale, coloro che hanno investito spregiudicatamente all'estero anche in altri settori ed in particolare negli ex paesi dell'est, hanno ottenuto pessimi risultati. Non c'è stato in quei casi nessuna considerazione della eticità delle scelte.

<sup>17</sup> <http://www.rug.nl/staff/r.k.j.maseland/>

La storia del pensiero riguardante il rapporto tra cultura ed economia è anche una storia della relazione tra due pensieri in materia di studi economici. Infatti, come affermava K.Polany(1944)<sup>18</sup>, intorno alla fine del XIX sec. due erano le tipologie delle scienze economiche: una "formal economy" incentrata su indagini riguardanti le scelte economiche degli individui. L'altra è la tradizione sostanziale all'interno delle scienze economiche chiamata 'substantive economics', incentrata sullo studio dell'economia: quei segmenti di parti sociali che provvedono alla produzione, consumo e distribuzione dei beni e dei servizi. Mentre la cultura non ha alcun ruolo nella prima 'formal economics' assume invece un ruolo molto importante nella seconda. L'evolversi del concetto di cultura all'interno delle scienze economiche si basa sul continuo interagire tra questi due punti di vista. Finché la "substantive economics" ebbe un ruolo predominante attraverso gli studi di autori come Veblen, Commons, Galbraith la cultura ricevette grande attenzione. Dove invece l'economia classica o neoclassica cioè la 'formal economy' prevalse, la cultura scomparve.

Sin dai primi anni '90, infatti, la Cultura in Europa ed in particolare per gli studiosi (economisti) appartenenti al mondo anglosassone, è ritornata ad essere parte integrante delle analisi economiche, mentre era quasi completamente assente dalle principali correnti di pensiero economico di quasi tutta la seconda metà del secolo scorso cioè da dopo la Seconda Guerra mondiale fino agli anni della caduta del Muro di Berlino. In quel periodo la visione dominante riguardante le ricerche economiche era basata sui comportamenti razionali delle persone e non tenevano conto del contesto all'interno del quale tali processi decisionali erano realizzati. I risultati deludenti di tale approccio così come gli sviluppi negativi dell'economia mondiale ( cfr. Miracolo Asiatico ed il passaggio da precedenti economie a pianificazione economica centralizzata ad altre economie di mercato), hanno portato alla ribalta la consapevolezza basata sulla rilevanza del contesto sociale all'interno del quale le persone oppure le popolazioni prendono delle decisioni in campo economico.

Questa consapevolezza calza a pennello con quelle che sono le mie precedenti affermazioni.

I seguaci dell'economia comportamentista, con al suo interno studiosi come Herbert Simon<sup>19</sup>, Richard Nelson<sup>20</sup>, Sidney Winter<sup>21</sup> e più tardi anche Daniel Kaheman ed Amos Tversky sono esempi in questo ambito. Comunque altre discipline all'interno delle scienze sociali studiarono l'influenza degli usi e costumi in rapporto ai comportamenti economici e di conseguenza ai quei risultati

---

<sup>18</sup> K. Polany, *The great Transformation*, New York, Rinnheart, 1944

<sup>19</sup> Simon, H. A., *Scienza economica e comportamento umano*, Torino, Edizioni di Comunità, 2000

<sup>20</sup> W. J. Baumol, R. R. Nelson, E. N. Wolff, *Convergence of productivity: Cross-National studies and historical evidence*, Oxford, Oxford University Press, 1994.

<sup>21</sup> R. Nelson, S. Winter, *An evolutionary theory of economic change* Cambridge, Mass, Belknap Press of Harvard University Press, 1982

positivi. Uno dei fautori di tali ricerche fu Edward C. Banfield <sup>22</sup> che studiò il concetto dell'importanza dei valori morali di una società arretrata del Sud Italia (all'interno di un testo scritto insieme a sua moglie originaria della Basilicata ed ambientato in un paesino dal nome fittizio di Montegrano) ed anche David Mc Clelland <sup>23</sup> che sviluppò il concetto del peso, in un'ottica di successo economico, della motivazione nell'autorealizzazione sia del singolo che nelle persone e negli stati. All'interno degli studi economici l'urgenza di considerare la cultura come un fattore esplicativo era condotto in due campi dove i ricercatori si confrontavano con le differenze culturali vale a dire con gli aspetti dello sviluppo economico e degli affari (rapporti) economici tra gli stati. Dato che la maggioranza dei ricercatori che studiano la crescita dei paesi in via di sviluppo sono cittadini provenienti dai paesi industrializzati essi si pongono più facilmente a confronto con le differenze tra i loro paesi d'origine e le società che essi studiano. Più grandi sono tali differenze, maggiormente i ricercatori tendono a spiegarle attraverso la cultura. L'assenza di una crescita nello sviluppo economico è quindi indubbiamente vista come derivante da una cultura rivolta al passato e l'inaspettato progresso economico è messo in relazione a specifici valori di una cultura straniera. Il Sud - Italia ed es. è stato trattato (studiato/considerato) dai ricercatori come un esempio dell'arretratezza (economia e cultura rivolte al passato) ed il Giappone (e tutto il sud Est Asiatico) come aspetto di un progresso' (società avanzata). Questo indubbiamente conduce all'uso della cultura come una spiegazione (giustificazione) di ultima risorsa; cercando di spiegare ciò che il ricercatore non può capire: un residuo.

Eelke de Jong riassumendo le affermazioni di Paul Di Maggio<sup>24</sup> all'interno dell'articolo "Culture and economy", afferma che tutte le definizioni di cultura fanno riferimento "to a humanly designed phenomenon which is transmitted from generation to generation.". Ciò significa che il concetto di trasmissione trans generazionale non è creato dalla natura, da un genoma. Cultura è tutto ciò che si riferisce a quello che impariamo durante la nostra esistenza. Solo i cosiddetti "Valori" passano nelle nuove generazioni e cioè le credenze, le tradizioni esattamente come ho rilevato soprattutto all'interno delle micro realtà rurali che ho prima analizzato. Tra le tante definizioni di Cultura possiamo distinguere alcune caratteristiche comuni di riferimento i) i valori essenziali, ii) un gruppo, iii) tendenze e modelli, iv) gli elementi culturali come aspetti dell'animo umano che si trasmettono di generazione in generazione. Cioè tutto ciò che appartiene al mondo delle emozioni e quindi alla famiglia ed alla scuola intesa non come unicamente trasmissione di uno stile ma come

---

22 E. C. Banfield, *Una comunità del mezzogiorno*, Milano, il Mulino, 1961

23 E. Wilson, *Mrs Golightly and other stories*, Toronto, McClelland and Stewart Inc., 1961, p. 216

24 P. Di maggio, "Culture and economy", in *Handbook of Economic Sociology*, NJ, Princeton University, (1994) p. 27-57

un luogo dove si può ad esempio 'Fare' musica anche a livello amatoriale. Tutte le definizioni fanno riferimento esplicitamente o implicitamente ai valori. Oltre ai valori sono menzionati, come elementi facenti parte della cultura simboli, forme simboliche, ed altri fattori. Cultura non è la stessa cosa di Identità. L'identità si riferisce al senso di appartenenza delle persone ad un gruppo. L'identità di un gruppo si riferisce a ciò che le persone fanno, non necessariamente alla condivisione dei medesimi valori. Un esempio è costituito dai Fiamminghi e dai Valloni nei Paesi Bassi ( Netherlands): all'interno dei Paesi Bassi potrei essere un cittadino nato in provincia di Friesland ma non certamente un cittadino nato in Olanda costituita da altre due province.

Altro aspetto importante per definire il concetto di cultura è rappresentato dalle differenze concernenti gli obiettivi che gli studiosi si pongono per analizzarla. Da un lato abbiamo gli Antropologi che cercano di interpretarla, di darvi un significato, un senso. Uno studio di tipo antropologico sulla Cultura è solo una tra le tante interpretazioni possibili; le persone che vivono all'interno di un contesto sono gli unici depositari della propria cultura. Gli antropologi non sono alla ricerca di leggi, parametri dimostrabili scientificamente. Al contrario troviamo molti studiosi che operano nel campo della Cultura e dell'Economia che sono alla ricerca unicamente di rapporti matematici che legano la cultura, le istituzioni economiche, alle attività economiche. Regression analysis è uno strumento usato per scoprire legami tra dati empirici sulla cultura da un lato e dati sulle istituzioni e rendimenti economici dall'altro. Questi studiosi sono esplicitamente alla ricerca di metodologie d'indagine di interpretazione dei dati raccolti sul campo attraverso sondaggi test, analisi campione ecc. generalmente validi e dimostrabili ma a mio avviso, come musicologo in erba e didatta non sono del tutto esaustivi.

Di Maggio distingue due forme di cultura che si dimostreranno molto utili, quando parlerò della relazione tra cultura/tradizioni e istituzioni/organizzazioni. La prima riguarda l'idea in base alla quale le persone non possono interagire a meno che esse non si conoscano reciprocamente e non condividano una conoscenza in base alla quale poter comunicare [che, aggiungo io è alla base del successo di qualsiasi impresa sia non-profit che profit]. L'altra forma di cultura è di tipo normativo: norme, valori e routine, la libertà e l'agire dell'individuo. Di conseguenza gli individui fanno il comportamento che si aspettano dagli altri. Dato che le regole limitano i comportamenti egoistici, si verranno a creare rapporti di fiducia reciproca riducendo così i costi delle transazioni commerciali. Ed io aggiungerei - come vedremo analizzando il modello Fiesole prima e Castagnole poi-gli attriti strutturali al loro interno con un conseguente abbattimento dei costi di gestione da riversare poi sugli investimenti al proprio interno.

In oltre l'economia è una scienza sociale che ottiene il massimo anche dagli economisti. Quindi la scienza economica è la scienza sociale che assume la massima ottimizzazione dai fattori economici.

Le scienze economiche applicate alle tradizioni attuali tendono ad assumere regole generali affinché siano valide in tutto il mondo. Le analisi economiche non considerano il contesto all'interno del quale le decisioni sono prese. Ad esempio in Italia è stato un errore varare una riforma della scuola a prescindere dalle tradizioni, semplicemente basandosi sulle scuole di tipo anglosassone<sup>25</sup>. Dato che la cultura riguarda la società nel suo complesso, la cultura non è da considerarsi unicamente come risultato di un'analisi...

## **Dove si rifugiò la cultura?**

L'attenzione per la cultura all'interno del pensiero economico durante il liberismo non scomparve del tutto. Rimase comunque un'area degli studi economici nella quale essa continuò a giocare un ruolo importante. Questo era rappresentato dal nuovo campo di ricerca in materia di sviluppo economico.

L'idea di un qualcosa che poté definirsi proprio solamente come economia dello sviluppo venne a crearsi dopo il processo di decolonizzazione in atto in tutto il mondo soprattutto dopo il secondo conflitto mondiale. Prima di tale processo, qualche attenzione riguardante i problemi legati allo sviluppo degli stati cominciò ad essere oggetto di studio degli economisti, ma solo relativamente alle aree più arretrate del Sud Europa<sup>26</sup> tra cui anche l'Italia. Buona parte del motivo d'interesse per lo stato di sviluppo in queste regioni derivò da una politica riguardante il mantenimento di una propria sfera d'influenza in un tempo di un ipotetico conflitto globale. Allo stesso modo, la Guerra Fredda dette il via ad un aumento di attenzione per lo sviluppo economico di quegli stati che avevano appena riacquisito l'indipendenza come ex colonie. Gli aiuti internazionali si muovevano - e si muovono in parte tutt'ora - all'interno di strategie ben definite scaturite dalla nascita dei sistemi democratici, cioè dal farsi carico da parte delle potenze che avevano voluto il colonialismo, delle proprie responsabilità e dall'affermarsi di un senso comune di solidarietà. Tutto questo contribuì a costituire una causa importante di ogni forma di sviluppo. Le teorie economiche, occupandosi di risolvere i problemi legati ai paesi in via di sviluppo col tempo cominciarono a prendere le distanze da quelle di stampo liberista più in voga. Questo per varie ragioni. La prima stava nel fatto che i paesi in via di sviluppo si trovarono di fronte a problemi reali molto diversi da quelli che avevano dovuto risolvere i paesi già sviluppati. La seconda che comunque lo sviluppo in economie separate,

---

<sup>25</sup> Gelmini (2008)

<sup>26</sup> E.C. Banfield, *The moral Basis of Backward Society*, Chicago, The free Press, 1958

basate su principi ed idee differenti, era probabilmente alimentata dalla tendenza, da parte dei Paesi Occidentali a considerare i Non Occidentali - il Terzo Mondo- completamente diverso. Infatti, l'obbiettivo dello sviluppo e del sostegno economico era finalizzato a trasformare i paesi poveri in una copia dei paesi ricchi. Ciò era ed è tutt'ora profondamente sbagliato se si considera per esempio che le società dell'Europa Nord-Occidentale e la società Nord-Americana hanno attraversato fasi di progresso economico e sociale storicamente differenti da quelle dei paesi che vogliono sostenere. In pratica non è corretto pensare di ritagliare un modello sociale ed economico ed applicarlo in contesti culturali differenti.

Se possiamo studiare le nostre società economiche a prescindere dalla cultura, e dai nostri valori è perché per noi questi ultimi fanno parte dell'individuo e quindi come tali non rientrano nel campo di studio degli economisti. Ma c'è dell'altro perché ormai da molto tempo la cultura non è considerata parte integrante della nostra società contrariamente a quanto accade per esempio nelle società ex-colonizzate dell'India e del Sud-Est Asiatico dove cultura e tradizioni hanno occupato ed in parte occupano ancora un posto centrale nella scansione del tempo, dei giorni, delle stagioni. La parola d'ordine delle politiche del mondo occidentale evoluto degli anni '50 e '60 era modernizzazione, modernizzare. Ma ciò significava anche burocrazia, democrazia e nuovi schemi mentali rivolti unicamente al libero mercato<sup>27</sup>. Per il mondo occidentale significò l'uscita se non il rifiuto delle tradizioni. Questo è accaduto anche in Italia per poi ritornare a rivalutarle - etnomusicologicamente parlando - all'interno delle sagre, attraverso i canti popolari, il teatro di strada, le corali in vernacolo, ecc.

Se nel secondo dopoguerra si volesse trovare un posto per un'idea di cultura all'interno delle scienze economiche bisognerebbe cercarlo all'interno delle scienze che studiano unicamente lo sviluppo economico. L'interpretazione del senso di *sostegno economico* o se vogliamo di *sviluppo sostenibile* dovette subire gli attacchi della 'formal economy' cioè in pratica del liberismo. Dal 1970 in poi gli economisti appartenuti alla fazione del liberismo economico rimasero profondamente delusi dagli esiti negativi di quelle teorie che portarono all'aumento della burocrazia arrivando al punto di cambiare totalmente il loro punto di vista. Il nocciolo del loro nuovo messaggio divenne che, invece di piani di sviluppo, aiuti internazionali e generiche teorie basate sui cambiamenti sociali, bastava semplicemente applicare al meglio le tendenze economiche già presenti all'interno dei paesi in via di sviluppo. I vantaggi dell'economia di mercato che avevano portato l'opulenza nel 'Primo-mondo' stavano per essere esportati nel 'Terzo-Mondo'. L'attacco più dichiaratamente contro questo tipo di

---

27 D.C. McClelland, *The Achieving Society*, Princeton, NJ, D. Van Nostrand Reinhold, 1961

sviluppo economico fu sostenuto dall'economista Deepak Lal<sup>28</sup>, che sosteneva che non ci fosse bisogno di sviluppi economici separati. La 'Normal theory'- nel senso neoclassico del termine- era più che sufficiente. Questa specie di attacco in chiave accademica segnò due decenni di politica economica di stampo neoclassico ed incentrata sullo sviluppo, culminando con il famoso- ma controverso- Washington Consensus (Williamson 1990)<sup>29</sup>. L'esclusione della cultura anche da questo piccolo ambito di pensiero economico sembrò segnare definitivamente la scomparsa della cultura all'interno degli schemi e degli studi in campo economico e politico. Tuttavia le cose non andarono esattamente così, poiché la cultura tornò ad essere rivalutata nuovamente a partire dal 1990 anche in Italia ovviamente non dalle politiche economiche ma dagli studiosi. Oserei dire 'in sordina'.

Sulla base di queste considerazioni, sul come la cultura abbia fatto parte delle analisi economiche degli studiosi e da come queste ultime siano state utilizzate dalla politica ho incentrato l'analisi del micro-contesto di Castagnole di Paese e della Marca Trevigiana a lui collegato in cui ho avviato le mie scelte interpretative economico-culturali basate sulle teorie dell'impresa culturale.

## Conclusioni

Su queste teorie che dimostrano la validità del rapporto tra cultura ed economia ed in particolare quelle basate sulla rilevanza del contesto sociale all'interno del quale le persone oppure le popolazioni prendono delle decisioni in campo economico e cioè quelle comportamentiste, partirò per elaborare delle strategie di management. Cioè, ciò che è valido per le teorie economiche comportamentiste lo è anche nell'elaborazione di un business-plan che parte dall'analisi dei bisogni nel campo della formazione musicale da parte di una micro realtà economica al fine di produrre impresa culturale e cioè, nel mio caso, una scuola di musica. Mi sono servito dei testi di E. de Jong (2009) come di altri studiosi nel campo economico e del rapporto tra cultura ed economia perché non sono riuscito a trovare qualcosa relativamente alla specificità del rapporto tra formazione musicale ed economia. Si è trattato quindi di trasformare il titolo di de Jong da 'Culture and

---

<sup>28</sup> L. Deepak, *The poverty of Development Economics; The institute of Economic*, in 'The misconceptions of development economics'; Finance and Development, 1983, p. 10-13

<sup>29</sup> John Williamson, l'ideologo Del "Washington Consensus", ammette i successi e i fallimenti Del modello neoliberale del 1990. Tra le sue affermazioni sul quotidiano argentino Clarín Edizione Domenica 30.03.2003 » [Economia](#) » all'interno dell'articolo intitolato 'Washington prepara nuova agenda si legge: "Il mio punto di vista intellettuale nutre solo l'eredità di John Locke, Adam Smith e John Stuart Mill, ma da quando ho scoperto che il neoliberismo è l'insieme di dottrine economiche adottate da Ronald Reagan e Margaret Thatcher negli anni '80, ho capito la ragione per cui tali persone mi avevano scioccato così tanto ", dice Williamson, quasi scusandosi.

economics: on values, economics and international business' in Formazione Musicale e management intendendoli esattamente come il rapporto tra cultura ed i Valori economici ( e non), cioè portati all'interno del business in senso stretto.

## 2° Capitolo Il business plan e le tipicità delle scuole di musica.

### Abstract

Nel seguente capitolo cercherò di dare una visione generale su cosa è un business plan ponendolo al centro di un sistema di gestione a progetto di un'impresa culturale. Successivamente cercherò di dare una visione riguardante le tipicità delle scuole di musica in relazione ai loro valori fondanti, alla loro realtà giuridica ed al loro ruolo sul territorio da me preso in esame cioè la Marca Trevigiana. Tale business plan partirà con un'idea, un'analisi socio-culturale del contesto finalizzata a definire i servizi offerti in base alle caratteristiche del contesto stesso. Darò poi una mia visione di progetto di sistema di gestione organizzato secondo caratteristiche quali la flessibilità e l'adattabilità relativamente ai cambiamenti del mercato cioè degli eventi culturali e delle esigenze dell'utenza<sup>30</sup>. Non ultimo per importanza all'interno di un businessplan sarà analizzato il metodo per la reperibilità delle risorse in termini di fund-raising<sup>31</sup> e come redigere ed indirizzare la relazione finale.

### Il Business plan

Innanzitutto è bene chiarire cosa sia un business plan: il business-plan<sup>32</sup> è uno strumento di lavoro per il manager d'impresa basato sia sulla personalità di chi lo utilizza ma anche sulla tipicità dell'impresa di riferimento. In altri termini secondo il tipo di impresa e del contesto all'interno della quale essa opera avremo un business-plan con una consistenza ed un'articolazione che conferiscono a tale sistema una sua unicità. Ho parlato di sistema. Cioè di uno schema di gestione composto di:

Un'idea imprenditoriale.

Un'analisi del sistema competitivo e del mercato.

Una struttura e risorse necessarie.

Per quanto riguarda l'impresa culturale avremo maggiore libertà dell'applicazione di un business-plan nella misura in cui il soggetto che mette a disposizione le risorse ha fiducia nelle competenze di un manager. Per es. nel caso della Fondazione Accademia Chigiana di Siena<sup>33</sup> avremo un direttore

---

30 S. R. Sedita *Il management della creatività*, Carrocci, Roma, 2011, p. 35

31 L. Solima, *L'impresa culturale: processi e strumenti di gestione culturale*, Carrocci, Roma, 2008, p. 258

32 A. Erri, *Economia aziendale: competenze di base*, Paramond, 2001, p. 119-139

33 Fondazione ONLUS che si occupa di corsi di specializzazione per futuri concertisti nel campo della musica classica.

artistico nella persona di Aldo Bennici<sup>34</sup> che gode ottima fiducia dell'ente Fondazione Monte dei Paschi di Siena. Sicuramente un qualsiasi direttore artistico dal punto di vista manageriale, dovrà sempre fare i conti con una giunta esecutiva che lo ha nominato, composta di un direttore generale in qualità di Presidente della Fondazione e altri consiglieri nominati dagli enti promotori. Solo in un caso avremo la più completa libertà del manager cioè, quando è anche imprenditore e dispone di un suo budget. In genere questo non accade quasi mai a livello di grande impresa, mentre è più agevole nelle piccole come ad es. nelle associazioni non profit. Tornando al mondo dell'impresa culturale avremo enti che delegano un'associazione e quindi ad un management la gestione dell'ente ( ed es. un Teatro) o di un evento al suo interno ( stagioni di prosa, teatro lirico, concerti di musica da camera contatti con altri enti come ad esempio le scuole e le ass. ecc.). Nel mondo della scuola pubblica post-riforma non abbiamo più un direttore didattico, ma un dirigente scolastico che quasi come un manager dispone di un fondo ed ha la possibilità di muoversi formulando un progetto di offerta formativa che valuta le proposte degli insegnanti secondi certi parametri mantenendosi in stretto contatto con un dirigente amministrativo. Tale progetto è poi sottoposto al parere del consiglio d'istituto per l'approvazione.

Nel privato si può fare impresa per es. fondando un istituto musicale non profit<sup>35</sup> dai costi associativi e di gestione più bassi di una s.r.l. servendosi di un **business plan** che prevede una **mission**<sup>36</sup> finalizzata alla crescita culturale e musicale del territorio tramite l'insegnamento di strumenti musicali ma anche ad es. alla progettazione di Eventi Culturali a lei collegati.

Molto importante per la compilazione di un business plan di un istituto musicale quindi sono:

- I valori fondanti dell'ente che ne determinano l'offerta formativa che deve essere duttile alle mutazioni delle condizioni socio economiche e culturali del territorio.
- L'analisi dei bisogni anche presunti dell'utenza in tema musicale.
- La concorrenza in rapporto ad altri istituti similari.
- La scelta della struttura giuridica appropriata in relazione alla gestione delle risorse.
- La ricerca delle risorse attraverso il fundraising<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Aldo Bennici, direttore artistico dell'Accademia Chigiana di Siena a partire dal 1996 ed ha ricoperto un ruolo analogo anche presso altri enti tra i quali la Fondazione Orchestra Regionale Toscana a partire dal 2005.

<sup>35</sup> L. Solima *L'impresa culturale*, cit.

<sup>36</sup> *Ivi*, pag. 101

<sup>37</sup> V. Melandri (2008): *TERZO SETTORE*, 3, pp. 51 - 55 [articolo].

Per es. nella scuola di musica Clara Schumann di Castagnole di Paese da me presa in esame, il business plan è partito da un'idea nel 2008, dopo la constatazione da parte del suo imprenditore/manager della mancanza di una concorrenza seria sul territorio, tramite l'investimento di un budget iniziale di poche migliaia di euro. L'uso di un business plan molto semplice è stato una delle cause del successo di tale scuola.

## Tipicità delle scuole di musica

Le scuole di musica in Italia sono fondamentalmente di due tipi:

**I Conservatori:** istituti statali nati nel 1938 dalla riforma della scuola di Giovanni Gentile e riformati in base alla riforma Gelmini del 2008 di tutta la scuola Italiana<sup>38</sup>. Tali istituti sono passati da una struttura verticistica fondata sul prestigio del suo direttore e degli insegnanti ad una struttura riformata più democratica e aperta del tutto simile a quella delle attuali Università. La struttura è composta di un direttore e da un vice direttore, una giunta esecutiva composta di rappresentanti di docenti e rappresentanti del personale amministrativo ed un collegio dei docenti suddivisi per dipartimenti. Vi sono poi rappresentanti degli studenti che interloquiscono direttamente con il direttore. Il direttore di concerto con la giunta esecutiva decide:

- Come utilizzare il fondo d'istituto che proviene in massima parte dallo Stato ma anche da istituti privati, fondazioni donazioni e dalle rette.
- Si occupa del coordinamento degli organi d'istituto
- Cura i rapporti con gli enti privati che tramite le loro risorse influiscono soprattutto sugli eventi culturali che il conservatorio organizza all'interno della città ma anche a livello nazionale ed internazionale.

Tali eventi sono costituiti per lo più da concerti di musica classica tenuti dagli allievi in piccole formazioni sia dall'orchestra d'istituto.

I Conservatori rilasciano un diploma che permetterà agli studenti di esercitare la professione a pieno titolo sia come strumentisti che come insegnanti. L'offerta formativa è basata prevalentemente sull'insegnamento di uno strumento principale e con la riforma anche di altre materie quali ad es. il

---

<sup>38</sup> “Riforma Gelmini, ecco cosa cambia: lotta agli sprechi e alla parentopoli, soldi solo in base alla qualità e nuova governance”, *Corriere della Sera*, 23 dicembre 2010, p. 8

jazz, sperimentazione di mus. elettronica sia classica che non ma anche altre discipline di carattere musicologico quali ad es. filologia musicale ecc. che troviamo anche all'interno dell'Università.

**Le scuole di musica:** un universo molto variegato di istituti privati o pubblici che si stanno evolvendo verso un nuovo sistema sia sul piano gestionale che dell'offerta formativa, completamente diverso da quello precedente, che non rilasciano agli studenti un diploma riconosciuto. All'interno degli istituti musicali privati o a partecipazione pubblica ne citerò alcuni anche con riferimento al territorio da me preso in esame e cioè la Marca Trevigiana:

- Le Scuole di Musica Comunali, gli Istituti Diocesani che si rifanno all'offerta formativa dei conservatori ed eventualmente convenzionati con loro.
- Gli istituti musicali che definirei 'di tradizione' come l'Istituto Musicale Manzato (1859)<sup>39</sup>a Treviso o altri simili presenti in altre provincie come il Liceo Musicale Angelo Masini a Forlì (1927)<sup>40</sup> ecc. fondati per volere di personaggi illustri che hanno donato dei fondi o che si sono adoperati per loro.
- Le fondazioni ONLUS e NON PROFIT<sup>41</sup> che possono convenzionarsi con i Conservatori ma che propongono anche un'offerta formativa diversa.
- Le scuole più piccole che pur non avendo alcun riconoscimento da parte dei Conservatori svolgono un ruolo di alfabetizzazione musicale sul territorio.

Per quanto concerne le scuole di musica ho parlato di un universo di istituti privati e/o a partecipazione mista in evoluzione perché ognuno parte secondo idee di persone all'interno di contesti socio economici e culturali specifici. La diversificazione di queste scuole si basa sulla entità

---

<sup>39</sup> F. Foti, *Il "Manzato" centocinquant'anni per la musica 1859-2009*, Treviso, Grafiche Tintoretto, 2009 e G. Anselmi, Associazione trevigiana della Stampa (a cura di), *Il Liceo musicale Manzato nel suo centenario : Treviso, 1859-1959*. Treviso, Tip. Longo e Zoppelli, 1959

<sup>40</sup> Istituto da me oggetto di una precedente ricerca. Fondato nel 1927 in seguito al generoso lascito da parte del tenore Angelo Masini dopo la sua morte avvenuta nel 1926. Il fondo, oltre che da una cospicua somma di denaro era composto anche da un quartetto di strumenti ad arco a lui dedicati dal liutaio Luigi Secondo Paganini appartenete ad un ramo cadetto della nota famiglia Paganini di Genova. Cfr. [http://www.danielebrancaloni.eu/pagina.asp?id\\_pag=4](http://www.danielebrancaloni.eu/pagina.asp?id_pag=4)

<sup>41</sup> Nell'ordinamento italiano l'espressione organizzazione non lucrativa di utilità sociale, meglio nota con l'acronimo ONLUS, indica una categoria tributaria alla quale, secondo l'art. 10 del D.lg. 4 dicembre 1997, n. 460, appartengono determinati enti di carattere privato, anche privi di personalità giuridica, i cui statuti o atti costitutivi rispondono ai requisiti elencati nello stesso articolo. L'appartenenza a tale categoria attribuisce la possibilità di godere di agevolazioni fiscali. È opportuno precisare che i soggetti non-profit sotto il profilo fiscale si distinguono in enti non commerciali e ONLUS. Gli "Enti non commerciali" rappresentano "il genere" degli enti non profit, mentre le Onlus ne sono una "specie", cosicché la disciplina fiscale prevista per i primi vale anche per le seconde.

giuridica, sulla forma dello statuto, sulla provenienza delle risorse.

## **L'idea**

Un'idea imprenditoriale o se vogliamo esprimerci in termini più vicini al mondo della cultura e dell'arte, la voglia di fondare una piccola scuola di musica può nascere per volere di un personaggio particolare molto determinato. Può essere un musicista e/o un semplice insegnante molto appassionato che pone al primo posto dei suoi obiettivi la crescita culturale del territorio in cui abita. Avrà fin dall'inizio ben chiaro su quali principi basare il progetto come ad es. la didattica, la gestione, la reperibilità delle risorse tramite partenariati ecc. Come vedremo nel prossimo capitolo dedicato a Piero Farulli la sua idea, basata sulle sue grandi conoscenze del mondo della musica da camera attraverso la professione esercitata all'interno del Quartetto Italiano, fu quella di aprire una piccola scuola comunale a Fiesole negli anni '70 che attualmente è un'ONLUS di importanza internazionale<sup>42</sup>.

Attualmente ci troviamo in una situazione di grande turbolenza ed incertezza della domanda di musica. Nonostante questo chi volesse fondare una scuola può farlo anche con ottimi risultati purché tenga conto di quanto l'incertezza di una domanda nasconda in realtà un bisogno inespresso da parte di una realtà sociale anche molto piccola. In altri termini il successo dell'idea di un fondatore deve basarsi sulla sua capacità di sviscerare, dare forma ad una domanda di musica già presente ma ancora in fieri.

Il fatto invece che l'offerta già presente è scarsa e/o poco flessibile può costituire un grande vantaggio per chi volesse progettare una scuola, ma anche qualsiasi altra forma di impresa culturale'offerta frutto di un'idea vincente, deve essere forte soprattutto nelle caratteristiche dove quelle già presenti sono più carenti. A Fiesole<sup>43</sup> così come a Castagnole-Paese è stato così.

## **Analisi socioculturale del contesto**

---

<sup>42</sup> <http://www.scuolamusica.fiesole.fi.it/>

<sup>43</sup> A A VV Fiesole: 1974-2004: 30 anni di vita. – San Domenico, Fiesole: Scuola di Musica di Fiesole, Firenze Aida Stampa, 2005

La musica a Paese, così come ho esposto nel primo paragrafo, è concepita a livello amatoriale dalla stragrande maggioranza dei suoi abitanti. E' praticata e all'interno di tre tipologie di associazioni culturali:

- Cantores Pagenses con sede a Paese,
- Pro Loco di Paese,
- Banda con sede a Castagnole

**Il coro amatoriale 'Cantores Pagenses'** nasce nel 2001 su iniziativa della Pro Loco e dell'amministrazione Comunale di Paese; dal 2011 è diretto dal M<sup>o</sup> Sandra Semenzin ed è composto di cantori in prevalenza donne di età compresa tra i 40 e 70 anni. Si esibisce accompagnando Cantanti Lirici e collaborando con orchestre locali tra cui l'Orchestra Filarmonia Veneta 'Gian Francesco Malipiero', l'Orchestra del Veneto Orientale diretta e coordinata dai maestri M. Lot e G. Naday, l'Orchestra del Conservatorio di Castelfranco Veneto e l'Orchestra Gruppo d'Archi del Veneto coordinata dalla prof. Fiorella Foti. I Cantores Pagenses operano in occasione di ricorrenze, eventi religiosi a Paese che sul territorio Trevigiano. La 'Corale'<sup>44</sup> interpreta così un doppio ruolo sia di protagonista che di fruitore di eventi culturali all'interno della cultura musicale del territorio di Paese, ma anche di quello di Treviso.

**La Proloco di Paese** costituisce l'altra realtà culturale che insieme ai Cantores Pagenses dimostra un grande interesse per la musica. Il Comune di Paese in qualità di ente fondatore è anche l'ambito territoriale all'interno del quale la Pro Loco produce cultura organizzando piccoli concerti di musica classica oltre ad altri eventi a loro correlati. Posso tranquillamente affermare che queste due realtà oltre che ad essere composte per lo più dalle stesse persone sono anche in stretto contatto con le due scuole musicali di Castagnole di Paese presso le quali avviano figli e nipoti allo studio. In altri termini, anche se in maniera molto rudimentale siamo di fronte ad una 'rete'.

**La Banda di Castagnole** è composta di giovani provenienti dalla scuola dell'obbligo in fascia d'età tra gli 11 e 18 anni e da persone che iniziano a studiare uno strumento a fiato anche in età adulta presso l'Istituto D'Alessi di Castagnole. Opera all'interno di eventi culturali promossi dalla Proloco di Paese come Paese in Fiore, Feste Istituzionali come commemorazioni, ricorrenze ecc.

Da questa breve analisi si ricava che la micro realtà musicale di Paese-Castagnole è perfettamente in

---

44 Questo è il termine usato dai suoi componenti.

linea con quanto affermato Silvia Rita Sedita<sup>45</sup> a proposito dei cluster culturali nel Veneto: 'Il Veneto(...)è un chiaro esempio di cluster culturale. E' stato sempre, infatti, una regione molto prolifica per quanto concerne la produzione musicale, in particolare se ci si riferisce alla produzione degli spettacoli dal vivo (concerti, opere liriche ecc.)'. Per la definizione di cluster culturale Veneto rimando all'opera citata della stessa autrice dove si afferma che secondo Lorenzetti (2007a), 'un cluster culturale è definito come un luogo dotato di risorse artistiche e culturali, capace di attrarre una serie di attività imprenditoriali di carattere culturale e di fungere da polo di aggregazione per operatori culturali, siano essi artisti o manager della cultura'. Paese-Castagnole è un cluster culturale a pieno titolo soprattutto per quanto riguarda la musica.

### **Servizi offerti in base alle esigenze del contesto.**

Il contesto socio-culturale ed economico della marca trevigiana e nella fattispecie quello riferito alla micro comunità del comune di Paese consta di circa 20.000 abitanti dei quali il 50% risultano coniugati con popolazione in trend di crescita del 18.2% impiegati per lo più nella piccola impresa in media 6 gg. su 7. I ragazzi in età compresa tra i 0 e 14 anni risulta essere 16,7%<sup>46</sup>. Il problema dell'impegnare i figli dopo l'orario scolastico è molto sentito specialmente da parte delle coppie più giovani. Lo sport, ed in particolare quello del rugby, costituisce una soluzione a questo problema mentre la cultura come la musica e quindi le scuole di musica non hanno un peso altrettanto rilevante. Ciò non significa che le famiglie non apprezzano la musica. Anzi. Se analizziamo quanto esposto nel paragrafo precedente riferito all'analisi socio-culturale del contesto se ne deduce che gli abitanti cantano in un coro, ne seguono i concerti e dai dati forniti dalla Pro-loco seguono assiduamente anche la musica Lirica specialmente quella prodotta dal coro in collaborazione con varie orchestre<sup>47</sup>. L'età media del pubblico e dei praticanti si aggira sui 40 anni e possiedono un'alfabetizzazione musicale scarsa. Coloro che praticano musica preferiscono soprattutto la classica, lo fanno esclusivamente a livello amatoriale e sono in maggioranza genitori ed anche già nonni. Coloro che vogliono far studiare musica ai propri figli e nipoti sono sì pochi ma con un grande bisogno di servizi nell'ambito delle scuole di musica. Attualmente a Paese troviamo ben due

---

45 S. R. Sedita. *Il management della creatività*, op. cit, p. 131

46 Dati ISTAT 2011

47 Per ragioni di brevità ne citerò una: Orchestra Filarmonia Veneta ex Orchestra Sinfonica del Teatro comunale di Treviso fino al 2009.

scuole di musica che dopo la loro unione sotto l'aspetto collaborativo, ma non dal punto di vista giuridico, sono di buon livello formativo. Parlando intermini di una logica di mercato dove turbolenza e incertezza sono ormai caratteristiche distintive dell'attuale contesto competitivo diventa basilare un'adeguata condotta strategica che, soprattutto in una micro realtà deve essere quella di costituire una rete. Le organizzazioni a progetto costituiscono un valido strumento per la gestione. Le organizzazioni, come per esempio gli istituti musicali ( ma questa è una prerogativa anche per le imprese), devono gestirsi tenendo conto non solo delle altre realtà che producono il medesimo servizio ma anche della capacità di adattarsi a garantire una certa flessibilità per essere pronte ai cambiamenti del mercato. In altri termini a Paese il settore delle scuole di musica può svilupparsi se opportunamente stimolato. Quindi è vero che i bambini ed i ragazzi in età scolare praticano prevalentemente il rugby, ma è anche vero che coloro che vogliono alfabetizzarsi e far fare musica ai propri figli non hanno punti di riferimento validi. Le organizzazioni a progetto applicate all'educazione musicale costituiscono un valido strumento per la gestione all'interno di un contesto socio economico come quello di Paese. Aprire una nuova scuola di musica a Castagnole di Paese, più qualificata e flessibile ha potuto vincere la concorrenza nei confronti di quella già presente ma poco efficace e tramite la loro consociazione stanno crescendo entrambi. Per scegliere la tipologia di organizzazione a progetto più adeguata per la gestione di una scuola avviata secondo un business plan è sufficiente analizzare come funzionano gli altri istituti presenti sul territorio e nei territori limitrofi come Treviso ed in base ai loro risultati raggiunti formulare delle ipotesi migliorative in merito.

Cito brevemente alcuni esempi di istituti musicali riferiti al territorio trevigiano da me preso in esame come:

- Istituto Musicale Manzato a Treviso
- Istituto Diocesano Pio X a Treviso
- Istituto G. D'Alessi, Castagnole di Paese (TV)
- Scuola di musica Clara Schumann, Castagnole di Paese (TV).
- Accademia Musicale Studio Musica<sup>48</sup> (TV)

**L'Istituto Musicale Manzato**, fondato nel 1859 con il nome “Civica Scuola di Musica” nel 2008 diviene associazione senza fine di lucro, ricalca il modello dei Conservatori prima della riforma del 2008 e non è convenzionato con alcuno di questi. L'offerta formativa è costituita dall'insegnamento

---

<sup>48</sup> Cfr. link: <http://www.studiomusicatreviso.it/>

riguardante gli strumenti tradizionali ed è indirizzata ad un'utenza locale di età media compresa tra gli 8 e i 18 anni.

Poiché costituisce l'istituzione più importante del territorio Trevigiano mi sento di dover spendere qualche parola in più sulla sua storia e tipicità.

*L'istituto Manzato rischia di Chiudere*: così è intitolato il servizio andato in onda su Antenna Tre Nord Est il 16/05/2012<sup>49</sup>. Questa situazione di precarietà economica unitamente alle difficoltà legate anche ad eventi storici come guerre d'indipendenza, guerre mondiali hanno sempre travagliato lo svolgersi delle attività musicale dell'istituzione che da oltre centocinquanta anni costituisce un corpo saldamente connesso alle vicende storiche, sociali, economiche e culturali della città di Treviso. Attualmente la dicitura giuridicamente appropriata è Associazione Musicale Francesco Manzato<sup>50</sup> con sede in Treviso, Piazza San Francesco n. 3; in altri termini si tratta di un ente di diritto privato senza fine di lucro con lo scopo di diffondere la cultura musicale nell'ambito del proprio territorio<sup>51</sup>. L'ente Associazione Musicale Francesco Manzato tra Comune di Treviso e Provincia di Treviso con l'attuale statuto, nasce nel 2008 con capitale sociale di 200.000 \ suddivisi nell'ordine del 50% tra i contraenti. La dicitura di *Liceo Musicale Francesco Manzato* risale invece al 1945 anno in cui ne prese la direzione il pianista trevigiano M<sup>o</sup> Bruno Pasut<sup>52</sup>. Senza addentrarci in considerazioni di carattere storico per il quale rimando a due importanti pubblicazioni l'una per le celebrazioni del Centenario a cura dell'Associazione Trevigiana della Stampa<sup>53</sup> e l'altra a cura di Fiorella Foti<sup>54</sup>, posso affermare che il Manzato( cfr. Francesco Manzato)<sup>55</sup> è dalla sua fondazione il luogo ove l'alta borghesia trevigiana avvia i propri figli allo studio della musica. In pratica ancora oggi è una scuola simile ad un conservatorio e come tale sta seguendo, per sua scelta, gli adeguamenti strutturali basati sulla legge Gelmini 133/2008 di tutta la scuola pubblica. Essendo sempre stato sostenuto da enti pubblici come il Comune e la Provincia di Treviso e da enti privati come Cassamarca, chi voleva e vuole iscriverci i propri figli deve pagare una retta che non copre che in minima parte le spese di gestione. Dal punto di vista economico-amministrativo la struttura si presenta quindi come un ente privato che opera nel sociale senza poter godere di tutte le agevolazioni fiscali degli enti

---

49 Cfr: <http://www.t-vision.it/dettaglio-a3-news.71/items/il-manzato-rischia-di-chiudere-32-13064.html>

50 Cfr. Allegato b rep.70170 racc. 22053 dell'atto costitutivo dell' "Associazione Musicale Francesco Manzato" "Comune di Treviso", e la "Provincia di Treviso" con sede a Treviso Piazza San Francesco n.3 registrato a Treviso 15 ott. 2008

51 Cfr. all'atto costitutivo del 2008.

52 F. Foti, *Il "Manzato"* op. cit.

53 A.A.V.V. "*Il Liceo Musicale Manzato*", op. cit.

54 F. Foti, *Il "Manzato"*, op. cit.

55 R. Binotto, *Personaggi Illustri della Marca Trevigiana Dizionario Bio-Bibliografico dalle origini al 1996*, Cornuda, Grafiche Antiga, 1996

non-profit e chi opera al suo interno è assunto in base ad un contratto di lavoro a progetto in qualità di collaboratore. Si legge sull'allegato all'interno dell'atto costitutivo del 15 ott. 2008, cioè nel documento di indirizzo del Tavolo di coordinamento dei soci storici (Comune e Provincia di Treviso): 'due sono le realtà che si sono affermate negli ultimi trent'anni rendendo progressivamente *fuori mercato* il Manzato: il Conservatorio A. Steffani di Castelfranco Veneto e le scuole di musica private'. Con la prima non può competere per quanto concerne le risorse di bilancio e la stabilità contrattuale del personale docente e con le seconde (le scuole di musica private) in relazione ai costi gestionali troppo elevati. Tale situazione denunciata nel documento permane ancora oggi<sup>56</sup>. Nonostante questo quando si parla di Scuola di Musica a Treviso ci si riferisce alla sua istituzione più antica: il Manzato.

**L'Istituto Diocesano Pio X**, nel 2006, sotto la guida del Vescovo mons. Andrea Bruno Mazzocato, ha acquisito personalità giuridica di fondazione. L'offerta formativa, grazie ad una convenzione stipulata con il Conservatorio Agostino Steffani di Castelfranco, garantisce un percorso di studi di musica classica conforme e coerente con i nuovi programmi redatti dall'A.F.A.M. Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica cioè il settore del Ministero dell'Istruzione e dell'Università che si occupa della educazione musicale in Italia. Accanto a questa offerta formativa troviamo anche corsi per adulti. Insieme al Manzato costituisce uno dei punti di riferimento, storicamente più importanti, all'interno del tessuto sociale della città di Treviso.

**L'associazione Filarmonica 'G.D'Alessi'** di Castagnole di Paese (Iscritta all'Ufficio del registro di Treviso), è nata nel 1981 con lo scopo di promuovere la cultura musicale in ogni sua forma. Ha le caratteristiche di un centro musicale e offre un'offerta formativa basata sull'insegnamento di strumenti legati all'esigenza del territorio comprendendo sia quelli che ritroviamo all'interno della banda comunale locale sia quelli praticati dai giovani anche come autodidatti in età media tra gli 8 e 15 anni, all'interno di gruppi rok ed heavy metal. Organizza anche corsi musicali per adulti. Attualmente collabora fattivamente con l'altra scuola di musica Clara Schumann alla quale è stata data in gestione fino al 2014 da parte del Comune di Paese alla sua direttrice: la prof.ssa Paola Vianello. Paola Vianello è anche direttrice e socio fondatore della Scuola di Musica Clara Schumann.

**La scuola di Musica Clara Schumann**, nata per volere della prof. Paola Vianello nel 2008 è un'ONP. Dall'analisi del business plan tramite il quale il suo fondatore ha deciso di cominciare ad

---

<sup>56</sup> Con deliberazione n.6/2011 del 31.1.2011 dal Consiglio Provinciale di Treviso, con deliberazione n. 12/2011 del 25.2.2011 il Consiglio Comunale di Treviso, è stato approvato un nuovo Statuto dell'Associazione Musicale Francesco Manzato

operare, si deduce che il bilancio è stato sempre in pareggio, con un buon trend di crescita degli allievi e che dal 2014 entrerà a pieno regime anche per quanto riguarda l'ammortamento dei costi iniziali d'investimento<sup>57</sup> L'offerta formativa, grazie ad una convenzione con il Conservatorio Benedetto Marcello di Venezia, garantisce un percorso di studi di musica classica conforme e coerente con i nuovi programmi redatti dall'A.F.A.M. Questo fatto contribuisce anche a formare un'idea della Scuola più autorevole.

Attualmente offre anche corsi specifici di strumento e di sperimentazione nell'ambito della formazione orchestrale. Collabora attivamente con l'istituto G. D'Alessi, a partire dal 2013 è convenzionata formalmente con l'ESTA<sup>58</sup> all'interno del progetto ' Over Zero Music Project ' molto importante per garantire una buona flessibilità nei confronti dell'utenza più interessata alla musica moderna che utilizza nuove tecniche<sup>59</sup> La scuola è diventata il punto di riferimento per la formazione musicale sul territorio di Paese con oltre 140 alunni ed un giro di capitali nell'ordine dei 70.000 € annui ( bilancio 2011/2013) ed un utile di 2000 € puntualmente reinvestiti al suo interno come previsto per le ONP e per le ONLUS.

Da questa breve analisi sulle tipologie riguardanti l'offerta da parte delle scuole di musica presenti sul territorio, si deduce che tutte possono utilizzare un'organizzazione a progetto, siano essi dei Conservatori che degli istituti privati, ma non tutte sono in grado di farlo appieno. L'utilizzo di un business plan o se vogliamo di un buon lavoro di equipe tra consiglieri, commissione artistica e collegio sindacale porta necessariamente a degli ottimi risultati sia sul piano di un'offerta formativa che della gestione e quindi del bilancio flessibili. La flessibilità dei piani didattici annuali significa rendere sempre nuovi ed appetibili le attività, basate su eventuali cambiamenti delle strategie e degli eventi culturali connessi al fine di assecondare eventuali cambiamenti della domanda. Proposte innovative anche 'piccanti' sono comunque fondamentali per stimolare l'utenza. Dall'analisi ad es. di molte scuole di musica private o a partecipazione pubblica grande importanza assume l'organizzazione a progetto dove una costante è rappresentata dall'impianto economico, mentre una variabile è rappresentata da corsi di specializzazione anch'essi a progetto, gli eventi musico-culturali ecc. ripensati anno per anno. Gli ottimi risultati di pareggio di bilancio conseguiti ad es. dalla Scuola di Musica Clara Schumann lo dimostrano. Tra le ragioni che portano i ragazzi residenti a Castagnole-Paese a rimanere e a studiare a Castagnole-Paese piuttosto che a Treviso ci sono anche

---

57 Ristrutturazioni, noleggio degli strumenti spese correnti ecc.

58 Cfr. "Sezione Italiana della ESTA" (European String Teachers Association ovvero Associazione Europea degli

Insegnanti di Strumenti ad Arco). Link:<http://www.estaitalia.org/page.php?pageType=basic&dbName=estrattostatuto>

59 Strumenti elettrici, elettronici, chitarre elettriche, violini elettrici, strumentario rock. etc.

quelle legate alla vicinanza della struttura al centro abitativo oltre che alla professionalità del personale docente ed all'accessibilità delle rette. Posso tranquillamente affermare che Treviso e Paese per quanto concerne la formazione musicale per ora sono completamente separate.

## **Le risorse**

La considerazione delle risorse disponibili sia in termini di capitale economico che umano è un fattore molto importante. E' in base alla tipicità e all'entità delle risorse che poi è scelto lo status sociale. Il capitale di partenza, per quanto riguarda ad esempio le micro realtà economico-sociali, è messo a disposizione del fondatore che è anche manager della scuola. Nel non-profit come ad es. le scuole piccole di musica ONP è il direttore che investe in termini di capitale economico rappresentato ed es. oltre che da somme di danaro anche e soprattutto dalla propria prestazione d'opera a titolo gratuito. Tali risorse gli saranno risarcite o alla fine del progetto ( ad esempio se la scuola dovesse chiudere) oppure non appena la scuola passa a regime cioè, quando diviene definitivamente un punto di riferimento per il territorio. Nel caso della Scuola Clara Schumann la direttrice percepisce un compenso per l'orario di lezione svolto a partire dal 5- anno successivo alla fondazione. In altri termini per 5 anni ha lavorato a titolo gratuito sia a livello di gestione che in qualità di insegnante. L'altra natura del capitale iniziale è costituito dal capitale umano. Molto spesso l'equipe di partenza è disposta anch'essa ad investire in termini di volontariato disponibilità al dialogo ecc. il tutto finalizzato alla realizzazione del progetto riducendo i costi che andrebbero ad incidere sulle rette a carico dell'utenza. Per il concetto di fund-raising e le modalità per metterlo in pratica i riferimenti alla letteratura in materia sono veramente molto ampi: Besana, (2003), cap. 3, Zangrandi, (2000), Solima(2008), pag. 258, Melandri, (2012), Seiler, T. L., (2007) ecc. Per quanto riguarda la Scuola Clara Schumann l'esiguità dei costi gestionali ha fatto sì che la ONP si autofinanziasse con le rette, ma è anche e soprattutto con il volontariato, spesso privo di una considerazione adeguata all'interno delle analisi di un sistema, che la scuola ha ottenuto i risultati raggiunti. Mi pare necessario chiarire alcune cose riguardanti il concetto di volontariato. Il volontariato non va inteso unicamente come un servizio prestato gratuitamente ( non è questo il caso dagli insegnanti della scuola Clara Schumann) ma come hanno dimostrato vari studiosi, come un'elasticità nei rapporti di lavoro non verticistici e basati sulla collaborazione reciproca. Per questo concetto di 'gruppo' di 'squadra' o di 'progetto' ( team, group o project) si vedano autori come Goodman R.A. e Goodman L. P. (1976)<sup>60</sup> che hanno studiato tale fenomeno all'interno dei sistemi

---

60 R. A. Goodman, L. P. Goodman, "Some Management Issues in temporary System: A Study of professional Development and Manpower- Theatre Case", in *'Administrative Science Quartely'*, vol. 21 (3), 1976, pp.494-450

temporanei ( temporary system) dove persone diversamente qualificate ( nel nostro caso insegnati diversi) lavorano insieme ( task) a uno scopo. Certo la piccola scuola di Paese-Castagnole non nasce per essere temporanea, ma per mantenersi interessante ne deve assumere le caratteristiche con progettualità rivolte sia all'interno che all'esterno dell'associazione, concepito anno per anno ( attività come saggi, collaborazioni di rete, promozione di eventi culturali in sinergia con il mondo dell'arte e della cultura ecc.).

L'autofinanziamento in termini di copertura totale dei costi conferisce all'organizzazione presa in esame una grande autonomia in ogni campo sia strutturale che di operatività sul territorio. Altro fattore che a mio avviso rientra all'interno della gestione delle risorse è costituito dalla creazione di una rete attraverso la quale accedere ai fondi messi a disposizione da sponsor privati e pubblici attraverso la partecipazione a bandi. Ed è a questo punto che si rivela molto importante la professionalità individuale di colui che è investito di tale incarico. Ad esempio la Scuola di Musica Clara Schumann per partecipare ad un bando proposto dalla Regione Veneto riguardante gli 'Interventi regionali di promozione e sostegno della musica giovanile'<sup>61</sup> ha dovuto analizzare in maniera molto accurata il bando in tutte le sue parti. Doversi ad es. ritirare da un bando dopo la scadenza dei termini causata da uno studio poco approfondito di tutte le sue parti può comportare anche dei rischi come di pagamenti di penali, spreco di risorse sia in denaro che di tempo ecc. Attualmente la distribuzione di risorse da parte di enti sia pubblici che privati avviene sempre più all'insegna della trasparenza tramite i bandi di concorso e sempre meno tramite una semplice richiesta. Infatti, gli Enti hanno sempre più bisogno di garanzie, e tali garanzie sempre più sono appurate tramite il giudizio di un'apposita commissione preposta alla valutazione dei requisiti del richiedente. Il richiedente non sarà più un singolo ma un ente dotato di personalità giuridicamente verificabile. Se poi il richiedente avrà i requisiti d'ingresso la commissione redigerà una graduatoria in base a certi principi di preferenza specificati nel bando al fine di promuovere le progettualità più interessanti.

Senza volermi dilungare troppo sull'analisi di un bando in particolare posso ribadire, in base anche ai miei studi in materia, che la figura di colui che si dedica al fund-raising all'interno di un'associazione non-profit diventa sempre più importante soprattutto in termini di ore di lavoro e professionalità. Traendo spunto da Henry Rosso citato da Melandri: “ *il fundraiser deve avere abilità manageriali, di analisi dei dati, di pensiero critico ma anche di creatività artistica nell'applicare alla raccolta fondi conoscenze filosofiche, psicologiche, antropologiche, sociologiche, teologiche e inserirle nell'insieme di motivazioni che spingono il donatore a voler*

---

<sup>61</sup> D G R . n. 718 del 21 maggio, 2013, della Regione Veneto

*donare*".<sup>62</sup>

Le caratteristiche riguardanti la figura ed il compito del fundraiser trovano uno spazio molto ampio all'interno della trattativa di riferimento.

Ne riassumerò alcune:

- Come redigere un programma di fund-raising.
- Come chiedere i processi di sollecitazione, sensibilizzazione dei donatori.
- Diversificare le risorse provenienti da fonti diverse.
- Il linguaggio concepito come gentile arte della persuasione.
- L'attenzione verso chi dona e chi riceve: il concetto di Stewardship<sup>63</sup>
- ecc.

Dall'analisi dell'elenco che ho appena formulato se ne deduce che le risorse possono essere cercate, oltre che all'interno di piani di stanziamenti sia pubblici che privati, anche tramite le donazioni. E questo tramite campagne di sensibilizzazione appropriate.

## **Relazione finale**

Di grande importanza sono le relazioni finali riguardanti i risultati raggiunti. Riallacciandomi a quanto affermato nel paragrafo precedente posso tranquillamente affermare che chi ha donato o erogato, per essere sollecitato ha ripetere quanto ha fatto o semplicemente per gratificare a livello di immagine l'ente che ha messo a disposizione le risorse, in parole molto semplici va *ringraziato*. La relazione riguardante i risultati raggiunti diventa parte integrante del programma di fundraising sia al termine di una grande campagna di sensibilizzazione a livello internazionale ma specialmente in una micro realtà dove donatore e beneficiario si conoscono personalmente. Nel primo caso si tratterà di diffondere i risultati raggiunti tramite per es. una grande campagna mediatica, nel secondo caso si tratterà di riservare al concerto di fine anno i posti in prima fila riservati agli sponsor ufficiali come il ringraziamento al pubblico in sala da parte del direttore della scuola. A tale

---

<sup>62</sup> V. Melandri, *Il libro del fundraising*, Milano, Etas, 2004, p. 1

<sup>63</sup> Stewardship significa porre la propria attenzione e rispetto per i bisogni e i diritti dei donatori, dei beneficiari e di tutti i costituenti dell'azienda nonprofit: è la coscienza che il fundraising genera, è una sentinella che rende centrale per l'azienda nonprofit la responsabilità per ogni singola azione compiuta.

proposito, come mi faceva notare il dott. Erri, docente di Teoria dell'Impresa Culturale presso l'Università Cà Foscari di Venezia, cito testualmente: 'se vogliamo che un'impresa privata, per lo più abituata ad erogare risorse a pioggia all'erno di Eventi culturali, sagre, manifestazioni sportive sul territorio in cui opera, sia indotta a ripetere l'erogazione bisogna che il beneficiario unisca alla email di ringraziamento anche una rendicontazione riguardante l'impiego delle risorse erogate'. In altre parole si passerà ad un'erogazione quasi casuale da parte dell'ente ad una forma di partenariato consapevole.

## **Conclusioni**

Concludendo posso affermare che qualsiasi business plan per ottenere successo deve partire da un'idea, analizzare il territorio per scoprirne le esigenze (in questo caso il loro approccio con la cultura musicale e la cultura in genere, con la scuola, gli spazi ecc.), cosa offre già a livello di produzione del bene specifico che si intende produrre (in questo caso la formazione o l'evento culturale in genere) e quindi organizzare a progetto secondo un sistema flessibile rispetto ai cambiamenti delle esigenze dell'utenza. Il tutto accompagnato da un'intelligente ricerca e gestione delle risorse. Nel prossimo capitolo analizzerò il ' Caso ' della Scuola di Musica di Fiesole al quale fanno sempre più riferimento gli istituti musicali in primis quelli privati ma ormai anche quelli pubblici.

## **3° Capitolo Il Caso della Scuola di Musica di Fiesole.**

### **Abstract**

Partirò con una dissertazione teorica riguardante cosa s'intende per analisi del contesto e delle parti interessate utilizzandola per analizzare il 'Caso' Scuola di Musica di Fiesole. Utilizzando tale metodo sarò in grado di descrivere come una semplice scuola dei primi anni '70 si sia trasformata in un vero e proprio evento culturale grazie ad un proprio sistema d'impresa. L'intervista gentilmente concessa da Adriana Verchiani chiarisce ulteriormente il concetto di scuola/impresa culturale che si

trasforma evento culturale: un vero e proprio *work in progress* dove il centro d'interesse non è più la formazione musicale ma la Cultura nel senso più ampio del termine. La scuola/impresa gestita con uno stretto rapporto tra l'idea artistica di Piero Farulli e l'idea economica di Adriana Verchiani hanno prodotto un 'human capital'<sup>64</sup> destinato a durare nel tempo. Questo processo di sviluppo diviene quindi un modello.

## **L'analisi del contesto e delle parti interessate.**

Da un punto di vista manageriale, è importante approfondire la conoscenza dei contesti-sia spaziali che cognitivi- in grado di favorire la creatività<sup>65</sup>. E' dalla citazione di Sedita che intendo partire per l'analisi del contesto e delle parti interessate relativi alla nascita ed allo sviluppo del 'Caso' Scuola di Musica di Fiesole. Questo perchè ritengo che le metodologie utilizzate all'interno del capitolo di Sedita intitolato *'La creatività culturale delle medie città italiane: il caso degli eventi culturali complessi'* bene si adattino anche alla mia analisi. L'oggetto dello studio di questo capitolo offre un'applicazione empirica del modello relazionale relativo agli eventi culturali rapportandolo all'analisi sistemica di una scuola di musica.

Lo studio delle relazioni tra le parti interessate può essere d'aiuto anche per coloro che in futuro vogliono fondare una scuola di musica. Ho parlato di modello perchè penso che anche la scuola ( di musica e non) possa rientrare a pieno titolo all'interno della categoria degli eventi culturali. Riferendomi alla vastissima letteratura che tenta di interpretare casi esemplari di creatività culturale attraverso dei parametri riguardanti i profili relazionali tra Economia, Cultura e Territorio quali David Throsby <sup>66</sup>, Ludovico Solima <sup>67</sup>, Eelke de Jong<sup>68</sup> e Walter Santagata<sup>69</sup> mi sento di affermare che anche l'analisi della fondazione e dell'evoluzione di una scuola può rientrarvi a pieno titolo. Le scuole di musica, intese come modello, stanno sempre più rientrando all'interno di una letteratura di carattere economico che si occupa di cultura. Quindi sempre più importante è il taglio economico-gestionale degli studi riguardanti la loro nascita e la loro evoluzione. Anche una scuola di musica può assumere le caratteristiche di un'Organizzazione Artistica Culturale (OAC) così come è intesa

---

<sup>64</sup> D. Throsby , *The economisc*, op. cit.

<sup>65</sup> S. R. Sedita, *Il management*, op. cit.cap. 8, p. 153

<sup>66</sup> D. Throsby, *The economics* , op. cit.

<sup>67</sup> L. Solima, *L'impresa culturale*, op. cit.

<sup>68</sup> E. De Jong, *Culture and economics*, op. cit.

<sup>69</sup> W. Santagata, *La fabbrica della cultura*, op. cit.

da Sedita<sup>70</sup>. Ho appena detto 'può' perchè non tutte le scuole di musica sono consapevoli di poter essere o diventare una possibile OAC a pieno titolo. Per varie ragioni. Una in particolare può esserne la causa: le scuole di musica, ma anche tutto ciò che appartiene al mondo dell'istruzione, sono considerate dagli studiosi e dalle persone in genere solamente come dei fruitori all'interno del processo di crescita culturale di un contesto e non l'artefice. Infatti, all'interno della sterminata letteratura che tratta di impresa culturale la scuola è collocata generalmente all'interno dei servizi che di culturale hanno ben poco come ad esempio la promozione turistica. Se consultiamo ad esempio il testo di Solima ci rendiamo conto che l'autore scrive: *“L'ambito interpretativo adottato nel presente volume focalizza l'analisi dal punto di vista dell'impresa unicamente su musei e aree archeologiche, teatri di produzione e fondazioni liriche, archivi biblioteche, festival...ecc”*<sup>71</sup>. All'interno delle argomentazioni dello stesso non mi sembra di trovare nulla o quasi sulla scuola, sul mondo degli istituti artistici o dell'università. Forse l'argomento 'scuola' non rientrava all'interno dei suoi ambiti di ricerca. Eppure se consultiamo ad es. il sito web dell'Università Cà'Foscari di Venezia, come gran parte delle università italiane, ci troviamo di fronte ad un caleidoscopio di attività eventi, servizi accessori tanto che spesso lo studente inesperto vi si perde. In quest'ultimo caso ci troviamo di fronte ad un vero e proprio evento culturale in continuo divenire ( forse anche un po' caotico) che produce cultura esattamente come i musei di tipo interattivo, le biblioteche come momento di scambio di informazioni tra ricercatori, i festival fondati sull'intertestualità dei messaggi, minifestival di approfondimento culturale<sup>72</sup>, ecc. Altri autori considerano il mondo dell'istruzione come oggetto degli stimoli da parte delle OAC. A proposito del rapporto tra OAC e capitale umano di un territorio, Sedita scrive: *“ Nei suoi confronti le OAC possono agire da stimolo di apprendimento e di cambiamento (si pensi, ad esempio, a un processo formativo).”*<sup>73</sup> Questo significa che la scuola al massimo può inserirsi all'interno di un modello di impresa culturale (OAC), come fautore di un processo formativo mentre sono fermamente convinto, e il Caso Fiesole lo dimostra, che la scuola è pronta a trasformarsi da 'consumatore' a produttore di cultura non solo come educazione alla fruizione, non solo come performance di fine anno, non solo come polo di ricerca come ad es. accade nell'università, ma anche come un Festival a tema o come un 'museo relazionale', in pratica come un vero e proprio Evento Culturale caratterizzato dall'intertestualità dei linguaggi ed in continuo divenire. La scuola deve trasformarsi da un'istituzione preposta a fornire

---

<sup>70</sup> S. R. Sedita., *Il management della creatività*, op. cit., p. 47

<sup>71</sup> L. Solima, *L'impresa culturale*, op. cit., p. 45

<sup>72</sup> Questa formula consta di poche giornate, all'interno delle quali l'utenza si trova coinvolta in eventi correlati tra loro, con l'intento di aumentarne le capacità cognitive. Il concetto è che chi conosce meglio un argomento, oltre che ad essere in grado di apprezzarne al meglio l'estetica, è portato all'acquisizione di un metodo di fruizione utilizzabile anche in altri ambiti.

<sup>73</sup> S. R. Sedita., *ibid.*

un meta-linguaggio ad un linguaggio vero e proprio producendo cultura in primis. Produrre cultura attraverso un processo formativo, significa produrre nuove tecnologie. William Brian Arthur a proposito dell'evoluzione combinatoria relativa alla nascita di nuove tecnologie afferma: “*le nuove tecnologie nascono come combinazioni di tecnologiche preesistenti e che (quindi) le tecnologie esistenti generano ulteriori tecnologie*”.<sup>74</sup> Se sostituiamo il termine 'tecnologia' con 'modo di gestire'- inteso sia come sistema economico che come sistema didattico- un'impresa culturale e quindi di una scuola, ci rendiamo conto come quest'ultima possa diventare il crogiuolo non solo dell'educazione di un territorio, ma anche e soprattutto della sua cultura, della 'produzione' della sua cultura. Per fare questo, così come avviene già a livello istituzionale, ad es. all'interno degli istituti comprensivi statali preposti all'istruzione primaria di primo e secondo livello voluti dalla riforma Gelmini del 2008, si è ormai passati ad una scuola come impresa culturale ma ancora meta-linguistica e meta-culturale. Una scuola che riceve donazioni attraverso il fund-raising attraverso uno staff, che indice un bando per affidare la gestione a cooperative private (ad es. del tempo integrato), cura delle pubblicazioni, produce eventi, è sempre più un'impresa culturale esattamente come quelle citate all'interno della letteratura economico-culturale. Ma attenzione. Il tutto inteso come concetto di associazione culturale non-profit in modo da sopperire alle distorsioni provocate dalla logica di mercato. Tutto ciò che riguarda la cultura come scambio di idee dovrebbe a mio avviso rimanere al di fuori di una logica di mercato. Che senso avrebbe avuto ad es. una scuola di musica che, ottenendo sempre nuove risorse attraverso un'ottima strategia di gestione, non reinvestisse tali risorse se non al suo interno? E potrei continuare citando esempi riguardanti la concorrenza (all'interno di una logica di libero mercato) riguardante l'acquisizione di allievi di altri istituti ecc. Altri rischi derivanti da interpretazioni distorte del concetto di scuola come 'impresa culturale' possono essere rappresentate dall'uso in senso puramente aziendale del *relationship marketing* che possiamo riscontrare ad es. all'interno di un 'museo relazionale' come luogo di esperienze in cui si sommano i contributi di produttori, progettisti, critici d'arte e degli stessi visitatori<sup>75</sup>. Tornando quindi alla citazione iniziale di Sedita e Paiola, posso tranquillamente affermare che tutta la letteratura riguardante la teoria dell'impresa culturale può essere applicata anche alla scuola escludendo naturalmente tutte le teorie dell'impresa applicate al mondo della produzione culturale appartenete all'economia di mercato come l'industria del cinema, del digitale, dei video-giochi, degli eventi musicali legati al mercato discografico, ecc. : in sostanza escludendo tutto ciò che troviamo essere prodotto al di fuori delle ONLUS o delle ONP cioè del non-profit in

---

74 W. B. Arthur, *La natura della tecnologia*, Torino, Codice, 2011, p. 14

75 S. Bodo (a cura di), *Il museo relazionale*, Fondazione Gianni Agnelli Torino, 2000

genere.

Per quanto riguarda l'analisi delle parti interessate è bene definire cosa intendo per *parti interessate*. Per parti interessate intendo semplicemente gli 'Attori'<sup>76</sup> [Sedita S.R. e Paiola M.(2011)] che si relazionano all'interno di un contesto territoriale. In altri termini le parti interessate sono il sistema relazionale che li rende attori con ruoli diversi: protagonisti, co-protagonisti, personaggi, semplice comparsa... fino a definire tutto quanto - continuando questa contaminatio espositiva tra mondo del teatro e mondo economico - come un modello e quindi applicabile in situazioni geografiche diverse.

Le unità fondamentali di tale modello di analisi rispondono fondamentalmente a tre tipologie:

- Le risorse: il contesto - il patrimonio culturale e i prodotti culturali a lui collegati-.
- Gli attori: le parti interessate-interne ed esterne al territorio-, che insistono sul dominio culturale e sugli ambiti a lui collegati.
- L'analisi delle relazioni tra gli attori e tra questi e le risorse [(Attori-Attori)/( patrimonio + prodotti/servizi)].

## **Il metodo d'analisi relativo alla descrizione del contesto**

In base al metodo di analisi appena trattato, partirò con l'evidenziare le risorse relative al contesto preso in esame. Il territorio è da sempre stato considerato come una chiave di lettura importante per la spiegazione dei fenomeni economici. Se sostituiamo i fenomeni economici con fenomeni culturali e di produzione culturale possiamo descrivere le risorse culturali di un'area come materiale umano. In pratica un *cluster*. Il cluster culturale è in relazione con le proprie possibilità di produrre cultura e quindi con la sua creatività. L'interesse che tale creatività suscita sugli individui diviene polo di attrazione di tale area geografica. Richard Florida <sup>77</sup>, nell' analizzare il potenziale attrattivo dei luoghi, articola una teoria del capitale creativo secondo cui lo sviluppo economico regionale è alimentato dalla presenza delle persone creative, e non solo ed esclusivamente dalle sue dotazioni

---

<sup>76</sup> S. R. Sedita., *Il management della creatività*, op. cit.

<sup>77</sup> R. Florida, *L'ascesa della nuova classe creativa*, Milano, Mondadori, 2002. Florida's theory asserts that metropolitan regions with high concentrations of technology workers, artists, musicians, lesbians and gay men, and a group he describes as "high bohemians", exhibit a higher level of economic development. Florida refers to these groups collectively as the "creative class."

tecnologiche. In altri termini lo sviluppo della Scuola di Musica di Fiesole intesa come impresa culturale non-profit è stata e lo è tutt'ora alimentata da persone creative ( Piero Farulli in testa) che sono divenute polo di attrazione non per la loro perizia tecnica e nel nostro caso nel campo dell'esecuzione e della tecnica esecutiva tramite uno strumento musicale come la viola, il violino, il violoncello, strumenti a fiato ecc. ma per la loro creatività, e quindi cultura nel più vasto significato del termine. Una città come Firenze è da sempre, oltre che un'area di forte attrattiva economica, un'area di attrattiva culturale basata sulla creatività dei suoi Attori. A tutt'oggi i dati lo confermano. Se analizziamo Firenze come un cluster in base alla creatività ed all'innovazione così come dimostrano i dati di Tinagli, Florida (2005) all'interno della tabella che espone in ordine decrescente un indice di creatività delle città italiane troviamo Firenze al 5° posto. Certo Tinagli, Florida (2005) si riferiscono a dati relativi alla creatività ed alla innovazione dal punto di vista economico in quanto sono degli economisti, ma il sistema è valido anche dal punto di vista musicologico.

TABELLA 1.2.

### Indice di creatività italiano

| Indice di creatività (posizione) | di Provincia | Indice di creatività (valore) | di Talento (posizione) | Tecnologia (posizione) | Tolleranza (posizione) |
|----------------------------------|--------------|-------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1                                | Roma         | 0,786                         | 1                      | 4                      | 1                      |
| 2                                | Milano       | 0,720                         | 5                      | 1                      | 2                      |
| 3                                | Bologna      | 0,665                         | 4                      | 2                      | 4                      |
| 4                                | Trieste      | 0,602                         | 2                      | 8                      | 9                      |
| 5                                | Firenze      | 0,585                         | 6                      | 6                      | 3                      |
| 6                                | Genova       | 0,555                         | 3                      | 7                      | 20                     |
| 7                                | Torino       | 0,518                         | 19                     | 3                      | 17                     |
| 8                                | Parma        | 0,516                         | 11                     | 8                      | 6                      |
| 9                                | Rimini       | 0,489                         | 21                     | 12                     | 5                      |
| 10                               | Perugia      | 0,477                         | 12                     | 19                     | 10                     |

Fonte: Tinagli, Florida (2005<sup>78</sup>)

Ciò che è valido per la geografia economica lo è anche per la geografia musicologica. Ciò che è

<sup>78</sup> S. R. Sedita, *Il management*, op. cit., p. 29

valido per un'impresa è valido per una scuola di musica.

Il contesto, inteso come patrimonio culturale ed i prodotti a lui collegati, sono quelli presenti in Toscana agli inizi degli anni '70. Per analizzarli ho adattato il metodo delle 3T<sup>79</sup> di Florida<sup>80</sup> riguardante la geografia della creatività ad uno simile sul piano musicologico. All'interno della Tab.1 riportata qui sopra, basata su dati puramente statistici, considerò quelli relativi alla creatività della città di Firenze. Cercare di determinare come mai a Roma c'è una maggiore concentrazione di TALENTO e di TOLLERANZA rispetto a Firenze è praticamente impossibile. Si possono formulare delle ipotesi, relative al numero degli abitanti, all'aura cosmopolita da una forte concentrazione di fattori riconducibili alla religione. Come vedremo all'interno del paragrafo successivo sia il TALENTO [inteso come capitale umano ( *talent index* ) e gli artisti (*bohemien index*)] che la TECNOLOGIA [ intesa come volume di crescita in settori high-tech (*high-tech index*), ma che nella nostra analisi di tipo musicologico è assimilabile quello del volume di crescita delle tecnologie legate al campo della didattica e dell'organizzazione delle attività a lei collegate] sono stati i fattori determinanti del successo della Scuola di Musica di Fiesole. Un alto indice di creatività di una regione determina sviluppo economico e sostenibilità esattamente come avviene in una scuola di musica con un alto indice di TALENTO-TECNOLOGIA-TOLLERANZA. Il rapporto tra TALENTO-TECNOLOGIA-TOLLERANZA sta alla base della crescita economica sia di un'area geografica che di una crescita di Valore di un'impresa culturale. Il termine TOLLERANZA [ che in 3T consiste nel peso della popolazione immigrata ( *melting pot index* ) e di quella omosessuale ( *gay index* ) ] all'interno del metodo di analisi di una scuola come il 'Caso' Fiesole lo possiamo tradurre come senso di extraterritorialità del 'musicista di frontiera ' , sia dei maestri che degli allievi, provenienti inizialmente da tutta la penisola e poi da tutto il mondo musicale internazionale. La scuola era un punto di ritrovo di tutti i musicisti ed allievi a prescindere dalle loro origini, senza discriminazioni di sorta. Le discriminazioni tra insegnanti appartenenti a conservatori diversi così come allievi di insegnanti diversi sotto l'egida di Piero Farulli scomparivano. C'era quindi un senso di TOLLERANZA molto forte che dura tutt'ora. La TOLLERANZA mancava quasi del tutto all'interno dei conservatori dell'epoca in cui Farulli si trovò ad operare ed a rapportarsi. A Fiesole la TOLLERANZA fu l'elemento fondamentale per il suo successo. Infatti, se consideriamo tutto il sistema dei conservatori italiani dell'epoca essi avevano al loro interno personalità musicali enormi

---

<sup>79</sup> La teoria 3T mette in evidenza l'importanza del rapporto tra TALENTO-TECNOLOGIA-TOLLERANZA: una regione, per attrarre i creativi e stimolare sviluppo economico, deve possedere e coltivare tutti e tre i fattori. Ognuna delle dimensioni è necessaria ma, da sola, non sufficiente: qualsiasi luogo, per rimanere competitivo deve sostenerle contemporaneamente.

<sup>80</sup> R. Florida, *L'ascesa della nuova classe creativa, : stile di vita, valori e professioni* Milano, Mondadori , 2002

ma non tali da costituire un fattore sufficiente a formare un numero di diplomati della medesima qualità e quantità. La ragione, secondo quanto affermava Farulli risiedeva nella mancanza al loro interno della valorizzazione della musica d'insieme cioè della musica da camera e quindi dell'esercitazione orchestrale tramite un sistema basato sulla collaborazione tra docenti ed allievi. Mancava quel climax di TOLLERANZA che invece era ed è presente a Fiesole. Infatti, tutti gli insegnanti che trovavamo a Fiesole in quegli anni erano gli stessi che insegnavano nei Conservatori di Trieste, Venezia, Milano Torino ecc. La Scuola di Musica di Fiesole nel 1985, nata dieci anni prima, era la sede dell'Orchestra Giovanile Italiana: un complesso orchestrale di oltre cento elementi diretta da Riccardo Muti. Nessuna scuola musicale italiana produceva tanti musicisti in un solo anno. Questa caratteristica era particolarmente presente negli anni 1985/87 da me presi in esame basati sui dati provenienti dalle rassegne stampa dell'epoca.

Concludendo, il metodo di analisi appena descritto sarà il riferimento su cui baserò l'intervista da me effettuata a titolo di ricerca alla manager della Scuola di Musica di Fiesole: Adriana Verchiani. Partendo dal metodo d'indagine sopra descritto e dalla intervista passerò alla descrizione del 'Caso' Fiesole nel paragrafo successivo.

### **Adriana Verchiani: un'impresa culturale o un evento culturale?**

**Adriana Verchiani** ha contribuito, con Piero Farulli alla costituzione della Scuola di Musica di Fiesole. Fin dalla sua fondazione, avvenuta nel marzo 1974, ha ricoperto il ruolo di vicedirettore e successivamente quello di sovrintendente della fondazione ONLUS Scuola di Musica di Fiesole fino al Luglio 2012. Si è laureata in storia della filosofia con il prof. Eugenio Guarin presso l'Università di Firenze. Questa intervista pone in evidenza come gli aspetti di una logica d'impresa abbiano portato al successo della Scuola che in maniera travolgente è passata da centro musicale ad uno delle più grandi istituzioni internazionali preposte alla formazione musicale di qualsiasi tipo e ad ogni livello sia professionale, che amatoriale e soprattutto senza discriminazioni sia etniche che sociali. Tutto questo fino a divenire un 'Caso', l'oggetto di studio di musicologi ed economisti ma

anche da parte dei manager delle imprese private che fin dalla sua nascita l'hanno sostenuta. Alcuni, tra i quali il fondatore/manager dell'impresa Elettrolux Paolo Targetti, non si spiegavano le cause della velocità del suo successo sulle quali la sig.ra Verchiani, all'interno dell'intervista, formula delle ipotesi più che plausibili in quanto frutto della sua esperienza diretta. La revisione delle registrazioni digitali e la conseguente pubblicazione scritta all'interno della mia tesi è avvenuta insieme alla protagonista. Il rapporto Piero Farulli/Adriana Verchiani è stato il rapporto tra Arte ed un Manager con la sua mission ed i suoi modi di procedere in ambito economico.

Pensando di conferire un carattere più 'fresco' alla comprensione del testo ho voluto mantenere un tono il più giornalistico possibile. Il lettore potrà servirsi delle note per dare un carattere più scientifico al testo che costituiscono la revisione del testo stesso fatta insieme all'autrice.

## **L'intervista**

### **Domande:**

- 1) Si parla tanto di un gruppo di intellettuali, musicisti, politici da cui è partito tutto. Ce ne può parlare?
- 2) Quale è stato il contesto culturale all'interno del quale ha preso il via la Scuola di Musica nel 1974 a Fiesole?
- 3) Quale è stato e come si è evoluto il rapporto con il mondo economico?
- 4) E con quello della politica?
- 5) Se dovesse definire il 'Caso' Scuola di Musica di Fiesole con gli occhi di un manager che espressione userebbe?
- 6) Una Scuola di musica come la Scuola di musica di Fiesole, oltre che un centro di formazione, sta o è già diventata un'impresa culturale?
- 7) La scuola come crescita culturale del Territorio o anch'essa un Evento Culturale?
- 8) Se fosse dovuta oggi partire con una scuola di musica sarebbe più preoccupata del lato economico o di quello culturale?

### **Risposte**

- 1) Si parla tanto di un gruppo di intellettuali, musicisti, politici da cui è partito tutto. Ce ne può parlare?

*In mezzo a tutti primeggiava Andrea Mascagni<sup>81</sup>.*

Andrea Mascagni era un parente[di Pietro Mascagni]?

*Sì... era credo un nipote o qualcosa del genere. Mascagni era un uomo di sinistra, un musicista, è stato senatore del PCI<sup>82</sup>. E' stato quello che ha fatto introdurre nella scuola media l'insegnamento della musica<sup>83</sup>. Quindi ha fatto fare un passo decisivo, quand'era in Senato.*

Educazione Musicale, quindi.

*Sì, Educazione Musicale su una proposta di legge fatta da Mascagni.*

E, che anni erano?

*Troppo vuoi sapere da me, erano gli anni '63/'64.*

Quindi un gruppo di intellettuali. Piero è stato l'asse portante. L'idea è stata la sua?

*Esatto. L'idea è stata la sua. Lui ha messo come presidente del COMITATO MUSICA E CULTURA se non sbaglio Petrassi [ Goffredo]<sup>84</sup>. Perchè anche di Petrassi, Piero aveva un'enorme stima. E l'altro elemento motore è stato il SINDACATO, ma non inteso come ente preposto alla tutela dei diritti del lavoratore, ma come SINDACATO dei MUSICISTI, promosso da Mascagni. Piero era il segretario regionale per la Toscana, e intendendo per 'sindacato' una specie di 'motore culturale. Non era un sindacato in difesa dei diritti ma della Musica.*

Nel più alto significato del termine?

*Esatto.*

---

81 Andrea Mascagni (San Miniato, 1917 – Trento, 2004): è stato un politico, partigiano e musicista italiano. Figlio del compositore e direttore d'orchestra Mario Mascagni, a sua volta cugino ed allievo del compositore Pietro Mascagni, si diplomò nel 1939 in composizione musicale al Civico Liceo Musicale Rossini di Bolzano, liceo musicale di cui era direttore il padre, e che sarebbe divenuto l'attuale Conservatorio Claudio Monteverdi un anno più tardi.

82 Si riporta l'affermazione di F. Malfatti durante la presentazione del libro *“Uomini politici e musica”* di A. Barbon, , Roma, Editoriale Scientifica, 2005 avvenuta il 19 dicembre 2005 presso la Sala del Cenacolo, Palazzo Vicolo Valdina., Roma

83 L'educazione musicale fu introdotta nelle scuole medie italiane (scuole secondarie di primo grado) col Decreto ministeriale del 24 aprile 1963 (come attività non autonoma ossia legata all'ambito dell'educazione artistica) con 1 ora settimanale obbligatoria nella prima classe e facoltativa nella seconda e terza classe con un programma indirizzato verso un'educazione alla musica per proposta di legge presentata in Parlamento da Andrea Mascagni.

84 Petrassi, G. (Zagarolo 1904 - Roma 2003): Musicista e compositore italiano.

2. Quale è stato il contesto culturale all'interno del quale ha preso il via la Scuola di Musica nel 1974 a Fiesole?

*Un contesto abbastanza desertico. Perché dopo sono nate un sacco di iniziative, ma allora a Firenze e soprattutto in Italia non c'era praticamente nulla. Di scuole che hanno aperto le porte ai dilettanti, - perché così è nata la Scuola di Fiesole: non è nata come scuola per musicisti, per formare musicisti nel senso più tradizionale, conservatoriale del termine - non ve ne erano. La Scuola è nata come scuola per diffondere l'educazione alla 'pratica' della musica. Questa è una cosa strana, nuova. O meglio, nuova per quegli anni in cui in Italia il Conservatorio era l'insegnamento della Musica, mentre tutto ciò che era stato fin dall'800 la Pratica nelle bande, nei cori parrocchiali, ma anche le lezioni private destinate ai figli delle classi bene, era ignorato completamente dal mondo della cultura e della politica. Un modus molto 'anglosassone' di intendere la musica da parte di Farulli e dei suoi colleghi.*

Poiché questa intervista vuole essere anche uno scambio di impressioni, vorrei dirti che sto leggendo un testo di Walter Santagata che praticamente ci dice la stessa cosa a proposito delle accademie italiane in rapporto alle accademie internazionali. Cito verbalmente: *Mentre le prime mirano ad esprimere tecniche e saperi artistici consolidati che formano uno stile, una disciplina, le seconde sono più orientate alla valorizzazione dell'intelligenza artistica dello studente.*<sup>85</sup>

*Certamente. La pratica per i dilettanti è una cosa tipicamente anglosassone, non è Italiana. C'era la pratica dei dilettanti finché c'è stata una classe borghese che si faceva a casa la 'sonatina' con il pianoforte, ma si parla dell'800.*

Siamo in un'élite.

*Esatto.*

3. Quale è stato e come si è evoluto il rapporto con il mondo economico?

---

<http://www.treccani.it/enciclopedia/goffredo-petrassi/>

<sup>85</sup> W. Santagata, *La fabbrica della cultura*, op. cit., p. 105

*Con il mondo economico il rapporto è stato molto asfittico. Non si è mai sentito, almeno non in Italia, la potenzialità di quello che era un dare un'educazione alla pratica attiva diffuso, perciò o c'era il grande evento da sponsorizzare...o se no zero. Per la politica erogare fondi pubblici per la musica era come fare 'beneficenza'.*

Perchè il grande evento dava immediatamente un ritorno d'immagine, mentre l'investimento nell'educazione musicale era visto come uno spreco di denaro troppo 'a lungo termine per creare un ritorno economico?

*Più che altro non era visto proprio come investimento, era visto al massimo come beneficenza.*

4. E con quello della politica?

*Il rapporto con la politica è stato molto complesso. C'è stato, perchè Piero era profondamente convinto della politicità della sua offerta culturale. Piero era un miscuglio strano fra quello che era un messaggio diciamo 'Cristiano Evangelico' e quello che era il messaggio comunista utopico. Piero era proprio convinto che il suo orientamento, perciò tutti dovevano poter accedere alla Musica facendola, era un qualcosa simile ad un atto politico, non era solo un atto culturale.*

Io intendevo 'politico' nel senso con i politici. Come stava con i politici?

*Ti parto da quello [ nda. Atto politico] per dire che poi lui di volta in volta ha preso per i colletti tutti i politici dai democristiani ai comunisti di allora cercando di fargli sbattere la faccia sul fatto che la musica è Cultura -non dimentichiamoci del comitato di musica e cultura di cui ti ho parlato all'inizio-: la musica è Cultura, fa Cultura e quindi avevano il dovere [ i politici] di aiutare questa missione, facendola proprio, facendola una missione dello Stato, addirittura.*

Missione dello Stato?

*Sì. Un'operazione culturale che è quella di dare il grande bene della musica a tutti vista appunto come strumento di socializzazione, di cultura, come strumento di amore per la bellezza, come strumento di rapporti paritari, pensando al mito dell'orchestra del quartetto.*

5. Se dovesse definire il 'Caso Scuola di Musica di Fiesole' con gli occhi di un manager che espressione userebbe?

*Un miracolo. Io ho avuto un incontro molto simpatico, a suo tempo, con Targetti. Targetti è stato il fondatore, o quantomeno il capo della Targetti Illuminazione, una delle più grosse industrie in questo ambito<sup>86</sup>. Targetti non riusciva proprio a capacitarsi del successo della Scuola, di cui vedeva, capiva tutta l'importanza culturale -tutto il rigore culturale-, però non capiva quale era il segreto del successo. Me lo ha chiesto più volte.*

Forse possiamo fare un'ipotesi: è possibile che sia avvenuta già dopo i primi anni dalla fondazione della Scuola, la prima applicazione del concetto di impresa culturale- cioè l'applicazione di un business-plan - con suo interno una mission molto chiara?

Possiamo alludere a delle fasi che al proprio interno prevedevano anche la ricerca dei fondi, quindi un fund-raising razionale- più o meno consapevole-che poi ha portato al successo?

*Sì. Questo c'era e c'è (spero), e c'era anche la capacità di comunicazione di Piero. Piero era un innamorato della musica. Questo amore lo ha portato, con grande intelligenza, -grande intelligenza anche organizzatrice- avanti. Lo ha diffuso.*

Quello che si sente dire oggi e si diceva anche allora era il ritornello 'non ci sono soldi'. Però se c'è un sistema per reperirli ad esempio con i bandi, se c'è un personaggio di grande comunicazione come è stato Piero, i soldi si trovano. O no?

*Sicuramente. Noi siamo passati da un bilancio Zero ad un bilancio di 3,5 milioni €. C'è voluto trenta anni, ma questo è successo. Quando ancora i Fondi Europei non erano a portata di tutti, abbiamo avuto accesso ai Fondi Europei.*

Possiamo quindi affermare che ci troviamo di fronte ad un vero e proprio 'Caso' emblematico Scuola di Musica di Fiesole imperniato sulla persona di Piero Farulli e di tutto il management.

C'è stata quindi un'evoluzione, si deduce esaminando i quadri. All'inizio forse non era così, ma adesso è una cosa molto articolata.

*Eh, eccome no! Sai, il fatto fondamentale che ci è stato un rapporto così armonico con tutte le differenze possibili ed inimmaginabili fra l'anima artistica, l'anima ispiratrice e fondatrice [ nda. Di Piero Farulli ], e l'animo organizzativo che ero io, è stato uno dei pilastri che ha cementato la solidità di tutto l'edificio. Non c'era mai nulla lasciato al caso. Era sempre una concertazione tra la parte artistica e la parte organizzativo-economica.*

Quindi, riassumendo c'era un management di cui tu eri il capo e Piero era l'etica, l'idea?

*Sì, la cosa, secondo me, singolare nella scuola è stata proprio questa e cioè due persone fondamentalmente diverse come siamo stati noi, convenivano in maniera totale sulla Mission per un verso ma anche sui modi d'attuarela. Non era mai una cosa pensata da Tizio e non condivisa da Caio. Ma non perchè io non mi permettessi di farlo, ma perchè era tutto come una specie di 'grande pentola' dove il musicista metteva gli ingredienti fondamentali, mentre i 'modi di cottura' erano decisi insieme.*

6. Una Scuola di musica come la Scuola di Musica di Fiesole, oltre che un centro di formazione sta o è già diventata un'impresa culturale?

*Secondo me lo è diventata facendosi.*

Un work in progress?

---

<sup>86</sup> <http://www.targetti.it/>

*Esatto. Nel momento in cui la Scuola di Musica di Fiesole non fosse più un work in progress cesserebbe la sua missione.*

Quindi ci troviamo di fronte ad una scuola 'Evento Culturale'?

*Sì, è proprio così.*

7. La scuola come crescita culturale del Territorio o anch'essa un Evento Culturale?

*Eccome no! A Fiesole sono convenuti sulla Scuola personalità incredibili, e nello stesso tempo il territorio fiesolano è stato invaso, pervaso da questa 'doccia', non saprei come dire, da questa 'alluvione culturale' che però non è stata un'alluvione distruttiva, è stata 'goccia a goccia'.*

8. Se dovesse oggi partire con una scuola di musica sarebbe più preoccupata del lato economico o di quello culturale?

*Senza una personalità vera che faccia da garante culturale si può fare affari, ma non si può fare cultura.*

## **Il 'Caso' della Scuola di Musica di Fiesole.**

Per la definizione di 'Caso' ci si può riferire all'accezione del termine legata esattamente al contrario dell'espressione 'per caso'. La Scuola di Musica di Fiesole è nata per volere di Piero Farulli, violista

legendario del celeberrimo Quartetto Italiano. Farulli la concepì in mezzo a difficoltà apparentemente insuperabili tramite un progetto ben definito: un vero e proprio business plan. Dalle indicazioni scaturite negli anni '70 da convegni, riunioni e incontri a vari livelli, si evidenziò l'opportunità di creare ex-novo un'istituzione didattica che, oltre ad un originale coinvolgimento musicale delle più giovani generazioni, realizzasse il recupero, nella stessa direzione, di individui in età adulta, potenziali fruitori di tale servizio in quanto suscettibili di un arricchimento musicale<sup>87</sup>. All'appello di 'D'Artagnan-Farulli', così era definito dagli estimatori, risposero altri tre audaci amici personali ( probabilmente personalità provenienti dal mondo della musica e della politica) che d'intesa con il Comune di Fiesole nel 1974 fondarono la Scuola di Musica di Fiesole. La Scuola, ospitata inizialmente all'interno della locale Società Filarmonica, inizia la sua attività con 50 allievi e 3 docenti. I corsi sono gratuiti e i docenti non ricevono compenso. Grazie all'intraprendenza del suo fondatore e direttore l'istituto riesce ad ottenere una sede più grande costituita da una villa medicea situata a San Domenico di Fiesole. La villa 'La Torraccia' diviene il fulcro di tutte le attività. L'immobile è costituito da un parco bellissimo all'italiana all'interno del quale, a causa dell'uso improprio dei vecchi proprietari, si trovavano collocati due orribili strutture abusive di cemento armato. Le due strutture, nate come spazi adibiti all'allevamento di polli, anziché essere distrutte per incompatibilità ambientale, sono trasformate negli anni '80 in due auditorium poi dedicate alla memoria del M° Giuseppe Sinopoli. Troviamo anche, come in buona parte delle ville medicee del '500, una limonaia ed una cappella. La limonaia è adibita ad aula per la musica d'insieme e la cappella utilizzata per i corsi speciali di strumento. Il trasferimento da Fiesole a San Domenico di Fiesole nel 1980( una piccola frazione a metà strada tra Firenze e Fiesole), costituisce un punto di svolta. Il maggior numero degli spazi costituiti da molte aule di varie dimensioni all'interno della Villa fanno sì che si sono potuti aprire più cattedre. Ma non solo. Il luogo si trova a poche centinaia di metri dalla linea extra urbana dell'autobus che collega la stazione di Santa Maria Novella con la piazza di Fiesole. Questo permette a chiunque arrivi a Firenze in treno, soprattutto ai ragazzi in età scolare, di poter raggiungere la struttura. Altro fattore importante nei primi anni dall'acquisizione della villa da parte della Scuola fu la convenzione con il convento dei frati Domenicani annesso alla chiesa a lui dedicata ed anch'esso a breve distanza dal grande parco della Villa. Questo permetteva agli studenti provenienti da tutta Italia di disporre del pernottamento gratuitamente. Dello stesso tipo fu la convenzione con la residenza Universitaria Fiorentina che offriva più servizi gratuiti per lo studente. La figura di Piero Farulli costituiva il fulcro di tutto lo sviluppo: sia sotto l'aspetto della reperibilità delle risorse (umane ed economiche) che dei rapporti

---

87 "Scuola di Musica di Fiesole" in *'La Toscana e...'* Edizione VII, Firenze La Cometa snc,

con il territorio e soprattutto con Firenze. Infatti, attraverso un management formato da insegnanti ed esperti in materia di gestione economica aziendale, e successivamente allargato a presidenti di istituti bancari come la Cassa di Risparmio di Firenze, assessori comunali regionali personalità facenti parte del ministero della Pubblica Istruzione, si arrivò ad uno sviluppo rapidissimo della struttura. Molto importanti, sin dai primi anni della sua fondazione, furono sia i rapporti con le altre istituzioni musicali presenti sul territorio tra le quali il Conservatorio di Firenze l'Orchestra del Maggio Musicale Fiorentino, l'Orchestra Regionale Toscana associazioni ecc. ma anche progressivamente istituzioni sia musicali che culturali che politiche di livello nazionale ed internazionali. Il cluster fiorentino dal punto di vista della creatività e dell'innovazione sia in campo in campo musicale che di tutte le forme d'arte era e rimane il più ampio sia su scala nazionale che internazionale. Farulli seppe coordinarne le risorse all'interno del suo progetto.

## **I servizi**

Tornando alla questione musicologica della didattica arriviamo ad un punto cruciale relativo al successo della scuola.

Mi riferisco ad uno dei valori fondanti della Scuola:

*Sostenere l'educazione musicale nella scuola in età precoce.*

Questo punto importantissimo che ritroviamo all'interno dei valori fondanti della scuola è classificabile con il termine TECNOLOGIA nel senso in cui lo intende Tinagli, Florida ( 2005). Mi riferisco alla TECNOLOGIA riguardante la didattica musicale nel senso più ampio del termine.

Negli istituti musicali italiani (soprattutto Conservatori Scuole di Musica Private e Scuole di Musica Comunali) all'epoca in cui fu fondata la Scuola e cioè nel 1974, ci si iscriveva mediamente dopo le scuole elementari mentre in altri paesi Europei ( per es. in U.R.S.S. ed in genere e in tutta l'Europa dell'Est) la media era ben al disotto. Già negli anni '50 in Giappone si parlava di metodo Suzuki. A Fiesole, anche ispirandosi a tale esperienza nacquero i primi cori di voci bianche proprio per far fronte a questa grave mancanza all'interno del panorama degli istituti musicali. In base a questo principio fondante troviamo una delle progettualità più importanti ed innovative: il progetto 'Bambini in Musica' Questo progetto proclama che i bambini e la musica sono il tema fondante di tutta l'attività della Scuola di Musica di Fiesole. Fiesole propone percorsi speciali per bambini

dall'età di zero mesi (Musicainfasce, 0-36mesi: metodo Gordon<sup>88</sup>) fino ai dieci anni quando ormai maturi entrano nell'orchestra dei Ragazzi ed in Ensemble.

A Fiesole, riallacciandoci ad un altro principio fondante troviamo già l'insegnamento della musica rivolto all'adulto non solo per quanto riguarda l'attività coreutica ma ad esempio, cosa estremamente innovativa, la musica antica (come lo studio della viola da gamba ed il flauto dolce), gli strumenti particolari (come il cromorno) e gli strumenti popolari oltre che a quelli più tradizionali. In questo modo direi per la prima volta in Italia la Musica Amatoriale e l'Etnomusicologia entravano a pieno titolo tra le materie riconosciute. L' Etnomusicologia entrò a pieno titolo come materia all'interno delle università italiane grazie alle ricerche di Roberto Leidy in qualità di docente del DAMS di Bologna negli anni '70. La TECNOLOGIA (*high-tech index e innovati index*), in senso didattico pedagogico, ha avuto un volume di crescita molto alto anche per la competenza dei docenti ma soprattutto per l'interscambio di conoscenze.

## **L'Orchestra Giovanile Italiana**

Questo progetto, se analizzato in relazione alla sua offerta formativa, è finalizzato all'acquisizione da parte del giovane strumentista di un suo suono.

Per fare questo durante un week-end mensile i ragazzi sono suddivisi per classi di musica da camera in modo da acquisire lo spirito del suonare insieme, l'abitudine ad ascoltare e ad ascoltarsi, uno stile. Le lezioni si svolgono il mattino e sono tenute da nomi di primo piano all'interno del panorama musicale. Negli anni '80 troviamo i componenti del Trio di Trieste, per il genere del Quartetto Piero Farulli, Francesco Petracchi per la musica da camera con Contrabbasso, ed altri.

La mission del progetto OGI è basata sull'acquisizione di un 'modo' dello stare in orchestra. Per 'modo' si intende la postura, il rapporto con gli altri orchestrali, con il direttore, l'analisi del testo, lo stile in rapporto all'estetica ecc. tramite le prove a sezione. Dopo aver affrontato il repertorio cameristico al mattino, l'allievo in gruppo con altri studia di pomeriggio con un docente (normalmente prima parte di orchestre sinfoniche italiane come Santa Cecilia, Comunale di Firenze, Teatro alla Scala ecc.) il repertorio d'orchestra in 'fila'. Per 'fila' s'intende il gruppo che all'interno di un testo sinfonico è nominato come 'Violini primi', 'Violini secondi', 'Viole', 'Violoncelli', 'Contrabbassi' cioè la sezione 'Archi' ed infine la sezione 'Fiati'. Durante queste prove a sezioni il docente trasmette delle competenze sulla materia. Ho parlato di competenze perché l'oggetto di studio non è semplicemente la prassi esecutiva, ma il sistema che permette di decodificare ed

---

88 A. Gordon , *L'apprendimento musicale del bambino: dalla nascita all'età prescolare*, Milano, Curci , 2003

elaborare un testo. L'allievo impara a decodificare i segni dell'agogica ed a risolverli mediante l'uso della tecnica al fine di produrre musica secondo l'estetica. Semplificando: l'allievo apprende come comportarsi di fronte alle richieste esecutive del direttore d'orchestra e del capofila. Questo in piccolo ensemble di mattino ed a sezioni il pomeriggio. A mano a mano che il programma d'orchestra prende forma si passa alle prove d'orchestra con il direttore ospite.

Molta importanza, all'interno dell'offerta formativa è costituita anche dai Corsi Speciali sia per quanto concerne l'utenza interna proveniente dall'OGI, che quella esterna interessata comunque a seguire Master Class tenute da concertisti affermati.

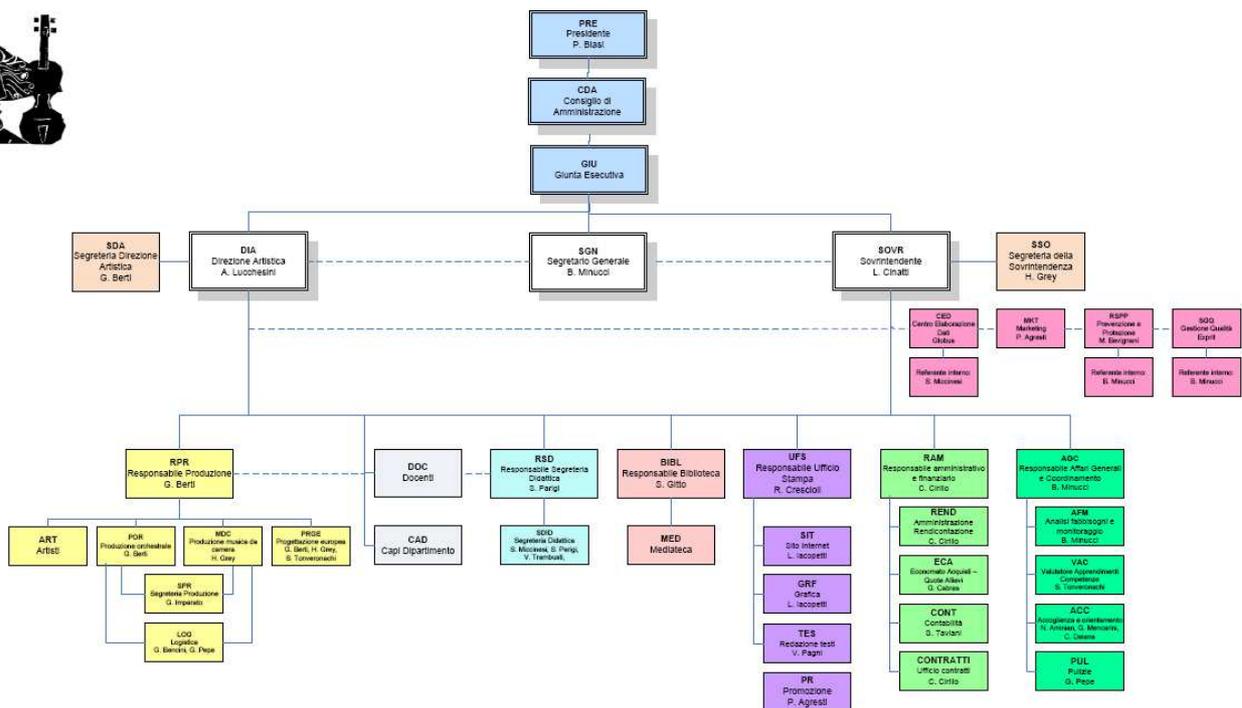
## **L'impresa culturale**

In questo paragrafo mi occuperò del 'Caso' Fiesole dal punto di vista dell'impresa. Per quanto riguarda la storia e quindi le origini dell'impianto gestionale della Scuola di musica di Fiesole, non sono riuscito a reperire notizie certe. Attualmente non sono in grado di sapere se all'inizio degli anni '70 il Comitato permanente di Musica e Cultura creato da Piero Farulli disponeva di un vero e proprio business-plan o comunque di un piano che prevedesse anche solo un abbozzo di un organigramma della struttura che stava prendendo corpo. E' ragionevole supporre che comunque il lato economico del progetto culturale che stava prendendo forma non dovette essere tenuto in secondo piano visto che all'interno del comitato vi era una personalità come A. Mascagni che, oltre musicista era anche Senatore della repubblica. Sicuramente il concetto di formazione musicale come servizio sociale faceva parte dei motivi che ispirarono la nascita della Scuola di musica di Fiesole e come tale aveva bisogno di investimenti da parte dello stato anche per arginare le politiche consumistiche degli enti pubblici degli anni'60. Questo concetto può trovare conferma anche scorrendo ad es. la bibliografia che troviamo all'interno del testo di Andrea Villani (1980)<sup>89</sup>, docente dell'istituto di scienze economiche dell'Università cattolica di Milano, dove sono citati testi che riferiscono il dilagare di idee riguardanti la mercificazione della musica e delle arti visive tramite le nuove tecnologie. Tali idee erano di segno negativo rispetto a quelle del comitato cioè, quando

---

<sup>89</sup> A. Villani, *Arte, potere, mercato: economia e politica dell'arte*, Milano, Franco Angeli, 1980

Farulli cominciò a pensare ad una sua scuola. Sempre all'interno del testo di Villani ( 1980) troviamo un'attenta analisi del processo di mercificazione della musica dal sistema pre-industriale a quello borghese che fu reso possibile tramite il diffondersi delle nuove tecnologie legate alla riproduzione sonora negli anni'70. Le analisi di A. Villani di segno contrario a quelle che erano le idee economiche dominanti, devono aver influenzato Piero Farulli, uomo di idee di sinistra anche marxiste. Sicuramente lo staff di Piero Farulli, e i fatti riguardanti la rapida ascesa della scuola all'interno della formazione musicale italiana dell'epoca lo dimostrano, per sopperire alla mancanza di risorse nella fase iniziale dovette elaborare una qualche cosa di molto simile ad un vero e proprio business-plan, soprattutto per quanto aveva riguardato il raggiungimento del suo scopo primario che ritroviamo al primo posto tra i valori fondanti la scuola e cioè la gratuità del servizio offerto. Obiettivo che oggi è stato raggiunto, poiché i corsi formativi OGI sono gratuiti ed i servizi complementari, come corsi speciali ecc. sono fruibili dagli allievi a prezzi molto contenuti. Consultando l'organigramma della Fondazione ONLUS Scuola di Musica di Fiesole pubblicato all'interno del sito<sup>90</sup> troviamo una struttura molto articolata.



R54 Organigramma – Emesso il 29.07.2003 Rev. 27 del 16.05.13 – Approvato SOVR

Di primo acchito potremmo pensare di trovarci di fronte all'organigramma di una fondazione lirico

<sup>90</sup> [http://www.scuolamusica.fiesole.fi.it/download.php?tab=pagine&id=1&dir=file\\_pagine&f=file\\_pagine&numdir=1](http://www.scuolamusica.fiesole.fi.it/download.php?tab=pagine&id=1&dir=file_pagine&f=file_pagine&numdir=1)

sinfonica dove troviamo un presidente, un consiglio d'amministrazione ed una giunta esecutiva un sovrintendente a stretto contatto con il marketing e l'elaborazione dati, ed un direttore artistico che si occupa della produzione. Quello che stupisce è che a stretto contatto con il sovrintendente troviamo l'ufficio marketing e il Centro elaborazione Dati Globe nonché l'ufficio prevenzione e protezione. In questo caso il Marketing oltre a 'vendere' le produzioni in realtà si occupa del fundraising poiché all'interno dei bandi pubblici e privati per l'assegnazione delle risorse, così come ho avuto modo di sperimentare con Over Zero Music Project, troviamo tra i requisiti partecipativi le voci inerenti alla sicurezza dei locali, gli accessi per i disabili ecc. EXPRIT s.r.l. è specializzata nella consulenza relativa al management del mondo della Scuola e della Formazione. In un normale conservatorio ma anche in un qualsiasi istituto comprensivo di primo livello questo ruolo è svolto dal dirigente a stretto contatto con il direttore amministrativo non da un ufficio o da un responsabile. Qui invece ci troviamo di fronte ad un vero e proprio sistema operativo di marketing che utilizza un processo sequenziale basato su:

1. Definizione del fabbisogno informativo e delineazione del campo d'indagine;
2. Strutturazione della base-dati;
3. Interpretazione dei dati
4. Comunicazione dei risultati

Il buon funzionamento del marketing permette di calcolare su dati concreti i fattori di rischio relativi agli investimenti come ad esempio quelli legati alle scelte di produzione dell'OGI ed anche di monitorare i risultati mediante la gestione della qualità. Il SIM ha quindi, come in qualsiasi azienda, la duplice funzione di agire sia in via preventiva che in via consuntiva analizzando i risultati delle decisioni assunte in consiglio d'amministrazione e trasmesse al marketing tramite il sovrintendente. Altra cosa molto interessante è come l'attività dell'OGI è sì a stretto contatto con il collegio docenti della Scuola ( per intenderci quelli che curano la formazione musicale legata al territorio Fiesolano) ma contemporaneamente gode di vita propria avvalendosi di un direttore artistico proprio come in qualsiasi fondazione lirico - sinfonica. Anche questa caratteristica pone la Scuola completamente al di sopra di qualsiasi conservatorio medio italiano dove l'orchestra d'istituto rientra all'interno delle materie curriculari e cioè 'esercitazioni orchestrali' per la quale è prevista solo l'obbligo di frequenza. Se consultiamo il sito del conservatorio Tomadini di Udine come di altri ci accorgiamo che anche al loro interno l'attività dell'orchestra ha un suo ruolo sempre maggiore definito relativamente ai contatti con l'esterno e all'immagine dell'istituzione dei contatti con l'esterno. Non dobbiamo però dimenticarci che quanto avviene oggi nei conservatori italiani, a Fiesole avveniva già negli anni '80.

Riacciandoci a quanto afferma L. Solima ( 2008) a proposito della tassonomia dei servizi teatrali:

- Servizio di base: rappresentazione
- Servizi complementari: prevendita, prenotazione servizi informativi ecc.
- Servizi accessori: ristorazione, caffetteria, bookshop, guardaroba, servizi educativi ecc.

Il sistema Scuola di Musica di Fiesole si può riassumere anch'esso secondo uno schema concentrico

- Servizio di base: la Didattica
- Servizi complementari: gli Eventi
- Servizi accessori: le Iscrizioni ( modulistica e materiale informativo vendita biglietti on-line ecc.).

La differenza a mio avviso fondamentale con la specificità del mondo dello spettacolo non è quindi nel management, ma riguarda la flessibilità derivata dal coinvolgimento dei giovani che genera motivazione come ho già citato a proposito delle considerazioni sul successo del 'Caso' Fiesole basate sulle affermazioni di metodo delle 3T<sup>91</sup> di Florida R. L. (2002).

## **Le risorse**

Trasferitasi nel 1980 a Villa la Torraccia, è a partire dal 1994 che la Scuola diviene Fondazione ONLUS con la partecipazione di Enti Pubblici e Privati, M.I.B.A.C. M.I.U.R. M.A.E., Regione Toscana, Provincia di Firenze, Comune di Firenze, Comune di Fiesole, Associazione Amici. Assumendo questa entità giuridica si pone sempre più al di fuori delle scuole istituzionali come le Accademie, i Conservatori, ed anche i nuovi Licei Musicali (riforma della scuola Legge Gelmini 2008), ma ne può compensare le storture derivanti da rigidità di ordine tecnico-amministrativo e

---

<sup>91</sup> La teoria 3T mette in evidenza l'importanza del rapporto tra TALENTO-TECNOLOGIA-TOLLERANZA: 'Una regione, per attrarre i creativi e stimolare sviluppo economico, deve possedere e coltivare tutti e tre i fattori. Ognuna delle dimensioni è necessaria ma, da sola, non sufficiente: qualsiasi luogo, per rimanere competitivo deve sostenerle contemporaneamente.

didattico. Fin dalla sua nascita, raccogliendo testimonianze dirette come quella di Adriana Verchiani responsabile della gestione amministrativa della Scuola a partire dagli anni'80 e poi sovrintendente con la trasformazione in fondazione nel 1994, ha sempre dovuto conciliare l'entità delle risorse finanziarie destinate alla sostenibilità dell'ente con i suoi valori fondanti di sostenibilità della cultura musicale. In altri termini la mission intesa da un punto di vista economico mira alla gratuità dei corsi destinati all'utenza. Questo si è verificato solo in parte. Per quanto riguarda il progetto pluridecennale dell'OGI l'obiettivo originario di Farulli è stato raggiunto. Per quanto riguarda la Scuola come Formazione Strumentale, Corsi di Perfezionamento, Seminari ecc. l'utenza paga una retta che comunque può essere più bassa in base al merito ed al reddito mediante un apposito regolamento. Ma come è possibile che una Scuola di Musica, basata su un'utenza così vasta, se messa a confronto con un conservatorio e dotata di uno staff di gestione composto di un organigramma così articolato, possa comunque sostenersi? Cosa spinge personalità come Abbado, Muti, Maazel per citarne alcune a prestare la propria opera a titolo praticamente gratuito? Dalla lettura delle rassegne stampa degli anni 1985/86<sup>92</sup> si deduce che ciò che ha contribuito in maniera determinante al sostentamento economico è stato una straordinaria politica di fund-raising basata sulla costruzione di una rete.

Per quei tempi fu una cosa straordinaria se si pensa che ancora non c'era il computer. Consultando il sito della Scuola <http://www.scuolamusica.fiesole.fi.it/> e aprendo le pagine riguardanti il partenariato ci si rende conto che le politiche di reperimento dei fondi si sono adeguate rapidamente sul web e stanno dando dei buoni frutti.

## **Il fund-raising<sup>93</sup>**

Tra le tante tipologie messe a disposizione del donatore e dagli sponsor privati troviamo varie forme di finanziamento a progetto <sup>94</sup>. Per comodità riporto lo schema dedotto da materiale divulgativo di tipo cartaceo, ma basta consultare il sito per accorgersi dell'alto grado qualitativo inerente alla

---

92 "Muti con i giovani", *'La Nazione'*, 10 aprile 1985, p. 12. Articolo scritto in occasione del concerto del 20 aprile a Perugia. Cito testualmente: *Muti, che ha deciso di offrire gratuitamente la sua partecipazione alle attività dell'Orchestra (unico organismo sinfonico giovanile a carattere nazionale), completerà la preparazione a partire dal 16 aprile prossimo....etc.*

<sup>93</sup> L. Solima, *L'impresa culturale*, op. cit., p. 258-280

94 A.A.A.V.V., *Scuola di Musica di Fiesole op. cit.*

campagna di raccolta fondi.

Citerò ad esempio le modalità inerenti al sostegno dell'orchestra dei ragazzi.

## ORCHESTRA RAGAZZI

### **Main supporter € 10.000**

1 pagina riservata sul programma di sala

Logo nel programma di sala

Logo e nome sui leggii dell'orchestra spazio sulla rivista 'Notizie Fiesole' ( 21.000 in distribuzione nazionale internazionale).

Spazio e link sul sito web

Invito alla festa europea della Musica del 21 Giugno e al concerto di capodanno.

Posti riservati per ogni concerto

### **Gold supporter € 3.000**

Ecc....

### **Supporter € 1.000**

ecc

Oltre al fund-raising a progetto di quest'ultima tipologia troviamo anche fund-raising sotto forma di donazioni di strumenti musicali, finanziamenti borse di studio, concorsi dedicati, progetti artistici, cinque x mille in cambio di benefit come offerte di concerti riservati al donatore, visibilità web, detraibilità fiscale ecc.

La scuola sempre all'interno del fund-raising organizza eventi per conto terzi come eventi aziendali ( Convention/Incontri/Presentazioni) mettendo a disposizione il proprio Auditorium Sinopoli e realizzando un concerto privato secondo le esigenze degli organizzatori.

Da questi dati si deduce che la scuola ha a disposizione un management molto articolato e complesso.

Questo sistema di fund-raising genera un processo virtuoso dove la visibilità attraverso una comunicazione efficace diviene l'asse trainante che determina un polo d'interesse per docenti di altissimo livello nazionale ed internazionale partenariati con accessi a fondi messi a disposizione da

sponsor privati e pubblici tramite bandi e quindi una sostenibilità tutta a vantaggio dei giovani.

## **Conclusioni**

Con il 2° capitolo ho cercato di dimostrare come un'idea finalizzata alla costituzione di una scuola di musica accompagnata da un'analisi di tipo economico, sociale e musicologico di un territorio possa portare ad una realizzazione della mission di partenza. L'analisi del 'Caso' Scuola di Musica di Fiesole ha evidenziato la validità del sistema che ne ha determinato il successo. Tale sistema- divenuto quindi un modello- ha trovato un riscontro applicativo anche in un contesto culturale diverso come quello della Marca Trevigiana da me preso in esame nel 3° capitolo. La scuola può trasformarsi, così come a Fiesole, in un vero e proprio evento culturale in evoluzione. L'applicazione di tale modello sarà l'argomento del capitolo successivo.

## **4° Capitolo La Scuola di musica Clara Schumann di Castagnole di Paese: un modello interpretativo.**

### **Abstract**

In questo capitolo interpreterò il modello studiato nel capitolo precedente applicandolo al contesto

in cui opero in qualità di insegnante. Il progetto di scuola di Musica parte con un'analisi del contesto socio/economico, la scelta di una forma associativa per poi definire l'offerta dei servizi in base all'esigenza dell'offerta. Le risorse saranno composte sia dal materiale umano già presente che dal cluster culturale che dalle risorse prettamente economiche. Il tutto formerà un piano di gestione della scuola ben definito e di conseguenza un progetto comprendente sia aspetti didattici che culturali a loro collegati.

## **Analisi etnomusicologica del contesto**

Perchè l'uomo fa musica?<sup>95</sup>Perchè la Musica nel territorio della Marca Trevigiana? Partirò da questa domanda nella mission del Business Plan del Corso di Formazione orchestrale per giovani musicisti da me pensato per il territorio della Marca Trevigiana con sede a Castagnole di Paese. Perchè i giovani ma più generalmente perchè gli abitanti della Provincia di Treviso e dei territori limitrofi dovrebbero andare a fare musica a Castagnole di Paese? Per di più Musica Classica anche in un'orchestra? Quale musica già praticano/ascoltano, e perchè e dove?

Nell'800 la cultura Positivistica proponeva le ragioni delle origini della Musica negli istinti biologici dell'uomo. Oggi, con il tramonto dell'unicità della tradizione musicale occidentale, ci poniamo domande più radicali: che cosa è la musica? Che cosa determina il comportamento musicale?<sup>96</sup> Perchè l'uomo fa -nel senso di produce- musica? Se andiamo sullo specifico ci accorgiamo che passiamo dalla Musicologia alla Filologia Musicale cioè a quella disciplina che si occupa di un testo di musica, di un testo scritto o anche no di musica, e del quando e come la nostra mente produce e fa nascere la musica. Se mi volessi occupare di quando e come la musica, passando dall'emisfero destro a quello sinistro si traduce in emozioni arriverei, filosoficamente parlando, al primo Gesto musicale. Filosoficamente, teologicamente arriveremmo a Dio. Ma volendo stare, come si vuol dire con i piedi per terra possiamo partire, come il prof. Morelli, recentemente scomparso, ci suggeriva semplicemente dal Gesto<sup>97</sup>.

---

95 G. Stefani , *Perché la musica*, Brescia, La scuola, 1983

96 G. Cane, G. Morelli *Musica senza padri*, Firenze, Guaraldi, 1976

<sup>97</sup> Morelli . *Secondo P. Boulez nell'opera assistiamo continuamente al rapporto tra il gesto e il non gesto, tra il finito e il non finito. Concetto della 'accettabilità' in situazione. Il Gesto può influire sulla densità del fondo sonoro in*

L'etnomusicologia documenta il rapporto tra la Musica -intesa come semplici vibrazioni sonore generate dalle persone- ed i sistemi culturali presi in esame. Un lavoro molto interessante sui canti popolari nella tradizione orale della Pedemontana del Grappa ( zona molto vicina all'area trevigiana) è stato fatto a cura di Gabriele Vardonega (1999)<sup>98</sup>. Il libro, che consta di ben 469 trascrizioni di testi popolari desunti dalle tradizioni orali di quelle zone, costituisce un documento prezioso per rispondere alla domanda sulle origini della musica nel territorio Trevigiano. Sapere da dove derivano le ragioni per cui le persone ( in fascia d'età dai 55-75 anni) si ritrovano oggi a fare musica insieme, per es. nel coro Cantores Pagenses la sera a Paese di Treviso è importante per conoscere il perchè della loro voglia di cantare<sup>99</sup>. Da quelle ragioni derivano quelle che spingono i loro figli ed i loro nipoti a fare musica. I loro figli portano i nipoti nelle 'scuolette' del territorio per la gioia dei loro nonni che a loro volta, vedendoli suonare ripercorrono le loro esperienze di gioventù. Naturalmente il repertorio, le forme, cambiano, ma i Gesti rimangono gli stessi: il fine è la Musica insieme. I momenti di aggregazione sono la domenica a casa con i nipoti davanti ai genitori ed i nonni, dopo il pranzo domenicale. Vi sono anche le sagre dove si mangia, si canta/balla e si gioca. La comunicazione, che definirei conviviale, all'interno di questi ambiti, avviene con i suoni ancora prima che con le parole, infatti, nel trevigiano troviamo cori di tipo amatoriale in stile settentrionale, di tipo melodico con disponibilità armonica, praticati e fruiti da persone in fascia d'età medio/alta. Attualmente il Coro Cantores Pagenses di Paese, da me preso in esame nel 1° capitolo, utilizza un repertorio desunto dall'opera lirica e dalla musica liturgica. Il perchè riguardante la tipologia del repertorio sta, a mio avviso, nel legame tra i nuclei famigliari della comunità Paesana e la vita culturale della città di Treviso. A Treviso, fino a quando si è avuto un Teatro con un Cartellone (e precisamente fino al 2000) che prevedeva spettacoli lirici/sinfonici e di prosa anche molto importanti, ci si recava dai comuni limitrofi in particolare il sabato e la domenica in primis per incontrarsi e poi per andare a teatro soprattutto per seguire l'opera lirica. Lo posso affermare in base alla mia esperienza lavorativa presso il Teatro di Treviso come primo violino dell'Orchestra Filarmonia Veneta negli anni tra il 1993 e il 2000. L'affluenza era altissima anche durante la settimana lavorativa. L'età andava dai 25 anni con un picco che si attestava tra i 40 ed i 60 anni. Quindi coloro che fino a tutti gli anni '90 facevano l'abbonamento ora sono in buona parte coloro che svolgono un'attività amatoriale presso le corali e iscrivono nipoti e figli nelle scuole

---

*funzione del suo dinamismo. Rapporto tra formale ed informale che rifiuta l'obbligo assoluto del finito. La serie rimane comunque un Gesto fortemente ambiguo.* Registrazione digitale dal vivo da me effettuata il 17/12/2010 della lezione sulla Suite op. 25 di A.Schoenberg durante il corso tenuto da Morelli di Filologia della musica presso l'Università di Cà Foscari.

<sup>98</sup> G. Vardonega, *Canti del Grappa*, Caerano San. Marco (TV), Zanetti, 1999

<sup>99</sup> Antonio Cornoldi (2002): *Ande, bali e cante del Veneto*; presentazione di Roberto Leydi; introduzione di Paola Barzan. - Rovigo: Minelliana, - LIX, 453 p.; 24 cm + 1 CD, pag. 24-26.

musicali, sia classiche ma anche non, del territorio in quanto la voglia di musica soprattutto lirica è rimasta così come quella di cultura musicale in genere. Questa è la ragione per cui un progetto culturale promosso dagli enti presenti sul territorio e pensato per questa tipologia di utenza, composta di studenti in età scolare, non può che riscuotere un grande successo: la scuola sarebbe il motore, l'effetto trainante per i genitori e gli anziani. La scuola è la base per la crescita del bacino d'utenza e quindi per lo sviluppo dell'impresa culturale in genere. Attualmente, a mio avviso pochissime sono le imprese culturali: i fondi sono destinanti alle fiere dei prodotti commerciali locali, mentre la cultura, che pure è presente al suo interno è utilizzata sommariamente per dare visibilità alla spesa del denaro pubblico. La visibilità è anche l'unico scopo degli stanziamenti delle imprese private. La cultura non ha un trend di crescita positivo perchè avrebbe bisogno di un cambiamento dei suoi criteri di valutazione basato non solo sui dati dell'affluenza agli spettacoli ma anche sui loro contenuti in rapporto agli ambiti in cui sono collocati. L'affluenza non è l'unico fattore determinante per decretare il successo di una manifestazione.

Attualmente le performance presenti sul territorio sono soprattutto di tipo canoro/strumentale ed avvengono prevalentemente in occasione di eventi legati alle feste organizzate da associazioni di cittadini di Paese emigrati in Australia, feste del Patrono, gemellaggi ecc. ed in Chiesa con grandissima affluenza di pubblico<sup>100</sup>. Le fasce di età cambiano secondo le tipologie del repertorio prescelto all'interno degli eventi<sup>101</sup>: tali fasce sono più variegate in Chiesa (per es. durante la festa del Patrono), quasi assenti le fasce tra i 14 ed i 30 anni (sia come esecutori che come pubblico) in eventi legati al repertorio lirico, ed in occasione di happening organizzati da Comune e Pro Loco. Coloro che cercano la musica sono in fascia di età medio - alta (cioè quelli che non trovano più l'Opera a Treviso, se non sporadicamente e con orchestre che non hanno legami con il territorio) che continuano la tradizione musicale rurale dei loro genitori degli anni '80 e '90. Ecco spiegata la ragione dell'età piuttosto avanzata del pubblico presente ai concerti delle corali ma anche spiegata la voglia di cultura musicale dei genitori attraverso i figli, ancora troppo giovani per un teatro serio, ma già preparati-a livello scolastico- a divenire potenziali allievi di scuole musicali ( tipo conservatorio o amatoriale) e di danza. Gli eventi musicali e culturali da me presi in esame andrebbero ripensati per allargare la tipologia di pubblico: più giovane e più variegato. Eventi progettati a hoc, dove artista e pubblico usino linguaggi compatibili. La compatibilità del linguaggio

---

<sup>100</sup> Tra i tanti concerti/evento presi in esame ne citerò alcuni: (8 sett. 2012 ore 21.00) *CONCERTO MARIANO*, Festa di Maria Bambina presso il Parco della Barchessa Severin a Paese (TV) con CORO CANTORES PAGENSES, direttore M° Sandra Severin, pianista accompagnatore M° Daniele Carretta. (30 luglio 2012 ore 21.15) *GALA' LIRICO*, presso il Cortile di Villa Bosco Castelfranco Veneto (TV) con cantanti, orchestra regionale Filarmonia Veneta, Coro Filarmonico Veneto direttore Marco Titotto. ecc.

<sup>101</sup> Si tratta di Concerti del tipo *Concerto Mariano, festa di Maria Bambina* nel parco della *Barchessa Severin* a Paese (TV) e non di *Sagre* dove invece si balla e si mangia. Le *Sagre*, secondo alcuni componenti di corali da me intervistati, non si addicono alla musica e sarebbero dequalificanti per la corale che vi partecipassero.

all'interno di un evento culturale proviene dagli scambi culturali all'interno della società e quindi, nelle scuole, in parrocchia nelle corali ed anche nel mondo dello sport<sup>102</sup>. Da qui si potrebbe partire con una dissertazione sull'importanza dell'interazione tra l'artista ed il suo pubblico e cioè del linguaggio: in altri termini tra cosa si suona si recita, e si ascolta e quindi della importanza di un codice. La realtà rurale da me esaminata ( quella di Paese e della Marca Trevigiana) utilizza un codice/linguaggio fondato sia sulle tradizioni ed anche sulle predilezioni culturali dei giovani. Per capire a che cosa ha fatto riferimento la tradizione musicale del mondo rurale in relazione ai dati sull'affluenza di un pubblico agli eventi culturali di oggi, una figura molto importante per la ricerca etnomusicologica è stata il M° Sante Zanon<sup>103</sup> che nel 1938 ha pubblicato una raccolta di canti dal titolo: *Cento canzoni popolari della Marca Trivisana*<sup>104</sup>. Un'altra fonte interessante sulle origini del canto a Paese è il testo di Mariano Berti<sup>105</sup> nel quale si cita il cantante Giordano Nasato (1931). L'autore narrandone l'epopea mette in evidenza come la sua fosse una passione per il canto unitamente alla sua attività commerciale di vendita di pavimenti. Sempre citando la biografia di Nasato, Berti parla dell'esistenza a Treviso negli anni '70, di due cori: Costanzo Porta e Stella Alpina.

La musica ballata nei territori intorno a Paese ha meno fruitori. Le ragioni, anche in questo caso, stanno all'interno delle tradizioni: i nonni nati intorno agli anni '40 e '50 sulla base dei dati raccolti da Gabriele Vardonega<sup>106</sup> cantavano e suonavano, ma ballavano molto di rado perchè è vero che il ballo all'epoca era scoraggiato dai preti come occasione di peccato, ma è anche vero che non c'era e non c'è nella zona una grande propensione per questa attività e lo dimostrano i numerosi motivi, anche da ballo, che una volta entrati nella Pedemontana<sup>107</sup> sono andati incontro a un progressivo rallentamento con perdita del ritmo e allungamento delle note. La vera passione della zona è l'armonia e la coralità: fare un bell'accordo e goderselo fino in fondo.<sup>108</sup> Non è quindi un caso che, sulla base dei dati da me raccolti presso la Scuola di Musica Clara Schumann di Castagnole di Paese, è la chitarra, strumento che usa prevalentemente gli accordi, ad essere il più richiesto per i propri figli; puntualmente e con stupore i genitori si accorgono che la chitarra classica non è la

---

<sup>102</sup> Particolarmente seguito a Paese e nella Marca in genere è il rugby inteso come sport non prettamente agonistico ma con un forte componente educativo legato al concetto dello stare in un gruppo. Se confrontiamo per es. una formazione orchestrale giovanile, ed il rugby notiamo che entrambi si fondano sullo spirito di coesione che aumenta l'interscambio comunicativo.

<sup>103</sup> G. Vardonega, *I Pasagnot, Canti del Ggrappa il canto popolare nella tradizione orale della pedemontana del grappa*, Caerano San Marco (TV), Zanetti, 1999, p. 15

<sup>104</sup> L'autore spiega i principi che hanno costituito la sua ricerca basandosi sull'intervista a soggetti presenti all'interno di sagre ed eventi culturali in genere, cfr. Nota introduttiva pag. 11.

<sup>105</sup> M. Berti, *Famiglie d'altri tempi, viaggio nel passato con le famiglie di Paese*, Treviso, Tintoretto, 2003

<sup>106</sup> M. Berti, *Famiglie d'altri tempi*, op. cit.

<sup>107</sup> Zona situata ai piedi del Montello a circa 30km da Paese

<sup>108</sup> G. Vardonega, *Canti del Grappa*, op. cit., p. 13

chitarra *per accordi* della loro gioventù. Negli anni '60, infatti, con la diffusione in Italia della cultura beat, si suonava la chitarra senza amplificazione, per accordi come accompagnamento alle canzoni per es. di Morandi e poi quella elettrica nel pop/rok italiano degli anni 70. Presso l'Istituto Musicale Gigi D'lessi, l'altra scuola- la più antica - di Castagnole, troviamo due classi di chitarra delle quali solo una prevede anche la chitarra elettrica. Problematico è reperire dati sulla tipologia e sull'uso degli strumenti musicali appartenenti alla tradizione nelle zone da me prese in esame. Anche in questo caso mi riferisco al testo di Vardonega che, per quanto riguarda lo strumentario della musica popolare, si rifà ad un compendio di testimonianze orali o per averle vissute di persona, descrivendoci per es. la Baga veneta strumento della fine del VX sec. simile ad una piccola zampogna di tipo settentrionale a un cianter con uno o due bordoni e poi soppiantata alla fine dell'800 dall'organetto diatonico attualmente in uso e documentato<sup>109</sup>. Troviamo anche strumenti d'accompagnamento come il Violone simile ad un contrabbasso o ad un violoncello. Buona fortuna hanno avuto il Mandolino ed il Violino mentre rara fino agli anni del secondo dopoguerra la Chitarra che, come ho detto sopra, si affermerà negli anni del Boom Economico. Concludendo posso affermare che attualmente nella marca Trevigiana la musica è praticata prevalentemente a livello amatoriale: all'interno di corali composte di persone prevalentemente di sesso femminile di età tra 40 e 75 anni e dai giovani in complessi rok/pop in età scolare. Questi ultimi utilizzano basi digitalizzate, tastiere elettroniche e strumenti in affitto per comporre e registrare brevi canzoni in sale d'incisione presenti sul territorio ma disponibili a prezzi molto elevati se confrontati con i budget a loro disposizione.

Per ottenere il massimo dei dati dall'analisi etnomusicologica dei territori finalizzati alla progettazione di un corso di Formazione Musicale sul modello di Fiesole, ho pensato di approfondire maggiormente il tema della musica giovane sul territorio cioè le loro predilezioni musicali e culturali.

Per condurre una ricerca all'interno di un contesto micro economico come quello di castagnole di Paese è stato sufficiente recarmi presso l'Essemusic -Store Strumenti Musicali di Montebelluna. All'interno della struttura che dedica ampi padiglioni sia a materiale elettrico che elettroacustico, ho potuto constatare che il mercato discografico -ma soprattutto quello legato al commercio di strumenti e materiali elettronici- assume un polo di grande attrattiva per i giovani in età tra 14-20 anni, ed anche oltre. Questo tipo di cultura musicale giovanile che definirei 'musica giovane' rimane al di fuori della scuola curriculare, degli istituti comprensivi statali e dei Conservatori ma trova grande diffusione nelle scuole comunali più piccole del territorio trevigiano, di cui ho già

---

<sup>109</sup>G. Vardonega, *Canti del Grappa*. op. cit., p. 533

parlato all'interno del 2° Capitolo, con meno vincoli relativi alla didattica. Questo fattore sarà da me preso in grande considerazione per la progettazione di un'evoluzione della scuola di Musica Clara Schumann attraverso un corso di formazione musicale basato sul 'Caso' Fiesole, ma rapportato al contesto in cui mi trovo sia da un lato un culturale sia economico che sociale.

## **Il progetto**

Per partire con la fondazione di un progetto d'impresa culturale come una Scuola di Musica all'interno del territorio trevigiano come in qualsiasi altra area geografica, è necessario scegliere assetto giuridico. A mio avviso sarebbe sbagliato scegliere ad es. una s.r.l. poiché, una società a scopo di lucro si basa esclusivamente su di una logica di mercato oltre che ad essere indicata per budget troppo elevati.

Sulla base dell'analisi dei risultati ottenuti dalla Scuola di Musica di Fiesole penso che la formula di riferimento debba essere il non-profit ONP e successivamente, con l'allargarsi della struttura, un'ONLUS.

Le principali caratteristiche delle Organizzazioni non-profit ONP/ONLUS sono essenzialmente riconducibili a tre aspetti<sup>110</sup>:

Lo svolgimento di un'attività di tipo economico;

L'adozione del principio di razionalità economica.

Il vincolo del rispetto, nel lungo termine, del requisito dell'economicità di gestione.

In sostanza ciò che pone delle differenze tra il mondo del profit dal non-profit è che questo tipo di società/associazione ha l'obbligo del reinvestimento al proprio interno dei profitti. Che cosa spinge un imprenditore, o meglio un'associazione verso il non-profit? Il fatto che rispetto ai suoi fornitori le ONP, risultano avere una maggiore efficienza nello svolgimento dei servizi di carattere sociale. Questo deriva dal fatto che hanno una maggiore economicità di gestione in quanto godono di maggiori agevolazioni fiscali da parte dello Stato: se analizziamo l'atto costitutivo di un'ONP che gestisce una scuola di tipo artistico -musicale ce ne rendiamo conto soprattutto se la poniamo a confronto con altri sistemi gestionali come consorzi, cooperative. Attraverso l'analisi della storia dell'Istituto Musicale Manzato, operante a Treviso fin dal 1859, ce ne possiamo rendere facilmente

---

<sup>110</sup> G. Fiorentini, *Organizzazioni non profit e di volontariato : direzione, marketing e raccolta fondi*, Milano, ETAS libri, 1997

conto in quanto solamente nel 2008 il Comune e la Provincia di Treviso hanno costituito un'associazione non a scopo di lucro al fine di dividerne definitivamente l'onere ed anche per sopperirne le pesantezze gestionali rappresentate dal precedente stato giuridico<sup>111</sup>. Un'ONP come la Scuola di Musica Clara Schumann (ONP), gode invece di ottima salute in virtù del principio di razionalità economica. Entrando in merito ai parametri riguardanti l'adeguatezza dei modelli organizzativi e gestionali utilizzati all'interno del terzo settore (cioè quello dei servizi culturali) si è passati da un'informalità, destrutturazione, buone relazioni interpersonali con un largo coinvolgimento riguardante i valori fondanti ad una logica di mercato. Questo accade da circa un decennio in maniera continua per rispondere alle esigenze e alle sfide competitive portate dall'evoluzione della società. Il testo di Bomboli e Sarchi (1998)<sup>112</sup> è un'analisi riferita ad un non profit dei primi anni '90 che nell'immaginario collettivo era ancora riferito ad attività unicamente di sostegno ai ceti disagiati del tipo 'mutuo soccorso' del sud del mondo che stentava ad affermarsi. Oggi sempre più ONP sono utilizzate, in nome della loro economicità gestionale, per un *sociale* legato anche alla *cultura* come per es. la scuola e la promozione del territorio, perché possono offrire possibilità lavorative. Certo i compensi per coloro che vi operano non sono elevati, ma sono spesso più facili da gestire sia da parte del lavoratore che dell'associazione. In pratica chi vi lavora può affiancare tale attività ad altre che deve svolgere per auto sostenersi. Si sta passando da una cultura del lavoro unico e dipendente ad un concetto di attività lavorativa frammentata ed autogestita. Al di fuori delle valutazioni di tipo qualitativo di tale tendenza riguardanti i diritti del lavoratore e le normative che le regolano, questa è la realtà con la quale le nuove generazioni devono fare i conti. Il non profit italiano si trova oggi a un bivio: continuare la strada dell'advocacy percorsa fino ad oggi o affrontare la sfida dell'imprenditorialità sociale e civile? Questo è l'interrogativo cui cerca di rispondere il libro a cura di Stefano Ramaglia (2002)<sup>113</sup>. E' opportuno riflettere sulla necessità o meno di questa scelta, dato anche il contesto sociale ed economico attuale nel quale lo Stato e il mercato for-profit operano, non possono essere considerati come gli unici regolatori della vita economica e sociale. Al non-profit si chiede di contribuire in modo determinante alla generazione di quel capitale *sociale* che è diventato la vera risorsa nelle nostre società avanzate oggi in pesante recessione economica.

---

<sup>111</sup> F. Foti, *Il Manzato*, op. cit.

<sup>112</sup> M. C. Bombelli, C. Sarchi, "Analisi culturale delle organizzazioni non profit", in "*Non Profit*" Volume :4- Fascicolo:2. (1998): -pp.:173-203

<sup>113</sup> Zamagni S. (2002): *Il non profit italiano al bivio*, Milano, EGEA, 2002; Pardini N.(2002): *Il non profit e la sua cultura pensano ad una "società senza conflitti"*, Volontariato Oggi, n. 11/12

## **La Scuola di Musica Clara Schumann: un'impresa culturale Non-Profit.**

Il concetto di Organizzazione Culturale Non-Profit (ONP) si riallaccia al concetto generale di impresa. Diciamo che partire pensando di realizzare un business sia esso profit che non profit, presenta a grandi linee gli stessi principi. Si parte avendo un'intuizione. Questa intuizione deve tenere conto del servizio che si vuole vendere in rapporto alla richiesta di quel dato territorio (utenza). Anzi, per essere davvero vincente bisogna prevedere che quel bisogno c'è già ma che addirittura i potenziali clienti non sanno ancora di avercelo. Mi spiego meglio. Analizzando il caso aziendale della GSMBOX<sup>114</sup> i due giovani imprenditori soci fondatori trovarono un'idea legata alle enormi potenzialità degli sms che non era stata ancora inventata andando a Hannover alla fiera dell'informatica (Cebi). Poi, tramite un capitale iniziale ( i 500 milioni di £ come capitale iniziale non sono cosa da poco) nel 1997 crearono una società-la GSMBOX- che nel 2000 fatturò 5 miliardi di £ (pari a 100 milioni di €) che nel 2001 è detenuta al 51% dal gruppo Fininvest iniziando uno sviluppo dei mercati in Spagna, Germania, Inghilterra e Francia. In altri termini Coloni e Cala Fiore sono andati dall'altra parte del mondo per importare inizialmente in Italia un sistema che nella nostra realtà non esisteva ma che era sul punto di poter essere apprezzato e desiderato poiché faceva leva sul crescente interesse da parte dell'utenza dell'uso degli sms. Fare un business con la didattica della musica a Castagnole di Paese nella marca trevigiana, per certi versi è la stessa cosa. La didattica della musica era praticamente inesistente, potenzialmente a portata di mano e sul punto di essere desiderata: praticamente inesistente perchè tranne l'istituto musicale Gigi D'Alessi (già nel 2008 in dissesto finanziario) non vi era un distributore credibile. Era potenzialmente a portata di mano perché, anche se ci riferiamo ad un territorio per così dire sperduto, dal punto di vista musicale, siamo comunque in Italia, con una tradizione gigantesca (più o meno come i giacimenti di gas in Russia), sul punto di essere desiderata perchè comunque, nonostante la cronica mancanza di fondi da parte delle istituzioni, in tali zone zona operava ed opera a tuttoggi, sin dal 2001, un coro amatoriale *Cantores Pagenses*, con grande impegno. Da queste premesse è partita da parte di Paola Vianello e mia l'idea di fondare una scuola. Se entriamo più nello specifico, l'elemento che ha costituito l'input per la nascita della Scuola di Musica Clara Schumann, è stato un primo concerto da

---

<sup>114</sup> A. Erri, *Economia*, op. cit.

me tenuto a Paese in occasione della festa di Sant'Anna nel 2008. L'Impresa Colusso Serramenti s.r.l. essendosi trasferita in un punto vendita di 5000 mq sempre a Paese, era rimasta proprietaria dell'immobile precedente: Villa Perotta, palazzo d'interesse storico, adattata a ferramenta negli anni '80. Il proprietario pensando di poterla salvare dal decadimento e forse di poterla vendere pensò di organizzarvi un concerto. Il concerto era per Violino e Arpa ed ebbe un successo strepitoso: la sala stracolma. Per Paese era una cosa straordinaria ma non del tutto. Dalle indagini da me effettuate, ciò che era stato veramente straordinario non era stato il numero degli spettatori- seppur con la sala stracolma- ma l'interesse quasi morboso per uno strumento come l'arpa. In altri termini scoprimmo che il pubblico adorava questo strumento-senza rendersene conto- proprio in virtù del fatto che lo aveva sempre visto in televisione fin dagli anni '70 come sigla del ben noto jingle dell'Intervallo e che ora lo aveva potuto sentire e vedere dal vivo. L'attuale direttrice, che comunque è anche una manager di un'azienda locale di software oltre che un'ottima pianista, mi propose di aprire una scuola in qualità di insegnante di Violino ma soprattutto anche con la mia collega arpista, Tiziana Tornari. La forma giuridica da lei scelta per l'istituto è quella di un'ONP- un'organizzazione non-profit -sia per ragioni legate agli sgravi delle imposte che a quelle della semplicità di gestione. Il nuovo istituto è nato all'insegna della trasparenza di gestione e di pianificazione finanziaria al fine di garantire un più agevole e meno costoso accesso ai fondi pubblici. L'idea della scelta dell'associazione non-profit si è basata soprattutto sulla possibilità da parte dell'ente di adempiere gli obblighi contabili tramite un regime fiscale forfetario semplificato. Tale idea si è dimostrata vincente -i bilanci lo dimostrano-, poiché i ricavi derivanti dai servizi si mantengono abbondantemente al di sotto delle aliquote consentite per legge.

L'attuale direttrice della scuola investì un capitale iniziale per il cambiamento della destinazione d'uso di uno stabile di circa 200 mq ricavandone 3 box, un box-aula con due pianoforti ed una scrivania che costituì tuttora la segreteria, per poi aggiungervi un piccolo auditorium da 20 posti ed il bagno secondo le norme delle leggi per i disabili e la sicurezza. Avendo tutti già un altro lavoro- il gruppo era inizialmente composto di docenti di violino, arpa, pianoforte e chitarra- è stato possibile lavorare inizialmente per cifre minime per circa un anno, ma sempre con un registro delle presenze degli allievi, un progetto didattico, un piano aziendale basato su dei semplici consuntivi costi e ricavi ma senza registri IVA in base alla legge che regola le associazioni bandistiche e cori amatoriali filodrammatiche, di musica e danza popolare legalmente riconosciute senza fini di lucro (art.2, c.31, L.350-03). In pratica l'ONP prevede degli associati cioè allievi ed insegnanti che si scambiano beni costituiti dalle quote associative e dai servizi-le lezioni di musica-potendo così usufruire dell'esenzione delle imposte prevista per legge. Anche gli insegnanti godono di un'esenzione fiscale purché tale tipologia di reddito non superi i 7000 € all'interno della loro

denuncia dei redditi. Altro fattore importante che ha determinato a tutt'oggi la solidità finanziaria della scuola è la puntualità dei pagamenti poiché il passaggio tra i versamenti delle quote da parte degli utenti ed i rimborsi del corpo docente non deve subire una contabilizzazione pesante come quella di un esercizio commerciale o una s.r.l. che posseggono un'autonomia patrimoniale. In altri termini i flussi di denaro sono talmente veloci che non transitano neanche dall'istituto bancario. Sulle tematiche legate agli sgravi fiscali delle scuole non-profit in relazione alle norme tributarie comunitarie in materia di confine tra attività commerciali e non commerciali non-profit si veda il testo integrale dell'intervento del Presidente Monti del 27 febbraio 2012 presso la commissione affari economici del senato<sup>115</sup>. Ciò che ha dato impulso alla crescita dell'impresa è stato da un lato

---

<sup>115</sup> Monti M. (2012): "L'ESATTO CONFINE TRA ATTIVITÀ COMMERCIALI E NON COMMERCIALI...", Intervento Camera dei deputati. 27 febbraio.

La presentazione da parte del Governo di un emendamento riguardante l'esenzione dall'imposta comunale sugli immobili – ora imposta municipale propria riservata agli enti non commerciali – persegue una precisa finalità: chiarire in modo definitivo la compatibilità della normativa tributaria italiana con il diritto comunitario.

Preliminarmente, desidero ribadire che il Governo considera le attività svolte dagli enti non profit come un valore e una risorsa della società italiana. Tali attività appaiono tanto più meritevoli di riconoscimento e garanzia nell'attuale congiuntura economica. Ritengo, infatti, corretto e doveroso riconoscere che proprio le attività non commerciali svolte dalle organizzazioni non profit assumono un ruolo centrale anche in termini di coesione sociale e rispondano direttamente ai principi costituzionali di solidarietà e di sussidiarietà, cardini essenziali dell'ordinamento giuridico italiano.

Non è quindi intenzione del Governo disconoscere il patrimonio di civiltà che connota il settore del non profit, ma proprio per evitare critiche ingiustificate, da un lato, e interpretazioni riduttive, dall'altro, si ritiene necessario definire con assoluto rigore, trasparenza e linearità l'esatto confine tra attività commerciali e attività non commerciali.

La procedura di infrazione avviata in sede europea può essere, infatti, ragionevolmente superata se gli enti non commerciali sono individuati attraverso un doppio criterio, soggettivo ed oggettivo: il primo, la natura e il fine non lucrativo perseguito dagli stessi enti; il secondo, lo svolgimento da parte dell'ente di attività al di fuori del regime della libera concorrenza di mercato.

Tali criteri tuttavia possono essere considerati ancora insufficienti in termini di accertamento e verifica. Pertanto l'emendamento governativo, che ha il significato di chiarificazione ulteriore e definitiva della questione, rende effettiva la garanzia di tutela per gli enti non profit e pienamente efficace il controllo rispetto ad eventuali abusi o violazioni.

Si introduce conseguentemente l'ulteriore criterio della verifica concreta e non solo astratta, sia del requisito soggettivo sia del requisito oggettivo.

Per il caso specifico delle scuole, è necessario precisare che non è propriamente corretto chiedersi se le scuole, in quanto tali, siano esenti o meno dall'imposta municipale propria, bensì è più corretto domandarsi quali scuole possano essere esenti e quali, viceversa, siano soggette alla disciplina comune.

La risposta chiara ed inequivoca è la seguente: sono esenti le scuole che svolgono la propria attività secondo modalità concretamente ed effettivamente non commerciali.

Fermo restando che la definizione dettagliata degli aspetti più particolari è demandata ad un successivo decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze, appare del tutto ragionevole considerare strettamente necessari i seguenti parametri:

- 1) l'attività paritaria rispetto a quella statale è valutata positivamente se il servizio effettivamente prestato è assimilabile a quello pubblico, sotto il profilo dei programmi di studio e della rilevanza sociale, dell'accoglienza di alunni con disabilità, dell'applicazione della contrattazione collettiva del personale docente e non docente;
- 2) il servizio sia aperto a tutti i cittadini alle stesse condizioni, nonchè le modalità di eventuale selezione all'ingresso ovvero successiva esclusione, correlata al rendimento scolastico, siano articolate secondo norme non discriminatorie;
- 3) l'organizzazione dell'ente – anche con specifico riferimento ai contributi chiesti alle famiglie, alla pubblicità del bilancio, alle caratteristiche delle strutture – sia tale da preservare senza alcun dubbio la finalità non lucrativa ed eventuali avanzi non rappresentino profitto, ma sostegno direttamente correlato ed esclusivamente destinato alla gestione dell'attività didattica.

l'investimento iniziale della direttrice, dall'altro la grandissima affluenza delle classi di chitarra, di pianoforte, di arpa e di violino avvenuta sia per la scelta oculata della tipologia degli strumenti molto apprezzati sul territorio come dimostrano gli studi musicologici da me illustrati nel paragrafo precedente- ed in un secondo momento con la nascita dell'orchestra d'istituto. Se consultiamo i bilanci dei primi due anni 2008/2009 e 2009/2010 costatiamo che oltre alle scrupolose previsioni di spesa legate al riscaldamento, aria condizionata, acqua e luce, la perfetta contabilizzazione delle entrate e delle uscite (quote allievi-rimborsi insegnanti), il trend di crescita legato all'affluenza degli allievi è stato del 100% in due anni. Si è passati da 40 allievi iniziali distribuiti in 1 di Violino, 5 di Arpa, 20 di Pianoforte e 14 di Chitarra a circa 90 ripartiti in 4 di Violino, 10 di Arpa, 1 di Flauto, 4 di Violoncello, 20 di Chitarra e 25 di Pianoforte ai quali si sono aggiunto i frequentanti dei corsi speciali di Arpa e di Chitarra dove l'utenza proveniva dalla classe di Arpa del Conservatorio di Potenza e la Classe di Chitarra del Conservatorio di Castelfranco. Nell'anno 2011/2012 è avvenuta la concessione alla direttrice della Clara Schumann da parte del Comune di Paese della gestione dell'istituto D'Alessi fino a tutto il 2014 per risanarne i bilanci in forte passivo. Da tale momento i due istituti hanno cominciato a lavorare insieme pur conservando due entità giuridiche indipendenti. Per l'anno scolastico 2012/2013 è allo studio l'incremento della visibilità della scuola aumentando il numero delle lezioni-concerto presso le scuole primarie di Paese tenute dai nostri allievi, ed anche

---

Non si tratta, però, di circoscrivere la chiarificazione individuata dal Governo ad uno specifico settore, quale quello scolastico.

Al contrario, l'iniziativa serve a consolidare una giurisprudenza ed una prassi che già da tempo hanno affermato che "non rileva l'attività indicata nello statuto dell'ente, ma l'attività effettivamente svolta negli immobili", nonché "la sussistenza del requisito oggettivo – che in base ai principi generali è onere del contribuente dimostrare – non può essere desunta esclusivamente sulla base di documenti che attestino a priori il tipo di attività cui l'immobile è destinato, occorrendo invece verificare che tale attività, pur rientrando tra quelle esenti, non sia svolta, in concreto, con le modalità di un'attività commerciale".

Con l'emendamento presentato, il Governo intende rafforzare quanto in sede giurisprudenziale è già stato chiarito, ossia che "al di fuori del perimetro delle ipotesi tipiche e tassative non è possibile ottenere alcuna esenzione. Pertanto, laddove sia risultato accertato in fatto che, benché la destinazione sociale dell'ente soggettivamente esente, rientri nel paradigma della norma agevolativa, ma in concreto si associ ad essa attività diversa, non contemplata, l'esenzione non può essere riconosciuta, stante il divieto non solo di applicazione analogica, ma anche di interpretazione estensiva".

Desidero infine precisare come, sia nel testo e nella connessa relazione dell'emendamento, sia soprattutto in sede europea, non si intende discostarsi dall'esatta portata della questione oggetto della procedura d'infrazione, che non è affatto limitata ad una specifica attività, quale quella didattica, né tantomeno ad una specifica denominazione soggettiva.

Vi è piena e convinta determinazione, sia da parte delle Istituzioni europee sia da parte del Governo italiano, a considerare i problemi per la loro esatta incidenza nel tessuto economico e sociale, senza pregiudizi, pretesti o approcci ideologici, ascrivibili a qualsiasi derivazione.

I problemi si affrontano con obiettività, serietà ed impegno, e nel caso particolare questo metodo comporta la capacità e l'attitudine delle Istituzioni di comprendere e analizzare tutte le attività – non solo quelle scolastiche – e ovviamente tutti i soggetti, senza preconcetti o ingiustificate disattenzioni, nessuno escluso.

Permettetemi infine di rivolgere a tutti Voi un sincero ringraziamento per il lavoro che state svolgendo per il decreto liberalizzazioni. Desidero in modo particolare ringraziare – oltre al Presidente Cursi – i due relatori: La senatrice Simona Vicari e il senatore Filippo Bubbico che hanno favorito un esame approfondito e puntuale del decreto legge.

A loro e a tutti Voi ancora il mio convinto apprezzamento.

27 febbraio 2012

l'istituzione di un corso di formazione orchestrale per allievi in fascia d'età tra i 10 e i 17 anni in base ad un business plan che esporrò nel prossimo paragrafo.

Per concludere posso affermare che il successo dell'idea 'sistema Clara Schumann' è stato causato da buone previsioni riguardanti le esigenze dell'utenza accompagnate dal rigore nell'applicazione di un business-plan – anche con specifico riferimento ai contributi chiesti alle famiglie, alla pubblicità del bilancio, alle caratteristiche delle strutture ed alla tipologia degli strumenti musicali proposti in studio- e soprattutto dalla scelta non-profit, quindi nel impiego di eventuali avanzi a sostegno dell'attività didattica stessa. In altri termini si è passati attraverso un'informalità, destrutturazione, buone relazioni interpersonali -caratteristiche principali riguardanti il maggior numero delle scuole musicali già presenti sul territorio- ad una gestione più razionale delle risorse in rapporto alla qualità dell'offerta ed ai bisogni dell'utenza pur mantenendo alto il coinvolgimento sui valori fondanti della Scuola Clara Schumann presa in esame.

## **Corso d'orchestra e musica da camera**

Utilizzando il modello studiato nel 3° Capitolo, oltre che alle attività/eventi culturali ormai consolidate sul territorio come concerti per le scuole, corsi speciali, concerti a tema tenuti da insegnanti e studenti in collaborazione con gli enti locali, la scuola di Musica Clara Schumann ha già portato a termine un progetto rivolto ad un'utenza extraterritoriale. Si è trattato di un esperimento di musica d'insieme rivolto a giovani allievi provenienti dalla classe di violoncello e violino di cui riporto di seguito la presentazione sul mio sito web [www.danielebrancaleoni.eu](http://www.danielebrancaleoni.eu) con accompagnamento di pianoforte e clavicembalo da parte del M° Paolo Rossi.

**Scuola di musica Clara Schumann,**

**Castagnole di Paese Treviso**

**Il concerto op.3 n.8 in la minore per due violini e orchestra.**

**Di Antonio Vivaldi**

Corso di formazione orchestrale per orchestra d'archi e musica da camera con clavicembalo.

## Dall' 8 all'11 Settembre 2012

Docenti:

**Daniele Brancaleoni** (violino-viola)

**Ennio Francescato** (violoncello).

**Carlo Rossi** (clavicembalo e Pianoforte)

Le lezioni si terranno presso la Scuola di Musica Clara Schumann a Castagnole di Paese e presso l'auditorium G. D'Alessi in Piazza Roma. **Sono previste anche lezioni singole con programma libero per coloro che ne fanno richiesta anche a partire dall'8 settembre sempre gratuite.**

La scuola offre il Corso **gratuitamente** a tutti i partecipanti più una tassa d'iscrizione di 30€ comprendente assicurazione e spese di segreteria per un anno **vitto e alloggio esclusi.**

Per l'iscrizione sarà sufficiente inviare un'email a Daniele Brancaleoni [daniele.o.brancaleoni@gmail.com](mailto:daniele.o.brancaleoni@gmail.com) ed alla Direttrice della Scuola di Musica Clara Schumann Paola Vianello [cs.clara.schumann@gmail.com](mailto:cs.clara.schumann@gmail.com), allegando il [modulo d'iscrizione compilato](#).

Alla data d'arrivo potrete effettuare il pagamento recandovi presso l'Istituto D'Alessi in Piazza Roma a Castagnole di Paese di fronte alla fermata dell'autobus extra urbano n.21.

Gli orari degli autobus li potrete trovare cliccando [orario linea 21](#) per Castagnole e [orario linea 11](#) per Paese. Attenzione tra feriali e festivi!

Le ferrovie dello stato collegano Treviso sia con Paese che con Paese-Castagnole.

Per l'alloggio vi segnaliamo [l'hotel all'Oasi a Paese Via Postumia](#). Telefono: 0422 451390

[Indicazioni stradali cliccare qui](#)

Per i pasti siamo convenzionati con un ristorante a menù fisso 12€

Per qualsiasi informazione spedire un'email a Daniele Brancaleoni:

[daniele.o.brancaleoni@gmail.com](mailto:daniele.o.brancaleoni@gmail.com)

Orari:

8 settembre: ore 10-13 iscrizioni-lezioni singole.

Ore 15-17 Prove a sezioni

9 settembre: ore 10-13 Lezioni di musica da camera/prove a sezioni.

Ore 15-17 Lezioni di orchestra in Auditorium.

10 settembre ore 10-13 Lezioni di musica da camera/prove a sezioni.

Ore 15-17 Lezioni di orchestra

11 settembre ore 10-13 Lezioni di musica da camera/prove a sezioni.

Ore 15-17 Prova generale e saggio finale in auditorium

Basandomi sull'affluenza dei miei allievi di violino e di quelli di violoncello del M° Ennio Francescato provenienti dal Conservatorio di Udine, nonché della mia unica allieva di Castagnole in possesso delle abilità tecniche necessarie, il corso è potuto partire. Al corso, pur avendo tutte le caratteristiche di un esperimento, hanno aderito anche allievi provenienti dal Conservatorio di Venezia per un numero complessivo di 11. La progettazione e realizzazione del progetto basate su un business-plan molto semplice, si sono svolte in tempi brevissimi. La diffusione del materiale pubblicitario, nonché del materiale musicale costituito dalle parti d'orchestra è avvenuta sul web con spese praticamente nulle. La scuola ha investito 644 € per le spese dei docenti e del noleggio dei locali riuscendo a recuperare 330€ mediante le quote d'iscrizione dei ragazzi. L'ammancio di 314€ è rientrato all'interno delle quote del bilancio della scuola alla voce 'spese pubblicitarie'. La buona riuscita del corso ha fatto sì che già per il Play Day, organizzato in collaborazione con ESTA il 3 Marzo 2013 presso il Teatro di Castelfranco Veneto, si sia formata un'orchestra di 30 elementi. Ciò è stato reso possibile tramite la collaborazione oltre che con ESTA anche con il Conservatorio di Castelfranco, Vicenza anche con altre scuole musicali presenti sul territorio.

Alla fine del corso ho pubblicato su YouTube il video del concerto e la relazione finale con relativo materiale fotografico.

[http://www.danielebrancaleoni.eu/pagina.asp?id\\_pag=116](http://www.danielebrancaleoni.eu/pagina.asp?id_pag=116)

[http://www.danielebrancaleoni.eu/pagina.asp?id\\_pag=117](http://www.danielebrancaleoni.eu/pagina.asp?id_pag=117)

## **Relazione Finale:**

In data 8 settembre-11 settembre 2012 si è svolto a Castagnole di Paese in Provincia di Treviso un evento musicale senza precedenti:

Un corso di Formazione Orchestrale per Orchestra d'Archi e musica da camera sul repertorio classico del Settecento.

Detta così sembrerebbe un titolo desunto da un settimanale locale.

Ma non è così. Il corso cui faccio riferimento è stato sicuramente il primo di questo genere tenutosi in una frazione del Comune di Paese ma non solo. E' stato l'inizio di una lunga serie di Eventi Musicali che la Scuola di Musica Clara Schumann in collaborazione con l'Istituto Musicale Luigi d'Alessi sta progettando per il 2012-2013.

Il corso, facendo leva sull'alta professionalità dei docenti e sulla capacità organizzativa delle istituzioni di riferimento succitate, ha ottenuto ottimi risultati sia sul piano professionale che didattico - educativo.

Il metodo utilizzato si riallaccia a quello già ampiamente utilizzato presso gli istituti quali la Scuola di Musica di Fiesole, L'accademia Chigiana di Siena, L'istituzione musicale che gestisce i corsi a Portogruaro. Il metodo si fonda sull'applicazione della musica d'insieme finalizzata alla crescita dell'individuo. In altri termini così come avviene nello sport ci si allena insieme in piccoli gruppi, ci esercita insieme e poi si "va in campo" davanti ad un pubblico per verificare il risultato.

Questo fa sì che lo studio sia più piacevole ed anche più proficuo.

Nei quattro giorni del corso di Castagnole i ragazzi seguivano tre ore di lezione articolate in prove a sezioni tra violini primi, secondi e violoncelli, di musica da camera con Clavicembalo, mentre il pomeriggio suonavano in Orchestra con le parti già studiate. I due allievi diplomandi si sono occupati anche di didattica insegnando, sotto l'egida dei docenti, ai più giovani con risultati sorprendenti. Quest'ultima modalità di approccio all'insegnamento, che si rifà al modello Abreu, ha fatto sì che tra i corsisti si stabilisse un rapporto di grande collaborazione ed entusiasmo permettendo ai più grandi che si cimentassero anche come insegnanti.

Non mi dilungherò sulle capacità professionali dei docenti Francescato e Rossi ma mi sento in dovere di ringraziarli a nome mio, della Scuola e dei Corsisti per aver prestato la loro opera a titolo

completamente gratuito. Tutto questo per dimostrare che far musica utilizzando la professionalità e l'impegno è possibile anche nel nostro Paese ed anche in una frazione "sperduta" della Marca Trevigiana. Spero che da questa esperienza le istituzioni politiche le imprese e gli istituti di credito del territorio siano invogliati a sostenere fattivamente le iniziative future della Scuola.

**Daniele Brancaleoni.**

Treviso, 19-9-2012.

Il Corso si è rivelato un esperimento molto utile per acquisire dati sulla recettività del territorio. La frazione di Paese-Castagnole possiede, infatti, una stazione ferroviaria appartenente alla linea Treviso centrale - Montebelluna. Questo fattore si è rivelato molto importante per la raggiungibilità, soprattutto per gli allievi ancora impossibilitati a spostarsi autonomamente. La strada da percorrere all'interno di progettazioni future sarà indirizzata sempre più verso il coinvolgimento di un'utenza extraterritoriale. Altro fattore molto importante è stato costituito dal lavoro di equipe tra gli allievi all'interno delle prove a sezioni coordinate ed una studentessa frequentante i corsi superiori di violino presso il Conservatorio di Udine. Questo ha fatto sì che mentre si svolgevano le prove dei violini io potessi seguire le prove di musica da camera con il pianoforte o con il clavicembalo in equipe con il M° Carlo Rossi. Altro dato importante scaturito dall'analisi dei risultati ottenuti è stata la ricettività del territorio per quanto riguarda i servizi accessori come il bar/ristorante. Il coordinamento tra la parte tecnico/organizzativa nella persona della Direttrice della Scuola ed il corpo docente è stato costante e fondamentale per la buona riuscita dell'evento.

## **Fund-raising**

Trattandosi ancora di una micro realtà, il fatto di raccogliere i fondi - per quanto riguarda il progetto che ho appena illustrato- è stato particolarmente semplice, poiché principalmente basata sulla riscossione delle quote associative versate dagli allievi alla scuola. Per qualsiasi informazione,

comunicazione tra la scuola, le famiglie dei ragazzi e docenti si è svolta tramite la rete ed il mio sito web. Ovviamente con la crescita delle attività è già allo studio un'adeguata politica riguardante la definizione dell'immagine dei corsi sul web all'interno di un sito della Scuola. Il fund-raising, che in questo caso è stato praticamente inesistente, poiché i fondi sono stati messi a disposizione dalla scuola e dal corpo docente fortemente motivato in termini di 'capitale umano', in futuro andrà studiato accuratamente traendo spunto dal 'Caso' Fiesole e rivolto agli enti pubblici e privati. Molto importante si sta rivelando la possibilità di accedere ai fondi regionali di promozione e sostegno della musica giovanile tramite la presentazione di una domanda per l'assegnazione dei contributi come ad es. quelli messi a disposizione dalla Regione Veneto Dgr. N. 18 del 21 mag. 2013. Trattasi, infatti, di un bando di gara che prevede un cofinanziamento pari al 50% delle spese ammissibili. Anche se non previste specificamente all'interno del bando cui mi sono riferito, le esperienze pregresse come quella del corso di formazione orchestrale e musica da camera del sett. 2012 tenutosi a Castagnole, si riveleranno molto importanti dal punto di vista della redazione delle singole voci del progetto. Posso citarne alcune come ad es. i tempi di realizzazione, l'utilizzo delle strutture disponibili, i servizi accessori, ecc. Tra l'oggetto e le finalità delle disposizioni generali riguardanti le modalità per la presentazione della domanda si legge: *Per musica giovanile si intende l'attività di ricerca ed esecuzione di interventi musicali realizzati e rivolti, in particolare, al pubblico giovanile che prevedono tra l'altro l'uso di strumenti multimediali e forme di contaminazione tra generi musicali.*

Sono, infatti, già allo studio, sulla base dei dati e dei risultati acquisiti da questo corso sperimentale un corso annuale, dalle medesime caratteristiche che potrà contare, per la diffusione del materiale informativo riguardante il corso, anche su ESTA e le scuole che nel frattempo si sono rese disponibili all'interno di altre attività.

Rifacendomi al bando regionale che ho appena citato ed ai dati raccolti presso i punti vendita di strumenti musicali sul territorio è già pronto un altro progetto che tenterà di coniugare le esigenze territoriali, da parte dei giovani, sia nei confronti della musica classica che di quella elettronica.

Al fine di chiarire meglio cosa intendo per Progetto ho ritenuto utile riportarne una parte, tralasciando quella più tecnica relativa alle spese correnti, spese d'investimento, agibilità ecc. espressamente richieste dal bando regionale cui faccio riferimento per l'accesso ai fondi messi a disposizione.

## **Progetto: Over Zero Music Project**

Over Zero music Project:

A) Relazione tecnico-illustrativa relativa alle spese d'investimento.

OVER ZERO MUSIC PROJECT nasce da una nostra idea che trae origine da un incontro organizzato e tenutosi presso la Fondazione Giorgio Cini di Venezia il 5 Maggio 2011 nell'ambito delle iniziative dell'Istituto per la Musica della fondazione Giorgio Cini. L'incontro dal titolo OVER ZERO 'formazione, derive, ritardi e declinazioni della musica giovane' prendeva in esame varie tematiche tra le quali la musica giovane nel Veneto: le prospettive di sviluppo a cura della Direzione Attività Culturali-Regione Veneto e molti altri. L'obiettivo di OVER ZERO MUSIC PROJECT è di orientare e sorreggere le iniziative del territorio che riguardano in modo particolare la musica giovane. OVER ZERO MUSIC PROJECT prevede un corso della durata di 6 mesi ( periodo previsto novembre 2013- aprile 2014) di lezione e laboratori e di alcuni masterclass all'interno dei quali saranno promosse anche alcune buone prassi sviluppate innovativamente. I soggetti interessati alla espressione musicale saranno messi a contatto con esperienze avanzate di ricerca e didattica musicale, sia nel senso di qualificazione estetica che in quello dell'utilizzo di tecnologie e nuove tecnologie. Le tematiche che verranno affrontate all'interno dei corsi e dei laboratori da parte dei docenti a stretto contatto con gli allievi saranno:

- orientamenti culturali e tecnologia;
- formazione innovativa di soggetti giovani;
- motivazione dei giovani allo studio e all'applicazione musicale e utilizzo della musica quale metastruttura di controllo dell'iperattività o, viceversa, dell'imitazione passiva di stereotipi;
- musica, giovani democrazia nell'era digitale

Per raggiungere tali obiettivi si rendono necessarie alcune spese d'investimento per l'acquisto di strumenti musicali che verranno dati in comodato d'uso gratuitamente ai corsisti ed anche a coloro che in futuro ne facessero richiesta. Per quanto riguarda le regole per l'utilizzo dei locali e delle attrezzature faccio riferimento ecc....[.....]. Si vuole sottolineare che gli ambienti sono già in uso e a norma e che quindi viene fatta richiesta di contributo unicamente per l'acquisto di idonea strumentazione per musica strumentale, elettronica e elettroacustica (mixer, amplificatori, speaker,

Analizzando il bando regionale da un punto di vista delle sue finalità, senza voler tralasciare l'importanza all'interno del bando stesso gli aspetti riguardanti la complessità di tutti gli elementi formali come date di scadenza, i relativi allegati come l'agibilità delle strutture ecc. –nonchè la rendicontazione dei preventivi di spesa relative alle spese correnti<sup>116</sup> e di quelle d'investimento<sup>117</sup>-, voglio mettere in evidenza l'importanza del concetto di '*musica giovanile*' citato all'interno delle modalità per la presentazione della domanda. Per musica giovanile si intende Fare musica, non solo studiarla a tavolino. Trovo incoraggiante che questo modo di intendere la formazione musicale da parte delle istituzioni territoriali sia perfettamente in linea con quanto affermato da Farulli. Farulli fin dall'inizio della sua esperienza fiesolana si riferiva ad un concetto anglosassone prettamente sperimentativo-non solo per quanto riguarda la formazione musicale ma anche all'interno degli eventi di approfondimento culturale di ultima generazione che avvengono all'interno della scuola e portati all'esterno di questa. Questo modo di pensare la formazione musicale e l'evento musicale va estendendosi sempre più anche in Italia. I progetti di eventi culturali sono sempre più imperniati sul rapporto tra pubblico e palcoscenico così come la scuola tende sempre più a tradurre in termini pratici quanto viene insegnato al suo interno. Gli eventi culturali sono sempre più rivolti ad un pubblico giovane e giovanissimo come quello dei bambini insieme alle loro famiglie. Pensiamo anche alle attività laboratoriali, sperimentative che si stanno diffondendo sempre più all'interno del sistema formativo di Scuola ed Università ma che ancora tardano ad affermarsi nei Conservatori e nelle Scuole di musica.

Un corso di formazione musicale intitolato OVER ZERO MUSIC PROJECT potrebbe tranquillamente costituire un altro bacino d'utenza affiancandosi a quello già in crescita della Scuola di Musica di Castagnole di Paese. Dalla Scuola-laboratorio all'evento culturale il passo è breve.

Per quanto riguarda la reperibilità di fondi presso enti o istituti privati le tecniche attualmente in uso sono numerosissime e contano su di un'infinità di pubblicazioni specifiche. Partendo dai principi riportati da Solima, Plebani, Lorenzi<sup>118</sup> riguardanti il fund-raising, sono già allo studio strategie per sostenere i progetti partendo con il monitoraggio degli istituti bancari presenti sul territorio, enti pubblici e privati per poi definire le formule di donazione più adatte da proporre. Ad esempio, i contatti tenuti tra il management della scuola, che si occupa della raccolta dei fondi, ed i direttori

---

<sup>116</sup> Spese di gestione ordinaria come gestione dei locali, spese di segreteria ecc.

<sup>117</sup> Spese riferite all'acquisto di uno strumentario elettronico adeguato come strumenti musicali, impianto di amplificazione ecc.

<sup>118</sup> M. Plebani, A. Lorenzi, '*L'ABC di un progetto. Principi elementari per la progettazione, gestione, rendicontazione, di progetti per le organizzazioni non-profit*', Carmignano di Brenta (PD), Munari, 2004

delle filiali bancarie ed anche con i privati, hanno fatto - e stanno facendo- leva, sia sui vantaggi che il donatore trarrebbe dal cofinanziamento del progetto in termini di visibilità, sia -da un punto di vista filantropico- sulla validità del progetto stesso in termini di formazione musicale -attraverso l'illustrazione dei buoni risultati ottenuti dalle esperienze pregresse- che soprattutto sul metodo di approccio tra fund-raiser e donatore. Tale approccio si basa inizialmente su una email preceduta da una telefonata. Colui che risponde al telefono sicuramente si trova davanti ad una postazione web ed immediatamente è stimolato ad aprire la mail. Mentre l'incaricato della telefonata da parte della scuola illustra verbalmente il progetto.. dall'altra parte l'interessato scorre la email incentrando la sua attenzione su alcuni dati fondamentali come la firma del documento da cui traspare la natura giuridica la missino, l'importo della cifra richiesta ecc. Obiettivo del primo approccio telefonico è comunque ottenere l'incontro successivo tra il direttore della Scuola, il direttore dell'ente ed il responsabile del fund-raising.

## **Conclusioni**

Dai dati raccolti sul campo in merito alla progettazione, nascita ed evoluzione verso una produzione di eventi culturali della scuola di Musica Clara Schumann, è emerso che di fondamentale importanza è stata l'applicazione corretta di un business-plan. Altro dato emerso è che anche nel campo della formazione musicale è importante la figura del *fundraiser* che, come vedremo nel prossimo capitolo, farà la differenza con quelle organizzazioni che ne sono prive. Coloro che si dedicano alla progettazione di eventi formativi come scuole di musica ma anche festival di approfondimento culturale devono fare i conti con la sostenibilità, le previsioni riguardanti la flessibilità dell'utenza e soprattutto le caratteristiche di quest'ultima. Senza un'accurata analisi di tipo musicologico/economico e sociale del territorio non si sarebbero potuti realizzare i progetti Orchestra Giovanile di Castagnole di Paese ne progettare Over Zero Music Project. Anche se quest'ultimo progetto non è dovuto andare in porto, di grande importanza è stato lo studio della reperibilità di fondi attraverso bandi pubblici. L'analisi del Bando regionale preso in esame in questo capitolo, che per motivi di stringatezza non ho voluto esporre, mi hanno condotto verso un campo molto importante al fine della reperibilità di fondi e cioè quello della decodifica dei bandi stessi. Vi sono organizzazioni di professionisti che si occupano esclusivamente di questo argomento,

per conto di associazioni ONP/onlus ma tali professionisti possono essere anche all'interno degli organigrammi delle associazioni stesse come ad esempio in quello della scuola di Musica di Fiesole. Non solo, più bandi contemporaneamente possono essere utilizzati e studiati al fine di poterne compenetrare le modalità di partecipazione da parte di un'unica associazione. Come per esempio un'orchestra giovanile friulana può cofinanziarsi attraverso bandi messi a disposizione delle comunità dell'alto adriatico, delle comunità slovene in Italia, di fondi europei per la formazione musicale ecc. Per far questo bisogna possedere competenze specifiche che ormai esulano da quello che vuole essere l'argomento della mia tesi riguardante la formazione musicale e l'evento culturale.

## **5° Capitolo Fare business con la Cultura?**

### **Abstract**

Come ho scritto all'inizio dell'introduzione lo scopo della mia tesi è dimostrare come è possibile fare business attraverso un'impresa culturale come ad es. una scuola musica. Mi sono poi chiesto, in questo capitolo, se sia possibile fare business attraverso la scuola servendosi della cultura e se addirittura la cultura è potuta entrare nell'impresa profit. Mi sono accorto che la cultura che vince e quindi un business d'impresa culturale [ e non] che vince, si basa sulla coesione e motivazione tra le persone che vi lavorano all'interno. Impresa culturale [così come una fabbrica di scarpe ] può essere qualsiasi cosa che produce un Valore, un bene ed allo stesso modo vince sconfiggendo gli attriti al suo interno, come dimostrano le scuole che ho analizzato e confrontato con il mondo microeconomico della Marca Trevigiana. L'espressione *impresa culturale* ha radici profonde all'interno dell'organizzazione degli spettacoli. La ricchezza, il denaro sono da sempre stati uno degli obiettivi – se non addirittura quello primario - sia per chi agisce davanti ad un pubblico, sia che per colui che vende la performance. Questo sistema di uso della cultura for-profit rientra perfettamente all'interno delle teorie del liberismo e del neoliberismo economico. In questo paragrafo vorrei dare una visione più etica dell'impresa culturale che ai giorni nostri, pur non demonizzando il denaro, ci porta a riscoprire il denaro in una chiave nuova. Certo l'impresa economica e culturale for-profit, basata sui grandi eventi video/cinematografici e musicali gestiti dalle grandi Holding legate al mondo della diffusione digitale non va certo demonizzata sia perché produce lavoro sia perché legata al bisogno umano di rilassarsi, di cambiare anche solo per un paio d'ore la propria visione della realtà. La stessa cosa può farla -e, di fatto, lo fa già- anche la cultura no-profit con risultati altrettanto vincenti. Questi risultati sono stati raggiunti nel no-profit, come ci

spiega David Spencer<sup>119</sup> all'interno di una sua intervista rilasciata alla emittente toscana ArtTv (2012)<sup>120</sup> - trasformando l'evento culturale, nel suo caso il Museo di Londra, in un luogo in cui interpretiamo ciò che ci è proposto. O meglio, dove chi cura la mostra interpreta in maniera sempre diversa ciò che viene o è già stato esposto esattamente come un violinista suona il concerto per violino di uno stesso autore suonato anche da altri interpreti attraverso la propria ed unica sensibilità. In altri termini la Creatività diviene il Valore, la carta vincente, l'impresa [ culturale e non ] che vince. Allo stato attuale non mi sento di fare una valutazione in merito e cioè se è meglio il profit del non-profit. Penso che in entrambi i campi vada salvato il concetto di creatività sia di chi sta lavorando sopra o dietro un palco [ sia dietro che davanti alla filiera di produzione] che chi vi si pone davanti e cioè il pubblico. L'esempio si può ridurre ancora più all'osso: si può salvare il concetto di creatività portandolo a livello del terreno, facendolo scendere da un palco di un qualsiasi evento culturale e/o partecipando attivamente o semplicemente condividendo e sostenendo la mission di un'impresa culturale. Concluderò il capitolo illustrando quelle che sono le possibilità lavorative per un'equipe di operatori nel campo delle arti visive e della musica che si pongano come obiettivo sia ideare/curare che progettare la sostenibilità economica di un evento culturale offrendo un servizio e quindi in cambio di un compenso. Mi riferisco ad un'attività professionale per la quale si tratterà di scegliere la tipologia associativa più adatta. Una delle ipotesi potrebbe essere quella di partire come *freelance* per poi costituire uno studio associato o un'ONLUS. Il tutto all'interno di un regime fiscale ben definito.

## **Nel profit.**

Fare impresa con la cultura? Una domanda interessante.[ Di fatto, è sempre stato così.] Se guardiamo per es. la storia del teatro d'opera<sup>121</sup> del '600: i committenti degli spettacoli cioè i nobili, che sentivano l'esigenza di affidarne ad un unico responsabile l'allestimento, avevano come scopo l'autocelebrazione. La rappresentazione poteva avvenire a corte oppure nei teatri cittadini con precise indicazioni al fine di scritturare musicisti, compositori e coreografi di chiara fama. Questo fu l'unico momento in cui ci fu un responsabile unico. Poi si sentì l'esigenza da parte dell'impresario o committente di adeguarsi alla logica di mercato decidendo su quale settore della produzione investire di più o di meno per trarvi un guadagno. Questi cominciarono a servirsi di allestimenti scenici già utilizzati da altri in altre occasioni facendo precipitare, come avvenne a

---

<sup>119</sup> Director del Museum of London.

<sup>120</sup> "Florens 2012. Cultura, qualità della vita" puntata andata in onda su Class CNBC per il programma Art Tv; Prima parte. Il servizio è a cura di Fabrizia Bandi. <http://www.fondazioneflorens.it/artv-la-settimana-dellarte/> 9:00

<sup>121</sup> G. Guccini "La direzione scenica e regia", in *Storia dell'opera italiana*, vol. VL. Bianconi , G. Pestelli (a cura di),

Venezia nel 1674, il costo di entrata da 4 lire ad ¼ di ducato che ricompensò in termini di affluenza di pubblico pagante appartenente ai ceti più bassi e quindi in termini di utili pecuniari. Questa circostanza determinò anche la fine della figura del responsabile unico, il nobile committente, e la nascita di un'equipe dove ognuno aveva un compito (coreografi, librettisti, musicisti, direttori di scena), dove tutti facevano capo ad un impresario, cioè un professionista che divenne il tramite tra la classe egemone che commissionava gli spettacoli nei teatri d'opera e coloro che vi lavoravano. L'impresario era colui al quale i professionisti dello spettacolo attribuivano potere contrattuale: si passò così ad un'industria del divertimento che comunque rimase assistita ed incapace di auto sostenersi. Oggi l'evento di spettacolo può essere "profit" cioè produrre un utile di bilancio ad es. nel settore discografico. Attualmente si è passati da un mercato discografico finalizzato a produrre profitto per le holdings attraverso la vendita del digitale, alla prevendita dei biglietti d'ingresso per i concerti negli stadi alla quale si affianca un indotto che produce ricchezza in termine di utile d'impresa. Questo mercato non è, per così dire, assistito, ma si auto sostiene attraverso una pianificazione di scelta di marketing molto accurata. Il mercato delle holding discografiche è in stretto rapporto con le imprese che producono e portano ad es. la musica/evento al grande pubblico. Sono interdipendenti.

Ma cosa intendiamo per impresa culturale. Perché "culturale"? Anche Jovanotti - Backup Tour - Lorenzo negli Stadi 2013<sup>122</sup> produce cultura ma anche utili che possono essere reinvestiti nella stessa impresa ma anche in altre imprese, in settori diversi ed anche in borsa. Jovanotti - Backup Tour - Lorenzo negli Stadi 2013 non ha bisogno di cercare sponsor, anzi sono gli sponsor del settore ma anche di altri che cercano spazi pubblicitari sulla grafica dei biglietti, negli allestimenti dei servizi complementari ( ristorazione, gadgets ecc.).

Può essere immaginata la cultura per il business anche slegata dal mondo della cultura, delle arti?

In un certo senso la cosa esiste già, quando per esempio entriamo in un supermercato: siamo rilassati dalla musica di sottofondo e quindi ci immedesimiamo meglio in ciò che desideriamo. La musica è cultura ed è anche utilizzata dai "maestri della persuasione occulta della società moderna, cioè i pubblicitari. La musica dello spot Prudential, [...]si rivolge a ciascun ascoltatore/spettatore in modo personale e confidenziale, giocando con inesperti valori di autenticità e immedesimazione sussurrando il messaggio che, con Prudenzial, tu puoi essere ciò che desideri. Così facendo, cancella il suo stesso intervento: udiamo il messaggio dell'inserzionista, ma non ci accorgiamo di

---

Torino, EDT, 1998

<sup>122</sup> [http://it.wikipedia.org/wiki/Tour\\_di\\_Jovanotti#Backup\\_Tour\\_-\\_Lorenzo\\_negli\\_stadi\\_2013](http://it.wikipedia.org/wiki/Tour_di_Jovanotti#Backup_Tour_-_Lorenzo_negli_stadi_2013)

quanto, in quel messaggio, proviene dalla musica.”.<sup>123</sup> Tutto questo ci dice quanto è forte il potere persuasivo della musica che è arte che è cultura. La persuasione occulta è sicuramente qualcosa di negativo. A questo punto possiamo affermare che l’arte può far funzionare meglio una fabbrica di scarpe? Probabilmente sì se il manager si presenta ai dipendenti secondo una logica basata sul coinvolgimento, sulla comunicazione e quindi sulla cultura. La comunicazione come coinvolgimento diviene arte se vi è anche una crescita della qualità dei rapporti. Nel caso della fabbrica di scarpe il rapporto di fiducia tra datore di lavoro e dipendente, il suo coinvolgimento all’interno della filiera di produzione porta ad una produttività migliore. Ma il concetto di coinvolgimento è anche quello che troviamo nel mondo della musica quindi della musicologia cioè nel modo attraverso il quale creiamo musica e quindi arte in genere. E’ esattamente quello che abbiamo riscontrato all’interno della Scuola di Musica di Fiesole e di castagnole di Paese che in Colusso Ferramenta s.r.l. Il miglioramento dei rapporti umani: una sensazione di benessere che avvertiamo, quando ci rechiamo a Teatro, ad un evento culturale per es. all’interno del Museo di Storia Naturale di Venezia<sup>124</sup>, la domenica pomeriggio con la famiglia sentendoci coinvolti. Sì la cultura può essere anche al servizio del profit purché non si tramuti in persuasione occulta e quindi diviene anti cultura.

## **Nel non profit**

Cultura non profit significa invece ricchezza in termini di crescita culturale del territorio. Ma la crescita culturale è difficilmente quantificabile in termini pecuniari e per tale motivo necessita di promotori che non esigono un ritorno in denaro nemmeno prevedibile in tempi lunghi. Il partenariato nell’ambito del non profit sta assumendo una tipologia sempre più variegata. Analizzando Biennale Florens 2012<sup>125</sup> troviamo una ricerca specifica al riguardo. Tale ricerca<sup>126</sup> analizza le esperienze di gestione che funzionano in Italia categorizzandole in base agli enti promotori: lo Stato, gli Enti Locali, i Privati. Le forme giuridiche più utilizzate sono Fondazioni e Consorzi mentre pochissime le s.r.l. e le s.p.a. cioè scelte in base alle esigenze di gestione delle risorse. Le voci di bilancio di ogni forma giuridica riguardante le entrate sono ripartite tra: Soci

---

<sup>123</sup> N. Cook, *Musica, una breve introduzione*, Torino, EDT s.r.l. , 2005

<sup>124</sup> <http://msn.visitmuve.it/>

<sup>125</sup> <http://www.fondazioneflorens.it/>

<sup>126</sup> Claudio Bocci, Flavia Camaleonte, Geraldina Cipolla, Daniela La Marca, Valentina Manna, Silvia Rossi (2012): La Cultura che vince, Un progetto a cura di; [http://issuu.com/fondazioneflorens/docs/la\\_cultura\\_che\\_vince\\_florens2012\\_federculture/1?e=0](http://issuu.com/fondazioneflorens/docs/la_cultura_che_vince_florens2012_federculture/1?e=0)

Fondatori e Sostenitori, “Con il contributo di...” “Con il Patrocinio di...”, Sponsor, Sponsor Tecnici e Partnership<sup>127</sup>. Parliamo cioè di un ritorno d’immagine [simile, non nascondiamocelo volenti o nolenti, a quanto è avvenuto, non solo dal’600 in poi, ma fin dai primordi del panem et circenses, solo una questione di una maggiore/minore mancanza di etica] con il contributo di dati raccolti dai curatori della ricerca di Florens 2012, sarà possibile risanare le realtà che invece non godono di buona salute.

## L’evento culturale

L’analisi delle tipologie di eventi all’interno di Florens 2012<sup>128</sup> ha confermato l’ampiezza del sistema di offerta in generale di molti festival di approfondimento culturale: restano centrali gli eventi concentrati sull’oralità e sulla parola come conferenze, dibattiti, tavole rotonde, lezioni magistrali, ma anche reading e conversazioni, incontri con autori, pensatori o artisti.

Spesso, accanto a questi eventi, i programmi includono attività sempre meno collaterali ( e viceversa) quali spettacoli, concerti, proiezioni, mostre, laboratori per bambini, workshop per adulti, che si stanno diffondendo in pianta stabile anche nei programmi dei festival di approfondimento culturale, enfatizzando la vocazione interdisciplinare del format. Se anziché di festival di approfondimento culturale si parlasse di Teatro, Cinema, Arti figurative ecc. cambierebbero semplicemente i livelli delle attività collaterali allo stesso modo di come avviene in un mixer all’interno di uno studio di registrazione.

Oggi la cultura che vince è rappresentata dall’evento culturale. Analizzando le esperienze di gestione all’interno del testo “La cultura che vince”<sup>129</sup>, un progetto di ricerca pubblicato nell’ambito di “Florens 2012” posso affermare che per “Evento Culturale” si intende tutto ciò che accade in un certo lasso di tempo all’interno di una struttura, ( sistema) preposta alla crescita culturale di un

---

<sup>127</sup> Biennale di Firenze: sono partner di Florens 2012 tutti coloro che, condividendo la mission della Fondazione Florens, collaborano alla costruzione del progetto di un network finalizzato alla promozione e sviluppo dell’economia dei beni culturali.

<sup>128</sup> Cfr Biennale di Firenze: *Florens 2012*.

<sup>129</sup> Claudio Bocci, Flavia Camaleonte, Geraldina Cipolla, Daniela La Marca, Valentina Manna, Silvia Rossi (2012): *La cultura che vince Esperienze di successo nella gestione dei beni pubblici Ottobre 2012* pag 21.

territorio: crescita culturale è anche crescita economica e tranquillamente business. Questo vale sia che ci troviamo in una frazione di provincia che in una grande città. Ho parlato di sistema, poiché costituisce evento culturale ciò che accade all'interno di strutture (fondazioni, consorzi) frutto di programmazioni pubbliche lungimiranti e di una capacità di gestione manageriale che nulla ha da invidiare alle migliori imprese private. Cambia solamente il budget. Evento culturale è da ritenersi per es. un'ipotetica serie di concerti di musica rinascimentale all'interno di un progetto di mostra dedicata alla *scuola* Belliniana pensato ed hoc per uno spazio museale. Nell'esempio che ho appena immaginato ho volutamente posto l'accento su *scuola* riallacciandomi ad un'intervista rilasciata da Antonio Paulucci<sup>130</sup> direttore dei musei vaticani che dice: "...l'Italia non è solo fatta di grandi Musei apprezzati dal grande pubblico con le code fuori, queste sono pochissime, (...) ma il fascino dell'Italia sta nel fatto che il museo da noi è dappertutto, si moltiplica all'ombra di ogni campanile. Ci sono centinaia di piccoli musei dove non va nessuno neanche per sbaglio. Noi dobbiamo pensare a quelli. E' lì che sta la vera identità italiana." In altri termini si può costruire una mostra temporanea senza necessariamente esporre quadri famosi così come proporre la Musica, come evento all'interno della mostra in collaborazione con gli allievi di una scuola.

Ciò che conferisce interesse ad un evento culturale è l'intertestualità. Per intertestualità si intende l'uso all'interno di un testo di altri che utilizzano lo stesso linguaggio o linguaggi diversi incentrati su una stessa tematica. In altri termini un tema, una trama di un testo teatrale, l'argomento di una mostra sia essa temporanea o permanente può essere veicolato tramite l'uso di più sotto eventi che contribuiscono a trattare l'argomento principale tramite prospettive e linguaggi differenti. Il pubblico sarà più interessato a fruire di questa tipologia di offerta culturale che non di un'altra che propone un argomento avente come suo unico punto di forza l'eccezionalità dell'evento, in altri termini la mostra sull'impressionismo francese allestita senza prevedere tutta una serie di eventi a lei collegata non riscuoterà un successo tale da giustificare le spese di allestimento. Certo il grande nome che si esibisce all'interno di un teatro è importante al fine di ottenere il successo della manifestazione, ma non ne costituisce il fattore determinante. A riprova della mia affermazione posso citare, sempre all'interno dello studio di Florens 2012, il caso del Consorzio Marche spettacolo. Il Consorzio nasce come un'opportunità a servizio dei soci consorziati e più in generale, di tutto il settore, con la finalità dichiarata di sostenere la razionalizzazione della spesa, di evitare sprechi e creare economie, nonché nuove opportunità di rilancio e sviluppo. Concludendo posso affermare che il Consorzio Marche Spettacolo è di per sé Evento.

---

<sup>130</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=yS15L228aGs#t=99> 1: 38

Aprondo il sito di Florens 2012 Biennale dei Beni Culturali e dei Beni Ambientali di Firenze, 3-11 novembre Palazzo Vecchio ci si può rendere conto direttamente dello schema dell'Evento stesso. Florens 2012 fa Evento, celebrando i Beni Culturali e Ambientali. Una sorta di spettacolarizzazione: una sorta di meta-evento. Senza voler addentrarmi nei particolari della manifestazione potrei tentare di riassumerne lo schema.

Un progetto culturale in base al quale, tramite una direzione culturale sono state commissionate delle ricerche. Il progetto culturale o se vogliamo chiamarlo il tema di Florens 2012 è stato "CULTURA, QUALITÀ DELLA VITA" sul quale è stato progettato un laboratorio incentrato su varie tematiche: LA PRODUZIONE CULTURALE, L'IDENTITÀ COME VALORE AGGIUNTO, IL PAESAGGIO E LE INFRASTRUTTURE, L'INDUSTRIALIZZAZIONE CREATIVA, CULTURA E GOLDEN ECONOMY. Queste tematiche sono trattate in convegni, Lectio Magistralis, Installazioni all'aperto, Aperitivi a sfondo culturale, Musica tenuti all'interno di luoghi storici della città di Firenze. Non una biennale all'interno di uno spazio espositivo costruito a hoc nell'interland ma pensato e collocato al suo interno. Le rendicontazioni dei convegni, le interviste ai relatori ed altro ancora è poi messa in rete costituendo una sorta di relazione finale sul sito [www.fondazioneflorens.it](http://www.fondazioneflorens.it).

Tra le tante interviste a personaggi importanti appartenenti al mondo dell'impresa culturale ve ne è una che mi ha particolarmente interessato perché ricalca molto bene l'idea che mi sono fatto di evento culturale come musicologo e cioè: chi porge la cultura ad un pubblico deve sapere *interpretare* il materiale che si vuole proporre. In pratica deve saper creare delle storie all'interno di uno spazio che ha una vista perfetta da ciascuna angolazione e che stimoli tutti i sensi. Per una scuola si tratterà di *interpretare* un materiale umano di allievi, genitori e contesto socio/culturale/economico, in un Teatro un Museo, un Festival ( ma anche biblioteche, siti archeologici, parchi ecc.) di interpretare un testo, un'opera d'arte, un pensiero.

## **David Spencer**

**Intervista a David Spencer: direttore del Museum of London**

“Potrei parlare del modo di amministrare i musei in Inghilterra in quanto non conosco molto bene il modo di farlo in Italia. Tuttavia il ruolo del museo o meglio di tutti i musei di Londra sono per prima cosa incentrati sul preservare l’eredità, le collezioni e probabilmente questo è molto simile a quello che succede anche in Italia. E’ un modo per custodire quello che si possiede. La seconda cosa che facciamo è quella di interpretare tutto questo per far sì che sia un successo per il pubblico che viene a visitare i musei e credo che probabilmente sia la cosa più importante da fare. Sono convinto che questa sia la prima vera differenza che si riscontra in Inghilterra, in quanto il dipartimento della formazione è solitamente più grande di quello dei curatori. Di conseguenza c’è un numero maggiore di persone che lavorano all’interno del museo, che creano dei programmi specifici, soprattutto per i giovani, e il ruolo dei curatori è semplicemente legato alla supervisione delle cose. Il segreto risiede soprattutto nella nostra *capacità di creare delle storie* e nel modo nel quale rendiamo possibile che il museo sia un luogo accessibile a tutte le persone. Chi si reca in un museo si deve ricordare due cose fondamentali. La prima è quella di capire anticipatamente il messaggio che vuoi trasmettere ai visitatori. La seconda è quella di creare uno spazio che ha una vista perfetta da ciascuna angolazione e che stimoli tutti i sensi. Quello che faccio io in un museo è quello che chiamo “approccio scenografico” nel mettere in piedi mostre e gallerie, in pratica come quello che avviene in un teatro. La scenografia è utile perché trasmette quello che i visitatori toccheranno, odoreranno, vedranno e sentiranno e di conseguenza sono molto importanti i materiali utilizzati. Questo è un modo per provare tutte le emozioni a trecentosessanta gradi.”<sup>131</sup>

## **Un team manager: lo storico dell’arte, il musicologo, l’economista della cultura.**

Il seguente paragrafo vuole essere una progettazione di un evento culturale basato sulle affermazioni di David Spencer. Spencer all’interno della sua intervista ci parla del ruolo prettamente

---

<sup>131</sup> Fabrizia Bandi (2012): *Florens 2012. Cultura, qualità della vita*. puntata andata in onda su Class CNBC per il programma Art Tv; servizio è a cura di: <http://www.fondazioneflorens.it/artv-la-settimana-dellarte/>

conservativo del museo in Inghilterra del tutto simile a quello che assume anche in Italia. Altra cosa molto importante è l'interpretazione. Quando Spencer cita la Formazione come un dipartimento più importante del ruolo dei curatori di un museo si riferisce, a mio avviso al modus, al sistema attraverso il quale ottenere il successo della mostra. In altri termini ciò che rimane e soprattutto quanto rimane nella mente del pubblico una volta che esso è uscito, è direttamente proporzionale al successo. O meglio il successo è direttamente proporzionale all'arricchimento in termini di Valore culturale di cui il pubblico diviene il proprietario. Si ha quindi una trasmissione della ricchezza, uno scambio, un flusso economico-culturale tra chi produce e chi fruisce, - o se vogliamo esprimerci in termini più consoni al mondo degli studi economici- chi compra. Dopo una breve analisi fondata su alcuni eventi ed imprese culturali di successo con cui sono venuto a contatto - all'interno del contesto in cui lavoro- ne ho scelto una in particolare che mi ha colpito: Il Parco Archeologico Didattico del Livelet a Revine Lago<sup>132</sup>. Il Livelet, infatti, e' un sistema di aree didattiche e laboratori all'aperto costituito da uno spazio dedicato a una vera e propria ricostruzione di un ambiente di vita sociale tipico dell'area alpino-padana tra il Neolitico, l'età' del Rame e l'età' del Bronzo. La caratteristica principale del parco è in pratica la reinterpretazione di un luogo che addirittura poggia le sue basi su di una rievocazione di eventi di vita quotidiana che non esistono più. Come afferma David Spencer il successo si pone in relazione con la capacità da parte dei responsabili di un'area museiva di creare delle storie su basi scientifiche. Come conseguenza dei dati raccolti su tale modello di impresa culturale e sulle affermazioni di Spencer D. ho cercato di formulare delle ipotesi sulle strategie e quindi su di un business plan applicabile alla realizzazione di un mio modello che definirei di 'minifestival di approfondimento culturale'. Riferendomi a tale modello insieme al mio gruppo di lavoro ho ipotizzato una strategia progettuale all'interno degli spazi del Museo civico di Treviso. Dopo una breve descrizione riguardante sia le caratteristiche che la mission del progetto, nonché le strategie di relazione tra il mio gruppo di lavoro e la direzione del museo -che ci hanno portato ad ottenere l'uso degli spazi con delibera del consiglio comunale di Treviso-, mi occuperò delle ipotesi operative finalizzate alla realizzazione del progetto<sup>133</sup>. La descrizione delle fasi che porteranno all'esecuzione del fund-raising sono esposte come ipotesi che, partendo già dall'acquisizione dei primi riscontri positivi da parte del dirigente del compartimento Biblioteche e Musei di Treviso Emilio Lippi, nonché dell'approvazione della giunta comunale di Treviso, acquisiscono un buon livello di probabilità realizzativi. Trattandosi di un working-progress tenterò di formularne sia le fasi preliminari e di conseguenza delle ipotesi operative inerenti alla sua realizzazione in relazione ad un'appropriata politica di fund-raising<sup>134</sup>.

---

<sup>132</sup> <http://www.marcadoc.com/parco-archeologico-livelet/>

<sup>133</sup> Il progetto è attualmente in fase di realizzazione ed ipotizzato per marzo/aprile 2014.

<sup>134</sup> M. Warwick, *Direct mail per il fundraising / Mal Warwick* ; V. Melandri edizione italiana (a cura di); Forlì,

## **L'idea**

L'idea nasce all'interno di un gruppo di ricercatori e critici dell'arte. L'intento del gruppo è quello di dare a Treviso un peso culturale maggiore intendendo per cultura i settori delle arti visive e delle arti legate alla musica. Il gruppo, inizialmente composto di tre esperti – uno storico dell'arte, uno in conservazione dei beni culturali ed un musicologo-, è orientato verso la progettazione di eventi culturali sia dal punto di vista sistemico (allestimento di mostre, concerti, eventi culturali ecc.) che della realizzazione delle progettualità da un punto di vista economico e quindi della reperibilità e gestione delle risorse disponibili. L'equipe cercherà quindi coniugare le proprie competenze in campo culturale – relativo alla critica d'arte all'allestimento mostre, alla musicologia ed alle scienze dello spettacolo – con le procedure economiche che porteranno al reperimento delle risorse tramite le tecniche del fund-raising. Da questa duplice competenza, la mia equipe sarà in grado di poter seguire sia le fasi progettuali degli eventi culturali che la loro realizzazione, tenuto conto delle basi economiche fornite dal committente cioè da fondazioni pubbliche e private. Dalle valutazioni scaturite in merito a quale potesse essere la personalità giuridica mediante la quale operare all'insegna della rapidità e della economicità due si sono profilate essere le alternative: fondare un'organizzazione non profit (ONP) di tipo culturale oppure assumere un'operatività in termini di *free-lance*. In entrambi i casi le risorse di partenza saranno appunto un capitale sociale basato prevalentemente sul tempo messo a disposizione dai soci al quale si affiancheranno quelle economiche reperite tramite il fund-raising. Si partirebbe con la realizzazione di un singolo progetto per conto dell'istituzione musiva per poi, sulla base dei risultati raggiunti, stabilire con lei un rapporto di fidelizzazione e quindi costituirci come personalità giuridica (ONP).

## **Il progetto: Tra colori e note Musiche dipinte – Dipinti in musica**

Da una mia partecipazione all'inaugurazione di una personale dello scultore contemporaneo Giancarlo Franco Tramontin<sup>135</sup>:

---

Philanthropy, 2009

<sup>135</sup> G.F. Tramontin.(1931): è nato a Venezia. Ha compiuto gli studi di scultura all'Accademia di Belle Arti di Venezia dove è stato allievo e poi assistente di Alberto Viani. Divenuto poi titolare della cattedra di scultura del medesimo istituto dai primi anni '50 ha esposto in numerose mostre personali presso rassegne nazionali ed internazionali tra le quali: Fondazione Bevilacqua La Masa di Venezia (1957); VI Mostra Internazionale d'Arte Figurativa, Gorizia 1958; XXXV Biennale di Venezia (1979,1986,) ed in molte importanti sedi in Olanda, Germania, Francia. Documentazione

In qualità di violinista<sup>136</sup>, ho potuto toccare con mano l' idoneità acustica, ma soprattutto il forte potere evocativo della sala<sup>137</sup> in cui ho tenuto la mia performance. Il breve concerto si è svolto in una sezione del museo costituito dalla ex chiesa e cappella degli innocenti, al cui interno sono visibili alcuni affreschi tardo-medievali ed è allocato un bellissimo organo a canne. La mia equipe ha deciso di partire con la progettazione di varie tipologie di eventi culturali di nuova generazione. Ho parlato di eventi di nuova generazione poiché concepiti come approfondimento culturale imperniati su un tema e sulla forza creativa che può suscitare in un pubblico. Tale tema, facendo leva su alcune caratteristiche prettamente ludiche, sostanzialmente nuove e divertenti, mirate a lasciare al pubblico un ricordo significativo. Quindi non un concerto tradizionale, né una mostra o un convegno ma un minifestival di approfondimento culturale all'interno del quale possano relazionarsi persone o gruppi come famiglie o studenti che vogliano passare insieme una domenica pomeriggio. Un'esperienza nuova per un contesto come quello di Treviso, ma già ampiamente sperimentata all'interno di alcuni grandi poli musicali<sup>138</sup> italiani e del mondo anglosassone - dove anche i bambini possano trovare un loro motivo d'interesse ad esempio la possibilità di sedersi per terra e ricopiare i grandi quadri anche in una versione di riproduzione i cosiddetti 'falsi d'autore'<sup>139</sup>. Il progetto avrà quindi un target di pubblico imperniato sulla famiglia -cioè bambini ed adulti- e di conseguenza si svolgerà in più spazi diversificati: l'ex chiesa degli innocenti ed alcuni spazi presenti all'interno del polo musivo concepiti per eventi accessori e conferenze. Il tutto per un tempo complessivo di circa due ore replicabile- in alcune parti dell'evento- nell'ambito di una domenica pomeriggio. Il periodo per l'allestimento – pensato in tre giornate con cadenza settimanale- è stato previsto nei mesi di marzo/aprile 2014 in modo tale da non coincidere con altre manifestazioni e tenendo conto del calendario scolastico. Altro fattore importante per la buona riuscita dell'evento, come conseguenza dell'aspetto ludico dell'idea, sarà la scelta legata al momento del relax domenicale pomeridiano durante il quale le famiglie sono più propense a rilassarsi e ad interagire tra loro. Il concetto del Fare, già ampiamente illustrato all'interno dei capitoli precedenti sia come motivo ispiratore dell'offerta formativa di Piero Farulli, che di Over

---

dettagliata presso l'Archivio Storico della Biennale di Venezia e presso la Biblioteca della Fondazione C.L. Ragghianti di Lucca.

<sup>136</sup> Copia programma di sala:

- <http://www.flickr.com/photos/103185537@N08/9978983385/in/photostream>
- <http://www.flickr.com/photos/103185537@N08/9979049926/>

<sup>137</sup> Visita virtuale : <http://www.museicivicitreviso.it/index.php?it/8/le-sezioni-in-cui-organizzato-il-museo>

<sup>138</sup> Si veda ad es. il Museo civico di Storia Naturale di Venezia <http://msn.visitmuve.it>

<sup>139</sup> Un noto falso d'autore è in pratica una riproduzione fotografica anche in grandezza naturale di un quadro, tanto che alcuni musei le affittano a coloro che ne fanno richiesta. Tali copie permettono al fruitore ad es. di una mostra di poter avvicinarsi al dipinto ed anche toccarlo. Un esempio di falso d'autore è situato all'interno della Fondazione G. Cini presso l'abbazia dell'Isola di S.Giorgio e collocata all'interno del Cenacolo Palladiano dell'Antico refettorio benedettino, oggi completato con il facsimile de Le Nozze di Cana di Paolo Veronese realizzato da Factum Arte e dalla boiserie realizzata da Michele De Lucchi. L'originale è situato al Louvre.

Zero Music Project ed in generale dello sviluppo della creatività di un pubblico in sinergia con chi e con che cosa questo pubblico si trova davanti, è riconducibile a quello in uso all'interno dei tanti mini festivals di teatro di strada. La scelta di questo input da parte dell'equipe di Musica Dipinta vuole raccogliere un *modus* già sperimentato ed efficace. I festival di teatro di strada ad es. si svolgono sul territorio prevalentemente in estate, coinvolgendo bambini ed adulti che, oltre ad assistere allo spettacolo vero e proprio, possono praticare delle piccole attività laboratoriali che li vedono impegnati prima, dopo e durante l'evento principale. Al contrario quando l'evento culturale prevede al suo interno un concerto di musica classica al chiuso- nel nostro caso un ambiente austero come quello di un'ex chiesa- a maggior ragione le attività collaterali – tecnicamente gli eventi accessori- devono poter sopperire ad un difficile coinvolgimento di un pubblico. Sul territorio di Castelfranco Veneto troviamo già un centro dedicato ai concerti concepito in maniera nuova: l'associazione 'antiruggine'<sup>140</sup> ideata e gestita dal noto violoncellista M° Mario Brunello, la cui caratteristica principale, anche se non imperniata su spettacoli ad hoc per tutta la famiglia, rientra in un concetto più moderno del concerto/evento cioè del concerto che vede al centro non esclusivamente l'artista-star ma il rapporto tra l'artista ed il suo pubblico. Facendo riferimento con questo modo di concepire il momento dell'arte come momento di comunicazione e aggregazione, ho progettato Musica Dipinta rapportandola ad un pubblico che il giorno d'oggi è bisognoso di cultura soprattutto in sintonia con il proprio contesto sociale e familiare. Per fare ciò generalmente alcuni operatori - in parte composti di personale già operante all'interno del museo il cui compenso non comporterebbe costi aggiuntivi per l'amministrazione- intrattengono i piccolissimi con attività ludiche - che comunque devono avere una qualche attinenza con l'evento principale- ed altri danno la possibilità- a chi non intende assistere a tutto il concerto- di usufruire degli spazi espositivi del museo in alternativa o durante il concerto. Per quanto concerne i laboratori saranno imperniati sulla sperimentazione delle tecniche costruttive degli strumenti a corda utilizzati, in presenza sia di un noto liutaio trevigiano, che sulla loro messa in opera mediante un semplicissimo sistema didattico - pratico tramite l'intervento di un insegnante e di alcuni allievi della scuola di Musica di Castagnole. Altro fattore trainante sarà, oltre che il concerto, la curiosità suscitata nel pubblico dalla peculiarità delle opere d'arte esposte per l'occasione, poiché normalmente situate all'interno dei depositi del museo e nella attesa di essere ricollocate. La valorizzazione di tali opere, unitamente al carattere formativo della manifestazione, dovranno essere i fattori che ne dovranno determinare l'approvazione da parte del management del Museo e di conseguenza della giunta comunale. Dalla scelta della formula degli eventi, del target di pubblico, dei tempi, delle opere da esporre<sup>141</sup>, della musica e dei laboratori siamo poi passati alla sostenibilità del progetto. E' da notare è che

---

<sup>140</sup> <http://www.antiruggine.eu/>

nell'ultima parte della lettera di presentazione si pone in evidenza anche la possibilità di mettere in opera, da parte dell'equipe, un'adeguata politica di fund-raising per reperire le risorse.

## **Tra colori e note:**

### **Musiche dipinte – Dipinti in musica**

Spett. Ufficio Cultura,  
Spett. Direttore del Museo,

Sottopongo alla Vostra cortese attenzione un progetto culturale di valorizzazione del Museo Civico. Si tratta di una serie di tre brevi concerti che saranno realizzati come commento critico ad alcuni dipinti del museo che presentano soggetti legati alla musica. Ci sarà un'introduzione storico-critica sulle opere con presentazione in power Point che ne illustrerà gli aspetti di principale interesse. Alcune delle opere che saranno commentate sono nell'esposizione permanente del museo e altre saranno esposte in queste occasioni. A seguito di un colloquio con la conservatrice del museo, la dottoressa Maria Elisabetta Gherardinger, sono stati individuati sei dipinti di diverse epoche storiche che vanno dal XVI al XIX secolo. Con la curatrice si è anche individuato nell'ex chiesa di Santa Caterina il luogo più funzionale, oltreché interessante, per la realizzazione di tale programma. Alla fine dell'esibizione musicale al pubblico sarà offerta l'opportunità di osservare da vicino, con la supervisione di un liutaio alcune copie fedeli all'originale di strumenti musicali antichi relativi ai secoli considerati nei tre diversi eventi. Per i dipinti collocati nel percorso espositivo del museo si prevede la possibilità che essi sono visti, possibilmente valorizzandone la presenza con una specifica modalità di illuminazione.

Qui di seguito l'elenco delle opere divise per i tre concerti che si vogliono programmare con il tema che li contraddistingue:

Primo concerto:

<sup>141</sup> <http://www.flickr.com/photos/103185537@N08/sets/72157636003152033/>

## **L'arte di stare insieme. La musica come convivio**

Anonimo artista del XVI secolo, *Ritratto di nobildonna alla spinetta*.

Ludovico Pozzorerrato, *Concerto in villa*, fine del XVI secolo.

Secondo concerto:

## **L'arte eleva i sensi. Musica e mistica**

Antiveduto Gramatica, *Santa Cecilia e due angeli*, inizio del XVII secolo.

Anonimo artista della fine del XVII secolo, *Ritratto di monaco al clavicembalo*.

Terzo concerto:

## **Il diletto come educazione. Arte, Musica e Poesia**

Francesco Podesti, *I novellatori del Decamerone*, 1851 circa.

Rosa Bortolan, *La contessa Carolina Goujon Molina*, 1860 circa.

I responsabili di questo progetto sono il sottoscritto Paolo Ervas, per la parte di introduzione storico-critica, e Daniele Brancaleoni per la parte concertistica. Le musiche saranno scelte sia in base alle diverse epoche storiche e ai diversi contesti culturali testimoniati dai dipinti, che sulla base delle connotazioni stilistiche e compositive delle opere. Inoltre l'evento vuole essere un momento di crescita culturale caratterizzato sia dall'ascolto che dalla visione degli strumenti che dalla sperimentazione riguardante la loro costruzione ed uso. Importante sarà anche il momento didattico durante il quale tutti potranno suonare gli strumenti con l'ausilio di un insegnante.... Mi preme sottolineare che per un rilancio della cultura non solo musicale, molto importante è che le forme di espressione culturale costruiscano un proprio pubblico indotto ad acquisire gli strumenti che sono necessari a dare senso all'esperienza stessa: quando ciò accade, le esperienze continuano a produrre valore e significato nel tempo soprattutto nella mente di chi le ha vissute.

Puntiamo su un progetto economico, sia sul piano dei costi che su quello organizzativo, ma prevediamo comunque anche una forma di finanziamento che recuperi le spese. Ciò non è svilente rispetto alla sua qualità culturale, attraverso sponsorizzazioni private basate su un fund-raising a nostro carico e/o il pagamento di un piccolo contributo come biglietto d'ingresso.

Chiediamo pertanto al Comune e al preposto Assessorato alla cultura ed alla Direzione del Museo la disponibilità al patrocinio dell'evento che si andrà a organizzare, l'uso dello spazio individuato per il suo svolgimento e una fattiva collaborazione alla comunicazione e diffusione pubblicitaria dell'iniziativa.

Nella attesa di un vostro cortese riscontro porgo distinti saluti.

Paolo Ervas

A seguito dell'esito positivo della precedente email ne è stata inviata una seconda finalizzata ad ottenere l'approvazione ed il finanziamento da parte dell'amministrazione comunale. In pratica sulla base del testo precedente, utilizzato come primo contatto con la direzione del Museo e per conoscenza all'attenzione dell'assessorato alla cultura, l'equipe ha stilato un secondo testo, in merito alla gestione del progetto secondo quanto affermato da R.D. Arcibald (2004)<sup>142</sup>:

- La durata
- L'unicità e la specificità di un obiettivo.
- L'impegno di determinate risorse umane e finanziarie.
- Un ciclo comprendente ideazione, pianificazione, realizzazione e chiusura.
- L'alta adattabilità agli spazi attuativi e quindi la possibilità di apportarvi delle modifiche.

Mi riferisco ad una formula che inizia mettendo in evidenza le credenziali degli autori e per conto di quale istituzione stanno lavorando. Si passa poi a descrivere l'idea e la mission contenente il target di pubblico/ utenza verso la quale è diretta ed i punti di forza del progetto sui quali far leva con l'amministrazione che dovrà approvare e cofinanziare l'evento. Fattore chiave del testo è la parte dedicata ai costi diretti e quelli generali cioè il budget necessario per la realizzazione dell'iniziativa.

Riassumendo lo schema:

---

<sup>142</sup> R.D. Arcibald, *Project Management. La gestione di progetti e programmi complessi* Milano., Franco Angeli 2004, pag 29

- Come è nata l'idea
- In che cosa consiste
- I punti di forza e gli elementi di novità del progetto stesso.
- Il gruppo imprenditoriale che insieme al committente si rende garante del progetto unitamente ad una partnership.
- Il costo del progetto
- Come sostenere il progetto

Per budget intendo tutto ciò che concerne il riferimento ai costi diretti ed ai costi generali del progetto. Per costi diretti intendo il budget destinato alla copertura delle spese d'investimento che normalmente in una lettera di fund-raising non sono specificati se non nella relazione finale messa a disposizione degli *stake-holder*. La rendicontazione dettagliata della previsione delle spese d'investimento cioè dei costi diretti saranno continuamente messe a disposizione- come in un *working progress*- dell'ente che ha commissionato il progetto -cioè il Museo civico di Treviso -in qualità di stake-holder primario- e del *project manager* del gruppo imprenditoriale che si occupa del progetto, unitamente alla Scuola di Musica Clara Schumann ( impresa culturale l'impresa culturale ONP ) in veste di *partnership*. Nel nostro caso saranno definiti come **costi diretti**: i compensi destinati agli artisti, al liutaio, allo studio di progettazione, eventuali coperture delle spese di restauro delle opere esposte per l'occasione, strumenti musicali ecc. Sono definiti invece come **costi generali** la copertura delle spese correnti come il noleggio delle sale, del personale del museo, l'assicurazione ecc. e quindi non incidenti sul budget complessivo della manifestazione. Mecenati donatori e sponsor – in qualità di stake-holder secondari<sup>143</sup> - saranno coinvolti potendo scegliere, tramite la lettera di fund-raising, il proprio grado di supporter: Main, Gold, ecc. indicando le varie modalità di collaborazione secondo l'intervento fornito.

In pratica l'email sarà una condivisione di intenti cioè una *partecipazione* del donatore alla messa in opera di quanto e come ha deciso di donare<sup>144</sup>.

## Esempio

<sup>143</sup> L. Solima, *L'impresa culturale*, op. cit. p. 86 , fig. 6, il sistema di stake-holder

<sup>144</sup> V\_Melandri , il libro del Fundraising, op. cit.

Assessore alla Cultura del  
Comune di Treviso  
Prof..

Dir. Museo Civico  
Dott.

Spett. Ass. Dir.....

Daniele Brancaleoni (musicologo) e Paolo Ervas ( critico d'arte), in qualità di ideatori e per conto della ONLUS Cultura per Treviso sottopongono alla Vs. attenzione la sintesi del piano attuativo e dei contenuti del progetto culturale intitolato:

## **Tra colori e note**

### **Musica dipinta – dipinti in musica**

**L'idea** nasce dalla volontà da parte del **Museo civico di Treviso** di soddisfare le esigenze di incentivare l'affluenza di una fascia di pubblico attualmente in trend di crescita. Questa tipologia d'utenza è costituita da famiglie e gruppi di fascia d'età media alta interessato ad impegnarsi in attività ludiche di approfondimento culturale di domenica.

**L'intero progetto** consiste in tre eventi domenicali, nel periodo marzo/aprile 2014, durante il quale il pubblico assisterà alla presentazione di un quadro, ascolterà un concerto per poi provare gli strumenti musicali in compresenza con giovani allievi della scuola di Musica Clara Schumann tramite l'aiuto dei musicisti del concerto e del liutaio Franco Simeoni in qualità di tecnico.

**Punto di forza e gli elementi di novità del progetto** consiste nel target di un pubblico attualmente

sempre più in crescita e interessato alla cultura come momento ludico in maniera fattiva senza necessariamente farne oggetto di uno studio approfondito e programmato nel tempo. Ogni evento culturale svilupperà:

- La descrizione di un quadro<sup>1</sup>, commentato dal critico dell'arte Paolo Ervas che si concluderà con la prova, da parte degli intervenuti, degli strumenti utilizzati e raffigurati nei dipinti.
- Un concerto imperniato sulla iconografia del quadro appena commentato.
- La fruizione di alcune attività laboratoriali destinate a piccoli ed adulti.
- La possibilità di acquistare gadgets, materiale informativo ecc. messo a disposizione dal Museo e dagli sponsor.

**Il gruppo musica dipinta** che si occupa del progetto, composto dal sottoscritto in qualità di musicista -musicologo e *project manager* [www.danielebrancaleoni.eu](http://www.danielebrancaleoni.eu) e da Paolo Ervas studioso e critico di Storia dell'arte nonché pittore, utilizzerà anche la partnership tra la nostra ONLUS e l'ONP Scuola di Musica Clara Schumann di Castagnole di Paese convenzionata con ESTA [www.estaitalia.org](http://www.estaitalia.org) al fine di coinvolgere un pubblico ( bambini ed adulti) in brevi dimostrazioni di carattere ludico-didattico.

**Sostenibilità del progetto:** l'equipe Musica dipinta sta già progettando una campagna di raccolta fondi destinata a cofinanziare il progetto sia tramite donazioni in denaro che di materiali e materiale umano.

## Budget

|  |                   |
|--|-------------------|
| <b>Spese d'investimento per ogni singolo evento:</b>       | <b>1000€+IVA</b>  |
| • <b>Costi personale artistico: n.3 Artisti 200€ + IVA</b> | <b>600€ +IVA</b>  |
| • <b>Costi per 1 Relatore:</b>                             | <b>200€ + IVA</b> |
| • <b>Costi per 1 Liutaio/laboratorio musicale:</b>         | <b>200€ + IVA</b> |
| <b>Totale spese n.3 Eventi</b>                             | <b>3000€+ IVA</b> |

**Spese Progettuali: 1000€ +IVA**

**3 EVENTI+ SPESE PROGETTUALI= 4000€ +IVA**

**Spese correnti di installazione a carico del Museo:**

- **Costi allestimento delle installazioni relative alle opere esposte : copie degli originali a disposizione del pubblico durante la presentazione prima, durante e dopo il concerto per le attività laboratoriali**
- **Costi per l'acquisto su commissione delle copie delle opere utilizzate<sup>2</sup>.**
- **Costi allestimento di un mini contesto di liuteria ad uso del liutaio**
- **Costi allestimento per spazi adibiti alla pittura per bambini**

**Daniele Brancaleoni e Paolo ervas**

<sup>1</sup> Vedi la tipologia del quadro: <http://www.flickr.com/photos/103185537@N08/sets/72157636003152033/>

<sup>2</sup> Costo ipotizzabile di 100€ a copia per un tot di 400€ ammortizzabili concedendoli in affitto a chine facesse richiesta.

## **Il fund-raising**

Ottenuta l'approvazione ed un finanziamento di partenza di 500€ nonché il sostegno da parte del comune delle spese correnti ( spese fisse) siamo passati alla campagna di raccolta fondi per i restanti 3.500€. Basandomi sull'articolo 'Prenderesul serio il fundraising' di Valerio Melandri<sup>145</sup> ho compilato una e-mail in base ad un database di ipotetici donatori distribuiti sul territorio e secondo

---

<sup>145</sup> Facoltà di Economia di Forlì, Direttore Master in Fundraising, Università di Bologna.

criteri prestabiliti. Il sapore della e-mail sarà di tipo filantropico nei confronti della famiglia trevigiana con figli in età compresa tra scuola materna e scuole di primo livello (elementari e medie inferiori). Altro fattore importante è quello di sollecitare e verificare la lettura da parte del destinatario del messaggio, tramite una telefonata in modo tale che quest'ultimo, mentre risponde al telefono, possa scorrere sul proprio monitor il testo dell'e-mail. La telefonata è finalizzata a richiedere un appuntamento e la letteratura dedicata a queste tecniche è molto numerosa tra le quali quella di Irwin-Wells,<sup>146</sup> in cui si riassume un esempio di conversazione telefonica finalizzata alla richiesta di un appuntamento. Non indicherei poi nella lettera le somme, indicando però varie modalità di collaborazione secondo l'intervento fornito.

Richiesta donazione

Spett.

L'Ass. ONLUS Cultura per Treviso si propone di organizzare, per conto della città, eventi culturali ed in particolare un minifestival di approfondimento culturale per le famiglie. Quante volte mi sono chiesto, come padre di 3 figli come passare una domenica pomeriggio divertendomi! Bene per far questo la mia associazione sta organizzando un ciclo di 3 eventi culturali incentrati su un tema dedicato alla pittura e la musica pensate per bambini ed adulti nel periodo febbraio/marzo 2014 presso il Museo civico di Treviso. La parte scientifica del progetto è già stata approvata dal Direttore del Museo e dalla Giunta Comunale e la può trovare in allegato. Secondo quanto affermato dal direttore di uno dei più importanti musei del mondo anglosassone ed in particolare da David Spencer del Museo di Londra: <<il dipartimento della formazione è solitamente più grande di quello dei curatori >>. Ciò significa che il museo della città di Treviso deve trasformarsi da luogo puramente adibito alla conservazione del bene culturale alla sua reinterpretazione. Educare divertendo è lo scopo della nostra ONLUS ed è quello che potete contribuire a realizzare anche voi tramite una semplice donazione.

Potete contribuire con somme in denaro, personale per il trasporto di materiali, articoli per dipingere come fogli, colori, nastro adesivo, ecc, indumenti da lavoro come grembiuli da lavoro anche per bambini, possibilità di riprodurre quadri in grandezza naturale (finalizzate alla copiatura da parte degli intervenuti), personale per reportage fotografici e video, disponibilità nel pubblicare il materiale raccolto (audio/video/ iconografico come i disegni realizzati dagli intervenuti ecc.) e quant'altro possa creare testimonianza di quanto avvenuto.

Se siete interessati potrete contattarci al mio numero ..... Oppure tramite e-mail .....

---

valerio.melandri@unibo.it – www.valeriomelandri.it

<sup>146</sup> S. Irwin-Wells, *Chiedere e ottenere grandi donazioni : come realizzare la strategia di fund raising rivolta ai grandi donatori*, edizione italiana a cura di V. Melandri. - Forlì : Philanthropy, 2007

Cordialmente,

Daniele Brancaleoni, musicista -musicologo e *project manager*.

Unitamente alla sintesi scientifica del progetto il testo prevederà in allegato una seconda parte dedicata alle possibilità di scelta, da parte del donatore, dei *benefit* ottenibili in base alla scelta della tipologia di intervento che per comodità saranno monetizzati. Cioè se un donatore sceglie di offrire del materiale il benefit sarà corrisposto in base al valore presunto del materiale fornito. L'entità della visibilità, sia per quanto concerne il ringraziamento da parte del Museo e di altri enti culturali all'interno della manifestazione d'apertura, che dell'impatto nei confronti del pubblico prima, durante e dopo l'evento saranno proporzionali all'entità della donazione.

### **Benefit per i donatori secondo l'intervento fornito ( somme in denaro/materiali ).**

#### **Main supporter 800 €**

1° pagina riservata sul programma di sala ( per produzioni del Museo Civico di Treviso e Scuola di Musica Clara Schumann di Castagnole di Paese).

- Invito in qualità di ospite principale alla presentazione/inaugurazione degli eventi con consegna di una targa da parte del Museo e del Consiglio Comunale come sostenitore di tutta l'iniziativa e per il restauro di alcuni strumenti musicali.
- Logo e nome sui leggi dei musicisti
- Logo nel programma di sala
- Spazio sulle pubblicazioni del Museo
- Spazio e link sul sito web del Museo Civico di Treviso.
- Posti riservati per i 3 concerti/evento del progetto Museo Civico di Treviso.

### **Gold supporter 500 €**

- Invito in qualità di ospite principale alla presentazione/inaugurazione degli eventi con consegna di una targa da parte della Scuola di Musica Clara Schumann per la promozione della Musica giovanile.
- Logo nel programma di sala
- Spazio sulle pubblicazioni del Museo
- Spazio e link sul sito web del Museo Civico di Treviso.
- Posti riservati per i 3 concerti/evento del progetto Museo Civico di Treviso.

### **Silver Supporter 300 €**

- Invito in qualità di ospite principale alla presentazione/inaugurazione degli eventi con consegna di una Targa da Parte della direzione del Museo
- Logo nel programma di sala
- Spazio sulle pubblicazioni del Museo
- Spazio e link sul sito web del Museo Civico di Treviso.
- Posti riservati per i 3 concerti/evento del progetto Museo Civico di Treviso.

### **Supporter 100 €**

- Invito in qualità di ospite principale alla presentazione/inaugurazione degli eventi.
- Logo nel programma di sala
- Spazio sulle pubblicazioni del Museo
- Spazio e link sul sito web del Museo Civico di Treviso.
- Posti riservati per i 3 concerti/evento del progetto Museo Civico di Treviso.

### **Sponsor 50 €**

- Invito in qualità di ospite alla presentazione/inaugurazione degli eventi.
- Logo nel programma di sala
- Posti riservati per i 3 concerti/evento del progetto Museo Civico di Treviso.

L'allegato è stato stilato costruendo una tabella dei range delle donazioni cioè un sistema che prevede la donazione più grande rapportata al 10%-20% del budget e via a scalare fino al 1%-2%. Secondo Irwin-Wells, le donazioni più grandi rendono meno di quelle più piccole che saranno

invece più numerose. Credo che il libro citato vada adattato a delle micro- campagne di raccolta fondi come quella da me progettata in forma sperimentale.

L'e-mail progettata sarà poi inviata in base ad una main list dove i donatori potranno essere divisi per fasce in modo da poter controllare gli andamenti dei dati.

## **Conclusioni**

Tramite il seguente capitolo mi sento di poter affermare che anche la cultura e nella fattispecie la Musica/Arti figurative/Scuola/Museo, possono produrre un Valore monetizzabile, sia nel Profit che nel Non-Profit. Che la crescita Economica di un territorio deve andare quindi di pari passo con la Formazione e che entrambe sono Cultura il tutto basandomi su esperienze raccolte sul territorio Trevigiano sviluppate durante l'elaborazione di quest'ultimo capitolo. Il progetto citato in quest'ultimo paragrafo si riferisce ad un'esperienza attualmente in atto, un work in progress la cui realizzazione è prevista per il 2014. Per la realizzazione sia della parte scientifica che di quella dedicata alla sostenibilità mi sono riferito a delle mie precedenti ricerche nel campo della progettazione culturale e della raccolta fondi per le quali i suggerimenti del mio relatore dott. Andrea Erri sono stati un input fondamentale. Mi riferisco ad una mia prima esperienza del 2011 comprendente il progetto in seguito all'offerta dell'Avis di Paese di un concerto in occasione della festa di Sant'Anna presso l'ex Ferramenta Colosso in Via Roma a Paese. La rivisitazione del materiale di quel progetto ed in particolare delle risposte di alcune fondazioni bancarie ad una mia prima richiesta di fondi unitamente alle critiche del prof. Erri mi hanno fatto capire l'importanza del master plan ( o business plan) per la buona riuscita di quel evento. Le conoscenze nel campo dell'impresa culturale sono fondamentali per un musicista che voglia lanciarsi nel settore. I riscontri positivi del progetto 'Tra colori e note: Musica dipinta – Dipinti in musica' ne sono stati la prova. Altra cosa molto importante all'interno di un business plan è la parte dedicata ai sondaggi sulla concorrenza che non ho volutamente trattato in maniera estesa, anche se sono stati considerati, in quanto nel territorio Trevigiano non esistono equipe che progettano eventi culturali simili a quelli da me sperimentati.

## **6° Capitolo Management e formazione musicale.**

## Un sogno... forse.

Su che cosa sia un manager penso sia stato scritto molto, ma credo che su come un manager possa usare la propria formazione musicale o addirittura se si potesse servire della formazione musicale in generale al fine di aumentare la redditività della sua impresa, penso francamente sia stato detto poco. La parte finale della mia tesi ribaltando il titolo ne ripercorre al contrario il percorso. Che un gruppo manageriale possa avere una formazione musicale lo possiamo vedere tutti i giorni esplorando gli organigrammi delle imprese: all'interno del proprio curriculum vitae, molti manager possono vantare un passato da musicista o per lo meno aver intrapreso degli studi musicali. Penso che anche, alla luce delle mie affermazioni precedenti riguardanti la formazione musicale, che anche questa ultima può produrre un valore monetizzabile, sia altrettanto stato dimostrato ampiamente a proposito dell'aumento del Valore di un cluster territoriale inteso come benessere e ricchezza. La coesione provocata dalla musica pensandola come il prodotto di una formazione musicale riduce gli attriti, i rapporti tra le persone anche in termini di affari economici tra le persone e perché no, anche tra gli stati. Forse mi sto spingendo troppo al di là del possibile !? Quando un manager che si occupa di reperire fondi, di reperire materie prime a prezzi più equi possibili sul mercato cioè a costi più bassi per rivendere il prodotto guadagnando di più spendendo meno in termini di filiera di produzione non fa altro che mettere a frutto tutta la sua conoscenza per tale scopo. Allora la domanda è se la sua formazione musicale lo può porre al di sopra di altri manager che ne hanno meno o che non ne hanno affatto. Impossibile elaborare studi scientifici nel campo delle emozioni ottenendo dei risultati che possano trovare un riscontro. Penso però che si possano formulare delle ipotesi sulla base dei risultati ottenuti a Fiesole dove Farulli riusciva a costruire una filiera di produzione, pardon, a ottenere gli insegnanti migliori a prezzi bassi producendo di più e cioè allievi più bravi sia in termini di numeri che di qualità. Riusciva a convincerli. Sicuramente un management che si occupa di fund-raising all'interno di una fondazione per la ricerca riguardante le arti come la musica ma anche le scienze ecc. trae giovamento dalla sua formazione musicale, chi potrebbe affermare il contrario. Il punto è che anche un *fundraiser* può lavorare con arte, coinvolgendo il cliente nella sua mission, convincerlo della validità ed importanza dei suoi scopi. Esattamente come tentò di fare Mattei con l'Eni cercando di impiantare raffinerie nei paesi arretrati economicamente lasciando qualche possibilità anche a loro di godere dei benefici della tecnologia e quindi di raggiungere una ricchezza maggiore ed in tempi più brevi a casa propria. A Fiesole, a Castagnole, ed anche nella Scuola della riforma Gelmini -anche se con fatica per quest'ultima- è stato possibile.

Denaro→Cultura→Crescita→Ricchezza→Denaro→Cultura→Crescita→Ricchezza...ecc      sono

comunque una forma di investimento a lungo termine dalle quali l'economia non può prescindere.

## **Bibliografia:**

- G. Anselmi, Associazione Trevigiana della Stampa (a cura di) , *Il liceo musicale F. Manzato 1859-1959*, Treviso, Arti Grafiche & Zoppelli, 1959
- A.A.V.V. , *Scuola di Musica di Fiesole*, Firenze, CRF, 2010
- A A VV Fiesole: 1974-2004: 30 anni di vita. – San Domenico, Fiesole: Scuola di Musica di Fiesole, Firenze Aida Stampa, 2005
- W. B. Arthur, *La natura della tecnologia*, Torino, Codice, 2011
- R.D. Arcibald, *Project management : la gestione di progetti e programmi complessi*, Milano, F. Angeli, 2004
- W. J. Baumol, R. R. Nelson, E. N. Wolff, *Convergence of productivity: Cross-National studies and historical evidence*, Oxford, Oxford University Press, 1994.
- R. Binotto, *Personaggi Illustri della Marca Trevigiana Dizionario Bio-Bibliografico dalle origini al 1996*, Cornuda, Grafiche Antiga, 1996
- S. Bodo (a cura di) , *Il museo relazionale*, Fondazione Gianni Agnelli Torino, 2000
- E.C. Banfield, *The moral Basis of Backward Society*, Chicago, The free Press,1958
- E. C. Banfield, *Una comunità del mezzogiorno*, Milano, il Mulino, 1961
- E. Beretta, A. Migliardi, *Questioni di Economia e Finanza ( Occasional papers), le attività culturali e lo sviluppo economico: un esame a livello territoriale*, Roma, ed. Banca d'Italia, 2012
- M. Berti, *Famiglie d'altri tempi, viaggio nel passato con le famiglie di Paese*, Treviso, Tintoretto, 2003

- M. C. Bombelli, C. Sarchi, “Analisi culturale delle organizzazioni non profit”, in “*Non Profit*” Volume 4 , Fascicolo:2. (1998)
- G. Cane, G. Morelli, *Musica senza padri: apprendimento della musica e limiti della pedagogia musicale*, Firenze, Guaraldi, 1976
- Cornoldi A., *Ande, bali e cante del Veneto* , Pubblicazione Rovigo, Regione del Veneto; Minelliana, 2002.
- L. Deepak, *The poverty of Development Economics; The institute of Economic*, in ‘ The misconceptions of ‘ development ‘economics’; Finance and Development, 1983,
- Erri Andrea, *Economia aziendale:-competenze di base*, Paramond, 2001
- G. Fiorentini, *Organizzazioni non profit e di volontariato : direzione, marketing e raccolta fondi*, Milano, ETAS libri, 2002
- R. Florida, *L'ascesa della nuova classe creativa : stile di vita, valori e professioni*, Milano, Mondadori, 2002
- F. Foti, *Il “Manzato” centocinquant’anni per la musica 1859-2009*, Treviso, Grafiche Tintoretto, 2009.
- R.A Goodman, L.P Goodman, “Some Management Issues in temporary System: A Study of professional Development and Manpower- Theatre Case”, in '*Administrative Science Quartely*', vol. 21 (3), 1976
- A. Gordon, *L'apprendimento musicale del bambino: dalla nascita all'età prescolare*, Milano, Curci , 2003
- G. Guccini “ La direzione scenica e regia”, in *Storia dell'opera italiana*, vol. VL. Bianconi , G. Pestelli (a cura di), Torino, EDT, 1998
- S. Irwin-Wells, *Chiedere e ottenere grandi donazioni : come realizzare la strategia di fund raising rivolta ai grandi donatori*, edizione italiana a cura di V. Melandri, Forli, Philanthropy, 2007
- E. de Jong, *Culture and economics: on values, economics and international business*, London, New York Rout ledge, 2009
- D.C. McClelland, *The Achieving Society*, Princeton, NJ, D. Van Nostrand Reinhold. 1961
- 'La Nazione' (10 aprile 1985): ‘Muti con i giovani ’.
- V. Melandri, *Il libro del fundraising*, Milano, Etas, 2004

- Monti M. (2012): 'L'ESATTO CONFINE TRA ATTIVITÀ COMMERCIALI E NON COMMERCIALI...', Intervento Camera dei deputati.,27 febbraio.
- Morelli G.(2010): lezione del 17/12/2010 sulla Suite op.25 di A.Schoenberg da me registrato durante il corso tenuto da Morelli di Filologia della musica presso l'Università di Cà Foscari.
- R. Nelson, S. Winter, *An evolutionary theory of economic change* Cambridge, Mass, Belknap Press of Harvard University Press, 1982
- N. Cook, *Musica : una breve introduzione*, Torino, EDT, 2005
- Plebani, Elena ML' ABC di un progetto : principi elementari per la progettazione, gestione, rendicontazione di progetti per le organizzazioni non profit / Elena M. Plebani, Alessio Lorenzi; Pubblicazione edita dal C.S.V. di Padova su progetto dell'Associazione Esculapio. .2004
- K. Polany, *The great Transformation*, New York, Rinehart, 1944
- S. Rossetto, *Politica e cultura a Treviso*, Verona, Cierre, 2007
- H. Rosso *Achieving excellence in fundraising* , editors Eugene R. Tempel , Jossey-Bass. 2011
- W. Santagata, *La fabbrica della cultura, ritrovare la creatività per aiutare lo sviluppo*, Bologna, Il Mulino, 2007
- "Scuola di Musica di Fiesole" in '*La Toscana e...*' Edizione VII, Firenze La Cometa snc,
- S. R. Sedita, M. Paiola *Il management della creatività: reti, comunità e territori*, Carrocci, Roma, 2011
- Simon, H. A., *Scienza economica e comportamento umano*, Torino, Edizioni di Comunità, 2000
- L. Solima, *L'impresa culturale processi e strumenti di gestione culturale*, Carrocci, Roma, 2008
- G. Stefani , *Perché la musica*, Brescia, La scuola, 1983
- D. Thorsby , *Economics and culture*, Cambridge, Cambridge University press, 2011
- G. Vardonega , *Canti del Grappa*, Caerano San. Marco (TV),Zanetti, 1999
- G. Vardonega, *I Pasagnot, Canti del Ggrappa il canto popolare nella tradizione orale della pedemontana del grappa*, Caerano San Marco (TV),, Zanetti, 1999

- A. Villani, *Arte, potere, mercato: economia e politica dell'arte*, Milano, Franco Angeli, 1980
- Warwick, Mal (2009): *Direct mail per il fundraising / Mal Warwick* ; edizione italiana a cura di Valerio Melandri ; Philanthropy, Forlì.
- E. Wilson, *Mrs Golightly and other stories*, Toronto , McClelland and Stewart Inc., 1961,
- S. Zamagni *Il nonprofit italiano al bivio* , Milano : EGEA, 2002

### **Citazioni da pagine e siti web:**

- Fondazione Florens, Italia, <http://www.fondazioneflorens.it/artv-la-settimana-dellarte/> consultazione 15 gennaio 2013 “Florens 2012. Cultura, qualità della vita” puntata andata in onda su Class CNBC per il programma Art Tv. Il servizio è a cura di Fabrizia Bandi, intervento di Antonio Paulucci
- Fondazione Florens, Italia, <http://www.fondazioneflorens.it/artv-la-settimana-dellarte/> consultazione 15 gennaio 2013. “Florens 2012. Cultura, qualità della vita” puntata andata in onda su Class CNBC per il programma Art Tv. Il servizio è a cura di Fabrizia Bandi, intervento di David Spence Museum of London
- Fondazione Florens, Italia, [http://issuu.com/fondazioneflorens/docs/la\\_cultura\\_che\\_vince\\_florens2012\\_federculture/1?e=0](http://issuu.com/fondazioneflorens/docs/la_cultura_che_vince_florens2012_federculture/1?e=0) data di consultazione 15 gennaio 2013. FLORENS 2012 CULTURA, QUALITÀ DELLA VITA, UN MODELLO ITALIANO
- Antiruggine, Italia, <http://www.antiruggine.eu/> data di consultazione 1 settembre 2013
- Esta, Italia , <http://www.estaitalia.org/page.php?pageType=basic&dbName=estrattostatuto> data di consultazione 14 settembre 2013. Esta Italia Estratto Statuto
- Flickr, Italia, <http://www.flickr.com/photos/103185537@N08/9978983385/in/photostream> data di consultazione 2 ottobre 2013. Segni e forme della scultura; Giancarlo franco Tramontin. Programma di sala, Concerto d’apertura, Violinista, Daniele Brancaleoni
- Flickr, Italia, <http://www.flickr.com/photos/103185537@N08/sets/72157636003152033/> data di consultazione 1 novembre 2013. Musica dipinta, Brancaleoni
- Marca doc, Treviso, Italia <http://www.marcadoc.com/parco-archeologico-livelet/>, data di consultazione 3 settembre 2013. Il Parco Archeologico Didattico del Livelet a Revine Lago
- Scuola di Musica di Fiesole, Italia, <http://www.scuolamusica.fiesole.fi.it/>, data di

consultazione 3 gennaio 2014

- Danielebrancaloni, Italia, [http://www.danielebrancaloni.eu/pagina.asp?id\\_pag=116](http://www.danielebrancaloni.eu/pagina.asp?id_pag=116), data di consultazione 8 novembre 2012. Didattica, video e Relazione Finale Corso di Formazione Musicale Castagnole di Paese, Treviso
- Danielebrancaloni, Italia, [http://www.danielebrancaloni.eu/pagina.asp?id\\_pag=117](http://www.danielebrancaloni.eu/pagina.asp?id_pag=117), data di consultazione 8 novembre 2012. Didattica, Foto Corso di formazione orchestrale per orchestra d'archi e musica da Camera 8/11 sett. 2012