

ASK (Art, Science and Knowledge)
Laboratorio di economia e gestione delle istituzioni
e delle iniziative artistiche e culturali

Quaderni ASK

1/2013

Fare spettacolo fuori dalle grandi città

Studio di fattibilità per la valorizzazione
del sistema dello spettacolo in
Valtellina e Valchiavenna

Paola Dubini, Jacopo Fiorancio,
Ilaria Morganti, Anna Redaelli



Premessa

Questo studio ha l'ambizione di affrontare un tema critico del sistema dello spettacolo in Italia, che riguarda la necessità di dare valore a quella enorme moltitudine di eventi, rassegne, iniziative e progetti che vengono realizzati in campo artistico, da associazioni, enti e persone che stanno al di fuori dei grandi circuiti della produzione contemporanea nazionale e internazionale.

La rete di soggetti che in Italia si occupa di programmare e produrre eventi di spettacolo a livello locale, regionale, provinciale o comunale che sia, è davvero fittissima, impossibile da censire per la grande eterogeneità che la contraddistingue. Se entrassimo nel merito di quello che accade in una qualunque provincia italiana, ci accorgeremmo che durante l'intero arco dell'anno si affastellano eventi di ogni genere e livello: spettacoli di teatro, concerti, balletti, performance, feste e festival, manifestazioni varie, convegni e letture, rassegne e concorsi, etc.; vedremo che le attività di spettacolo sono organizzate oltre che nelle più classiche sale teatrali, anche in luoghi non tradizionalmente deputati a tale scopo ma poi a questo dedicati; noteremo che in ogni provincia ci sono teatri, auditorium, sale da concerti, palazzetti; vedremo che sempre più spesso lo spettacolo si è appropriato dello spazio pubblico, delle piazze, delle strade, delle chiese. Vedremo che ad organizzare iniziative di spettacolo non sono più solo gli operatori, intesi in senso stretto ma associazioni, gruppi, comitati, che per iniziativa privata si dedicano a questo; vedremo che oltre ad un'alternanza forte tra professionisti e dilettanti c'è, accanto ad un'interessantissima produzione, un rumore di fondo fatto di eventi di qualità più incerta ma ugualmente necessari a creare un'attenzione, un gusto e un interesse attorno alle proposte artistiche.

Tutto questo costituisce un pezzo importante del nostro patrimonio culturale che merita di essere valorizzato in modo che le esperienze più significative possano trovare spazio e visibilità e che la produzione e la programmazione contemporanea possa realmente essere espressione di un'identità collettiva e diffusa sul territorio. Più che mai, in tempi di crisi è importante chiedersi come sia possibile creare le condizioni per dare sostenibilità a questi sistemi; come fare a non disperdere una simile ricchezza ma al contempo come riconoscere ciò che più merita di essere sostenuto; e ancora come trovare un equilibrio tra la dimensione locale e l'apertura ad un sistema di più ampio respiro; e infine, come fare fronte ad una razionalizzazione sempre più dura degli investimenti, pubblici e privati, in cultura.

Queste domande pongono dunque delle questioni importanti che hanno a che fare con il ruolo che le istituzioni locali, pubbliche o private, devono assumere in questo processo; hanno a che fare con la necessità di rendere efficienti le strutture territoriali e il loro funzionamento; e ancora, con il bisogno di dare imprenditorialità ai progetti culturali e di affrontare tempestivamente il problema della sostenibilità di lungo periodo, senza fare affidamento sulla certezza del ripianamento pubblico; ciò significa poi fare i conti con l'urgenza di introdurre meccanismi di accountability, di verifica e trasparenza sui processi e sui risultati; infine, tutto questo riguarda la necessità di creare occasioni di coordinamento tra istituzioni e associazioni culturali in una logica di scambio, di collaborazione, di sistema.

Il progetto di seguito illustrato, nasce dall'incarico che la Società Economica Valtellinese ha affidato al Centro ASK di definire le caratteristiche operative ed economiche di un ente che fosse in grado di dare forma al sistema dello spettacolo dal vivo in Valtellina e in Valchiavenna.

Si tratta di una zona, geograficamente coincidente con la provincia di Sondrio, con un'identità dicotomica: una parte del territorio, quella di Sondrio, Morbegno, Chiavenna ha una natura

prevalentemente residenziale, mentre l'altra, con Bormio e Livigno, ha un orientamento di tipo turistico, con una prevalenza per il turismo sportivo e di benessere. Dal punto di vista culturale ciò che contraddistingue l'area è una programmazione molto varia di eventi e una capacità di partecipazione reale alla scena culturale nazionale ridotta o comunque limitata ad un ristretto numero di spettacoli; sempre sul fronte culturale il territorio è fortemente connotato dalla presenza di un circuito importante di cori e bande. In questo scenario, è forte il bisogno di creare le condizioni per un coordinamento che coinvolga la comunità locale, le istituzioni culturali, politiche ed economiche del territorio e che riconsideri la cultura come elemento identitario imprescindibile e al contempo come opportunità altra di sviluppo territoriale.

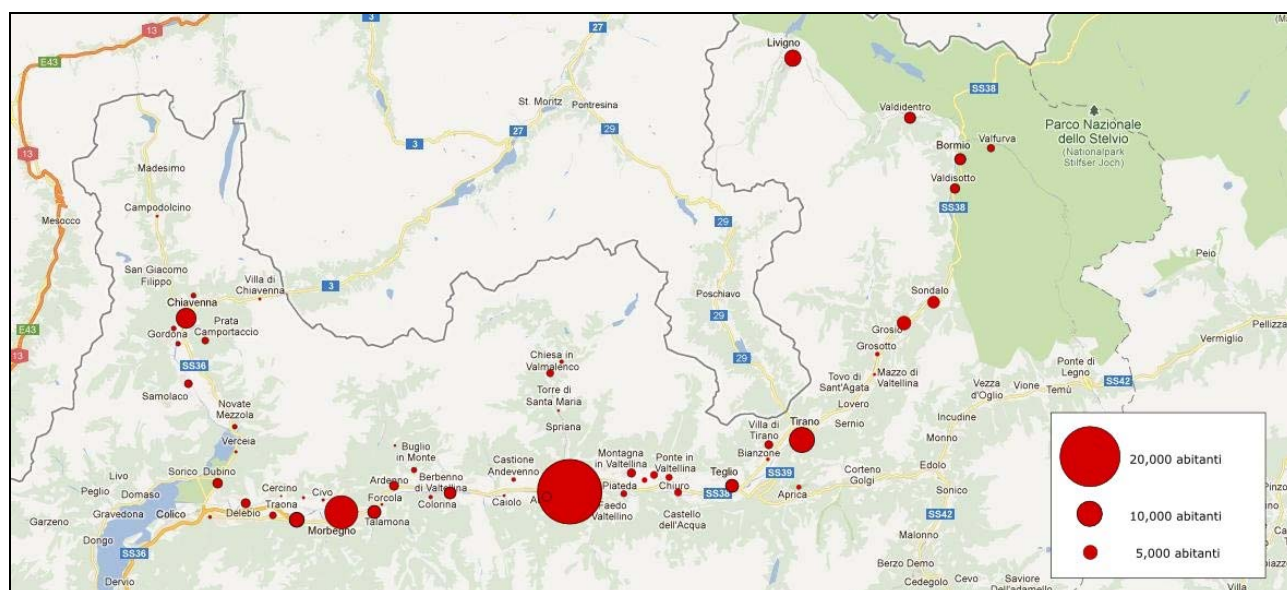
Questa relazione illustra le indagini preliminari che sono state condotte allo scopo di definire l'idea progettuale alla base dell'ente che dovrà svolgere la funzione di coordinamento del sistema dello spettacolo locale. Tali indagini hanno lo scopo di analizzare la scena culturale locale, per riconoscerne gli elementi distintivi e per valutare limiti e punti di forza di alcune possibili soluzioni. In particolare, in questo rapporto si farà riferimento: al sistema territoriale locale, con un approfondimento sugli aspetti che riguardano il turismo nella zona; al sistema della domanda e dell'offerta culturale locale; alla progettazione di un modello di offerta che sia finalizzato alla valorizzazione del sistema esistente. Per la costruzione di questa ultima parte, nel corso dello studio è stata svolta un'analisi di benchmark su alcuni casi nazionali di reti e circuiti teatrali. Questa parte dello studio sarà oggetto di un approfondimento specifico per il quale si rimanda ad un altro, prossimo Quaderno ASK.

1. Analisi demografica del territorio

La distribuzione demografica in Valtellina e Valchiavenna è fortemente influenzata dalla morfologia del territorio. I maggiori centri abitati sono disposti lungo l'arco che congiunge Chiavenna a Livigno, coincidente con un tratto della Strada Statale 36 e con la Strada Statale 38. Il segmento più popoloso di questa dorsale è quello centrale, la Bassa Valtellina, dove si trova una maggiore densità demografica rispetto al resto della provincia sebbene sia esso formato da comuni sempre al di sotto dei 10.000 abitanti ad eccezione di Morbegno (12.071) e Sondrio (22.365)¹. La mappa rappresentata in figura 1 descrive graficamente il fenomeno di dispersione demografica che caratterizza il territorio valtellinese e valchiavennasco.

¹ Dati 1/1/2010. Fonte: Elaborazione Urbistat su dati ISTAT

Figura 1 - Distribuzione demografica della provincia di Sondrio



Fonte: Elaborazione su dati ISTAT 01/01/2010

La provincia ha inoltre un numero molto elevato di comuni di dimensioni limitate: oltre un terzo ha meno di mille abitanti e oltre il 60% ne conta meno di duemila (Tabella 1). In particolare, l'8% della popolazione provinciale risiede in comuni sotto i mille abitanti e il 23% risiede in comuni sotto i duemila abitanti. La presenza di molti comuni di dimensioni ridotte e l'assenza di centri medio-grandi costituisce quindi il tratto fondamentale e caratteristico della provincia di Sondrio.

Tabella 1 - Peso relativo dei piccoli comuni sul numero totale e sulla popolazione complessiva

	Numero	% sul totale dei comuni	% sul totale degli abitanti
Comuni con meno di 1.000 abitanti	28	35,9%	7,9%
Comuni con meno di 2.000 abitanti	48	61,5%	22,9%

Fonte: Elaborazione Urbistat su dati ISTAT 01/01/2010

La dispersione della popolazione è inoltre accentuata dalle distanze tra i diversi centri e dalle caratteristiche morfologiche dell'area che rendono gli spostamenti mediamente lunghi. La provincia si articola lungo le due strade statali che congiungono la Valchiavenna, ad Ovest, con l'Alta Valtellina, ad Est, ed i tempi di percorrenza su questo sistema di viabilità non sono brevi. Da Sondrio, al centro della provincia, occorrono 30 minuti per arrivare a Morbegno (25 km), 1 ora e 20 minuti per arrivare a Chiavenna (60km), 40 minuti per Tirano (28km) e 1 ora e 30 minuti per Livigno (75 km). Per le istituzioni culturali che agiscono sul territorio, il tempo necessario per spostarsi da un centro all'altro è un indicatore importante per comprendere il bacino d'utenza potenziale di uno spettacolo, rappresentato dalla popolazione locale.

Infine, un'ulteriore variabile da considerare nello studio dei consumi culturali è quella relativa all'età del pubblico potenziale. In questo senso, l'età media della popolazione della provincia di Sondrio (43 anni) è in linea con la media nazionale (42,8), mentre è di poco superiore (44 anni) se vengono presi in considerazione solo i comuni più piccoli, sotto i mille abitanti.

2. Turismo in Valtellina

Dalla relazione presentata dal Consorzio per la Destinazione Turistica Valtellina è emerso che il turismo di queste zone sta affrontando una fase di grande trasformazione e difficoltà. Le strategie messe in atto nell'ultimo decennio non hanno prodotto i risultati sperati e anzi hanno determinato un cambiamento di tendenza che ha inciso sensibilmente sulle abitudini del turista tipo, sui tempi di permanenza, sulla capacità di spesa, sulle motivazioni al viaggio, etc. In particolare si è assistito ad un calo di presenze sul territorio, sempre più riferito ad un turismo di prossimità di durata inferiore ai tre giorni. L'analisi ha messo in evidenza i limiti della strategia adottata:

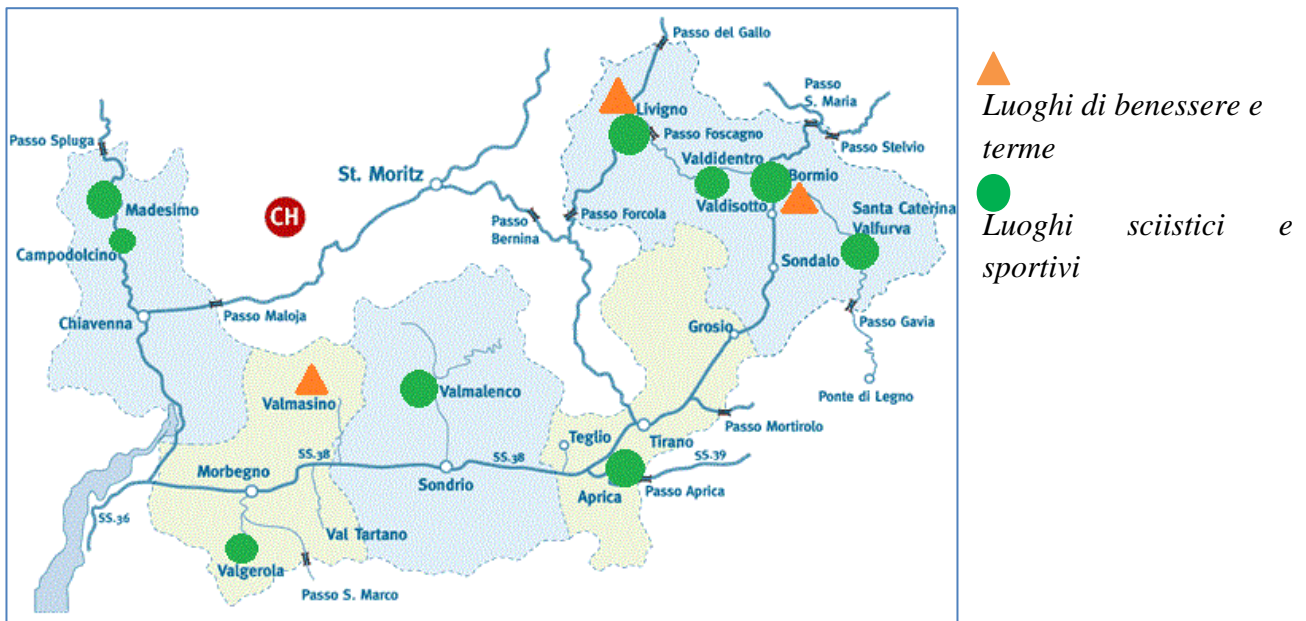
1. eccessiva attenzione allo sci come risorsa strategica, senza prendere in considerazione i relativi servizi necessari al mantenimento di elevati standard di qualità;
2. consistenti investimenti "hard", prevalentemente relativi alle infrastrutture collegate allo sci (es. risalite), a discapito di quelli "soft" per i servizi e le attività d'accoglienza;
3. supporto ai privati nella costruzione di seconde case, con conseguente trasmissione dell'idea del territorio come risorsa da sfruttare e non valorizzare; mancanza di risorse sufficienti per il mantenimento delle infrastrutture già in essere. Caso esplicativo della errata strategia è Livigno, che, al contrario, impedendo la costruzione di abitazioni non occupate e favorendo la realizzazione di appartamenti da affittare settimanalmente, ha addirittura incrementato le proprie presenze turistiche, fino a superare la soglia annua di 1.200.000.

Analizzando i dati² relativi alla fine del 2011, è stato possibile entrare un po' più nel dettaglio di quelle che sono le caratteristiche del turismo di questa zona, gli aspetti di forza e le debolezze del sistema. I flussi turistici confermano un forte sbilanciamento dell'offerta e della domanda turistica verso l'Alta Valtellina (Grafico 1), a discapito del resto del territorio.

Negli ultimi cinque anni (2006 – 2010) si è notata una forte presenza turistica concentrata su Bormio e Livigno, mentre le altre località principali registrano un flusso turistico molto più ridotto, per quanto, talvolta, con trend positivo. La ragione più immediata di tale sbilanciamento è l'offerta turistica e termale di queste due località, storicamente forti nel settore del turismo sportivo e recentemente in crescita nell'ambito del wellness.

² Presentazione Consorzio per la Destinazione Turistica Valtellina 2011

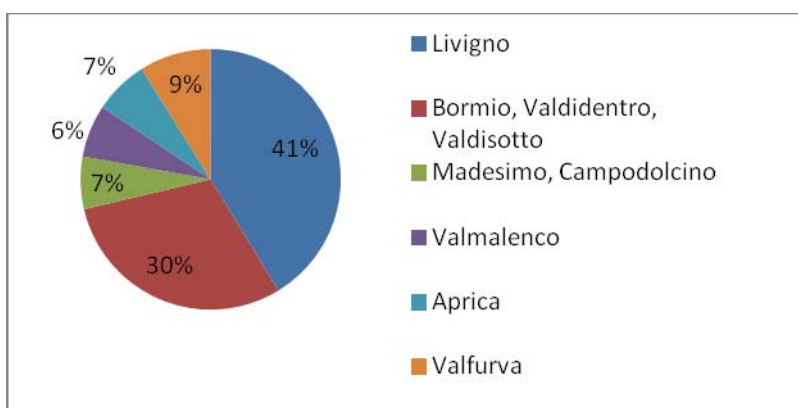
Grafico 1: Confronto distribuzione offerta sportiva e termale



Fonte: Elaborazione dati <http://www.valtellina.it>

È possibile notare che la somma dei visitatori di Livigno e Bormio (nell'analisi unito a Valdidentro e Valdisotto) superano largamente quelli complessivi di Madesimo, Campodolcino, Valmalenco, Aprica e Valfurva. Sul totale, Livigno e Bormio attirano quasi tre quarti dei turisti di tutta la Valtellina (Grafico 2). In termini assoluti però è stato registrato un calo di presenze sul territorio, sempre più riferito ad un turismo di prossimità di durata inferiore ai tre giorni.

Grafico 2: Presenze alberghiere 2011

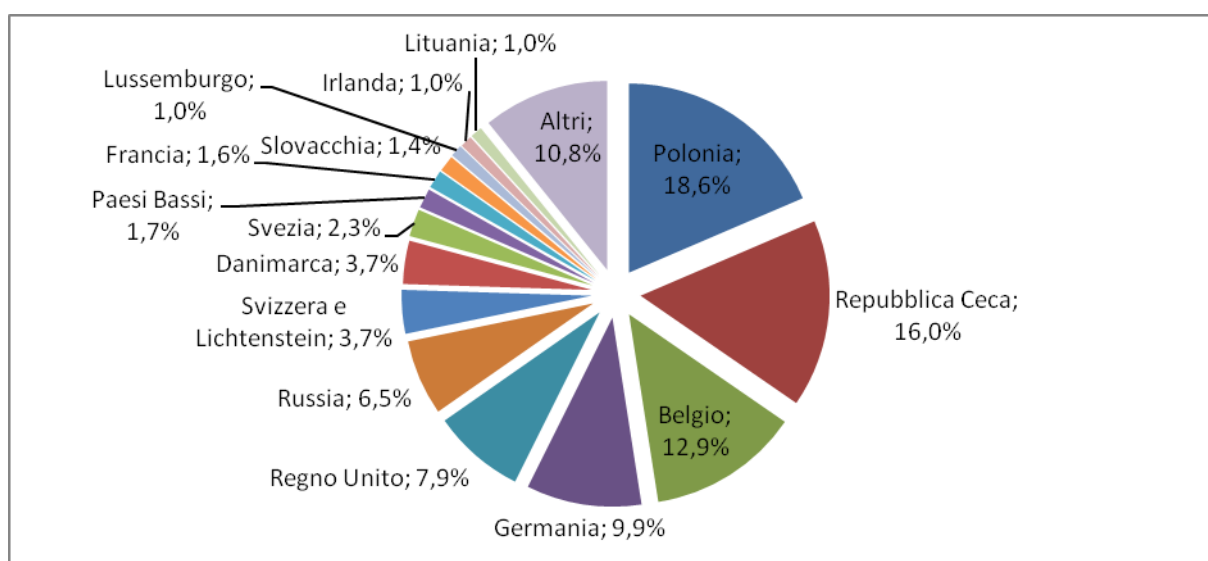


Fonte: elaborazione dati presentazione Consorzio per la Destinazione Turistica Valtellina 2011

Un altro aspetto interessante sul quale soffermarsi è la provenienza dei turisti. Negli ultimi anni si è registrata una diminuzione di visitatori italiani, tedeschi e inglesi, che un tempo rappresentavano la parte più numerosa dei turisti locali. Oggi i principali turisti della Valtellina provengono dall'Est Europa, in particolare da Polonia e Repubblica Ceca (Grafico 3). Il cambiamento della provenienza del turista medio, ha ridotto la marginalità, attirato principalmente dai prezzi vantaggiosi, piuttosto che dalle bellezze e dall'esclusività dei luoghi.

L'offerta alberghiera è lievemente aumentata negli ultimi 11 anni, mentre quella extralberghiera, soprattutto di appartamenti in affitto è addirittura esplosa (es. Livigno: 496.000 px nel 2011 solo nell'offerta extralberghiera ad affittanza settimanale)³, anche grazie alle promozioni low-cost rivolte proprio all'Europa dell'Est.

Grafico3: Presenze alberghiere per nazionalità 2011



Fonte: Elaborazione dati presentazione Consorzio per la Destinazione Turistica Valtellina 2011

Parlando di turismo in Valtellina è poi doveroso aprire una parentesi sul fenomeno delle *seconde case*, che ha contribuito a incrementare la fama della zona come località di villeggiatura. Questa tendenza insediativa peculiare delle aree più turistiche (Alta Valtellina), è stata sicuramente favorita dall'ambiente montano e dal paesaggio ma anche dalla prossimità geografica con i principali centri urbani del Nord Italia, in particolare Milano, che rappresenta il maggiore bacino d'utenza.

Le abitazioni con uso diverso da "prima casa" corrispondono circa al 20% in Valchiavenna e in Valtellina di Sondrio e Morbegno, mentre il valore si aggira intorno al 30% nella Valtellina di Tirano e dell'Alta Valtellina. Per quanto concerne la relazione tra case occupate e non occupate, in Alta Valtellina e nella zona di Tirano il rapporto è superiore al 15%, mentre nelle aree di Sondrio e Morbegno e in Valchiavenna il valore è maggiore del 40%. Infine è interessante notare come il trend di crescita edilizia di seconde case supera il 30% in Valchiavenna e Valtellina di Morbegno e Sondrio, mentre nella Valtellina di Tirano e Alta Valtellina si registrano valori nell'intorno del 20%. Gli alloggi in affitto, invece, presentano un incremento solo in Valchiavenna e Bassa Valtellina, mentre a Tirano e in Alta Valtellina sono registrate riduzioni inferiori al 10%.

³ Presentazione Consorzio per la Destinazione Turistica Valtellina 2011

Da ultimo, dato lo scopo dello studio, è stato interessante domandarsi come la dimensione turistica si integrasse con quella culturale e provare a riflettere su quali fossero gli interessi culturali del turista che viene in visita in Valtellina. Analizzando le proposte culturali rivolte ai turisti, emergono due tendenze: in un caso l'offerta culturale si articola in un insieme di attività di tipo sportivo ed enogastronomico, rivolte ad un pubblico che tipicamente è quello dei turisti dell'Alta Valtellina; nell'altro, l'offerta è quella di un turismo culturale di nicchia, ovvero rivolto a coloro che decidono di visitare la Valtellina al fine di conoscerne specificamente le peculiarità artistiche, tradizionali e culturali. Entrando nel merito di alcuni esempi concreti, fanno parte nella prima tipologia le proposte turistiche presenti sul sito ufficiale della Valtellina, suddivise tra "Ambiente E Sport!"⁴ e "Artigianato E Sapori"⁵, queste ultime prettamente legate a tradizioni e luoghi tipici. La seconda categoria fa invece riferimento a dei veri e propri percorsi alla scoperta delle bellezze culturali della Provincia, declinati in alcuni "Itinerari Turistico – Culturali"⁶ quali ad esempio: Le città *Slow* della Valtellina che valorizzano e aggregano luoghi dedicati al buon cibo; o ancora percorsi che attraversano il territorio raccontandolo attraverso la sua tradizione agricola e artigianale, e aiutando la riscoperta di luoghi del patrimonio, nascosti o perduti.

Da questo quadro si evince che la cultura viene intesa in modo fortemente strumentale, come complemento di pacchetti turistici, come servizio aggiuntivo. Infatti i programmi hanno tutti una forte connotazione enogastronomica e paesaggistica che bene si concilia con l'aspettativa del turista. Rispetto all'obiettivo principale del lavoro in essere che, ricordiamo, è quello di definire le condizioni progettuali e organizzative per dar vita ad un ente che coordini il sistema dello spettacolo dal vivo in Valtellina e Valchiavenna, il tema del turismo culturale rappresenta un'appendice. Le politiche culturali giocano un ruolo fondamentale nella ricostruzione dell'identità territoriale e di conseguenza possono avere un effetto anche sulla dimensione turistica. Pertanto una delle questioni fondamentali è quella di capire come conciliare la politica culturale con una politica di rilancio turistico, rendendo l'identità del territorio l'elemento comune di questa ricerca.

3. Offerta di Spettacoli dal Vivo

3.1. Note metodologiche

Per analizzare l'offerta culturale della Valtellina e della Valchiavenna si è costruito un database con tutti gli eventi organizzati in questo territorio nell'anno 2011. I 313 eventi della stagione sono stati censiti attraverso un attento lavoro di mappatura che ha utilizzato le informazioni pubblicate negli archivi del sito istituzionale della Valtellina (Valtellina.it), del giornale "Vaol.it", del portale "Valchiavennalife.com", dell'Unione Società Corali di Sondrio e dei siti di singole associazioni impegnate nell'organizzazione di iniziative culturali. Questa modalità di ricerca ha comportato il rischio di non rilevare parte degli spettacoli, specialmente quelli di minore rilievo e con poca possibilità di esser pubblicizzati. Tuttavia, è proprio per ridurre al minimo questo limite che ci si è serviti degli archivi di portali e giornali di portata locale ed iper-locale.

Per ciascun evento è stato considerato l'ente organizzatore, lo spazio nel quale è avvenuto, il comune e la data di svolgimento. È stato inoltre riportato, laddove necessario, l'evento

⁴ www.valtellina.it

⁵ www.valtellina.it

⁶ <http://www.itineritaly.it>

“contenitore”, festival o rassegna, in cui lo spettacolo è stato inserito. Infine, è stata operata una classificazione degli eventi secondo le sei maggiori categorie di spettacolo individuabili nel database (“Teatro”, “Teatro Dialettale”, “Teatro Bambini” “Classica”, “Coro”, “Musica – Altri generi”). A partire da questi dati, sono stati analizzati:

- la composizione dell’offerta di spettacoli dal vivo;
- la distribuzione geografica degli eventi;
- la distribuzione temporale degli eventi;
- il ruolo degli enti promotori.

Infine, è stato esaminato con maggior dettaglio il ruolo svolto dai soci dell’Ente per lo spettacolo dal vivo Valtellina e Valchiavenna.

3.2. Principali evidenze

Le sei categorie utilizzate per classificare gli eventi si riferiscono per metà a spettacoli musicali (“Classica”, “Coro” e “Musica – Altri Generi”) e per metà a spettacoli teatrali (“Teatro”, “Teatro Bambini”, “Teatro Dialettale”).

Dei 313 spettacoli analizzati, oltre tre quarti sono eventi musicali. Tra questi colpisce come i concerti di musica classica (26,5%) e quelli corali (17%) abbiano una rilevanza, almeno in termini numerici, non trascurabile. Rispetto agli spettacoli teatrali, corrispondenti complessivamente a meno di un quarto del totale degli eventi censiti, emerge la forte presenza di spettacoli di teatro dialettale, oltre un quinto (21%) di tutte le rappresentazioni teatrali.

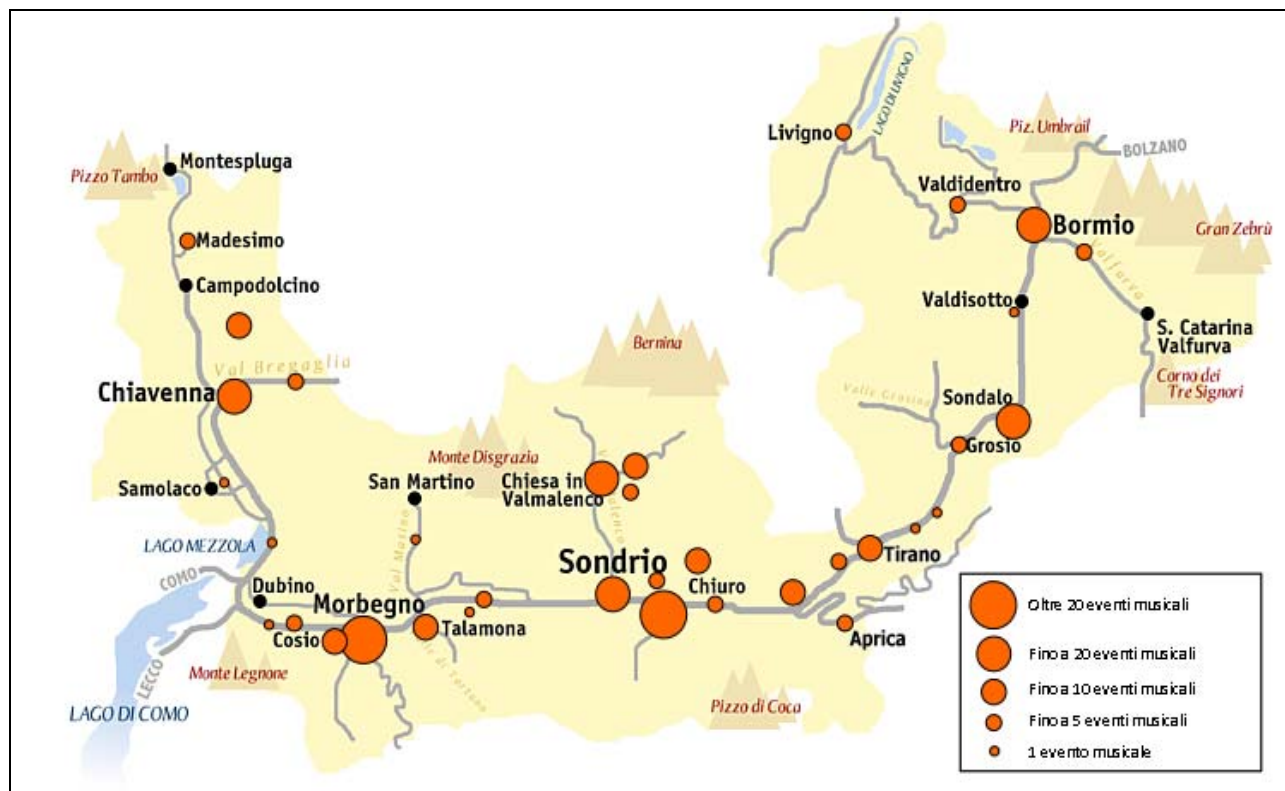
Un aspetto che è stato preso in esame è stato la diffusione degli spettacoli, per i quali si è distinto tra eventi provinciali⁷ ed extra provinciali: ciò ha consentito di trarre alcune considerazioni preliminari rispetto al grado di apertura della programmazione verso artisti di rilievo regionale/nazionale/internazionale. Rispetto a questo parametro, quasi la metà degli eventi censiti (46%) ha un orizzonte strettamente locale e non circuita al di fuori di Valtellina e Valchiavenna. Sebbene non si voglia far discendere da questo dato alcun giudizio qualitativo sugli spettacoli stessi, è però evidente il pericolo che possa essere precluso al pubblico valtellino l’accesso a spettacoli facenti riferimento a tradizioni e registri diversi da quelli radicati sul territorio. È stato calcolato un numero molto basso di spettacoli di artisti di fama nazionale, sia in ambito musicale che teatrale, e una forte concentrazione territoriale e stagionale. Oltre al potenziamento dei generi forti quali ad esempio la musica classica ed il jazz, sembra utile fissare un obiettivo di crescita della capacità di programmazione in termini di apertura verso la scena nazionale, di circuitazione e, per contro di valorizzazione delle produzioni locali.

L’analisi della distribuzione geografica degli eventi ha considerato i comuni, le macro aree geografiche (Valchiavenna, Valmalenco, Bassa, Media e Alta Valtellina) e le strutture nelle quali si sono tenuti gli eventi censiti. Circa la metà dei comuni (40 su 78) ha ospitato almeno uno spettacolo dal vivo nel 2011. I tre comuni più attivi risultano essere Morbegno, Piateda e Chiavenna, e nel complesso il 71% degli spettacoli ha avuto sede in soli dieci comuni. Inoltre, alcuni comuni presentano un’offerta molto connotata: Sondalo, Bormio e Piateda tra i dieci centri più attivi, hanno ospitato unicamente eventi musicali. Una forte specializzazione può essere anche rilevata nella

⁷ Sono stati considerati di diffusione provinciale quegli spettacoli (e artisti) per cui non si è trovata evidenza di attività al di fuori della provincia di Sondrio.

macro area geografica dell'Alta Valtellina, dove il 70% degli eventi sono stati concerti di musica classica.

Figura 2 - Distribuzione degli eventi musicali

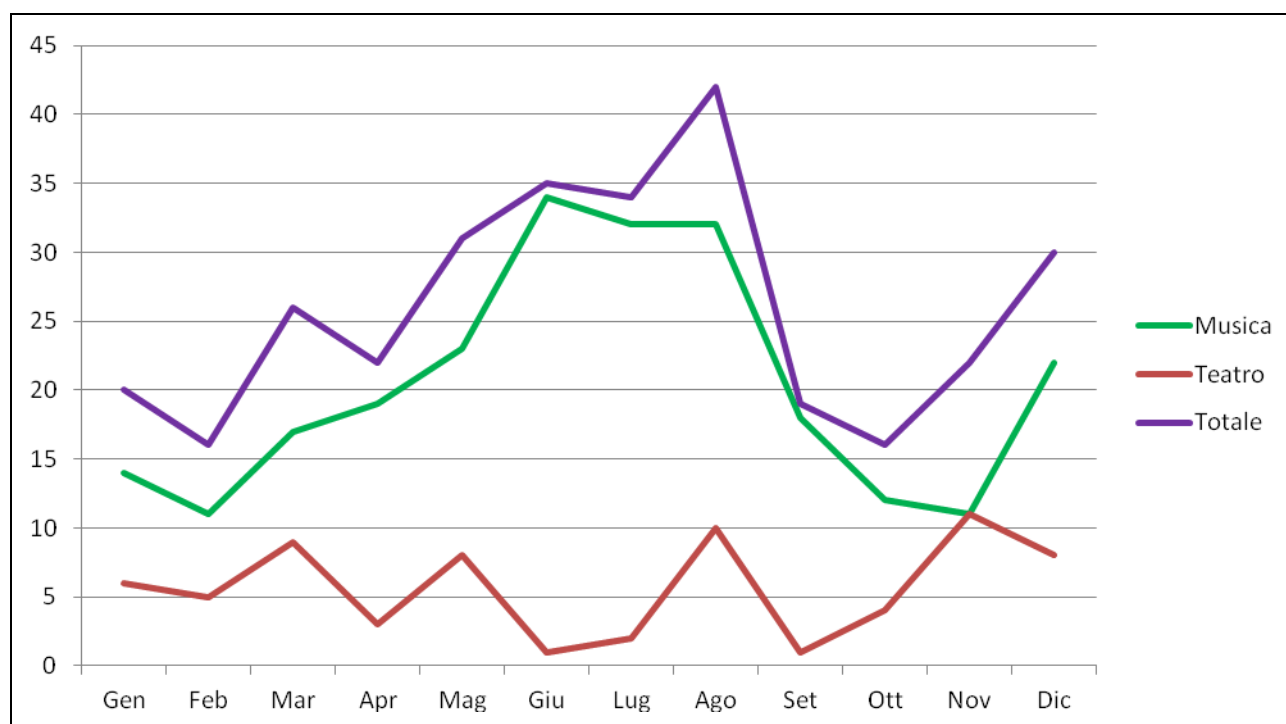


Fonte: Elaborazione propria da data base ASK – Progetto Valtellina

Rispetto alle strutture ospitanti gli spettacoli, sono poche quelle che offrono una programmazione specializzata su un solo genere. Analizzando poi la distribuzione degli eventi nelle diverse strutture emergono due ulteriori peculiarità: a fronte di un numero elevato di spazi utilizzati (135) vi è la concentrazione di molti spettacoli in poche strutture (le prime 3 ospitano il 26% degli eventi). Dunque accanto a pochi spazi molto utilizzati ve ne sono moltissimi la cui attività sembra essere occasionale (sono 92 quelli che hanno ospitato un solo spettacolo). Questa propensione ad organizzare eventi anche in luoghi inconsueti, molto spesso chiese, rivela un modo caratteristico del “fare spettacolo” in questo territorio e un’attitudine del pubblico locale a riconoscere e apprezzare questa modalità.

L’analisi della distribuzione temporale degli spettacoli ha considerato soprattutto la presenza di variazioni stagionali significative. La maggior parte degli eventi censiti in tutte le macro aree, ad eccezione della Valchiavenna, si è tenuta nei mesi estivi e a dicembre. Analizzando più nello specifico la stagionalità delle singole tipologie di spettacoli si nota che le rappresentazioni teatrali hanno avuto una distribuzione più disomogenea ed irregolare; in particolare, a picchi molto forti in certi periodi (gennaio, marzo, maggio e novembre) sono corrisposti periodi di quasi assoluta mancanza di programmazione (1 spettacolo a giugno e settembre, 2 a febbraio, 3 ad agosto).

Figura 3 - La distribuzione temporale degli eventi nel 2011



Fonte: Elaborazione propria da data base ASK – Progetto Valtellina

Considerando gli enti promotori degli eventi è emersa innanzitutto la loro natura fortemente eterogenea. L'elenco dei 67 enti rilevati include infatti associazioni culturali, spazi ricreativi, attori istituzionali (comuni) o con una funzione istituzionale (biblioteche), fino alle compagnie teatrali o musicali. Inoltre, tra queste sono solo quattro le istituzioni che realizzano sia spettacoli teatrali che spettacoli musicali, mentre solitamente si è notata una specializzazione in uno dei due settori o addirittura in uno dei sei generi (Mambo Pub, Associazione Culturale ForteMente, Associazione LeAltreNote, Centro Teatrale Lariano su tutti). Ciò è confermato anche dall'analisi delle singole categorie di spettacolo, per le quali generalmente ciascuna presenta pochi attori forti. Il caso più evidente è quello della musica classica, categoria in cui le due istituzioni più attive hanno organizzato quasi metà dei concerti. Mancano al contrario delle istituzioni culturali forti e riconosciute a livello nazionale.

Un ulteriore elemento di differenziazione è infine quello legato alla presenza sul territorio. Solo pochi enti limitano la loro attività ad una sola struttura (il Mambo Pub e la Società Operaia tra quelli più attivi), mentre la maggior parte delle istituzioni articola la propria offerta su più spazi. In generale gli enti con programmi continuativi sono più legati ad un numero limitato di spazi, mentre la tendenza è di verso opposto nel caso delle istituzioni orientate ad organizzare brevi o brevissime manifestazioni.

4. La domanda di spettacolo dal vivo

Per valutare l'entità della domanda di spettacolo dal vivo nel territorio di riferimento si è ricorso ai dati SIAE utilizzati per la stesura del *Rapporto sulle attività di spettacolo del primo semestre 2011*⁸ e per la costruzione delle *Mappe dello Spettacolo*⁹. Entrambi i documenti si riferiscono alla spesa del pubblico (intesa come spesa complessiva, ovvero spesa al botteghino più spese accessorie¹⁰) per tutte le attività di spettacolo, con dettaglio rispettivamente a livello provinciale e comunale. Questi dati presentano tuttavia dei limiti dovuti al parametro utilizzato, alla modalità in cui sono stati elaborati e all'orizzonte temporale cui fanno riferimento. Il parametro utilizzato, la spesa del pubblico, include nel conteggio anche le spese accessorie (consumazioni, servizio di prenotazione, ecc.) la cui importanza varia fortemente da un genere all'altro rendendo impreciso il raffronto. I dati sono poi spesso riportati secondo categorie troppo generiche, come le ampie fasce di spesa utilizzate nelle *Mappe dello Spettacolo*. Questa modalità di aggregazione rende difficile la comprensione dell'effettiva entità della spesa del pubblico e preclude dunque un'analisi dettagliata. Infine, i due documenti pubblicati fanno riferimento ad un orizzonte temporale non comparabile: sono semestrali i dati inclusi nel *Rapporto*, sono invece annuali quelli su cui le *Mappe* sono costruite. Questi limiti rendono dunque inefficace e parziale il tentativo di analizzare la domanda di spettacolo dal vivo a partire dai dati disponibili, evidenziando la necessità di un sistema per la raccolta di dati più puntuale ed che faccia riferimento a criteri tra loro omogenei.

Dato l'obiettivo di indagine di questo studio, l'analisi si è concentrata sui dati relativi all'attività teatrale e all'attività concertistica. Nel primo semestre del 2011 le due categorie hanno registrato importanti variazioni della spesa del pubblico rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (+78% l'attività concertistica, -10% quella teatrale). A fare da contesto a queste variazioni vi è l'andamento decisamente positivo (+21%) della spesa complessiva per lo spettacolo dal vivo in provincia di Sondrio, corrispondente all'incremento maggiore su base regionale. Ad un esame più attento, tuttavia, emerge come esso sia per la maggior parte dovuto al forte aumento della spesa del pubblico registrato per l'attività cinematografica (+87%), che vale quasi un terzo del totale.

Per una valutazione del volume complessivo e del peso reale della domanda locale, la spesa della provincia di Sondrio è stata confrontata con quella di altre due province, quali Aosta e Belluno, ritenute simili per le caratteristiche del territorio (zone montuose ed equivalente ampiezza della superficie in mq), per il numero di comuni e per la dimensione della popolazione. Complessivamente, la spesa pro capite per gli spettacoli dal vivo della provincia di Sondrio è di poco superiore a quella di Belluno ma di molto inferiore rispetto a quella di Aosta. Il pubblico lombardo spende di più per il teatro che per la musica, ma meno che nelle altre due province. Nonostante alcune variazioni, il livello di spesa pro capite per spettacoli musicali e teatrali in provincia di Sondrio è simile e comparabile a quello delle province di Belluno ed Aosta.

E' evidente come queste considerazioni non possano fornire una fotografia chiara del comportamento del pubblico dello spettacolo dal vivo in Valtellina, poiché i consumi culturali del territorio non sono stati oggetto né di precise rilevazioni quantitative né di approfondimenti

⁸ I valori dello spettacolo nel primo semestre 2011, SIAE, disponibile online:

http://www.siae.it/statistica.asp?link_page=Statistica_RapportoSemestrale.htm&open_menu=yes

⁹ Sono disponibili online sul sito della SIAE, nella sezione dell'Ufficio Statistica:

http://www.siae.it/statistica.asp?click_level=3600.0700.0600.0600&link_page=Statistica_MappeDelloSpettacolo2010.htm

¹⁰ Per la definizione vedi *I valori dello spettacolo nel primo semestre 2011: 5, SIAE*

qualitativi. Il superamento di questa scarsità di informazioni è un passaggio necessario per lo sviluppo di politiche culturali coerenti con le caratteristiche di contesto.

5. Modello di offerta

La prima parte dello studio ha permesso di individuare le caratteristiche distintive del sistema culturale locale e di evidenziare una serie di peculiarità riconducibili ad elementi di contesto. Da questo è nata un'analisi dei bisogni a partire dalla quale è stato possibile riconoscere le priorità di intervento e valutare alcune possibili azioni.

Dal punto di vista metodologico si è proceduto prima di tutto individuando una serie di ipotesi di intervento che rispondessero ai bisogni del territorio, quindi sviluppando ciascuna idea e infine integrando le diverse componenti tra loro, definendo una struttura organizzativa equilibrata e leggera che le comprendesse tutte. Le tabelle 3 e 4 mostrano i tre momenti del processo di analisi e definizione delle azioni proposte: contesto – bisogni – attività.

Tabella 2 - Analisi contesto - bisogni - attività

Contesto	Sistema dello spettacolo chiuso, con un'identità poco definita all'esterno	Prevalenza di produzioni di livello provinciale e locale	Sistema fortemente autoreferenziale	Presenza di molte scuole artistiche e di gruppi dilettantistici o semi professionali	Numero elevato di strutture atte ad ospitare eventi di spettacolo utilizzate sporadicamente
Bisogni	Connotare e accreditare il territorio sulla scena contemporanea	Aprirsi ad un sistema di produzioni di richiamo nazionale	Favorire il confronto fra le diverse istituzioni e l'apertura al pubblico non specializzato	Incoraggiare la produzione artistica e creare le condizioni per la crescita professionale	Valorizzare il patrimonio locale e il sistema dei luoghi dello spettacolo
Attività	Ampliare l'offerta con eventi di altissimo prestigio culturale e forte valore identitario.	Creazione di un circuito teatrale Programmi di residenza per artisti	Progettazione e coordinamento artistico di eventi di confronto fra le istituzioni (concorsi, rassegne, etc.)	Progetti di formazione artistica	Mappatura degli spazi (quali, caratteristiche tecniche, etc.) e loro promozione in una logica di circuito

Tabella 3 - Analisi contesto - bisogni - attività

Contesto	Sistema di offerta molto frammentato e assenza di dati sulla domanda del pubblico	Percezione di un'offerta culturale poco ricca e varia. Mancanza di coordinamento tra le istituzioni sulla programmazione	Progetti comuni limitati o assenti	Mancanza di competenze gestionali per sostenere la crescita delle associazioni culturali locali	Presenza di importanti strutture per lo spettacolo di proprietà pubblica
Bisogni	Acquisire una visione e una conoscenza complessiva della domanda e offerta di spettacolo nel territorio	Dare visibilità all'offerta culturale nel suo complesso	Dare solidità istituzionale al sistema locale dello spettacolo	Diffondere una cultura della progettazione sostenibile	Offrire le competenze necessarie per gestire le strutture
Attività	Attività di censimento e monitoraggio del sistema	Coordinamento della comunicazione (es. sito, guida)	Coordinamento progetti territoriali	Coordinamento progetti territoriali	Gestione diretta degli spazi

L'analisi del contesto ha permesso di capire quali fossero le caratteristiche principali del sistema dello spettacolo attualmente esistente e di ragionare su quali potessero essere gli aspetti da valorizzare in un'ottica di integrazione con le risorse e le potenzialità espresse dal territorio. A partire questo, sono state definite le attività più adatte, nel contesto in esame, a rispondere ai bisogni individuati.

L'idea progettuale che ha fatto seguito a questa analisi si è sviluppata secondo la considerazione che l'Ente dovesse diventare un punto di riferimento per la comunità locale e per gli operatori culturali: da un lato consolidando il sistema culturale locale, garantendo tutta una serie di servizi che potessero contribuire a migliorare le competenze gestionali dei singoli soggetti e aiutandoli a dare valore alla loro progettazione; dall'altro creando una rottura con il sistema di produzione tradizionale tipico locale, aprendolo verso l'esterno e rendendo possibile un dialogo più fitto con la scena produttiva nazionale più interessante.

Per tale ragione una parte importante del lavoro è stata dedicata a capire quali fossero le condizioni per porre la nascente istituzione nel cuore delle attività culturali del territorio. Questo obiettivo ha guidato poi la fase di progettazione, realizzata secondo alcuni principi guida:

- **Utilità e novità:** l'intervento non deve essere finalizzato solo al consolidamento del sistema esistente ma ad una sua crescita sul fronte della qualità e della varietà della produzione culturale.
- **Coinvolgimento:** la progettazione delle attività da svolgere deve avvenire in dialogo con operatori, enti locali e comunità e considerare il riconoscimento collettivo come una condizione imprescindibile per il funzionamento della nuova istituzione.
- **Sostenibilità:** l'offerta deve essere predisposta tenendo in considerazione la sostenibilità economica nel medio termine. Per le sue prime fasi è dunque ipotizzabile un insieme modulabile di attività che possono entrare in funzione gradualmente.

Rispettando queste condizioni, si è ritenuto che il modello d'offerta dell'Ente dovesse comprendere tre funzioni principali:

- **Artistica:** l'Ente, come nuovo operatore del settore, agisce parallelamente agli altri soggetti attivi nel territorio, producendo una propria attività artistica ma, al contempo, è in forte relazione con gli altri operatori perché svolge un'azione di coordinamento e valorizzazione dell'attività locale nel suo insieme. L'Ente deve cioè operare nell'ottica di favorire una crescita professionale e artistica del sistema essendo esso stesso promotore di questo processo e sostenendo i singoli nella costruzione di azioni di coordinamento e apertura.
- **Istituzionale:** l'Ente assume una posizione di intermediazione tra gli enti pubblici locali, che definiscono le politiche, e il sistema culturale (cioè gli operatori e il pubblico) che le interpreta e anima concretamente.
- **Di servizio:** l'Ente rappresenta un punto di riferimento per la professionalità che contraddistingue la sua azione. Esso può diventare l'interlocutore capace di offrire tutte quelle competenze che gli operatori locali hanno bisogno di acquisire per una crescita qualitativa e quantitativa dell'attività gestita.

La somma di queste azioni consente all'Ente di entrare in relazione con gli organi istituzionali (la pubblica amministrazione e gli enti locali), con gli operatori del settore (gli organizzatori), con il pubblico, con i promotori e sostenitori dell'attività artistica (finanziatori pubblici e privati), con gli artisti e i giovani che vogliono misurarsi con il mondo dell'arte, con il mercato dello spettacolo (in particolare con il sistema della circuitazione delle compagnie di spettacolo). Pertanto ognuna delle attività è da ritenersi fondamentale per dare all'Ente la possibilità di essere riconosciuto come interlocutore centrale del sistema e davvero in grado di contribuire al suo governo e alla sua crescita. Ciò detto, il principio della sostenibilità ha spinto a frazionare quanto più possibile l'azione in una pluralità di interventi alternativi, in modo da rendere possibile l'attuazione del programma nel suo insieme, in fasi successive e progressive. Per la prima fase, di durata annuale, sarebbe auspicabile il ricorso ad una struttura leggera, anche dal punto di vista giuridico, in grado di assicurare grande agilità nella gestione dei processi e delle relazioni. L'Ente avrebbe già tuttavia un ruolo produttivo rispetto alla creazione di progetti specifici per il territorio e compiti di monitoraggio e di pianificazione per la gestione diretta degli spazi. Nel secondo anno, l'Ente dovrebbe perseguire l'obiettivo innanzitutto di consolidare, in termini di qualità dei servizi e istituzioni raggiunte, le attività già svolte per poi, nel corso del terzo anno, assumere la propria forma giuridica definitiva e ampliare il raggio d'azione a tutte le attività sopra descritte (Tabelle 3 e 4).

Anticipando le conclusioni, bisogna però dire che il senso dell'esistenza stessa di un Ente è da vincolare alla realizzazione di tutte le attività; solo se prese nella loro totalità esse consentono all'Ente di raggiungere una massa critica sufficiente alla sostenibilità e al conseguimento di un riconoscimento istituzionale reale.

6. Considerazioni conclusive

Questo lavoro di analisi, che qui è illustrato negli aspetti di sintesi più rilevanti, è stato utile per raccogliere una serie di informazioni e suggestioni sul territorio della Valtellina e Valchiavenna, a partire dalle quali costruire una proposta progettuale che sia coerente con le caratteristiche locali e capace di interpretare le potenzialità della zona per valorizzarle e farle crescere.

Ciò che emerge è uno scenario molto frammentato sia dal punto di vista geografico che turistico; sebbene il territorio abbia una dimensione contenuta la sua identità è molto sfaccettata e le problematiche, che caratterizzano ciascuna di esse, molto diverse. Sul fronte turistico ad esempio, questa complessità si manifesta in una netta separazione tra la realtà dell'Alta Valtellina, che è molto connotata, e del resto della provincia, che invece fatica a trovare una sua identità.

Dal punto di vista culturale e in particolare rispetto allo spettacolo dal vivo, ciò che risulta evidente è che vi sia un'offerta molto ampia di eventi di diverso genere e natura, con una presenza notevolissima di soggetti coinvolti nella programmazione di iniziative. Il patrimonio è molto eterogeneo, composto da iniziative di dimensioni molto piccole (per numero di eventi, per durata complessiva, etc.), molto diverse per livello qualitativo e visibilità. Inoltre si nota che vi è un grandissimo numero di soggetti coinvolti nella programmazione delle iniziative, e sembra che di fatto ciascuno operi in modo autonomo, secondo quanto consolidato per tradizione. Mancano delle istituzioni forti che fungano da perno di questo sistema che di fatto sembra non avere una linea di indirizzo precisa.

Sul fronte della domanda è più difficile tracciare un profilo del pubblico locale. I dati a disposizione descrivono gli aspetti quantitativi dei consumi culturali ma di fatto manca un approfondimento degli aspetti comportamentali del pubblico locale (interessi, motivazione, aspettative, etc.). Un'analisi che sia volta a capire cosa spinga la comunità locale a partecipare alla vita culturale delle valli potrebbe essere di uso complementare rispetto alle statistiche relative ai livelli di spesa. La conoscenza di questi aspetti, che per certi aspetti potrebbe sembrare di interesse prettamente teorico, invece può essere di grande aiuto per definire linee di indirizzo sulla base delle quali orientare o ridisegnare le politiche culturali di un territorio.

L'analisi di questa situazione ha permesso di rispondere alla prima domanda di ricerca, posta in fase preliminare, che riguardava l'opportunità di dare vita ad un altro, nuovo ente che si occupasse di spettacolo dal vivo, in un territorio nel quale certo non manca l'iniziativa personale. In secondo luogo è emerso il bisogno di attribuire a questo nuovo soggetto un ruolo di intermediazione tra il sistema delle politiche, stabilite a livello centrale dagli enti locali e il sistema degli operatori; questi, avendo una dimensione medio piccola, faticano a interfacciarsi in modo strutturato e continuativo con un sistema di produzione a livello nazionale e non riescono a far crescere il sistema esistente al punto da renderlo un pezzo riconosciuto del sistema produttivo contemporaneo.

Secondo queste premesse, non si è trattato tanto di progettare un Ente che organizzasse attività culturali ma di ristrutturare un sistema, di mettere ordine all'interno di un settore estremamente articolato; quindi, si è lavorato per definire un progetto di politica culturale che favorisse una mobilitazione collettiva, che lasciasse una traccia sul territorio e nel suo sistema produttivo, che creasse occupazione e sostenesse un processo di rilancio territoriale.

In parallelo rispetto a questa ricerca sul modello di offerta, è stato condotto uno studio con lo scopo di definire la forma giuridica più adatta per l'Ente. La scelta della forma giuridica è un elemento imprescindibile che condiziona, nei tempi e nei modi, la realizzazione delle proposte. Sotto il profilo della sostenibilità, essa influenza la scelta degli interlocutori da coinvolgere e le loro modalità di partecipazione. Il tema della sostenibilità è stato considerato anche attraverso un'analisi economica, volta ad identificare le condizioni minime di fattibilità. Le valutazioni, che hanno portato alla costruzione del conto economico previsionale, sono state fatte sulla base dei principi di sostenibilità e prudenza, in una prospettiva di massimo contenimento dei costi e del rischio.

I risultati hanno permesso di definire quale fosse il livello di impegno richiesto per realizzare il modello preliminare di Ente individuando un ordine di grandezza, economica ed operativa, minimo per poter realizzare il progetto nel rispetto di un vincolo di sostenibilità. Ciò ha consentito di fissare

il punto di partenza per ragionare con i soggetti pubblici e gli operatori locali, sulla reale fattibilità, di un progetto i cui grandi volumi di attività richiedono che siano predisposto preventivamente un capitale non facile da garantire date le difficili condizioni di contesto, politiche ed economiche. Questo confronto ha inoltre permesso di ridefinire l'ordine delle priorità per la progettazione dell'Ente, per assicurarne la realizzabilità già nel breve termine. La proposta operativa, che ne è derivata, è stata dunque incentrata su una visione condivisa del ruolo dell'Ente rispetto al sistema culturale del territorio; è stato concordato che esso debba:

- assumere un ruolo di intermediazione tra il sistema culturale, quello politico e i soggetti economici;
- accreditarsi tra gli operatori culturali già presenti;
- assumere una funzione di intermediazione verso il mercato;
- acquisire competenze ed esperienza nella gestione di progetti e spazi culturali.

Da questo quadro, sono stati delineati per l'Ente due possibili ambiti di lavoro, complementari tra loro: il primo riguarda lo sviluppo di una serie di iniziative, di tipo istituzionale, volte a valorizzare il sistema dello spettacolo locale e a connotare l'Ente come soggetto in grado di svolgere una funzione di indirizzo culturale; l'Ente dovrebbe occuparsi di attività quali, a titolo di esempio, il coordinamento del calendario degli eventi, la comunicazione integrata degli eventi e lo sviluppo di progetti per il territorio attraverso una continua collaborazione tra una rete ampia di istituzioni e operatori; il secondo ambito di lavoro, riguarda la possibilità dell'Ente di divenire esso stesso operatore, proponendosi come soggetto deputato alla gestione di un luogo istituzionale dedicato alla produzione artistica. Questo rappresenta un passo fondamentale per dotare il territorio di un luogo che possa essere riconosciuto come centro fisico di aggregazione del sistema che in questo momento manca di una grande istituzione culturale di riferimento, pur essendo dotato di strutture, quali l'Auditorium di Morbegno, potenzialmente deputate ad assumere questa funzione.

Queste due aree di azione, sono state riconosciute come leve fondamentali per dare avvio al progetto in una forma che preservasse l'obiettivo iniziale di rendere l'Ente un interlocutore nuovo e rilevante del sistema dello spettacolo in Valtellina e Valchiavenna. Dal punto di vista operativo questa scelta consente inoltre di adottare una struttura organizzativa di avvio, ridotta a poche figure e di suddividere le diverse attività in moduli, attuabili progressivamente, fino al raggiungimento della piena operatività, nel medio periodo. Questo approccio graduale, riduce il rischio economico, percepito come forte in un periodo di crisi quale quello attuale e, al contempo, rende possibile un accreditamento progressivo del nuovo Ente, assicurando un livello massimo di autonomia e flessibilità. Tale progettazione ha fissato i presupposti, le condizioni di governo e di sostegno collettivo, sui quali si è poi costituita una Associazione, operativa già dai primi mesi del 2013.