



Università
Ca' Foscari
Venezia

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

In Economia e Gestione delle Arti e delle Attività Culturali

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Tesi di Laurea

Arte pura nel cuore di Istanbul

Relatore

Ch.mo Prof. Pieremilio Ferrarese

Correlatore

Ch.ma Prof.ssa Stefania Portinari

Laureanda

Jessica Carrer

Matricola 834890

Anno Accademico

2011/2012

*"Il viaggiatore che avanza velocemente nelle acque del Bosforo,
attraversate da forti correnti,
intuisce che la potenza del mare riesce a farsi largo
in mezzo alla sporcizia, al fumo e al frastuono di una città molto affollata,
e gli sembra ancora possibile essere libero e indipendente
fra tutte quelle persone, quelle costruzioni e quella storia."*

Orhan Pamuk, Istanbul

Rûh ufuksuz yaşamaz.

Yahya Kemal

INDICE

1. Arte e cultura in Turchia	7
1.1.1. La Turchia e il contesto internazionale	8
1.2. Il turismo in Turchia	10
1.2.1. Tourism Strategy of Turkey - 2023	11
1.3. I Musei	15
1.3.1. Cambiamenti negli ultimi 30 anni	17
1.3.2. I musei nella sfera pubblica	19
1.3.3. Sul report “Change in Management for Managing Change”	24
1.3.4. Le Presidenze dei Musei Nazionali	25
1.3.5. Sul concetto di “publicness” della cultura	28
2. Istanbul: città creativa	31
2.1. 2010 Istanbul European Capital of Culture	32
2.2. Strategic Plan 2010-2014, Istanbul Municipality	33
2.3. Il “triangolo culturale” di Istanbul	34
3. Il SALT	37
3.1. Garanti Bank: “our mission is to be the best bank in Europe”	37
3.1.2. Sul concetto di “corporate responsibility”	39
3.2. Le origini: Platform Garanti Contemporary Art Center	41
3.2.1. Verso la nascita di una nuova istituzione	45
3.3. SALT: un’anima e due location	47
3.3.1. SALT <i>Beyoğlu</i> : la “vetrina” dell’istituzione	48
3.3.1.1. Forum	48
3.3.1.2. Walk-in Cinema	49
3.3.1.3. Garden	50
3.3.2. SALT Galata : il fulcro della ricerca e della memoria	54
3.3.2.1. Ottoman Bank Museum	55
3.3.2.2. Auditorium	55
3.3.2.3. SALT Research	55
3.4. Sulla mission e sulla vision	61
3.5. Il SALT: la ricerca di un nome.....	63

3.6.	Brand e visual identity	64
3.7.	Governance	68
3.8.	Sul budgeting e sui finanziamenti	75
3.8.1.	Partecipazione come indice di successo dell'istituzione	80
3.9.	Sulle politiche istituzionali	82
3.10.	Verso l'autonomia e l'indipendenza economica del SALT	84
3.11.	Il SALT e due realtà a confronto.....	84
3.11.1.	Istanbul Modern Art Museum	85
3.11.2.	Istanbul Archaeological Museums	88
4.	L'istituzione culturale: un'azienda operante in termini di efficacia ed efficienza...	91
4.1.	Parlare di elementi di controllo di gestione.....	92
4.2.	Il budgeting.....	95
4.2.1.	Il budget di progetto.....	95
4.2.1.1.	Le principali classificazioni di costo.....	98
4.2.2.	Lo schema di budgeting.....	100
4.3	Sul beyond budgeting.....	101
4.4.	Il reporting direzionale.....	102
4.4.1.	Sulle tipologie di report.....	104
5.	La programmazione artistica del SALT	106
5.1.	Interpretation Program: la didattica dell'arte	110
5.2.	Riflessioni personali sulla programmazione del SALT.....	111
5.3.	Progetto 1: <i>I am not a studio artist</i>	115
5.3.1.	L'analisi <i>a preventivo</i> della mostra.....	116
5.3.2.	Ipotesi sul progetto.....	119
5.4.	Progetto 2 : Foto Galatasaray	124
5.4.1.	La mostra in numeri: un'ipotesi sulla progettazione.....	125
5.5.	Sul sistema degli indicatori.....	128
6.	Conclusioni	130
	Bibliografia e webgrafia.....	133
	Ringraziamenti.....	137

Premessa

In Turchia il settore privato sta rivestendo sempre più un ruolo attivo nel campo dell'arte e della cultura. Basti pensare alla città di Istanbul che soprattutto negli ultimi anni ha assistito, grazie alla ripresa economica e al boom dell'industria turistica, all'apertura di nuovi spazi e location destinate ad organizzazioni culturali e gallerie.

La voglia di mettersi in gioco nel panorama contemporaneo e la curiosità di sperimentare nuovi media e tecnologie, per dar vita ad un dialogo con la comunità artistica internazionale, sono stati due elementi di forte motivazione che hanno portato ad intraprendere percorsi volti ad un differente approccio alla cultura in Turchia. In un paese caratterizzato da un immenso e prezioso patrimonio storico culturale, lo Stato ha spesso trascurato e dato poco peso all'esuberante ed effervescente creatività dei giovani artisti locali.

Partendo da alcuni concetti chiave relativi alle organizzazioni e alle imprese culturali e approfondendo gli aspetti dei finanziamenti a tale settore, il mio intento è quello di condurre una prima analisi dei cambiamenti artistici avvenuti in Turchia e più in particolare nella città di Istanbul, dove si concentra tuttora il 25-30% della domanda dei consumi culturali.

Dopo aver avuto l'opportunità di trascorrere due mesi ad Istanbul grazie ad una borsa di studio elargita dalla Venice International University ed avere vissuto in prima persona il fervore artistico che si respira in questa città, ho voluto dedicare la mia ricerca ad una realtà che mi ha colpito sin dall'inizio: il SALT. Questa piattaforma culturale, le cui molteplici attività vengono ospitate in due sedi che prendono il nome dal distretto in cui si trovano, rispettivamente il SALT Beyoğlu e Galata, è nata ufficialmente nel 2010 ma altro non è che il frutto di un'indagine artistica cominciata nel 2001 e portata avanti fino ad oggi.

Ritengo che il SALT sia un singolare e fortunato esempio di quanto i finanziamenti privati di una banca, in questo caso GARANTI BANK, siano stati fondamentali per alimentare un discorso artistico inserito in un contesto no-profit che stimoli e attiri la comunità locale a discutere di temi culturali, grazie a frequenti workshop e conferenze, e a confrontarsi con realtà internazionali tramite esposizioni e mostre. La poliedricità di questa istituzione si riscontra nell'attenzione verso le più recenti innovazioni nel campo del design, dell'arte e dell'architettura ma al contempo non trascura l'importanza di possedere un

archivio e avere a disposizione una biblioteca e uno spazio dedicato interamente alla ricerca. Lo sguardo del SALT appare quindi ai propri visitatori proiettato verso il futuro e verso nuovi stimoli ed indagini, ma traspare la consapevolezza di quanto in fondo la custodia del passato sia fondamentale.

La decisione di esaminare la realtà artistica del SALT come caso studio tra tutte quelle presenti oggi ad Istanbul è stata dettata da varie ragioni. La prima motivazione risiede nel voler essere una risposta ai modelli tradizionali istituzionali ormai dilaganti nella città turca, che sono purtroppo copie di musei occidentali. Il SALT invece vuole investigare ed esplorare le varie possibilità di gestione dei musei privati nell'egemonia finanziaria nel campo delle arti e della cultura, mettendo in discussione il paradosso che esiste nell'implicita funzione pubblica dei musei. Come può un'istituzione privata rappresentare i problemi pubblici, di educazione e di ricerca, se per definizione non fa parte di un organismo pubblico? Il SALT, evoluzione di precedenti entità culturali sponsorizzate da Garanti, nasce proprio per colmare l'assenza del settore pubblico che dovrebbe provvedere allo sviluppo culturale ed artistico della propria comunità.

Il secondo motivo che mi ha spinto ad approfondire ed analizzare quest'istituzione è proprio la sua natura di organizzazione no-profit : Il SALT non è un museo, né una galleria con fini commerciali ma si pone come un organismo di ricerca al servizio del pubblico. Seppure rimanga a tutti gli effetti una realtà sussidiaria di Garanti Bank, che attraverso un efficiente sistema di monitoraggio ne controlla tutte le entrate e le spese, le quali vengono registrate dai contabili della banca, il SALT è un'istituzione *libera*, che mantiene nelle decisioni artistiche la più completa autonomia. Ed è libera nell'accezione per cui tutti i suoi visitatori possono fruirne senza dovere pagare nessun contributo o biglietto.

1. Arte e cultura in Turchia

“Since the founding years of the Republic, art has not been seen as just an aesthetic issue, but as a tool for promoting the modernizing revolution to the public. Art speaks to the eye and to the ear”¹.

Fin dalla proclamazione della Repubblica nel 1923, la cultura e le politiche culturali hanno rivestito un ruolo preminente nella fondazione di una Turchia moderna e nel rafforzamento di un’identità nazionale. Domanda e produzione artistica culturale sono stati infatti da sempre associati al concetto di modernità promosso dallo Stato.

Il 1963 segnò la nascita del primo piano quinquennale di sviluppo², in cui vi erano delineate, oltre alle strategie economiche, delle linee guida per le politiche culturali, le quali si rivelarono però, nella maggior parte dei casi, fallimentari, in quanto la loro implementazione non portò ai risultati attesi. Il problema principale si riscontrò nel fatto che, a differenza di quelli prefissati per la produzione industriale, nel campo della cultura non erano presenti né obiettivi a medio o lungo termine né meccanismi di controllo per la misura e valutazione dei risultati. In Turchia le priorità in ambito culturale furono quasi sempre soggette al cambiamento delle inclinazioni politiche ed economiche del partito eletto in un preciso periodo e questo è probabilmente uno dei motivi dell’incoerenza che si riscontra tra i diversi piani di sviluppo. L’unico punto fermo, presente in tutti i programmi, era l’immutabile accento all’importanza della conservazione del patrimonio storico per promuovere un’idea di *cultura nazionale*.

Con l’ultimo piano quinquennale istituito dal 2007 al 2013, nonostante alla cultura non sia stata riservata una sezione a se stante ma venga presa in considerazione sotto quella dedicata ai “Civil Issues”, sono state presentate diverse ed importanti politiche culturali, tra cui il processo di integrazione europea e la necessità di una collaborazione tra il settore pubblico e il settore privato. Traspare inoltre il bisogno di una legislazione tra le organizzazioni non governative e le amministrazioni locali e di misure atte a rafforzare il senso di appartenenza all’interno della società.

Partendo da questo contesto, si è voluto nelle seguenti pagine analizzare la situazione attuale e le tendenze che si stanno affermando, a partire dai rapporti internazionali con il panorama artistico contemporaneo e ai passi compiuti per raggiungere

¹ N. Öndin, *Cumhuriyet’in Kültür Politikası ve Sanat*, Istanbul, Sanat Dünyamız, 2003

² Dal 1963 fino ad oggi son stati formulati 9 piani quinquennali di sviluppo, al fine di proporre strategie per promuovere lo sviluppo economico, sociale e culturale della Turchia. Cfr Serhan Ada, H. Ayça Ince, *Introduction to Cultural Policy in Turkey*, Istanbul, Istanbul Bilgi University Press, 2009, p. 128

gli standard europei. Si vuole inoltre delineare un quadro delle problematiche riscontrate in ambito culturale, avvalendosi dei dati emersi in seguito alla redazione di diversi report. Si è preso in considerazione anche il ruolo del museo e l'intervento del settore privato che ha permesso a differenti contesti artistici di emergere. Contesti in cui la cultura non venga più definita in termini nazionalistici ma venga considerata come un fenomeno inserito sia all'interno della comunità sia nel contesto mondiale.

1. 1. La Turchia e il contesto internazionale

Prima di analizzare i cambiamenti culturali e artistici che si sono susseguiti in questi ultimi anni in Turchia, bisogna innanzitutto pensare alla posizione che occupa questa regione e alla sua influenza nel contesto internazionale. Dal punto di vista geo-strategico, la sua condizione è unica: da sempre considerata un crocevia tra l'Europa e l'Asia, ha potuto stabilire sul piano economico, politico e culturale molteplici interazioni con realtà diverse, quali i Balcani, il Caucaso, il Medio-Oriente, i paesi mediterranei nonché quelli affacciati sul Mar Nero. Sono stati condotti vari studi e ricerche per esaminare la complessa situazione della società turca rispetto a quella europea, mettendone in luce le problematiche nate dalla diversità culturale e religiosa che pervade il paese, e cercando di elaborare concrete soluzioni per costruire solide relazioni internazionali e per favorirne l'accesso all'Unione Europea.

La Turchia è entrata a far parte dei progetti europei dal 1963³, anche se il vero e proprio coinvolgimento del paese risale però al 1999, anno in cui venne accettata la sua candidatura per l'annessione all'UE durante il summit avvenuto ad Helsinki. A questo avvenimento è seguito nel 2000 l'adesione al Programma Cultura⁴, che ha permesso alla Turchia di diventare una possibile e reale candidata per accedere ai fondi messi a disposizione dai programmi europei. Questa negoziazione di *membership* ha dato modo al paese di inserirsi in un dialogo di cooperazione internazionale, volto alla promozione dei settori culturali e alla circolazione dei prodotti artistici.

Tuttavia si sono riscontrate delle divergenze circa l'idoneità delle istituzioni turche

³ Accordo di Ankara, siglato nel 1963 tra la Turchia e la CEE, Comunità Economica Europea.

Scopo esplicito dell'accordo era quello di favorire la crescita economica e sociale del paese, promuovendone la trasformazione delle condizioni economiche e strutturali, al fine di porre le basi per una possibile adesione della Turchia alla CEE.

⁴ Il Programma Cultura istituito per il periodo compreso fra il 1° gennaio 2000 fino al 31 dicembre 2006 è nato come programma di finanziamento europeo nel settore della cultura, considerata come fattore economico e di integrazione sociale. Esso intendeva promuovere la mobilità degli artisti e delle loro opere, nonché progetti finalizzati alla cooperazione transnazionale. Il progetto è stato rinnovato e sostituito dal Programma Cultura 2007-2013. Fonte on-line: http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc411_en.htm

concorrenti ai fondi, rivelandosi nella maggior parte dei casi non conformi ai criteri organizzativi e finanziari richiesti per ottenere lo stanziamento. In aggiunta molte organizzazioni non hanno potuto accedere ai capitali messi a disposizione dal Programma Cultura in quanto non entità corporate o poiché non in grado di pagare la parte di contributi richiesta per la candidatura al progetto.

I Progress Report⁵ annuali condotti tra il 1998 e il 2006 hanno rilevato i piccoli passi mossi dalla Turchia per aderire ai criteri culturali esplicitati dall'Unione Europea, al fine di entrarne a far parte. Nonostante il paese abbia instaurato molti *agreement* bilaterali e sia membro di varie organizzazioni internazionali con le quali mantiene rapporti di cooperazione culturale, come il Consiglio d'Europa, l'UNESCO, l'Organization of the Islamic Conference⁶ e la Joint Administration of Turkish Arts and Culture (*TÜRKSÖY*)⁷, purtroppo riveste ancora un ruolo limitato. La causa di questa condizione è riconducibile ai problemi economici e politici presenti nel paese e per il fatto di non avere ancora accettato e firmato la "Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expression"⁸.

Sono stati adottati pertanto in questi anni diversi documenti per valorizzare e tutelare la ricchezza e la diversità culturale all'interno del paese. Nel 2009 ad esempio il Segretariato Generale per gli Affari Europei delineò delle linee guida all'interno del documento EUCS, European Union Communication Strategy, che la Turchia avrebbe dovuto seguire per accedere all'Unione Europea, ponendo maggiore attenzione ai cambiamenti sociali e all'importanza rivestita dal ruolo della cultura. A questo seguì nel 2010 il "2010-2014 Strategic Plan"⁹ presentato dal Ministero della Cultura del Turismo turco¹⁰ e successivamente il Tourism Strategy of Turkey - 2023¹¹, piano strategico a lungo termine elaborato al fine di adottare nuove soluzioni per valorizzare il vasto patrimonio culturale, che verrà esaminato più avanti.

Il Piano Strategico istituito per gli anni 2010-2014 è un documento redatto in accordo con la Legge sulla Gestione e Controllo del Finanziamento Pubblico, per una più efficiente e trasparente gestione delle risorse pubbliche.

⁵ Fonte on-line: <http://ec.europa.eu/>

⁶ Fonte on-line: <http://www.oic-oci.org/home.asp>

⁷ Il *TÜRKSÖY* venne fondato nel 1993 tra la Turchia, Azerbaijan, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Uzbekistan e Turkmenistan. Fonti on-line: <http://www.kultur.gov.tr> e <http://www.turksoy.org.tr/EN/ana-sayfa/2-25319/20121004.html>

⁸ Fonte on-line: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001495/149502e.pdf>

⁹ Fonte online: <http://www.kultur.gov.tr/Eklenti/3968,stratejikplanpdf.pdf?0>

¹⁰ Il MoCT è stato istituito nel 2003 ed è responsabile, come si evince dall'acronimo, dei settori della cultura e del turismo.

¹¹ Fonte online: <http://www.kulturturizm.gov.tr/genel/text/eng/TST2023.pdf>

Il documento sottolinea l'importanza delle seguenti priorità, sotto il titolo di "Visions":

- *Interesse pubblico;*
- *Supporto alla diversità culturale e al contempo all'unità nazionale;*
- *Guida agli investimenti culturali e all'industria del turismo;*
- *Trasparenza e partecipazione di stakeholders esterni.*

Il progetto è volto alla preparazione di un piano per le politiche culturali turche da implementare entro il 2014. Si è voluto menzionare in quanto nel testo viene riconosciuta l'importanza delle organizzazioni non governative e del settore privato, descritti tuttavia sommariamente come l'insieme di *entrepreneurs*, il cui ruolo è limitato alla collaborazione in cambio di servizi.

1. 2. Il Turismo in Turchia

Secondo i dati diffusi dall'*Istituto turco di statistica, TurkStat*¹², e analizzando il Press Release sul turismo relativo ai mesi di aprile, maggio e giugno 2012, si evince una crescita turistica pari al 3.8% rispetto l'anno precedente. Questo incremento ha natura strutturale ed è il frutto della strategia, illustrata nel prossimo paragrafo, lanciata nel 2007 e orientata al 2023, anno che darà il via alle celebrazioni per il centenario della Repubblica nata con Atatürk. Esaminando non solo le fonti turche, ma riportando le statistiche del World Tourism Organization, UNTWO¹³, sul flusso turistico nei vari paesi del mondo, i dati sembrano confermare tale tendenza. Stilando una top ten delle destinazioni turistiche più visitate nel 2011, la Turchia si situa, dopo l'Italia, al sesto posto.

Ciò che rende la regione turca meta attrattiva sono sicuramente le sue bellezze naturali, il suo immenso patrimonio storico e i diversi siti culturali e religiosi presenti sul territorio. La strategia di sviluppo turistico della Turchia, però, non è esclusivamente focalizzata sulle grandi città o sul turismo balneare di massa delle coste egea e mediterranea, ma vi è la volontà di arricchire l'offerta con intelligenza, puntando su nuovi mercati e su segmenti dal più alto potere di spesa, rifacendosi alla tradizione e introducendo recenti innovazioni. Si è parlato di nuovi tipi di turismo, spaziando dal turismo ambientale, nautico, termale ed incentrato sul benessere, a quello sportivo, comprendente il golf e gli sport invernali, arrivando infine alla proposta di un tipo di turismo congressuale. L'obiettivo dichiarato è quello di raggiungere entro il 2023 il quinto

¹² Fonte online: <http://www.turkstat.gov.tr/Start.do>

¹³ Fonte online: <http://www.unwto.org/>

posto, momentaneamente occupato dall'Italia, tra le mete più frequentate e di ottenere analoga posizione nella classifica legata ai ricavi dell'industria turistica. Questi due risultati dovrebbero portare a ricadute benefiche sia sul livello totale dell'occupazione, con interventi mirati nella preparazione e professionalizzazione degli addetti a tutti i livelli, sia sulla rivalutazione di alcune aree del paese. Programmazione e cooperazione costante tra pubblico e privato costituiscono le parole chiave per raggiungere gli obiettivi esplicitati.

L'esperienza di Istanbul Capitale Europea della Cultura 2010¹⁴, che verrà analizzata più avanti, è stata sicuramente rilevante in quanto ha offerto spunti per un nuovo modo di "fare turismo" in Turchia, basato, almeno nelle intenzioni, su un'offerta di più elevata qualità, professionalizzata, diversificata ed ecosostenibile. Si può parlare infatti di una vera e propria "rivoluzione manageriale" in ambito burocratico, tramite una gestione economica del patrimonio culturale virtuosa, attraverso la condivisione di progetti tra istituzioni pubbliche, private e in qualche caso straniere.

1. 2. 2. Tourism Strategy of Turkey – 2023

*"Towards a happier Turkey at the 100th anniversary of the foundation of our Republic"*¹⁵

Il 2023 segnerà la ricorrenza dei 100 anni dalla nascita della Repubblica Turca. Tale data è stata presa quindi come obiettivo per il piano strategico¹⁶ presentato dal Ministero della Cultura e del Turismo (MoCT) basato sui principi di libertà, diversità culturale e uguaglianza. La Turchia aspira a diventare un attore globale democratico, caratterizzato da una popolazione giovane, dinamica e con un alto livello di istruzione, al passo con tecnologia ed impegnato nei diritti umani.

L'intento del progetto, nato nel 2007, è quello di sviluppare suggerimenti circa nuove strategie da adottare in materia di politiche estere, economiche e socio-culturali, al fine di stimolare un ambiente di discussione tra 81 città della Turchia. La sinergia di più attori è alla base del piano : le istituzioni ufficiali, l'ambiente economico, i centri di ricerca, le organizzazioni non governative, le istituzioni accademiche, esperti e qualsiasi persona o studente interessati a far sentire la propria voce è di contributo all'arricchimento del paese e al suo status di prestigio nella scena mondiale.

Il piano esplicita di volere promuovere ogni singola destinazione attraverso piani

¹⁴ Fonte online: <http://www.istanbul2010.com/>

¹⁵ Fonte online: <http://www.kulturturizm.gov.tr/genel/text/eng/TST2023.pdf>, p. 5

¹⁶ Turkey's Strategic Vision 2003. Fonti online: <http://www.tsv2023.org> e <http://www.kulturturizm.gov.tr/genel/text/eng/TST2023.pdf>

marketing specifici, al fine di stabilire differenti investimenti regionali, che porteranno a dei risultati più concreti e meno distorti dei precedenti orientati verso un turismo di massa. Le soluzioni delineate esprimono quindi un approccio verso una pianificazione basata sulla prospettiva del *“land development pattern”*, modello di sviluppo del territorio, incoraggiando gli investimenti del settore privato su scala regionale nelle aree di alto potenziale turistico e promuovendo un’idea di diversità turistica che ottimizzi e trasformi la situazione attuale.

Il documento propone strategie a lungo termine relative alla programmazione, agli investimenti, all’organizzazione, al turismo domestico e alla ricerca e sviluppo (R&D Services). Particolare attenzione è data anche ai trasporti e alle infrastrutture, alla promozione e al marketing, all’educazione, al *branding* relativo ad ogni città, alla diversificazione dei prodotti e al rinnovo delle esistenti aree turistiche, valorizzandone le destinazioni.

Prendendo in considerazione la sezione riguardante la pianificazione e la programmazione, viene sottolineata la necessità nell’industria turistica di percorsi strategici che si distinguano per le loro qualità di flessibilità, trasparenza, accountability e partecipazione, attraverso un management che preveda fasi di implementazione orientate verso uno sviluppo sostenibile.

Gli investimenti nell’industria turistica devono cercare di coinvolgere società di consulting, che possano apportare un determinato set di standard sulla qualità dei servizi, mettendo in evidenza il bisogno di un sistema di incentivi annuali per le regioni e per le specifiche attività promosse. Proponendo quindi strategie di *VAT discount* e di agevolazioni fiscali per gli investitori, si prevede un aumento dei finanziamenti in tale settore.

La sezione organizzativa anticipa invece la formazione di consigli a livello nazionale, regionale, di città e di destinazione. Si riscontra l’importanza di abbozzare un set di disposizioni legali e organizzative che porteranno ad uno sviluppo di servizi e di ricerca volti al rafforzamento del turismo nazionale, domestico, formativo e culturale all’interno della struttura del MocT. Analizzando le strategie elaborate per il turismo domestico, si vuole focalizzare l’attenzione sulla rilevanza della redazione di dati statistici e di campagne promozionali, insistendo sulla qualità dei servizi. Questi si rivelano infatti determinanti per far aumentare la consapevolezza tra i *decision maker* nell’industria turistica della necessità di disporre di un management orientato verso la qualità, che destini particolare attenzione alla *customer satisfaction* anche nei settori educativi e professionali.

Il piano quindi mette in risalto l'interesse a possedere efficienti mezzi di trasporto e infrastrutture, considerati un sine qua non per lo sviluppo e la diversificazione delle attività turistiche. Per questo vi si ridiscute l'intervento del settore privato sia per minimizzare i costi della parte che spetterebbe al settore pubblico, sia per promuovere tecnologie e progetti all'avanguardia.

Mentre la sezione marketing e promozione propone campagne volte alla *brand communication* e all'*image creation*, quella dedicata all'educazione sottolinea l'importanza del ruolo che dovrebbe rivestire il Ministero della Cultura e del Turismo. Quest'ultimo dovrebbe puntare infatti all'ottimizzazione della qualità di un training formativo e dei corsi destinati alle varie istituzioni educative, valorizzandone le esistenti competenze ed analizzandone sia gli aspetti qualitativi che quantitativi.

E' interessante la sezione dedicata al *branding* a livello cittadino che definisce un percorso da seguire per le città che son già diventate un brand nel turismo, soprattutto quello di tipo culturale. E' proprio sulla diversificazione dei tipi di turismo, dopo attente analisi svolte sulle singole destinazioni, che vengono proposti schemi che diano priorità agli emergenti casi di turismo termale, costiero, sportivo, ecologico e legato all'ambito espositivo e congressuale.

Questo spiega il persistente approccio specifico tematico che si riscontra in tutto il piano strategico: vengono infatti elencate nove zone¹⁷ individuate su tutto il territorio turco, dove prevale un elemento di peculiarità caratterizzante l'area e la regione presa in esame, nonché delineati sette "corridoi" o percorsi turistici¹⁸, contraddistinti da particolari valori naturali, storici e culturali, a cui si vuole dare visibilità. Il piano si concentra anche sulla concezione di un turismo legato alle città (*Tourism cities*¹⁹) e per tale motivo si illustra l'obiettivo di riportare a nuova vita dieci realtà cittadine, in aggiunta alle cinque più importanti amministrate dal Ministro della Cultura e del Turismo.

In un'epoca in cui vengono spesso affrontati temi quali eco-sostenibilità e sensibilità verso l'ambiente, il piano introduce inoltre l'approccio all'Ecoturismo²⁰, che mostrando rispetto per le risorse naturali e la biodiversità, indirizza il turista ad attitudini più consapevoli e attente a preservare il territorio.

Le strategie sopra riportate si prefiggono l'obiettivo di coinvolgere il settore privato e quello pubblico verso alcune aree "*top priority*" per raggiungere una concezione di

¹⁷ Fonte online: <http://www.kulturturizm.gov.tr/genel/text/eng/TST2023.pdf>, p. 46

¹⁸ Fonte online: <http://www.kulturturizm.gov.tr/genel/text/eng/TST2023.pdf>, p. 51

¹⁹ Fonte online: <http://www.kulturturizm.gov.tr/genel/text/eng/TST2023.pdf>, p. 55

²⁰ Fonte online: <http://www.kulturturizm.gov.tr/genel/text/eng/TST2023.pdf>, p. 56

turismo alternativo. La *vision* d'altronde è molto chiara: “Con l’adozione di un approccio al turismo e all’industria turistica sostenibile si arriverà ad una posizione di leadership, grazie all’aumento dell’occupazione e allo sviluppo regionale, e si confermerà che la Turchia sta diventando un brand mondiale nel turismo e una delle più importanti destinazioni nella lista dei *top five countries*, accogliendo un elevato numero di turisti e riscontrando maggiori entrate in tale settore entro il 2023”²¹.

Apprendo infine una parentesi sul turismo culturale, se fino agli anni Sessanta si è dato importanza al carattere archeologico delle regioni storiche e turistiche²², ora si riscontra la tendenza a costruire musei con finalità partecipative e fondate sugli usi e costumi locali, dotati di servizi e comodità, al fine di renderli moderni, accoglienti e redditizi²³.

²¹ Fonte online: <http://www.kulturturizm.gov.tr/genel/text/eng/TST2023.pdf>, p. 4

²² Fusun Kilic, *Evaluation of Cultural Heritage and Museums in Five Year Development Plans and their Implementation*, Symposium of Turkish Museology on the 150th Anniversary of its Foundation, III Papers Turkish General Staff, Ankara, 1997, p. 23

²³ Dati mostrano che l’introduzione di servizi, quali caffetterie, punti di ristoro, guardaroba, audioguide, risorse didattiche, abbia apportato nel 2010 un incremento del 22% dei visitatori nei musei statali rispetto l’anno precedente.

1. 3. I Musei

“A museum is the only institution that conveys the fundamental reality of the country, past and present, to the ideal community of today, the nation”²⁴.

In questo paragrafo si andrà a delineare la figura del museo in Turchia, considerando sia le realtà pubbliche che quelle private, a partire dai primi esempi di istituzioni nate con la Repubblica per arrivare alle organizzazioni culturali che caratterizzano la situazione attuale.

Le realtà museali vennero costruite specialmente nei primi anni della Repubblica seguendo le decisioni delle autorità politiche al potere e stabilendo da subito una forte correlazione con lo Stato. Visti come un requisito di occidentalizzazione e come uno strumento ideologico per diffondere la consapevolezza di una storia nazionale, vennero improntati sotto la specifica finalità di *conservazione*. Il ruolo del museo era quello di rafforzare l'identità nazionale e il concetto di cittadinanza e formare una “educazione estetica e culturale”. Lo Stato trasmetteva inoltre un'immagine di sé più che positiva, in quanto promotore di cultura e storia ai fini della ricerca e del progresso. La loro struttura amministrativa finanziaria era anch'essa centralizzata e gestita dal governo centrale, il quale precludeva pertanto qualsiasi forma di autonomia.

I musei in quest'ottica non si svilupparono quindi come istituzioni capaci di *decision-making*, dalla scelta del personale alla programmazione artistica, ma come “riflessi” delle politiche delle amministrazioni statali. In tale sistema di dipendenza amministrativa e finanziaria dallo Stato, la relazione che il museo instaurò con la comunità era debole e pertanto suddette istituzioni vennero in un certo senso escluse in termini di sviluppo di contenuto e comunicazione. Studiati inoltre sull'asse dell'*occidentalizzazione* e della *conservazione*, nel museo statale il visitatore veniva percepito non come un attore ma come un oggetto da essere *cittadinizzato* attraverso la visita museale.

Nel XIX secolo in Europa il museo moderno si sviluppò infatti come uno spazio per mostrare ed esprimere i valori e i poteri della borghesia che dominava l'economia, la politica e la vita culturale. Con l'obiettivo di educare il pubblico e raffinare il suo gusto e i suoi interessi, improntati su quelli dell'élite dominante, il museo si fece portavoce di una missione di “civilizzazione”, prova della virtù politica del governo che forniva i giusti mezzi

²⁴ “Il Museo è la sola istituzione che veicola la realtà fondamentale del paese, presente e passato, alla comunità di oggi, della nazione”, Remzi Oguz Arik, *Guide to Museum - History*, 1947, p.5

al suo popolo.²⁵ Era considerato quindi uno strumento per affermare il capitale culturale e legittimare la classe medio-alta europea. A differenza dell'Occidente, non potendo parlare della presenza di una borghesia in Turchia, la figura che si servì delle strutture museali, al fine di riflettere la visione dei valori politici, economici e culturali dominanti e per rafforzare l'identità nazionale, fu lo Stato.

Come sostiene Luigi Fusco Girard, la conservazione può essere ritenuta *“trasmissione e creazione di conoscenza/cultura dal passato al futuro, come ricreazione delle culture delle passate generazioni”*²⁶. Proprio attorno a questo concetto si svilupparono i primi musei statali repubblicani²⁷, considerati quindi al pari di “contenitori” di manufatti storici e di patrimonio culturale, che ne assicuravano la protezione e la trasmissione alle generazioni successive al fine di insegnare loro il passato e creare consapevolezza storica. Con la proclamazione della Repubblica la conservazione era considerata un *dovere* nazionale dei cittadini.

La visione di rafforzare un senso di *citizenship* grazie all'istituzione museale è stata vista come una proiezione della relazione che la Repubblica di Atatürk²⁸ formò tra la società e lo Stato²⁹. Da questo punto di vista, la cittadinanza si impose non come costruttrice di relazioni individuali con lo Stato tramite i suoi diritti e le sue libertà, ma attraverso doveri e responsabilità, formando un cittadino passivo e non attivo. Se l'apertura di un museo era vista come un dovere di ogni stato aspirante alla modernità, così visitare un museo diventava una responsabilità per l'individuo in quanto cittadino. Il museo era considerato quindi spazio dove i cittadini esprimevano la loro consapevolezza nell'assolvere i propri doveri e allo stesso tempo in cui si trovavano testimoni delle responsabilità che lo Stato portava a termine per raggiungere la modernità. Poiché tale visione di cittadinanza poneva come attore principale lo Stato e non l'individuo, i visitatori dell'istituzione museale non potevano essere altro che spettatori passivi e plasmati sull'immagine del cittadino ideale data dall'autorità statale.

I musei turchi oggi sono ancora legati al concetto di *citizenship*, considerato

²⁵ Carol Duncan, *Art Museum and the Ritual of Citizenship* in Ivan Karp and Stephen D. Lavine, “Exhibiting Cultures: the Poetics and Politics of Museum Display”, Smithsonian Institution Press, Washington and London, 1991, p. 88

²⁶ Marilena Vecco, *L'evoluzione del concetto di patrimonio culturale*, Franco Angeli, Milano, 2007,

²⁷ Si citano come esempi il l'Ethnography Museum of Ankara (1927) e l'Ankara Archeological Museum aperto nel 1967.

²⁸ Mustafa Kemal Atatürk (Salonicco, 19 maggio 1881 – Istanbul, 10 novembre 1938) è stato un militare e politico turco, fondatore e primo presidente della Repubblica Turca (1923-1938).

²⁹ Deniz Ünsal, *Museums and Citizenship in a Global economy: Cultural Belonging in Public and Private Museums in turkey* CRESC Conference, University of Manchester, centre for Research on Socio-cultural change (unpublished paper), 2008

però nell'ottica della partecipazione e della democrazia culturale. La devoluzione di potere nei processi di decision-making alle amministrazioni e comunità locali e al coinvolgimento della società civile è stato sicuramente uno dei più importanti cambiamenti avvenuti in ambito museale. Mettendo al centro del museo la comunità, sono state enfatizzate la partecipazione e l'integrazione sociale, entrambe modellate sul profilo di una domanda di cittadini-visitatori³⁰. Un esempio è l'iniziativa dell'Istanbul Modern Art Museum intitolata "Your Thursday"³¹, che permette ai residenti turchi di accedere al museo gratuitamente ogni giovedì, prolungandone anche l'orario di apertura fino alle 20 al fine di agevolare la fruizione.

1. 3. 1. Cambiamenti negli ultimi 30 anni

Gli ultimi trent'anni sono stati caratterizzati dall'aumento della mobilità di informazione, di capitale, di beni e servizi nonché di attori culturali e sociali. La globalizzazione ha portato ad un modello di ristrutturazione in linea con la concezione di "*less State, more market*", in cui si è assistito all'aumento del potere finanziario e politico delle amministrazioni locali e alla mobilità di capitale nell'economia globale. Molte città sono diventate tuttora importanti centri finanziari, dove il nuovo ordine economico ha creato un clima in cui il peso del settore pubblico diminuisce a favore di quello privato, grazie alle facilitazioni legali e amministrative promosse dallo Stato. In questo quadro concetti come identità locale, etnica e sociale, nonché quelli di *citizenship*, diritti culturali e sfera pubblica cercano visibilità e ricognizione in un contesto sempre più privatizzato.

I più importanti cambiamenti e sviluppi sostenuti dal settore privato sono stati introdotti negli anni Ottanta. Vennero infatti lanciate televisioni private e differenti canali radio, si assistette al rapido incremento di iniziative nell'educazione, grazie alla costruzione di scuole e università private, ed interventi nella cura sanitaria e ospedaliera, nonché nei servizi di previdenza. In questo contesto si inserì l'apertura di nuovi musei derivanti da fondi individuali privati e la loro "affiliazione" con il mercato. Questo periodo vide l'emergere di una borghesia con ingenti capitali, che cominciò a far sentire la propria voce in ambito economico e che per mantenere la propria competitività, non solo a livello locale ma anche globale, instaurò relazioni con capitali internazionali. Il settore privato, avendo

³⁰ Nuova visione della museologia basata sull'educazione e sulla partecipazione della comunità, in cui l'elemento principale diventa il visitatore. Si prendono quindi le distanze dalla metodologia precedente, fondata sull'importanza della collezione e l'esclusione del visitatore. Questa materia è stata discussa fin dal 1950 ma ha generato dibattito negli anni Ottanta.

³¹ Fonte online: http://www.istanbulmodern.org/en/visit/your-thursday_54.html

acquisito sufficiente benessere ed indipendenza, intraprese iniziative che trasformarono e diedero il proprio supporto a livello sociale intervenendo in ambiti quali l'educazione, la salute e la cultura. L'impatto delle politiche neo-liberali economiche negli anni Ottanta portò anche ad una riforma nella concezione della pubblica amministrazione. La nuova regolamentazione adottò una serie di valori universali come la trasparenza, l'organizzazione democratica e la devoluzione di alcuni poteri statali alle amministrazioni locali, favorendo partnership con il settore privato e le organizzazioni non governative, ma fu oggetto di forti critiche in quanto promuoveva il *selling-off* delle risorse pubbliche attraverso la privatizzazione. La riforma propose una ridefinizione del ruolo dello Stato in termine di *public management* adottando la terminologia del settore privato. Si riportano le parole di Selime Güzelsarı:

*"...nelle condizioni del capitalismo globale, il management pubblico è proposto come paradigma "universale" che si propaga come un modello che dovrebbe preparare i settori pubblici delle nazioni alla competizione e all'integrazione globale, attraverso la trasformazione dei loro sistemi strutturali, organizzativi e personali."*³²

Le politiche della nuova pubblica amministrazione hanno portato quindi alla privatizzazione e alla localizzazione di numerosi servizi pubblici, riducendo il ruolo dell'autorità dello Stato al solo monitoraggio delle attività. Come esempio del percorso evolutivo del settore pubblico turco, caratterizzato ormai dall'importante presenza di capitali privati, si riportano le categorie delineate in una digressione di Birgül Ayman Güler sul fattore della *localizzazione*, che si sviluppa in quattro fasi. La prima è la *deconcentrazione*, il devolvere cioè dei poteri centrali alle organizzazioni provinciali seguita dal concetto di *devolution*, ovvero la decentralizzazione dei poteri delle province alle amministrazioni locali. Il terzo fenomeno conseguenza della localizzazione è la *delegation*, che conferisce poteri ad ogni livello, trasferendone le autorità, per concludere poi con la *privatization*, che assegna potere al settore privato.³³

Nonostante la recente privatizzazione in ambito culturale, molti studi rivelano che i musei soffrono di problemi nell'area occupazionale, nella gestione del budget e del management e che i loro visitatori sono per la maggior parte stranieri, in quanto risulta spesso difficile coinvolgere la comunità locale. Molte istituzioni private inoltre non sono

³² Selime Güzelsarı, "New Public Management and Governance Approaches in Public Administration Discipline", in Kemal Öktem e Uğur Ömürgönülşen, *Public Administration: development and current problems*, Imaj Publishing, Ankara, 2004, p. 92

³³ Cfr Birgül Ayman Güler, *State Reforms*, 23. Fonte online, 3 dicembre 2008
<http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/devletreformu.pdf>

guidate da una mission o da obiettivi specifici, ma competono l'una con le altre con pseudo mostre blockbuster, dedicate ad artisti famosi europei per lo più defunti e sempre con un attento rimando alla cultura occidentale, non valorizzando così le doti creative e artistiche della comunità. Dal momento pertanto che molte delle istituzioni nate negli ultimi anni non son interessate a promuovere gli artisti emergenti, bensì prodotti culturali orientati al mercato dell'arte, si riscontra purtroppo la mancanza di spazi per la produzione creativa. In aggiunta, non viene incoraggiato un supporto concreto alla ricerca artistica così come ad un discorso di catalogazione e archivio.

Tracciando una prima analisi del contesto in cui i musei operano, si è riscontrato quanto siano ormai rilevanti i concetti di *governance*, *localization*, *nuova museologia*, *citizenship* ma soprattutto di *sponsorship*. E' proprio sulle pratiche delle sponsorizzazioni che si vuole aprire un'ultima digressione.

Nel 2006 venne introdotta una legge che facilitò un set di incentivi finanziari per incoraggiare la classe di capitali privati al supporto culturale e degli eventi artistici della società civile e delle amministrazioni pubbliche locali.³⁴ La legge e la circolare numero 2005/13 per la "Promozione delle Attività di Sponsorship in campo culturale" stabilì che tutte le spese, così come tutti i tipi di donazione e sovvenzione all'interno dell'ambito menzionato, sarebbero stati oggetto di agevolazioni fiscali. Molti interpretarono l'iniziativa come una perdita di proventi per lo Stato, vista la deduzione di tasse al settore privato, ma in realtà questa soluzione portò a molteplici sponsorizzazioni in ambito culturale e artistico sul territorio. Considerate il modo più efficace di guadagnare prestigio e visibilità sotto il concetto di responsabilità sociale corporate, hanno offerto prospettive, insieme alla collaborazione e all'appoggio di leader politici, di nuove aperture museali nonché opportunità di partnership culturali. Fa riflettere la posizione di molti musei pubblici che, per sostenere le proprie attività e iniziative, ricorrono alle sponsorizzazioni privati e non ad un tipo di supporto statale.

1. 3. 2. I Musei nella sfera pubblica

Come accennato in precedenza, il ruolo dei musei in Turchia va considerato dal punto di vista della relazione tra il patrimonio culturale e la società. Per avanzare strategie competitive in un'economia sempre più allargata ed inserita in un contesto globale, la valorizzazione di tutti gli elementi di specificità locali, come la cultura, la storia e i monumenti sono state fondamentali. La maggior parte dei musei aperti in Turchia dal

³⁴ Legge 5228, in vigore dal 16 luglio 2004, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale, 31 luglio 2004

Ministero della Cultura e Turismo (MoCT) son stati organizzati con l'intento di preservare gli oggetti scoperti negli scavi archeologici nazionali. L'idea della *conservazione* è diventata il punto cardine per il concetto di realtà museale, tralasciando tematiche importanti quali la comunicazione con il pubblico e l'importanza dei finanziamenti per valorizzare tale realtà. Come risultato, nonostante depositari di un patrimonio culturale condiviso, i musei in quanto istituzioni statali sono stati tagliati fuori da ciò che viene identificato con l'accezione "pubblico". La legislazione e la regolamentazione museale statale attuale infatti non sembra essere rivolta alle necessità sociali o ai diritti culturali dei cittadini, quanto alle esigenze turistiche. Il Ministero della Cultura e del Turismo ha acquisito nel 2003 anche il titolo di Direzione Generale del Patrimonio Culturale e dei Musei, il cui ruolo è di ampia autorità, spaziando dal permesso e dall'ispezione degli scavi archeologici, al mantenimento e alla promozione del patrimonio turco all'estero, al monitoraggio dei doveri di conservazione, allo sviluppo dei musei e della preservazione della cultura, alla documentazione e agli investimenti culturali.³⁵ La Direzione Generale ha sede ad Ankara, a cui fanno capo le organizzazioni provinciali subordinate, le direzioni dei musei nelle organizzazioni provinciali e le commissioni scientifiche permanenti.

Le concessioni ai musei pubblici, sotto la legislazione della Grande Assemblea Nazionale, son distribuite dalla Tesoriera, che è pertanto il decision-maker in materia di divisione e allocazione del budget. Con lo schema attuale organizzativo, i musei pubblici non hanno diretti legami amministrativi e finanziari con le amministrazioni locali della loro città o della loro regione. Le difficoltà dei musei oggi possono esser descritte come una catena di problemi inter-correlati che vanno dalla mancanza di personale alle crepe nella struttura amministrativa. In un periodo caratterizzato dalla forte presenza dei media e della comunicazione, molti musei riscontrano purtroppo problemi e carenze nel *comunicare* con la comunità di riferimento, precludendo l'accesso a risorse importanti. Il budget dello stato si rivela insufficiente per il bisogno di tali istituzioni³⁶. Concetti come *efficienza ed efficacia* del management, tuttavia, son entrati a far parte della terminologia museale, come testimonia il tentativo del MoCT perpetrato nel 2000 ad aumentare il valore economico dei musei e delle loro entrate. Si è cercato infatti di concentrare le finanze museali, studiando delle possibili partnership finanziarie, adottando la privatizzazione o l'outsourcing delle biglietterie, dei negozi e delle caffetterie annesse. Aumentare la qualità dei servizi dei

³⁵ Legge 4848 "L'organizzazione e i doveri del Ministero della Cultura e del Turismo, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale, 29 Aprile 2003, n. 25093

³⁶ Republic of Turkey Ministry of Culture and Tourism Fiscal Year 2008 Budget presentation to the planning and budget commission of the strategy development directorate, Novembre 2007. Fonte online: <http://sgb.kultur.gov.tr> (01.12.2008)

musei ha portato ad un aumento della qualità delle visite, ma non si è rivelato il benchmark adatto per misurare il valore sociale creato dall'utilizzo del patrimonio culturale. Oggi in Turchia le attività dei musei affiliati al MoCT sono ancora legate ai concetti di conservazione e valorizzazione, lontane dalla definizione di *curation* del museo moderno data dall'International Council of Museums, ICOM³⁷. Una definizione che sintetizza mission, obiettivi e attività indipendentemente dalla natura (pubblico o privato) dell'organo di governo, dall'autonomia giuridica e finanziaria, nonché dal suo funzionamento e utilizzo³⁸.

Ciò che manca ai musei statali, tra cui rientrano quelli militari, è il dialogo sociale e la mancanza di partecipazione degli individui e di un supporto ai valori locali. In quanto istituzione pubblica, il museo statale adotta ancora una concezione storico-culturale troppo centralizzata, che si riscontra purtroppo anche nella sua organizzazione. I musei operanti sotto il MoCT, come accennato in precedenza, sono ancora caratterizzati da una struttura amministrativa e finanziaria non autonoma, ma centralizzata, che si occupa della gestione del budget e degli incassi dalla vendita dei biglietti, i quali vengono destinati direttamente alla Tesoriera.

Si constata inoltre una mancanza di staff specializzato in aree come la comunicazione, il marketing, le pubbliche relazioni, e la didattica museale. Non vengono intraprese azioni volte alla misurazione della qualità dei servizi offerti dai musei e spesso proprio i manager museali non hanno sufficiente esperienza per condurre una valutazione delle performance. La museologia viene percepita solo come una tecnica e una materia burocratica, quando invece dovrebbe essere ritenuta un'opportunità di professione e di carriera, un ambito dove la dimensione sociale e culturale può fiorire all'interno di un contesto concettuale, amministrativo e finanziario.

In termini di *vision*, i musei sono concepiti come spazi per condividere ed esibire valori locali, al pari di intermediari per aprire un dialogo culturale. Questi non sono inclusi però come "partner" nei processi di decision-making che modellano le politiche urbane e regionali, anche se il loro contributo al turismo non è indifferente. Tema di discussione attuale è stata la proposta di legge del trasferimento dei musei che attualmente operano sotto il MoCT a delle Speciali Amministrazioni Provinciali, al fine di attivare dinamiche locali

³⁷ Section 1. Museum. A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment. (ICOM News, vol. 57, 2004 n°2)

³⁸ Pieremilio Ferrarese, *Brevi note di management delle organizzazioni museali, con un'analisi della Peggy Guggenheim Collection*, Venezia, Libreria editrice Ca' Foscari, 2010

partecipative. A tal riguardo, si riportano i recenti dati statistici pubblicati dal *TurkStat* sul grado di partecipazione della comunità turca alle attività culturali. Prendendo in esame alcune attività destinate ai residenti turchi, quali mostre, fiere, festival, conferenze, sia a pagamento che gratuite, durante l'arco temporale dal 2005 al 2009, si arriva alle seguenti conclusioni. Il tasso di aumento nelle percentuali di partecipazione a tali servizi registrato nei cinque anni indicati in certi casi è pressoché minimo e, complice probabilmente la crisi economica, le attività a pagamento hanno assistito ad un forte calo nelle aderenze. Prendendo in esame le mostre e le kermesse culturali gratuite si è riscontrato una crescita nel grado partecipazione dal 6,8% all' 8,5%, mentre quelle con contributo hanno registrato una diminuzione dal 6% al 2,8%. Il settore che ha subito più perdite è sicuramente quello legato alle fiere in quanto, se per quelle gratuite si è rilevato un piccolo aumento dello 0,2%, quelle a pagamento hanno subito un calo di presenze dal 26 al 4,6%.

Tra le statistiche riguardanti la cultura si vuole citare anche un rapporto sulle strutture museali presenti sul territorio turco dal 2001 al 2010. Queste sono complessivamente 185, anche se probabilmente ad oggi si possono calcolare più di 300 musei tra statali e privati. La cifra è irrisoria, considerando i 10.000 anni di storia che ha alle spalle la provincia anatolica. Per fare un rapido confronto, si può citare la realtà italiana che vanta 3.790 musei, anche se il primo posto spetta agli Stati Uniti d'America, continente relativamente giovane ma considerato il quarto per estensione nelle classifiche mondiali, che ne conta più 17.500.

Se l'accesso al patrimonio culturale è definito un diritto umano, allora lo Stato ha la responsabilità di rimuovere qualsiasi ostacolo, sia fisico, economico o di contenuto che può limitare la fruizione dei musei. Si sottolinea il bisogno di incoraggiare gli amministratori di tali istituzioni a promuovere la cultura come una forza di unità e non di divisione, che contribuisce all'educazione e al diletto degli individui. Per tali motivi l'apertura del museo e il libero accesso da parte del pubblico ne realizza effettivamente la valorizzazione e la fruizione. In questo senso si vede come l'organizzazione museale dovrebbe esser bilanciata tra i servizi di tutela e conservazione e tra i servizi di utilizzo e fruizione ai visitatori e ai cittadini. Questo implica una graduale autonomia dall'amministrazione centralizzata, istituendo diverse aree di responsabilità all'interno del museo e riconoscendo l'importanza del concetto di *governance* per assicurare sostenibilità e accountability. Si riporta nella pagina seguente la definizione di *azienda-museo*, al fine di riportare le linee guida per una gestione efficace ed efficiente di un'istituzione culturale.

“Il museo è un’azienda nel momento in cui riceve un’autonomia gestionale per realizzare un sistema ampio di funzioni. L’operare secondo corretti principi di economia aziendale si attua nella pianificazione a medio-lungo periodo e nella programmazione di breve, nell’organizzazione di ruoli e responsabilità, nelle politiche di assunzione e gestione del personale, nei meccanismi di incentivazione e motivazione, nel sistema dei premi e delle sanzioni, nella progettazione e nel corretto funzionamento di un sistema di controllo, nell’investimento in attività di marketing e comunicazione, nella definizione di corretti piani di fundraising, di ricerca degli sponsor e finanziatori. In tal senso parliamo di azienda museo”³⁹.

Concetti come pluralismo, identità locale e libertà di espressione andrebbero incoraggiati, dando spazio ad una percezione di diversità culturale equivalente ad un sinonimo di ricchezza nel rifiuto di qualsiasi forma di omogeneizzazione e appiattimento. Spetta pertanto ai musei presentare i problemi relativi al patrimonio culturale tangibile ed intangibile in un modo partecipatorio, sviluppando collaborazioni e partnership con altre istituzioni culturali e artistiche, organizzazioni non governative ed organi civici, entrando così a far parte della scena sociale. I musei, non concentrandosi solo sul ritorno economico, dovrebbero mantenere salda la loro funzione di responsabilità verso il pubblico e la società.

³⁹ Pieremilio Ferrarese, *Brevi note di management delle organizzazioni museali, con un’analisi della Peggy Guggenheim Collection*, Venezia, Libreria editrice Ca’ Foscarina, 2010, p.20-21

1. 3. 3. Sul Report *“Change in Management for Managing Change”*

Il report, che si è voluto includere e prendere in esame in questa sezione, mette in evidenza i fattori economici che hanno forzato un cambiamento nella pubblica amministrazione turca.

“Specialmente con il processo cominciato negli anni '70, sono stati abbandonati nella teoria economica l'approccio keynesiano⁴⁰ e la nozione del benessere dello stato classico ed ha prevalso un tipo di approccio liberale [...]. L'approccio liberale, enfatizzando il dinamismo dei settori privati e la forza del mercato nella produzione razionale di risultati nell'allocazione di risorse, è diventato il discorso dominante, esplicitando i limiti dei ruoli dello Stato nell'economia per la salvezza del benessere economico e per la protezione delle libertà individuali”⁴¹

Come si evince da quanto riportato sopra, la salvaguardia delle libertà individuali è definita all'interno dei parametri economici, mentre la garanzia di queste facoltà è determinata dai limiti posti al ruolo dello Stato in ambito economico. La perdita di preminenza dei poteri dello Stato è associata pertanto alla libertà individuale. Correlato ai concetti di autonomia, democratizzazione e trasparenza, il report fa riferimento al terzo settore, composto da soggetti organizzativi di natura privata ma volti alla produzione di beni e servizi a destinazione pubblica o collettiva.

“Le organizzazioni non governative, le quali si son sviluppate al punto di essere ormai considerate un terzo settore al di fuori del settore pubblico e di quello privato, hanno cominciato a rivestire molte funzioni pubbliche nell'interazione con il pubblico e i mercati. In questo modo, le organizzazioni non governative, che son indispensabili elementi di democrazia e di uno Stato costituzionale, son arrivate a ricoprire un'importante posizione nei processi di produzione e delivery di servizi”⁴²

Le organizzazioni non governative e il settore privato hanno contribuito alla nascita e alla formazione di uno Stato democratico, partecipativo e trasparente che crede e dà enfasi ai valori universali. In accordo con questo modello di direzione, si individuano molteplici stakeholder e attori che devono rivestire un ruolo all'interno

⁴⁰ John Maynard Keynes, economista britannico, sostenne l'intervento pubblico necessario nell'economia con misure di politica fiscale e monetaria.

⁴¹ Omer Dinçer e Cevdet Yılmaz, , *Restructuring Public Administration 1 : Change in Management for Managing Change*, TC Basbakanlik, Ankara, 2003, p. 21

⁴² Ibidem, p. 23-24

dell'amministrazione di una comunità quali ad esempio il parlamento, il governo, le direzioni locali, le università, i sindacati, le fondazioni, i professionisti e le organizzazioni non governative. Il neo-liberalismo crede che la localizzazione permetterà processi di democratizzazione, trasparenza e accountability, dando ai cittadini l'opportunità di beneficiare di più veloci e più efficienti servizi pubblici.

E' necessario, tuttavia, citare nuovamente Birgül Ayman Güler a questo proposito. Egli si è pronunciato sul concetto della localizzazione in Turchia, definendola non solo come un cambiamento all'interno dello Stato ma come il passaggio del potere pubblico al settore privato al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

1. 3. 4. Le Presidenze dei Musei Nazionali

Si vuole citare in ultima istanza l'iniziativa delle *National Museum Presidencies* istituita nel 2005, oggetto di forte critica poiché, in assenza di una specifica legge a riguardo, furono raggruppati per volere del Ministero del Turismo e della Cultura differenti musei sotto la stessa Presidenza e pertanto sotto la stessa struttura organizzativa e amministrativa. Si ricorda ad esempio l'aggregazione sotto la Presidenza del Turkish and Islamic Arts Museum⁴³ delle seguenti istituzioni: Galata Mevlevihanesi Museum⁴⁴, Yıldız Palace Museum e il Museum of Shrines

Il disegno di legge presentato ufficialmente nel 2006 e redatto in base all'articolo 127 della Costituzione⁴⁵, comportava, oltre alla riforma del sistema esistente, il passaggio gestionale di alcune Organizzazioni Provinciali del MoCT alle Amministrazioni Provinciali Speciali o alle Municipalità. In accordo a questa bozza di legge, veniva stabilito che i musei al di fuori dei confini delle diverse Municipalità sarebbero stati affidati alla giurisdizione delle Amministrazioni Speciali Provinciali e quelli presenti al loro interno alle Amministrazioni locali.

La struttura amministrativa dei musei avrebbe dovuto consistere di un presidente, di un direttore generale e di uno operativo, affiancati da un board museale composto da rappresentanti delle Università, delle organizzazioni non governative, delle Municipalità e da professionisti e da sostenitori del museo. In questo modo, il management museale

⁴³ Fonte online: <http://www.kultur.gov.tr/EN,39577/istanbul---turkish-and-islamic-arts-museum.html>

⁴⁴ Fonte online: <http://www.kultur.gov.tr/EN,39570/istanbul---galata-mevlevi-house.html>

⁴⁵ L'Articolo 127 della Costituzione prevede che i servizi locali debbano esser previsti dalle amministrazioni locali e dall'amministrazione centrale al fine di sottolinearne la coerenza e la coordinazione. "Draft Law on the Transfer of Some Provincial Organizatios of Ministry of Culture and Tourism to special provincial administrations and municipalities and amendments on some laws, provisions and decrees", 22/4, 1/1196 (19/04/2006). Fonte online: <http://www2.tbmm.gov.tr/d22/1-1196.pdf>, 3 dicembre 2008

avrebbe incluso la società civile, il settore privato e le amministrazioni locali. Gli incontri e le riunioni del board sarebbero state finalizzate alla raccolta di fondi e donazioni, alla presentazione di premi per gli amici onorari dell'istituzione e alla promozione e allo scambio di opinioni sulla gestione del museo. L'operatività di questi board tuttavia rimase sempre in fase di determinazione.

Le Presidenze dei Musei Nazionali ricoprirono all'interno dei singoli musei tutte le attività riguardanti il marketing, l'educazione e la programmazione di mostre e di eventi. Si diede molto peso alla formazione e all'educazione delle figure manageriali delle diverse istituzioni, scegliendo rispettivamente per la mansione di presidente laureati in pubblica amministrazione, economia o *business administration* così come in archeologia, storia e storia dell'arte, mentre per il ruolo di direttore operativo laureati in legge, economia o management.

Il Ministero, promuovendo la riforma, ha dichiarato di avere trovato una soluzione alla crisi finanziaria museale, che ha portato efficienza e qualità dei servizi allo stesso tempo. I board museali, incorporati all'interno della struttura proposta con le Presidenze dei Musei Nazionali, presentano un modello di governance particolare. Più che rivestire l'autorità decisionale, a tutti gli effetti in mano al Ministero, i board sembrano giocare un ruolo di *advisor* negli ambiti della comunicazione e dello sviluppo di risorse, stabilendo relazioni di sponsorship. L'enfasi ricade nuovamente sulla necessità di agevolare i contributi delle comunità e delle organizzazioni non governative insieme alle risorse pubbliche in ordine di preservare il patrimonio culturale e i valori da trasmettere alle nuove generazioni. Questi servizi dovrebbero essere *“trasferiti alle amministrazioni locali, creando risorse supplementari, così come si dovrebbe costruire consapevolezza sociale per la loro preservazione e per una loro fornitura efficiente, efficace e di alta qualità”*⁴⁶.

Questa legge ancora una volta riprende i due metodi proposti da B. A. Güler: il primo è il trasferimento dei siti archeologici e dei musei al di fuori dei confini della municipalità dal Ministero alle Amministrazioni Speciali Provinciali (*decentralization*), a cui segue in secondo luogo il passaggio della gestione dei servizi all'interno dei musei (gift shop, caffetterie, librerie, ecc.) al settore privato (*privatization*).

Dagli anni Ottanta in Turchia quindi, oltre a riforme in ambito amministrativo, si sono susseguiti diversi cambiamenti in ambito museale. I più importanti sono la nascita di partnership con il settore privato, che hanno permesso lo sviluppo di nuovi modelli di

⁴⁶ Draft law on the Transfer of Some Provincial Organizations of Ministry of Culture and Tourism to Special Provincial Administration and Municipalities and Amendments on Some Laws, Provisions and Decrees Preamble.

management, diventando veri “agenti attivi culturali”. Le mostre “blockbuster” e le catene museali sono diventate istituzioni no-profit che seguono i principi dell’economia globale. I musei hanno dovuto, in seguito ai tagli dei fondi statali, ridefinirsi come “*spazi democratici, ugualitari e partecipativi*” nella sfera pubblica.

La nozione di nuova museologia, in cui che il museo viene concepito al servizio della comunità che a sua volta lo “adotta”, continua tuttavia a riscontrarsi solo nei musei privati. Nonostante il modello museale partecipativo ed inclusivo proposto, non si è arrivati ad una soluzione di politiche a lungo termine, ma si è continuato ad adottare un’*agenda-setting* di breve termine a livello di progetti di responsabilità corporate, risultato di una relazione sempre più stretta con il mondo del business.

Se il museo è organizzato per servire la comunità considerandone i bisogni e le aspettative, i suoi programmi devono indirizzarsi ai differenti segmenti della società (uomini, donne, bambini, disabili, minoranze culturali, ecc.), stimolandone la partecipazione. La filosofia della nuova economia ha avuto un forte impatto sulla sfera pubblica e sulla pratica di *citizenship*, dando visibilità al multi-culturalismo e all’interazione. I musei privati sono i partecipanti più attivi nella sfera pubblica, anche se in questi spazi la globalizzazione ha plasmato una definizione di *citizenship* più ampia e basata sul consumo. Walter Santagata parla dell’istituzione museale come un “*centro culturale, polifunzionale, promotore di eventi, democratico, a libero accesso*”⁴⁷, che può considerarsi agente dello sviluppo locale attraverso la promozione e l’implementazione di progetti e nuovi prodotti culturali. Queste sono le condizioni sulle quali si possono creare i presupposti per una maggiore domanda di cultura, legata ad una comunità di riferimento. L’autore inoltre sottolinea come il museo, originariamente luogo di raccolta, conservazione ed esposizione delle opere possa trasformarsi in produttore creativo, tramite l’organizzazione di mostre temporanee, di eventi culturali e di progetti urbani coinvolgenti il territorio e la sua collettività. Santagata parla quindi della possibilità di un passaggio da museo a *centro culturale*, “*che implica un ripensamento delle attività quotidiane, obbliga a riscrivere la mission fatta di programmi, attenzione ad un pubblico esteso e diversificato, di comunicazione di un’immagine forte e di partecipazione e promozione di politiche culturale*.”⁴⁸. Su queste basi si delinea la figura di un museo basato sul principio della gratuità di accesso e che si regge sui concetti di decentramento e democratizzazione. Fonte di identificazione e differenziazione collettiva, si pone come co-agente di sviluppo

⁴⁷ Walter Santagata, *La fabbrica della cultura*, Il Mulino, Bologna, 2007, p. 111

⁴⁸ Ibidem, p. 112

economico e sociale e locale, in quanto elemento di politiche regionali di sviluppo. Uno sviluppo che implica da una parte l'integrazione di culture, in quanto strumento di inclusione sociale aperto il confronto, e dall'altra la generazione di reddito e lavoro attraverso la riqualificazione di un'area urbana con dotazioni culturali.

1. 3. 5. Sul concetto di “publicness” della cultura

Le politiche pubbliche⁴⁹, formulate da organi pubblici e tutelate da corrispettive leggi, operano mediante decisioni e regolamentazioni di un'autorità responsabile al fine di raggiungere determinati obiettivi in ambito sociale all'interno di un sistema politico. Visto che riflettono gli intenti dello Stato, sono sostenute attraverso premi, incentivi o penalità che esprimono la stessa autorità statale.

Augustin Girard, coinvolto nelle iniziative sulle politiche culturali dell'UNESCO durante gli anni Settanta, fu il primo ad applicare la definizione di *policy* come un “*sistema di finalità, obiettivi, significati, caratterizzati da un gruppo target e un'autorità*” anche alle politiche culturali. Per esser definita tale, una *policy* deve possedere i seguenti requisiti: un obiettivo finale, degli obiettivi a breve termine, deve esser *measurable* e caratterizzata da una struttura finanziaria e amministrativa inserite in un sistema coerente.⁵⁰ Come implica questa definizione, le politiche culturali appaiono come il riflesso di un'implementazione delle politiche pubbliche che rivestono un inevitabile impatto sulla cultura urbana e suburbana. Formulate esplicitamente dal Ministero della Cultura, sono il risultato di cambiamenti e di progetti di rigenerazione urbana delle città⁵¹. Le politiche pubbliche, promosse da sindacati, partiti politici, istituzioni e aziende, città e amministrazioni centrali, hanno quindi lo scopo di favorire collaborazioni e azioni impossibili da condurre senza l'intervento statale e l'uguale partecipazione dei differenti gruppi nella politica sociale e culturale. In accordo con questa descrizione i servizi dello Stato in campo culturale son definiti come *servizi pubblici*.

Bisogna analizzare quindi la particolare relazione che intercorre tra politiche pubbliche, interesse pubblico e *publicness*, considerandola nel contesto quotidiano della

⁴⁹ Intese con l'accezione del termine inglese *public policies*:

“La politica pubblica consiste di decisioni politiche per implementare programmi, al fine di raggiungere obiettivi della società”, Charles L. Cochran e Eloise F. Malone

⁵⁰ Augustin Girard, *Development Culturelle: expériences et politiques*, UNESCO, Parigi, 1972, p.171-172

⁵¹ Webster's World of Cultural Policy, “What is cultural policy?”, <http://www.wgcd.org/policy/policy.html>, 16 luglio 2008

globalizzazione e della struttura della new economy⁵². Come risultato di un cambio concettuale dalla nozione di governo a quella di “governance”, la pubblica amministrazione e l’idea di *publicness* delle politiche pubbliche sono spesso oggetto di dibattito⁵³. Se le politiche pubbliche sono attività dello Stato, ci si chiede chi, in un contesto economico politico dominato dall’economia di mercato globale, che implica la perdita di potere da parte del governo centrale a favore del settore privato, effettivamente tuteli l’interesse pubblico e che peso abbia il concetto di *publicness* in queste politiche. Analizzando le operazioni nell’economia di mercato delle compagnie private sembra impossibile per queste adottare il principio del “*public interest*”, eppure l’interesse pubblico in Turchia sembra essere stato tutelato proprio attraverso opere di privatizzazione.

Molti sono i musei pubblici che hanno accolto gli aiuti provenienti dal settore privato per permettere loro di divenire moderni, dinamici e accessibili in linea con lo stile e le esigenze della nozione di museo contemporaneo. La privatizzazione della cultura è stata accettata anche dallo Stato in quanto è stata percepita come soluzione ai problemi finanziari affliggenti il settore culturale. I musei privati, oltre a portare avanti un discorso basato sull’autonomia economica e non sul profitto, hanno promosso un concetto di *publicness* associato a quello di responsabilità sociale. Ci si interroga però se la nozione di *corporate social responsibility* sembri essere non solo un gesto diretto all’interesse pubblico, ma in realtà una strategia di marketing utilizzata dalle compagnie per l’aumento di prestigio, consapevolezza e popolarità nella società.

Le restrizioni di tempo e budget per i progetti sociali, che si sono riscontrate in certi musei privati, hanno portato infatti alla seguente riflessione. Idealmente, indirizzando i bisogni sociali comuni dei cittadini, il settore pubblico no-profit incarna i valori di *benessere, giustizia e uguaglianza*, principi che non corrispondono però a quelli del settore privato, che sostiene interessi individuali quali *customer satisfaction, competizione ed entrepreneurship*. I musei privati in Turchia incorporano una visione pubblica costruita su queste basi, che si differenzia da quella dei musei statali che presentano ancora aspetti antiquati, come la loro posizione di rifiuto di ogni riconsiderazione della relazione Stato-società, della concezione di citizenship e dell’adozione di una nuova museologia.

A tal riguardo, la nozione di *publicness* del museo statale deve esser riesaminata quanto quella del museo privato. I cambiamenti apportati dal concetto di governance

⁵² Deniz Ünsal, “*Museum Establishments and Cultural Policy in Turkey*” in Serhan Ada, H. Ayça Ince, *Introduction to Cultural Policy in Turkey*, Istanbul Bilgi University Press, Istanbul, 2009, p. 184

⁵³ Michael Hill and Cristopher Ham, 1997, *The Policy Process in the Modern State*, Harvester Wheatsheaf: Prentice Hall, p. 11

nell'amministrazione pubblica hanno cercato di aprire un dialogo tra i due sistemi, anche se questa unione, con l'adozione dei principi del settore privato, è stata causa di nuove diseguaglianze. Le amministrazioni pubbliche devono invece nascere proprio per tutelare le identità locali e i loro interessi in un mondo ormai globalizzato e trasformare i musei in importanti strumenti e spazi di vita culturale⁵⁴.

In questi anni gli obiettivi di alcune politiche si sono incentrati sulla necessità di trasformare i musei statali in centri culturali di attrazione autonomi e quelli privati in centri culturali indirizzati per lo più alla comunità locale, sulla base di uno spirito di responsabilità sociale e di servizio pubblico. Questa trasformazione può essere raggiunta solo sulle basi di una comprensiva politica culturale che coinvolga sia i musei statali sia quelli privati nella relazione tra *cultura e citizenship* in un contesto democratico.

⁵⁴ Aykut Polatoğlu, *Public Administration*, 2001, p. 53

2. Istanbul : città creativa

Istanbul ha da sempre esercitato un forte fascino sull'immaginario collettivo, incarnando l'immagine di città ponte tra due mondi, l'Europa e l'Asia e non stupisce che in questi anni sia diventata meta prediletta del flusso turistico. E' proprio l'incontro di culture, popolazioni, religioni e la loro diversità che arricchisce questa metropoli, in aggiunta alle testimonianze storiche e culturali disseminate in tutta la città. Basti pensare alle moschee che ne delineano l'unicità del profilo e del panorama, ai ponti che si affacciano sul Bosforo, ai palazzi storici e ai quartieri dove l'influenza occidentale è particolarmente marcata. Istanbul è la più grande città della Turchia, nonché fulcro delle maggior parte delle sue attività economiche e culturali, e conta ad oggi circa 18 milioni di abitanti, che la portano ad acquisire lo status di una vera e propria megalopoli.

Considerando la scena artistica contemporanea, è tuttavia ancora piccola per una città di tali dimensioni e con una densità popolativa così alta, e spesso è ristretta a particolari quartieri, come vedremo più avanti. Le iniziative proposte in questi anni e le attività che si stanno delineando nell'ultimo periodo in diversi ambiti culturali mirano però a raggiungere un'arena artistica pari a quella di città come Berlino o Londra. Lo stesso curatore della decima edizione dell'International Istanbul Biennial Hou Hanrou, nel corso di un'intervista,⁵⁵ ha descritto l'interessante dinamismo della città nella sfera artistica, frutto delle negoziazioni tra le diverse influenze e del desiderio di definire il suo posto nel panorama contemporaneo culturale globale.

L'istituzione delle Biennali d'Arte, nate grazie alla Istanbul Foundation for Culture and Arts (IKSV⁵⁶) nel 1987, ha contribuito a creare un punto di incontro e di dialogo nel campo delle visual art tra gli artisti e il pubblico e ad inserire la Turchia nel network culturale internazionale. L'Istanbul Biennial è oggi considerata una delle più prestigiose biennali insieme a quelle di Venezia, São Paulo e Sydney e riveste un ruolo fondamentale nella promozione degli artisti contemporanei non solo di nazionalità turca, ma di rilievo internazionale.

La fondazione dell'IKSV, che da più di 40 anni è considerata a tutti gli effetti un mecenate in campo culturale, ha contribuito molto alla ricchezza artistica del paese, investendo in settori quali musica, cinema, arte contemporanea e teatro, nonché contribuendo a preservare il patrimonio storico, finanziando progetti culturali e restauri.

⁵⁵ Fonte online: http://www.stretcher.org/features/hou_hanru_in_conversation/

⁵⁶ Fonte online: <http://biennial.iksv.org/en>

Istanbul inoltre ospita due nuovi musei di arte moderna e contemporanea, nati da fondi privati, rispettivamente l'Istanbul Modern Art Museum e il SantralIstanbul.

L'Istanbul Modern Art Museum è stato aperto nel 2004 e può essere considerato il primo vero e proprio museo privato d'arte contemporanea, in cui viene narrata, attraverso una vasta collezione di opere e lavori, la storia turca del ventesimo secolo e al cui interno vengono promosse diverse attività didattiche. SantralIstanbul, diretto dall'Istanbul Bilgi University, è nato invece successivamente nell'autunno del 2007 come progetto di riqualificazione urbana: sono stati riutilizzati infatti gli spazi di una centrale energetica ormai dismessa per ospitare mostre e attività artistiche, inserite in un contesto giovane e dinamico vista l'adiacenza alla struttura universitaria.

E' da menzionare inoltre che la città nel 2012⁵⁷ è stata scelta per ospitare la prima edizione della Biennale del Design⁵⁸, manifestazione promossa per valorizzare l'importanza del design nell'economia, nelle interazioni interculturali e nella vita quotidiana. La decisione è ricaduta su Istanbul in quanto contesto metropolitano multiculturale, nonché di rilevanza economica e politica, in cui in questi anni si è assistito alla nascita e allo sviluppo di molte industrie creative, all'insegna del design e dell'innovazione. L'Istanbul Design Biennial si è prefissa quindi l'obiettivo di creare una piattaforma per promuovere lo sviluppo del potenziale creativo rivolgendosi ad un pubblico internazionale e globale.

Negli ultimi dieci anni, come si può intuire, l'identità della città sul Bosforo è stata oggetto di trasformazioni ed evoluzioni, ed ogni recente istituzione creata in ambito artistico e creativo ne testimonia ogni piccolo e singolo passo, incoraggiando nuove pratiche ed iniziative culturali.

2. 1. 2010 Istanbul European Capital of Culture

*"Istanbul: The most inspiring city of the world"*⁵⁹

La scelta di nominare Istanbul Capitale Europea della Cultura nel 2010 ha conferito alla città un ruolo unico nel panorama artistico turco contemporaneo, incoraggiando l'accessibilità dell'arte e la promozione di nuove attività artistiche rivolte alla popolazione locale e alle piattaforme internazionali.

⁵⁷ Ottobre - Dicembre 2012

⁵⁸ Fonte online: <http://istanbuldesignbiennial.iksv.org/>

⁵⁹ Slogan presente nell'introduzione del programma riportato dal presidente del board esecutivo Istanbul 2010 European Capital of Culture, Agency Sekib Avdagiç

Il programma⁶⁰ proposto per Istanbul 2010 ECC si delineò molto chiaro sin da subito nei suoi obiettivi: arricchire, approfondire e diversificare le tematiche culturali, rendendole accessibili e condivisibili dal mondo intero grazie ai potenti strumenti di comunicazione attuali. Furono presentati vari progetti di attività, festival nonché piattaforme culturali al fine di rendere Istanbul un centro di attrazione non solo per i turisti, ma in primo luogo per i residenti stessi.

Un'attenta analisi della situazione culturale della città illustrò che le attività artistiche si raggruppavano solo in alcuni distretti e che la gente locale risiedente fuori da queste aree ne fosse esclusa. Il programma decise di comprendere quindi più ambiti e più campi di attività: dall'implementazione urbana di progetti culturali all'attenzione verso il patrimonio storico, dalle visual alle traditional art, dalla musica classica turca all'opera, dal teatro e dalle performing art al film-making e ai documentari, dalla letteratura all'educazione. Vennero inoltre delineate delle proposte in ambito di relazioni internazionali, riguardanti il turismo e la sua promozione, tramite campagne di pubbliche relazioni ed eventi appoggiate da strategie di advertising e marketing.

Istanbul 2010 è nato pertanto come un progetto creativo ed inclusivo, volto ad orientare la città verso i bisogni culturali dei residenti, creando nuovi spazi e nuove realtà, al fine di facilitare comunicazione e dialogo interculturale tra le persone. Nel programma si parla infatti di *"enriching the art-related infrastructure"*: aumentare le infrastrutture quali biblioteche, musei, mostre, festival e dare un sostegno agli artisti, a nuove pubblicazioni e attività in materia artistica è un modo per far comprendere il potenziale dell'arte alle persone. Arte che è stimolo ed espressione di sé, arte che genera ritorni economici e ricchezza, che permette di costruire le basi per un solido futuro e che migliora la qualità della vita.

2. 2. Strategic Plan 2010-2014, Istanbul Municipality

*"Planning is the first stage for effective and efficient solution of problems"*⁶¹

Con questa frase, il sindaco della Municipalità Metropolitana di Istanbul, Kadir Topbaş, presenta ai residenti il nuovo programma strategico, volto a coinvolgere tutti gli attori della comunità nel processo di ricerca di un percorso che incoraggi la partecipazione locale. Tracciando una mappa che preveda soluzioni senza generare conflitti ma risolvendo

⁶⁰ Fonte on-line: <http://www.welkominturkije.nl/bestanden/Istanbul2010Program.pdf> e video di promozione <http://www.youtube.com/watch?v=wWOHPJBaoeY>

⁶¹ Fonte online: http://reclaimistanbul.files.wordpress.com/2011/04/stratejikplan10_14_eng.pdf, p. 5

i problemi all'interno della municipalità e fornendo un'accurata stima dei risultati, si è condotta un'analisi della situazione attuale e delle aspettative della comunità locale. I report formulati hanno confermato nella città di Istanbul una positiva *budget performance*, una flessibilità nelle spese e una visione socio-economica che si pone al di sopra della media nazionale.

Dopo avere delineato la mission e la vision del piano strategico, sono stati esplicitati i temi da affrontare: sostenibilità economica, sociale ed ambientale seguita dalle nozioni di accessibilità, produttività, partecipazione ed efficienza nell'offerta dei servizi.

Sono stati determinati gli obiettivi strategici, prendendo in considerazione tutti gli stakeholder utilizzando un approccio *service-oriented*, e successivamente evidenziati gli indicatori che avrebbero seguito tali attività. Tutti i risultati sono stati controllati nella loro implementazione tramite una valutazione annuale della performance della municipalità e dei suoi dipartimenti. Tra le principali aree di intervento va ricordata quella relativa al management dei servizi culturali, il cui scopo è di contribuire alla protezione e alla promozione del patrimonio storico della città e della sua vita artistica. Per raggiungere tali obiettivi deve essere favorita l'accessibilità a tali servizi, aumentando la consapevolezza della ricchezza della vita culturale della città di Istanbul ed incrementando il numero di pratiche per la protezione degli assetti naturali. Si devono inoltre permettere le attività artistiche legate al turismo e rafforzare la relazione con gli stakeholder coinvolti nel management culturale, al fine di consolidare la coordinazione tra i differenti dipartimenti di promozione.

2. 3. Il triangolo culturale di Istanbul

*"Considerata su scala nazionale, Istanbul possiede una vitalità urbana, una ricchezza e una diversità culturale, siti storici, un dinamismo, una cultura di strada e una forza giovane e qualificata, che la rendono, con queste caratteristiche, una città creativa."*⁶²

L'immagine della "città creativa" è diventata icona della contemporaneità e questo spiega iniziative come quella promossa dall'Unione Europea delle Capitali Culturali⁶³, che ha coinvolto come protagonista anche Istanbul nel 2010. Sempre più città infatti mirano a dotarsi di *cultural hub* in grado di renderle maggiormente attrattive e dinamiche, i quali spesso però sono concentrati in particolari zone e quartieri.

⁶² *Istanbul's City Environment Map to 1/100.000 Scale*, Cultural Industries Group, The Syntheses Report, p. 59

⁶³ Fonte online: http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc413_en.htm

Prendendo in considerazione la città turca, essa è suddivisa in diversi distretti e solo alcuni di questi detengono un forte potere culturale. A questo riguardo vorrei menzionare la formazione del gruppo *Istanbul Metropolitan Planning (IMP)*, struttura autonoma nata al fine di promuovere dei progetti all'interno della municipalità metropolitana di Istanbul, supportata dal Centro per il Design Urbano, *Urban Design Center*.

Uno studio condotto da un gruppo di lavoro dell'IMP ha evidenziato quanto le industrie culturali siano un importante componente della vita artistica della città. Nonostante la mancanza di elementi statistici, potendo disporre solo dei dati forniti dall'amministrazione locale, si è rivelato impossibile tracciare un profilo quantitativo sul numero delle industrie culturali presenti, degli operatori coinvolti e del valore da queste generato. Il report è stato però fondamentale in quanto, prendendo in esame alcuni settori culturali⁶⁴ e analizzando la loro distribuzione sul territorio, è risultato che questi erano preminenti solo in quattro distretti: Beyoğlu, Şişli, Beşiktaş e Kadıköy.

Considerando in aggiunta a questi il quartiere di Eminönü, centro di attrazione turistica per i suoi monumenti e i suoi musei, il gruppo ha designato l'intera area come il "*Triangolo Culturale*" di Istanbul. Questo illustra perfettamente la centralizzazione e la disuguaglianza nella produzione e nel consumo di prodotti culturali in Turchia, in quanto le aree urbane fuori dal triangolo rischiano a tutti gli effetti di venire escluse dalla partecipazione attiva alla vita culturale. È stato proposto quindi di "proteggere" in un certo qual modo quest'area e di studiare piani strategici per la sua espansione al fine di dar vita a nuovi spazi creativi. Si vuole puntare sulla qualità della vita urbana aumentandone le infrastrutture e valorizzandone le industrie creative, sinonimo di accumulazione di capitale culturale.

Santagata⁶⁵, parlando dei distretti culturali, pone l'attenzione sul fatto che "*queste aree, le quali contano sull'accumulazione di capitale culturale locale, portano ad un vantaggio competitivo che fa la differenza*" e che in quanto capaci di coniugare creatività manageriale, cultura e design industriale sono inoltre motore di sviluppo locale sostenibile. Come ricorda anche Throsby,⁶⁶ il legame con il contesto sociale e l'evoluzione storica è all'origine di un vantaggio competitivo discriminante, poichè concentrazione di capitale culturale localizzato che può assumere forma tangibile, intangibile o materiale.

Citando nuovamente Santagata, si riscontra nei distretti "in potenza" culturali il

⁶⁴ I dati si riferiscono ai settori del film-making, del fashion and textile design, dello sviluppo software e dell'organizzazione di festival.

⁶⁵ Walter Santagata, *La fabbrica della cultura*, Il Mulino Contemporaneo, Milano, 2007, p. 61

⁶⁶ David Throsby, *Economia e cultura*, Il Mulino, Bologna, 2005

bisogno di una buona governance che li guidi nella trasformazione in distretti reali, facendo leva sui diritti di proprietà intellettuale collettivi nella promozione di incentivi per il sostegno dello sviluppo locale. La parte istituzionale riveste un ruolo fondamentale, in quanto l'assistenza pubblica favorisce la crescita delle capacità imprenditoriali, lo spirito di cooperazione e l'accesso a mercati nazionali e internazionali.

Nei paesi in via di sviluppo, in cui possiamo far rientrare anche la Turchia, spesso si riscontrano problematiche correlate al patrimonio storico e artistico e alla mancanza di una regolamentazione pubblica sull'uso del suolo e del paesaggio. La domanda culturale in certi casi porta al deterioramento delle attrazioni turistiche: molti visitatori implicano modifiche urbane al territorio, al fine di costruire servizi come strutture alberghiere, e portando alla privatizzazione di molte proprietà pubbliche.⁶⁷ La presenza di multinazionali straniere inoltre può distruggere la cultura locale tramite nuove localizzazioni produttive che operano in condizioni di concorrenza sleale, effetti diretti della globalizzazione.

Possiamo a questo punto parlare di *distretti culturali turistici*, dove si riscontra un'alta concentrazione di attività connesse all'ospitalità alberghiera e all'offerta di servizi che valorizzino le attività locali, al fine di generare sinergie e di contribuire positivamente all'immagine e alla reputazione internazionale della destinazione. Tali tipi di distretti sono associati ad un'idea di *turismo culturale*, aperto al dialogo con il sistema locale di riferimento, il suo patrimonio culturale e storico, il suo folklore e i suoi prodotti artigianali e artistici. Gli investimenti compiuti in questa direzione riguardano la rivitalizzazione delle attrazioni caratteristiche per un pubblico che non cerca il lusso, ma cultura, quiete e un ambiente naturale che gli inglesi chiamano "edutainment"⁶⁸.

Il Triangolo Culturale preso in esame dal gruppo di lavoro dell'IMP e ribattezzato scherzosamente "Triangolo delle Bermuda culturale", si può definire un vero e proprio distretto culturale turistico. E' proprio all'interno di questo territorio, concepito come risorsa da valorizzare e alla quale dare visibilità attraverso l'offerta artistica, che si situa il SALT, il cui profilo si andrà a delineare nelle prossime pagine.

⁶⁷ Si rimanda al documentario Ekumenopolis che prende in considerazione i progetti di "rinnovo urbano" degli ultimi anni a Istanbul, sottolineandone gli aspetti problematici sorti in seguito alla loro realizzazione. Fonte on-line : <http://www.ekumenopolis.net/>

⁶⁸ Con il termine "edutainment" si intende una forma di intrattenimento volta all'educazione e al divertimento. Nasce dalla fusione delle parole *educational* (educativo) ed *entertainment* (divertimento).

3. II SALT

Il termine SALT nell'idioma turco significa "puro", "unico" ed è proprio con questi aggettivi che si è voluta descrivere l'organizzazione culturale in esame: uno spazio incontaminato ed originale che si contrappone ai modelli commerciali dei musei che sono stati aperti negli ultimi anni ad Istanbul. Questa nuova istituzione non vuole infatti riprodurre realtà già esistenti, spesso basate su esempi europei, ma il suo obiettivo è contribuire all'identità culturale della città, nonché a quella della moderna nazione turca, ponendosi come uno spazio dinamico e versatile, un fertile terreno di discussione e di ricerca sulle trasformazioni della società contemporanea. Nonostante la sua natura istituzionale privata, si differenzia per la peculiare struttura organizzativa e per la volontà di porsi al servizio della comunità di riferimento, inserendosi comunque in un contesto internazionale.

L'istituzione del SALT rappresenta un luogo votato alla creatività, all'arte e alla sperimentazione, caratterizzato da una forte profondità progettuale e di contenuto, la cui dimensione organizzativa è incentrata sull'informalità delle relazioni interpersonali e sulle competenze delle persone, favorendo il decentramento decisionale e l'orizzontalità dei processi piuttosto che la verticalità delle funzioni. Tale struttura può essere paragonata alla figura dell'organizzazione culturale vista come una moderna agorà⁶⁹, ovvero un luogo di incontro e di confronto, nonché cuore pulsante delle attività della comunità. All'interno dell'organizzazione infatti vengono generate differenti proposte ed un ampio ventaglio di attività e progetti che rendono fruibile in diverse accezioni di tempo, modalità e contenuti lo spazio culturale.

Nei prossimi paragrafi si andrà a delineare il profilo del SALT per operare poi un confronto a fine capitolo con altre due istituzioni al fine di comprendere la peculiarità del SALT. Prima di analizzare però in dettaglio i caratteri che distinguono questa particolare realtà artistica, è doveroso introdurre il soggetto senza il quale tale organizzazione non sarebbe mai nata: GARANTI BANK.

3. 1. Garanti Bank: "Our mission is to be the best bank in Europe"⁷⁰

Garanti Bank è la seconda banca privata più grande in Turchia, la quale vanta un'esperienza di 66 anni nel settore disponendo attualmente di un patrimonio consolidato

⁶⁹ Riccardo Ruggeri, *L'azienda del futuro. Dall'opificio all'agorà*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2003

⁷⁰ Fonte online: http://www.garanti.com.tr/en/our_company/about_garanti/garantibank.page?

che raggiunge circa 96 miliardi di dollari US\$. Offrendo ai suoi 11 milioni di clienti un'ampia varietà di servizi finanziari e soluzioni su misura attraverso un vasto network, Garanti Bank opera in 915 filiali, tra cui 7 sedi a Cipro, in Lussemburgo e a Malta, a cui si aggiungono 4 uffici internazionali rappresentativi a Mosca, Londra, Düsseldorf e Shanghai.

Si distingue per il suo modello di attività dinamico e innovativo in campo tecnologico, grazie anche alla presenza di un efficiente call center e piattaforme di internet e mobile banking, ed è considerata la prima banca finanziatrice in Turchia visto l'ammontare dei suoi prestiti in termini non solo monetari che raggiunge i 67 miliardi di dollari US\$.

Garanti Bank aspira a diventare la migliore banca in Europa e la mission che ne consegue è quindi quella di accrescere valore in maniera continuativa tra i suoi clienti, azionisti e dipendenti grazie alla propria efficienza organizzativa. Nel 2011 è stata inoltre battezzata 'Best Managed Company in Central and Eastern Europe' dal giornale finanziario Euromoney, in seguito un'attenta ricerca condotta da 101 analisti operanti nel settore in tutta.⁷¹

Al fine di affermare una *brand image* dinamica e coerente, Garanti Bank ha dato in questi anni il suo maggior supporto a programmi educativi, istituzioni ed eventi culturali, garantendo donazioni e sponsorship anche a progetti minori indipendenti. Una costante e attiva presenza nelle più importanti e preminenti organizzazioni culturali del Paese ha contribuito quindi all'accrescere della sua popolarità nella società turca ed europea.

Con lo sviluppo del *Social Responsibility Program*, Garanti si è prefissa l'obiettivo di creare nuovi valori per la società, non solo contribuendo alla crescita economica ma anche sostenendo e migliorando la qualità della vita. Le aree di intervento sono suddivise in quattro progetti, che coinvolgono rispettivamente l'educazione, la natura, la cultura e lo sport. Nonostante possano sembrare parte di una retorica corporate e di una strategia di marketing orientata a rafforzare l'immagine della banca, bisogna riconoscere tuttavia i risultati e i successi riscontrati dai finanziamenti a lungo termine disposti in questi anni, pensando ad esempio al suo supporto alla squadra nazionale di basket e di calcio, di cui è sponsor ufficiale, nonché a quello del WWF in Turchia⁷².

⁷¹ E' la prima volta che una banca turca viene nominata per tale titolo. Si rimanda alla fonte online : http://www.garanti.com.tr/en/our_company/garanti_news/2009/july09/garanti_bank_is_chosen_best_managed_company_in_central_europe.page

⁷² Fonte online: <http://www.wwf.org.tr/>

Nel campo dell'arte e della cultura la banca sovvenziona in particolare i seguenti progetti:

- ❖ Garanti Kültür Inc., la compagnia che dirige effettivamente il SALT;
- ❖ Il programma educativo dell'Istanbul Museum of Modern Art, ricoprendone il ruolo di sponsor ufficiale;
- ❖ Garanti Jazz Green, un programma dedicato al supporto degli eventi di musica jazz, spaziando dall'IKSV Istanbul Jazz Festival⁷³ ai concerti organizzati all'Istanbul Jazz Center, Tamirane e al Salon IKSV e contribuendo da 12 anni alle attività del Babylon⁷⁴, uno dei più famosi club della città;
- ❖ International Children Movie Festival, una rassegna dedicata al cinema per bambini in Turchia⁷⁵.

3. 1. 2. Sul concetto di “corporate responsibility”

Il termine *corporate social responsibility* viene introdotto alla fine degli anni Sessanta ed è strettamente legato a quello di *stakeholder*, con cui si identificano i soggetti coinvolti in un'iniziativa economica, un'azienda o un progetto. Per Responsabilità Sociale d'Impresa si delineano le preoccupazioni di natura etica che influiscono sulla visione strategica: traspare quindi la volontà delle grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale che si manifestano nel contesto delle proprie attività.

Dal 2001 Garanti mette a disposizione più del 15% dei suoi budget di marketing e comunicazione al fine di condurre investimenti nel campo dell'arte e della cultura. La banca tramite ricerche ed analisi identifica e definisce le attività e le organizzazioni alle quali concedere un supporto economico, in cambio di maggiore visibilità all'interno della comunità. Viene data la priorità agli sponsorship che garantiscono opportunità di networking, al fine di aumentare le relazioni di business e di ottenere una maggiore conoscenza e consapevolezza del marchio Garanti tra il pubblico.

⁷³ Fonte online: <http://caz.iksv.org/en>

⁷⁴ Fonte online: <http://www.babylon.com.tr/en/homepage/>

⁷⁵ Fonte online:
http://www.garanti.com.tr/en/our_company/social_responsibility/projects_on_art_and_culture/mini_bank_international_children_movie_festival.page?

Garanti Bank ha affermato la sua propensione a sostenere, attraverso il proprio contributo, le organizzazioni non-profit e le attività che possono “fare la differenza”, aggiungendo valore alla comunità tramite il ruolo chiave dell’arte e della cultura.

Maggiore attenzione ed enfasi è data alle istituzioni che offrono concrete possibilità di sviluppo culturale ed educativo ai bambini e ai giovani, in quanto potenziali clienti futuri, e a tutte le iniziative che in qualche modo contribuiscono alla qualità della vita, incontrando pieno favore locale, nazionale ed internazionale. La banca quindi non appoggia progetti compromettenti l’immagine e il nome di Garanti, escludendo da qualsiasi tipo di sovvenzione organizzazioni religiose, attività connesse a partiti politici e a quelle che incoraggiano l’uso di alcool, droghe o il gioco d’azzardo. Non hanno diritto inoltre a tali benefici le iniziative promosse da competitor e da parenti o amici dello staff di Garanti.

Ogni anno le selezioni dei candidati richiedenti finanziamenti alla banca vengono svolte attraverso un accurato processo. Viene dapprima determinata l’area generale che beneficerà dei supporti dal Senior Management di Garanti, successivamente stabilito un budget annuale di contribuzione a cui seguirà, dopo una scrupolosa valutazione delle caratteristiche delle istituzioni e dei progetti concorrenti ai fondi, la scelta finale a discrezione dell’Advisory/Review Committee. Garanti Bank non esclude il rinnovo di finanziamenti in precedenza disposti ma si riserva il diritto di ottenere informazioni su come questi siano stati usati in precedenza e il valore che hanno apportato.

Le iniziative condotte da Garanti in questi anni si sono rivelate progetti ambiziosi che hanno contribuito ad adempiere a particolari obblighi educativi e culturali verso la società, raggiungendo al contempo la massimizzazione della visibilità della sua immagine e del suo brand. E’ per questo che ritroviamo Garanti Bank promotrice delle realtà che furono alla base della nascita del SALT, ovvero Garanti Galeri⁷⁶, l’Ottoman Bank Archives and Research Centre⁷⁷ e Platform Garanti Contemporary Art Center, a cui è dedicato il prossimo paragrafo poiché delinea i presupposti che si pongono alla base della nascita del SALT, avvenuta nel 2010.

⁷⁶ Istituzione culturale nata nel 2003 grazie al supporto di Garanti Bank. Fonte online: http://www.garanti.com.tr/en/our_company/social_responsibility/projects_on_art_and_culture/garanti_culture_inc/garanti_gallery.page

⁷⁷ L’OBARC nacque nel 1997 nella sede principale dell’Ottoman Bank ad Istanbul e fu attiva fino al 2010. Nel 2002 diede inoltre vita all’Ottoman Bank Museum, con fini espositivi e di promozione dei documenti dell’archivio e di ricerca storica politica, economica e culturale.

3. 2. Le origini: Platform Garanti Contemporary Art Center

“Platform acts as a dynamic catalyst for the dissemination, research and practice of contemporary art in the city, and also provides a meeting point for exchange between contemporary artists, curators and critics.”⁷⁸

Fondata nel 2001, Platform Garanti Contemporary Art Center è stata una delle prime istituzioni a prender vita grazie a fondi privati e ad aver contribuito alla creazione di uno spazio per la formazione di giovani artisti. Questa piattaforma è da considerarsi il primo vero esempio di *art hub*, dove confluirono buona parte delle attività artistiche ad Istanbul. Tali ambienti nacquero in ritardo rispetto ad altre realtà, come ad esempio Los Angeles, New York, e Berlino, poiché Istanbul negli anni Ottanta e Novanta era ancora caratterizzata dalla presenza di gallerie in cui prevaleva l’aspetto commerciale legato all’arte e non quello correlato alla sua creazione, che si distinguevano per essere delle *Bank Galleries*.⁷⁹ Solo più tardi grazie alla nascita di spazi artistici come Proje4L⁸⁰, Apartment Projects⁸¹ e Platform Garanti e all’intervento di curatori come Beral Madra, alla guida della prima edizione della Istanbul Biennial, Vasif Kortun e Erden Kosova, si crearono forum di discussione sulle ricerche artistiche alternative ad Istanbul, ponendo le basi della scena turca contemporanea.

Guidato da Vasif Kortun⁸², direttore della terza edizione dell’International Istanbul Biennial e fondatore del Museum of the Center for Curatorial Studies presso il Bard College⁸³, Platform Garanti promosse non solo un ambiente per gli artisti, ma incoraggiò attivamente un’attenta analisi della scena turca nel mondo dell’arte globale. La piattaforma era composta da una galleria su Istiklal Caddesi, una delle più rinomate ed eleganti strade di Istanbul, nonché zona pedonale nel cuore del quartiere di Beyoğlu, perfetta vetrina per le manifestazioni artistiche. L’edificio ospitava inoltre una biblioteca dedicata all’arte contemporanea, un archivio di opere di artisti turchi e proponeva programmi di residenza. Un ambiente che prendeva quindi le distanze dalle molteplici gallerie commerciali di Istanbul e che proponeva uno spazio alternativo per coltivare l’arte e la cultura.

⁷⁸“Platform Mission Statement,” 1 January 2000. Platform Garanti Contemporary Art Center Blogspot. http://platformgaranti.blogspot.com/2000_01_01_archive.html.

⁷⁹ Si possono menzionare le gallerie sponsorizzate da Akbank, Garanti, Halkbank, Ziraat Bankasi, Yapi Kredi, Is Bankasi

⁸⁰ Fonte online: <http://www.proje4l.org/>

⁸¹ Fonte online: <http://istanbul.apartmentproject.com/>

⁸² Vasif Kortun è un curatore turco, scrittore e insegnante nel campo della visual art contemporanea. Kortun è riconosciuto a livello internazionale per aver curato progetti per la Biennale di Venezia (nel 2001 e nel 2007), per la Biennale di São Paulo (1998), per la Biennale di Tirana (2003) e per la Biennale di Taipei (2008).

⁸³ Fonte online: <http://www.bard.edu/ccs/>

Le mostre organizzate da Platform Garanti ospitarono il lavoro di artisti internazionali con l'ottica di creare un centro per la produzione culturale in un contesto mondiale globalizzato. Percependo inoltre la mancanza di organizzazioni artistiche sul territorio turco, Kortun ritenette opportuno coinvolgere le regioni periferiche. Si riportano le parole del direttore:

“Platform Garanti si prefigge lo scopo di lavorare con paesi dove son appena state create strutture per la scena contemporanea artistica, ma dove non ci sono istituzioni artistiche o fondi di finanziamento al fine di provvedere ad un loro realistico supporto”⁸⁴

Avendo istituito inoltre un programma di residenza, la piattaforma dava una possibilità concreta ai *visiting artist* di inserirsi nella multi-sfaccettata realtà di Istanbul, di diventarne parte attiva e di preparare le basi per uno scambio interculturale.

Per quanto riguarda la parte istituzionale, lo spazio diretto da Kortun si allineò con le pratiche standard globali del mercato attuale dell'arte. Riprendendo la dissertazione *“The global art world, Inc. On the globalization of contemporary art.”* pubblicata da Charlotte Bydler sull'arte globale, l'autrice sembra dare una chiave di lettura al fine di comprendere questa tattica di inclusione internazionale intrapresa dall'istituzione: *“Questa relazione acquisisce un aspetto competitivo internazionale quando l'arte internazionale è vista come un vantaggio nazionale”⁸⁵*

Una piccola istituzione rivolta all'arte contemporanea deve in qualche modo “sfruttare” la presenza dei suoi *visiting artist* a riprova del valore cosmopolita locale: se gli artisti che vengono dall'estero considerano Istanbul una location artistica produttiva, di conseguenza le opere prodotte dagli artisti locali potranno mostrare la loro competitività a livello internazionale.

Platform Garanti si inserì quindi come una figura attiva e presente negli eventi di rilevanza mondiale, mostrando uno spiccato interesse a riguardo dei concetti di “class” e “access”, non solo nel contesto turco. L'obiettivo di Kortun era quello di creare un terreno fertile di discussione orientato verso l'esplorazione dei problemi universali di accesso/accessibilità all'arte presenti in ogni identità di gruppo. In questo modo, un'infrastruttura locale per la prima volta si poneva in un certo qual modo al servizio del contesto globale, spingendo gli stessi artisti locali verso nuovi orizzonti grazie ad un confronto con gli artisti internazionali. La piattaforma gettò pertanto le basi per un'analisi

⁸⁴ Platform Year Report 2004-2005, Platform Garanti Contemporary Art Center Archive.

⁸⁵ Charlotte Bydler, *The Global Art World Inc: On the Globalization of Contemporary Art*, Sweden Uppsala University Library, Stockholm, 2004, p. 11.

più critica del mondo dell'arte, organizzando mostre ed offrendo agli artisti la possibilità di disporre di un archivio di ricerca e di conferenze che stimolassero un dialogo culturale e creativo. Si volle tutelare l'attività artistica turca percependo l'impossibilità di farla comprendere ad un pubblico internazionale, se non si attribuiva importanza alla sua collocazione e alla sfera locale in cui era stata pensata.

In una conversazione svoltasi via e-mail con il curatore messicano Chuachtémoc Medina, Kortun espresse chiaramente il suo progetto di volere *"operare fuori dagli schemi del sistema locale/globale, centrale/periferico"*, ammettendo comunque che il centro e la periferia erano da considerarsi al pari di *"costellazioni orbitali interdipendenti l'una dall'altra."*⁸⁶

Dopo la fondazione di Platform Garanti si assistette alla nascita di nuovi centri artistici che, distinguendosi dalle gallerie d'arte prettamente commerciali, cercarono di offrire uno spazio più dinamico destinato all'*art making* e ai produttori culturali. A questo proposito Daniel Buren, artista contemporaneo che fu particolarmente critico nei confronti delle istituzioni artistiche negli anni Settanta, spiegò l'attrattiva che poteva rivestire un centro d'arte. Se in un suo essay, Buren descriveva i musei come spazi privilegiati, specializzati nella *"preservation, collection, and refuge"* delle opere d'arte,⁸⁷ uno studio d'artista o una galleria d'arte si presentavano come un ambiente di *"multiple activities: production, storage, and finally, if all goes well, distribution. It is a kind of commercial depot."*⁸⁸ In un certo senso, entrambe le definizioni riflettono ciò che oggi rappresenta un centro d'arte contemporanea. Come i musei, essi promuovono la reputazione di un artista archiviando i suoi lavori e le sue opere attraverso pubblicazioni e inserendoli nei loro database accessibili, grazie al web, ai collezionisti e agli storici. D'altra parte, al pari delle gallerie, spesso le scelte espositive delle mostre ospitate nei centri d'arte contemporanea ricadono su opere d'arte appositamente create per quel contesto e pertanto *site specific*.

Il centro d'arte Platform Garanti diventò quindi un diretto agente per presentare, svelandone il passato e il presente, l'arte turca contemporanea al mercato internazionale. Insieme ad altre realtà culturali non cercò di rimediare al gap di conoscenza della scena artistica contemporanea turca, ma di documentare il presente per prevenire una situazione del genere con gli artisti operanti in quel periodo. Per questa motivazione la presenza di un archivio all'interno della piattaforma si rivelava necessaria.

⁸⁶ Vasif Kortun e Cuauhtémoc Medina, *"The Local Tango and the Global Dance: An Unfinished Conversation between Vasif Kortun and Cuauhtémoc Medina"*, in *How Latitudes Become Forms*, Walker Art Center, 2001. Vasif Kortun Blogspot, <http://vasif-kortun-eng.blogspot.com/2001/10/local-tango-and-global-dance.html>.

⁸⁷ Daniel Buren, *Function of the Museum*, ArtForum 12, 1973, p. 68.

⁸⁸ Daniel Buren, *Function of the Studio*, 10 Ottobre 1979, p. 53.

L'archivio di Platform Garanti contava allora più di 200 file appartenenti ad artisti turchi contemporanei e si prefiggeva gli obiettivi di "storicizzare" da un lato le espressioni artistiche e dall'altro di pubblicizzarle. Per questo venivano incoraggiati gli artisti a creare o modificare i loro file con una cadenza semestrale, includendo senza restrizioni nuovo materiale, spaziando da portfolio, press release, annunci di mostre e documentazioni fotografiche o video dei loro lavori.

Questa piattaforma culturale acquisì una sorta di monopolio delle espressioni creative dei giovani talenti turchi e pertanto un artista, per essere considerato tale e per ottenere significanti opportunità all'estero, doveva essere presente nell'archivio messo a disposizione da Kortun. *"The archive is a public archive"*: queste le parole del direttore di Platform Garanti per sottolineare che l'archivio era opera di un pubblico, nato per un uso collettivo, anche se in realtà, questo fu creato da attori del settore artistico per un utilizzo locale ed internazionale.

In un'intervista per il New York Times, venne chiesto a Kortun cosa caratterizzasse gli artisti turchi contemporanei ed egli rispose: *"Penso che ora ci sia una maggior presa di coscienza e confidenza, nonché un maggior senso di fiducia nel lavoro e nelle capacità degli artisti turchi."*⁸⁹ Come si evince da quest'affermazione, molti giovani artisti turchi cominciarono in quegli anni un percorso di esplorazione della loro identità, rompendo gli schemi e prendendo le distanze da un patrimonio nazionale ormai stereotipato. Presentando inoltre i creativi contemporanei con professionalità attraverso un processo di archiviazione, Platform Garanti incoraggiò i ricercatori locali ed internazionali a consultare i loro lavori e le loro opere basandosi su meriti artistici e concettuali.

Proponendo una programmazione comunque distante dall'identità locale, la piattaforma di Kortun fu spesso accusata di "internazionalismo", ma in realtà cercò di dar visibilità agli artisti turchi, rappresentando i giovani emergenti nella scena dell'arte e offrendo loro nuove opportunità di crescita.

⁸⁹Lee Smith, *In Istanbul Contemporary Art Blooms Amidst a Thousand Minarets*, The New York Times Online, 28 August 2005, <http://travel.nytimes.com/2005/08/28/travel/28head.html?scp=1&sq=a+thousand+minarets+lee+smith&st=nyt>.

3. 2. 1. Verso la nascita di una nuova istituzione

Nel 2006 Garanti Bank, in parte per rispondere alle esigenze dell'espansione del mondo dell'arte in Turchia ed in parte per creare una struttura culturale sostenibile all'interno della compagnia, decise di consolidare tre entità già esistenti e sotto il suo controllo: Garanti Galeri, l'Ottoman Bank Museum and Research Center e Platform Garanti Contemporary Art Center. Se Garanti Galeri rappresentava una piccola realtà artistica, a tutti gli effetti parte della banca stessa senza una propria struttura legale, l'Ottoman Bank Museum e Research Centre racchiudeva in sé la storia della banca ottomana e al contempo offriva spunti di ricerca grazie alla sua preziosa biblioteca. Platform Garanti, come in precedenza delineata, era l'istituzione che, pur mantenendo una certa integrità artistica, cercava di portare avanti un discorso innovativo nel mondo dell'arte e rivolto non solo al pubblico locale ma a quello internazionale.

Dopo due anni di negoziazioni il management di Garanti Bank, affiancato dall'Advertisement and Promotion Department e da una società esterna per le Public Relation, decise di fondare un'unica compagnia sotto il nome di Garanti Kültür Inc. che avrebbe gestito tutte le tre entità culturali. Nel prospetto originale, Garanti Galeri e Platform Garanti avrebbero dovuto formare insieme una nuova istituzione, inizialmente sotto il nome di Code Name 136, mentre sarebbero stati destinati ulteriori spazi all'Ottoman Bank Museum and Research Centre.

Il nuovo progetto invece delineò poi una singola istituzione che avrebbe operato avvalendosi di un approccio interdisciplinare al fine di raggiungere più pubblico e di coinvolgere maggiormente i visitatori. Le sue caratteristiche principali vennero delineate attorno a tre concetti: *unicità, autonomia e sostenibilità*.



1. Platform Garanti
Contemporary Art Center

2. Ripensare lo spazio:
*progetto per Open Library,
reading room concepita
all'interno di
Platform Garanti
Contemporary Art Center*



3. Open Library

3. 3. SALT: un'anima e due location

La nuova istituzione si è sviluppata in due differenti, ma complementari, sedi: SALT Beyoglu e SALT Galata. Se il primo edificio è stato concepito come uno spazio accessibile e con attività dedicate ad un pubblico eterogeneo, dove i visitatori partecipano agli eventi e ai progetti attivamente, il secondo è stato improntato verso una direzione più intellettuale, dove la presenza di un archivio e di una libreria è rivolta a specifici profili di utenti come ricercatori, studenti e artisti. Le due sedi si differenziano quindi sia per le funzioni e le iniziative proposte al loro interno sia per la scelta della loro posizione.

Il SALT Beyoğlu è situato nell'area più popolare e trafficata di Istiklal Caddesi, rispecchiandone il carattere dinamico con le sue molteplici attività, mentre il SALT Galata si trova su Bankalar Caddesi, una via non raggiunta dal normale target turistico della città, che riflette il suo peculiare carattere di riflessione e ricerca. Nei prossimi paragrafi verranno delineate le più importanti caratteristiche e le attività promosse da entrambe le sedi.

Edifici a confronto



1. SALT Galata



2. SALT Beyoğlu

3. 3. 1. SALT Beyoğlu: la vetrina dell'istituzione

L'edificio che ospita il SALT Beyoğlu su İstiklal Caddesi fu costruito tra il 1850 e il 1860 e battezzato Siniosoglou Apartment. Originariamente il palazzo era così suddiviso: a livello della strada gli spazi erano utilizzati per fini commerciali, mentre i piani alti erano adibiti ad uso residenziale. Negli anni Cinquanta però l'edificio venne interamente impiegato per attività politiche ed artistiche, diventando nel 2001 la sede di Platform Garanti promossa da Vasif Kortun. Siniosoglou Apartment, caratterizzato da una struttura in pietra con soffitti a volte e travi d'acciaio, fu ristrutturato⁹⁰ per un uso contemporaneo mantenendo e rinforzando gli elementi architettonici originali e al contempo riorganizzando gli interni per accogliere la nuova istituzione SALT Beyoğlu.

Lo spazio espositivo si articola in 3 piani per un totale di 1130 metri quadri. L'entrata, chiamata Forum, funge da interfaccia tra l'istituzione e la trafficata İstiklal Caddesi accogliendo i visitatori e fornendo le informazioni sulla programmazione. L'edificio si snoda tra gli spazi dedicati alle esposizioni, un cinema, la caffetteria *Bistro*, una libreria, gli uffici e un giardino.

3. 3. 1. 1. Forum

Il Forum è stato pensato senza barriere e completamente aperto verso la strada, in modo da risulterne una sorta di continuazione con lo spazio e la comunità esterna. La sua funzione è prettamente promozionale, in quanto i visitatori possono, aggirandosi liberamente per il foyer, consultare i pannelli e gli schermi informativi alle pareti, rivolgersi all'information desk o sostare sui divanetti. Il Forum incarna l'anteprima dell'istituzione e dei suoi contenuti artistici.

Interessante è la presenza di un bancomat posto alla fine della sala, elemento in realtà comune nelle organizzazioni culturali turche, in quanto spesso fondate e gestite da banche e privati. Oltre a rappresentare un servizio aggiuntivo e un rimando alla via esterna, sembra volere ricordare la banca fondatrice dell'istituzione. Sebbene Garanti Bank abbia concordato di non operare riferimenti diretti, alcuni elementi sono tuttavia un rimando alla banca: basti pensare alla presenza del bancomat e all'illuminazione di colore verde all'esterno dell'edificio, che si ritrova anche al primo piano e all'interno dell'ascensore.

Il Forum all'inizio è stato oggetto di forte dibattito. La vastità dello spazio e la mancanza di un logo che facesse riferimento al nome dell'istituzione sulla porta principale,

⁹⁰ La ristrutturazione venne affidata allo studio Mimarlar Tasarım guidato dall'architetto Han Tümertekin.

come voluto dalla brand identity designata per il SALT, ha purtroppo portato risultati opposti a quelli sperati, seppur in un certo senso temuti. Durante i primi mesi, i visitatori locali sembravano intimiditi e confusi davanti allo spazio “vuoto” del Forum, un concetto completamente nuovo per le istituzioni di tal genere e specialmente nella città di Istanbul. Per ovviare a queste problematiche, vennero adottate soluzioni che mettessero a proprio agio l’utente, come la presenza di supporti informativi per comprendere la natura e gli obiettivi della nuova istituzione.

L’iniziale scetticismo dei visitatori è stato anche ricollegato ad una scelta adottata dal SALT, ovvero quella di essere *paper-free*, differenziandosi dalle organizzazioni tradizionali in cui solitamente l’utente può avvalersi di brochure informative. Seppure rischiosa, questa soluzione rispecchia l’identità dell’istituzione: attraverso l’utilizzo delle attuali tecnologie si possono evitare sprechi e spese superflue, nonché promuovere alternative eco-sostenibili, aumentando la consapevolezza verso i problemi ambientali di cui la città risente.

3. 3. 1. 2. Walk in Cinema

Superato il Forum, gli utenti incontrano due rampe di scale, una conducente ai piani superiori (e agli spazi espositivi) e la seconda a quelli inferiori, dove sono situate le toilette, che in un contesto di passaggio come Istiklal Caddesi sono un servizio gratuito pubblico da non sottovalutare. Oltre alle scale, l’utente sulla sua destra incontra un vero e proprio cinema, chiamato Walk-in Cinema/Açık Sinema⁹¹ con 80 posti. Le sue funzioni, riportando le parole di Vasif Kortun, sono quelle di «mediateca o di *conversation space*»⁹², spazio ricreativo senza entrata a pagamento a disposizione del pubblico in qualsiasi momento.

Se inizialmente le proiezioni erano collegate per lo più alle mostre in esposizione o a specifici programmi proposti da giovani curatori, ora il cartellone del Walk-in Cinema è di natura eterogenea ed ospita progetti di video art, film o cortometraggi, performance ed eventi. La riproduzione di film, usciti in precedenza nelle sale cinematografiche, è tuttavia ancora ostacolata dagli alti costi derivati dal copyright a da motivi burocratici, che spesso causano ritardi nella programmazione. Il primo film proiettato in questo spazio fu la trilogia di Wim Wenders *Road Movie trilogy*⁹³, durante la retrospettiva sull’artista Alptekin, a cui vennero dedicati tre sabati nel mese di luglio.

⁹¹ Fonte e archivio online: <http://saltonline.org/en/tag/18/walk-in-cinema>

⁹² Elliott, D., Intervista a Kortun, V. and Derviş, P., Istanbul, 7 Dicembre 2007.

⁹³ Fonte online: <http://saltonline.org/en/search?q=wim+wenders>

Lo spazio Walk-in Cinema è anche adibito ad ospitare numerosi convegni sulle tematiche in mostra o su nuovi spunti di ricerca. Durante la serata dell'opening del SALT Beyoğlu venne presentato un progetto chiamato *Who's in town? /Bak kim var?*⁹⁴, dove si invitavano artisti, accademici e professionisti in visita ad Istanbul a tenere dibattiti su argomenti a loro piacere. Con una media di una conferenza a settimana con ospiti locali e internazionali, la serie *Who's in town?* attrasse in poco tempo differenti tipi di pubblico, sia uno specifico, composto da studenti artisti e ricercatori, sia visitatori spinti dalla curiosità.

Il cinema viene utilizzato anche per performance musicali e concerti, nonostante questo tipo di eventi richieda più risorse e attrezzature che spesso devono essere affittate da società esterne. Sono anche da ricordare due differenti rassegne che presero vita in questo spazio: la quinta edizione del festival di danza *idans*⁹⁵ e la manifestazione promossa da Documentarist⁹⁶ *Which human rights?*⁹⁷.

Queste collaborazioni e la varietà degli eventi proposti portano ad una riflessione: Walk-in Cinema è l'ennesima prova del livello di sperimentazione incoraggiato dall'istituzione ed è uno spazio dove si rende possibile il confronto e il dialogo con il pubblico.

3.3.1.3. Garden

Al quarto piano del SALT, ciò che inizialmente era una normale terrazza è diventata un vero e proprio giardino coperto. Questo spazio, ribattezzato Garden⁹⁸, venne ideato in collaborazione con l'artista/architetto Fritz Haeg, in linea con il suo progetto *Edible Estates*⁹⁹. Dal 2005 infatti egli lavora ad una serie di giardini che hanno preso vita in improbabili spazi urbani, grazie al supporto di famiglie e organizzazioni locali, per ovviare alla mancanza di spazi verdi nelle città. L'intenzione che sta dietro a tale progetto è quella di offrire agli utenti una riconnessione con la terra che è andata persa a causa della sovrappopolazione nei centri abitati, creando una più ampia consapevolezza sulla produzione e sul consumo di prodotti naturali. Il giardino del SALT ospita infatti piante aromatiche, frutta e verdure¹⁰⁰ che possono esser usate nell'alimentazione quotidiana.

⁹⁴ Fonte e archivio online: <http://saltonline.org/en/tag/7/whos-in-town>

⁹⁵ Fonte online:

<http://www.idans.info/2010/index.php?Festival=idans05&Application=index&Language=en&Url=&>

⁹⁶ Fonte online: <http://www.documentarist.org/>

⁹⁷ Fonte online: <http://www.saltonline.org/en/#!/en/200/documentarist-which-human-rights-film-festival/>

⁹⁸ Fonte online: <http://saltonline.org/en/tag/27/garden>

⁹⁹ Fonte online: <http://www.fritzaeg.com/garden/initiatives/edibleestates/istanbul.html>

¹⁰⁰ Sul sito sono riportate le piante finora coltivate: avocado, fragole, rosmarino, noci, alloro, basilico, fichi, timo, prezzemolo, limone, menta, aglio, zenzero.

Garden si è rivelato uno dei programmi più apprezzati del SALT, che ha attratto un grande numero di visitatori e che ha coinvolto molti volontari nello sviluppo del giardino e nella creazione di eventi correlati. Vengono promossi pranzi e molte iniziative sia per adulti che per bambini, come i workshop *Seed bombs*¹⁰¹ all'insegna del "guerrilla gardening" e l'iniziativa *Seed harvesting*¹⁰², che hanno riscosso molto successo all'interno della comunità locale.

Garden è uno spazio sperimentale che non sarà mai "finito", in quanto nell'arco di cinque anni verranno introdotte differenti piante, analizzando quali effettivamente siano più adatte ad essere coltivate in una serra coperta, la cui gestione e mantenimento spesso possono rivelarsi difficili.

¹⁰¹ Fonte online: <http://www.saltonline.org/en/#!/en/120/seed-bomb-workshop>

¹⁰² Fonte online: <http://www.saltonline.org/en/#!/en/116/seed-harvesting-workshop-in-the-garden-at-salt-beyoglu/>

Photo gallery: SALT Beyoğlu



1. Forum (photo: Christina Waterson)



2. Walk-in Cinema (photo: Christina Waterson)



3. *Garden* (photo: <http://www.fritzhaeg.com>)



4. *Workshop: Companion Planting, Sett. 2011*, (photo: <http://saltonline.org/en/92/garden>)

3. 3. 2. SALT Galata: il fulcro della ricerca e della memoria

L'edificio del SALT Galata è stato disegnato dall'architetto Alexandre Vallauray per ospitare nel 1892 l'Ottoman Bank e si distingue nei profili architettonici di Istanbul per le sue due facciate di stile differente, rispettivamente neoclassico ed orientale. Il rinnovo dello spazio¹⁰³ implicò l'introduzione di nuovi elementi strutturali, ma si volle al contempo riportare il palazzo ai tratti originali, liberandolo dagli interventi successivi subiti durante il corso degli anni. Il design degli interni venne invece assegnato a 6 diversi architetti e designer turchi¹⁰⁴ e questo dimostra come, contrariamente al SALT Beyoğlu, l'edificio abbia voluto mantenere uno stile interamente nazionale, esplorando pratiche contemporanee locali.

Aperto nel Novembre del 2011 su una superficie totale di 10.000 metri quadrati, il SALT Galata ospita al suo interno l'Ottoman Bank Museum, una biblioteca e un archivio di arte contemporanea, aree dedicate ad esposizioni e workshop, un auditorium di 219 posti, un ristorante, una libreria e gli uffici. La sede non è stata concepita quindi solo per le mostre, ma è stata progettata per offrire servizi ed esperienze ad un pubblico più specifico e selezionato. Lo spazio interno inoltre non ha subito particolari interventi e modifiche, in quanto c'è la volontà futura di ampliare la biblioteca. Di forte impatto è sicuramente lo spazio espositivo, situato al livello -1, che riflette la concezione di un open-space sviluppato su 410 mq, e che, grazie alle sue pareti bianche, sembra riprodurre un contemporaneo cubo bianco.

Il management della libreria e del ristorante è esterno, ma anche in questo caso parte dei ricavati di entrambe le attività vengono destinate all'istituzione, aggiungendosi così alle voci predisposte per il suo budget artistico. Il ristorante Ca' D'oro è gestito dal gruppo The Doors¹⁰⁵, proprietario di molti ristoranti famosi nella città, mentre la libreria appartiene, come quella presente al SALT Beyoğlu, a Robinson Crusoe 389, un punto di riferimento nella città per i libri.

¹⁰³ Affidato sempre allo studio Mimarlar Tasarım e all'architetto Han Tumertekin

¹⁰⁴ L'auditorium è stato progettato dallo studio ZOOM TPU, gli spazi destinati ai workshop, l'information desk, la lobby e i bagni da Arif Özden e Tanju Özelgin.

¹⁰⁵ Fonte online: <http://www.istanbuldoors.com/cadoro.aspx>

3. 3. 2. 1. Ottoman Bank Museum

L'Ottoman Bank Museum occupa il piano inferiore dell'edificio e mostra una collezione di documenti risalenti al periodo dell'Impero Ottomano, narrando la nascita dell'Imperial Ottoman Bank e tracciando la storia socio-economica della moderna Turchia. La co-direttrice amministrativa, nonché precedente responsabile, Sima Benaroya, supervisiona le attività del museo, che rientrano quindi sotto le sue mansioni.

Il museo presenta una serie di testi e fotografie, affiancati da documenti ufficiali e banconote, esposti su innovativi pannelli e in parte presenti all'interno di originali camere blindate della banca. In questi spazi, i visitatori possono ottenere informazioni aggiuntive, navigando su applicazioni iPad e su tablet messi a disposizione come supporto per una più completa ricerca.

3. 3. 2. 2. Auditorium

L'auditorium, ideato dal gruppo di architetti turco ZOOM TPU¹⁰⁶, conta 218 posti ed è stato progettato al fine di ospitare conferenze, seminari, meeting, discussioni e proiezioni di film. La differenza con Walk-in Cinema del Salt Beyoglu consiste nel fatto che questo spazio verrà usato per eventi di più lunga durata e dove è prevista una maggiore affluenza di pubblico. La struttura¹⁰⁷ presenta pareti di legno con particolari ondulature e curvature che permettono un'eccellente acustica.

3. 3. 2. 3. SALT Research

Il SALT Research è lo spazio dedicato alla biblioteca e all'archivio presenti all'interno dell'edificio e si sviluppa nei 650 metri quadri centrali dell'atrio. La biblioteca, che offre la consultazione di libri d'arte, di architettura, urbanistica e design, nonché di storia ed economia, è stata progettata per ovviare alla carenza di strutture simili dedicate alla cultura artistica ed è affiancata dalla presenza di un archivio con documenti fisici e digitali. La nuova struttura vuole contribuire al progresso della città e risponde alla necessità di modernizzazione delle biblioteche pubbliche e il loro bisogno di rimodernamento, seguendo gli sviluppi tecnologici della società contemporanea.

¹⁰⁶ Fonte online: <http://www.zoom.com.tr/en>

¹⁰⁷ Fonte online: <http://www.zoom.com.tr/en/projects/salt-auditorium>

La biblioteca, disegnata dal ŞANAL Architecture, è stata progettata secondo gli standard Library 2.0¹⁰⁸ e riflette il desiderio dell'istituzione di incoraggiare la ricerca, l'educazione e il dibattito offrendo più di 100 postazioni dove gli utenti possono usufruire del catalogo online per i loro studi, guardare video, organizzare meeting e consultare il materiale dell'archivio tramite appositi schermi. Al fine di aderire agli standard internazionali, è stato avviato nel 2009 un processo di conversione dal vecchio database per rendere ora fruibile al pubblico il nuovo catalogo sia online sia nelle 13 postazioni dotate di computer disposte sui due piani della biblioteca. Sono inoltre messe a disposizione degli utenti due particolari aree: lo spazio *SHARE*, usufruibile da gruppi di lavoro, e quelli *VIEW*, rispettivamente di due e otto posti, dov'è possibile guardare video. Entrambe devono però essere prenotate dai fruitori tramite appositi form on-line sul sito SALT Research¹⁰⁹.

L'accesso alla biblioteca è, come da politica dell'intera istituzione, gratuito e tutto il materiale è consultabile, anche se i libri non sono ancora disponibili al prestito. Si sta tuttavia discutendo sull'attivazione di un programma di membership, per permettere agli utenti il prestito dei testi e dei volumi, nonché l'opportunità di accedere online alla consultazione della collezione digitale. Il SALT, possedendo infatti molti documenti storici, deve preservarne il buono stato tramite particolari metodi di conservazione, che impediscono l'utilizzo fisico diretto da parte dei fruitori della biblioteca: a questo proposito quindi ha disposto pratiche di digitalizzazione delle opere rendendole accessibili al pubblico. La collezione, come si può intuire, è per ora disponibile solo all'interno della biblioteca, ma si è cercato di compensare questa limitazione dotando lo spazio di fotocopiatrici, stampanti e scanner, che permettono di creare copie dei documenti gratuitamente. Seppure seguendo gli standard Library 2.0, la biblioteca non offre ancora una vasta scelta di e-book, ma questo è un altro obiettivo che il management si è posto di raggiungere nei prossimi anni.

Il SALT per ora sta sistematicamente espandendo la propria collezione tramite due modalità differenti. La prima prevede acquisizioni in linea con il programma delle mostre, come ad esempio è stato fatto per le pubblicazioni di carattere archeologico e sulla storia di Istanbul durante la programmazione di *Scramble for the Past*¹¹⁰ o per la biblioteca personale di Hüseyin Alptekin, in aggiunta a tutte le donazioni o agli scambi derivanti da

¹⁰⁸ Fonte online: http://it.wikipedia.org/wiki/Library_2.0

¹⁰⁹ Fonte online:

http://www.saltresearch.org/primo_library/libweb/action/search.do?dsnt=1&dstmp=1353239319559&vid=salt&fromLogin=true

¹¹⁰ Fonte online: http://saltonline.org/en/#!/en/83/scramble-for-the-past_break/

altre istituzioni, collezionisti e artisti. La seconda invece coinvolge lo staff, che è invitato ogni mese a stilare liste con suggerimenti di acquisti. Questo riflette quanto l'istituzione cerchi di coinvolgere i suoi dipendenti, al fine di incoraggiarne la partecipazione nelle attività e nelle iniziative promosse. La collezione della biblioteca acquisisce più di 4.000 libri l'anno e per questo motivo è stata già avanzata l'ipotesi di spostarne una parte nel piano sotterraneo, ora interamente dedicato alle mostre.

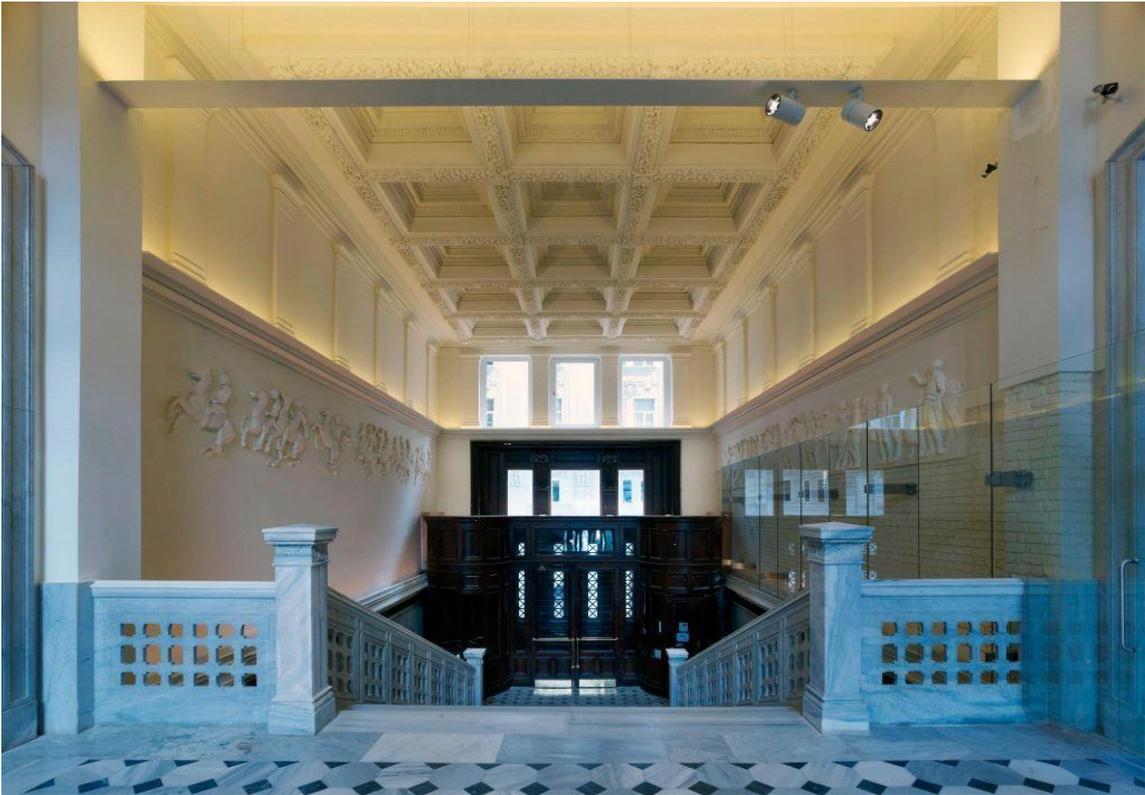
I costi di manutenzione della biblioteca, che comprendono anche quelli relativi alla strumentazione e al software usato, ammontano a 300.000 YTL, ovvero circa 140.000 euro l'anno e sono disposte direttamente dal budget di Garanti Bank. Questo mostra il livello di partecipazione della banca anche nelle operazioni del SALT Galata e soprattutto la comprensione del modello istituzionale che pone importanza, non nel possedere collezioni d'arte, ma nel collezionare libri e pubblicazioni. A questo scopo è fondamentale la presenza dell'archivio, che racchiude un'ampia gamma di documenti sull'arte contemporanea in Turchia, avvalendosi di materiale su artisti e mostre, tra cui ad esempio le raccolte dell'Ottoman Bank, dell'Ambasciata Italiana e dell'Istanbul Biennial. Viene inoltre conservata e catalogata tutta la documentazione relativa agli eventi e alle attività promosse dal SALT, nonché il materiale considerato di rilevanza storica. Bisogna inoltre menzionare che è stato messo a disposizione di ricercatori, artisti e curatori l'archivio nato già con Platform Garanti, relativo agli artisti turchi e ai loro lavori.

Lo staff del SALT Research è coinvolto nello sviluppo della programmazione di mostre in collaborazione con il Research and Programs team all'interno di un particolare progetto, chiamato 'Open Archive', che «esplora le possibili relazioni tra gli archivi, la democrazia e la trasparenza¹¹¹» e che ne promuove l'accessibilità al pubblico, il quale può attivamente contribuirvi. Si riporta l'esempio della mostra inaugurale dell'Open Archive *Foto Galatasaray*¹¹² a cura di Tayfun Serttaş, progetto iniziato con l'archivio della fotografa Maryam Şahinyan composto da circa 200.000 istantanee e negativi in bianco e nero, scattati dal 1935 al 1985. L'intento era quello di rendere visibili per la prima volta lavori che negli anni passati avrebbero potuto essere oggetto di censura, per motivi religiosi o politici, e di tracciare quindi cinquant'anni di cambiamenti e trasformazioni socio-culturali ed economiche nella città di Istanbul. *Foto Galatasaray* ha riscosso molto successo non solo tra la stampa locale e quella internazionale, ma soprattutto tra il pubblico ed è per questo motivo che verrà presa in esame in uno dei prossimi paragrafi.

¹¹¹ Fonte online: '[Auditorium, Exhibition space, Workshops, Open Archive', SALTOonline.org, <http://saltonline.org/en/#!/en/179/auditorium-exhibition-spaceworkshops-open-archive/>.](http://saltonline.org/en/#!/en/179/auditorium-exhibition-spaceworkshops-open-archive/)

¹¹² Fonte online: <http://www.saltonline.org/en/#!/en/90/open-archive-1-foto-galatasaray/>

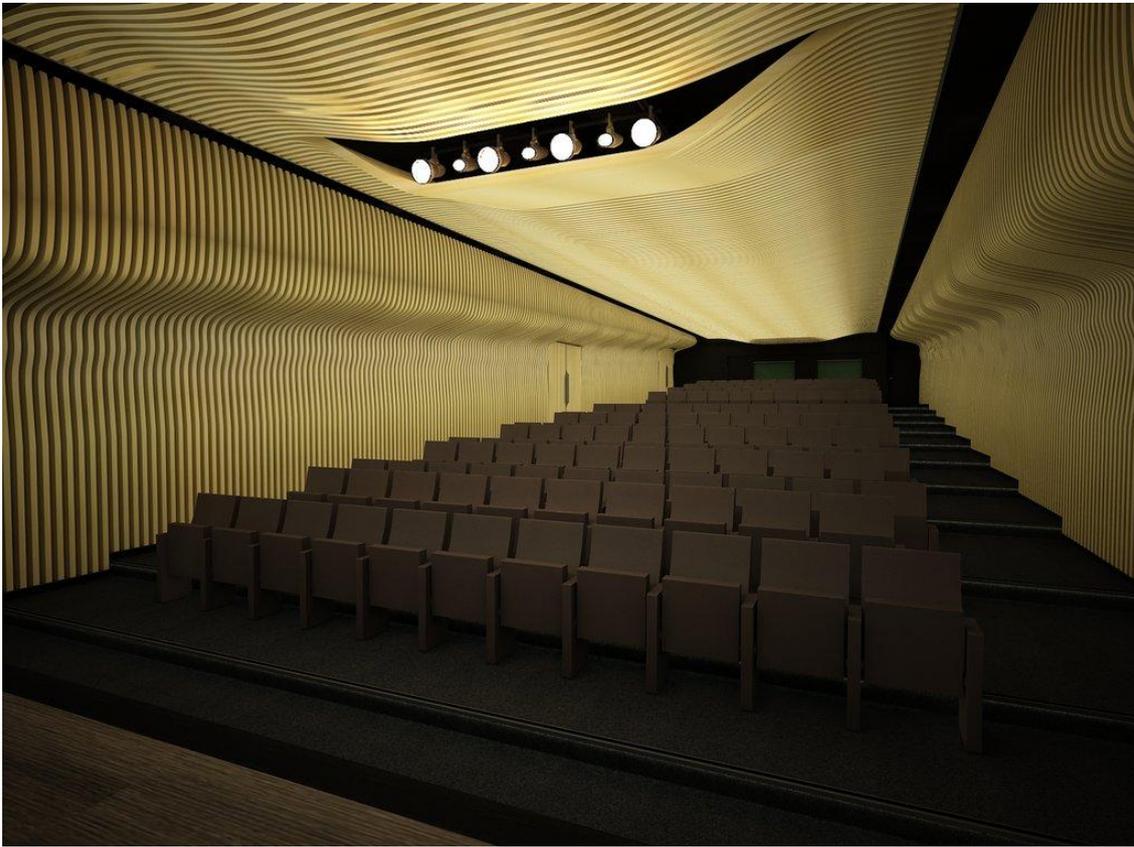
Photo gallery : SALT Galata



1. Foyer (photo: Cemal Emden)



2. Ottoman Bank Museum (photo: Cemal Emden)



3. *Auditorium* (photo: openbuildings.com/)



4. *Spazio VIEW all'interno di SALT Research*



5. *SALT Research: la biblioteca e l'archivio*

3. 4. Sulla Mission e sulla Vision

La *mission* o lo scopo di intenti di un'organizzazione è ormai una pratica globale e particolarmente in voga nel settore culturale. Ponendosi come giustificazione stessa dell'esistenza di una particolare realtà, è uno strumento che aiuta a definire gli obiettivi e le caratteristiche peculiari che le permettono di contraddistinguersi da tutte le altre. La *mission statement* in molti casi è considerata un vero e proprio "manifesto", nonché l'esplicitazione di una strategia a lungo termine, e dovrebbe delineare gli intenti da seguire e le motivazioni che spingono tali soggetti e istituzioni a intraprendere certe azioni.

Per quanto riguarda la realtà in esame, l'identificazione di una mission e di una correlata vision fu necessaria al fine di definire la *brand strategy* dell'organizzazione, basandosi sulle differenti percezioni degli stakeholder. La frase finale, elaborata dopo una serie di incontri e briefing, fu la seguente:

SALT explores critical and timely issues in visual and material culture, and cultivates innovative programs for research and experimental thinking. Assuming an open attitude and establishing itself as a site of learning and debate SALT aims to challenge, excite and provoke its visitors by encouraging them to offer critique and response.

La mission viene tuttora usata sia per la comunicazione interna, rivolta a collaboratori ed artisti, sia per la comunicazione esterna con il pubblico. Definisce le linee guida e le prospettive su cui sviluppare nuovi progetti e idee, specificando anche confini di ricerca, e descrive in dettaglio l'organizzazione e le sue attività. Il testo, come vedremo in uno dei prossimi paragrafi, è stato utilizzato per definire l'identità visual dell'istituzione, in quanto surrogato di un tradizionale logo che non è stato volutamente adottato, e compare in primo piano nella sezione del sito internet "About SALT"¹¹³.

La vision del SALT si lega invece al concetto di *alternative platform*, in quanto suggerisce l'intenzione di introdurre un nuovo approccio curatoriale che porti l'istituzione ad essere innovativa, stimolante, accogliendo anche i rischi che possono subentrare, al fine di poterla identificare in futuro come leader tra le organizzazioni d'arte contemporanea non solo in Turchia.

'*To be the institute of difference*' è quindi la vision statement che proietta le aspirazioni del SALT, il quale vuole porsi come una realtà specifica e dal carattere

¹¹³ Fonte online: http://saltonline.org/en/#!/en/43/about-salt_break/

contestuale, che si interroga sulle problematiche inerenti le realtà artistiche contemporanee, e che vuole essere uno strumento di ricerca, non solo potenziale, ma che incoraggi la collaborazione e la cooperazione all'interno e all'esterno del campo dell'arte e della cultura. Seppure fondata da Garanti, si pone come un'istituzione "secolare" ed entità indipendente dalla banca, con una programmazione artistica quindi basata sul concetto di *esplorazione* ed indagine critica e non motivata dalla domanda e dalle richieste del mercato.

L'ambizione che risiede dietro il progetto del SALT non è tanto quanto legata alla creazione di una salda reputazione e di un gran nome, che spesso sono sinonimi di ingenti entrate nonché famosi artisti e ospiti, ma piuttosto ricostruire la funzione pubblica della cultura all'interno di un'organizzazione nata da fondi privati, la quale possa diventare un esempio per pratiche alternative artistiche a Istanbul e in Turchia.

In figura 1. viene proposta una descrizione sintetica della nuova istituzione comunicandone le caratteristiche e le peculiarità. Il SALT si presenta agli occhi dei suoi fruitori come un'istituzione dai tratti autentici, originali e che promuove un tipo di approccio contemporaneo alla cultura, diversificandone l'offerta: al pubblico viene data infatti l'opportunità a titolo gratuito di visitare mostre, di prendere parte a conferenze e workshop e di poter usufruire di uno spazio di ricerca e documentazione.

Il contesto in cui si inserisce il progetto è innovativo: l'istituzione dispone di due edifici, differenti non solo per la posizione ma per le funzioni associate, volti ad ospitare la scena artistica locale ed internazionale, comunicando ai visitatori il concetto di sfida insito all'interno della struttura.

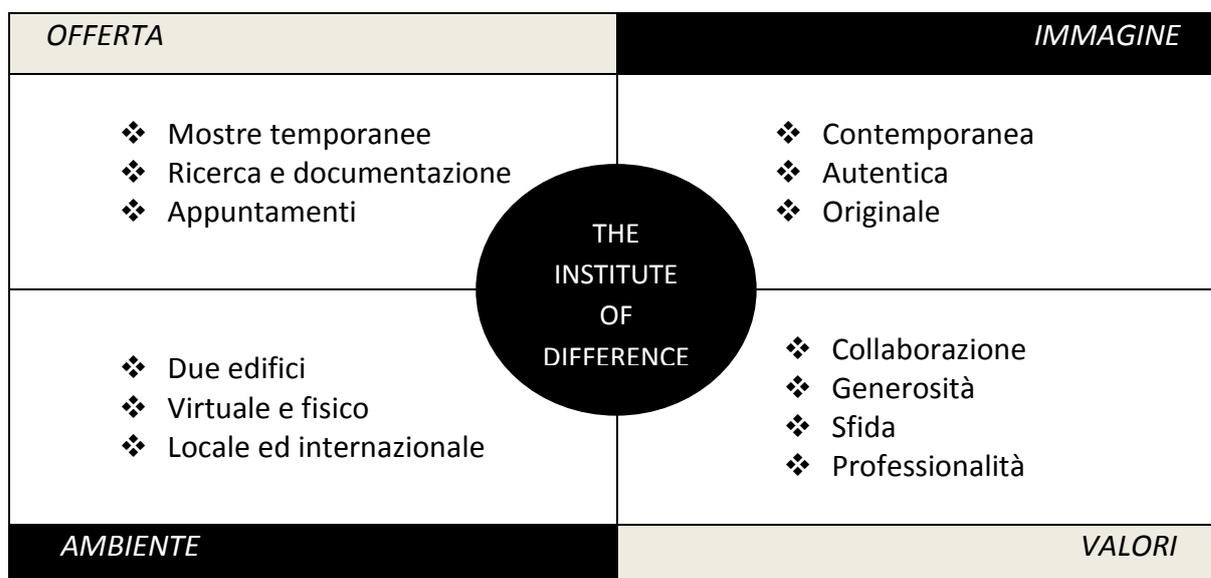


Figura 1. *The institute difference* : offerta, immagine, ambiente e valori del SALT

Il SALT si avvale inoltre dell'uso della tecnologia per permetterne la fruizione non solo fisicamente ma anche virtualmente, grazie all'archivio disponibile on-line e ai contenuti delle mostre organizzate scaricabili direttamente dall'utente dal sito internet. L'istituzione pertanto si pone l'obiettivo di promuovere l'arte e la cultura rispettando i valori di professionalità e collaborazione condivisi internamente ed avvalendosi di una programmazione alternativa destinata ad incontrare gli interessi di un pubblico eterogeneo.

3. 5. Il SALT: la ricerca di un nome

Il nome per una realtà museale e culturale è un aspetto importante e da non sottovalutare, in quanto veicolo di messaggi e di immagine. La ricerca di un nome per un'istituzione come il SALT, esperimento interamente finanziato e fondato da una banca, fu un processo lungo che coinvolse più soggetti. Se da una parte si voleva ricordare la presenza di Garanti, che ne aveva permesso la nascita, d'altro canto questo principio sarebbe stato in contrasto con l'idea di organizzazione secolare indipendente dai suoi fondatori. Il nome che avrebbe delineato questa nuova istituzione non voleva quindi né far riferimento palese al suo creatore, come ad esempio il Solomon R. Guggenheim Museum, né citare la propria location come l'Istanbul Modern Art Museum, ma avrebbe dovuto rappresentarla distinguendosi per la sua sinteticità e per la sua semplicità di pronuncia, possibile sia in turco che in lingua inglese.

Furono ingaggiate tre agenzie locali per trovare un nome che avrebbe soddisfatto tutti gli stakeholder: molte furono le opzioni proposte ma purtroppo scartate poiché non abbastanza attrattive o poiché incapaci di riflettere in pieno lo spirito dell'organizzazione. Si riportano due degli esempi allora presi in considerazione, ovvero **"G"**, un rimando alle iniziali della banca e delle parole *guncel* (contemporaneo) o *gelecek* (futuro) e quello di **"GAR"**, che oltre a significare *stazione* in turco, ricordava il nome Garanti. Il richiamo alla banca e alle sue entità culturali precedenti era in entrambi i casi troppo palese e non avrebbe di conseguenza rispettato l'immagine di un progetto innovativo, che non voleva porsi come banale e semplice continuazione delle esperienze antecedenti.

La scelta definitiva fu il risultato di una sessione di brainstorming, durante la quale, per descrivere l'istituzione, venne pronunciata più volte la parola 'salt', in turco 'puro' e 'unico'. Sebbene non direttamente connessa con il nome o il logo di Garanti, 'SALT' fu approvata da tutti gli stakeholder in quanto rifletteva al meglio le ambizioni dell'organizzazione: unicità, purezza e uno sguardo rivolto alla comunità locale e

internazionale. Soffermandosi sul significato in inglese, la parola 'salt' non poteva che rivelarsi più che azzeccata. Il sale infatti è sempre stato considerato un prezioso elemento nella vita quotidiana dell'uomo e come tale il lavoro dell'istituzione si prefiggeva indispensabile e centrale ai fini della ricerca e dell'educazione. Il SALT avrebbe in qualche modo dato "gusto", al pari del suo corrispondente usato in cucina, al campo dell'arte e della cultura. Si può stabilire inoltre un ultimo paragone tra questa nuova istituzione e il minerale: se nella sua multidisciplinarietà il SALT esplora differenti campi artistici attraverso diverse prospettive mantenendo però saldi e stabili gli stessi obiettivi, allo stesso modo il sale si presenta in diverse forme in natura ma gli effetti e gli impatti sull'organismo non cambiano.

3. 6. Brand e visual identity

Il concetto di *brand identity* è molto legato all'immagine visiva, in quanto questa costituisce il principale mezzo di riconoscimento da parte di un potenziale consumatore/visitatore. Essa quindi deve differenziarsi dai suoi competitor e concorrenti, comunicando informazioni specifiche ed influenzando positivamente le impressioni del pubblico. Per questo motivo anche la *visual identity*, grazie a particolari elementi del brand, quali forma e colore, assume importanza veicolando significati simbolici che spesso non riescono ad essere trasmessi solamente con le parole, alla quale vengono associati sistemi di *brand identity*, che comprendono non solo la creazione di un logo accattivante ma anche la produzione di materiale marketing, contribuendo a rafforzare l'identità corporate e a raggiungere le finalità esplicitate. Il brand deve risultare infatti emozionale, incisivo e capace di generare passioni ed identificazione, nonché ispirare fiducia nei soggetti direttamente coinvolti.

Il SALT decise di indire quindi una competition tra cinque agenzie al fine di presentare un'innovativa brand identity, la quale avrebbe dovuto rispecchiare gli obiettivi dell'istituzione. La proposta più interessante fu quella dello studio di design newyorkese Project Projects¹¹⁴, che delineò due approcci differenti per rappresentare al meglio il SALT. Il primo consisteva nel considerare il nome dell'istituzione non come un logo tradizionale, ma come parte del font *Kraliçe* (in turco 'regina') creato da Timo Gaessner. Il carattere usato per le quattro lettere presentava esso stesso un sistema che poteva essere cambiato costantemente in modo algoritmico. La seconda proposta suggeriva invece di scrivere 'S-A-L-T' in modi differenti per poi "incastrarli" ed inserirli nei testi scritti con un font

¹¹⁴ Fonte online: <http://projectprojects.com/>

standard. In questo caso, presentando vari font, si sarebbe identificata la costante evoluzione dell'istituzione.

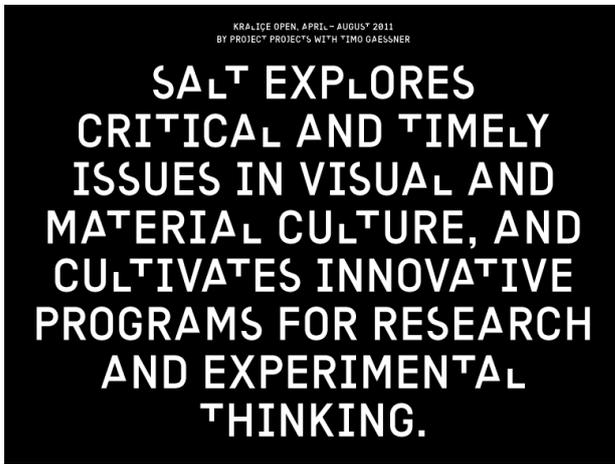
Il management del SALT decise di adottare la seconda opzione poiché rifletteva il carattere sperimentale e lo spirito di sfida insito nella nuova organizzazione, anche se l'identità finale risultò poi essere una combinazione delle due proposte originali. La parola S-A-L-T è stata quindi ripensata e, grazie alla mancanza di un preciso simbolo, incorporata nel linguaggio quotidiano usato dall'organizzazione, tramite newsletter, il sito internet o gli information screen presenti negli edifici. Il nome dell'istituzione non appare mai da solo o estrapolato dal contesto, come un logo, ma sempre all'interno di una frase o in coppia con altre parole.

La scelta dei designer, come afferma Prem Krishnamurthy¹¹⁵, uno dei tre direttori di Project Projects, riflette quindi l'idea principe del SALT: il suo voler essere contestuale e il suo voler far parte della società, non rimanendo confinata al mondo dell'arte, del design e della ricerca accademica. Ogni versione di font è per questo motivo condivisibile e utilizzabile dal pubblico, nell'ottica internet dello *sharing*, in quanto si trova nel source code della pagina web corrispondente. Quello che è nato come un *non-logo*, oggi è diventato più forte di un logo stesso, in quanto non è soggetto ad alcun tipo di limitazione e poiché le lettere del suo nome, seppur "disperse" in un testo, sono facilmente riconoscibili.

C'è inoltre un forte elemento di mutabilità nella *visual identity* del SALT, dal momento che ogni quattro mesi vengono pensati nuovi set di caratteri ad opera di guest graphic designer, implementati poi nella versione dell'originale font *Kraliçe*. Passato tale periodo, le precedenti versioni non vengono cancellate, ma rimangono presenti poiché ogni testo creato sarà mantenuto con il font in uso in quel preciso momento. Navigando il sito quindi, le varie soluzioni pensate per le lettere riconducono a periodi diversi, creando un archivio in costante evoluzione.

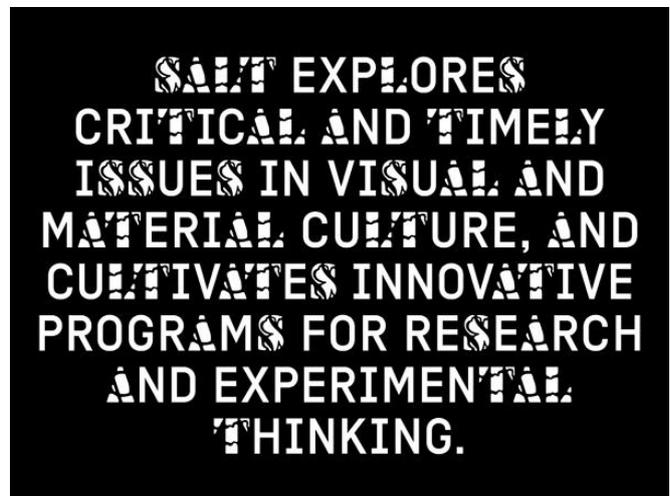
La struttura dell'identità rappresenta fedelmente la singolarità del SALT, anche a livello di immagine e riconoscibilità, in quanto attiva e variabile, rispecchiando il dinamismo della società contemporanea e delle possibilità di evoluzione e trasformazione.

¹¹⁵ Heller S., *A graphic identity made of and for SALT, the New Cultural Institution*, TheAtlantic.com, 3 Novembre, 2011



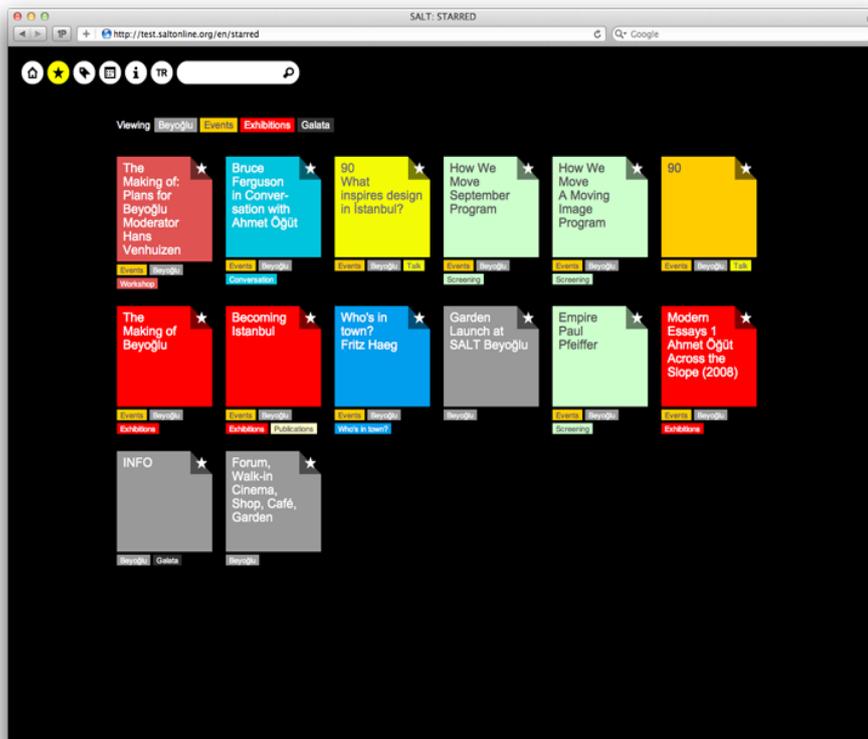
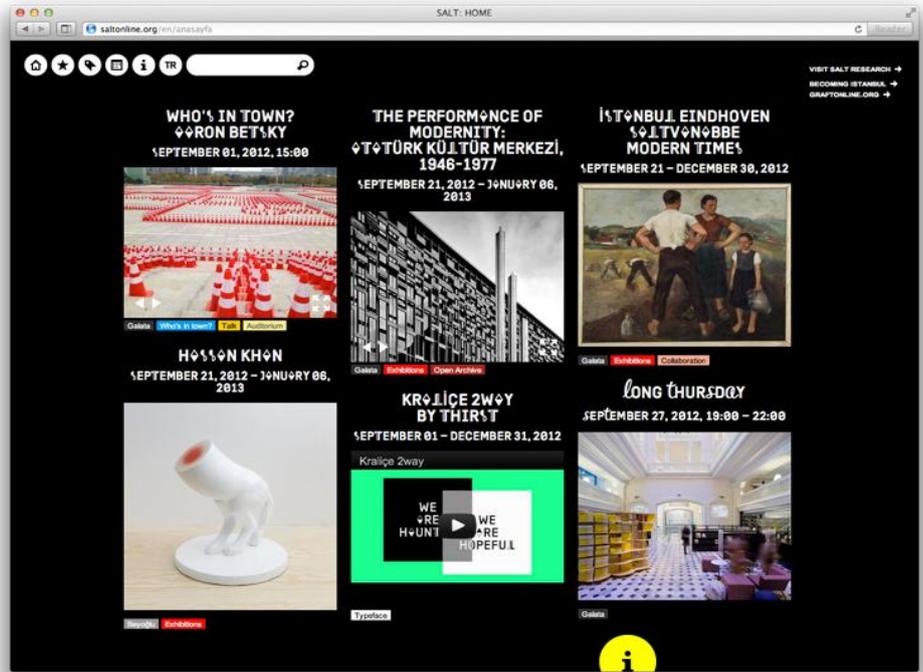
1. Mission Statement : font Kraliçe, Timo Gaessner, April-August 2011

2. Mission Statement, font Kraliçe Marble, Dries Wiewauters, September-December 2011



3. Esempio di “contaminazione” urbana; advertising per l’inaugurazione del SALT Beyoğlu

4. Pagina web, www.saltonline.org



5. Pagina web, www.saltonline.org

3. 7. Governance

La struttura del SALT è nata dal compromesso tra due differenti culture e visioni: quella corporate di Garanti, centrata sulla gestione di risorse ed investimenti, contrapposta a quella artistica, imperniata sulla qualità dei programmi culturali promossi dall'istituzione. Al fine di trovare una soluzione adeguata fu contattata l'agenzia di marketing consultancy Jane Wentworth Associates¹¹⁶, a cui venne affidato l'incarico di proporre un modello manageriale per la nuova organizzazione. Il tipo di governance da questa presentata prevedeva le seguenti figure: un advisory board, un consiglio internazionale consultivo, un direttore esecutivo e un direttore artistico, responsabile della programmazione, coadiuvati da un team operativo.

In Figura 2. vengono delineati esattamente i ruoli sopra elencati, mostrandone le rispettive funzioni. L'advisory board composto dal direttore esecutivo, da due rappresentanti del management di Garanti Bank e coordinato da un Presidente esterno avrebbe dovuto ricoprire funzioni di auditing e reporting delle attività del SALT, di modo tale che la banca, sponsor principale dell'istituzione, sarebbe stata continuamente aggiornata sulle decisioni prese in merito ai budget destinati alla programmazione artistica. Al fine di garantire attività culturali, mostre ed eventi originali e partecipativi, le figure di artisti, accademici, scrittori, sociologi e opinion leader di fama internazionale risultavano indispensabili per la loro ideazione e progettazione e quindi sarebbe stato necessario costituire un ulteriore board consultivo, coinvolgendo circa una decina di tali soggetti. Si proponeva inoltre la carica di due direttori con differenti funzioni: il primo avrebbe ricoperto un ruolo esecutivo, occupandosi della gestione generale di tutte le attività all'interno dell'istituzione, monitorando ad esempio le operazioni di marketing, di fundraising, di selezione del personale, mentre il secondo si sarebbe dedicato alla programmazione artistica, da concepire in linea con la vision e gli obiettivi definiti, assicurandosi sponsorship e partnership sia a livello nazionale che internazionale. In ultima istanza, ma non per questo meno importante, sarebbe stato formato un team operativo, guidato dal direttore esecutivo e composto da manager operanti nei settori del marketing e della comunicazione e di staff di supporto.

¹¹⁶ Fonte online: <http://janewentworth.com/>

RUOLO	MEMBRI	FUNZIONI
Advisory Board	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Executive Director ▪ Presidente Esterno ▪ Due rappresentanti del Management Garanti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditing sulle attività di Garanti Kùltür ▪ Sistema di reporting verso Garanti
International Advisory Counsel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7- 9 persone scelte fra accademici, artisti, scrittori, storici/sociologi e opinion leader con reputazione internazionale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consigliere sui programmi e sulle attività dell'istituzione
Executive Director		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmazione ▪ Management di tutte le operazioni
Program Director		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attua programmi che supportino la vision ▪ Sviluppa cultural sponsorship e partnership, sia a livello internazionale che nazionale ▪ Sistema diretto di report all'Executive Director.
Operations team	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guidato dall'Executive Director ▪ Manager marketing e comunicazione ▪ Touring manager ▪ Staff di supporto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinamento dell'Advisory Board e Advisory Counsel ▪ Management IT e HR ▪ Management retail ▪ Marketing communication ▪ Coordinamento visite

Figura 2. Iniziale proposta di *governance* a cura dell'agenzia Jane Wentworth Associates

Il tipo di governance inizialmente ideato presentava una tipica struttura corporate, mentre il successo del SALT doveva essere in linea con la vision e con la brand identity promosse dall'istituzione. La Figura 3. viene riportata con l'intento di costituire un supporto per la comprensione lo schema di relazioni interne all'organizzazione. Come si può intuire, con tale modello sarebbe stata compromessa l'autonomia delle scelte artistiche, in quanto Garanti Bank avrebbe detenuto un forte ed implicito potere decisionale, e la figura del Program Director sarebbe stata marginale, poiché vincolata da un sistema di controllo e di auditing sia verso l'Executive Director sia verso l'Advisory Board.

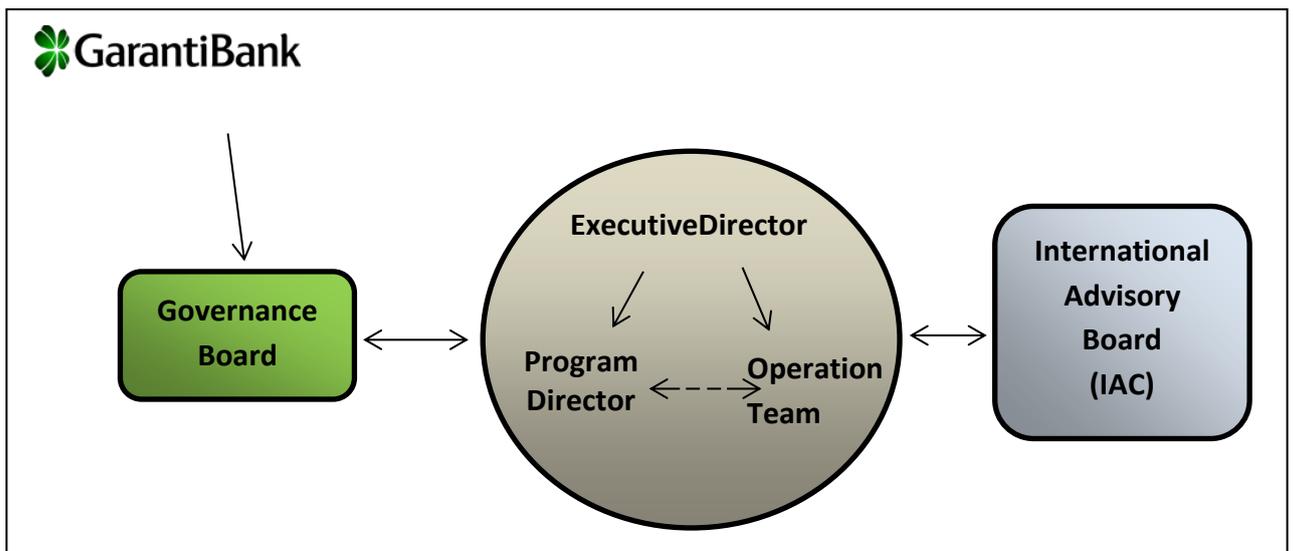


Figura 3. Schema di relazioni dell'assetto istituzionale inizialmente proposto

Il modello non considerava una figura chiave per organizzazioni culturali su grande scala quale si sarebbe rivelata il SALT, ovvero la mansione dell'Administrative Director, che avrebbe alleggerito di alcune responsabilità il Program Director, al fine di favorire una più duratura collaborazione tra i ruoli manageriali dell'istituzione. La struttura presa all'inizio in considerazione dimostra come pratiche business o corporate applicate al settore culturale e alle istituzioni no-profit dovrebbero essere evitate al fine di non distanziarsi dagli obiettivi primari delle organizzazioni.

Come risultato di discussioni e riunioni tra i diversi stakeholder, l'organismo manageriale finale venne definito soddisfacendo gli interessi di tutta l'organizzazione. Al vertice fu deciso di seguire un modello di *double-headed institution* con due co-direttori, Vasif Kortun, in qualità di direttore artistico e Sima Benaroya, con il ruolo di direttrice amministrativa. Questo particolare tipo di divisione di leadership avrebbe potuto generare conflitti tra i due direttori, ma un'istituzione sperimentale come il SALT, che ambiva a

diventare testimone del proprio tempo nell'arte contemporanea e a formulare una narrativa coerente di successo, decise di adottarla controllandone i possibili rischi. E' per questo che la mediatica presenza di un *board* era necessaria al fine di esaminare attentamente tutte le decisioni da prendere.

La struttura organizzativa pertanto oggi prevede che le due posizioni di leadership debbano rendicontare le loro iniziative ogni tre mesi ad un board composto da tre membri di Garanti:

- L'Executive Vice President of SME Banking and Corporate Brand Management and Marketing Communication, in qualità di presidente
- Il Senior Vice President of Corporate Brand Management and Marketing Communication, nella posizione di vice-presidente
- La figura dell'Head of Internal Audit.

La collaborazione e il dialogo tra i co-direttori deve essere alla base di tutte le decisioni ed è stato quindi fondamentale chiarirne da subito i ruoli, così come le rispettive responsabilità. Al fine di comprendere le mansioni affidate rispettivamente al direttore artistico e al responsabile amministrativo, si riporta nella pagina seguente la Figura 4. in cui viene operato un confronto tra i due ruoli di leadership.

Il direttore amministrativo, oltre a ricoprire funzioni di management generale, si occupa di preparare il budget annuale, di seguirne il monitoraggio ed apportarne le eventuali revisioni, nonché di sviluppare un efficace sistema di reporting per Garanti Bank. Il direttore artistico invece è responsabile dello sviluppo dei progetti di budget, dell'ideazione dei programmi di ricerca e pertanto della pianificazione delle mostre, delle produzioni interne e delle collaborazioni con altri partner culturali. Questa figura può essere considerata al pari di un vero e proprio portavoce per l'istituzione, nonché personaggio pubblico rappresentante Garanti Bank durante gli eventi.

Nonostante rivestano quindi mansioni differenti, entrambi i direttori sono coinvolti nella selezione del personale e nelle pratiche di fundraising e ricerca di finanziamenti, attività fondamentali per la sopravvivenza del SALT.

Artistic Director	Administrative Director
Sviluppo dei progetti di budget	Management generale dell'organizzazione e formulazione dello <i>strategic plan</i>
Ideazione dei programmi di ricerca	Preparazione del budget annuale, monitoraggio e revisioni
Pianificazione mostre e programmi	Funzioni amministrative generali
Pianificazione produzioni interne e collaborazioni	Monitoraggio delle attività di promozione, advertising e public relation
Assunzione di ricercatori e staff	Assunzione di ricercatori e staff
Supporto nella creazione di materiale promozionale o di stampa	Sviluppo di opportunità di ricerca e di finanziamento
Attività di fundraising	Programmazione a lungo termine, coordinamento dello staff, retail e funzioni commerciali
Portavoce per Garanti Kültür nelle apparizioni pubbliche e durante gli eventi	Partecipazione al planning e all'implementazione dei programmi, progetti ed eventi speciali
	Sviluppo di un efficace sistema di reporting all'interno di Garanti Kültür.

Figura 4. Leadership a confronto: Direttore Artistico e Direttore Amministrativo

La situazione attuale del SALT mostra che la sua struttura double-headed sia risultata vincente e che non vi siano stati particolari conflitti tra i membri del team. Ciò è stato possibile grazie alla frequente comunicazione tra i due direttori, i quali hanno creato un ambiente collaborativo e di reciproca fiducia.

Altre figure che vanno menzionate poiché di fondamentale importanza sono i cinque associate director che coadiuvano il top management: tre di questi supportano il

direttore artistico e il correlato Research and Programs team, mentre le altre posizioni sono di aiuto al direttore amministrativo. Pur rivestendo ruoli molto simili a quelli dei direttori, queste figure ricoprono meno responsabilità e non partecipano agli incontri con il board se non specificamente richiesto.

Prendendo in considerazione rispettivamente il team di ricerca e quello amministrativo si possono inoltre delineare altri ruoli di seguito elencati. Sotto la diretta supervisione del direttore artistico infatti si possono identificare un *senior programmer* e due junior programmer responsabili per gli eventi, le visite e gli screening, un *senior education manager*, le figure del web e del press editor, ai quali vanno aggiunti, con un alto turnover, volontari e stagisti che sono di supporto a specifici progetti. Nel team amministrativo vanno invece ricordati un addetto stampa, un responsabile per le attività di fundraising e un accounting manager.

Il SALT crede molto nel *people raising* e nel sostegno offerto dal volontario, inteso come impegno civile e sociale, che contribuisce alla costruzione di un ampio consenso e di una forte identificazione nelle attività e nelle finalità dell'organizzazione stessa.

Si è avanzata l'idea, ancora embrionale, di aprire una filiale del SALT nella capitale Ankara e di riflettere su un eventuale piano di espansione di questa realtà su tutto il territorio turco, passo che vedrebbe l'accrescere di un valore aggiunto della banca verso i suoi clienti. Questo naturalmente porterebbe ad un rimodellamento futuro della struttura organizzativa, che per ora comunque non è stato ancora delineato.

I risultati per ora ottenuti dal SALT dimostrano come venga data piena fiducia alle persone coinvolte all'interno dell'organizzazione, utilizzando al meglio le singole capacità, le competenze, la motivazione e favorendo un tipo di partecipazione propositiva. Dare importanza alle risorse e al capitale umano interno può essere uno stimolo verso processi di creazione ed innovazione e un incentivo ad elaborare idee e soluzioni, al fine di rafforzare il senso di responsabilità, autonomia e appartenenza. Grazie ad una leadership autorevole ma aperta al dialogo e al confronto, si è attuata implicitamente la logica del passaggio dal concetto di lavoratore "dipendente" a quella di *collaboratore*, ossia una persona consapevole e protagonista del proprio ruolo all'interno del team di lavoro, che condivide le responsabilità nel raggiungimento dei risultati e degli obiettivi primari dell'organizzazione.

Il SALT è la prova di quanto le risorse umane svolgano un ruolo primario all'interno di un'organizzazione e che la crescita delle competenze e del capitale intellettuale interno possa dar vita ad un "governo del valore"¹¹⁷.

L'apprendimento collettivo, visto in un'accezione dinamica ed in continua trasformazione, genera infatti conoscenze competitive e flessibili, che contribuiscono a rinsaldare l'identità, i valori e la visione dell'istituzione stessa.

L'organizzazione segue il modello sviluppato da Sprenger e ten Have¹¹⁸ relativo alla gestione efficace della conoscenza, identificando e sviluppando quattro competenze, illustrate nella Figura 5. Il SALT lavora proiettandosi sempre verso la realtà e il contesto di riferimento esterno, evidenziando al contempo l'importanza della crescita e della condivisione della cultura interna, arrivando così ad elaborare così un'offerta unica con servizi e attività peculiari.

Assimilazione della conoscenza dall'esterno	Diffusione della conoscenza all'interno	Produzione della conoscenza all'interno	Sfruttamento della conoscenza in attività e servizi
Reti esterne	Formazione	Programmi e progetti	Team interdisciplinare
Formazione	Lavoro in team	Report	Attività progettuale
Rapporti con utenza	Reti informali	Processi di valutazione	Miglioramento della performance
Analisi competitiva	Dialogo	Lavoro in team	Promozione della conoscenza
Partecipazione ad altre attività culturali		Attività di ricerca	Uso di know-how esistente
Confronto con comunità artistica e scientifica			Nuove attività e nuovi mercati

Figura 5. Adattamento da Sprenger, Ten Have al caso del SALT

¹¹⁷ Eugenio Comuzzi, *Valore, complessità e imprese. Modelli e strumenti per la misurazione e il governo del valore e della complessità*, Giappicchelli Editore, Torino, 2005

¹¹⁸ Lucio Argano, Paolo Dalla Sega, *Nuove organizzazioni culturali. Atlante di navigazione strategica*, Franco Angeli, Milano, 2009, p. 98

3. 8. Sul budgeting e sui finanziamenti

Il SALT deve, come già illustrato in precedenza, la sua nascita a Garanti Bank, la quale sia per il 2011 che per il 2012 ha approvato un budget di circa 3 milioni e mezzo di euro per la copertura delle spese di carattere operativo e gestionale. L'istituzione mira però a strutturare strategie a lungo termine per generare proventi alternativi a quelli messi a disposizione della banca, al fine di proclamare la propria autonomia nella programmazione artistica. Bisogna riconoscere in ogni caso merito a Garanti per aver disposto di un valido sistema di auditing, che insieme alla preparazione di dettagliati budget annuali, ha garantito alti livelli di accountability. Di seguito verranno quindi delineati i soggetti coinvolti nella struttura finanziaria del SALT e analizzate le fasi di budgeting e i piani di fundraising.

I budget vengono predisposti in linea con il progetto finanziario redatto dalla banca e presentati per l'approvazione al board dei direttori. Tutte le spese devono essere confermate da Garanti, la quale provvederà al loro pagamento dopo avere ricevuto le fatture ad esse relative. E' stata la banca a decidere inoltre che nel 2011, anno della fondazione, sarebbe stata l'unico sponsor del SALT: questo avrebbe permesso il consolidamento del brand della nuova istituzione, nonché dell'immagine di Garanti stessa. Tutti gli eventuali sponsorship e partnership avrebbero dovuto essere legati a specifici progetti e non a contratti stipulati annualmente dall'istituzione, sempre con l'obiettivo di risultare il maggior supporter della nuova entità culturale.

In questo modo l'organizzazione ha sempre mantenuto un numero relativamente ristretto di stakeholder, limitato ai finanziatori principali, prevenendo così conflitti e pressioni che invece sarebbero potuti sorgere con il coinvolgimento di più attori. Il board ha inoltre stabilito che all'interno del SALT non vengano organizzati gala per raccogliere fondi, pratica invece diffusa e alquanto popolare tra le istituzioni museali ad Istanbul, e si è scelto di non accettare donazioni private e di non creare per il momento un programma di membership.

Il SALT ha in ogni caso sviluppato partnership con alcune istituzioni culturali, tra cui la Tate Modern di Londra¹¹⁹, l'Istanbul Archaeology Museums¹²⁰ e il Van Abbemuseum of Eindhoven¹²¹, coinvolgendo anche i consolati olandesi e svedesi in alcune iniziative¹²².

¹¹⁹ Fonte online: <http://www.saltonline.org/en/259/>

¹²⁰ Fonte online: <http://saltonline.org/en/#!/en/83/scramble-for-the-past/>

¹²¹ Fonte online: <http://saltonline.org/en/#!/en/227/istanbul-eindhoven-saltvanabbe/>

¹²² Fonte online: <http://saltonline.org/en/#!/en/200/documentarist-which-human-rights-film-festival/>

L'istituzione sta cercando di potenziare le collaborazioni con curatori e strutture artistiche di diversi paesi, al fine di valorizzare ed enfatizzare la diversità e di creare nuovi progetti interculturali comuni condivisi. Ottenere l'appoggio di altre organizzazioni vuol dire porre le basi per nuovi progetti ed attività di maggiore qualità e rilievo, dando luogo a sinergie di risorse creative, artistiche, scientifiche, organizzative, tecniche che portano a disporre di know-how e servizi specializzati, spesso non disponibili internamente. Avvalersi inoltre di un sostegno esterno comporta il frazionamento dei rischi a livello organizzativo ed economico e la possibilità di offrire maggiore visibilità e credibilità all'istituzione e al brand connesso.

Interessante è la collaborazione stipulata con l'hotel Karaköy Rooms¹²³, nata in risposta alla frequente presenza di ospiti internazionali invitati dall'istituzione. Questa partnership si basa sull'accordo di disporre gratuitamente di due camere standard per gli ospiti e di avere sconti su gli altri tipi di alloggio in cambio di pubblicità, mostrando il logo e il nome dell'hotel durante gli eventi.

Creare veri e propri network di relazioni, intessendo rapporti continuativi con soggetti finanziatori e altri operatori del settore, genera vantaggi oggettivi, produce valore, permette l'accesso a differenti risorse, alimenta la creatività e determina nuove opportunità. Per tale motivo il SALT è orientato al contenuto e alla qualità della singola relazione, identificandone le caratteristiche e le potenzialità, per concepire nuovi progetti e raggiungere una condivisione strategica comune che porti all'individuazione di spazi cooperativi e alla rispettiva crescita e posizionamento.

Per quanto riguarda in dettaglio i piani di sponsorship, questi vengono formulati dal Development Manager, sotto la costante supervisione di entrambi i direttori e in collaborazione con il Research and Programs team. Il processo può essere suddiviso in sei fasi principali:

1. *Identificazione del progetto.*

Il Research and Programs team deve presentare al Development team una chiara descrizione del progetto e degli obiettivi a questo correlati. Dovrà inoltre sottoporre voci dettagliate di budget e una precisa time-line;

2. *Identificazione dei potenziali sponsorship.*

Considerando le specificità del progetto presentato, il Research and Programs team deve identificare i potenziali sponsor, specialmente per la fase di produzione e di allestimento;

¹²³ Fonte online: <http://karakoyrooms.com/>

3. *Time-table per lo sviluppo del progetto.*

Vengono esplicitate le tempistiche per lo sviluppo del progetto, includendo i processi di ricerca, produzione e allestimento, e presentando le potenziali date di inizio e di fine;

4. *Identificazione dei benefici.*

Spetta al Development team il compito di identificare i benefici di cui possono usufruire gli sponsor che danno il loro supporto a specifici progetti del SALT;

5. *Redazione del documento di sponsorship.*

Viene redatto un documento nel quale vengono delineate le attività e i risultati precedentemente raggiunti dall'istituzione, il quale, dopo essere stato esaminato e confermato dai direttori, viene distribuito ai potenziali sponsor;

6. *Sponsorship agreement.*

L'accordo con gli sponsor viene seguito e coordinato dal direttore amministrativo e dal Development team, in cui intervengono anche gli addetti stampa e marketing presentando tutte le informazioni necessarie per eventuali chiarimenti sui vantaggi proposti.

Vengono di seguito riportati i benefici offerti dai programmi di finanziamento e supporto alle attività del SALT:

- Visibilità agli sponsor attraverso differenti canali di comunicazione: dai pannelli informativi presenti in entrambe le sedi SALT Galata e SALT Beyoğlu ai comunicati stampa e SALT newsletter, dalla piattaforma SALT Online fino alle più recenti applicazioni SALT Mobile;
- Partecipazione alle anteprime, sinonimo di pubbliche relazioni, e organizzazione di manifestazioni private negli spazi messi a disposizione per eventi corporate;
- Visite guidate per dipendenti, possibilità di organizzare eventi di comunicazione interna, sconti nelle caffetterie, nei ristoranti e nei negozi di entrambe le filiali;
- Possibilità di deduzioni fiscali.¹²⁴

Il SALT, oltre agli sponsor e ai partner che contribuiscono allo sviluppo delle sue attività, dispone di altre fonti di entrate. L'istituzione riceve, infatti, una percentuale dei proventi dei ristoranti, delle caffetterie e delle librerie con i quali ha stipulato un accordo, il Service Level Agreements (SLA). Alcuni spazi della sede del SALT Galata inoltre vengono

¹²⁴ Si fa riferimento alla legge 5225 sugli incentivi fiscali per gli investimenti culturali e le imprese del 14.07.2004.

spesso affittati, mettendo a disposizione cinque differenti sale per dimensione e funzione: tre aree per workshop e seminari, uno spazio sulla terrazza e l'auditorium. Il prezzo per l'affitto varia da un massimo di 3.000 euro ad un minimo di 425 euro al giorno e spesso per particolari eventi corporate viene offerto il servizio di catering del ristorante Ca' d'Oro, da cui l'istituzione riceve il 10% degli incassi.

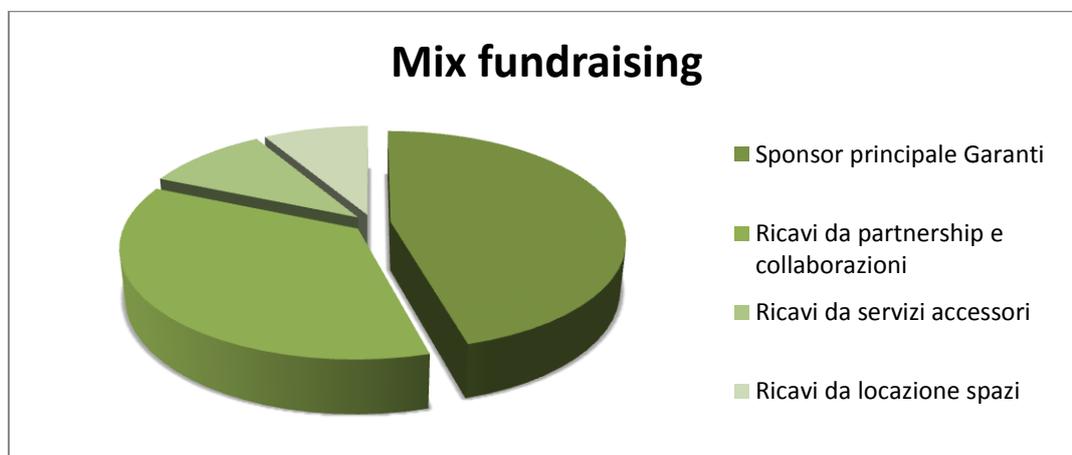


Figura 6. Sintesi del mix fundraising all'interno del SALT

Nella figura 6. è illustrato il *mix fundraising*¹²⁵, ovvero l'ampia forbice di forme e fonti di ricavo del SALT, risultato dell'insieme di politiche, strategie e strumenti adottati dall'organizzazione che garantiscono la raccolta delle risorse economiche necessarie a raggiungere gli obiettivi prefissati. Come si può intuire, dopo aver delineato le diverse fonti di finanziamento, la sostenibilità e la durata del progetto del SALT dipende comunque in maggior parte da Garanti Bank e dal suo supporto finanziario regolare, anche se si stanno cercando strategie alternative di sponsorizzazione e collaborazione. Trovare fonti di sostentamento esterne implica lo sviluppo di piani efficienti di fundraising, processo che necessita di particolare attenzione soprattutto nella fase di selezione dei partner e degli sponsor, per evitare di compromettere l'identità e l'immagine dell'istituzione. D'altra parte per accedere ad alternative forme di sostegno economico è l'organizzazione stessa a doversi presentare con obiettivi chiari e precisi, comunicare trasparenza ed integrità interna e facilitare la più ampia partecipazione e condivisione dei soggetti coinvolti, al fine di assicurarsi relazioni che perdurino nel tempo.

Con tali premesse, potrebbero essere considerate nuove opportunità di finanziamento introducendo programmi di membership e donazioni ad opera di singoli

¹²⁵ Lucio Argano, Paolo Dalla Sega, *Nuove organizzazioni culturali. Atlante di navigazione strategica*, Franco Angeli, Milano, 2009, p. 151

privati, non solo per un ritorno economico, ma vedendoli in prospettiva di un'opportunità per formare una comunità di sostenitori della nuova entità culturale. Comunità che non si concentra solo sul panorama locale ma, al fine di garantire competitività nelle operazioni di fundraising, cerca collaborazioni con istituzioni internazionali, assicurando maggiore visibilità agli sponsor.

Fondamentale però rimane la valutazione del successo riscontrato finora dalle iniziative promosse dall'organizzazione. Non bastano infatti indagini sommarie e superficiali sul numero di visitatori del SALT o dei partecipanti agli eventi, ma aiuterebbe in tal senso condurre uno studio sugli effettivi fruitori delle attività offerte dal SALT, nonché dei reali utenti che usufruiscono della biblioteca e degli archivi. Una volta identificata una comunità e un target di riferimento, si possono delineare attività e servizi aggiuntivi mirati e specifici, nonché avanzare proposte di programmi membership.

E' difficile prevedere il futuro dell'istituzione, poiché operante nel settore culturale da poco più di due anni, e poiché spesso la longevità di tali organizzazioni non può essere a lungo considerata certa. Ruolo chiave è sicuramente ricoperto da Garanti Bank, promotrice nonché proprietaria degli edifici stessi in cui è ospitato Il SALT, che si può considerare in parte il risultato stesso di una precisa visione strategica del management attuale della banca. E' proprio sull'alto tasso di turnover a livello manageriale nel settore finanziario che ci si interroga, poiché può rappresentare un ostacolo per il futuro dell'istituzione: la possibilità che il management possa cambiare e che, riformulazioni di strategia e investimenti, portino a non ricoprire le spese delle operazioni del SALT è un rischio reale per la conservazione della sua attuale identità.

Un'ultima osservazione va fatta anche sulla direzione artistica attuale. Il contributo di Vasif Kortun al SALT è stato probabilmente uno dei fattori che ne ha permesso la concreta realizzazione e decretato il successo nel panorama artistico culturale della città e a livello internazionale. Questo è in buona parte dovuto non solo al suo network professionale e alla sua reputazione internazionale di *cultural entrepreneur*, ma anche alla sua abilità di costruire solide e durature relazioni con sponsor ed investitori, che oggi sono di fondamentale importanza strategica.

3. 8. 1. Partecipazione come indice di successo dell'istituzione

Il SALT, in particolare la sede Beyoğlu, nasce con un obiettivo considerato basilare da Garanti: coinvolgere la comunità nelle attività dell'istituzione. E' per questo che le iniziali aspettative in termini di presenza e partecipazione furono stimate molto alte, in parte basandosi sia sull'alto flusso di gente su Istiklal Caddesi sia per il successo ottenuto precedentemente da Platform Garanti, situata nello stesso edificio, che contava 100.000 visitatori ogni anno. Durante i primi mesi di attività, la partecipazione risultò relativamente bassa con una media di 1.900 visitatori a settimana.

La svolta arrivò nell'ultima settimana di ottobre 2011 con il record di presenze calcolate nella sola giornata di sabato a 3.000 persone. Non vi è una spiegazione dietro l'alto tasso di partecipazione registrato in quei mesi, anche perché non era in programma nessun evento speciale, ma probabilmente il passaparola e la curiosità rispetto tale nuova istituzione furono fautrici dell'aumento delle presenze, raggiungendo le aspettative originali. Prendendo in esame solo gli ultimi tre mesi del 2011, il SALT Beyoğlu registrò più di 60.000 presenze, ritenendo possibile il progetto annuale dei 200.000 visitatori l'anno (ovvero il doppio delle presenze di Platform).

Vengono presentati a tale proposito, tramite la Figura 7. riportata nelle pagine seguenti, i dati concernenti l'affluenza al SALT dal 20 settembre al 31 dicembre 2011. Sono state analizzate cinque fasce orarie durante l'arco di visita, rispettivamente dalle 12 alle 20 per i giorni feriali e dalle 10.30 alle 18 per la domenica.

Dai risultati collezionati, si possono trarre delle considerazioni. In prima battuta, il numero di visite aumenta durante il week-end, ma questa non è una costante, poiché in parte dipende dagli eventi proposti, denotando un numero di persone che partecipa regolarmente alle attività del SALT. Una seconda considerazione va fatta invece riguardo gli orari in cui si registra maggiore affluenza. Molte persone visitano l'istituzione dopo le quattro del pomeriggio e il numero cresce dalle sei fino all'orario di chiusura, mentre durante la mattinata, inclusa la domenica, il SALT è poco frequentato. Questi dati sono stati elaborati per comprendere il grado di partecipazione alle iniziative, tuttavia andrebbero svolte valutazioni più approfondite, al fine di determinare le dinamiche di visita dei singoli utenti.

20-Sep	531	Tue.
21-Sep	440	Wed.
22-Sep	454	Thu.
23-Sep	363	Fri.
24-Sep	1354	Sat.
25-Sep	504	Sun.
27-Sep	591	Tue.
28-Sep	345	Wed.
29-Sep	524	Thu.
30-Sep	384	Fri.
1-Oct	525	Sat.
2-Oct	231	Sun.
4-Oct	558	Tue.
5-Oct	357	Wed.
6-Oct	156	Thu.
7-Oct	429	Fri.
8-Oct	1073	Sat.
9-Oct	226	Sun.
11-Oct	293	Tue.
12-Oct	143	Wed.
13-Oct	178	Thu.
14-Oct	406	Fri.
15-Oct	245	Sat.
16-Oct	47	Sun.
18-Oct	85	Tue.
19-Oct	187	Wed.
20-Oct	196	Thu.
21-Oct	557	Fri.
22-Oct	1640	Sat.
23-Oct	156	Sun.
25-Oct	391	Tue.
26-Oct	263	Wed.
27-Oct	159	Thu.
28-Oct	1289	Fri.
29-Oct	2884	Sat.
30-Oct	932	Sun.
1-Nov	599	Tue.
2-Nov	755	Wed.
3-Nov	268	Thu.
4-Nov	521	Fri.
5-Nov	2127	Sat.
6-Nov	KAPALI	Sun.
8-Nov	2486	Tue.
9-Nov	1160	Wed.
10-Nov	995	Thu.
11-Nov	505	Fri.
12-Nov	879	Sat.
13-Nov	310	Sun.
15-Nov	235	Tue.
16-Nov	228	Wed.
17-Nov	334	Thu.
18-Nov	302	Fri.
19-Nov	1597	Sat.
20-Nov	661	Sun.
22-Nov	335	Tue.
23-Nov	564	Wed.
24-Nov	512	Thu.
25-Nov	278	Fri.
26-Nov	1915	Sat.
27-Nov	555	Sun.
29-Nov	396	Tue.
30-Nov	551	Wed.
1-Dec	625	Thu.
2-Dec	880	Fri.
3-Dec	1661	Sat.
4-Dec	765	Sun.
6-Dec	1013	Tue.
7-Dec	928	Wed.
8-Dec	1029	Thu.

TIME DISTRIBUTION						
	10.30-12.00	12:00-14:00	14:00-16:00	16:00-18:00	18:00-20:00	
20-Sep		142	103	160	126	
21-Sep		94	98	178	70	
22-Sep		95	104	157	98	
23-Sep		76	80	77	130	
24-Sep		139	340	332	543	
25-Sep	23	134	147	200		
26-Sep		84	145	168	194	
27-Sep		83	81	131	50	
29-Sep		95	103	151	175	
30-Sep		79	92	99	114	
1-Oct		115	157	110	143	
2-Oct	33	45	95	58		
4-Oct		50	60	104	344	
5-Oct		78	58	131	90	
6-Oct		37	29	56	34	
7-Oct		35	106	98	190	
8-Oct		90	293	390	300	
9-Oct	12	60	78	76		
11-Oct		48	50	77	118	
12-Oct		15	42	10	76	
13-Oct		23	70	43	42	
14-Oct		140	70	86	110	
15-Oct		35	90	55	65	
16-Oct	10	8	9	20		
18-Oct		5	15	25	40	
19-Oct		12	40	65	70	
20-Oct		40	55	45	56	
21-Oct		32	28	72	425	
22-Oct		120	300	600	620	
23-Oct	15	30	37	74		
25-Oct		70	44	188	89	
26-Oct		36	80	50	97	
27-Oct		22	33	37	67	
28-Oct		65	83	469	672	
29-Oct		80	207	1150	1447	
30-Oct	45	130	227	530		
1-Nov		80	57	160	302	
2-Nov		75	180	150	350	
3-Nov		76	27	82	83	
4-Nov		98	121	113	189	
5-Nov		121	93	567	1346	
6-Nov			CLOSED			
8-Nov		69	116	1042	1259	
9-Nov		105	300	481	274	
10-Nov		300	185	210	300	
11-Nov		76	191	117	121	
12-Nov		90	150	277	362	
13-Nov	20	60	100	130		
15-Nov		26	63	66	80	
16-Nov		41	60	52	75	
17-Nov		30	110	82	112	
18-Nov		20	32	145	105	
19-Nov		90	148	232	1127	
20-Nov	40	150	196	275		
22-Nov		42	20	116	157	
23-Nov		65	118	92	289	
24-Nov		113	109	120	170	
25-Nov		20	42	99	117	
26-Nov		214	400	738	563	
27-Nov	60	75	260	260		
29-Nov		71	101	77	147	
30-Nov		60	103	207	181	
1-Dec		147	55	100	323	
2-Dec		57	100	226	497	
3-Dec		124	332	605	600	
4-Dec	51	120	300	294		
6-Dec		84	200	229	500	
7-Dec		130	284	250	264	
8-Dec		75	134	320	500	

9-Dec	1217	Fri.	9-Dec		113	174	413	517
10-Dec	2407	Sat.	10-Dec		364	612	839	592
11-Dec	1050	Sun.	11-Dec	30	120	400	500	
13-Dec	674	Tue.	13-Dec		116	92	138	328
14-Dec	748	Wed.	14-Dec		126	180	237	205
15-Dec	900	Thu.	15-Dec		132	172	278	318
16-Dec	453	Fri.	16-Dec		86	84	94	189
17-Dec	2106	Sat.	17-Dec		158	610	547	791
18-Dec	695	Sun.	18-Dec	35	80	230	350	
20-Dec	574	Tue.	20-Dec		59	112	199	204
21-Dec	447	Wed.	21-Dec		77	75	145	150
22-Dec	397	Thu.	22-Dec		64	65	141	127
23-Dec	233	Fri.	23-Dec		31	65	77	60
24-Dec	533	Sat.	24-Dec		74	109	161	189
25-Dec	344	Sun.	25-Dec	51	21	101	171	
27-Dec	433	Tue.	27-Dec		73	102	141	117
28-Dec	481	Wed.	28-Dec		72	152	101	156
29-Dec	478	Thu.	29-Dec		76	121	119	162
30-Dec	1034	Fri.	30-Dec		65	56	373	540
31-Dec	300	Sat.	31-Dec		122	102	76	
TOPLAM	60569		TOTALS	746	13161	22645	31013	32853
				10.30-12.00	12.00-14.00	14.00-16.00	16.00-18.00	18.00-20.00

Figura 7. Dati relativi l'affluenza al SALT Beyoğlu (20 settembre-31 dicembre 2011)

Per il SALT Galata le statistiche raccolte sono differenti, in quanto durante il primo mese di attività la totale presenza è stata di 10.000 visitatori, per lo più di nazionalità turca e con un'età compresa tra i 16 i 25 anni, profilo collegato sia alla demografia della città che alla struttura dei programmi e dei contenuti offerti al suo interno.

Tessere un dialogo continuo e aperto con il pubblico, stimolandone la curiosità, è la base per creare rapporti di fiducia ed empatia che confermino il ruolo di piattaforma comune d'interazione e scambio quale si prefigge di essere l'istituzione. Come già sottolineato in precedenza, l'importanza di disporre di strumenti di rilevazione delle attese e delle aspettative del pubblico può essere di grande aiuto per sviluppare specifici progetti, senza alterare però le caratteristiche di flessibilità del SALT che consentono libero accesso e partecipazione alle attività a qualsiasi tipo di visitatore. Giochi di parole come ConsumAttore¹²⁶, ConsumatoRe o Consumatore¹²⁷, sono stati adottati per ricordare l'indole curiosa, sperimentatrice, consapevole ed informata degli utenti di oggi, che non vogliono conformarsi e subire processi di omologazione, quanto cercare risposte ed iniziative su misura. La presenza di social network e community inoltre stimola maggiore interazione sociale e creazione di servizi ed esperienze sempre più libere e personalizzate. Il consumatore assume quindi una posizione di potere, in quanto è l'autentico protagonista delle decisioni e delle occasioni d'acquisto dalle quali pretende la piena soddisfazione.

¹²⁶ Romana Zonino, M., *Il consumAttore*, Cleup, Padova 2006

¹²⁷ Giampaolo Fabris, *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano, 2008

3. 9. Sulle politiche istituzionali

Si vogliono menzionare in questa sede due particolari politiche portate avanti dal SALT in relazione rispettivamente alle inaugurazioni e alle campagne di advertising.

In primo luogo, l'istituzione ha deciso di non organizzare opening o vernissage per le mostre in programma, in quanto ponendosi come organo rivolto alla ricerca, vuole prendere le distanze da questa pratica usata da istituzioni culturali commerciali.

Il SALT non vuole ricorrere ad aperitivi e buffet per attirare pubblico, ma preferisce investire le finanze a disposizione offrendo mostre e lavori che possono risultare interessanti e stuzzicare la curiosità delle persone.

Due vernissage ufficiali vennero organizzati però per l'inaugurazione di entrambe le sedi, seppure con modalità differenti. Nel caso del SALT Beyoğlu, venne indetta una conferenza stampa, prima della cerimonia d'apertura, a cui presero parte i due co-direttori e l'Amministratore Delegato di Garanti Bank. Per il SALT Galata invece il rappresentante della banca decise di non partecipare all'inaugurazione, per dimostrare e ribadire l'indipendenza e l'autonomia artistica dell'istituzione dalla banca, seppure da quest'ultima dipendente finanziariamente. Tale scelta, nonostante riflettesse una precisa mossa strategica di marketing, aderiva all'immagine che la banca aveva finora adottato in relazione alle sue entità culturali.

Un'altra presa di posizione sicuramente singolare, ma che rispecchia l'identità dell'istituzione, è stata quella di non attuare campagne pubblicitarie per promuovere le proprie mostre ed eventi, tramite manifesti o spazi su testate giornalistiche. L'unica eccezione fu fatta per l'apertura e l'inaugurazione del SALT Beyoğlu, dove Garanti Bank sponsorizzò per la durata di una settimana il lancio del nuovo spazio all'interno di riviste e tramite cartelloni pubblicitari.

Forme di advertising sono comunque presenti tramite l'uso di banner online su specifici network, come e-flux o Frieze Magazine, e tenendo conferenze stampa mensili che illustrano la programmazione delle attività e delle iniziative ai giornali locali. Si è adottato inoltre un altro veicolo pubblicitario alternativo: i blog. Dopo aver identificato infatti i blogger eminenti sia nella scena locale che internazionali, questi vengono contattati e invitati a partecipare a specifici eventi di cui poi parleranno attraverso la loro piattaforma.

3. 10. Verso l'autonomia economica dell'istituzione

Come già accennato in precedenza, le spese e i costi gestionali del SALT sono coperti da Garanti Bank ma c'è la volontà di ridurre i supporti finanziari della banca da qui a tre anni, sviluppando strategie alternative per arrivare ad una graduale autonomia dell'istituzione. A questo riguardo è stato deciso di utilizzare alcuni spazi di entrambe le sedi come un'alternativa di funding, permettendone l'affitto a terzi, che in ogni caso vengono accuratamente selezionati per rispettare l'identità dell'istituzione culturale.

L'idea di impiegare queste aree per usi prettamente commerciali è stata sinonimo di discordanza e di discussione tra Vasif Kortun e il resto del management, anche se oggi si è arrivati ad un compromesso.

Questi spazi all'interno degli edifici infatti possono aiutare a raggiungere l'indipendenza economica, almeno sul piano della programmazione artistica, tramite il loro affitto, anche se son state stilate precise linee guida per tale funzione. E' stato infatti deciso, come politica istituzionale, di non ospitare eventi promossi da singoli privati o fundraising gala molto in voga nella città, ma di disporre l'utilizzo delle aree a società e associazioni che non rappresentino solo una nuova fonte d'entrata, ma che diano l'opportunità di sviluppare nuove relazioni e nuovi sponsorship. Gli spazi inoltre devono venire messi a disposizione durante il lunedì, giorno di chiusura al pubblico del SALT, oppure dopo le ore 20.00, al fine di non comprometterne la fruizione agli utenti.

3. 11. Il SALT e due realtà a confronto

Dopo avere delineato l'istituzione del SALT ed averne illustrato le caratteristiche che la portano a distinguersi come "*the institute of difference*" nella scena artistica di Istanbul, è doveroso operare un confronto con altre organizzazioni culturali. Durante il processo di elaborazione di idee, contenuti e strategie per un progetto, è di particolare ausilio raccogliere il maggior numero di informazioni e dati sulle istituzioni analoghe operanti nel territorio, al fine di valutare i diversi sistemi di offerta e confrontarli con il proprio, individuando eventuali punti deboli e caratteristiche vincenti. Le rilevazioni di *benchmarking* sono utili per identificare nuove soluzioni e pratiche e per avere una visione complessiva sulle diverse manifestazioni artistiche promosse dalle altre organizzazioni culturali. E' sempre opportuno inoltre condurre un'analisi specifica sul territorio e sul contesto di riferimento ascoltando e rilevando i bisogni e le esigenze delle differenti

componenti territoriali ed incoraggiando un'attenta capacità di ascolto e attitudine relazionale per promuovere attività di confronto.

Si prenderanno in esame rispettivamente il museo d'arte di natura privata Istanbul Modern Art Museum, già citato in precedenza, e il complesso museale pubblico dell'Istanbul Archaeological Museums, al fine di stabilire similitudini ed evidenziare gli elementi di differenza tra le varie realtà.

3. 11. 1.



Istanbul Modern Art Museum

L'Istanbul Modern Art Museum è il primo museo privato di arte moderna e contemporanea nato in Turchia. Fondato nel 2004, l'istituzione offre ai visitatori una vasta raccolta di lavori, spaziando dalla pittura alla scultura fino alle più recenti installazioni video, tracciando un percorso dai primi anni del ventesimo secolo ad oggi.

La collezione permanente è situata al piano superiore dell'edificio, dove le opere di artisti turchi preminenti nel panorama moderno e contemporaneo sono esibite in ordine cronologico e accompagnate da testi che si prefiggono l'obiettivo di spiegare le dinamiche socio-culturali, economiche e politiche del periodo preso in esame. La struttura offre invece al piano inferiore uno spazio dedicato alle mostre temporanee, una zona interamente dedicata alla fotografia, una biblioteca e delle aree riservate ai programmi didattici ed è dotata di un cinema, di un ristorante e di un gift store, al fine di rendere più completa e piacevole l'esperienza museale.

L'Istanbul Modern è diventata una realtà culturale riconosciuta a livello internazionale, che in questi anni non si è limitata solo ad organizzare mostre ed eventi ma ha cercato di ricoprire anche un ruolo didattico rivolgendosi alle nuove generazioni. Fondamentale è stato il supporto di sponsor del settore privato, tra cui spiccano i nomi di alcune società corporate, tra cui Turkcell, il primo operatore di telefonia mobile in Turchia e il secondo a livello europeo per numero di utenti abbonati, e una realtà bancaria già nota, ovvero Garanti Bank. E' attivo inoltre un programma di membership, suddiviso in cinque categorie di contributo¹²⁸, per dare il proprio supporto alla promozione dell'arte e della cultura in Turchia.

Dai dati forniti dal museo, disponibili sul sito internet, risulta che sono stati raggiunti

¹²⁸ Fonte online: http://www.istanbulmodern.org/en/membership/membership-categories_72.html

circa 4 milioni di visitatori dall'apertura del museo ad oggi e che ormai è diventato un consolidato brand nel campo dell'arte contemporanea turca. Questa piattaforma contribuisce quindi in larga misura alla vita culturale della città, offrendo opportunità ricreative e didattiche, eppure è lontana dal concetto promosso dall'istituzione del SALT. Con l'ausilio della Figura 8., verranno elencate le principali differenze tra le due realtà artistiche e i rispettivi servizi offerti al loro interno.

Come si può dedurre, uno dei peculiari fattori che distingue il SALT dall'Istanbul Modern Art Museum è la gratuità, caratteristica che incoraggia la fruizione dell'istituzione e la partecipazione alle sue attività, dalle mostre alle proiezioni cinematografiche. La decisione di non avere una collezione permanente di opere d'arte è dettata dalla volontà di proporre una programmazione alternativa con differenti artisti e di destinare parte dei contributi alla formazione di un archivio d'arte contemporanea. Se entrambe le istituzioni presentano al loro interno servizi di ristorazione, fa riflettere la scelta del SALT di non disporre di un gift shop, destinato alla vendita di gadget con il proprio nome, ma di una libreria di proprietà della catena Robinson Crusoe 389.

	SALT	ISTANBUL MODERN ART MUSEUM
Entrata	Entrata libera	Entrata a pagamento (biglietto intero 10 TL)
Mostre	Mostre temporanee	Collezione permanente e Mostre temporanee
Biblioteca	Accesso libero alla biblioteca	Accesso alla biblioteca solo ai tesserati
Prestito bibliotecario	Servizio di prestito non attivo, ma supporti per acquisire copie gratuiti	Servizio di prestito non concesso, ma supporti per acquisire copie a pagamento
Cinema	Cinema ad entrata libera	Cinema a pagamento (8 TL)
Archivio	Accesso libero all'archivio	Servizio non presente
Programmi didattici	Interpretation program e workshop ad accesso libero	Free education e social programs ¹²⁹
Servizi ristorazione	Ristorante e caffetteria	Ristorante
Shopping	Bookstore	Gift shop
Membership	Programmi di membership non attivi	Programmi di membership suddivisi in 5 categorie
Sponsorship	Sponsor principale: Garanti Bank	Diversi sponsor, tra cui figura anche Garanti Bank
Affitto degli spazi	Disponibilità di affitto di alcune sale/aree	Disponibilità di affitto con diverse soluzioni
Natura istituzionale	Istituzione privata	Istituzione privata
Amministrazione	Due direttori	Board dei direttori

Figura 8. SALT e Istanbul Modern Art Museum: istituzioni private a confronto

¹²⁹ Lo sponsor che cura i programmi didattici è Garanti Bank.

In ultima istanza, prendendo in considerazione la struttura amministrativa organizzativa delle due istituzioni, si può notare come queste siano tra loro divergenti. La guida del SALT è stata affidata a due direttori, coadiuvati da cinque associate director, che si avvalgono di uno staff di ricerca e uno amministrativo, il cui operato è interamente coordinato da un board composto da tre membri di Garanti Bank. L'amministrazione dell'Istanbul Modern è invece così costituita:

- Board di tredici direttori, tra cui si distinguono un presidente e due vice-presidenti;
- Tre curatori;
- Fine Arts Advisory Board;
- International Advisory Board;
- Photography Advisory Board;
- Dipartimenti (marketing, press, finanza, educazione, ecc..).

L'Istanbul Modern presenta una suddivisione più complessa rispetto a quella del SALT che invece ha optato per una soluzione più snella con meno soggetti coinvolti al fine di evitare conflitti interni e che incoraggia lo staff a lavorare sulla base di una visione globale dell'intera istituzione e non di specifici dipartimenti.



1. *Istanbul Modern Art Museum*

3. 11. 2.



Istanbul Archaeological Museums

Il complesso archeologico di Istanbul ospita una collezione di circa un milione di oggetti provenienti da diverse civiltà e culture sotto l'Impero Ottomano¹³⁰, tale da essere considerata una delle realtà museali più ricche al mondo e la prima in Turchia. Il museo è suddiviso in tre edifici, rispettivamente il Museo d'Archeologia, il Museo dell'Antico Oriente e il Tiled Kiosk Museum, presenti all'interno di un vasto giardino. Il complesso è il risultato del processo di occidentalizzazione che ha segnato l'ultimo secolo dell'Impero Ottomano ed è stato infatti concepito come spazio per dare visibilità all'immenso patrimonio esposto di reperti provenienti da diversi scavi archeologici.

I musei archeologici di Istanbul rientrano sotto la giurisdizione del Ministero della Cultura e del Turismo e sono quindi proprietà dello Stato, ma negli ultimi anni si è firmato un protocollo di collaborazione con il TÜRSAB¹³¹, l'associazione delle agenzie di viaggio in Turchia, portando avanti un discorso di identità corporate all'interno dell'istituzione. Si stanno in questo senso esaminando servizi da mettere a disposizione dei visitatori, come ad esempio un punto di ristoro, un negozio destinato alla vendita di souvenir e guide, e si sta pensando alla formazione di uno staff specializzato operante nel museo. La collaborazione con TÜRSAB si sta rivelando proficua in quanto il museo sta firmando diversi contratti di sponsor con società interessate alla conservazione del patrimonio culturale mondiale.

Seppure si tratti di un museo che vanta una lunga tradizione, essendo stato aperto nel 1891, sta cercando ora, con l'ausilio di esperti, di risultare agli occhi del pubblico un museo *'stimolante, accogliente ed interattivo'*, tramite un incisivo programma di comunicazione. Nella pagina seguente si presenta l'analisi comparata con l'istituzione del SALT, illustrata in Figura 9.

Nonostante sia di natura pubblica, l'ingresso al museo è a pagamento, anche per i residenti e i cittadini di nazionalità turca, non favorendone di certo la fruizione, e a parte il vasto patrimonio ospitato, non offre ai visitatori spazi di ricerca e approfondimento, come una biblioteca o un archivio.

¹³⁰ Il museo presenta reperti di differenti regioni, spaziando dai Balcani all'Africa, dall'Anatolia e la Mesopotamia alla Penisola Araba e all'Afghanistan.

¹³¹ Fonte online: <http://www.tursab.org.tr/>

	SALT	ISTANBUL ARCHAEOLOGICAL MUSEUM
Entrata	Entrata libera	Entrata a pagamento (biglietto intero 10 TL)
Mostre	Mostre temporanee	Collezione permanente
Biblioteca	Accesso libero alla biblioteca	Servizio non presente
Archivio	Accesso libero all'archivio	Servizio non presente
Programmi didattici	Interpretation program e workshop ad accesso libero	Programmi non presenti
Servizi ristorazione	Ristorante e caffetteria	Servizi non presenti
Shopping	Bookstore	Servizi non presenti
Membership	Programmi di membership non attivi	Programmi di membership non attivi
Sponsorship	Sponsor principale: Garanti Bank	Sponsor principale: TÜRSAB
Affitto degli spazi	Disponibilità di affitto di alcune sale/aree	Disponibilità di affitto del giardino
Natura istituzionale	Istituzione privata	Istituzione pubblica, sotto la guida del MoCT
Amministrazione	Due direttori	Un direttore

Figura 9. SALT e Istanbul Archaeological Museums:
istituzione privata e museo pubblico a confronto

Il complesso museale archeologico di Istanbul è considerato uno dei più importanti musei al mondo, situato in una posizione invidiabile in quanto adiacente al famoso Topkapı Palace, ma sono ancora in fase di definizione servizi considerati tuttora fondamentali all'interno di tali realtà museali, quali ad esempio la presenza di una caffetteria o di un gift shop, in aggiunta alla mancanza di programmi didattici e di personale specializzato. Quest'ultimo punto sottolinea quanto i musei statali, che dovrebbero essere i soggetti primari volti all'educazione della comunità e delle nuove generazioni, siano invece carenti nell'offrire opportunità e possibilità di formazione, facendo comprendere quindi l'importanza per la società turca di istituzioni private come il SALT.

L'intervento di uno sponsor come TÜRSAB sta sopperendo alle lacune presenti nel complesso museale, cercando soluzioni alternative di fondi, quali l'affitto del giardino in cui sono inseriti i tre edifici. Tale strategia, come già accennato nei paragrafi precedenti, è stata adottata anche dal SALT, che tramite la locazione di alcuni spazi, cerca di conquistare parte della sua indipendenza da Garanti Bank. Un'ultima riflessione va fatta sulla struttura organizzativa: il complesso museale è gestito dal Ministero della Cultura e del Turismo, ma a capo dell'organismo risiede un direttore, coadiuvato da tre assistenti e da uno staff amministrativo.

Ritengo che la nomina di un solo direttore per la gestione di un patrimonio così vasto, rispecchi in realtà il forte potere che riveste ancora lo Stato, tramite la figura del MoCT, nell'amministrazione di tutto il complesso museale e delle decisioni prese negli ultimo periodo.



1. Museo Archeologico

**2. Sarcofago di
Alessandro Magno
custodito all'interno
del Museo Archeologico**



3. Tiled Kiosk Museum

4. L'istituzione culturale: un'azienda operante in termini di efficienza ed efficacia

Il SALT è nato per offrire un prodotto personalizzato, di qualità e di eccellenza artistica, in un contesto di gratuità per incoraggiare la partecipazione alla vita culturale a qualsiasi tipo di fruitore, coinvolgendo anche le fasce della popolazione a basso reddito. L'istituzione promuove la produzione e la diffusione dell'arte contemporanea, cercando di concepire allestimenti innovativi ed originali, incoraggiando attività di ricerca, perseguendo obiettivi di conservazione grazie alla presenza di un vasto archivio e creando occasioni di interazione con il proprio pubblico. Per perseguire tali finalità deve essere considerata al pari di un'azienda, prendendola in considerazione sia sotto l'aspetto economico sia sotto quello finanziario. L'organizzazione quindi va esaminata in termini di risorse usate e dei risultati raggiunti, ponendoli successivamente in relazione con le entrate conseguite e le uscite sostenute. Si rende necessario l'utilizzo di strumenti volti a monitorare l'economicità della gestione, per garantire l'autonomia e la durabilità dell'istituzione stessa e per continuare a disporre di un'offerta autentica ed originale che non scada nella banalizzazione dei suoi contenuti e nell'appiattimento culturale.

Parlare di economicità significa pertanto perseguire l'efficienza nella gestione delle risorse, impiegandole in modo razionale e riducendo al minimo gli sprechi, e l'efficacia nelle azioni e nelle attività, rapportando i risultati ottenuti con gli obiettivi prefissati. Tali fattori risultano determinanti per raggiungere una situazione di equilibrio¹³² all'interno dell'organizzazione, che garantisca condizioni di esistenza in un'ottica di maggiore autonomia ed autosufficienza.

La sopravvivenza di un'istituzione culturale nel tempo e in un contesto in continua trasformazione è tutelata se all'interno viene delineato un condiviso orientamento di fondo e un sistema di prospettive e contenuti, nonché di decisioni processuali, atto ad individuare le azioni necessarie per conseguire determinati obiettivi. Il SALT è un'organizzazione di natura non-profit, le cui strategie non sono quindi volte alla massimizzazione del profitto, ma al raggiungimento delle finalità istituzionali di innovazione, ricerca e accessibilità artistica. Grazie al supporto e alla competenza in campo economico e finanziario di Garanti Bank, l'istituzione si è rivelata in grado di perseguire la sua mission con determinazione,

¹³² Si fa riferimento agli equilibri aziendali a livello economico-reddituale, economico-patrimoniale e finanziario – monetario.

coerenza e successo, consolidando le attività di fundraising per ottenere una futura indipendenza dalla banca.

4. 1. Parlare di elementi di controllo di gestione

La gestione di un'organizzazione culturale sottintende l'amministrazione e la direzione del complesso di attività finalizzate a raggiungere degli obiettivi prefissati e condivisi dai soggetti coinvolti al suo interno. Gestire un'*azienda* significa quindi assicurarne lo sviluppo e la sopravvivenza nel tempo, cercando di mantenere stabili gli equilibri economici, patrimoniali e finanziari, nel rispetto della qualità attesa ed in relazione alle risorse necessarie. Per tale motivo l'ausilio di un sistema di controllo si rivela fondamentale per raccogliere, analizzare e fornire informazioni utili sull'andamento dell'istituzione, costituendo un vero e proprio feedback e assolvendo funzioni di tipo decisionale ed informativo con finalità di coordinamento, di apprendimento organizzativo e di cultura manageriale. L'attività di controllo pertanto si può identificare come una sorta di guida e di orientamento per prevenire situazioni inattese e per predisporre eventuali interventi correttivi, al fine di assicurare una gestione efficace ed efficiente delle risorse per conseguire gli obiettivi stabiliti.

Il processo di controllo si rivela uno strumento di natura circolare ed è caratterizzato da quattro fasi distinte, illustrate in Figura 10. Si identifica una fase iniziale di *preventivazione*, durante la quale vengono esplicitate le finalità da raggiungere e programmate le attività, a cui segue una fase di *consuntivazione*, che misura i risultati in corso di realizzazione, utile strumento per delineare strategie future. La *valutazione* invece è un momento di particolare importanza in quanto fornisce indicazioni sul grado di performance raggiunto dai diversi livelli di responsabilità all'interno dell'azienda e fornisce le indicazioni necessarie sulla correttezza degli obiettivi in precedenza delineati, al fine di predisporre eventuali azioni correttive.

La programmazione del sistema di controllo avviene in base a precisi input, legati all'ambiente esterno, alle linee strategiche dell'organizzazione e alle risorse umane coinvolte, identificando così:

- *Ruoli e responsabilità della struttura organizzativa;*
- *Fasi, obiettivi e risorse del processo di funzionamento;*
- *Aspetti e strumenti tecnico-contabili.*

Il controllo di gestione quindi guida e motiva le attività di governo a conseguire output e obiettivi nell'ottica di una "razionalità decisionale"¹³³, operando in condizioni di economicità, efficienza ed efficacia e mantenendo un costante orientamento alla performance a livello istituzionale.



Figura 10. Le quattro fasi del processo del controllo.

Il controllo può essere considerato sia un *processo direzionale* sia un sistema che si avvale di strumenti di natura contabile ed extra-contabile, delineati per una maggiore comprensione in Figura 11. Tra gli elementi di natura contabile si individuano, espressi in termini quantitativi-monetari, i dati a consuntivo sulla contabilità generale, ottenuta in seguito all'analisi di bilancio dell'azienda, e sulla contabilità analitica, relativa a specifici programmi e centri di responsabilità. Prendendo in esame invece gli strumenti di natura extra-contabile si evidenzia la presenza di indicatori di performance sia

¹³³ Pieremilio Ferrarese, *Il modello di controllo e sistemi contabili generali* in Brunetti, G., Ferrarese, P., "Lineamenti di Governance e Management delle aziende di spettacolo", Libreria editrice Ca' Foscarina, Venezia, 2007, p. 97

quantitativi che qualitativi e altri parametri che possono essere espressi in percentuale o in valore assoluto.

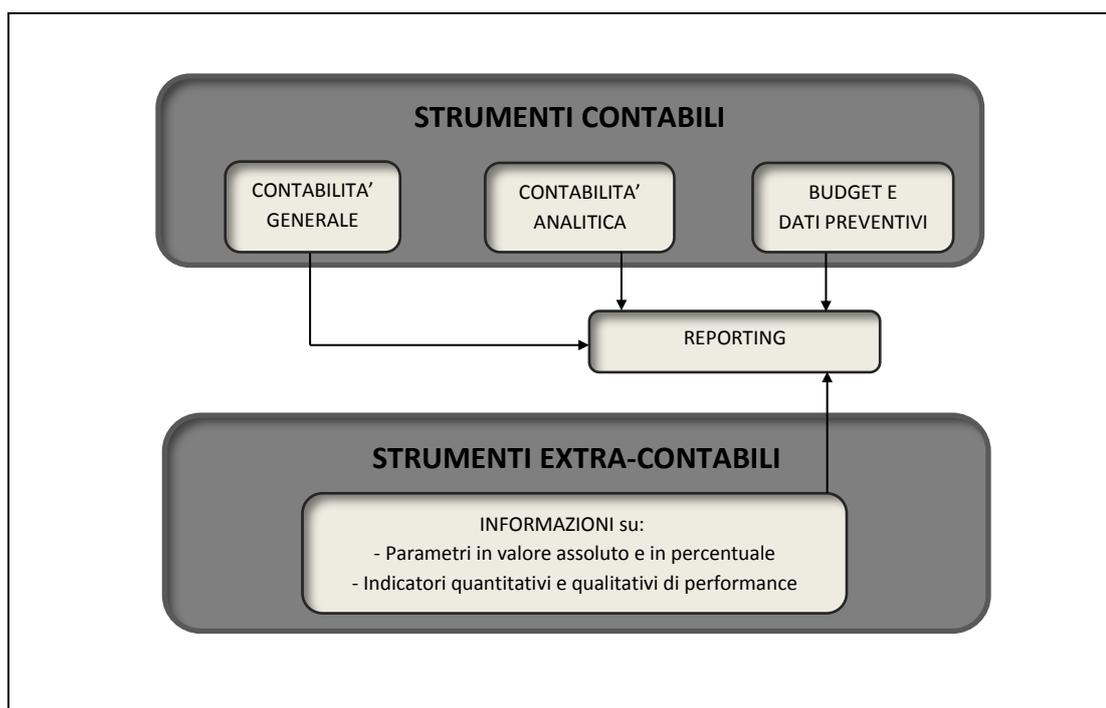


Figura 11. Strumenti informativi-contabili del controllo di gestione

Il meccanismo del controllo costituisce ormai un aspetto fondamentale nelle organizzazioni in quanto attiva contemporaneamente differenti sistemi e processi, avvalendosi di supporti non solo riconducibili a tipi di strumentazione tecnico-contabile. (Figura 12.)

Si evidenzia in primo luogo un sistema degli obiettivi che, determinando le finalità da perseguire nel breve periodo e individuando il complesso ipotetico di azioni per conseguirle, orienta il processo comportamentale di governo dell'organizzazione e attiva di conseguenza un sistema di incentivi. Sarà il sistema dei risultati a rappresentare invece tramite un dato consuntivo, sia quantitativo che qualitativo, il grado di raggiungimento degli obiettivi.

Si denota quindi l'importanza di disporre non solo di un *risultato di performance*, ma anche di un *risultato di atteggiamento*, che dia un quadro della partecipazione e del coinvolgimento dei soggetti operanti all'interno dell'organizzazione, al fine di attivare processi motivazionali¹³⁴.

¹³⁴ Pieremilio Ferrarese, *Il modello di controllo e sistemi contabili generali* in Brunetti, G., Ferrarese, P., "Lineamenti di Governance e Management delle aziende di spettacolo", Libreria editrice Ca' Foscarina, Venezia, 2007, p. 100

Bisogna menzionare infine il sistema di misurazione degli obiettivi raggiunti, composto dai sistemi della contabilità generale e analitica, del budgeting e dell'analisi degli scostamenti, che saranno di supporto per il processo della valutazione il quale, costituendo un vero e proprio feed-back, servirà a esplicitare eventuali interventi correttivi.

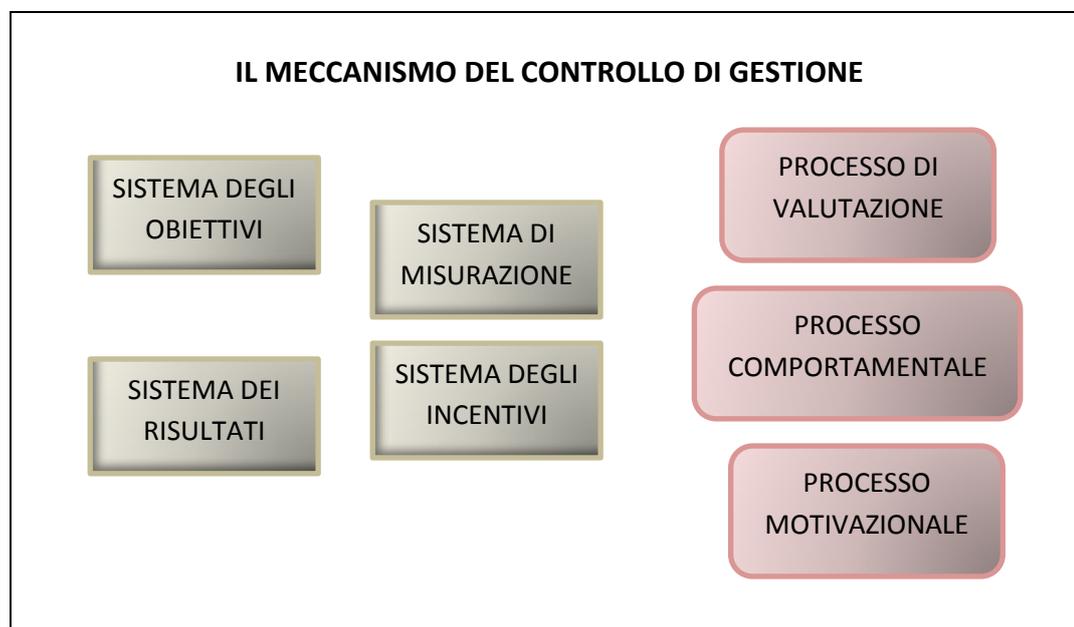


Figura 12. Il meccanismo del controllo di gestione: sistemi e processi

4. 2. Il budgeting

Tra gli strumenti contabili menzionati in precedenza, si vuole dedicare il seguente paragrafo al *sistema di budgeting*, la cui funzione corrisponde alla raccolta di dati a preventivo e la cui finalità si identifica con la programmazione delle azioni necessarie da intraprendere per conseguire, nel breve termine, gli obiettivi derivanti dal piano strategico. Si può quindi considerare un documento di sintesi contabile-amministrativo che, rispetto ad un certo periodo di tempo, traduce in termini quantitativo monetari il piano futuro d'azione del management e coordina i traguardi e le attività dei vari livelli di responsabilità operanti nell'istituzione.

Si riconoscono al processo di budgeting molteplici funzioni, tra cui ricordiamo:

- *Funzione Informativa*: budget come strumento per delineare la situazione e l'andamento dell'istituzione nella quale ci si trova a dovere operare delle scelte;
- *Funzione di Indirizzo e Coordinamento*: budget come processo di contrattazione iterativo, costituito da continui riesami, verifiche e revisioni delle fasi precedenti, al fine di valutare la coerenza tra strategie, obiettivi e programmi d'azione;

- *Funzione Motivazionale*: budget come strumento di incentivazione a raggiungere gli obiettivi, valutando l'impegno e la partecipazione con ricompense;
- *Funzione di Conoscenza e Comunicazione*: budget come documento per informare i manager delle problematiche relative alle singole attività e centri di responsabilità.

I budget vengono elaborati in relazione alle differenti sub-unità operative aziendali, prendendo il nome di *budget settoriali*, i quali una volta consolidati danno forma al *master budget*, sintetizzante i piani delineati dall'organizzazione. Le tre principali sezioni del documento menzionato sono identificate nel budget operativo (*operating budget*), contenente l'articolazione delle attività e degli annessi costi e ricavi ai differenti livelli e centri di responsabilità, nel budget di cassa (*cash budget*), costituito dalle entrate e dalle uscite di cassa, e nel budget degli investimenti (*capital budget*), in cui vengono mostrati gli investimenti programmati in immobilizzazioni tecniche¹³⁵.

Vanno ricordati per la loro incidenza e rilevanza anche i seguenti dati preventivi:

- *Budget economico*: mette in evidenza il reddito netto dell'esercizio e altri risultati intermedi come il risultato operativo e il margine di contribuzione;
- *Budget finanziario*: espone gli aspetti finanziari del programma di esercizio in termini di fattibilità finanziaria e monetaria e si compone del budget delle fonti e degli impieghi e del budget di cassa;
- *Budget patrimoniale*: riassume tutti gli elementi attivi e passivi del patrimonio aziendale in un dato momento.

4. 2. 1. Il budget di progetto

Ai fini dell'analisi condotta sull'istituzione in oggetto e sulle mostre che verranno prese in esame nel capitolo successivo, è necessario introdurre la nozione di budget di progetto. IL SALT, come molte altre organizzazioni culturali, sviluppa iniziative e proposte sulla base di uno specifico budget destinato alla loro realizzazione. Dopo aver infatti delineato l'ambito e le tempistiche del progetto, si rivela fondamentale definire le tipologie di costo ad esso legate, nonché i metodi di imputazione e allocazione adottati, per giungere ad una stima delle risorse economiche necessarie.

¹³⁵ Robert N. Anthony, David F. Hawkins, Diego M. Macri, Kenneth A. Merchant, *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2001, p. 262

Il budget di progetto dovrà essere redatto seguendo i principi di chiarezza, al fine di risultare comprensibile in ogni sua voce, e di prudenza evitando di riportare un dato alterato, sottostimandolo o valutandolo pari ad un ammontare superiore. La classificazione dei costi non è rigida, ma varia a seconda del tipo di prodotto o servizio realizzato e in base alla struttura dell'azienda culturale.

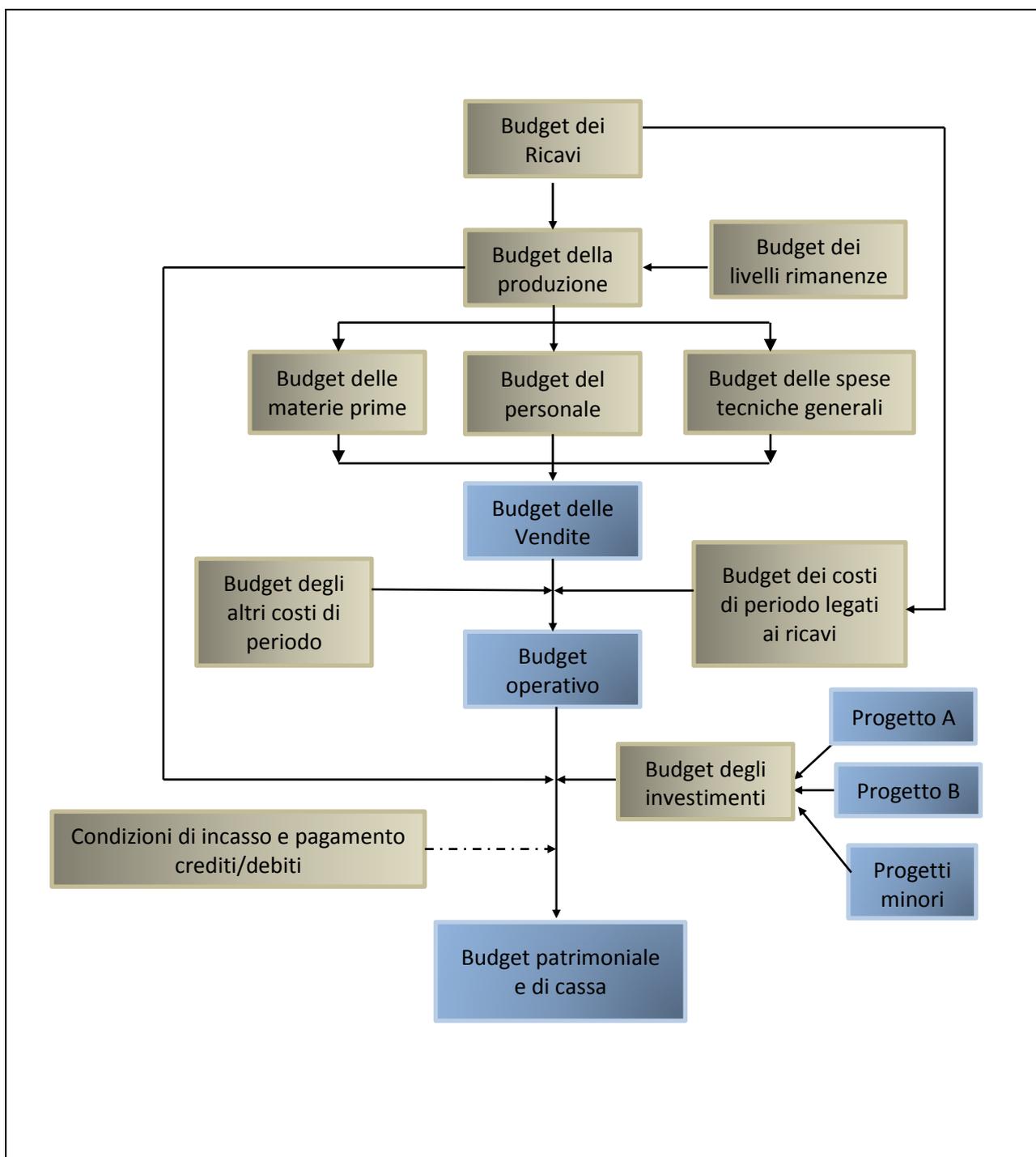


Figura 13. Le componenti del master budget

4. 2. 1. 1. Le principali classificazioni di costo

I costi connessi ad una singola iniziativa possono essere classificati secondo diversi parametri. Si possono identificare in primo luogo in base alla prospettiva temporale dei costi di tipo:

- *Storico*: costo di una risorsa sostenuto nel passato;
- *Corrente*: si riflette nell'andamento dei costi unitari di una risorsa;
- *Futuro*: costo stimato per l'acquisizione di una risorsa.

Si rivela fondamentale introdurre il parametro della misurabilità e riconducibilità all'oggetto del costo, secondo qui vengono introdotte due categorie:

- *Costi diretti*: costi caratterizzati da una stretta correlazione con la commessa artistica;
- *Costi indiretti*: costi di difficile imputazione e con origine prevalentemente interna.

I costi diretti possono essere di natura esterna, nel caso ad esempio in cui venga impiegato personale esterno con specifiche qualifiche, o di origine interna, ovvero i costi dei dipendenti e collaboratori artistici e tecnici ai quali viene affidato uno specifico progetto. I costi indiretti, funzionali alla realizzazione di un'iniziativa, sono determinati da due o più oggetti di costo e per tale motivo denominati costi comuni o generali.

Durante la fase di rendicontazione, sarà a discrezione dell'istituzione utilizzare un tipo di metodologia *full costing*, prendendo in considerazione il costo pieno, oppure ricorrere all'analisi dei soli costi diretti, conosciuta come *direct costing*.

Durante l'indagine sui tipi di costo supportati per lo svolgimento di qualsiasi attività, deve essere preso in esame anche il parametro della variabilità e il comportamento in relazione al volume del costo, individuando così:

- **Costi fissi**: costi il cui ammontare totale non varia in proporzione al volume di output;
- **Costi variabili**: costi che variano, nel loro ammontare complessivo, in misura strettamente proporzionale al variare del volume di attività;
- **Costi semi-variabili**: costi scomponibili in una componente fissa e in una variabile;
- **Costi a gradino**: costi che aumentano per quantità o "blocchi" discreti con il crescere della capacità produttiva o di servizio di un'attività.

Spesso inoltre è possibile inserire nei documenti relativi al budget l'importo "giusto" o "opportuno" del costo da sostenere in corrispondenza ad un determinato volume, identificando di conseguenza dei costi parametrici o standard (si pensi ai materiali diretti), dei costi vincolati, che vincolano la pianificazione dell'attività in quanto derivanti da precedenti scelte operative, e dei costi discrezionali, che dipendono dalla valutazione soggettiva del manager. Il grado di influenza dei manager coinvolti in un determinato progetto infatti può spesso condizionare in misura più o meno significativa l'ammontare di un elemento di costo, generando così costi controllabili o non controllabili in relazione al loro livello di autorità.

Bisogna infine ricordare due particolari tipi di costo che si vengono a delineare di fronte a specifici problemi e condizioni per i quali vengono presentate due o più alternative. Si identificano di conseguenza dei costi discrezionali, ovvero costi che variano a seconda della scelta effettuata, e dei costi affondati, che rimangono inalterati.

TIPO DI CLASSIFICAZIONE	CATEGORIE
Tempo	- Storici - Correnti - Futuri
Destinazione	- <i>Prodotto</i> - <i>Processo</i> - <i>Commessa</i>
Misurabilità	- Diretti - Indiretti
Variabilità in relazione al volume	- <i>Fissi</i> - <i>Variabili</i> - <i>Semi-variabili</i> - <i>A gradino</i>
Modalità di programmazione	- Parametrici - Discrezionali - Vincolati
Grado di influenza dei manager	- <i>Controllabili</i> - <i>Non controllabili</i>
Correlazione con la scelta effettuata	- Discrezionali - Affondati

Figura 14. Le classificazioni di costo nella contabilità analitica

4. 2. 2. Lo schema di budgeting

Dopo aver giudicato la coerenza complessiva di una proposta culturale, si rivela necessario valutarne i costi in relazione ai benefici e ricavi eventualmente generati o attesi. Attraverso lo schema di budgeting è quindi più semplice disporre di una visione completa dei costi e dei ricavi connessi al progetto. Stilando un vero e proprio planning delle risorse, è possibile pertanto arrivare ad elaborare una stima dei costi, prendendo in considerazione diverse voci di spesa. Si possono infatti identificare i costi legati direttamente al progetto, le spese previste per la comunicazione e le campagne marketing affiancate a degli importi di carattere generale.

Tra i costi diretti si possono evidenziare quelli inerenti all'idea-progetto, con valenza artistica e di ideazione dei contenuti proposti. Rientrano quindi tra queste voci di spesa i compensi dei responsabili artistici e dei curatori, nonché le consulenze e i supporti per la progettazione di cui l'istituzione si è avvalsa, l'acquisto di diritti sulle opere in mostra, i cachet e i rimborsi degli artisti e dei loro assistenti e tutte le spese relative a studi e ricerche per disporre di una completa documentazione. Bisogna poi ricordare i costi sostenuti per l'allestimento, tra cui vanno menzionati i compensi legati alla progettazione tecnica-scenografica e al personale addetto al montaggio/smontaggio, le consulenze tecniche, la realizzazione di modellini e plastici, il noleggio o l'acquisto di attrezzature illuminotecniche, foniche e video, la segnaletica museale e gli impianti di sicurezza. Un progetto comporta anche dei costi logistici, correlati ai viaggi e all'alloggio del personale, al trasporto dei materiali e alle spese di imballo a queste connessi, alle spedizioni e all'eventuale presenza di catering durante gli eventi correlati.

Si distinguono inoltre delle voci di spesa organizzative, tra cui rientrano quelle connesse alla natura della location e alla sua manutenzione, al rilascio di eventuali autorizzazioni e licenze, alle assicurazioni e polizze da stipulare, al personale di cassa, accoglienza e sicurezza coinvolto, nonché al quelle amministrative e di documentazione. Vanno infine ricordati i costi legati alla comunicazione, componente che riveste molta importanza nella diffusione e nella definizione dell'immagine della proposta artistica, di modo tale che il messaggio trasmesso dall'istituzione culturale sia al contempo descrittivo, educativo e persuasivo. Si prevedono quindi voci di spesa legate alla grafica, ai materiali pubblicitari di stampa e allestimento, alla promozione diretta verso gruppi, scuole ed associazioni, alla mailing list, alle pubblicazioni, alle spese di relazioni esterne connesse all'ufficio stampa, fino ad arrivare alla produzione del merchandising e di gadget.

Per quanto riguarda i ricavi generati da un'istituzione culturale, si possono delineare gli introiti a livello commerciale, ottenuti dalla vendita dei biglietti di ingresso, dall'affitto di spazi pubblicitari, dai ricavi del merchandising e dei servizi, a cui vanno sommati i finanziamenti pubblici o privati e le erogazioni liberali e donazioni a questa disposte. Nel capitolo 5. si riporterà l'analisi di due mostre, sia dal punto di vista preventivo dei costi, sia ipotizzando gli eventuali ricavi da queste generate.

4. 3. Sul *beyond budgeting*

Negli ultimi anni alcune aziende, seppure in numero esiguo, hanno abbandonato il sistema di analisi del dato preventivo adottando il processo del *beyond budgeting*¹³⁶, uno strumento flessibile e dinamico in grado di reagire con tempestività ai cambiamenti del contesto economico.

Il budgeting è uno strumento contabile complesso, la cui pianificazione e redazione da parte dei manager e controller comporta spesso costi organizzativi e un notevole impiego di tempo¹³⁷. Considerando la rapida evoluzione e trasformazione dei contesti in cui si ritrovano oggi ad operare le aziende, le quali devono dimostrare maggiore dinamismo sia nelle attività rivolte all'esterno sia nelle relazioni interne, si è cercato di sviluppare nuovi processi operativi che consentano di adattarsi velocemente alle nuove condizioni e situazioni dell'ambiente.

Le istituzioni si ritrovano sempre più a dover adottare modalità "multitasking" al fine di ottenere successo e riscontrare il favore del proprio pubblico di riferimento, occupandosi contemporaneamente di attività differenti tra loro, dal fundraising alla ricerca e sviluppo di nuovi prodotti ed iniziative.

Per questa ragione si è elaborato un processo che assegna ai manager dei vari centri di responsabilità piena libertà e rapidità nelle decisioni da prendere per conseguire gli obiettivi, fissati grazie all'ausilio di indicatori di performance sintetici aventi come riferimento benchmark interni ed esterni. E' stato inoltre delineato un processo di revisione *rolling* della strategia, al fine di adattare con continuità le linee strategiche e determinare i vantaggi competitivi in relazione ai cambiamenti dell'ambiente.

¹³⁶ Robert N. Anthony, David F. Hawkins, Diego M. Macrì, Kenneth A. Merchant, *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2001, p. 277

¹³⁷ KPMG e Horvath & Partner sostengono che manager e controller dedicano dal 20 al 50 % del loro tempo alla pianificazione e alla redazione del budget. Fonte online: http://www.roiteam.com/uploads/media/Beyond_Budgeting_it_01.pdf

Gli elementi più importanti del modello beyond budgeting sono la creazione di un clima di *performance management* volto a misurare il grado di successo dell'istituzione confrontandosi con il contesto esterno, non basandosi quindi solo sul rispetto del budget interno, e un processo di *empowerment* a livello manageriale che consenta reazioni tempestive alle trasformazioni del mercato. I manager, tramite un sistema di ricompense ed incentivi concessi in base alla valutazione relativa di performance, sono spinti a ricercare pertanto soluzioni innovative e all'insegna della creatività.

4. 4. Sul Reporting direzionale

Il *reporting direzionale* è un dispositivo di fondamentale importanza in quanto rappresenta sia l'aspetto strutturale sia quello processuale del controllo direzionale, come illustrato in Figura 17. Tale meccanismo infatti si avvale dei documenti di *report* generati dal sistema di misurazione per esporre, tramite informazioni derivanti dalla contabilità generale e analitica e da strumenti extra-contabili, una sintesi ragionata delle performance di un'organizzazione, attivando un conseguente processo di valutazione sull'andamento della gestione grazie all'analisi degli scostamenti tra consuntivo/preventivo e segnalando eventuali interventi correttivi.

Si possono ricondurre pertanto due finalità al dispositivo del reporting, una di natura informativa, che comunica e confronta i risultati raggiunti con i dati preventivati, e una di natura processuale, che identifica le cause generatrici dei possibili scostamenti tra consuntivo e preventivo.

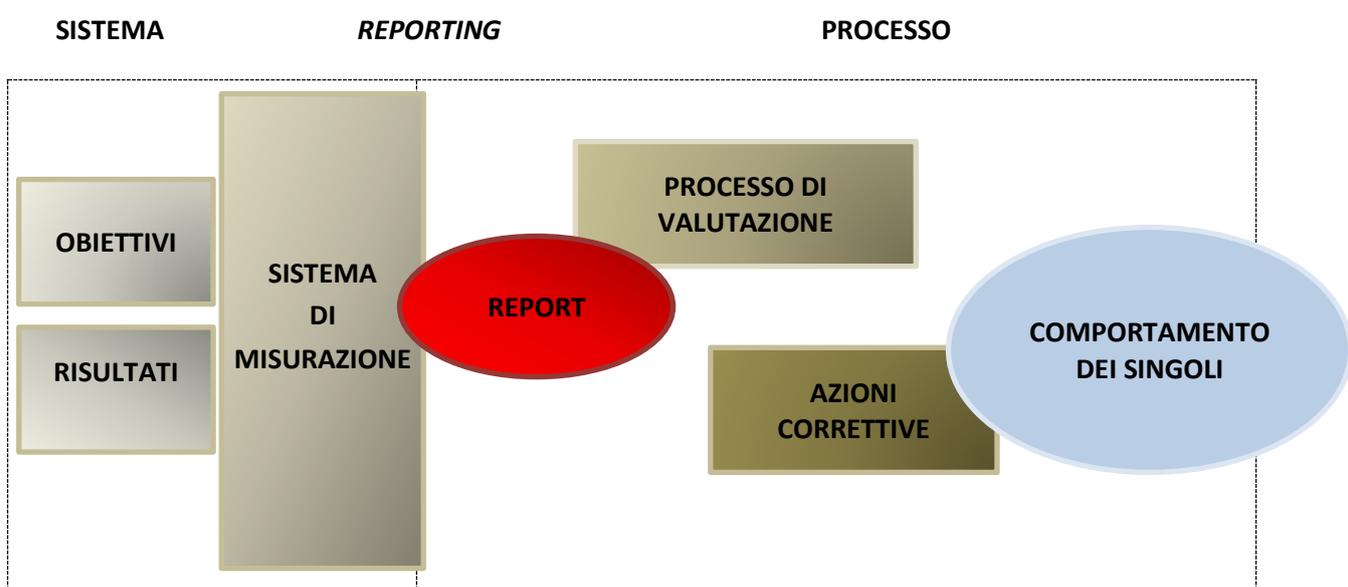


Figura 17. Il reporting: sistema e processo

Il reporting quindi si rivela uno strumento di supporto alle attività decisionali del management, costituendo una base informativa completa, sia sulla sintesi gestionale che sul contesto in cui opera l'istituzione, e assicurando in tal modo un costante monitoraggio della gestione. Per risultare funzionale, il dispositivo di reporting deve rispondere a determinati requisiti di contenuto e forma, prediligendo la pertinenza, la selettività e la comprensibilità dell'informazione in relazione alle attese e agli schemi interpretativi dell'utente. Il reporting inoltre deve rivelarsi uno strumento preciso, affidabile, tempestivo e attendibile al fine di garantire un rapido intervento laddove la criticità della situazione lo richieda.

Il reporting è considerato un dispositivo dinamico che differisce in base alle caratteristiche e alle finalità delle aziende, nonché alle criticità a loro connesse. Si possono tuttavia delineare e ipotizzare le seguenti fasi comuni per l'attivazione di tale strumento:

- 1. FASE:** identificazione del ruolo di *controller* all'interno dello staff direzionale, il quale sarà responsabile sia della redazione tempestiva e corretta dei report sia della loro comunicazione in azienda;
- 2. FASE:** definizione della periodicità degli incontri con il *comitato di gestione*, ovvero l'organo deputato alla redazione e revisione del budget;
- 3. FASE:** articolazione del reporting, che attiva l'estensione orizzontale dell'informazione derivante dai report (*grado di capillarità di diffusione del reporting*);
- 4. FASE:** dettaglio dell'informazione comunicata, che corrisponde all'estensione verticale e al livello di profondità toccato dal reporting;
- 5. FASE:** processo di valutazione dell'impatto del reporting sui comportamenti dello staff grazie a sistemi di incentivazione in termine di premi/sanzioni, sulle dinamiche interpersonali e sul grado di partecipazione dei membri dell'organizzazione;
- 6. FASE:** adozione del modello economico-finanziario e di un orientamento tecnico-contabile nei sistemi di misurazione.

4. 4. 1. Sulle tipologie di report

Il sistema di misurazione prevede l'uso di tre tipologie di *report*, che seppure presentino una struttura diversa a seconda dell'oggetto preso in esame, si avvalgono di informazioni sul budget, sul consuntivo e sugli scostamenti. I report infatti vengono sempre compilati a preventivo e consuntivo così da determinare eventuali variazioni intervenute nel corso dell'esercizio. Si possono identificare pertanto:

- report d'azienda;
- report di singola produzione;
- report di indicatori segnaletici dell'economicità della gestione.

Le informazioni riportate nel primo tipo di report servono a fornire un quadro dell'azienda nel suo insieme, esponendo dati di sintesi economica, patrimoniale e finanziaria, tra i quali si possono identificare:

- *Voci reddituali*, derivanti dal Conto Economico;
- *Voci patrimoniali*, derivanti dallo Stato Patrimoniale;
- *Variabili economiche delle principali produzioni/attività*, derivanti dalla contabilità analitica;
- *Gestione economica accessoria*;
- *Elementi di performance*.

I report che prendono in esame la singola rappresentazione artistica derivano invece da preventivi e consuntivi di commessa o centro di attività. Analizzando in dettaglio e confrontando i dati relativi ai ricavi propri, i costi diretti e i margini risultanti, il report fornisce informazioni circa il grado di *performance* del progetto. Si darà nel capitolo successivo una dimostrazione di report per singola produzione, di cui tuttora non si avvale l'istituzione, ipotizzandone l'utilizzo per due mostre svoltesi al SALT. Attraverso una simulazione quindi si andrà a delineare l'importanza di tale meccanismo all'interno delle organizzazioni culturali, in quanto di supporto per valutare il livello di performance raggiunto dalle esposizioni programmate.

L'ultimo documento di report da menzionare è quello relativo agli indicatori di economicità della gestione. Essi vengono utilizzati sia per operare un confronto tra i dati preventivi e consuntivi interni all'azienda, sia per effettuare analisi di *benchmarking* con aziende di settore analoghe.

Tra gli indici volti all'analisi dell'economicità della gestione caratteristica si possono ricordare:

- il rapporto tra i ricavi propri, generati dalla gestione tipica e da quella accessoria, e i costi diretti e totali;
- la relazione tra contributi e costi;
- l'incidenza dei contributi pubblici rispetto a quelli privati e la relazione.

Vengono inoltre delineati degli indicatori strettamente legati alle categorie di costo e alla loro composizione, individuando così:

- l'incidenza del costo del personale sui costi totali;
- il rapporto tra costi diretti interni e il totale dei costi;
- la relazione tra costi esterni e costi interni.

I confronti istituiti tra indici standard, definiti come obiettivi da raggiungere, e quelli realmente conseguiti, risultano una base sulla quale prendere decisioni all'insegna dell'efficacia economica ed artistica e sulla quale costruire analisi di *benchmarking* al fine di migliorare i propri processi interni.

Come si può intuire quindi l'adozione del dispositivo del reporting direzionale e dei report connessi risulta costituire un elemento fondamentale per le organizzazioni in quanto, rispettando il principio di economicità, permette il perseguimento delle finalità di un'istituzione, garantendone l'autonomia e la durabilità.

5. La programmazione del SALT

Si è voluto in precedenza parlare di Platform Garanti, in quanto la programmazione del SALT riflette i principi derivanti da questa prima esperienza portata avanti da Vasif Kortun: interdisciplinarietà ed indagine artistica sono infatti due elementi che assumono un ruolo centrale anche nel nuovo contesto. Nell'intervista con Hans Ulrich Obrist¹³⁸, lo stesso direttore artistico spiega che la scelta di dare spazio a diverse discipline, quali ad esempio arte, architettura, design, urbanistica, dando a ciascuna la dovuta importanza e al contempo cercando di metterle in relazione l'una con l'altra, non è stata casuale ma è il risultato di un'attenta riflessione. Il SALT vuole porsi contro la corrente dei musei privati aperti negli ultimi anni ad Istanbul, che ripropongono modelli prettamente occidentali, presentando una programmazione non rivolta ad un pubblico specifico e non caratterizzata da prodotti culturali aventi fini commerciali. In tal senso, questa nuova istituzione dichiara di non avere aspettative, ma vuole differenziarsi dalle altre facilitando l'accessibilità alla cultura e favorendo la partecipazione di un più vasto bacino di utenti.

La programmazione iniziale del SALT ha cercato di raccontare, attraverso le sue iniziative, la storia e la cultura moderna di Istanbul e della Turchia, proponendo un'innovativa concezione di *mostra*. Le esposizioni infatti incarnano la rappresentazione di una narrativa che l'istituzione ha sviluppato in differenti modi e in diverse location, cercando costantemente la partecipazione del pubblico, concepito *attore* stesso del progetto ed invitato pertanto a sostenerlo.

La moltitudine di eventi e attività incluse nei progetti delle mostre allestite al SALT vogliono fare riflettere e portare gli utenti ad interrogarsi sul concetto di *esposizione*, che non si limita alla fisicità delle opere d'arte o ai lavori concettuali inseriti in un determinato spazio in un preciso momento, ma deve essere uno spunto di riflessione e di ricerca, a cui non viene mai posta fine. E' per questo motivo che tutto il materiale artistico, come video, fotografie, testi, è reso disponibile negli archivi e su una piattaforma online, in modo tale da dare al pubblico la possibilità di informarsi e al contempo apportare il proprio contributo ai lavori finora presentati.

Qualsiasi tipo di progetto viene presentato ai visitatori lasciandoli liberi di scoprire e muoversi nello spazio, senza una specifica direzione di visita, ma dotandoli di supporti informativi quali audioguide o applicazioni scaricabili tramite la rete wi-fi con uno

¹³⁸ Obrist, H.U., Intervista con Kortun, V. e Derviş, P., Londra, 6 Febbraio 2008.

smartphone sull'account Soundcloud¹³⁹. In entrambi i casi l'utente non trova descrizioni tradizionali dei lavori, ma una narrazione del percorso creativo e dei risultati di ricerca connessi all'esibizione sotto forma di intervista con gli artisti, per stabilire un contatto più intimo e diretto con gli autori.

La comunicazione si pone alla base di tutte le attività, curando nel minimo dettaglio tutti gli aspetti e lavorando sulla chiarezza dei percorsi espositivi, attraverso sistemi di supporto didattico e didascalico, con testi esplicativi in diverse lingue e con informazioni supplementari per permettere a chi lo desidera di approfondire specifici argomenti. L'istituzione si impegna nell'ottica di raggiungere alti livelli di gradimento dell'esperienza offerta all'utente, tramite l'ausilio di visite guidate ed incontri con artisti e curatori per introdurre il visitatore ad un racconto partecipativo e coinvolgente. Le parole chiave del sistema di offerta del SALT diventano quindi creatività ed innovazione, al servizio di una ricerca progettuale e costruttiva, basata sulla focalizzazione e sulla diversificazione delle attività, che sperimenta nuovi linguaggi, formula programmi con originali proposte di contenuto ed individua talenti tra i giovani artisti.

Sviluppando singoli progetti e lavorando alle iniziative e agli eventi a questi paralleli, vengono elaborate strategie funzionali ed operative riguardanti l'intero ciclo di vita di tali attività, le quali saranno successivamente implementate al fine di raggiungerne la completa realizzazione. Si articolano quindi obiettivi specifici relativi ai contenuti e all'ideazione delle esposizioni in correlazione alla gestione dei tempi, dei costi e delle risorse disponibili e all'eventuale supporto di sponsorship o alla possibilità di coproduzione e cofinanziamento.

Adattando al caso del SALT la matrice di Ansoff¹⁴⁰, in cui vengono determinate quattro soluzioni per incrementare le attività delle organizzazioni a seguito dell'analisi della loro offerta e dei mercati in cui queste si inseriscono, si può delineare una sintesi delle operazioni strategiche intraprese dall'istituzione.

IL SALT è nato dall'esigenza di creare uno spazio artistico libero ed innovativo, all'insegna della sperimentazione e della ricerca, che sviluppa costantemente nuovi prodotti ed iniziative in base alle esigenze e ai bisogni del contesto e della comunità di riferimento. E' incentivato in tal senso ad esplorare ed aprire nuove frontiere artistiche culturali contemporanee, ottenendo vantaggi di tipo competitivo sulle istituzioni tradizionali presenti nel territorio turco. Tale situazione è illustrata nel terzo quadrante della Figura 18., dedicato allo sviluppo di nuovi prodotti destinati ad un mercato esistente.

¹³⁹ Fonte online: <http://soundcloud.com/saltonline/>

¹⁴⁰ Igor, H., Ansoff, *Corporate strategy: An analitic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965



Figura 18. Adattamento della matrice di Ansoff al caso del SALT

Come già sottolineato in più punti, l'istituzione vuole raggiungere il maggior numero di utenti ed attirare nuove fasce di visitatori, individuando diversi segmenti di consumatori e rivolgendosi sia al pubblico locale che internazionale, mostrando quindi il suo impegno nello sviluppo di nuovi mercati in cui inserire la propria offerta. (Figura 18., secondo quadrante).

Molta attenzione è in ogni caso rivolta ai fruitori abituali del SALT, che sono costantemente aggiornati sulle iniziative grazie all'uso di una mailing list che con cadenza settimanale ricorda loro le occasioni di incontro e i workshop in programmazione. La gratuità dell'istituzione e dei servizi offerti, quali ad esempio la possibilità di accedere liberamente all'archivio e alla biblioteca, è da considerarsi un elemento di forte potenzialità

per attrarre i visitatori abituati ai modelli di offerta a pagamento di natura sia pubblica che privata presenti nel territorio turco. (Figura 18., primo quadrante).

La vera sfida del SALT risiede nel quarto quadrante della Figura 18., ovvero nella strategia della *diversificazione* che, seppur caratterizzata da un alto rischio ed ingenti investimenti, porta a risultati vincenti, offrendo una nuova ed originale gamma di attività e servizi, conquistando così segmenti di mercato non ancora raggiunti. La caratteristica che viene posta in evidenza si individua nel concetto di *innovazione*, capace di creare e generare nuovo valore per i soggetti coinvolti.

Per quanto concerne la pianificazione delle attività, Il SALT non segue i canoni tradizionali lavorando sul modello dei quattro o cinque anni di anticipo, ma la programmazione viene stabilita e studiata un anno prima. Lo *short planning* conferisce all'istituzione la prospettiva e l'opportunità di presentare e valutare progetti che prendano in esame realtà e problemi contemporanei. L'istituzione vuole creare un forte legame con il suo pubblico, rappresentando fedelmente il contesto in cui si inserisce e proponendosi come entità culturale testimone del suo tempo e non come mero "contenitore" artistico.

Accanto alla pianificazione operativa legata alle iniziative, si può parlare quindi di un tipo di *pianificazione strategica* vista come processo continuativo che privilegia adottare linee d'azione coerenti con l'ambiente in cui l'organizzazione opera e conforme alle evoluzioni socio-culturali. Il SALT si può considerare un sistema dinamico e aperto in stretta relazione con la realtà esterna di riferimento, che presenta sia aspetti critici che potenzialità e che si confronta costantemente con dei portatori di interesse.

Queste scelte riflettono il modus operandi delle piccole organizzazioni culturali, più aperte all'innovazione e all'indagine, al contrario delle grandi istituzioni che, riportando le parole di Kortun, si ritrovano a doversi confrontare con maggiori responsabilità legate al brand e al mondo del business. E' per questo che si cerca di operare in un clima di *institutional openness* caratterizzante i centri d'arte, attitudine che si ritrova soprattutto nella metodologia di lavoro adottata dal Research and Programs team coordinato dal direttore artistico. Nonostante l'istituzione presenti più campi di ricerca, non si è scelto di creare all'interno dello staff suddivisioni specifiche per ogni ambito, ma si è preferito esplorare le differenti discipline ed avvalersi di molteplici competenze nel contesto di un unico e singolo gruppo di lavoro. Questa soluzione ha evitato conflitti interni nel team e ha portato alla consolidazione di una precisa visione comune e all'impiego di una strategia condivisa dall'intera istituzione.

Nelle prossime pagine verranno presi in esame due progetti sviluppati dal SALT nel 2011, rispettivamente *I am not a studio artist*, esposizione inaugurale dedicata all'artista Hüseyin Bahri Alptekin e *Foto Galatasaray*, nato dal progetto del ricercatore Tayfun Serttaş. L'analisi delle mostre è finalizzata a comprendere le dinamiche progettuali dell'istituzione orientate verso un tipo di conoscenza sperimentale ed innovativa e concepite, riprendendo le parole di Giulio Carlo Argan, come reali "ipotesi di un museo moderno"¹⁴¹.

Il SALT privilegia allestimenti semplici ma attenti alle nuove tecnologie audiovisive e illuminotecniche, valorizzando tutte le componenti presenti nello spazio e nei percorsi espositivi, al fine di interagire e comunicare con gli utenti. L'obiettivo primario delle mostre dell'organizzazione si identifica proprio con la diffusione di proposte di qualità e di eccellenza al fine di attrarre ed incrementare il numero di fruitori, offrendo loro nuove esperienze estetiche ed artistiche. Ci si allontana dal successo commerciale delle esposizioni blockbuster, che il più delle volte sono conseguenza di risultati approssimativi, nonché di un'implicita spettacolarizzazione dell'iniziativa per garantire una sicura affluenza di pubblico.¹⁴²

Prima di procedere con la disamina dei due progetti, si vuole dedicare il paragrafo successivo alla promozione di attività didattiche e formative all'interno dell'istituzione, aspetto di fondamentale rilevanza sociale, e concludere infine con delle riflessioni di carattere personale sulla programmazione artistica del SALT.

5. 1. Interpretation program : la didattica dell'arte

L'educazione è alla base delle attività del SALT: questo è dimostrato dall'enfasi posta sulle attività di ricerca e dalla presenza di una vasta biblioteca e di un archivio. Come iniziative indipendenti o complementari alle esposizioni vengono sovente organizzati eventi collaterali e progettati workshop all'interno del programma Interpretation¹⁴³.

E' per questo che durante la pianificazione di una specifica mostra, viene preparato un set di informazioni ad essa relative chiamato '*Interpretation Pack*', spedito successivamente ad una lista di insegnanti di scuole medie e superiori come invito a prendere parte alle attività proposte. Inizialmente gli istituti a cui venivano rivolti i programmi didattici erano circoscritti nella zona di Beyoğlu, ma tuttora questi servizi sono

¹⁴¹ Giulio Carlo Argan, *Introduzione* in Egidio Mucci, Pier Luigi Tazzi, (a cura di), "Il pubblico dell'arte", Sansoni, Firenze, 1982, p. 12

¹⁴² Federica Pirani, *Cos'è una mostra d'arte*, Carocci Editore, Roma, 2010, p. 46

¹⁴³ [Fonte online: http://saltonline.org/en/tag/26/interpretation](http://saltonline.org/en/tag/26/interpretation)

stati estesi anche ad altre aree della metropoli.

L'interpretation Pack comprende topics di discussione, iniziative e risorse educative, al fine di stimolare il dialogo con gli studenti ed incoraggiare l'elaborazione di un pensiero critico verso le tematiche toccate dall'esposizione. L'istituzione dà inoltre la possibilità di scaricare dalla piattaforma online tale risorsa, che è eventualmente adattabile secondo le esigenze dei destinatari e in base alla scuola di provenienza. Prendendo ad esempio quello pensato per la retrospettiva di Alptekin, i relativi Interpretation Pack sono resi disponibili in formato pdf sulla pagina relativa all'esposizione sia in turco che in inglese¹⁴⁴.

Il SALT crede molto nelle collaborazioni con le scuole e con la comunità, in quanto si rivelano un valore aggiunto, sviluppando progetti unici e stimolando la partecipazione delle nuove generazioni. Nonostante lo scarso interesse iniziale per le attività didattiche promosse, in parte dovuto alla recente apertura dell'istituzione, il numero di insegnanti e studenti coinvolti è cresciuto e sta crescendo tuttora notevolmente, dimostrando la presa di coscienza da parte della comunità verso la nuova realtà culturale del SALT.

5. 2. Riflessioni personali sulla programmazione del SALT

Prima di procedere con l'analisi dei due progetti sviluppati dall'istituzione nel primo anno di vita, si vogliono presentare delle riflessioni circa le mostre susseguitesi al SALT. In prima istanza, come già evidenziato durante la descrizione architettonica e logistica, l'organizzazione culturale presa in esame dispone di due edifici concepiti per ospitare iniziative differenti sia dal punto di vista della forma che dei contenuti.

Durante la mia permanenza ad Istanbul, ho avuto modo di visitare presso il SALT Beyoğlu la collettiva sviluppata in collaborazione con il museo di arte contemporanea Van Abbemuseum della città di Eindhoven, tra cui si distinguevano i lavori di alcuni artisti ormai rinomati nel panorama contemporaneo, dall'arte povera di Michelangelo Pistoletto alle opere concettuali di John Baldessari, fino ad arrivare alle sculture degli esponenti minimalisti Carl Andre e Donald Judd. Ritengo che la scelta curatoriale sia stata sicuramente dettata in parte dalla posizione strategica della sede: ogni giorno infatti Istiklal Caddesi è percorsa da milioni di persone, fra cui si annovera un alto numero di turisti e di visitatori stranieri, consentendo quindi ampia visibilità all'istituzione e allo sponsor principale Garanti. Pensando inoltre all'iniziativa *Who's in town*, promossa all'interno dello stesso edificio, vorrei soffermarmi sulla selezione degli ospiti coinvolti per le conferenze, tra cui si ritrovano esponenti dello scenario artistico attuale con cui il SALT è

¹⁴⁴ Si rimanda alla fonte online: <http://www.saltonline.org/en/#!/en/14/i-am-not-a-studio-artist/>

in contatto, dall'Associate Director del Moma Kathy Halbreich al direttore della undicesima edizione della Mostra Internazionale di Architettura Aaron Betsky, mostrando l'inclinazione dell'istituzione a rafforzare e consolidare la propria rete di relazioni internazionali nell'ottica di future collaborazioni. Si può notare quindi come sia costante l'attenzione del SALT ad instaurare nuovi legami con organizzazioni culturali contemporanee: a tal proposito vorrei citare l'incontro in programma per il corrente mese di febbraio con l'architetto italiano e curatore del MAXXI di Roma Pippo Ciorra per illustrare recenti originali strategie e strumenti per l'architettura e l'arte nella scena globale odierna.

Ritengo quindi che le esposizioni e gli eventi correlati presso la sede del SALT Beyoğlu siano progettati prevalentemente per un pubblico internazionale informato sul panorama artistico contemporaneo e che, grazie alle personalità coinvolte, questi rappresentino un fattore di attrattiva ed interesse sia per i visitatori sia per possibili soggetti finanziatori. Presentare mostre di una certa rilevanza artistica, rivolgendosi non solo al contesto locale ma proiettandosi verso quello globale, riveste un alto potenziale non solo per l'istituzione in sé ma anche per il territorio in cui si inserisce, costituendo una fonte di attrazione per capitali stranieri e futuri investimenti. A mio avviso pertanto la scelta compiuta da Garanti Bank nel supportare Vasif Kortun nella nascita della nuova istituzione è stata dettata anche dalla consapevolezza di ottenere un forte consenso e riconoscimento da parte del pubblico internazionale e di diventare un modello tra le banche europee, dimostrando di perseguire non solo interessi finanziari ma di essere promotore di importanti cambiamenti sociali.

Il SALT Beyoğlu, vetrina dell'istituzione, è stato concepito con la finalità di attrarre il grande pubblico e di richiamare l'attenzione di nuovi finanziatori, permettendo di conseguenza lo sviluppo di attività più specifiche orientate alla ricerca e alla sperimentazione presso la sede di Galata. Vorrei infine fare un'ultima considerazione sulla duttilità delle forme di interazione utilizzate per le mostre, le quali reputo costituire uno dei veri fattori di distinzione rispetto alle altre realtà cittadine. Le esposizioni che ho avuto modo di visitare personalmente sono state strutturate con lo scopo di coinvolgere a 360° lo spettatore, realizzando prodotti esperienziali in grado di stimolarne la curiosità e di indurlo a compiere ulteriori lavori di ricerca. La tecnologia riveste sicuramente un ruolo primario, ma ciò che fa davvero la differenza è la considerazione data agli elementi emozionali e sociali che i contenuti presentati vogliono trasmettere. Pensando ad esempio a *SALON*¹⁴⁵, progetto realizzato nello spazio espositivo al livello -1 del SALT Galata con l'intento di

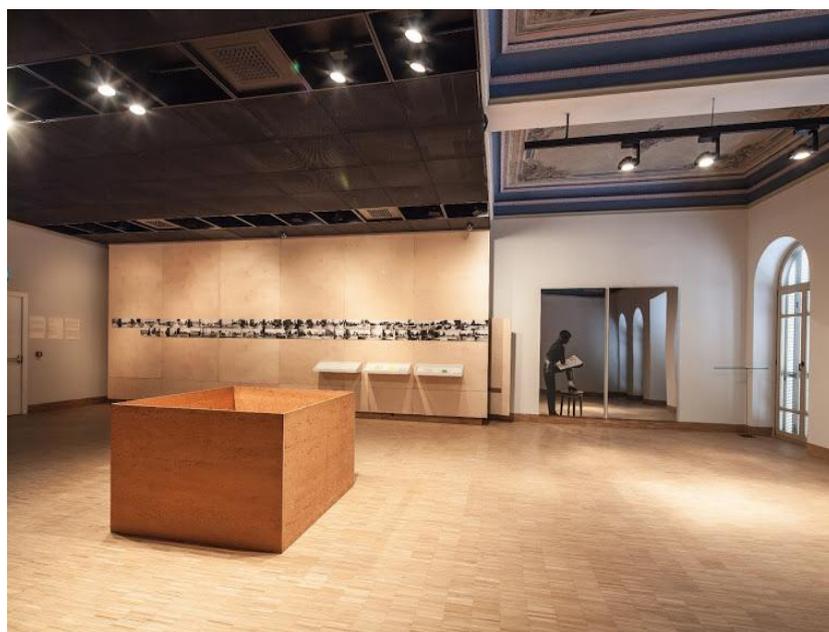
¹⁴⁵ Fonte online: <http://www.saltonline.org/en/#!/en/277/modern-essays-4-salon/>

esaminare gli aspetti del processo di modernizzazione turco, posso affermare in veste di visitatrice di esserne rimasta molto colpita. L'open-space, ideato come una proiezione di un modello di una planimetria di un appartamento disegnato sul pavimento, ospitava un salone vero e proprio con arredi originali firmati dai designer Bediz e Azmi Koz risalenti agli anni Sessanta. Il pubblico era quindi invitato a riflettere sulla percezione dello spazio circostante e degli elementi di design risalenti a quel dato periodo, concepiti nel loro essere di oggetti legati alla quotidianità di qualsiasi famiglia, per poi confrontarli con quelli ritratti nelle foto raccolte ed esposte per l'occasione. Ritengo che tipologie di esperienze simili a quella sopra delineata costituiscano un forte impatto a livello collettivo, in quanto vengono evidenziati la centralità dei legami sociali, la condivisione di emozioni e il senso di appartenenza ad una comunità grazie alla promozione dei suoi valori e della sua storia.



1. Allestimento per İstanbul Eindhoven Saltvanabbe 68-89, SALT Beyoğlu, Aprile - Agosto 2012.

2. Allestimento per İstanbul Eindhoven Saltvanabbe 68-89, SALT Beyoğlu, Aprile - Agosto 2012.





1. Allestimento dell'esposizione *SALON*.
SALT Galata, Aprile - Giugno 2012



2. Supporti interattivi messi a disposizione dei visitatori.
SALON. SALT Galata, Aprile - Giugno 2012

5.3. Progetto 1: *I am not a studio artist*

"I am not a studio artist.

I like site-specific works.

I feel myself exiled everywhere,

I am a nomadic and urban shaman.

I make art to heal my criminal instincts.

*I believe in art. I hate artists"*¹⁴⁶

*I am not a studio artist*¹⁴⁷ è la mostra inaugurale dell'apertura del SALT, allestita presso la sede Beyoğlu nell'aprile del 2011. L'ideazione e la sua realizzazione contano due anni di ricerche, dedicati a presentare una selezione di opere dell'artista turco Hüseyin Bahri Alptekin, del quale si è cercato di riprodurre alcuni lavori che, senza un intervento tempestivo, si sarebbero deteriorati con il passare del tempo. Si ricorda come esempio il caso di una serie di fotografie risalenti al 1999, *Dreams, Contemplation and Elit*, riprodotte originariamente su vinile, che vennero stampate su pannelli metallici sia per includerle nella mostra, omaggiando il grande artista turco deceduto nel 2007, sia per la futura archiviazione. Hüseyin Bahri Alptekin (Ankara, 1957 - Istanbul, 2007) si distinse come artista, critico, professore e curatore e rappresentò la Turchia nella 52esima edizione della Biennale di Venezia, grazie al lavoro curatoriale di Vasif Kortun. Si vuole ricordare in questa sede la sua partecipazione a livello internazionale anche alla Biennale di Istanbul (nel 1995 e nel 2005), a quella di São Paulo (1998), a Manifesta 5 nel 2004 e alla terza Biennale di Tirana nel 2005.

La retrospettiva fu affiancata dalle opere commissionate a cinque artisti¹⁴⁸ sui temi cari della produzione artistica di Alptekin, quali la globalizzazione, l'interculturalità, l'immigrazione e l'esilio. Oltre ai due piani espositivi fu pensato in aggiunta un programma di eventi paralleli: per tutta la durata della mostra furono proiettati video, organizzate una serie di performance e visite guidate, in molti casi strutturate come veri e propri workshop tenuti da artisti e curatori turchi che avevano collaborato con l'artista.

Un'altra iniziativa correlata all'esposizione fu la decisione di pubblicare un libro¹⁴⁹, stampato solo in mille copie, contenente interviste, mail, testi e scatti dell'archivio

¹⁴⁶ Estratto dello scritto di Hüseyin Bahri Alptekin alla curatrice Rosa Martinez, 1996

¹⁴⁷ Fonte online: <http://saltonline.org/en/14/>

¹⁴⁸ In ordine alfabetico : Can Altay, Gülsün Karamustafa, Gabriel Lester, Camila Rocha and Nedko Solakov.

¹⁴⁹ Fonte online: <http://saltonline.org/en/#/en/100/i-am-not-a-studio-artist-book/>

fotografico personale dell'artista. L'attività editoriale intrapresa dal SALT vuole documentare la storia e il lavoro dell'istituzione ed essere testimonianza della ricerca celata dietro ogni progetto.

Nel caso di *I am not a studio artist* la documentazione relativa alla mostra è consultabile su SALT Research¹⁵⁰, così come la biblioteca personale di Alptekin donata alla collezione del SALT e custodita nella sede di Galata. E' stato messo a disposizione del pubblico inoltre il database interattivo creato per *Becoming Istanbul*¹⁵¹, risultato di più di cinque anni di ricerca e accessibile online da qualsiasi utente, affinché ogni progetto continui ad essere costantemente aggiornato.

5.3.1. L'analisi *a preventivo* della mostra

Il SALT decise di stanziare un budget di 200.000 TL (circa 100.000 euro) per la realizzazione della mostra, inclusi gli eventi e le pubblicazioni. La Figura 19. mostra lo schema delle voci di spesa inizialmente delineato per il budget dell'iniziativa presa in esame. La rendicontazione riporta solo i costi diretti, ovvero quelli strettamente legati alla produzione dell'esposizione, adottando quindi la metodologia del *direct costing* che esclude dall'analisi i costi indiretti. La scelta di non prendere in considerazione il costo pieno di un progetto, ovvero la somma dei suoi costi diretti e di una quota "equa" di quelli indiretti, è stata dettata dal tipo singolare e peculiare di programmazione del SALT e dal timing connesso: sono previste infatti più esposizioni ed iniziative nello stesso arco di tempo avendo a disposizione due edifici. Bisogna ricordare inoltre che i costi indiretti sono di difficile attribuzione, in quanto non riconducibili in modo oggettivo ed economico ad un singolo oggetto di costo, ma impiegati congiuntamente per più attività. Individuare pertanto una base di imputazione imparziale e corretta spesso si rivela problematico, poiché condizioni di incertezza e valutazioni soggettive possono pregiudicare l'attendibilità delle informazioni di costo delineate.

In Figura 19. si è deciso di non utilizzare quindi una metodologia *full costing*, che avrebbe implicato l'analisi dei costi indiretti, legati ad esempio al personale direzionale o alle spese relative alla manutenzione della struttura, ma di prediligere un sistema di contabilità analitica basato sui costi diretti, al fine di far emergere i progetti con maggiori margini ed elementi di positività, in questo caso connessi non con i ricavi legati alla vendita

¹⁵⁰ Fonte online:

http://www.saltresearch.org/primo_library/libweb/action/search.do?dsnt=1&dstmp=1352853524849&vid=salt&fromLogin=true

¹⁵¹ Fonte online: <http://database.becomingistanbul.org/>

di biglietti d'entrata o quote partecipative alle attività, ma con un maggiore supporto economico da parte di sponsor e privati.

Determinare una sintesi degli aggregati di costo diretto è di ausilio nella valutazione delle risorse e delle tempistiche necessarie per “confezionare” l'esposizione e rappresenta un supporto nella scelta della migliore soluzione tra le ipotesi ed alternative progettate. Si vengono infatti a costituire degli elementi e delle voci *a preventivo*, al fine di disporre di un parametro e di una guida per le fasi di realizzazione, che andranno poi confrontati con dati *a consuntivo* elaborati durante lo svolgimento della mostra.

La Figura 19. illustra le voci di costo diretto legate all'organizzazione dell'esposizione e al progetto editoriale correlato, considerata la decisione di produrre a proprie spese il catalogo. Ai fini dell'analisi vanno inoltre distinti i costi diretti interni da quelli diretti esterni per verificare le disponibilità interne e reperire se necessario le risorse mancanti al di fuori dell'istituzione.

In questo caso, i costi diretti di origine interna sono identificabili con i lavori di ricerca curatoriale iniziale, mentre le voci di costo legate ai compensi degli artisti in mostra, alle spese sostenute per l'allestimento e per lo smontaggio, all'onorario spettante ai grafici e alla preparazione del catalogo dell'esposizione, sono di natura esterna.

SCHEMA di VOCI di SPESA	Costo preventivato in TL
ORGANIZZAZIONE	
Costi inerenti la progettazione scientifica dell'esposizione	
Compensi curatori della mostra	15,500 TL
Studi, ricerche e documentazione	5,000 TL
Ospitalità, rimborsi spese viaggi e varie	1,000 TL
Totale progetto scientifico	21,500 TL
Costi inerenti gli artisti coinvolti	
Compensi artisti	30,000 TL
Ospitalità, rimborsi spese viaggi e varie	10,000 TL
Assistenti	8,500 TL
Totale costi artisti	48,500 TL
Allestimenti	
Progettazione dell'allestimento	9,000 TL
Realizzazione dell'allestimento	24,000 TL
Consulenze e aiuti tecnici	3,700 TL
Acquisto materiali e pannelli	4,400 TL
Grafica e installazione supporti e pannelli	3,200 TL
Progettazione e realizzazione degli impianti illuminotecnici	4,500 TL
Smontaggio allestimenti	7,000 TL
Totale allestimenti	55,800 TL
Trasporti imballaggi corrieri	
Trasporto opere, costruzione imballaggi, operazioni di imballaggio, carico e scarico opere, facchinaggio	4,000 TL
Viaggi, ospitalità e diarie degli accompagnatori delle opere	1,000 TL
Totale trasporti	5,000 TL
Design e grafica	
Progetto grafico	4,000 TL
Produzione	2,400 TL
Totale grafica	6,400 TL
Totale costi organizzativi	137,200 TL
EDITORIA	
Catalogo	
Diritti d'autore	1,500 TL
Progettazione grafica	5,000 TL
Traduzione	2,700 TL
Stampa del catalogo	40,000 TL
Spedizioni catalogo	1,000 TL
Totale catalogo	50,200 TL
Totale costi editoriali	50,200 TL
TOTALE GENERALE	187,400 TL
Contingenze	18,740 TL
TOTALE GENERALE con contingenze	206,140 TL

Figura 19. Schema di voci di spesa per il budget della mostra *I am not a studio artist*

La Figura 20. delucida la distinzione tra i due tipi di costo diretto e mostra l'effettiva necessità del SALT di appoggiarsi a soggetti e professionalità esterne per la progettazione delle sue attività. Questa scelta evidenzia l'orientamento dell'istituzione a ricorrere a consulenze tecniche e specifiche per ogni progetto, sia per garantirne l'eccellenza e il successo sia per ampliare la propria rete di relazioni e favorire la crescita intellettuale interna.

COSTI DIRETTI INTERNI	COSTI DIRETTI ESTERNI
Costi inerenti la progettazione scientifica dell'esposizione	Costi inerenti gli artisti coinvolti
21,500 TL	48,500 TL
	Allestimenti
	55,800 TL
	Trasporti imballaggi corrieri
	5,000 TL
	Design e grafica
	6,400 TL
	Catalogo
	50,200 TL
TOTALE 21,500 TL	TOTALE 165,900 TL

Figura 20. Progetto 1: costi diretti interni ed esterni

Si può notare in ultima istanza che non si sono elencate come da politica istituzionale voci riguardanti attività di promozione e pubblicità, nonché elementi di costo negativi legati alla produzione di brochure o materiale cartaceo informativo. Nella scheda però viene addizionato al totale del budget, stimato a 187.400 TL, una somma aggiuntiva corrispondente al 10% del dato a preventivo, da utilizzare nell'eventualità di dover affrontare situazioni che potrebbero generare ulteriori spese.

5. 3. 2. Ipotesi sul progetto

Nel paragrafo precedente si è illustrata l'analisi condotta a preventivo prima della realizzazione della mostra, disponendo però dei soli dati sui costi diretti ad essa correlati. Non si possiede tuttavia una documentazione utile per l'attività di reporting, relativa all'affluenza di pubblico durante l'esposizione, ai contributi ricevuti e ai proventi generati dall'affitto degli spazi e dalle attività commerciali outsourcing presenti all'interno

dell'istituzione. In questa sede si vuole presentare come spunto di riflessione sulla politica di gratuità e accessibilità adottata dal SALT, che non genera alcun tipo di profitto dalle mostre e dalle iniziative programmate, una simulazione sulla base di incassi teorici realizzati dal progetto in esame. Analizzando la realizzazione dell'esposizione secondo un sistema di contabilità analitica per commessa o per prodotto, si andranno a calcolare i margini ottenuti dalla contrapposizione tra ricavi e costi, valutando infine gli eventuali scostamenti ottenuti tra l'effettivo dato preventivo e il consuntivo congetturato.

Dovendo ipotizzare quindi un prezzo per il biglietto di ingresso alla mostra, che rispetti la *mission* e l'identità dell'istituzione, si è deciso di adottare la cifra di 5 TL, corrispondente alla metà dell'ingresso dovuto per l'entrata ai musei con i quali si è operato un confronto in precedenza. La scelta è stata dettata dall'orientamento del SALT a differenziarsi dagli altri soggetti culturali, promuovendo la cultura e rendendo possibile la partecipazione alle attività artistiche anche alle fasce della popolazione meno abbienti.

Come riportato nel paragrafo 3.8.1., l'affluenza durante il primo periodo di attività dell'istituzione si rivelò relativamente bassa, contando una media di 1.900 visitatori a settimana. Disponendo di tale dato, si potrebbe supporre per i cinque mesi della durata della mostra *I am not a studio artist* un numero di visitatori pari a 38.000, ottenendo così un incasso dalle vendite dei biglietti corrispondente alla cifra di 190.000 TL. A tale importo, per ottenere i ricavi totali generati con l'esposizione, andrebbero sommati altri proventi conseguiti in parte dai servizi outsourcing all'interno dell'organizzazione¹⁵² e in parte derivanti da contributi privati e da sponsorship.

Contrapponendo le diverse classi di costo e i ricavi in precedenza delineati si potrebbero pertanto ipotizzare i risultati illustrati nella Figura 21., in questo caso tutti di natura positiva. Nella realtà invece le organizzazioni culturali si ritrovano sovente, al fine di sostenere i costi legati alla realizzazione di un progetto specifico, a confrontarsi con valori che sottolineano ingenti perdite economiche. Il primo margine, ottenuto dal confronto tra gli incassi e i costi diretti esterni, mostra il grado di copertura, ottenuto dalla sola vendita dei biglietti d'entrata, delle voci di spesa connesse a risorse o materiali esterni, incoraggiando interventi mirati alla ricerca di ulteriori introiti, quali sussidi privati o nuove strategie da adottare, nel caso si riveli minimo o insufficiente. Il secondo risultato invece rappresenta il *grado di autosufficienza* del progetto, evidenziando in che misura i ricavi totali riescano effettivamente a superare o perlomeno pareggiare i costi diretti esterni

¹⁵² Si fa riferimento al ristorante Ca' D'oro situato al SALT Galata e alle librerie Robinson Crusoe 389 presenti in entrambi gli edifici, i quali devono disporre all'istituzione parte dei ricavi.

sostenuti per la realizzazione del progetto. L'ultimo parametro infine corrisponde alla contrapposizione tra i ricavi totali ottenuti e i costi totali diretti, sia interni che esterni, esaminando la sostenibilità del progetto.

Come già ricordato in precedenza, i dati riportati sono ipotetici in quanto il SALT è un'istituzione non-profit basata sulla gratuità della fruizione, però osservando in questo caso l'incidenza degli incassi rispetto agli altri proventi nei ricavi totali, fa riflettere quanto sia fondamentale l'attività di *fundraising* per la sopravvivenza delle organizzazioni culturali.

1. Costi diretti Esterni	165.900 TL	4. Vendita di Biglietti	190.000 TL
2. Costi diretti Interni	21.500 TL	5. Altri proventi	30.000 TL
3. Totale costi Diretti	187.400 TL	6. Totale ricavi	220.000 TL

1° margine (4-1)	24.100 TL
2° margine (6-1)	54.100 TL
3° margine (6-3)	32.600 TL

Figura 21. Ipotetici ricavi, costi diretti e margini

Per completare l'ipotetica analisi dell'esposizione presa in esame bisogna a questo punto avvalersi di una struttura di report affinché si mettano in relazione tre precise informazioni: il budget, il dato consuntivo e gli eventuali scostamenti emersi tra le due prime voci. Operando un confronto tra le attese previste nel budget e i dati effettivamente ottenuti si verifica la sostenibilità del progetto e si determinano le eventuali azioni correttive da intraprendere.

La Figura 22. illustra ipoteticamente un dato consuntivo e lo scostamento con la voce del budget iniziale. Supponendo che il parametro dei costi diretti si sia discostato da quello preventivato e che alcune spese siano state calcolate minori rispetto a quelle in realtà sostenute, si immagina un dato consuntivo che superi del 25% il budget¹⁵³. Si è scelto di ipotizzare un dato consuntivo dei costi diretti maggiore rispetto a quello congetturato poichè l'analisi presentata è stata condotta sulla mostra inaugurale dell'istituzione. Proporre un'esposizione con caratteristiche di eccellenza e qualità incontra spese più

¹⁵³ Il budget viene considerato con la somma destinata alle contingenze e alle spese inaspettate, calcolando quindi una spesa superiore pari alla cifra di 51.535 TL .

elevate, ma può essere di forte impatto sulla comunità, la quale sarà spinta a visitare nuovamente l'organizzazione culturale e a prendere parte alle iniziative da questa promosse.

La mostra inaugurale del SALT ebbe notevole successo, registrando in alcune giornate alti picchi di affluenza dovuti alla curiosità circa l'istituzione e alla popolarità in Turchia del soggetto stesso della retrospettiva. Si potrebbe individuare pertanto un numero di visitatori maggiore pari a 42.000 persone, ricavando così dagli incassi la cifra di 210.000 TL. Si è scelto per tale ragione anche di immaginare un aumento dell'ammontare dei proventi accessori pari a 5.000 TL., ottenendo così insieme ai contributi erogati dagli sponsor connessi all'iniziativa la somma di 35.000 TL.

	Budget			Consuntivo			Scostamenti		
	Ricavi propri	Costi diretti	Margine	Ricavi propri	Costi diretti	Margine	Ricavi propri	Costi diretti	Margine
	1	2	(1-2)	4	5	(4-5)	(4-1)	(5-2)	(6-3)
Mostra	220.000 TL	206.140 TL	13.860 TL	245.000 TL	257.675 TL	-12.675 TL	25.000 TL	51.535 TL	-26.535 TL

Figura 22. Ricavi, costi e margini ipotetici dell'esposizione *I am not a studio artist*

Il margine derivante dal confronto tra i ricavi propri e i costi diretti programmati illustra il dato a cui l'istituzione spera favorevolmente di tendere. Nel caso specifico il suo valore è positivo in quanto riesce a superare i costi di 13.860 TL, disponendo quindi di una somma utile da reinvestire in progetti futuri. Il dato consuntivo però evidenzia che, con i risultati ipotetici ottenuti dopo la realizzazione della mostra, il progetto subirebbe delle perdite, pari alla somma di 12.675 TL., in quanto i ricavi non sarebbero sufficienti a coprire interamente le spese sostenute.

L'individuazione degli scostamenti ottenuti dal confronto tra i risultati attesi con quelli effettivi, porta l'istituzione ad interrogarsi sulle cause e sulle determinanti a questi connessi, andando a definire ed applicare se necessario azioni correttive per raggiungere gli obiettivi prefissati. Possono costituire possibili scostamenti nel documento di budget sopra riportato fattori di mercato, quali i volumi e il prezzo di vendita, e i fattori legati alla produzione, pensando alla modalità di impiego dei fattori produttivi, al loro prezzo e ai livelli di efficienza raggiunti.

Analizzando lo scostamento dei ricavi del progetto in esame, questo risulta favorevole in quanto l'incremento dei visitatori, da 38.000 a 42.000 persone, ha generato

di conseguenza un aumento delle vendite effettive dei biglietti d'entrata (per un ammontare pari a 210.000 TL) rispetto a quelle programmate (somma stimata a 190.000 TL). L'affluenza di pubblico inoltre ha generato più introiti a livello commerciale (5.000 TL in più rispetto al dato preventivo stimato per gli altri proventi non derivanti dagli incassi), nonchè l'ampliamento della rete di contatti tra i quali si potranno individuare possibili futuri soggetti finanziatori.

Lo scostamento dei costi invece illustra un dato sfavorevole, poiché questi sono risultati maggiori e non si sono rivelati sufficienti a coprire le spese, pur avendo destinato un 10% del budget iniziale per saldare eventuali importi inattesi e non previsti.

Il margine ricavato quindi è di natura negativa poiché l'istituzione non è riuscita a individuare in maniera precisa i costi da sostenere per la realizzazione della mostra e nonostante i ricavi siano risultati maggiori rispetto quelli preventivati, non si sono rivelati sufficienti a coprire tutte le spese sostenute.

Nonostante i dati riportati siano solamente delle ipotesi ragionate sul progetto, l'indagine condotta vuole fare riflettere sulla condizione dell'istituzione in oggetto, la cui caratteristica principale è la gratuità dell'offerta culturale. La simulazione evidenzia che, gli incassi generati dai biglietti di ingresso emessi per la mostra, seppure sommati agli altri proventi, non sono stati in grado di coprirne o perlomeno pareggiarne i costi necessari per la realizzazione. L'attività di fundraising e la possibilità di disporre di maggiori contributi a livello privato e corporate si rivelano quindi, per organizzazioni culturali come il SALT, determinanti in quanto ne condizionano l'esistenza e la sopravvivenza.

5. 4. Progetto 2: Foto Galatasaray

Il progetto Foto Galatasaray, frutto della ricerca dell'artista Tayfun Serttaş, fu presentato al SALT Galata per tre mesi nell'ambito del programma Open Archive, mettendo in mostra l'archivio di circa 200.000 negativi della fotografa di origini armene Maryam Şahinyan, per l'occasione digitalizzati e accuratamente catalogati. Gli scatti scelti per l'esposizione raccontano le trasformazioni avvenute ad Istanbul dopo la proclamazione della Repubblica e sono testimonianza del lavoro condotto dalla donna nel suo modesto studio situato nel quartiere Galatasaray, Beyoğlu, dal 1935 al 1985.

Maryam Şahinyan si distingue per la scelta dell'utilizzo della pellicola in bianco e nero e per aver preso le distanze dagli altri studi fotografici operanti ad Istanbul in quel periodo, destinati ad una clientela elitaria. Le sue fotografie infatti ritraggono i volti della classe medio-bassa, spaziando da fototessere per passaporti a scatti che immortalano i soggetti durante importanti cerimonie, come a riprova del bisogno di rappresentazione culturale nella vita quotidiana. Abbracciando esattamente mezzo secolo, la storia di Istanbul sembra scorrere attraverso le lenti della fotografa che traccia con sguardo imparziale le trasformazioni etniche, sociali, culturali, economiche e politiche avvenute in Turchia, presentando i cambiamenti nello stile dei vestiti, accessori e pettinature, le differenze tra generazioni e la graduale metamorfosi demografica nella vita urbana. Escluse quattro fototessere, non vi sono ritratti della fotografa che per tutta la vita decise di rimanere dietro l'obiettivo della camera, raccogliendo migliaia di scatti, numerandoli e datando scrupolosamente ogni pellicola sviluppata. La mostra ebbe un forte impatto sul pubblico e la casa editrice Aras Publishing decise di supportare la pubblicazione del libro¹⁵⁴ edito da Serttaş, intitolato "Foto Galatasaray". Il testo include circa mille negativi dell'archivio dello studio fotografico, suddividendo gli scatti sotto varie sezioni, come "Rappresentazioni Culturali", "Gender", "Migrazioni e Cambiamenti" e "Riflessioni sulla moda" e si avvale del contributo di Vasif Kortun e della scrittrice Karin Karakasli, che ne hanno curato l'introduzione.

In seguito alla pubblicazione del libro sull'archivio personale della fotografa, il direttore artistico del SALT promosse l'iniziativa "Public Tagging Days"¹⁵⁵, incoraggiando il *tagging* online per favorire l'identificazione da parte di parenti, conoscenti, ricercatori e

¹⁵⁴ Fonte online: http://tayfunserttas.com/books/foto_galatasaray.html

¹⁵⁵ Fonte online: <http://www.saltonline.org/en/#!/en/218/foto-galatasaray-the-public-tagging-days/>

utenti, dei soggetti fotografati¹⁵⁶ e riscontrando un ampio successo tra il pubblico. Questa iniziativa è ancora una volta dimostrazione dell’impegno del SALT nel sostenere la partecipazione della comunità nelle attività artistiche culturali e a contribuire, come nel caso analizzato, ad un pezzo di storia. Per stabilire un coinvolgimento di tipo emotivo con i visitatori, si è ricorso alla sempre più utilizzata strategia di Shahrazad¹⁵⁷, conosciuta anche come *storytelling*, al fine di presentare una narrazione autentica e convincente riguardo il passato.

Per le generazioni più giovani invece fu realizzato un apposito Interpretation Pack, incentrato sul concetto di *archivio*, una struttura mai “completa” e di gran valore per l’uso pubblico. Tramite l’esposizione Foto Galatasaray si invitarono gli studenti a riflettere sul ruolo dell’archivio, esaminando come le nuove tecnologie digitali abbiano contribuito alla realizzazione di spazi di catalogazione più accessibili ad un vasto ed eterogeneo pubblico.

5. 4. 1. La mostra in numeri: un’ipotesi sulla progettazione

Foto Galatasaray fu presentata a fine 2011 nella sede espositiva SALT Galata come mostra inaugurale dell’iniziativa Open Archive promossa dall’istituzione. Non disponendo dei dati oggettivi relativi alla progettazione e realizzazione, si presenta un ipotesi di dati preventivi sulla base dell’esposizione in precedenza analizzata.

Essendo stata ideata per mostrare l’archivio personale della fotografa e dei suoi lavori nell’arco di tre mesi, si è supposto di disporre di un budget inferiore a quello stanziato per *I am not a studio artist*, considerato che non erano previsti il coinvolgimento di più artisti e la presentazione di supplementari opere d’arte. La Figura 23. espone, adottando la metodologia del direct costing, le ipotetiche voci di spesa sostenute per tale proposta, che si è deciso di far corrispondere all’ammontare di 90.000 TL, pari a circa 40.000 €.

Si sono riportati con un ammontare più contenuto sia i costi relativi alla dimensione curatoriale, in quanto le ricerche non hanno implicato spese relative a spostamenti o viaggi per reperire il materiale, sia i compensi destinati all’artista e ai suoi assistenti, poiché ricercatori interni al SALT.

¹⁵⁶ Kortun V., “*The archive cannot wait*” in Serttaş T., *Foto Galatasaray: Studio practice by Maryam Şahinyan*, Istanbul, Aras, 2011

¹⁵⁷ Fonte online: <http://d.repubblica.it/dmemory/2008/12/06/societa/societa/109mil626109.html>

SCHEMA di VOCI di SPESA	Costo preventivato in TL
ORGANIZZAZIONE	
Costi inerenti la progettazione scientifica dell'esposizione	
Compensi curatori della mostra	5,000 TL
Studi, ricerche e documentazione	2,000 TL
Ospitalità, rimborsi spese viaggi e varie	500 TL
Totale progetto scientifico	7,500 TL
Costi inerenti gli artisti coinvolti	
Compensi artisti	15,000 TL
Ospitalità, rimborsi spese viaggi e varie	0 TL
Assistenti	1,500 TL
Totale costi artisti	16,500 TL
Allestimenti	
Progettazione dell'allestimento	6,300 TL
Realizzazione dell'allestimento	16,500 TL
Consulenze e aiuti tecnici	2,800 TL
Acquisto materiali e pannelli	3,400 TL
Grafica e installazione supporti e pannelli	3,500 TL
Progettazione e realizzazione degli impianti illuminotecnici	3,800 TL
Smontaggio allestimenti	7,000 TL
Totale allestimenti	43,300 TL
Trasporti imballaggi corrieri	
Trasporto opere, costruzione imballaggi, operazioni di imballaggio, carico e scarico opere, facchinaggio	2,000 TL
Viaggi, ospitalità e diarie degli accompagnatori delle opere	1,000 TL
Totale trasporti	3,000 TL
Design e grafica	
Progetto grafico	8,000 TL
Produzione	1,500 TL
Totale grafica	9,500 TL
Totale costi organizzativi	71,300 TL
EDITORIA	
Catalogo	
Diritti d'autore	0 TL
Progettazione grafica	0 TL
Traduzione	0 TL
Stampa del catalogo	0 TL
Spedizioni catalogo	1,000 TL
Totale catalogo	1,000 TL
Totale costi editoriali	1,000 TL
TOTALE GENERALE	80,800 TL
Contingenze	8,080 TL
TOTALE GENERALE con contingenze	88,880 TL

Figura 23. Schema di voci di spesa per il budget della mostra *Foto Galatasaray*

La voce più elevata ipotizzata è costituita dalle spese di allestimento, dovuto al coinvolgimento di staff tecnico e qualificato viste le tecnologie utilizzate per preservare le opere, seguita da quella dei costi connessi alla grafica, aumentati per aver progettato i supporti interattivi destinati all'utente e per aver reso accattivante i contenuti proposti. Si è deciso di riportare spese maggiori seguendo l'orientamento del SALT verso un'offerta di eccellenza e di qualità, che prevede l'utilizzo di innovazioni e di strumentazioni ai fini della conservazione e della valorizzazione dei lavori e dei progetti esposti.

Si è voluto inoltre sottolineare che non sono state sostenute spese per la pubblicazione del catalogo grazie all'intervento della casa editrice Aras Publishing, offertasi di pagarne l'intera produzione, a dimostrazione che il sostegno offerto da soggetti esterni si rivela ancora una volta fondamentale per le attività promosse all'interno del SALT.

Si è deciso di riportare in Figura 24. la distinzione tra i costi diretti interni e quelli diretti esterni come illustrato in precedenza per il Progetto 1. In questo caso tra i costi diretti interni compaiono non solo quelli inerenti la progettazione e la ricerca curatoriale antecedente la realizzazione della mostra, ma anche i costi relativi ai compensi degli artisti e alle eventuali spese sostenute. Tayfun Serttaş infatti figurava in quel periodo come ricercatore interno del SALT, coadiuvato da altri assistenti operanti nell'istituzione. E' per questo quindi che le voci di spesa dirette interne si rivelano molto più alte se messe in relazione con il Progetto 1.

COSTI DIRETTI INTERNI	COSTI DIRETTI ESTERNI
Costi inerenti la progettazione scientifica dell'esposizione	Allestimenti
7,500 TL	43,300 TL
Costi inerenti gli artisti coinvolti	Trasporti imballaggi corrieri
16,500 TL	3,000 TL
	Design e grafica
	9,500 TL
	Catalogo
	1,000 TL
TOTALE 24,000 TL	TOTALE 56,800 TL

Figura 24. Progetto 2: costi diretti interni ed esterni

5.5. Sul sistema degli indicatori

Il SALT è un'organizzazione culturale che sta cercando di porre le basi per una lettura differente dell'arte contemporanea, al fine di renderla accessibile e libera al pubblico. Per tale motivo, all'interno dell'istituzione si cerca di lavorare nell'ottica di proporre un'offerta culturale non convenzionale per ottenere maggiore consenso da parte dei visitatori ed incrementarne la fidelizzazione. E' di notevole importanza quindi sviluppare, in seguito alla realizzazione delle esposizioni e delle iniziative correlate, degli *indicatori* al fine di individuare dei parametri atti alla riflessione sui progetti passati e sui quali basarsi per le attività future. I risultati conseguiti infatti possono illustrare l'andamento dell'istituzione, costruendo un dato storico, e possono venire impiegati in strategie di benchmarking, operando un confronto con quelli di altre realtà del settore. Comparando inoltre i dati a preventivo per la realizzazione delle attività con quelli a consuntivo, si identificano gli scostamenti tra gli obiettivi prefissati con quelli effettivamente raggiunti. L'indagine quindi si basa su due tipi di indicatori:

- *Parametri quantitativi di natura extra-contabile*
- *Parametri derivati da elaborazioni del sistema contabile*

Con la prima categoria vengono prese in considerazione variabili che aiutano a descrivere il grado di performance dell'istituzione, identificando valori sia in termini economici che artistici ed avvalendosi dell'ausilio di dati statistici. La seconda tipologia invece fa riferimento ad elementi del bilancio, sia a preventivo che consuntivo, in grado di determinare indici che riflettano il grado di economicità dell'istituzione¹⁵⁸.

I parametri quantitativi extra contabili in Figura 25. raccolgono informazioni sul numero di esposizioni e mostre organizzate all'interno della struttura, sulle attività correlate e sui nuovi allestimenti e tecnologie utilizzate. E' importante inoltre presentare i soggetti coinvolti, raccogliendo dati statistici sull'affluenza dei fruitori dell'istituzione e sul loro coinvolgimento nelle iniziative, quali workshop e conferenze, al fine di valutarne il grado di fidelizzazione. Incrementare la fedeltà dei visitatori tramite un'offerta culturale originale e non convenzionale comporta un'implicita conoscenza dei bisogni e delle esigenze di ogni singolo utente e disporre di informazioni circa il grado di partecipazione e di soddisfazione significa poter concepire nuove attività ed iniziative di successo.

¹⁵⁸ Si rimanda al concetto di *economicità* sviluppato nel precedente capitolo.

Indicatori quantitativi extra-contabili	Indicatori contabili
<i>Numero di mostre ed iniziative promosse</i>	<i>Incidenza dei ricavi propri sul totale dei costi</i>
<i>Numero di nuovi allestimenti e sperimentazioni</i>	<i>Costo unitario medio del personale</i>
<i>Numero di collaborazioni</i>	<i>Entità dei contributi ricevuti</i>
<i>Numero di fruitori delle esposizioni e delle attività</i>	<i>Ricavi dalla gestione economica accessoria</i>
<i>Numero di attività didattiche</i>	<i>Valore assoluto del margine per singole produzioni</i>
<i>Grado di fidelizzazione</i>	<i>Valore dei margini a livello di bilancio dell'istituzione</i>
<i>Grado di successo del fundraising</i>	

Figura 25. Tabella di sintesi degli indicatori

Questi indicatori fanno riflettere sulla prospettiva *customer-centered* adottata dal SALT e sull'impegno sociale che riveste coinvolgendo nella fruizione anche le fasce con reddito più basse grazie alla caratteristica di gratuità. Come ultimo parametro quantitativo è indicato il grado di successo di *fundraising* che fornisce informazioni sul numero delle sponsorizzazioni e dei contributi a sostegno dell'organizzazione.

Tra gli indicatori contabili invece vanno distinti indici derivanti dalla contabilità generale, come l'incidenza dei ricavi propri e dei costi legati al personale, e quelli legati alla contabilità analitica, come l'entità delle sovvenzioni ricevute, i ricavi generati dalla gestione accessoria e il valore dei margini sia nella singola attività che a livello di bilancio istituzionale.

Grazie al primo indice si può identificare la percentuale dei costi assorbiti dai ricavi propri, costituiti nel caso del SALT da sussidi privati e dai proventi della gestione economica accessoria. A tale categoria di costo, va aggiunta quella del personale sia interno all'istituzione che esterno, rappresentato dagli artisti coinvolti a seconda delle esposizioni ideate.

Prendendo in considerazione gli indicatori derivanti da informazioni della contabilità analitica, risultano utili nell'analisi degli scostamenti tra preventivo e consuntivo le entrate ottenute dalle attività commerciali outsourcing e dai contributi ricevuti a sostegno dell'istituzione, al fine di arrivare ad indicare il valore assoluto sia dei margini del singolo progetto sia dell'intera organizzazione.

6. Conclusioni

La ricerca condotta sul singolare modello di istituzione proposto dal SALT vuole essere uno spunto di riflessione sull'introduzione di nuove pratiche curatoriali e su una differente concezione museale privata. Il SALT è a tutti gli effetti un esperimento, inserito in un contesto specifico, che emerge dal clima culturale della società contemporanea turca e che si contrappone alle strutture statali tradizionali e antiquate. L'intervento di soggetti privati in ambito culturale in Turchia ha contribuito in alcuni casi a creare spazi di libera espressione artistica nonché punti di incontro per la comunità, rivestendo vere e proprie funzioni pubbliche, tra cui la trasmissione di valori sociali e l'offerta di servizi educativi.

Esempi come il SALT hanno dimostrato quanto, sebbene di natura privata, tali istituzioni non siano orientate al profitto, ma cerchino di rappresentare la moderna identità nazionale, comprendendo i bisogni dei cittadini e stimolandone il pensiero critico. Il valore artistico e culturale generato infatti non vuole essere individuale ma *pubblico*, offrendo alla collettività esperienze finali di valore uniche ed irripetibili, all'insegna della creatività e della sperimentazione, grazie ad una continua ricerca su fattori e competenze di eccellenza. La nuova istituzione quindi presenta implicitamente una forte connotazione sociale, poiché oltre a riconoscere e tutelare i valori della comunità di riferimento, cerca di produrre e generare benessere grazie al contributo artistico, incentivando la qualità della vita e promuovendo azioni di inclusione ed interculturalità.

Le mostre e le molteplici attività che prendono vita all'interno dell'organizzazione contribuiscono a valorizzare ed arricchire l'offerta culturale del territorio, rivelandosi importanti fattori per lo sviluppo del capitale umano, sociale ed economico. Il SALT si può considerare sia una risorsa strategica, improntata sull'innovazione e sulla costruzione di nuove competenze, sia un centro di accumulazione di opportunità di conoscenza, grazie alle sue funzioni educative e formative.

Seppure legata al particolare contesto turco, ritengo che l'istituzione del SALT possa davvero configurarsi come un nuovo e vincente modello amministrativo istituzionale nel contesto della scena contemporanea internazionale. La programmazione artistica promossa dall'istituzione infatti non viene vincolata da restrizioni poste dalla compagnia bancaria, che ne ha a tutti gli effetti permesso la nascita. Le esposizioni e gli eventi che prendono vita al SALT non sono organizzati a fini commerciali, ma sono sviluppati nell'ottica della ricerca e dell'indagine artistica, nonché della memoria e dell'educazione. Partecipazione e accessibilità dell'arte sono incoraggiati dall'istituzione grazie alla sua

natura gratuita, permettendo così a diversificati pubblici di prendere parte liberamente alle iniziative artistiche promosse all'interno della realtà culturale.

Il legame con Garanti Bank è sicuramente profondo, così come indispensabile si rivela il suo ruolo in ambito amministrativo-finanziario, grazie alla copertura di larga parte delle spese e al controllo costante del livello di trasparenza e di accountability dell'istituzione, operando secondo criteri di economicità e ottimizzazione delle risorse disponibili in funzione della missione e degli obiettivi artistici. Il SALT però non si pone come mezzo di propaganda dell'immagine bancaria, bensì come strumento e luogo di ricerca artistica, nonostante si possa comunque imputare alla banca un forte ritorno di immagine e degli interessi economici che la spingono a sostenere l'organizzazione culturale. I piani strategici futuri elaborati dall'istituzione sono volti a raggiungere la sostenibilità di ogni progetto ed iniziativa promossa, ricorrendo a fonti di supporto e sussidio esterni, ovvero finanziamenti identificati in pratiche di sponsorship, partnership, donazioni private o entrate derivanti da operazioni outsourcing.

Ritengo che il SALT non si potrà mai del tutto considerare un'istituzione culturale "scorporata" da Garanti Bank, poiché la banca continua ancora a detenere un posto di primo piano come sponsor principale offrendo il suo contributo per lo sviluppo culturale del territorio. La realtà di Istanbul infatti è molto complessa in quanto si può considerare un insieme di più città, caratterizzate da differenti panorami architettonici, improntati sia su modelli orientali che occidentali, e da contesti sociali profondamente diversi, tra cui purtroppo emergono profili poveri. Il tasso di alfabetizzazione sopra i 6 anni d'età corrisponde al 93,39%¹⁵⁹, il più alto tra le città turche considerando che la media nel paese raggiunge l'87,32%, eppure l'educazione scolastica soprattutto a livello universitario comporta alti costi per le famiglie meno abbienti. Credo quindi che la figura di Garanti, sostenendo l'istituzione e le sue iniziative, abbia contribuito alle positive ricadute che la cultura negli ultimi anni ha determinato sul territorio e sulla crescita del capitale intellettuale della popolazione.

L'interrogativo sollevato dall'Associate Director November Paynter¹⁶⁰ durante il corso di un'intervista è se Garanti Bank continuerà effettivamente in futuro a supportare con il suo contributo economico finanziario il SALT ed è quindi in parte correlato a questo timore l'orientamento attuale dell'istituzione a potenziare la propria rete di connessioni. Affermare la centralità delle relazioni ed investire nei rapporti con i propri stakeholder

¹⁵⁹ I dati corrispondono alle statistiche elaborate dal Turkstat sull'educazione nel 2010.

¹⁶⁰ Intervista personale presso la sede del SALT Beyoglu in data 24.05.2012

sono azioni che assumono rilevanza nel momento in cui favoriscono l'individuazione di spazi cooperativi e di opportunità di collaborazione, permettono l'equilibrio tra finalità artistiche ed economiche e contribuiscono non solo al successo e alla qualità di obiettivi e risultati, ma anche alla sostenibilità stessa dell'organizzazione culturale.

L'analisi condotta sulle due mostre e i risultati ipotetici delineati vogliono non solo costituire un esempio del sistema di budgeting adottato dall'istituzione ma far riflettere sulla gratuità delle iniziative promosse al suo interno. Non disponendo infatti degli introiti ricavati dalla vendita di biglietti di ingresso, il futuro del SALT costituisce una vera e propria sfida: dare importanza alle attività di fundraising ed incentivare le collaborazioni con altri soggetti culturali sono quindi elementi determinanti per lo sviluppo e la sopravvivenza dell'organizzazione. Introdurre inoltre un efficace sistema di reporting e predisporre un'analisi non solo preventiva ma consuntiva delle determinanti legate alle singole iniziative sarebbe di ausilio per monitorare la realizzazione dei progetti nonché comunicare i risultati e il grado di performance da questi raggiunti.

E' ancora presto per decretare il reale successo dell'istituzione, ma i dati raccolti in questi due anni di attività sembrano confermare la sua affermazione nella scena artistica turca ed internazionale ed il suo impegno a diventare davvero un'entità *libera* dal punto di vista artistico, ricercando l'autonomia economica grazie all'intervento di sponsor esterni disposti a coprire i costi delle attività e delle iniziative promosse.

Bibliografia

- Ada, S., Ince, H. A., *Introduction to Cultural Policy in Turkey*, Istanbul Bilgi University Press, Istanbul, 2009
- Amari, M., *Progettazione culturale. Metodologia e strumenti di cultural planning*, Franco Angeli, Milano, 2006
- Ansoff, I.H., *Corporate strategy: An analitic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York , 1965
- Argano, L., Dalla Sega, P., *Nuove organizzazioni culturali. Atlante di navigazione strategica*, Franco Angeli, Milano, 2009
- Argano, L., Bollo, A., Dalla Sega, P., Vivalda, C., *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2005
- Arik, R. O., *Guide to Museum - History*, 1947
- Baldassarre, F., *Il museo: organizzazione, gestione, marketing*, Franco Angeli, Milano, 2009
- Bassi, A., Tagliafico, M., *Il valore strategico della comunicazione nel project management. Dal piano di gestione, ai report, alla chiusura del progetto*, Franco Angeli, Milano, 2007
- Bydler, C., *The Global Art World Inc: On the Globalization of Contemporary Art*, Uppsala University Library, Stockholm, Sweden, 2004
- Brunetti, G., Ferrarese, P., *Lineamenti di Governance e Management delle aziende di spettacolo*, Libreria editrice Ca' Foscari, Venezia, 2007
- Cammelli, M., *Le sponsorizzazioni tra evidenza pubblica ed erogazione*, in Aedon, n.1, 2010
- Cammelli, M., *Pubblico e privato nei beni culturali: condizioni di partenza e punti di arrivo*, in Aedon, n.2, 2007
- Comuzzi, E., *Valore, complessità e imprese. Modelli e strumenti per la misurazione e il governo del valore e della complessità*, Giappicchelli Editore, Torino, 2005
- Crociata, A., Sacco, P. L., *Fondazioni bancarie e sviluppo economico*, in Aedon, n. 2, 2008
- Dincer, O., Yilmaz, C., *Restructuring Public Administration 1 : Change in Management for Managing Change*, TC Basbakanlik, Ankara, 2003
- Dugato, M., *Fruizione e valorizzazione dei beni culturali come servizio pubblico e servizio privato di utilità pubblica*, in Aedon, n. 2, 2007
- Duncan, C., *Art Museum and the Ritual of Citizenship* in Ivan Karp and Stephen D. Lavine, "Exhibiting Cultures: the Poetics and Politics of Museum Display", Washington and London, Smithsonian Institution Press, 1991

- Kilic, F., *Evaluation of Cultural Heritage and Museums in Five Year Development Plans and their Implementation*, Symposium of Turkish Museology on the 150th Anniversary of its Foundation, III Papers Turkish General Staff, Ankara, 1997
- Fabris, G., *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano, 2008
- Ferrarese, P., (a cura di), *Brevi note di management delle organizzazioni museali, con un'analisi della Peggy Guggenheim Collection*, Libreria editrice Ca' Foscarina, Venezia, 2010
- Ferrarese, P., *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Libreria Editrice Ca' Foscarina, Venezia, 2012
- Fidone, G., *Il ruolo dei privati nella valorizzazione dei beni culturali: dalle sponsorizzazioni alle forme di gestione*, in Aedon, n. 1-2, 2012
- Girard, A., *Development Culturelle: expériences et politiques*, UNESCO, Paris, 1972
- Giuli, M., *Creare valore con il servizio. Criteri e strumenti manageriali per imprese, organizzazioni pubbliche e non profit*, Franco Angeli, Milano, 1999
- Gordon, A., *The work of corporate culture diversity management*, Duke University Press, 1995
- Grandinetti, R., Moretti, A., *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico culturali. La creazione del valore tra conoscenze globali e locali*, Franco Angeli, Milano, 2004
- Guzelsari, S., *New Public Management and Governance Approaches in Public Administration Discipline*, in Kemal Oktem e Uğur Omurgonulşen, "Public Administration: development and current problems", Imaj Publishing, Ankara, 2004
- Hill, M., Ham, C., *The Policy Process in the Modern State*, Harvester Wheatsheaf: Prentice Hall, 1997
- Montella, M., *I musei locali: problemi ed esigenze di sistema*, in Aedon, n. 2, 2008
- Mucci, E., Tazzi, P.L., (a cura di), *Il pubblico dell'arte*, Sansoni, Firenze, 1982
- Panozzo, F., *Imprese e socialità. Reti, innovazione e competenze tra profit e nonprofit*, Franco Angeli, Milano, 2010
- Pastura, M. G., *Il policentrismo della conservazione*, in Aedon, n. 1, 2008
- Pirani, F., *Cos'è una mostra d'arte*, Carocci Editore, Roma, 2010
- Polatoğlu, A., *Public Administration*, 2001
- Prato, L., *Valorizzazione e fruizione dei beni culturali: nuovi modelli organizzativi e ruolo del privato*, in Aedon, n. 3, 2001
- Rectanus, M. K., *Culture Incorporated: Museums, Artists, And Corporate Sponsorships*, University of Minnesota Press, Minneapolis, 2002

- Ruggeri, R., *L'azienda del futuro. Dall'opificio all'agorà*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2003
- Sacco, P. L., (a cura di), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi Editore, Roma, 2006
- Sau, A., *Le erogazioni liberali delle fondazioni bancarie: definizione, tipologia e regime giuridico*, in *Aedon*, n. 3, 2011
- Santagata, W., *La fabbrica della cultura*, Il Mulino, Bologna, 2007
- Severini, G., *Musei pubblici e musei privati: un genere, due specie*, in *Aedon*, n. 2, 2003
- Throsby, D., *Economia e cultura*, Il Mulino, Bologna, 2005
- Unsal, D., *Museums and Citizenship in a Global economy: Cultural Belonging in Public and Private Museums in Turkey* CRESC Conference, University of Manchester, centre for Research on Socio-cultural change, 2008
- Vecco, M., *L'evoluzione del concetto di patrimonio culturale*, Franco Angeli, Milano, 2007
- Vergo, P., *The New Museology*, Reaktion Books, London, 1989
- Zonino, R. M., *Il consumAttore*, Padova, Cleup, 2006

Webgrafia generale:

http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc411_en.htm

<http://www.oic-oci.org/home.asp>

<http://www.kultur.gov.tr>

[sito unesco](#)

<http://www.kulturturizm.gov.tr/genel/text/eng/TST2023.pdf>

<http://www.turkstat.gov.tr/Start.do>

<http://www.unwto.org/>

<http://www.tsv2023.org>

<http://www.ibb.gov.tr/sites/ks/en-US/0-Exploring->

http://www.istanbulmodern.org/en/visit/your-thursday_54.html

<http://www2.tbmm.gov.tr/d22/1-1196.pdf>

<http://www.wgcd.org/policy/policy.html>

http://www.stretcher.org/features/hou_hanru_in_conversation/

<http://bienal.iksv.org/en>

<http://www.wwcd.org/policy/policy.html>

<http://istanbuldesignbiennial.iksv.org/>

<http://www.ekumenopolis.net/>

http://www.garanti.com.tr/en/our_company/about_garanti/garantibank.page?

<http://www.wwf.org.tr/>

<http://caz.iksv.org/en>

<http://www.babylon.com.tr/en/homepage/>

http://platformgaranti.blogspot.com/2000_01_01_archive.html

<http://www.proje4l.org/>

<http://istanbul.apartmentproject.com/>

http://saltonline.org/en/#!/en/43/about-salt_break/

<http://projectprojects.com/>

<http://janewentworth.com/>

<http://www.idans.info/2010/index.php?Festival=idans05&Application=index&Language=en&Url=&>

http://www.saltresearch.org/primo_library/libweb/action/search.do?dscnt=1&dstmp=1352853524849&vid=salt&fromLogin=true

<http://database.becomingistanbul.org/>

<http://soundcloud.com/saltonline/>

<http://www.fritzhaeg.com/garden/initiatives/ediblestates/istanbul.html>

<http://www.tursab.org.tr/>

Ringraziamenti

Si vuole ringraziare in questa sede tutte le persone che hanno contribuito alla realizzazione della dissertazione in oggetto.

Questa tesi non sarebbe stata possibile in primo luogo senza l'opportunità concessami dalla Venice International University di trascorrere due mesi ad Istanbul, scoprendone l'insita bellezza e il fervore artistico e culturale caratterizzante la città. Si vuole pertanto ringraziare l'università ospite turca Bilgi University ed in particolar modo il Prof. Serhan Ada e l'assistente Ceren Özpınar del Cultural Management Department per il loro supporto e il reale interesse dimostrato per il mio lavoro di ricerca. Grazie alle attività promosse all'interno del campus universitario, ho avuto inoltre modo di seguire i seminari tenuti rispettivamente dal Prof. Giep Hagoort dell'Utrecht University e dal Prof. Pier Luigi Sacco, che hanno costituito un vero e proprio incoraggiamento a perseguire l'interesse nel campo dell'arte.

Un ringraziamento speciale va soprattutto alla mia "compagna di viaggio" Marta, con cui ho conosciuto la vera Istanbul, dedicandoci alla scoperta delle realtà artistiche, esplorando i quartieri e i soggetti culturali presenti in città. Grazie all'amico Leo, guida preziosa, e a Hülya, eccezionale insegnante di cucina turca, che mi hanno permesso di "inserirmi" nella vita istambuliota e di comprendere maggiormente la cultura locale.

La mia gratitudine va anche al fotografo Elio Montanari che, oltre ad avermi fatto conoscere attraverso i suoi racconti aspetti ignoti di Istanbul e del distretto di Fatih, considerato il più conservatore della città, mi ha messo in contatto con l'Associate Director del SALT November Paynter. E' proprio a quest'ultima che sono in particolar modo riconoscente per avermi concesso una piacevole ed informale chiacchierata all'interno del SALT Garden e suggerito di intervistare l'artista Joseph Redwood-Martinez e il ricercatore italiano Marco Rovacchi, i quali mi hanno offerto pieno supporto nell'elaborazione della tesi.

Ringrazio quindi il Prof. Pieremilio Ferrarese per avermi appoggiata e sostenuta nello sviluppo di questa dissertazione, per la disponibilità dedicatami, per la precisione delle osservazioni e per la puntualità degli appuntamenti telefonici, che mi hanno permesso di lavorarvi a distanza. Un sentito grazie alla Prof.ssa Stefania Portinari, attenta correlatrice, che mi ha seguita sin dalla mia permanenza in Turchia e che mi ha incoraggiata ad un giudizio critico e di comprensione dei fenomeni legati al sistema dell'arte.

Devo ringraziare inoltre gli amici “veneziani” più stretti, Andrea, Donatella, Enrico, Jacopo, Marta, Matteo e Susy, che mi sono stati accanto durante il percorso universitario e con cui, seppure tuttora lontani, si è creato un profondo legame, così come Andrea e Viviana che da Bruxelles hanno continuato a darmi il loro prezioso supporto.

Un ultimo pensiero, ma non per questo meno importante, lo dedico ai miei genitori e a mio fratello Claudio per l’appoggio, la pazienza e la fiducia riposta nei miei confronti, e a Ezio per i momenti condivisi insieme e per avermi incoraggiata e sopportata negli ultimi mesi.

Jessica

