



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Economia e Gestione delle Attività culturali
(EGArt)

Tesi di Laurea

*L'analisi di una mostra temporanea:
'Léon Bakst: Symbol of the Ballets Russes'*

Relatore

Prof.ssa Maria Ida Biggi

Laureando

Chiara Tomasella

Matricola 870467

Anno Accademico

2018 / 2019

*Ai miei genitori,
vi devo tutto.*

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1. La genesi della mostra	3
Capitolo 2. I contenuti della mostra	
2.1 I Balletti Russi di Djagilev	9
2.2 Léon Bakst: la vita e lo stile	18
Capitolo 3. Le opere e la loro circolazione	
3.1 I materiali esposti	29
3.2 La dinamica dei prestiti transnazionali	32
3.3 La mostra 'Léon Bakst': un caso di prestiti in entrata	37
Capitolo 4. L'allestimento della mostra	
4.1 Mostrare un'arte fugace	47
4.2 Le mostre temporanee	49
4.3 Allestire per comunicare	53
4.4 'Léon Bakst': l'allestimento	56
Capitolo 5. Logica manageriale e logica artistica	
5.1 Governance e management museale	71
5.2 Il project management degli eventi culturali	82
Capitolo 6. L'esito del progetto 'Léon Bakst'	
6.1 La valorizzazione del patrimonio teatrale	96
6.2 La partecipazione alla mostra: affluenza di pubblico e rassegna stampa	101
Appendice iconografica	104
Bibliografia	137

Introduzione

La mostra temporanea oggetto di analisi nel presente lavoro di tesi è *Léon Bakst: Symbol of the Ballets Russes* curata dalla Professoressa Maria Ida Biggi e da Natalia Metelitsa, tenutasi a Palazzo Cini dal 12/10/2018 al 19/11/2019 nell'ambito della Stagione Russa 2018 in Italia. Ho avuto la fortuna ed il piacere di collaborare con l'Istituto del Teatro e del Melodramma della fondazione Giorgio Cini di Venezia nell'ambito del mio tirocinio universitario proprio nel momento di creazione di quest'evento culturale. Ho potuto veder nascere e crescere questa mostra, dai primi momenti di definizione dell'evento fino alla sua apertura ed al suo svolgersi, durante il corso del quale mi sono occupata delle visite guidate, accompagnando ogni settimana un gruppo di visitatori nel mondo di colori e meraviglia creato dai costumi e dai bozzetti di Léon Bakst. Quest'esperienza è stata, per me, fonte di grande gioia e un'incredibile occasione di apprendimento: ho potuto veder realizzarsi concretamente sotto i miei occhi quanto avevo fino a quel momento letto solo nei libri. Ho scoperto un mondo di sacrifici e duro lavoro, ma anche di grande passione e amore per il teatro e la sua storia.

È da questa esperienza unica che nasce il presente lavoro nel quale ho voluto raccontare la mostra che ha vissuto sotto i miei occhi e, in particolare, le diverse fasi che hanno coinvolto la sua realizzazione.

Il primo capitolo tratta la genesi del progetto ovvero il modo in cui l'idea creativa che ne sta alla base ha preso forma: le due curatrici, incontratesi a Venezia, hanno concordato che far conoscere al pubblico italiano (reso, poi, internazionale dal turismo) le opere inedite dello scenografo e costumista custodite a San Pietroburgo sarebbe stata una preziosa opportunità di diffusione e valorizzazione del patrimonio teatrale mondiale.

Nel secondo capitolo ho voluto spiegare e raccontare il contenuto della mostra ovvero la vita ed il talento del suo straordinario protagonista: Léon Bakst ha cambiato per sempre il costume e la scena teatrale, portando sul palcoscenico colori e forme che non erano mai state viste prima. Il suo talento e la sua arte visionaria hanno rappresentato un punto di svolta nella storia del teatro, così come la compagnia che ha servito per la maggior parte della sua vita: i Balletti Russi di Serjei Djagilev.

Essendo le opere esposte provenienti dal Museo della Musica e del Teatro di San Pietroburgo il terzo capitolo si concentra sulla circolazione transnazionale di opere d'arte e sulla dinamica dei

prestati tra organizzazioni culturali, concentrandosi in particolare sulle procedure proprie dei prestiti in entrata che corrispondono al caso oggetto dell'analisi.

Il quarto capitolo racconta l'allestimento delle opere, analizzando *in primis* il concetto di mostra temporanea. Trattandosi di una mostra di 'beni teatrali' particolare attenzione è stata posta su questo tipo di beni e sul modo in cui si possa 'mostrare il teatro', un'arte effimera che svanisce con la chiusura del sipario: quel momento di meraviglia non potrà mai più ripetersi identico. Quello che resta sono i beni materiali, i bozzetti, i costumi, le scene, le testimonianze, ecc. che, separati dal loro mondo d'origine, richiedono di essere esposti e raccontati in modo particolare, cosicché possano comunque trasmettere la loro storia.

Il penultimo capitolo ha il compito di fornire una panoramica generale della governance museale e del project management dell'evento culturale così come vengono ora recepiti in Italia. Senza la pretesa di esaustività, questo capitolo vuole mettere in luce come la logica manageriale possa essere uno strumento prezioso per ampliare e completare l'offerta culturale proposta dall'ente museale, ponendosi come linea guida per l'organizzazione degli eventi e come caposaldo per la gestione dell'ente *no-profit*. Nel capitolo è altresì evidenziato come quest'ultima debba porsi al servizio della logica artistica propria dell'istituzione museale: il successo è da ricercarsi in una compenetrazione e collaborazione tra due mondi differenti.

Infine, l'ultimo capitolo tratta l'esito del progetto ovvero la sua *performance*. La mostra *Léon Bakst: Symbol of the Ballets Russes* è da considerarsi un successo in quanto ha contribuito a diffondere e valorizzare presso un pubblico ampio, vario ed eterogeneo, i beni teatrali in tutta la loro meraviglia ed unicità.

A conclusione del presente lavoro ho posto una appendice iconografica nella speranza che le foto di questo evento possano, in minima parte, trasmettere e rendere giustizia a questa incredibile esperienza personale per la quale ringrazio vivamente tutte le collaboratrici dell'Istituto del Teatro e del Melodramma, in particolare la mia relatrice nonché direttrice dell'Istituto Maria Ida Biggi.

Capitolo 1: La genesi della mostra

Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes è una mostra temporanea realizzata nel contesto del progetto *Stagioni Russe 2018*, un festival globale della cultura russa patrocinato dal Governo e dal Ministero della Cultura della Federazione Russa che, dopo il successo ottenuto in Giappone nel 2017, è arrivato in Italia, coinvolgendo più di 40 città italiane tra cui Venezia.

L'obiettivo della manifestazione è la diffusione della cultura russa per avvicinare il pubblico italiano alle creazioni artistiche nate all'interno della Federazione. "Fino a questo momento abbiamo forse sottovalutato la nostra cultura. Ma il grande interesse e l'attenzione dimostrati dal pubblico di tutto il mondo ci hanno fatto capire il suo reale valore"¹. Ed il valore nato all'interno dei templi dell'arte russa citato da Olga Golodets, vicepresidente del governo della Federazione Russa è ormai noto: gli spettacoli teatrali ed i balletti messi in scena arrivano dai teatri Bolshoj e Mariinskij, i concerti dalle filarmoniche di Mosca e San Pietroburgo, le mostre pittoriche consentono di ammirare opere preziose custodite in musei lontani come l'Hermitage, le rassegne cinematografiche ci pongono di fronte a qualcosa di nuovo e innovativo.

Il progetto viene concordato il 17 novembre 2017 a San Pietroburgo quando il Ministro della Cultura russo Vladimir Medinsky sigla l'accordo per la realizzazione del festival con la Deputata e Senatrice italiana Dorina Bianchi, Sottosegretario al Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo. Inizia così l'organizzazione di un programma vastissimo che coinvolge spettacoli teatrali, opere liriche, mostre e *talks* con artisti, attori e registi russi, inaugurato il 14 gennaio 2018 all'Accademia nazionale Santa Cecilia di Roma con il concerto dell'Orchestra del teatro Mariinskij diretto dal grande direttore Valerij Gergiev.

I rapporti tra l'Italia e la Federazione Russa hanno tratto beneficio da questa iniziativa, si sono rafforzati e sviluppati proprio in virtù della 'Russian Season' che rappresenta quindi un 'ponte' significativo per il dialogo interetnico e per la comprensione e il rispetto reciproci. La cultura viene pensata come 'strumento' di unione, capace di appianare le differenze sociali e politiche in virtù di una curiosità culturale attiva alla scoperta del nuovo e del diverso, di una comunione di gusti e di una completa ed elevata esperienza estetica. Nel 2018 viene realizzato concretamente ciò che anche Djagilev immaginava alla fine dell'Ottocento: una 'Saison Russe' di ampio raggio

¹<https://it.rbth.com/cultura/79881-lanno-dedicato-alla-cultura-russa>.

che riesce a fornire al pubblico una visione concreta e totale della meraviglia artistica e culturale di un paese che pare inizialmente lontano e differente, promuovendo allo stesso tempo “un cambiamento qualitativo dei legami culturali e umanitari nello spazio mondiale”² e auspicando “l'emergere di nuove grandi opere culturali”³. Sono stati realizzati nel 2018 più di 310 eventi comprendenti 35 mostre, 37 spettacoli teatrali, 68 concerti di musica sinfonica, 55 balletti, 31 progetti cinematografici, 45 *art festival* e 44 «tours of the leading folk ensembles»⁴ coinvolgendo 87 diverse istituzioni culturali italiane che hanno aderito con conoscenze, personale, materiali e strutture quali spazi espositivi e sale teatrali.

Tra queste anche l'Istituto per il Teatro e il Melodramma della Fondazione Giorgio Cini di Venezia che in collaborazione con il Museo Statale del Teatro e della Musica di San Pietroburgo ha dato luce alla mostra *Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes*, aperta al pubblico dal 5 ottobre al 19 novembre 2018 presso la Galleria di Palazzo Cini.

La Fondazione Giorgio Cini è una organizzazione non lucrativa di utilità sociale (ONLUS) istituita nel 1951 dal conte di Monselice Vittorio Cini in memoria del figlio Giorgio, deceduto a soli trent'anni il 31 agosto 1949 in un tragico incidente aereo a Cannes⁵. Cini, imprenditore, politico e filantropo, ha dedicato parte della sua vita e del suo patrimonio personale alla valorizzazione della città di Venezia. Alla morte del figlio riceve in concessione dallo stato l'Isola di San Giorgio Maggiore, antico complesso benedettino che, dalla caduta della serenissima nel 1797, diventa caserma e prigione militare. Fortemente degradata dall'occupazione militare, Cini inizialmente finanzia il restauro a opera di Ferdinando Forlati e restituisce il monastero benedettino all'antico splendore⁶. In seguito vi istituisce la Fondazione, un centro di arte e cultura che “costituisce il primo esempio in Italia di realizzazione di un organismo privato che pone tra le sue finalità principali la ricerca umanistica, in un periodo in cui al centro dell'interesse collettivo erano economia, scienza e tecnica”⁷. Oggi la Fondazione Giorgio Cini è un'istituzione riconosciuta internazionalmente, un centro di studi e un luogo di dibattito culturale che conta tra le proprie attività percorsi di ricerca, mostre, convegni e concerti, utili per lo sviluppo della conoscenza, dello studio e dell'esposizione del patrimonio artistico e culturale conservato nell'Isola di San Giorgio. All'interno del complesso, infatti, vi sono conservate collezioni d'arte di rilevante importanza e oltre trecentomila volumi riguardanti storia dell'arte, letteratura, teatro

² Citazione di Olga Golodets in <https://it.sputniknews.com/opinioni/201812126940935-stagioni-russe-progetto-cultura-italiani-Italia-Russia/>.

³ Ibidem.

⁴ <http://www.russianseasons.org>.

⁵ www.cini.it.

⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem.

e melodramma, musica e civiltà che rappresentano un incredibile strumento di studio⁸. Conservazione, valorizzazione e fruizione dei beni culturali custoditi sono, quindi, gli obiettivi e le funzioni principali dell'ente.

La Fondazione, seguendo il modello anglosassone, è suddivisa in differenti istituti tra i quali l'Istituto per il Teatro e il Melodramma, ex Istituto per le Lettere, il Teatro e la Musica fondato nel 1957, che ha come scopo primario lo studio della storia dello spettacolo nei suoi differenti ambiti⁹. Sono custoditi dall'Istituto più di ventimila libri che trattano il teatro, la danza e la musica, ripartiti tra alcuni degli archivi più importanti per il patrimonio culturale teatrale tra cui, per citarne alcuni, quelli di Arrigo Boito, Eleonora Duse, Aurel M. Milloss, Ulderico Rolandi, Luigi Squarzina e Elena Povoledo, che costituiscono una preziosissima fonte di studio e ricerca ed una testimonianza unica della vita teatrale passata. Tra i compiti propri dell'Istituto spiccano la conservazione, la tutela e la promozione dei propri fondi archivistici e dell'archivio iconografico, entrambi in continua espansione grazie a donazioni e nuove acquisizioni. È in atto, inoltre, una intensa opera di digitalizzazione dei materiali archivistici che vengono catalogati all'interno dell'"Archivio Iconografico Teatrale e Musicale che raccoglie attualmente oltre dodicimila schede catalografiche riguardanti documenti di natura interdisciplinare"¹⁰ che consentono agli studiosi la visione su scala internazionale di delicati materiali scenici. I materiali in possesso dell'Istituto vengono valorizzati tramite ricerca, studi, pubblicazioni, iniziative culturali come seminari e convegni e allestimenti di mostre tematiche aperte ad un pubblico vasto ed eterogeneo. Dal 2007 l'Istituto è diretto da Maria Ida Biggi la quale, con la collaborazione di enti italiani ed esteri, svolge attività di studio e diffusione dell'arte drammatica e melodrammatica di primaria importanza all'interno del mondo culturale italiano. Tra queste collaborazioni personali si inserisce quella con Tatiana Shumova, Vicepresidente della Fondazione per le iniziative sociali e culturali russe, responsabile per il Governo Russo della promozione e divulgazione della cultura russa in Italia, che, con il suo operato, "ha apportato un significativo contributo allo sviluppo della cooperazione internazionale nel campo della cultura e dell'arte"¹¹. Grazie al rapporto professionale e personale tra la Shumova e la Biggi sono numerosi i progetti che negli anni vengono realizzati tra i quali la mostra *Eleonora Duse e Vera Komissarzhevskaya. Due dive allo specchio*, tenutasi nel Museo Statale della Storia Contemporanea Russa nel 2017, esposizione che mette a confronto la vita e l'arte di queste grandi attrici di fine Ottocento. La mostra è un primo riuscito sforzo congiunto di 'scambi culturali' tra i due paesi che, attraverso la dinamica giuridica

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ <https://festivaldelcinemarusso.jimdo.com/il-centro/tatiana-v-shumova/>.

dei prestiti esteri di materiale artistico, ha consentito di mostrare a Mosca meraviglie dell'Archivio Duse quali autografi, fotografie, oggetti e abiti conservati nell'Istituto per il Teatro e il Melodramma.

Sulla scia di queste collaborazioni con la Dottoressa Shumova, la Professoressa Biggi viene invitata a partecipare a Ca' Foscari il 20 aprile 2018 alla conferenza *Russia e Italia: Common Cultural Space* che ha come obiettivo quello di consentire a diversi rappresentanti delle istituzioni culturali sia russe che italiane di incontrarsi e scambiarsi opinioni relativamente a possibili gemellaggi culturali. L'incontro è stato organizzato dal Centro Studi sulle Arti della Russia (CSAR) che “svolge una sistematica attività di ricerca, valorizzazione e diffusione dello straordinario patrimonio culturale che la Russia ha elaborato nel corso della storia”¹². È durante questo convegno che la Direttrice dell'Istituto incontra Natalia Metelitsa, Direttrice del Museo Statale del Teatro e della Musica di San Pietroburgo, luogo di esposizioni permanenti e temporanee dedicate alla storia del teatro russo e dei suoi protagonisti. Inizia, così, tra le due, un dialogo che sfocia nell'idea di realizzare tramite l'impegno congiunto una mostra che consenta di dar luce a materiali nuovi ed inediti in Italia appartenenti al museo russo. È la Metelitsa a proporre l'utilizzo dei materiali facenti parte della collezione del coreografo Michael Fokine riguardanti l'attività di Léon Bakst. L'idea viene immediatamente accolta da Maria Ida Biggi la quale, avendo studiato e conoscendo lo scenografo e costumista russo, ritiene che la mostra sia un'occasione interessante per portare al pubblico veneziano (reso internazionale dal turismo) figurini e costumi considerati capolavori assoluti del Novecento. Inoltre, la mostra risponde alla “necessità di valorizzare e trasmettere la conoscenza dello spettacolo come parte integrante del nostro patrimonio culturale”¹³. Il teatro e le sue molteplici manifestazioni spettacolari sono, infatti, parte costitutiva di un patrimonio culturale intangibile che spesso tende ad essere sottovalutato, privilegiando invece lo sviluppo di mostre e esposizioni basate su materiali tangibili come i dipinti e le sculture. Realizzare una mostra inerente alle attività che ruotano attorno al palcoscenico teatrale, seppure più complesso per caratteri intrinseci che successivamente verranno analizzati, è, invece, una componente fondamentale della valorizzazione e della salvaguardia di quel patrimonio stesso, elementi costitutivi delle attività portate avanti dall'Istituto diretto dalla Professoressa Biggi. Da qui la calorosa accoglienza dell'idea e l'immediata partecipazione al progetto, realizzato con grande impegno e dedizione nell'arco di soli cinque mesi.

¹² www.unive.it.

¹³ Paola Bertolone, Maria Ida Biggi, Donatella Gavrilovich, *Performing Arts Museums and Exhibitions*, Roma, UniversItalia, 2013, p. 10.

La mostra *Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes* non è la prima mostra italiana che vede l'arte di Bakst esposta al pubblico ma, all'interno di questi precedenti esperimenti, il lavoro dello scenografo era inserito in contesti più ampi quali il suo rapporto con Benois, i Balletti Russi o la scenografia del Novecento; per la prima volta, invece, quella che viene portata allo sguardo del pubblico è una mostra monografica su Bakst, che lo vede protagonista assoluto e che espone bozzetti e figurini inediti, tutti appartenenti ad una medesima collezione che non è mai stata esposta prima in Italia nella sua quasi interezza.

Di seguito, il progetto scientifico della mostra che ne analizza gli aspetti costitutivi e le finalità, sottolineandole l'importanza e l'unicità.

fondazione
GIORGIO CINI onlus

ISTITUTO PER IL TEATRO E IL MELODRAMMA

*Léon Bakst. Symbol of Sergei Diaghilev's
Ballets Russes Venice, Palazzo Cini, 4th
of October - 12th / 19th of November*

The exhibition dedicated to Léon Bakst (1866-1924), aims to get the Italian public to know the early career of the Russian artist who became universally acclaimed for his work with the *Ballets Russes*. The exhibition is the result of a joint effort between the St. Petersburg State Museum of Theatre and Music, where the largest collection of Bakst's sketches for the Imperial Theatre and for Diaghilev's *Ballets Russes* is held, and the Istituto per il Teatro e il Melodramma of the Fondazione Giorgio Cini in Venice which has been active, since its establishment in 2007, in the study of the performing arts. The event will take place within the Russian Season in Italy, an initiative organized by the Russian Ministry of Culture. The exhibition will present some of the artist's early sketches and drawings for the ballet *Heart of Marquis* made for the Hermitage Theatre in 1902, rare works for Euripides and Sophocle's tragedies created for the Imperial Alexandrinsky Theatre between 1902 and 1904, along with well known creations for Diaghilev's ballets, which represent the highlights of the exhibition. His original works will be complemented by production photos, costumes and a set model related to the original staging of the operas and ballets designed by Bakst's to provide an insight on the activity of the celebrated Russian artist from his early years to the successful Ballets Russes period.

Léon Bakst, born as Lev Schmule Rozenberg, was a Russian painter, set

and costume designer. After studying in St. Petersburg at the Academy of Arts and Imperial Academy he moved to Paris where he continued his studies at the Académie Julian. In the mid 90s, he joined the circle of writers and artists formed by Sergei Diaghilev and Alexandre Benois and obtained first recognition by producing graphic works for their periodical *Mir iskusstva*, meaning "World of Art". His fame is attached to the costumes and set designed since 1908 for the Ballets Russes' s productions *Cleopatra* (1909), *Scheherazade* (1910), *Carnaval* (1910), *Narcisse* (1911), *Le Dieu Bleu* (1911), *L'après-midi d'un faune* (1912) and *Daphnis et Chloé* (1912).

Scientific Project:

Maria Ida Biggi, Istituto per il Teatro e il Melodramma,
Fondazione Giorgio Cini, Venice Natalia Metelitsa, State Museum
of Theatre and Music, St Petersburg

Léon Bakst.

Symbol of Sergei Diaghilev's

Ballets Russes 4th October –
19th November

Palazzo Cini,
Dorsoduro
684, Venice

Opening
times:

All days 11 - 19 (last entrance 18.15) / Tuesday closed

For information:

Istituto per il
Teatro e il
Melodramma
tel.

041/2710236

teatromelodramma@cini.it



ISOLA DI SAN GIORGIO MAGGIORE - 30124 - VENEZIA

Telefono: 041 5289900 - Telefono diretto: 041 2710236 - Fax: 041 2710215

E-mail: teatromelodramma@cini.it - Sito Internet: www.cini.it

Codice fiscale: 80009330277

Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale (ONLUS)

Capitolo 2: I contenuti della mostra

1- I Balletti Russi di Djagilev

Il 19 maggio 1909 Sergej Djagilev presenta al Théâtre du Châtelet di Parigi la sua prima serata di spettacoli: è un trionfo. I Balletti Russi entrano così nella storia della danza, diventando un fenomeno internazionale che ha contribuito a cambiare radicalmente la scena teatrale primonovecentesca¹⁴.

Djagilev nasce il 19 marzo 1872 a Selišči, nella provincia di Novgorod. Proviene da una famiglia aristocratica benestante, amante delle arti: i genitori organizzano frequentemente in casa serate di giochi, concerti e recitazione, attività alle quali Djagilev prende attivamente parte fin da bambino¹⁵. In questo fervido e creativo ambiente familiare, il futuro impresario cresce circondato dall'arte, studiando pianoforte, componendo musica, scrivendo poesie e considerando sé stesso un esteta, un *dandy* dai gusti raffinati ed eleganti, un artista poliedrico capace di ottenere grandi risultati in ogni ambito artistico¹⁶. Nel 1890, seguendo il volere del padre, si trasferisce a San Pietroburgo per studiare giurisprudenza all'università ma, ben presto, inizia ad interessarsi soprattutto alla pittura, alla musica e al teatro, arti particolarmente ferventi nella capitale russa alla fine dell'Ottocento. Frequenta alcune lezioni al conservatorio di San Pietroburgo, incontra artisti noti stringendo amicizie e conoscenze, e si inserisce prepotentemente nella vita culturale della città unendosi ai Nevsky Pickwickians grazie al cugino Dimitri Filosofov, già membro dell'organizzazione¹⁷. Il gruppo, istituito negli ultimi anni dell'Ottocento, si raccoglie attorno al suo fondatore, l'artista Alexandre Benois, il rampollo di una famiglia facoltosa di San Pietroburgo molto attiva in ambito teatrale. Il Nevsky Pickwickians è un circolo informale di giovani intellettuali amanti delle arti ed educati nelle migliori scuole di San Pietroburgo, "unito dall'ostilità nei confronti tanto dell'Accademia delle Arti, quanto dei canoni del realismo didattico"¹⁸. Djagilev ben presto assume la direzione del gruppo cambiandone il nome in Mondo d'Arte (Mir Iskusstva) e trasformandolo quasi in un movimento artistico impegnato in diverse

¹⁴ Patrizia Veroli e Gianfranco Vinay, *I Ballets Russes di Diaghilev tra storia e mito*, Roma, Futura Grafica SRL, 2003.

¹⁵ Boris Kochno, *Diaghilev and the Ballets Russes*, New York, Harper and Row, 1970.

¹⁶ John Bowl, catalogo della mostra *Teatro della Ragione/ Teatro del Desiderio. L'Arte di Alexandre Benois*, Milano, 1998.

¹⁷ P. Veroli e G. Vinay, *cit.*

¹⁸ J. Bowl, *cit.*, p. 21.

esperienze pittoriche ed editoriali, rese possibili solo dall'abilità di Djagilev nel trovare il supporto economico necessario a finanziare queste attività culturali¹⁹.

Gli artisti del gruppo, di cui Bakst è il più famoso e conosciuto, non pubblicarono mai un manifesto ma il loro credo può essere riassunto dall'espressione *art for art's sake* di Oscar Wilde²⁰: cercando di rendere la loro vita un'opera d'arte, il gruppo costituisce "una tribuna per la fecondazione incrociata dei concetti estetici"²¹ dove tutte le discipline umanistiche, ed in particolare la pittura, vengono studiate, analizzate ed infine esposte al pubblico. Questi diversi artisti di diverse arti hanno degli elementi in comune: sono legati da una fascinazione per la bellezza del passato e "le epoche remote come l'Antica Grecia, la Russia pagana, il Medio Oriente e Versailles"²²; tendono a "interpretare l'arte come 'abilità' anziché come 'religione' e a negare per essa un'utilizzazione sociale o politica immediata"²³; sono tutti giovani intellettuali che celebrano il culto del dilettantismo inteso come qualità positiva.

Djagilev, che si interessa anche di giornalismo e critica d'arte, fonda la rivista «Mir Iskusstva» pensata per dar luce alle attività del gruppo omonimo. Pubblicata tra il 1899 e il 1904 a San Pietroburgo, la rivista conta tra i suoi collaboratori anche Bakst che ne diventa il responsabile artistico. «Mir Iskusstva» è scritta dai membri dell'organizzazione, giovani dilettanti e non giornalisti professionisti, che si propongono di utilizzarla per risvegliare gli animi degli intellettuali russi; tutti lavorano con l'obiettivo di sfruttare questo mezzo di comunicazione per far conoscere alla Russia la musica contemporanea, gli scrittori delle nuove generazioni e i pittori simbolisti. È un rinnovamento degli ambienti artistici russi totale quello che viene chiesto e cercato dal gruppo di Djagilev²⁴.

Tra gli artisti del Mondo d'Arte, inizialmente, l'unico amante del teatro è Benois, il vero cultore, colui che maggiormente voleva lavorare a contatto con il sipario. Benois è un ammiratore di Wagner, della sua idea di spettacolo come di 'opera d'arte totale', del balletto ed è anche notevolmente influenzato dalla compagnia dei Meiningen che aveva visto in scena a San Pietroburgo²⁵. Sotto l'influenza di Benois e dopo la visione dell'Opera Company di Mr Mormontov anche gli altri intellettuali iniziano ad interessarsi al mondo teatrale, in particolare quello operistico. Tutti desiderano delle carriere in ambito teatrale e la scenografia diventa quindi il più esaltante e duraturo campo di attività per gli artisti del movimento come Bakst e Benois.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Ibidem.

²¹ Ivi, p. 23.

²² Ibidem.

²³ Ibidem.

²⁴ Ibidem.

²⁵ P. Veroli e G. Vinay, *cit.*

Iniziano a lavorare per le prime produzioni indipendenti e anche Djagilev vi si cimenta: decide di produrre per il Teatro Marijnskij *Sylvia ou La Nymphe de Diane* di Léo Delibes nel 1901, balletto che non è mai andato in scena ma che rappresenta la sua prima esperienza teatrale autonoma.

Djagilev, educato come musicista, è, in realtà, un uomo dai molteplici interessi: critico d'arte e letterario, impresario, produttore e, dai primi anni del Novecento, diventa molto conosciuto anche come 'curatore'²⁶, organizzatore di esibizioni e mostre d'arte realizzate soprattutto a Parigi. Infatti, appassionato di pittura e di arti decorative fondate sulle tradizioni originali del suo paese, dal 1897 realizza una serie di esibizioni pensate per esportare la sua cultura natia in Europa e dare agli artisti russi fama internazionale. Attua degli 'scambi culturali' convinto da un lato della necessità di mostrare in patria l'arte moderna dei paesi europei e, dall'altro, di far conoscere nelle capitali europee l'arte dei grandi pittori che aveva scoperto in Russia e nei paesi scandinavi²⁷.

Questo progetto raggiunge fama e notorietà con la mostra pittorica di arte russa organizzata al Grand Palais di Parigi nel 1906 che si rivela un successo strepitoso. La mostra viene descritta come la prima estesa rappresentazione dell'identità nazionale russa fuori dalla patria e per il lavoro svolto sia Bakst che Benois vengono insigniti con la Légion d'Honneur, riconoscimento che invece il mecenate rifiuta²⁸. Djagilev stesso considera questa esposizione la sua prima *Saison Russe*²⁹ alla quale seguono una serie di concerti di musicisti russi all'Opéra di Parigi e un'opera lirica, *Boris Godunov* di Modest Petrovič Musorgskij, la quale prevede nel terzo atto un balletto finale che viene particolarmente apprezzato dal pubblico parigino. Quando, raccogliendo gli applausi, Djagilev afferma che i migliori ballerini del mondo si trovano in Russia, Gabriel Astruc, impresario, manager, critico e giornalista teatrale, gli chiede di portarli a Parigi offrendosi di pagare per le spese che la creazione di una compagnia di balletto avrebbe comportato e che Djagilev non avrebbe potuto sostenere³⁰. Una compagnia di danza richiede, infatti, spese economiche considerevoli: è necessario stipendiare i ballerini, gli insegnanti, i coreografi, gli scenografi e i costumisti e pagare la creazione e costruzione dei materiali utili alla realizzazione dello spettacolo.

Quindi, agli inizi del Novecento, Djagilev torna a San Pietroburgo con l'idea di creare una compagnia di danza ed è proprio nel gruppo del Mondo d'Arte che trova i suoi principali collaboratori: "i Ballets Russes possono e devono essere percepiti come un'estensione immediata dell'ideologia artistica del gruppo di San Pietroburgo"³¹. È infatti nella dimensione del teatro e

²⁶ Hans Ulrich Obrist, *Fare una mostra*, Milano, Utet, 2018

²⁷ P. Veroli e G. Vinay, *cit.*

²⁸ J. Bowl, *cit.*

²⁹ P. Veroli e G. Vinay, *cit.*

³⁰ Charles Spencer, *Léon Bakst and the Ballets Russes*, Londra, Academy Editions, 1995.

³¹ J. Bowl, *cit.*, p. 25.

del balletto che si realizza magistralmente il lavoro creativo del gruppo, “here their ideals of an integrated perfected existence, a complete realisation of life-made-art was possible”³². Tra i fondatori dei Balletti Russi, infatti, oltre a Djagilev, si contano i pittori appartenenti al gruppo Alexandre Benois e Léon Bakst, i coreografi Michel Fokine e Léonide Massine, includendo, in seguito, anche nuovi giovani compositori come Nikolaj Rimskij-Korsakov, Aleksandr Borodin e Igor Stravinskij. Il 1908 è il momento di svolta per la creazione della compagnia, l’anno dell’incontro tra Djagilev e Vaslav Nijinskij, ballerino ricordato come il più grande del suo tempo, allora giovanissimo allievo della scuola di danza del Teatro Mariinskij, una delle migliori a livello internazionale. Entrambi sono consapevoli dei benefici che potrebbero ottenere da una collaborazione: Djagilev, fortemente attratto dal ballerino, conosce la fama del suo talento e sa come poterlo sfruttare a livello economico; Nijinskij, allo stesso tempo, conosce la fortuna che l’impresario sta avendo a Parigi e il suo progetto di creare una compagnia di danza e spera di poterne trarre dei vantaggi professionali³³. Sarà, infatti, Djagilev a ‘lanciarlo’ sui palchi internazionali l’anno dopo e a decretarne il successo straordinario, assegnandogli il ruolo di primo ballerino nei Balletti Russi. È da questo incontro che si sviluppa concretamente la compagnia che si solidifica, in seguito, con l’ingaggio del coreografo Michel Fokine, “one of the most relevant creative forces in the success of the Ballets Russes”³⁴. Fokine studia danza al Mariinskij ma si distanzia presto dal repertorio classico dei Teatri Imperiali: il suo lavoro di coreografo lo spinge a cercare un movimento più libero, che riesca ad esprimere forti emozioni. Condizionato dal naturalismo di Isadora Duncan, ricerca un movimento più essenziale e puro e una maggiore unione tra musica, coreografia e scenografia³⁵. Negli anni dei Balletti Russi la danza è oggetto di una rivoluzione: si sviluppa “la danza ‘libera’, detta poi ‘moderna’, che portava con sé una messa in questione dei fondamentali non solo estetici, ma fenomenologici, della danza artistica”³⁶. E Fokine è uno dei promotori di questo cambiamento. I Balletti Russi consentono a Fokine di realizzare pienamente le sue idee coreografiche dato che, come Djagilev, considera il balletto come ‘opera d’arte totale’ nella quale tutti gli elementi scenici devono essere in armonia con il progetto artistico. Allo stesso tempo Djagilev vede in Fokine il coreografo perfetto, capace di apportare all’impresa la giusta dose di innovatività per sedurre il pubblico senza urtarlo. La riuscita di questo connubio artistico è totale: il coreografo assicura senza dubbio il successo della

³² C. Spencer, *cit.*, p. 67.

³³ Vaslav Nijinsky, *Diari*, Milano, Adelphi, 2013

³⁴ C. Spencer, *cit.*, p. 54.

³⁵ P. Veroli e G. Vinay, *cit.*

³⁶ Ivi, *cit.*, p. 13.

compagnia nei loro primi anni di attività e compone capolavori assoluti, ancora oggi rappresentati³⁷.

I capolavori dei Balletti Russi sono ‘opere d’arte totali’, nascono da una combinazione tra l’abilità imprenditoriale, organizzativa e promozionale di Djagilev, il genio visionario di Fokine, il talento di Nijinskij e la creatività di Bakst:

per realizzare la fusione desiderata, i creatori (compositore, coreografo e scenografo) devono lavorare assieme, partecipando, tutti e tre, alla gestazione sin dal primo momento. Non si tratta, cioè, di definire una trama, un libretto, e di produrre -indipendentemente l’uno dall’altro- il coefficiente scenico in cui ciascuno è specialista, mettendo assieme a posteriori le varie componenti dello spettacolo, perché ciò ne determinerebbe, secondo Djagilev, solo una somma e non un amalgama. Si tratta, invece, a suo giudizio, di far provare musicista, coreografo e pittore in continuo contatto, in modo tale che l’evento scenico venga costruito attraverso una serie di mediazioni successive e interpersonali fra i vari artisti. Tale idea di preparazione della messinscena mira ad attribuire lo stesso rilievo a tutte le componenti dell’allestimento, a fare in modo che nessuno possa vantare una funzione egemonica³⁸.

A questo lavoro d’*équipe* si devono gli straordinari risultati raggiunti. Ma, essendo i balletti il frutto della combinazione di molte menti diverse non si può mai avere la certezza della loro paternità³⁹. Nonostante le decisioni finali relative agli spettacoli e alla loro organizzazione vengano prese da Djagilev, nel primo periodo di attività, gli artisti partecipanti sono autorizzati a esprimere le loro opinioni nelle riunioni che avvenivano in modo informale a casa dell’impresario. La mancanza di una paternità certa è una delle ragioni dei numerosi e frequenti litigi all’interno del gruppo, in particolare tra Bakst e Benois, i quali rivendicano per sé le medesime idee riguardanti le diverse disposizioni scenografiche. Il rapporto tra i due collaboratori non è mai stato pacifico: entrambi dediti alla stessa arte, ma non disposti a raggiungere compromessi riguardo le scelte artistiche della compagnia⁴⁰.

Molte discussioni nascono anche a causa di ragioni di carattere economico; i ballerini e gli stessi intimi collaboratori dell’impresario vengono stipendiati con ritardi notevoli, rischiando saltuariamente di non essere retribuiti affatto. Per la realizzazione degli spettacoli e per il pagamento dei membri della *troupe* gli incassi, nonostante la grande affluenza di pubblico, non sono mai sufficienti e Djagilev si vede costretto a reperire le risorse economiche nei modi più disparati, accettando prestiti e compensi da svariati sostenitori ed elaborando sempre nuove strategie imprenditoriali come, ad esempio, la vendita di elementi accessori agli spettacoli:

³⁷ Ibidem.

³⁸ Elena Randi, *Fokine, Nizinskij, Nizinskaja: tra evento scenico e Weltanschauung*, in «Il castello di Elsinore» n. 77, Bari, Edizioni di Pagina, 2018, p. 52.

³⁹ P. Veroli e G. Vinay, *cit.*

⁴⁰ J. Bowlit, *cit.*

diventano fonti di guadagno le fotografie scattate in *atelier* dei ballerini mentre danzano, i costumi e le scene, nonché i programmi di sala che, grazie al lavoro di Bakst, per la prima volta diventano bellissimi e colorati, oggetti preziosi per gli spettatori che vogliono conservare un ricordo della loro esperienza a teatro. Djagilev stipula, inoltre, dei contratti vincolanti con i suoi collaboratori che stabiliscono l'esclusività della realizzazione dei balletti che, quindi, non possono essere messi in scena autonomamente dai ballerini e dai coreografi e, così facendo, accentra nella sua compagnia tutte le possibilità di guadagno⁴¹.

La compagnia dei Balletti Russi giunge a Parigi nel 1909 e inaugura la stagione il 19 maggio al Théâtre du Châtelet che viene appositamente rivoluzionato per l'occasione: Djagilev lo rende funzionale alle sue esigenze artistiche e lo adatta ad accogliere un pubblico aristocratico ed elegante. All'impresario interessa, infatti, catturare l'attenzione di un pubblico d'*élite* composto non solo da curiosi e benestanti annoiati, ma, soprattutto, da intellettuali e possibili finanziatori, coloro che possono permettersi l'alto prezzo dei biglietti di teatro.

Il balletto non era mai stato uno spettacolo democratico: e tuttavia verso la fine dell'Ottocento sia in Europa che negli Stati Uniti la danza teatrale era arrivata a condividere col music-hall e persino col circo ballerini [...] e pubblico⁴².

Opposta a questa tendenza si dirige l'avventura di Djagilev che segna "il ritorno del balletto al rango di *divertissement* aristocratico"⁴³.

A Parigi, capitale della cultura europea agli inizi del Novecento, la vita teatrale è particolarmente vivace e da più parti si avverte l'esigenza di un rinnovamento artistico e culturale. La scena teatrale primonovecentesca si presenta come un vasto campo di ricerca e di sperimentazione di nuove teorie sceniche: vengono realizzate nuove forme di spettacolo e la parola d'ordine è 'riteatralizzare' il teatro, superando tutte le vecchie convenzioni⁴⁴. La carica inventiva dei Balletti Russi risponde a pieno a questa nuova esigenza artistica e i loro spettacoli si caratterizzano per essere qualcosa di completamente nuovo sotto molteplici punti di vista. Dal punto di vista contenutistico i balletti presentano costantemente un "sexual undertones"⁴⁵, sono pensati per essere delle grandi esibizioni di sesso e violenza, aventi come soggetto-cardine il tema del corpo; infatti "the simple tale of sex and violence is quintessentially Ballets Russes [...] to which audiences happily responded"⁴⁶. Djagilev, da attento impresario e critico, sa perfettamente sia

⁴¹ P. Veroli e G. Vinay, *cit.*

⁴² Ivi, p. 18.

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ Dall'apparato didascalico della mostra *Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes*.

⁴⁵ C. Spencer, *cit.*, p. 67.

⁴⁶ Ivi, p. 76.

cosa può attrarre il pubblico a teatro, sia come ‘vendere’ la sua compagnia: presenta gli spettacoli come

‘autenticamente’ russi. Essi includevano l’interpretazione ricca di sentimento dei ballerini, musiche che traducevano una certa ideologia orientalista con ondulazioni melodiche e cromatismi, ambientazioni remote e leggendarie, potenza cromatica dei *décor* e dei costumi⁴⁷.

L’identità russa diventa un mito di esportazione⁴⁸.

Una caratteristica fondamentale e un aspetto altamente innovativo si ha, inoltre, dal punto di vista scenografico: i balletti della compagnia vengono considerati ‘spettacoli per gli occhi’ e la componente visiva assume, quindi, un ruolo cruciale⁴⁹. Si spiega, così, l’importanza del lavoro svolto da Bakst come scenografo e costumista. Gli scenografi dei Balletti Russi non hanno avuto una preparazione come tali, tutti sono arrivati alla costruzione delle scene attraverso la pittura a cavalletto. Tutti pittori, ma nessuno diplomato all’Accademia di Belle Arti, e questo è stato un vantaggio: consente loro di non avere una mentalità rigida e accademica e di essere, invece, capaci di spaziare tra diversi scenari⁵⁰. Bakst passa dalla realizzazione di scenografie a tema ellenico ad altre ambientate in Francia e San Pietroburgo. Negli allestimenti scenici di Parigi fatti per Djagilev, Bakst sbalordisce il pubblico con la sua profusione di colore e le sue forme tattili. Una critica che spesso gli viene mossa sui costumi e sulle scene è che questi sono “troppo visivi, che ‘lo spettacolo domina troppo la musica’”⁵¹, ma questo accade secondo il volere di Djagilev che si pone come imperativo quello di creare uno ‘spettacolo per gli occhi’. Bakst dipinge su molteplici dimensioni: i movimenti dei ballerini in costume all’interno della scena dipinta fanno parte del suo disegno accuratamente preparato⁵². È per questo che partecipa alle discussioni relative al libretto e alla coreografia. Nello specifico, la relazione tra scenografia e coreografia è particolarmente riuscita nei Balletti Russi grazie al lavoro congiunto di Bakst e Benois con Fokine. Anzi, secondo gli scenografi, Fokine è stato grandemente debitore dei pittori. Benois sostiene che “the part played by the painters was a great one; [...] we were the real masters of the ballets”⁵³. Anche Bakst sottolinea in molteplici occasioni la sua importanza, evidenziando il suo coinvolgimento diretto nella costruzione della coreografia e sminuendo il lavoro di Fokine: “he was like the rest of them, [...] he had no imagination. I had to show him what was wanted scene

⁴⁷ P. Veroli e G. Vinay, *cit.*, p. 15.

⁴⁸ *Ibidem*.

⁴⁹ J. Bowlt, *cit.*

⁵⁰ *Ibidem*.

⁵¹ *Ivi*, p. 43.

⁵² C. Spencer, *cit.*

⁵³ *Ivi*, p. 93.

by scene. He just arranged the steps”⁵⁴. Risulta evidente come Bakst insista per mantenere il controllo generale della realizzazione del balletto causando così ulteriori litigi all’interno del gruppo, già retto da un fragile equilibrio.

Djagilev e i suoi collaboratori progettano la prima stagione con dei tempi di realizzazione brevi e con una compagnia di circa trecento artisti relativamente priva di esperienza e dotata di scarse possibilità economiche; di conseguenza considerano, saggiamente, di mettere in scena un repertorio già esistente. Nel 1909, quindi, vengono presentati una serie di spettacoli che si basano sull’abilità congiunta di Fokine e di Bakst e che culminano con il primo grande successo della compagnia: *Cleopatra*, l’ultimo dei balletti rappresentati al Théâtre du Châtelet, una nuova versione di un precedente balletto di Fokine intitolato *Nuit d’Egypte*. Per i parigini è una rivelazione e segna l’inizio di una rivoluzione artistica e teatrale⁵⁵. È Bakst a suggerire come prima ballerina per il ruolo di Cleopatra Ida Rubinstein, ancora non avvezza alle scene. Djagilev dopo la riluttanza iniziale decide di scritturarla grazie a pressioni di carattere economico. La Rubinstein, infatti, oltre al ruolo di protagonista, ‘ricopre’ anche quello di finanziatrice. Nata in una famiglia russa benestante e rimasta orfana da giovane, la Rubinstein impiega il patrimonio familiare lasciato dai genitori per sostenere e finanziarie le arti. Non era solo una ‘danzatrice’ ed una interprete, ma anche, e soprattutto, una mecenate e un personaggio mondano della Belle Époque. Sono la sua ricchezza e la sua fama che convincono l’impresario a scritturarla, nonostante la sua scarsa preparazione come ballerina. “The risk paid off trumps”⁵⁶. Entrando in scena all’interno di un sarcofago come una mummia coperta di veli colorati, venendone poi liberata dalle ancelle e rivelando il suo fascino androgino esaltato dallo splendore di un costume egiziano, infiamma l’animo del pubblico⁵⁷.

Il balletto è una storia di sesso e violenza che rispetta perfettamente lo stile di Djagilev, di Bakst e dei Balletti Russi. Il pubblico ne resta estasiato e Djagilev vede confermata la sua idea di uno ‘spettacolo sensazionalistico’ come chiave del successo⁵⁸, uno spettacolo che deve essere realizzato tramite ingredienti attentamente amalgamati tra loro: “music, dancing, design, all exciting and entertaining, while the stories were simple and basic”⁵⁹ così da essere facilmente comprensibili.

Dopo la fortuna iniziale la compagnia torna a San Pietroburgo e Djagilev progetta la stagione successiva, basandola su quello che più aveva attirato il pubblico: l’eccitamento visivo dei colori,

⁵⁴ Ivi, p. 104.

⁵⁵ P. Veroli e G. Vinay, *cit.*

⁵⁶ C. Spencer, *cit.*, p. 73.

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ P. Veroli e G. Vinay, *cit.*

⁵⁹ C. Spencer, *cit.*, p. 81.

le tematiche di violenza e sesso, la musica carica di passione. La stagione del 1910 è un susseguirsi di successi, primo dei quali *Sheherazad*, un balletto in un atto e due quadri con la musica di Nikolaj Rimskij-Korsakov e le scene e i costumi di Bakst. Questo spettacolo viene considerato sotto ogni aspetto la prima reale creazione dei Balletti Russi, totalmente originale nel concetto e nella performance, stabilendo quello stile e quella forma di intrattenimento spinta ed eccessiva che era ed è completamente e solamente loro⁶⁰. Altri successi della stagione del 1910 sono *Carnaval*, balletto più romantico rispetto ai precedenti, e *L'Oiseau du Feu* con le musiche di Igor Stravinskij. Alla fine della seconda stagione le colonne portanti della compagnia sono Bakst, Stravinskij e Nijinskij, ormai lui stesso coreografo: nei suoi spettacoli introduce forti innovazioni, prendendo le distanze dallo stile del balletto dell'epoca. I suoi radicali movimenti angolari, uniti alla forte carica di sottintesi sessuali, causano disordini in molti teatri⁶¹. Nelle stagioni seguenti molti balletti vengono composti proprio su Nijinsky, sulla sua abilità e capacità artistica, giocando allo stesso tempo con la sua androginità sul palcoscenico. Nella stagione del 1911 sono pensati appositamente per il ballerino *Le Spectre de la Rose* e *Narcisse*. Questa è anche la stagione in cui, per la prima volta, il nome *Saison Russe* viene abbandonato ed eliminato dal cartellone per essere sostituito dalla denominazione *Ballets Russes de Sergeij Djagilev*, sottolineando il modo in cui il balletto prevarica ora su tutte le altre arti, diventando quella più importante agli occhi dell'impresario⁶².

Dopo la stagione del 1912 i rapporti all'interno della compagnia iniziano a sgretolarsi, a partire dall'abbandono di Nijinsky dopo il suo matrimonio con una contessa ungherese nel 1913, un grave tradimento verso Djagilev. Parallelamente anche Fokine lascia la compagnia a causa dei conflitti con l'impresario riguardanti i contenuti dei balletti, ritenuti dal coreografo eccessivamente scandalosi e violenti, e risentito della maggior importanza acquisita da Nijinsky. Dal 1914 si assiste ad un progressivo allontanamento degli altri iniziatori del movimento, tra cui gli scenografi Benois e Bakst. Djagilev ha cercato di sostituire i suoi collaboratori con nuovi giovani artisti (per la scenografia e i costumi l'impresario ha tentato di coinvolgere Pablo Picasso, Henri-Émile-Benoît Matisse, Joan Mirò, Giorgio De Chirico, ecc.) ma i risultati non sono soddisfacenti e grandi come quelli ottenuti dal primo gruppo, i quali, dopo la Prima Guerra Mondiale, hanno tutti lasciato la compagnia. Alla fine della guerra è grazie ai mecenati inglesi e al pubblico britannico affezionato e coinvolto che la compagnia può sopravvivere⁶³.

⁶⁰ J. Bowl, *cit.*

⁶¹ Elena Randi, *Protagonisti della danza del XX secolo*, Roma, Carocci Editore, 2014.

⁶² P. Veroli e G. Vinay, *cit.*

⁶³ *Ibidem*.

Nonostante il sostegno internazionale i Balletti Russi cessano di fare *tournée* in Europa e in America nel 1925 e si ‘spengono’ insieme al loro creatore: Djagilev muore il 1929 al Lido di Venezia. I tentativi di mantenere la *troupe* attiva dopo la morte dell’impresario non si sono rivelati efficaci: i coreografi degli ultimi anni hanno creato gruppi di scarsa durata o sono stati chiamati a lavorare con i corpi di ballo dei teatri d’opera in virtù della partecipazione proprio al gruppo di Djagilev. Diversi impresari hanno provato a mettere in scena di nuovo negli anni 30 i balletti della compagnia: nascono ovunque Balletti Russi come quelli di Monte Carlo o di Covent Garden ed è grazie a queste produzioni che la memoria e l’eredità della compagnia originaria si sono mantenute vive. Sono stati dei continuatori, ma non degli innovatori⁶⁴.

Ciò nondimeno, hanno realizzato un encomiabile lavoro di promozione del balletto, la fiaccola si è mantenuta accesa, e, per merito di continue *tournée*, vecchi e nuovi balletti sono stati danzati decine, centinaia di volte, dall’Australia a tutti gli Stati Uniti e all’America Latina, per mesi, in condizioni spesso molto difficili dal punto di vista logistico, in particolare durante la Seconda Guerra Mondiale⁶⁵.

Sono innegabili le innovazioni introdotte e consolidate nella danza e nel teatro dai Balletti Russi ed è cruciale il luogo che occupano del Novecento. Caratteristiche delle produzioni di Djagilev riguardanti lo stile coreografico e registico, la drammaturgia, la scenografia e i costumi si sono imposte con enorme forza, generando una traccia nella storia del teatro occidentale che non può e non deve essere sottovalutata o evitata⁶⁶.

2- Léon Bakst: la vita e lo stile

Bakst, pittore, scenografo e costumista teatrale, il più noto e celebrato a livello internazionale fino all’avvento della Prima Guerra Mondiale⁶⁷, nasce il 9 maggio del 1866 a Grodno, città in Bielorussia al confine con la Polonia, con il nome di Lev Schmule Rozenberg. La famiglia di Bakst è di religione ebraica, molto credente, di classe media e vive nel quartiere ebraico di San Pietroburgo, dove il padre, un uomo d’affari, ha spostato la famiglia per ragioni lavorative.

Frequenta il liceo classico di San Pietroburgo e negli stessi anni si appassiona all’arte pittorica. Dotato di grande talento, tra il 1883 il 1887 frequenta le lezioni all’Accademia Imperiale di Belle Arti dove non viene apprezzato dai suoi docenti e dalla quale, in seguito, viene espulso a causa

⁶⁴ Ibidem.

⁶⁵ Ivi, p. 202.

⁶⁶ Ibidem.

⁶⁷ J. Bowl, *cit.*

della realizzazione di una tela della Pietà che Bakst declina con tematiche giudaiche⁶⁸. In questi anni di studio entra in contatto con artisti che avranno un ruolo importante nella sua vita tra i quali l'amico Valentin Serov.

Nel 1889 cambia il cognome in Bakst, adottando una rivisitazione del cognome del nonno materno Baxter, per ragioni non ben precisate, forse per creare un'aura di mistero attorno alla sua figura, 'moda' tra gli intellettuali dell'epoca (teoria supportata dal fatto che la sua biografia è molto confusa ed incerta fino a questo momento), oppure per cercare di tutelarsi a causa delle repressioni sociali che nascono sulla scia dell'antisemitismo in Russia⁶⁹.

Gli anni Novanta sono anni di crescita culturale molto intensa per Bakst che, volendosi affermare come pittore e mantenendosi come illustratore di libri per bambini e di riviste di vario genere, ha, allo stesso tempo, la possibilità di viaggiare molto in Europa (Germania, Belgio, Spagna, Italia, Francia), apprendendo e studiando nuove tecniche pittoriche e venendo in contatto con diversi movimenti culturali. Una volta tornato a San Pietroburgo ha l'occasione di conoscere Alexandre Benois che lo introduce nel gruppo Nevsky Pickwickians, chiamato poi Mondo d'Arte sotto la guida di Sergej Djagilev. Nonostante venga considerato dai membri del movimento artistico come un'*outsider*, un 'ebreo provinciale'⁷⁰, il suo talento viene riconosciuto e tra il 1889 e il 1904 diventa il responsabile dell'organizzazione meccanica della rivista «Mir Iskusstva»: segue "i dettagli della scelta dei caratteri, il *layout*, la decorazione della pagina e la distribuzione delle riproduzioni"⁷¹, occupandosi allo stesso tempo della creazione delle illustrazioni e di ritocco fotografico. Bakst grazie all'incarico nella rivista può permettersi di dedicarsi esclusivamente all'arte pittorica, non occupandosi più di insegnamento e decorazioni di interni. Inizialmente, infatti, il Mondo d'Arte dedica particolare attenzione alle arti visive e a quelle rappresentative in tutte le loro sfaccettature e molteplicità dei fenomeni: arte demoniaca, ritrattistica, Art Nouveau, arte paesaggistica, ecc.⁷² Anche il lavoro di Bakst all'interno del gruppo si inserisce in questo interesse: negli ultimi anni dell'Ottocento il futuro uomo di teatro vuole ancora più di ogni altra cosa essere un pittore e dedicarsi esclusivamente alla pittura. I lavori pittorici di Bakst in questi anni sono "more confident and assured than earlier works, represent a diversity of styles and subjects, none of which arrived at the individuality, and commitment of later theatre designs"⁷³. In questi anni Bakst realizza moltissimi autoritratti e ritratti dei suoi compagni intellettuali,

⁶⁸ E. Ingles, *cit.*

⁶⁹ C. Spencer, *cit.*

⁷⁰ J. Bowl, *cit.*

⁷¹ Ivi, p. 39.

⁷² Ibidem.

⁷³ C. Spencer, *cit.*, p. 44.

splendidi esercizi di realismo psicologico che prendono ben poco dallo Jugendstil e dall'Art Nouveau. [...] I ritratti di Bakst sono 'non teatrali', e nella loro libertà e immediatezza raramente evocano associazioni con scene, quinte, strutturazioni e gestualità controllata⁷⁴.

Ma quando, all'interno del gruppo, la tendenza del momento diventa l'arte teatrale, Bakst viene immediatamente coinvolto, e nel 1901 inizia la sua esperienza in questo mondo a lui nuovo come scenografo e costumista con il balletto *Sylvia*, mai andato in scena. "La partecipazione al progetto [...] gli consentì di fare l'esperienza pratica dello spazio teatrale, di come trasferire un'idea dallo studio al palcoscenico, e di come collaborare con gli artisti, i tecnici e i finanziatori"⁷⁵. Bakst ha 35 anni quando per la prima volta si avvicina al teatro e, in tal senso, il suo è un esordio tardo; lo scenografo, però, vi si sente istantaneamente a suo agio, sente "il teatro dentro di sé"⁷⁶ e crede fin dall'inizio della sua carriera che questo lavoro sia la sua vocazione. L'amore per la pittura e il suo talento creativo, dopo anni passati a dipingere e a illustrare libri, trovano finalmente un giusto campo di espressione: la scenografia e i costumi. Senza il Mondo d'Arte Bakst non si sarebbe mai avvicinato al teatro, non sarebbe stato fondato dal 'culto del dilettantismo' e dalla perversa interazione di ragione e desiderio propri del gruppo (e caratteristiche della sua opera successiva) e, di conseguenza, non avrebbe ottenuto il medesimo successo⁷⁷.

Sulla scia di questa nuova e travolgente passione, Bakst tra il 1902 e il 1904 affronta le prime esperienze teatrali. Realizza le scene e i costumi per *Le Coeur de la Marquise*, balletto che rappresenta il suo debutto come scenografo autonomo per un vero e proprio allestimento. Per l'occasione Bakst crea un padiglione rococò che però lo delude; la scenografia, infatti, non rispecchia a pieno i suoi disegni. Lavora poi a *Die Puppenfee*, balletto importato dalla cultura austriaca: la trama racconta della vita di un negozio di giocattoli di Vienna che durante la notte prende vita. Bakst decide di cambiare il *setting* originale dell'opera ambientandola nella San Pietroburgo del 1850 circa e ricreando fedelmente la copia di un famoso negozio di giocattoli in attività sulla Nevsky Prospect, ideando, quindi, una scenografia facilmente riconoscibile dal pubblico. Il negozio è, inoltre, dotato di grandi finestre dove le comparse cioè i passanti sono visibilissimi agli occhi degli spettatori. Bakst suscita, così, un forte effetto di realismo e verosimiglianza che crea un contrasto notevole con la favola delle bambole animate. Le scene e i costumi, che riprendono quelli delle bambole dell'epoca, vengono molto apprezzati poiché considerati capaci di esprimere allegria e ingenuità⁷⁸; è un Bakst molto diverso rispetto a quello

⁷⁴ J. Bowlit, *cit.*, p. 40.

⁷⁵ Ivi, p. 41.

⁷⁶ Ibidem.

⁷⁷ Ibidem.

⁷⁸ C. Spencer, *cit.*

che viene ricordato dalla storia come il maestro della sensualità. Ma questo è il periodo dei primi lavori e, nonostante gli spettacoli ottengano i favori del pubblico, Bakst non è completamente soddisfatto dei suoi risultati. Nondimeno, questo è un momento importante per la sua carriera perché viene riconosciuto dai contemporanei come “splendido scenografo, raffinato, di gusto, con un’immaginazione sconfinata, assolutamente squisito e aristocratico”⁷⁹. Già in queste prime esperienze teatrali, Bakst dimostra una completa comprensione dei canoni teatrali, una fervida immaginazione, un talento particolare e un controllo totale della tecnica pittorica, molto fluida, grazie alla preparazione ricevuta all’Accademia di Belle Arti e dal lavoro di illustratore⁸⁰.

Negli stessi anni realizza, inoltre, tre allestimenti consecutivi a tema ellenico: *Ippolito* nel 1902, *Edipo a Colono* e *Antigone* nel 1904. L’antica Grecia e il mondo classico rappresentano il modello culturale di Bakst per eccellenza⁸¹. Gli allestimenti ‘ellenici’ incarnano già i principi chiave della scenografia di Bakst: si allontana, infatti, dalla “‘bella prospettiva’ e dalla pedanteria etnografica del teatro tradizionale, per dirigersi verso ampie diagonali, [...] curve esuberanti”⁸² e occulte simmetrie tipiche del suo stile. Vedeva già “il corpo sul palcoscenico come un meccanismo cinetico che definiva lo spazio circostante e che era da esso definito”⁸³.

Nel 1902 va in scena *Ippolito*, il primo vero successo della carriera di Bakst. Basato sulla tragedia di Euripide, lo spettacolo viene rappresentato al teatro Alexandrinsky di San Pietroburgo. Lo scenografo crea scene e costumi che esprimono la sua idea di classicità, dove ogni dettaglio è ben definito e i colori sono combinati per restituire una visione d’insieme armonica e coerente. I suoi figurini, inoltre, non sono semplici indicazioni per il sarto ma definiscono profondamente il personaggio e il ruolo giocato all’interno dello spettacolo⁸⁴. Bakst per la scenografia crea un anfiteatro greco di fronte ad un fondale rialzato e, probabilmente, la sua relativa inesperienza ha contribuito a un risultato non complessivamente apprezzato. Secondo i contemporanei, infatti, la scenografia non ha soddisfatto appieno le loro aspettative, non riscuotendo, quindi, un consenso generale. Nonostante questo, non sono mancati i commenti positivi allo spettacolo grazie al fatto che per la prima volta quelli che Bakst ha messo in scena non sono i soliti greci stile impero, ma figure greche autentiche, dotate di costumi belli e nuovi. È l’autenticità greca la protagonista della scena⁸⁵.

⁷⁹ Anna Ostroumova-Lebedeva, citazione in J. Bowl, *cit.*, p. 42.

⁸⁰ *Ibidem*.

⁸¹ C. Spencer, *cit.*

⁸² J. Bowl, *cit.*, p.42.

⁸³ *Ibidem*.

⁸⁴ *Ibidem*.

⁸⁵ *Ibidem*.

Bakst ha poi l'occasione di rielaborare nuovamente il mito dell'antica Grecia con l'*Edipo a Colono*, tratto dalla tragedia di Sofocle, questa volta in chiave fantastica: i costumi dimostrano infatti, allo stesso tempo, una comprensione archeologica dell'antica Grecia e una viva immaginazione artistica. “I costumi di *Edipo a Colono*, con le loro pieghe sciolte, le cinture, i bracciali e le trecce, enfatizzano il principio dinamico della rappresentazione”⁸⁶ e ricevono grazie alla loro modernità pieni assenti da parte del pubblico, mentre lo stesso non si può dire per le scene. La critica è concorde a tal proposito nell'affermare che Bakst, inizialmente, sia stato più portato per il lavoro di costumista rispetto a quello di scenografo, identificando nei suoi costumi dei veri e propri capolavori.

Negli stessi anni, Bakst si innamora di Ljubovi Gritsenko, una vedova benestante di religione cristiana, e nel 1903 si converte dal giudaismo al luteranesimo per pacificare l'animo della famiglia di lei e poterla sposare. La conversione religiosa in Bakst, “who all his life [...] had been a good and orthodox son of Israel”⁸⁷, provoca delle profonde crisi etiche e morali che sfoceranno, complice anche la ripetuta lontananza, nel divorzio nel 1910, data in cui si riconverte alla religione ebraica.

Nonostante la carriera teatrale sia in questi anni quella maggiormente perseguita da Bakst, nel 1906 partecipa alla mostra pittorica di arte russa organizzata da Djagilev al Grand Palais di Parigi con 18 opere. La mostra viene descritta come la migliore esibizione di arte Russa fuori dalla patria ed è un successo enorme, per la quale Bakst viene insignito con la Légion d'Honneur, riconoscimento che gli vale la notorietà nella capitale francese.

Nel 1907 intraprende un viaggio in Grecia con l'amico Serov con lo scopo di studiare e approfondire le sue già ampie conoscenze storiche e artistiche sul mondo greco antico, acquisite, anni prima, attraverso lo studio di libri, oggetti, vasi e affreschi dell'ellenismo custoditi all'Hermitage e al Louvre. Durante il viaggio Bakst fa schizzi di tutto ciò che vede per evitare di incorrere in superficialità storica nella realizzazione delle scene⁸⁸. Quello ellenico è un mondo che ha grande influenza nel suo lavoro artistico. Questa esperienza di contatto intimo con la cultura e il paese greco lo hanno trasformato sia come scenografo, facendolo diventare più consapevole dello spazio e del colore, sia come costumista: i suoi costumi diventano più convincenti e personali⁸⁹. È solo dopo questo viaggio che Bakst raggiunge il suo inconfondibile stile, “with a new mastery over space and colour”⁹⁰. Il mondo classico non lo immaginava “raffinato e pallido, [...] ma un mondo dai colori brillanti e adesso lo vedeva: quel viaggio fu al

⁸⁶ Ibidem.

⁸⁷ Prince Peter Lieven, citazione in C. Spencer, *cit.*, p. 169.

⁸⁸ Léon Bakst, *In Grecia con Serov*, Milano, excelsior 1881, 2012.

⁸⁹ C. Spencer, *cit.*

⁹⁰ Ivi, p. 64.

tempo stesso una rivelazione e una conferma. [...] La sua tavolozza diventò quella sorprendente gamma di colori brillanti usati poi in teatro con tanta freschezza e originalità⁹¹.

Tornato in Russia, nel 1908, disegna il costume di Ida Rubinstein per *Salomè*, dramma tratto da un'opera di Oscar Wilde. La seconda collaborazione più importante della vita di Bakst è, infatti, quella con la 'ballerina' che procedette continuativamente dal 1904, anno di produzione dell'*Antigone*, al 1924, anno della morte dello scenografo. Considerata a lungo come l'amante dell'artista, Ida è in realtà la musa di Bakst, continuamente presente nei suoi disegni, perfetta per lui da vestire grazie alla sua fisicità: è molto alta e longilinea ed asseconda l'amore per il mondo orientale di Bakst con il suo aspetto esotico e misterioso, il volto dai tratti orientali, i capelli neri e gli occhi scuri⁹². Per ricoprire il ruolo di Salomè, Bakst le disegna un costume audace, composto da un succinto *top* unito con delle perle ad una gonna corta orlata con altre perle che raggiungono il pavimento, fissandole i capelli con bandane e pendenti⁹³. L'interprete, sotto la guida privata di Michael Fokine, debutta per la prima volta come ballerina sul palcoscenico con questo balletto, per il quale si sveste completamente durante la danza dei sette veli, creando scandalo (lo spettacolo verrà censurato) e incrementando notevolmente la sua fama e quella di Bakst.

Nel 1909 i due realizzano insieme, per i Balletti Russi di Djagilev, *Cleopatra*. Questo è un anno chiave nella vita di Bakst, è l'inizio della collaborazione con Djagilev e la sua compagnia di danza che ottiene a livello internazionale un enorme successo, facendo conoscere e portando alla ribalta il suo costumista e scenografo; Bakst si rivela al mondo come un genio ed inizia la sua era di dominio artistico nei teatri Russi ed Europei⁹⁴. Lo stile di Bakst, infatti, diventa maturo con il lavoro di direttore artistico nella compagnia di Djagilev. Capisce che le scene, i costumi e gli artisti hanno uguale importanza nello spettacolo e il palcoscenico diventa la sua tela. Caratteristica prima dell'opera di Bakst è l'utilizzo di colori molto decisi: la sua grande innovazione e originalità consiste nella capacità di "determinare la giusta 'banda di colore' per un dato allestimento e poi seguirla fino in fondo"⁹⁵. Aveva elaborato a tal proposito anche un uso simbolico del colore:

ho notato spesso che ciascun colore del prisma esiste una gradazione che a volte esprime freschezza e castità, a volte sensualità e perfino bestialità, a volte orgoglio, a volte disperazione. [...] Ci sono rossi che sono trionfali e ci sono rossi che uccidono. C'è un blu che potrebbe essere il colore della Maria Maddalena, e c'è un blu di Messalina. [...] Generalmente il mio metodo è quello di prendere un motivo semplice e variarlo all'infinito, in modo da creare un'armonia tra colore e linea⁹⁶

⁹¹ J. Bowl, *cit.*, p. 58.

⁹² P. Veroli e G. Vinay, *cit.*

⁹³ C. Spencer, *cit.*

⁹⁴ *Ibidem*.

⁹⁵ J. Bowl, *cit.*, p. 58.

⁹⁶ Léon Bakst in un'intervista per il New York Tribune citata in Ivi, p. 59.

che venivano usati come espedienti organizzativi per creare un forte impatto emotivo nel pubblico. “L’essenza del mio disegnare per il teatro si basa sulla distribuzione estremamente colorata delle macchie di colore sullo sfondo di una scena con costumi che corrispondono direttamente al fisico dei ballerini”⁹⁷. Per la prima volta il palcoscenico diventa una tela da dipingere: il pavimento ed il soffitto vengono attentamente considerati, i mobili sono disegnati accuratamente, le luci assumono un’importanza fondamentale. I costumi, le scarpe e gli oggetti scenici devono essere realizzati nei minimi dettagli usando i tessuti e i materiali migliori, e così anche il trucco e le parrucche.

L’approccio di Bakst alla scenografia è

entusiasmante perché, mentre univa ‘l’outrancière d’un barbare au raffinement sensuel d’un décadent’, faceva anche ogni sforzo per coordinare decorazione e figura umana. [...] Considerava il corpo come una forza dinamica che deve essere esposta e amplificata nei movimenti, non rinchiusa e nascosta. Invece dell’unità costretta, statica, che il corpo tendeva a rappresentare sulla scena accademica, [...] Bakst cercava di rendere il corpo stesso una totalità espressiva, e di liberare i suoi movimenti, esercitando però al tempo stesso la ragione e la proporzione. [...] Completava anche i movimenti fisici del corpo aggiungendo appendici come veli, piume o gioielli oppure creando complicati modelli astratti di abiti, in modo da estendere ed enfatizzare i movimenti del corpo dello spazio⁹⁸.

È in *Cleopatra*, il primo successo della compagnia, che i colori accesi di Bakst trovano la loro prima vera espressione. “Per i parigini fu una rivelazione e per Bakst un trionfo”⁹⁹. *Cleopatra* scopre “la sua padronanza delle combinazioni cromatiche e l’uso dei cinque colori primari in armonie infinite, così come la sua giusta intuizione che la nota di stile va trovata nella coerenza e nell’uniformità”¹⁰⁰. I diversi elementi scenici sono tenuti insieme da un

formidabile disegno, una struttura, nel quale riversava motivi tipici egiziani che erano ripresi e ripetuti nei movimenti, nei costumi e perfino negli ornamenti indossati dai ballerini. Questa atmosfera dominante fluiva ininterrottamente dall’inizio alla fine, di modo che il suo contributo al balletto è visto come la linea e il colore essenziali di un grande movimento ritmico. Forniva così l’elemento di connessione per tutta una serie di ritmi.¹⁰¹

Questo commento, anche se riferito ad un differente spettacolo, rimane veritiero: è ciò che viene definito ‘bakstiano’.

⁹⁷ Lettera di Léon Bakst a Djagilev datata 18 aprile 1911 citata in Ivi, p. 58.

⁹⁸ Ivi, p. 42.

⁹⁹ Ivi, p. 58.

¹⁰⁰ Huntly Carter, citazione in Ibidem.

¹⁰¹ Ibidem.

“*Cleopatra* was a ‘first’ for Bakst in many senses; his first major theatrical event, his first complete work seen in the West and, perhaps more importantly, the first production on which he fully and openly stamped his own personality”¹⁰², dove si nota la sua fascinazione per il corpo umano e per l’orientalismo sulla scena. Una delle caratteristiche fondamentali dell’arte di Bakst è, infatti, l’orientalismo, inteso sia come ellenismo che come vicinanza al mondo arabo, e che, come corrente artistica, ha dominato il primo periodo dei Balletti Russi e influenzato ogni aspetto dell’arte decorativa occidentale¹⁰³. Altra caratteristica del suo lavoro che compare in *Cleopatra* e che non emerge precedentemente è la sua abilità nel tradurre il sensuale in arte: il tema del sesso e della violenza e il nudo femminile hanno ispirato tutti i suoi lavori migliori e creato un ponte di comunicazione artistica con Djagilev¹⁰⁴. Bakst è stato ‘artista del desiderio’ ma sapeva temperarlo con la ragione¹⁰⁵, non sfociando mai nella volgarità, ma riuscendo, comunque, a catturare la fantasia dell’*audience*.

Se *Cleopatra* ha fatto conoscere al pubblico parigino la sua originalità è, in seguito, con la seconda stagione del 1910, ed in particolare con *Sheherazade*, che Bakst si imprime definitivamente nella mente degli spettatori per la sua unicità: secondo le testimonianze, lo spettacolo comunica sensazioni forti con scene e costumi originalissimi, celebrati ancora oggi come il capolavoro di Bakst ed il suo stile assume definitivamente le connotazioni di sensuale, erotico e sontuoso¹⁰⁶. La scenografia e i costumi di *Sheherazade* avevano “the most excessive colours the stage had ever seen”¹⁰⁷: ricchi di verdi, di blu, di rossi, di arancio, di gialli brillanti, in contrasto fra loro; ma questi colori sono utilizzati per “sottolineare e confermare la violenza e l’erotismo della musica, della coreografia e della danza. Anche se Bakst non ebbe mai paura di usare colori in violento contrasto tra loro, i suoi disegni non furono mai in conflitto con l’azione di nessun particolare balletto”¹⁰⁸. In contrasto con questi colori forti si hanno in *Sheherazade* i corpi seminudi color carne dei ballerini, il fondale, anch’esso color carne, costruito con materiali morbidi e lineari come rimando al corpo. I costumi dimostrano l’eccessività anche nelle forme che riescono allo stesso tempo a mostrare e a nascondere il corpo umano.

Naturalmente sulla scena Bakst emancipa il corpo dal suo convenzionale camuffamento, ma non lo espone semplicemente per un richiamo erotico, anche se le sue languide sultane incantano con le loro esplicite e voluttuose proporzioni. Bakst considera il corpo nudo come una totalità estetica, la cui artisticità era stata

¹⁰² C. Spencer, *cit.*, p. 77.

¹⁰³ P. Veroli e G. Vinay, *cit.*

¹⁰⁴ C. Spencer, *cit.*

¹⁰⁵ J. Bowlt, *cit.*

¹⁰⁶ C. Spencer, *cit.*

¹⁰⁷ Ivi, p. 81.

¹⁰⁸ J. Bowlt, *cit.*, p. 59.

dimenticata sotto il peso dell'abito sociale e teatrale. [...] Allo stesso tempo, e per quanto amasse l'anatomia umana, Bakst riteneva che la sua bellezza stesse proprio nella tensione fra il visto e il non visto, qualità che raggiunse in modo magistrale¹⁰⁹.

I costumi sono i suoi capolavori, presentando un sodalizio tra un erotismo eccessivo e un controllo decorativo ed assecondando il movimento dei ballerini grazie all'uso di veli, gioielli e piume. Guardando i costumi delle donne e dello Scià comprendiamo che per Bakst, lussuria e sensualità erano non meno femminili che maschili. Ed è proprio per un uomo, il ballerino Vaslav Nijinskij che Bakst crea alcuni costumi diventati leggendari come quello realizzato in *Le Spectre de la Rose*; il costume è un capolavoro, basato su un'unione di elementi umani e morfologici, creato con una serie di petali pendenti di diverse sfumature di rosa cuciti sul vestito, che rendono Nijinskij “neither male nor female, but a symbol of instinctive sexuality”¹¹⁰.

Sheherazade rende Bakst “secondo la sua stessa [...] opinione, ‘il più famoso pittore del mondo’”¹¹¹ ed uno degli scenografi più impegnati. Bakst è, infatti, un lavoratore instancabile: tra il 1911 e l'inizio della Prima Guerra Mondiale disegna scene e costumi per 9 balletti di Djagilev, per 4 spettacoli di Ida Rubinstein con cast di centinaia di elementi, per vari spettacoli di opera lirica, per balli in maschera diventando, così, anche legislatore di moda a Parigi e realizza, inoltre, mostre monografiche in diverse capitali europee, come quella esposta nel 1911 presso il Museo di Arti Decorative di Parigi che ottiene un successo clamoroso¹¹².

Il 1912 è l'anno in cui la collaborazione tra Bakst e i Balletti Russi raggiunge il suo apice; dopo questa stagione il suo intervento nella compagnia andrà progressivamente indebolendosi. Primo balletto è *Le Dieu Bleu* che, ambientato in India, rientra tra gli spettacoli in cui lo scenografo declina il suo amore per l'orientalismo. Il bianco puro predomina nei costumi, contrastando con la roccia color arancio, con il verde acceso della vegetazione e con un cielo stellato blu scuro. “Bakst said he aimed at an arrangement of patches of colour like a bouquet of flowers”¹¹³. Le scene di Bakst che rappresentano il tempio Indù circondato da rocce gigantesche e da vegetazione tropicale lussureggiante, sono fra le sue scene più esotiche¹¹⁴. Per i costumi Bakst realizza abiti eleganti e delicati, molto più che negli spettacoli precedenti, utilizzando perle, pendenti, sciarpe e dipingendo di blu Nijinskij. Altro costume molto celebrato, disegnato appositamente per il ballerino di punta della compagnia è quello indossato nello spettacolo *L'Après-midi d'un Faune*. Bakst crea uno dei costumi più memorabili di tutti i tempi per Nijinsky nel ruolo del fauno: una

¹⁰⁹ Ivi, p. 43.

¹¹⁰ C. Spencer, *cit.*, p. 96.

¹¹¹ J. Bowlt, *cit.*, p. 59.

¹¹² C. Spencer, *cit.*

¹¹³ Ivi, p. 104.

¹¹⁴ Ibidem.

calzamazza color carne che lasciava le braccia nude, maculata, coperta di punti neri di differenti misure; il costume presenta una coda e Nijinsky ha in testa due corna dorate da capra. In vita viene posta una cintura a cui sono appesi grappoli d'uva, simbolo di Dioniso, Dio del vino e del sesso. Bakst gli allunga le orecchie utilizzando il trucco, rendendole appuntite come quelle di un animale¹¹⁵. Il costumista è, infatti, il primo a dedicarsi compiutamente anche all'arte del *make-up*, considerato un prolungamento del costume di scena¹¹⁶. È in grado di trasformare completamente un artista, renderlo irriconoscibile e vicino al personaggio rappresentato. Così come il palcoscenico, anche i corpi di attori e ballerini diventano la tela di Bakst, da camuffare e coprire con i costumi e il trucco, presente al punto che viene utilizzato addirittura per sottolinearne la muscolatura.

Dalla stagione del 1912 Bakst si distanzia progressivamente dalla compagnia di danza; nel 1914 Bakst e Djagilev lavorano alla creazione di un balletto intitolato *Le Papillon* e da questo momento fino al 1917 non ci sono ulteriori collaborazioni. Bakst e Djagilev collaborano ancora lungo il 1917 ma il rapporto professionale e personale si sgretola a causa del fatto che artisticamente cercano e vogliono percorrere strade differenti, avendo in merito litigi furibondi. Influisce notevolmente anche il sovraccarico di lavoro portato avanti da Bakst e la depressione della quale si ammala. La collaborazione si trascina faticosamente fino al 1921 quando viene interrotta definitivamente dopo la realizzazione de *La bella addormentata*, l'ultima opera creata insieme a Londra, per la quale Bakst realizza quasi trecento costumi. Quella con i Balletti Russi è la collaborazione più importante nella vita di Bakst, una collaborazione che ha reso entrambi quello che noi oggi ricordiamo: la compagnia di ballo e lo scenografo più famosi del Novecento¹¹⁷. Le scene e i costumi di Bakst sono, infatti, una delle ragioni principali per cui i Balletti Russi sono così memorabili. Grazie alla fiducia che Djagilev gli riserva, Bakst riesce ad imprimersi nel cuore del pubblico, ottenendo fama e celebrità, portando innovazione, cambiamento e colore sui palcoscenici del mondo.

La sua fama e il suo impegno in ambito teatrale sono tali che dal 1912 lo scenografo non tornerà più in Russia, complice anche il fatto che nello stesso anno non gli viene rinnovata la cittadinanza a San Pietroburgo, necessaria a causa della religione ebraica. Nonostante poi, nel 1914, anno in cui diventa membro dell'Accademia Imperiale delle Arti di San Pietroburgo, gli viene annullato il divieto di residenza, Bakst preferisce continuare a vivere a Parigi, seguendo le *tournées* dei Balletti Russi.

¹¹⁵ Elena Randi, *cit.*

¹¹⁶ C. Spencer, *cit.*

¹¹⁷ P. Veroli e G. Vinay, *cit.*

Nell'ultimo decennio della sua vita viaggia frequentemente in Europa e negli Stati Uniti, nonostante le condizioni di salute diventino sempre più precarie, vivendo di comparizioni e letture riguardanti la sua attività teatrale passata. La sua carriera artistica, concretamente sviluppata a partire dal 1909, quando Bakst aveva ormai 45 anni, ed il suo successo, ottenuto in 'tarda' età, subiscono un *anticlimax*: il lavoro dello scenografo diventa sempre meno fitto di impegni e nuove realizzazioni e ruota, invece, attorno alla fama ottenuta in passato nella compagnia di Djagilev¹¹⁸. Muore il 27 dicembre del 1924 di edema polmonare, dopo un periodo difficile segnato dalla depressione e dall'ipocondria, e viene sepolto a Parigi al cimitero di Batignolles. I difficili anni finali della sua vita sono probabilmente dovuti in parte anche al suo carattere, che l'ha portato ad un progressivo isolamento. "Bakst was an extremely complex and difficult man. His friends and colleagues, whilst often expressing admiration and affection, also use such terms as 'excessive vanity', 'love of publicity', 'touchy', 'unbalanced', 'chameleon', 'nevrastenic'"¹¹⁹.

Nonostante ciò sono tutti concordi nell'affermare l'importanza ed il valore del suo lavoro, sia come pittore e *graphic artist*, sia soprattutto come uomo di teatro:

it is his contribution to theatrical design that elevates him to one of the most brilliant of the stars. His impact on this field was incalculable. His colours, his undulating forms, the way 'he visualized his costumes in motion, and poetic motion at that', [...] made him a unique theatrical phenomenon¹²⁰.

¹¹⁸ C. Spencer, *cit.*

¹¹⁹ Ivi, p. 65.

¹²⁰ Elisabeth Ingles, *Bakst. The art of Theatre and Dance*, Londra Parkstone, 2000, p. 181.

Capitolo 3: Le opere e la loro circolazione

1- I materiali esposti

“La mostra [...] come lo spettacolo necessita di un tema chiaro, definito, concluso, e di un ordinamento che ne proporzioni le parti, le congegni e le concluda, come la regia fa con le azioni di una commedia”¹²¹.

La mostra *Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes* accompagna il pubblico attraverso la vita e la carriera dello scenografo e costumista, dai primi lavori inediti fino al successo della compagnia di Djagilev. È, quindi, una mostra di carattere monografico che racconta ai visitatori il grande artista russo e il contesto storico in cui ha vissuto. Una mostra così costituita non era mai stata realizzata in Italia prima: le opere di Léon Bakst non avevano mai avuto l’opportunità di parlare per loro stesse. Ci sono stati, nel corso degli anni, numerosi esempi di mostre illustri con differenti tematiche collegate all’artista come i Balletti Russi, la scenografia del Novecento, il costume teatrale, ecc., tutte esposizioni in cui le opere di Bakst sono state presentate inserendole all’interno di un contesto narrativo di più grande portata. Nella mostra realizzata da Maria Ida Biggi e Natalia Metelitsa, invece, queste opere sono il cuore pulsante dell’esposizione e i narratori del tema preposto: la genialità, il talento e la passione di Léon Bakst.

I materiali esposti con la loro unicità e forza creativa parlano al pubblico raccontando la storia pensata dalle curatrici. Questi ‘beni teatrali’¹²² sono custoditi dalle due istituzioni che hanno partecipato alla realizzazione del progetto.

Appartenenti alla collezione del Museo Statale del Teatro e della Musica di San Pietroburgo, sono stati esposti a Palazzo Cini:

- 6 costumi originali realizzati a partire dai figurini di Léon Bakst, afferenti agli spettacoli *Ippolito* (1902), *Edipo a Colono* (1904), *Cléopâtre* (1909) e *Daphnis et Chloé* (1919);
- 37 figurini originali di Léon Bakst afferenti agli spettacoli degli esordi *Ippolito* (1902), *Le Coeur de la Marquise* (1902), *Die Puppenfee* (1903), *Edipo a Colono* (1904); agli spettacoli dei Ballets Russes *Cléopâtre* (1909), *Carnaval* (1910), *L’Oiseau de Feu* (1910), *Narcisse* (1910), *Daphnis et Chloé* (1919), *Le Dieu Bleu* (1912); alle opere liriche *Faust* (1910), *Manon Lescaut* (1910), *Thaïs* (1910), *Le Martyre de Sain Sébastien* (1911);

¹²¹ Citazione di Franco Albini in A. Cimoli, *Musei effimeri. Allestimenti di mostre in Italia 1949/1963*, Milano, il Saggiatore S.p.A., 2007, p. 161.

¹²² Lamberto Trezzini, *Il patrimonio teatrale come bene culturale*, Roma, Bulzoni Editore, 1991.

- un modellino realizzato a partire da un bozzetto di Léon Bakst per la scena di *Ippolito* di Euripide (1902);
- 50 fotografie originali afferenti agli spettacoli *Ippolito*, *Die Puppenfee*, *Edipo a Colono*, *Cléopâtre*, *Carnaval*, *L'Oiseau de Feu*, *Narcisse*, *Shéhérazade*, *Le Spectre de la Rose*, *Daphnis et Chloé*, *L'Après-midi d'un Faune*.

Sono molti e molteplici, quindi, i materiali prestatati dal museo russo per questa esposizione, che, per la prima volta, 'escono' dal paese così numerosi. Sono, infatti, la quasi totalità della collezione russa di Bakst custodita a San Pietroburgo che, divisa tra vari pezzi che la compongono, era già stata esposta in diverse occasioni, ma, unita, è inedita agli occhi del pubblico europeo.

Le fotografie, i bozzetti e i figurini hanno provenienze diverse. Quelli appartenenti al lavoro di Bakst per la compagnia dei Balletti Russi derivano dalla collezione privata del coreografo e ballerino Michel Fokine, stretto collaboratore di Djagilev. Fokine, come Bakst, occupato dai suoi numerosi impegni di lavoro negli Stati Uniti d'America, non torna in Russia nel corso degli ultimi anni della sua vita. Alla sua morte, i beni privati rimasti intonsi, passano di proprietà alla parente prossima più vicina al ballerino, una zia, che già li custodiva nella speranza che il nipote tornasse in patria per dirigere il Teatro Marinskji. Nel 1938, data di morte della stessa, i beni vengono concessi in uso allo Stato ed entrano così a far parte della collezione del Museo Statale del Teatro e della Musica. Altri bozzetti erano custoditi negli archivi dei Musei Imperiali ed altri ancora provengono da svariate collezioni private, donate poi al museo di San Pietroburgo.

I costumi, originariamente appartenenti ai Teatri Imperiali, entrano a far parte della collezione pietroburghese solo nel 1953, momento in cui vengono considerati capolavori essenziali per testimoniare il passato teatrale della storia russa. Prima di quel momento i costumi venivano utilizzati, considerati come 'strumenti di lavoro' venivano prestatati ai diversi teatri in caso di necessità. Inoltre, tra gli anni 50 e 60 del Novecento, il figlio di Fokine, Vitali, regala al Museo Statale del Teatro e della Musica un baule di costumi originali appartenenti al padre che vanno, quindi, ad arricchire significativamente la collezione.

Alla mostra *Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes* sono stati esposti anche 'beni teatrali' custoditi negli archivi dell'Istituto del Teatro e del Melodramma della Fondazione Giorgio Cini che sono risultati funzionali al completamento del percorso narrativo della mostra. Una delle 'sfide' che viene posta ai musei oggi, è, infatti, quella di "proporre iniziative coerenti con i propri obbiettivi statutari e collegate con le collezioni, in modo da valorizzarle"¹²³. È, quindi, opportuno che i materiali necessari per realizzare le mostre temporanee siano collegati con la *mission*

¹²³ Maria Vittoria Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo. La teoria e la prassi*, Roma, Carocci editore, 2011, p. 139.

dell'istituzione che le ospita e che le esposizioni seguano gli interessi e le finalità di quest'ultima: esporre la vita e la carriera dello scenografo russo risponde a pieno alle attività di diffusione dell'arte e del patrimonio teatrale perseguite dalla Biggi e dall'Istituto che dirige. Allo stesso tempo, però, si tratta anche di dar luce alla propria collezione, di rivelare i tesori che sono custoditi dal museo organizzatore, così da valorizzare le opere e l'immenso lavoro di tutela e conservazione che le circonda. Una 'buona' mostra temporanea consente di mostrare al pubblico qualcosa di nuovo¹²⁴, sia opere provenienti da altre istituzioni, sia beni custoditi negli archivi e, di conseguenza, raramente visionabili. L'Istituto della Fondazione Cini ha, dunque, risposto a questa 'sfida', organizzando una mostra in cui, oltre al materiale inedito proveniente dalla Russia, sono stati inseriti anche svariati 'beni teatrali' propri della Fondazione che, di consueto, non riuscirebbero a trovare spazio nelle esposizioni permanenti.

Tra questi:

- libretti e spartiti ottocenteschi e primonovecenteschi afferenti alle opere *La traviata* di Giuseppe Verdi, *Thaïs* di Jules Massenet, *Faust* di Charles Gounod, *Manon Lescaut* di Giacomo Puccini, *Le Martyre de Sain Sébastien* di Claude Debussy appartenente all'Archivio Ulderico Rolandi;
- programmi originali dei Ballets Russes stampati tra il 1910 e il 1917 dell'Archivio Aurèl M. Milloss;
- materiali della collezione iconografica raccolta dal coreografo Aurèl M. Milloss tra il 1940 e il 1960;
- varie riviste primonovecentesche.

La mostra in oggetto nasce, quindi, grazie al significativo contributo di entrambe le istituzioni che hanno acconsentito a esporre dei beni che altrimenti sarebbe stato estremamente difficile riuscire a visionare, quelli della Fondazione perché custoditi negli archivi, quelli del Museo russo per la distanza spaziale.

La distanza è, infatti, una barriera per le esposizioni artistiche che sembra ormai abbattuta grazie alla circolazione transnazionale dei beni culturali ed alla dinamica dei prestiti di opere d'arte.

¹²⁴ Massimo Malagugini, *Allestire per comunicare. Spazi divulgativi e spazi persuasivi*, Milano, FrancoAngeli, 2018.

2- La dinamica dei prestiti transnazionali¹²⁵

A regolare il complesso meccanismo di prestito dei beni culturali tra musei stranieri vi è il diritto transnazionale che disciplina i rapporti tra soggetti privati appartenenti a Stati diversi. Infatti, “in materia culturale si parla di prestito transnazionale in riferimento allo scambio temporaneo di opere d’arte tra istituzioni museali di Stati comunitari e musei e collezionisti di Stati extracomunitari”¹²⁶.

Un prestito è, quindi, uno scambio, un atto di concessione che, in tal senso, non implica alcuna modifica della proprietà del bene, rimanente al prestatore, ma solo una sua movimentazione temporanea. I prestiti transnazionali dipendono, infatti, dalla circolazione dei beni culturali ovvero lo spostamento fisico di questi regolato da diversi atti giuridici. Far circolare un’opera d’arte significa avvicinarla, renderla visibile e fruibile al più grande numero di persone possibile, lasciare che comunichi i suoi significati a tutti coloro che vogliono venirne a conoscenza. La libera circolazione della cultura, l’educazione della collettività, la valorizzazione, promozione e diffusione dei valori culturali sono le ragioni che motivano il trasferimento temporaneo della detenzione dei beni culturali a musei stranieri. I prestiti di opere d’arte consentono, infatti, di venire a contatto con la ricchezza culturale di altri popoli grazie alla capacità di questi beni di portare con sé il contesto culturale in cui sono inseriti e per i quali sono stati creati. In questo modo trasmettono conoscenze e arricchiscono coloro che ne fruiscono, contribuendo “a sostenere il dialogo interculturale tra i popoli e a incoraggiare la diversità e la cooperazione culturale”¹²⁷.

Per queste ragioni

dobbiamo in tutti i modi favorire questa circolazione che è sostanziale alla natura stessa dell’opera d’arte e dobbiamo quindi cercare di eliminare ogni impedimento, ostacolo o onere che possa frapponersi a quella fruizione globale che costituisce destino, corona e regno dell’opera d’arte¹²⁸.

¹²⁵ Le normative internazionali, comunitarie e nazionali e i numerosi documenti non vincolanti che trattano la materia del prestito dei beni culturali finalizzati all’organizzazione di mostre sono molteplici e meriterebbero una trattazione a sé stante. Sono, in questo paragrafo, nominati e discussi solo gli atti più significativi per l’analisi del caso specifico in oggetto.

¹²⁶ Anna Lucchese, *La circolazione transnazionale dei beni culturali a scopo non lucrativo*, tesi di laurea magistrale, Venezia, 2012/2013, p. 76.

¹²⁷ Ivi, p. 96.

¹²⁸ Gianfranco Negri-Clementi, Silvia Stabile, *Il Diritto dell’Arte. La circolazione delle opere d’arte*, Milano, Skira, 2013, p. 10.

Le diverse istituzioni culturali e museali hanno, infatti, tutte il medesimo scopo: la diffusione, tutela e valorizzazione dei loro beni. Per raggiungere questi obiettivi stringono collaborazioni e lavorano con altre istituzioni affini sapendo che

i prestiti in mostre dal puntuale e rigoroso valore scientifico sono importanti occasioni per svolgere attività di ricerca, porre alla fruizione pubblica opere e documenti inediti, costruire interessanti e originali chiavi interpretative, esplorare articolati sistemi di relazioni tra memoria e contemporaneità, e, nel caso dei musei, valorizzare patrimoni custoditi nei depositi, raramente esposti nei percorsi museali permanenti¹²⁹.

Il prestito dei beni culturali e la loro circolazione sono diventati, per tali ragioni, materie sempre più significative, che assumono di giorno in giorno maggior rilevanza grazie al fatto che le mostre temporanee sono esponenzialmente aumentate e, con queste, anche la circolazione di quelle opere che vi vengono esposte. La ragione alla base di questo incremento è dovuto al fatto che, grazie alla caratteristica della breve temporaneità, le organizzazioni culturali concedono con più facilità il prestito delle opere che tutelano.

Ma proprio perché

i prestiti per mostra sono la forma più frequente di scambio e collaborazione all'interno della comunità dei musei, è importante che si svolgano secondo principi concordati in ambito nazionale e internazionale e che le relative procedure siano per quanto possibile normalizzate¹³⁰.

Nonostante la rilevanza della materia e la necessità di avere delle regolamentazioni giuridiche per disciplinare le procedure di prestito, non esistono ancora “né in Italia né a livello internazionale e comunitario, norme giuridiche di portata generale che stabiliscano principi e criteri nel settore del prestito delle opere d'arte”¹³¹. Questa lacuna normativa¹³² viene compensata da “accordi bilaterali tra Stati dal carattere squisitamente contingente”¹³³ conclusi direttamente dalle parti e da prassi consuetudinarie condivise “emerse dall'autoregolamentazione delle istituzioni operanti nel settore”¹³⁴. Accordi e buone prassi, però, non sono tradizionali strumenti di normazione come leggi e regolamenti detti di *hard law*, ma sono, invece, norme di *soft law* cioè consuetudini prive di efficacia vincolante diretta. ‘Atti’ di questo genere non creano obblighi giuridici tra le parti e la loro applicazione viene rimessa al buon senso degli operatori nel settore poiché sono principi

¹²⁹ LCA Studio Legale, AXA ART, APICE MILANO SRL (a cura di) *IN and OUT. Guida pratica al prestito di opere d'arte*, Roma, 2018, p. 2.

¹³⁰ M. V. Marini Clarelli, 2011, p. 140.

¹³¹ Lorenzo Casini (a cura di), *La globalizzazione dei beni culturali*, Bologna, Il Mulino, 2010, p. 113.

¹³² Ibidem.

¹³³ Ivi, p. 113.

¹³⁴ Ibidem.

di autoregolamentazione “privi di efficacia giuridica cogente”¹³⁵: coloro che non osservano le regole non possono incorrere a sanzioni giuridicamente rilevanti.

A livello internazionale, tra queste regole autogestite, quelle più significative ed esaustive sono iscritte nei ‘Principi generali per la gestione dei prestiti e lo scambio di opere d’arte fra istituzioni’, anche detti Principi di Londra, che stabiliscono una serie di buone azioni da seguire. I Principi sono il documento principale in materia di circolazione transnazionale dei beni a scopo di prestito¹³⁶ e sono stati approvati a Londra nel 1995. Hanno subito poi nel corso del tempo svariate revisioni di cui l’ultima nel 2009. Trattandosi di un documento che stabilisce prassi e consuetudini non si può definire di *hard law* e, come tale, non è vincolante: la decisione della sua applicazione viene rimessa ad ogni singolo ente culturale. Gli scopi dei Principi di Londra sono quelli di stabilire e di diffondere un codice di condotta che possa essere condiviso tra le diverse istituzioni museali, e di

sviluppare la cooperazione e lo scambio di informazioni tra musei di tutto il mondo per realizzare comuni obiettivi culturali, per ridurre i costi non necessari a carico di tutti i soggetti interessati, nonché per garantire una migliore movimentazione e protezione dei beni culturali oggetto di scambio¹³⁷.

In tal senso, quindi, vengono elencati una serie di punti fermi¹³⁸ che trattano le differenti tipologie di prestito, le fasi procedurali da seguire, le tempistiche ed i costi che l’intero processo gestionale di movimentazione richiede, i documenti indispensabili (tra cui contratti di prestito, *facilities report*, *condition report*, polizze assicurative, ecc.), le modalità di trasporto e il tema del diritto di riprodurre e fotografare le opere prestate. Sanciscono anche il ruolo ed i compiti delle figure che di questo grande meccanismo si occupano come il *registrar* e il *courier*¹³⁹.

In Italia i punti che vengono stabiliti dai Principi di Londra sono stati ripresi ed adattati all’interno della ‘Guida per l’organizzazione di mostre d’arte’ elaborata da un gruppo di ricercatori del Ministero per i Beni e le Attività culturali (MIBACT). “La Guida contiene una dettagliata descrizione delle procedure da adottare per la gestione degli scambi e ad oggi costituisce il documento più completo destinato a chi gestisce i prestiti per mostre”¹⁴⁰. È una guida pratica, redatta da specialisti del settore museale, che non presenta carattere di *hard law*. Si articola in una dozzina di sezioni e stabilisce le fasi procedurali di prestiti di opere d’arte sia in entrata che in

¹³⁵ Ivi, p. 119.

¹³⁶ A. Lucchese, *cit.*

¹³⁷ *Ibidem.*

¹³⁸ L. Casini, *cit.*

¹³⁹ Vedi: *Principi generali per la gestione dei prestiti e lo scambio di opere d’arte fra istituzioni* (c.d. Principi di Londra) in italiano in MIBACT (a cura di), *Guida per l’organizzazione di mostre d’arte*, Essetre s.r.l., Roma, 2005.

¹⁴⁰ L. Casini, *cit.*, p. 121.

uscita, indicando i documenti inerenti ad ogni momento del processo, anche esemplificati in appendice¹⁴¹.

A completare la lacuna giuridica in materia dello Stato italiano, oltre alla Guida del MIBACT, assume grande rilievo anche il ‘Codice dei beni culturali e del paesaggio’ detto Codice Urbani, emanato a Roma con decreto legislativo del 22 gennaio 2004 n. 42. Il codice ha carattere impositivo di *hard law* e prevede delle sanzioni penali nei confronti dei trasgressori delle disposizioni che sancisce in materia di tutela e movimentazione dei beni culturali.

Esso tratta, in modo sistematico e organico, la circolazione dei beni culturali in ambito nazionale e recepisce anche le normative dell’Unione Europea e le normative internazionali. È quindi un *corpus* organico di disposizioni relative ai beni culturali e paesaggistici in base al quale le attività di tutela, conservazione e valorizzazione del ricco patrimonio culturale italiano sono di competenza del Ministero per i beni e per le attività culturali¹⁴².

Il Codice Urbani tratta anche del prestito di opere d’arte a scopo di esposizioni e mostre al di fuori dei confini dello stato gli artt. 66, 67, 71 e 74 nei quali stabilisce le autorizzazioni e le certificazioni che devono essere richieste al MIBACT per la movimentazione delle opere¹⁴³. Infatti, lo scambio di opere d’arte in Italia è vincolato al rilascio di un’autorizzazione ministeriale, concessa dopo una attenta valutazione del progetto scientifico della mostra e delle opere implicate, e di un attestato di circolazione temporanea, necessario per l’importazione delle opere nel territorio italiano. Il Codice Urbani stabilisce anche la necessità di una polizza assicurativa a carico dell’organizzatore che copra le opere da eventuali danneggiamenti che possono incorrere sia durante la movimentazione, sia durante il soggiorno in una sede espositiva diversa da quella consueta¹⁴⁴. La tutela e la sicurezza dei beni nel corso di tutto il processo del prestito sono, infatti, obiettivi primari che i lavoratori museali si sono prefissati di raggiungere attraverso le norme di *hard* e *soft law* perché costituiscono, ancora oggi, i principali ostacoli allo scambio di opere d’arte tra le istituzioni. Mentre diverse fasi della procedura sono ormai standardizzate grazie ai documenti citati, altri si presentano come argomenti ancora spinosi: “si tratta [...] del *trust*, del *loan fees*, dell’assicurazione delle opere e dell’indennità statale e dell’autorizzazione a riprodurre e fotografare le opere prestate alle esposizioni”¹⁴⁵. Nonostante si sia cercato di rimuovere i vari ostacoli alla mobilità delle collezioni intensificando le misure necessarie per garantire un’adeguata protezione delle opere d’arte, questi momenti del processo rimangono problematici.

¹⁴¹ Vedi: MIBACT (a cura di), *Guida per l’organizzazione di mostre d’arte*, Essetre s.r.l., Roma, 2005.

¹⁴² A. Lucchese, *cit.*, p. 40.

¹⁴³ Vedi: *Codice dei beni culturali e del paesaggio* c.d. Codice Urbani ai sensi dell’art. 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137 (D. lgs. 22 gennaio 2004 n. 42) in G.U. n 45 del 24 febbraio 2004 – Supplemento ordinario n. 28.

¹⁴⁴ *Ibidem*.

¹⁴⁵ L. Casini, *cit.*, p. 129.

Questo è vero anche per il trasporto e la movimentazione perché sono momenti che richiedono un ulteriore sforzo di fiducia e collaborazione tra le istituzioni. Lo scambio di un bene culturale comporta, infatti, anche lo scambio della responsabilità della salvaguardia del bene stesso e richiede, perciò, che tra i due enti coinvolti vi sia un rapporto di fiducia e stima reciproca, costruito sia attraverso la mutua conoscenza, sia attraverso la condivisione delle medesime linee guida per la gestione della procedura.¹⁴⁶ Questi momenti sono, inoltre, problematici anche per questioni di carattere economico dovute ai corrispettivi del prestito. Secondo i Principi di Londra, il prestito di beni culturali per un'esposizione temporanea è ritenuto un obbligo gratuito; in realtà, sono solo alcune le organizzazioni che non richiedono una contropartita per il prestito, un'ulteriore somma di denaro rispetto ai costi amministrativi e gestionali non trascurabili che l'intero processo richiede e che vanno a gravare sull'organizzatore.

In caso di mancata fiducia tra gli enti, di richieste da parte del prestatore di somme di denaro eccessivamente esose, di mancata sicurezza della garanzia di una protezione totale del bene durante la sua movimentazione, il prestito può essere negato.

Come si evince, dunque,

la gestione dei prestiti è un aspetto chiave dell'organizzazione di mostre ed è anche quello che ha i maggiori riflessi interazionali. Le responsabilità che vengono assunte da entrambe le parti, la necessità di garantire idonee condizioni conservative e di sicurezza in tutte le fasi che vanno dalla partenza al rientro delle opere, la stipula delle polizze assicurative, i procedimenti di autorizzazione, importazione e esportazione, l'accurata pianificazione della tempistica, sono le componenti di un processo di notevole complessità, che ha sempre un doppio versante, quello di chi concede e quello di chi riceve il prestito, e che dunque richiede la condivisione sia di norme di comportamento sia di standard procedurali¹⁴⁷.

Le procedure di autorizzazione al prestito di opere d'arte sono lunghe e complesse, il processo richiede numerose attività organizzative e gestionali che coinvolgono diversi interlocutori non solo nel settore artistico ma anche in quello giuridico e amministrativo che devono collaborare tra loro per la buona riuscita del progetto.

Le procedure da seguire cambiano a seconda che si tratti di prestiti in entrata, nel caso in cui le opere d'arte vengano ricevute dall'organizzatore che si impegna a rispettare gli obblighi pattuiti

¹⁴⁶ Ibidem.

¹⁴⁷ Maria Vittoria Marini Clarelli, *I prestiti per mostre: un documento europeo e una guida pratica italiana*, saggio inserito nel periodico quadrimestrale «Notiziario» nr. 77-79, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.A., p. 88.

da contratto, oppure di prestiti in uscita, quando è l'ente interessato a dover adempiere al ruolo di prestatore cioè colui che concede il prestito esercitando i relativi diritti¹⁴⁸.

3- La mostra 'Léon Bakst': un caso di prestiti in entrata

L'Istituto del Teatro e del Melodramma ha ricevuto in prestito i beni teatrali del Museo di San Pietroburgo. Il suo compito è, quindi, da un punto di vista legislativo, quello di organizzatore che deve soprintendere all'intero processo.

“La gestione dei prestiti in entrata è più complessa di quella dei prestiti in uscita, perché comporta un numero maggiore di procedure e operazioni da svolgersi in un breve arco di tempo”¹⁴⁹. Colui che ha le conoscenze e le competenze specifiche per curare questo vasto insieme di azioni è il *registrar*, una figura professionale nata negli anni Cinquanta del secolo scorso negli Stati Uniti d'America¹⁵⁰. Il *registrar* è colui che viene incaricato dall'Istituzione culturale di “gestire la pratica di elaborazione del prestito e tutte le attività logistico-organizzative funzionali alla tutela e alla conservazione dell'opera durante tutte le fasi connesse”¹⁵¹. Nonostante le condizioni generali dei contratti di prestito siano ormai standardizzate e analoghe tra le diverse istituzioni museali, le caratteristiche di ogni bene culturale, invece, non lo sono; ogni bene è unico e come tale richiede delle procedure *ad hoc*: a seconda della sua tipologia, dello stato di conservazione e del contesto di appartenenza, le condizioni particolari del prestito cambiano, soprattutto per quanto riguarda l'imballaggio e il trasporto¹⁵². Ogni caso di prestito è, quindi, a sé stante e richiede che vengano prese misure specifiche che non sono standardizzabili. Il *registar* è, quindi, colui che tempestivamente e prontamente è capace di gestire complessi e sempre differenti aspetti amministrativi, logistici, legali e finanziari dell'intera procedura. In Italia, purtroppo, si nota una “quasi totale assenza della figura del *registrar* negli organigrammi museali”¹⁵³ dovuta al fatto che il suo status giuridico non è ancora totalmente riconosciuto¹⁵⁴.

La mancanza di questa figura professionale, nel nostro paese, viene sopperita da Uffici Prestiti presenti in ogni museo e da operatori del settore estremamente competenti ed organizzati che programmano con cura e attenzione le diverse operazioni “in modo che la complessa macchina

¹⁴⁸ Essendo le procedure dei prestiti in uscita non pertinenti al caso analizzato verrà in seguito trattata esclusivamente la procedura da seguire nel caso dei prestiti in entrata.

¹⁴⁹ Mibact, *Guida per l'organizzazione di mostre d'arte*, Essetre s.r.l., Roma, 2005, p. 14.

¹⁵⁰ L. Casini, *cit.*

¹⁵¹ LCA Studio Legale, AXA ART, APICE MILANO SRL (a cura di), *cit.*, p. 19.

¹⁵² A. Lucchese, *cit.*

¹⁵³ LCA Studio Legale, AXA ART, APICE MILANO SRL (a cura di), *cit.*, p. 2.

¹⁵⁴ A. Lucchese, *cit.*

del prestito [...] funzioni senza intoppi o lungaggini eccessive”¹⁵⁵. Il *timing*, in questi casi specifici, è un fattore fondamentale¹⁵⁶: tutto va organizzato e pianificato nei minimi dettagli con largo anticipo perché le procedure di prestito, in particolare quelle in entrata, necessitano di una serie di permessi e documenti che vanno richiesti, seguendo un iter, alle istituzioni ministeriali competenti¹⁵⁷.

L’Istituto del Teatro e del Melodramma ha iniziato a elaborare la procedura del prestito a maggio, cinque mesi prima dell’apertura della mostra, seguendo la normativa corrente che prevede un periodo di gestione della pratica di almeno quattro mesi lavorativi¹⁵⁸. Per poter inviare al Ministero dei beni e delle attività culturali per il turismo tutta la documentazione obbligatoria per ottenere i permessi previsti come sancito dal Codice Urbani, è essenziale che, precedentemente, organizzatore e prestatore concordino l’elenco delle opere da inserire in mostra e stipulino una serie di documenti scritti. Quanta più collaborazione, complicità e fiducia intercorre tra le due organizzazioni, tanto più questa fase preliminare si semplifica.

Per la concessione del prestito è doverosa un’iniziale richiesta di prestito che l’Ente organizzatore della mostra invia al direttore del Museo prestatore con almeno sei mesi di anticipo, anche se nel caso di prestiti internazionali è preferibile inviarla un anno prima¹⁵⁹. Per la mostra in oggetto questo anticipo annuale non è stato necessario grazie alla reciproca conoscenza delle due curatrici che hanno stabilito immediatamente quali dovessero essere le opere in mostra e le modalità della stessa, rendendo questo iniziale scambio di informazioni una mera formalità.

La richiesta di prestito deve essere accompagnata dalla lettera di richiesta di prestito che deve contenere: il titolo e le date della mostra, l’elenco delle opere presentate, il luogo e la sede espositiva, il/i curatore/i e il comitato scientifico¹⁶⁰. Va, inoltre, completata con una serie di allegati che forniscano al prestatore tutti gli elementi utili alla valutazione della richiesta quali il progetto scientifico, il *facility report* della sede espositiva e, se possibile, il testo della polizza assicurativa¹⁶¹.

Il *facility report* è il documento tecnico che elenca le misure di sicurezza e conservazione dello spazio espositivo o della struttura museale ospitante la mostra. [...] Le informazioni principali che devono essere riportate, sono le seguenti: descrizione dell’edificio e delle attività che vi si svolgono; modalità di accesso e scarico e se ci sono limitazioni in termini di orari, di dimensioni massime dei mezzi di trasporto o delle casse

¹⁵⁵ L. Casini, *cit*, p.128.

¹⁵⁶ Lucia Cataldo, Marta Paraventi, *Il museo oggi. Linee guida per una museologia contemporanea*, Milano, Hoepli, 2016.

¹⁵⁷ MIBACT (a cura di), *Guida per l’organizzazione di mostre d’arte*, Essetre s.r.l., Roma, 2005.

¹⁵⁸ Maria Vittoria Marini Clarelli, *I prestiti per mostre: un documento europeo e una guida pratica italiana*.

¹⁵⁹ MIBACT (a cura di), *cit*.

¹⁶⁰ LCA Studio Legale, AXA ART, APICE MILANO SRL (a cura di), *cit*.

¹⁶¹ MIBACT (a cura di), *cit*.

che possono accedere negli spazi; metodi di sorveglianza diurna e notturna e descrizione del sistema antintrusione; dati ambientali con indicazione dei parametri di temperatura e umidità relativa; descrizione del sistema antincendio¹⁶².

Tramite questo documento il prestatore può accertare se le condizioni della sede espositiva consentano una corretta tutela e conservazione del bene così da garantirne la salvaguardia, obiettivo primario della movimentazione.

Questa primaria documentazione viene seguita da un assenso di massima del prestatore se le caratteristiche fornite dall'organizzatore rispondono positivamente a una serie di fattori fondamentali quali, ad esempio, l'importanza e la scientificità della mostra, l'adeguatezza degli spazi espositivi e l'affidabilità dell'ente; viene anche tenuto in conto il valore e lo stato di conservazione dell'opera e quello che la sua mancanza potrebbe significare per il museo prestatore¹⁶³.

A questo iniziale assenso fa seguito l'invio della scheda di prestito con la quale l'organizzatore chiede maggiori informazioni sull'opera e le modalità del prestito¹⁶⁴. Una volta che questa viene firmata dalle parti assume il valore di accordo tra i due enti che va a precedere la stipula del contratto.

La scheda di prestito è un modulo con cui si richiedono i dati principali dell'opera oggetto del prestito e i dati del prestatore: dati personali del prestatore; autore, titolo, tecnica, numero di inventario/archiviazione, misure dettagliate ed altre eventuali caratteristiche tecniche (cornice, peso, presenza di vetro, etc.); valore assicurativo; eventuali preferenze di assicurazione, qualora il prestatore abbia una sua Compagnia di fiducia; istruzioni per trasporto (ed eventuale trasportatore gradito), imballaggio, installazione e movimentazione; credit line da utilizzare nel catalogo, nelle didascalie della mostra e nella comunicazione¹⁶⁵.

È un documento fondamentale non solo per le procedure di prestito; grazie ai dati riguardanti le opere, le loro misure e caratteristiche l'organizzatore può disporre di tutti gli elementi utili per elaborare una idea iniziale di allestimento, un primo progetto sommario della disposizione dei beni che può essere accompagnato anche da un sintetico apparato comunicativo incentrato nelle didascalie create con le informazioni contenute nella scheda, fondamentali per guidare il visitatore durante la mostra.

Una volta firmata, la scheda sancisce la concessione del prestito.

¹⁶² LCA Studio Legale, AXA ART, APICE MILANO SRL (a cura di), *cit*, p. 8.

¹⁶³ M. V. Marini Clarelli, 2011.

¹⁶⁴ MIBACT (a cura di), *cit*.

¹⁶⁵ LCA Studio Legale, AXA ART, APICE MILANO SRL (a cura di), *cit*, p. 7.

Così “si avvia un procedimento che prevede la richiesta di autorizzazione ministeriale, la stipula di un contratto di prestito e la redazione di una scheda conservativa (*condition report*) che descriva lo stato dell’opera prima della partenza”¹⁶⁶.

Il contratto di prestito, che deve essere redatto in forma scritta, è fondamentale per fissare le modalità e le condizioni del prestito in base alle esigenze del museo prestatore, e per regolare in maniera dettagliata i seguenti aspetti: “la durata del prestito e le possibili proroghe; le modalità di assicurazione; le specifiche per il trasporto e l’accompagnamento; la conservazione e cura delle opere; dettagli sull’installazione; [...] gli aspetti legali come la risoluzione del contratto, la legge applicabile e il foro competente”¹⁶⁷; il diritto alla riproduzione delle immagini nel catalogo della mostra, ove fosse presente, e per scopi educativi e promozionali.

Il contratto per la mostra *Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes* è stipulato fra l’Istituto del Teatro e del Melodramma della Fondazione Cini, il St. Petersburg State Museum of Theatre and Music e la Foundation of development of St. Petersburg State Museum of theatre and music.

Il contratto si apre con l’identificazione del soggetto dell’accordo cioè le specifiche della mostra. Sono poi definiti in modo dettagliato: il trasporto dei beni, la polizza assicurativa, la consegna della custodia temporanea dei beni e i loro diritti, gli obblighi a cui le parti devono sottostare, i termini di pagamento e le condizioni speciali. A chiudere il contratto, la firma delle istituzioni coinvolte.

Non solo il contratto, ma anche tutti i restanti documenti sopraelencati devono essere concordati, accettati e firmati da entrambe le parti: l’organizzatore e il prestatore. È importante che

questa documentazione arrivi completa almeno entro i quattro mesi antecedenti la data di inaugurazione riportata sulla domanda di prestito. Gli organi competenti per il rilascio delle necessarie autorizzazioni richiedono, infatti, un periodo minimo di quattro mesi per la gestione della pratica connessa ad un prestito, sia che si tratti di autorizzazione al prestito, sia di richiesta di libera circolazione o di esportazione in Paese extra-UE¹⁶⁸.

L’organo competente è il Ministero dei beni e delle attività culturali per il turismo che concede l’uscita o l’entrata temporanea di opere d’arte “per gli scopi tassativamente stabiliti dalla normativa vigente in materia”¹⁶⁹ come, ad esempio, la realizzazione di mostre ed esposizioni dall’alto valore scientifico. Le autorizzazioni possono essere richieste per opere che siano

¹⁶⁶ M. V. Marini Clarelli, 2011, p. 142.

¹⁶⁷ LCA Studio Legale, AXA ART, APICE MILANO SRL (a cura di), *cit*, p. 7.

¹⁶⁸ Ivi, p. 19.

¹⁶⁹ Veronica Baleani, Federica Giuliani, Greta Polci, *L’organizzazione delle mostre*, articolo online in <http://docenti.unimc.it/>, p. 4.

considerate beni culturali di proprietà statale o dichiarati di interesse culturale di proprietà di soggetti privati, di autore non più vivente la cui esecuzione risalga ad oltre 70 anni¹⁷⁰.

Queste vengono negate o rilasciate dalla Direzione generali musei del Mibact che, tramite i suoi Uffici, guida e coordina i musei statali italiani, valorizza il patrimonio culturale italiano, regola e favorisce l'accesso alle strutture museali, lavora sul territorio e cura le iniziative culturali¹⁷¹. Nello specifico, per quanto concerne le mostre temporanee, la Direzione "promuove accordi e facilita lo scambio di opere a livello internazionale, stabilisce i criteri di prestito di bene"¹⁷² e controlla l'intero processo.

Per lo scambio di un'opera d'arte con un paese extra-UE come la Russia occorre innanzitutto l'autorizzazione ministeriale rilasciata dall'Ufficio Collezioni (il Servizio I della Direzione) che regola gli affari generali e cura gli accordi culturali tra le istituzioni italiane e straniere¹⁷³. Per ottenere questa autorizzazione, sono stati inviati dall'Istituto della Fondazione Cini una serie di documenti obbligatori quali: il progetto scientifico della mostra, l'elenco completo delle opere con indicati i loro valori assicurativi e le immagini corrispondenti e, infine, la lettera in cui il Museo di San Pietroburgo dichiara la proprietà delle opere in esposizione con la quale si garantisce l'immunità delle stesse. Le opere sono in possesso della Russia da più di 75 anni e sono, quindi, protette da leggi internazionali contro il sequestro e la rivendicazione da parte di terzi. A garantirne l'immunità vi è anche l'adesione dello Stato italiano alla Convenzione delle Nazioni Unite sulle Immunità giurisdizionali degli Stati e dei loro beni redatta a New York nel 2004, recepita con legge n.5 del 14 gennaio 2013 della Repubblica italiana.

In secondo luogo è obbligatorio ottenere l'attestato di circolazione temporanea e il certificato di importazione/spedizione temporanea (art. 72 del Codice Urbani) che attestano l'ingresso di un bene culturale sul territorio nazionale. Il loro rilascio compete l'Ufficio Esportazione¹⁷⁴ (il Servizio IV della Direzione). "Tali certificati vengono rilasciati dopo i necessari controlli diretti ad accertare la provenienza dell'opera"¹⁷⁵ e la validità del progetto. I documenti inviati per consentire le verifiche sono stati la richiesta di prestito e l'assenso del prestatore, il progetto scientifico mostra, l'elenco completo opere con valori assicurativi e immagini, il contratto assicurativo, la garanzia di reimportazione (con cui si dichiara di restituire quanto ricevuto in

¹⁷⁰ *Codice dei beni culturali e del paesaggio*.

¹⁷¹ <http://www.beniculturali.it>

¹⁷² *Ibidem*.

¹⁷³ *Ibidem*.

¹⁷⁴ V. Baleani, F. Giuliani, G. Polci, *cit.*

¹⁷⁵ LCA Studio Legale, AXA ART, APICE MILANO SRL (a cura di), *cit.*, p. 10.

prestito¹⁷⁶), la richiesta temporanea importazione in franchigia ai sensi dell'art. 90 del T.U.L.D.¹⁷⁷, il *facility report* di Palazzo Cini e lo Statuto della Fondazione Giorgio Cini.

Per quanto macchinoso e complesso, questo processo è essenziale poiché “movimentare i beni culturali non può prescindere dal dover operare nel pieno rispetto di quanto previsto amministrativamente dalla normativa italiana, garantendo sempre gli standard di sicurezza degli spazi espositivi e della conservazione delle opere”¹⁷⁸.

Per contratto, infatti, compito primario dell'ente che riceve le opere è quello di custodirle, garantendone la corretta conservazione¹⁷⁹. Lo spazio espositivo deve rispettare i parametri ambientali previsti per quanto riguarda intensità luminosa, temperatura e umidità, e le opere devono essere costantemente controllate, non solo durante la movimentazione, ma anche nel corso dell'esposizione così da verificarne sempre lo stato ottimale.

Un strumento prezioso per definire lo stato di conservazione di un'opera e tenerlo poi monitorato in occasione di un prestito temporaneo è il *condition report*, una valutazione in cui vengono riportati, datati e firmati, gli esiti di un'analisi eseguita sull'opera ai fini di stabilirne lo stato di conservazione. Nell'analisi, oltre ai dati essenziali, vengono indicati chiaramente anche i tipi di danni riscontrati sul bene che vengono mappati e fotografati. È, quindi, una sorta di carta d'identità dell'opera che la accompagna in ogni suo spostamento; la compilazione deve essere redatta quando l'opera lascia la sua sede espositiva abituale, quando arriva presso l'organizzatore e nuovamente al termine della mostra, verificando l'esistenza di eventuali danni. Dovrà essere compilato anche quando l'opera viene riconsegnata al prestatore così da accertare che abbia le medesime condizioni della partenza¹⁸⁰. La registrazione dello stato del bene al momento del prestito è utile sia a fini conservativi, sia a fini assicurativi; in tal senso, obiettivi del *condition report* sono:

verificare lo stato conservativo dell'opera durante tutti i suoi spostamenti in modo da poter individuare più facilmente il momento in cui si è verificato il danno ed accertare eventualmente le relative responsabilità; essere un punto di riferimento, un documento imprescindibile per l'assicurazione nel caso in cui dovesse verificarsi un sinistro; garantire ai fini assicurativi l'accertamento della responsabilità in caso di danno, a tutela di tutti gli operatori: l'organizzatore della mostra, il prestatore, il trasportatore e la ditta incaricata dell'allestimento¹⁸¹.

¹⁷⁶ A. Lucchese, *cit.*

¹⁷⁷ Riferimento a Testo Unico della Legislazione Doganale, approvato con Decreto del Presidente della Repubblica del 23/01/1973 n. 43.

¹⁷⁸ LCA Studio Legale, AXA ART, APICE MILANO SRL (a cura di), *cit.*, p. 2.

¹⁷⁹ MIBACT (a cura di), *cit.*

¹⁸⁰ LCA Studio Legale, AXA ART, APICE MILANO SRL (a cura di), *cit.*

¹⁸¹ Ivi, p. 33.

Un *condition report* deve, quindi, contenere il maggior numero di informazioni utili nel minor spazio possibile e deve essere di facile compilazione e consultazione¹⁸². Per i prestiti internazionali la lingua con cui viene maggiormente compilato è l'inglese. Tuttavia, per la mostra in oggetto, il *condition report* e le schede di prestito che hanno accompagnato le opere durante il loro viaggio sono redatte in russo e in italiano, dimostrando volontà di collaborazione tra le due istituzioni che hanno cercato di rendere il processo quanto più chiaro, lineare e semplice possibile ai diversi collaboratori coinvolti.

L'importanza del *condition report* si palesa all'apertura delle casse contenenti i beni: confrontando l'opera con il suo report è possibile verificare ogni eventuale segno di danneggiamento avvenuto durante il trasporto. In caso vengano riscontrati danni è obbligatorio redigere un verbale¹⁸³. Per questa ragione, all'apertura delle casse, oltre al trasportatore che deve rispondere di eventuali danni lungo il percorso, ci devono essere un rappresentante dell'ente organizzatore, per il caso specifico la curatrice Maria Ida Biggi, un accompagnatore incaricato dal prestatore, la conservatrice della collezione di Michael Fokine del Museo di San Pietroburgo, e un restauratore o tecnico addetto alla sistemazione delle opere, anch'esso dipendente del museo russo.

Le casse possono essere aperte solo alla presenza dell'accompagnatore o *courier*, la figura incaricata dal prestatore che deve verificare lo stato dell'opera dopo la movimentazione. L'intero processo viene documentato fotograficamente e le schede di prestito e il *condition report* vengono firmati da entrambe le parti come garanzia di presa visione dell'integrità delle opere¹⁸⁴. Questi serviranno poi anche durante le fasi del disallestimento per verificare che nessun bene si sia danneggiato durante la sua permanenza nella sede espositiva dell'organizzatore.

La firma del *condition report* sancisce il passaggio formale della responsabilità dell'opera dal prestatore all'organizzatore della mostra¹⁸⁵. A fare da tramite è l'accompagnatore, solitamente un dipendente del museo prestatore che ha il compito "di scortare l'opera che è stata concessa in prestito dal momento dell'imballo al momento dell'allestimento. L'accompagnatore soprintende alle varie fasi del prestito garantendo sia la conservazione dell'opera che la corretta compilazione di tutta la documentazione di supporto al trasferimento del bene"¹⁸⁶. Tra i compiti dell'accompagnatore ci è anche quello di verificare la correttezza dell'allestimento in termini di sicurezza e di tutela dell'opera: potrà allontanarsi solo alla fine dell'allestimento stesso dopo aver espresso il suo benessere.

¹⁸² M. V. Marini Clarelli, 2011.

¹⁸³ MIBACT (a cura di), *cit.*

¹⁸⁴ LCA Studio Legale, AXA ART, APICE MILANO SRL (a cura di), *cit.*

¹⁸⁵ *Ibidem.*

¹⁸⁶ *Ivi*, p. 21.

Tra le attività funzionali al prestito una è particolarmente delicata: il trasporto, ovvero la movimentazione, rappresenta uno dei momenti di maggior rischio per l'opera d'arte, anche nel caso in cui vi sia stata una attenta valutazione tecnica del suo stato di trasportabilità¹⁸⁷.

Bisogna studiare attentamente le modalità di imballaggio e trasporto e scegliere il mezzo e l'itinerario più adatto per garantire la totale sicurezza delle operazioni; "le opere durante le operazioni funzionali al loro trasferimento, corrono dei rischi che possono compromettere sia la loro integrità materiale, sia il loro valore economico"¹⁸⁸.

Normalmente è compito del museo prestatore scegliere le specifiche sopraelencate vista la sua totale conoscenza dell'opera. Come da prassi, è il Museo della Musica e del Teatro di San Pietroburgo che ha deciso quali fossero le modalità di gestione della movimentazione dei beni teatrali in mostra. La curatrice russa ha scelto che itinerario le opere dovessero seguire, quali i mezzi di trasporto e le compagnie incaricate, necessariamente specializzate nelle fine art. I beni esposti alla mostra hanno viaggiato inizialmente con la compagnia Fine art Russia che, tramite camion prima e aereo poi, hanno recapitato le opere a Venezia. L'uscita delle opere da uno stato extra-UE è problematica soprattutto per le operazioni doganali, dove, per ragioni di verifica e controllo le casse possono venire aperte, compromettendo il buon imballo a tutela dei beni. Inoltre le dogane aeroportuali non hanno caratteristiche climatiche corrette per la conservazione dei manufatti artistici. La soluzione preferibile da adottare in questi casi è di svolgere le operazioni doganali direttamente nella sede espositiva: ciò comporterà il transito sulla dogana di ingresso comunitario e lo scarico sulla dogana della sede espositiva garantendo così una maggiore tutela dell'opera.

Per l'ultimo tratto del viaggio della collezione russa il compito è stato assegnato alla compagnia Arteria Italia, già collaboratrice della Fondazione Cini che, tramite barca, ha portato le opere a Palazzo Cini, luogo dell'esposizione. A Venezia la movimentazione di un'opera è maggiormente complessa a causa delle condizioni strutturali della città che, con i suoi ponti e canali, richiede uno sforzo ulteriore da parte degli addetti che devono scaricare e caricare le opere in condizioni di totale sicurezza e salvaguardia nonostante l'acqua che le circonda e l'oscillazione delle barche. Affinché non ci siano incomprensioni, difficoltà o problematiche connesse alla movimentazione ci sono alcuni aspetti che vanno tenuti in considerazione nelle spedizioni internazionali e che, se correttamente definiti e delineati, conducono alla buona riuscita del processo. Tra questi si possono notare la realizzazione diretta degli imballi che devono essere conformi alle direttive stabilite, la gestione delle pratiche doganali e del MIBACT per non originare ritardi nei controlli o

¹⁸⁷ M. V. Marini Clarelli, 2011.

¹⁸⁸ LCA Studio Legale, AXA ART, APICE MILANO SRL (a cura di), *cit*, p.38.

il rischio di apertura delle casse in aeroporto, l'assistenza e l'organizzazione del viaggio dell'accompagnatore delle opere e la supervisione diretta in area aeroportuale da parte del personale del trasportatore¹⁸⁹.

Va, però, infine, considerato che per quanto attenta possa essere la gestione dell'intero processo del prestito, dal trasporto all'allestimento, “difficilmente si riuscirà ad annullare completamente il rischio che essa possa incorrere in un danno o in una perdita, rimanendo comunque alcuni elementi di prevenzione e protezione del bene al di fuori del controllo del prestatore/organizzatore”¹⁹⁰. È per questa ragione che si rende necessaria la stipula di una copertura assicurativa, “con la quale l'assicuratore assume il ‘rischio residuo’ richiedendo la corresponsione di un premio ad esso adeguato”¹⁹¹ il cui ammontare dipende, solitamente, dal valore di mercato del bene assicurato, oppure, dalla sua valenza culturale e artistica¹⁹². L'assicurazione delle opere prestate è, di conseguenza, una forma di protezione finanziaria che l'organizzatore garantisce al prestatore a fronte di incidenti che possono incorrere durante il prestito depauperando così il valore culturale del bene, nonostante vengano adottate comunque tutte le precauzioni possibili¹⁹³. In Italia, l'assicurazione dei beni culturali in occasione di mostre è obbligatoria, come predisposto dall'art. 48 del Codice Urbani¹⁹⁴ e ha, non solo lo scopo di garantire un risarcimento del danno, ma anche quello di fungere da strumento secondario di tutela di beni unici e inestimabili.

Esistono diverse polizze nel mercato, ma quella che viene redatta solitamente nei casi di prestito di beni culturali è definita ‘da chiodo a chiodo’ nella formulazione *AllRisks* che assicura le opere d'arte contro tutti i rischi a cui possono essere soggette nel corso dell'evento, trasporti inclusi¹⁹⁵. Il nome, infatti, sta ad indicare il periodo di copertura dell'assicurazione che inizia nel momento in cui l'opera viene deposta dal suo ‘chiodo’ abituale (normale collocazione) per essere imballata, fino al momento in cui vi viene riappesa al termine del progetto.

Questo tipo di polizza con copertura totale (salvo i rischi espressamente esclusi da contratto) non è l'unica che si può redigere; un'altra che viene tipicamente usata è quella ‘a rischi nominati’ la quale elenca i singoli rischi assunti da parte dell'assicuratore, non essendo, quindi, omni comprensiva. Per tale ragione la formula *AllRisks* tende ad essere sempre la preferita.

Anche nel caso in oggetto è stata stipulata, da parte del museo russo, una assicurazione ‘da chiodo a chiodo’ che assicura un rimborso in caso di danni dovuti a furto, atti vandalici o danneggiamento

¹⁸⁹ Ibidem.

¹⁹⁰ Ivi, p. 55.

¹⁹¹ Ibidem.

¹⁹² L. Casini, *cit.*

¹⁹³ Ibidem.

¹⁹⁴ A. Lucchese, *cit.*, p. 116.

¹⁹⁵ Ibidem.

colposo, atti di terrorismo, rischi bellici, rischi connessi a cataclismi naturali quali terremoti ed eruzioni vulcaniche e, infine, tutti i rischi che possono intercorrere durante le operazioni di imballo e disimballo nella sede espositiva, nel corso dell'allestimento e dell'esposizione e nel tragitto di andata e ritorno.

È quindi evidente che “lo spostamento delle opere dalla loro sede abituale è fonte di disagio per chi ne ha la responsabilità dentro e fuori il museo, luogo di frizione fra diverse visioni dell'opera, regno della contrattazione e del compromesso”¹⁹⁶.

Ma è solo grazie a questo complesso processo se le meraviglie delle diverse culture del mondo possono liberamente circolare, affascinando e stupendo un pubblico costantemente differente rispetto a quello per le quali sono state immaginate. La movimentazione consente ai visitatori di venire in contatto con beni unici, rendendo incredibilmente più ricco il loro bagaglio culturale. Risiede qui l'importanza di questo caso di prestiti in entrata che, nonostante complicità di tempistiche e di movimentazione, ha consentito ad una collezione di opere custodite a San Pietroburgo di rivelarsi anche agli occhi di un pubblico europeo. La procedura di prestito si è conclusa con esito positivo nel momento in cui sono stati riposizionati all'interno della collezione originaria, facendo così terminare la copertura della polizza assicurativa e delle operazioni di movimentazione.

¹⁹⁶ A. Cimoli, *cit*, p. 20.

Capitolo 4: L'allestimento della mostra

1- Mostrare un'arte fugace

Perché è necessario mostrare lo spettacolo? Come allestire una mostra teatrale? Quale logica utilizzare? Sono domande, queste, che ogni studioso di storia del teatro deve necessariamente porsi nel momento in cui si approccia alla materia.

La storia del teatro è la scienza che interpreta e ricostruisce l'evento teatrale cioè un momento, un fenomeno. Il teatro è, infatti, un'arte di natura effimera: non perdura, è temporanea e momentanea, concreta solo nel momento in cui si svolge¹⁹⁷. Una *performance* artistica vive e si realizza tra l'apertura e la chiusura del sipario; poi è ricordo, di chi l'ha realizzata e di chi l'ha vissuta e lascia dietro di sé solo alcune tracce concrete e materiali della magia e della meraviglia di quello che è stato. Queste tracce sono ciò che è definibile 'bene teatrale'¹⁹⁸;

non a un oggetto maneggiabile, a un prodotto, a una res precisa rimanda evidentemente il concetto di 'bene teatrale', bensì a una straordinaria molteplicità ed eterogeneità di funzioni espressive, di modalità spaziotemporali, di supporti fisici e di materiali: tutti i generi e le specie in cui si declina l'universo dello spettacolo, tutte le componenti sociali (autori, attori, spettatori, tecnici) e le condizioni materiali che determinano l'evento scenico (il luogo, la scena, l'oggetto, l'attrezzo, il costume, il testo, la musica, la locandina, il programma), tutto ciò che ne propaga la memoria (la documentazione scritta, iconografica, audiovisiva). Modalità, funzioni, oggetti, supporti tutti che in qualche modo rimandano ad altri contesti culturali, storici, sociali, etnografici, letterari, artistici, ed anche ad altri beni: beni monumentali, artistici, ambientali, librari, archivistici. Ben consapevole ne è lo studioso di teatro che a tutto questo insieme di fonti deve attingere per ricostruire un oggetto irrimediabilmente svanito¹⁹⁹.

È come se lo studioso cercasse di ricostruire un puzzle con una soluzione indefinita e irraggiungibile: il suo compito è quello di reperire e ricollegare le varie 'tessere' dell'evento artistico, tutte le testimonianze possibili del suo svolgersi che, proprio come 'pezzi' di un insieme più vasto, hanno l'arduo compito, ricongiungendosi, di fornire l'idea dell'insieme a cui appartengono, così che lo spettacolo possa nuovamente prender vita. Perché, questo, è il fine ultimo dello storico del teatro: riportare in vita quel fugace momento, evitare che l'insieme dei

¹⁹⁷ Paola Bertolone, Maria Ida Biggi, Donatella Gavrilovich, *Performing Arts Museums and Exhibitions*, Roma, UniversItalia, 2013.

¹⁹⁸ Lamberto Trezzini, *Il patrimonio teatrale come bene culturale*, Roma, Bulzoni Editore, 1991.

¹⁹⁹ Ivi, p. 57.

‘beni teatrali’ ed il loro significato periscono poiché sono elementi costitutivi fondamentali del patrimonio immateriale dell’umanità e, come tali, sono la nostra memoria. Un bene culturale, infatti, “continua a essere non solo una testimonianza ma anche una traccia, implica un’inferenza, un rapporto con il suo mondo d’origine”²⁰⁰. Testimonia in modo unico e singolare le ideologie, le culture, i contesti sociali e politici e la filosofia del suo tempo. Un ‘bene teatrale’ è il ritratto del momento storico in cui viene creato ed è l’elemento indispensabile per ricostruire la storia di una tra le prime arti, la più immediata e la più diretta da sempre per manifestare ‘le gioie ed i dolori’ della società. “Theatre collections are ‘the memory of the theatre’”²⁰¹ e come tali vanno protette e tutelate. Viene però richiesto uno sforzo ulteriore: le collezioni non vanno dimenticate. Il patrimonio teatrale è, infatti, un immenso tesoro culturale per il quale non è sufficiente la conservazione ma risulta necessaria anche la valorizzazione intesa come studio, rivalutazione e promozione di questo patrimonio. È duplice, quindi, la finalità di ogni istituzione culturale: da un lato la ricerca e la conservazione, dall’altro la comunicazione e l’esposizione. “Sicuramente il ruolo del museo, infatti, non è più solo quello di mostrare, ma è anche quello di reinterpretare il materiale posseduto”²⁰² per comunicarlo alla collettività. Fondamentale in questo processo è la sua fruizione da parte del pubblico: solo così le collezioni possono rivivere e risplendere.

Ma è possibile ridare l’idea della *performance*? Si tratta di comprendere come utilizzare i materiali a disposizione, che non sono mai il vero spettacolo, per trasmettere al pubblico una nuova esperienza di quell’evento stesso. La peculiarità dello spettacolo teatrale è proprio la sua unicità ed eccezionalità. È un amalgama unico di elementi differenti che si realizza una ed una sola volta. Anche i medesimi spettacoli non sono mai identici gli uni dagli altri: mantenendo intatti i differenti linguaggi ci sarebbe comunque un elemento irripetibile, il pubblico e il rapporto che questo instaura con gli attori sul palcoscenico. L’esperienza dello spettacolo non può e non potrà mai essere replicabile. E se, in questo, vive la bellezza dell’arte teatrale, allo stesso tempo si cela anche la più grande insidia per lo storico che, necessariamente, per la valorizzazione del patrimonio a disposizione, deve riuscire a veicolare quella medesima emozione anni dopo, con materiali eterogenei e spesso incompleti, ad un pubblico differente, nuovo e attuale, storicamente più moderno. Si tratta, quindi, di far vedere, di mostrare, di comunicare con il pubblico tramite una esposizione di materiali specifici e diversi tra loro: costumi di scena, reperti fotografici, bozzetti, figurini, spartiti, copioni, libretti, ecc. che, venendo esposti, vengono allo stesso tempo

²⁰⁰ Maria Vittoria Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo. La teoria e la prassi*, Roma, Carocci editore, 2011, p. 39.

²⁰¹ Nicole Leclercq, Kristy Davis, Maria Teresa Iovinelli, *Performing Arts Collections and Their Treatment. SIBMAS Congress*. Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, 2012, p. 14.

²⁰² P. Bertolone, M. Biggi, D. Gavrilovich, *cit.*, p. 15.

‘snaturati’ dal loro contesto, cambiano ruolo rispetto al momento in cui sono pensati, passano da essere oggetti di lavoro al servizio di un’arte (quella del teatro) a diventare loro stessi opere d’arte, allontanandosi ulteriormente dal mondo che rappresentano²⁰³.

Ogni spettacolo a sua volta ‘funziona’ perché è l’insieme ben amalgamato di molti elementi diversi: il testo teatrale, la recitazione, la scenografia, i costumi, il disegno luci, le musiche e gli effetti sonori. Ma non tutte le manifestazioni di questi linguaggi teatrali riescono a superare lo scorrere del tempo. Volendo fare un esempio, i figurini disegnati dal costumista per la creazione degli abiti erano e sono considerati oggetti di lavoro e perdono la loro importanza nel momento in cui il costume viene realizzato. A causa di ciò possono essere eliminati e per gli storici del teatro questo costituisce la mancanza di una testimonianza fondamentale e una ulteriore perdita di informazioni preziose per ricostruire lo spettacolo. Quando si possiedono, quindi, solo alcuni elementi che evocano il ricordo della *performance* artistica, il ‘mostrare il teatro’ assume connotati ancora più complessi poiché ci si allontana ulteriormente dalla possibilità di restituire l’*unicum* che è stato. Il teatro è la sintesi delle arti: sarebbe impensabile separare le diverse componenti tra loro e realizzare delle mostre mirate, si perderebbe il senso dello spettacolo nella sua unità e unicità; quando possibile va sempre cercata la strada di una sintesi tra le testimonianze, così da fornire un’immagine quanto più attendibile e completa possibile. In tal senso quindi, al fine dell’esposizione, più materiali si hanno a disposizione di un determinato spettacolo o autore o fenomeno-corrente teatrale più la mostra sarà efficace, consentendo di creare una visione relativamente d’insieme del passato, la quale può essere resa completa dal necessario uso della fantasia da parte del pubblico che, lasciando libero sfogo all’immaginazione, può cercare di riemergersi in un mondo di colori e voci ormai perse nel tempo. Mostrare lo spettacolo è, quindi, possibile, ma richiede uno sforzo ulteriore ed una logica differente rispetto al mostrare altri tipi di beni culturali come i dipinti o le sculture, oggetti capaci di parlare autonomamente, a causa del fatto che “l’opera d’arte spettacolare si differenzia dalle altre, perché non ha e non può avere il proprio oggetto da mostrare”²⁰⁴. Il teatro richiede un mediatore, un curatore, uno studioso dotato di conoscenze e competenze specifiche che riesca a collegare le diverse ed eterogenee testimonianze tra loro in modo che queste siano capaci, unite, di raccontare una storia, quella dello spettacolo, quella di quel momento unico delle quali sono portavoce. Solo così si realizza il valore simbolico della mostra: la sopravvivenza del patrimonio teatrale nel tempo e la crescita culturale e l’educazione della collettività.

²⁰³ Ivi.

²⁰⁴ Ivi, p. 17.

2- Le mostre temporanee

Così come lo spettacolo teatrale, anche una mostra temporanea è effimera: il pubblico può goderne la bellezza per un periodo di tempo predeterminato. Infatti, le mostre temporanee “nel concetto stesso di tempo, fondano la loro esistenza”²⁰⁵: sono manifestazioni artistiche limitate, hanno una loro durata sancita da una data di apertura ed una di chiusura, sono create solitamente con grande velocità in un contesto dove le operazioni e le azioni da intraprendere per fornire il miglior servizio possibile incalzano con rapidità.

Nonostante ciò, “il mondo dei musei si è da tempo rivolto all'uso della mostra temporanea come uno degli strumenti per valorizzare le collezioni sotto il profilo culturale ed economico”²⁰⁶. Questo accade perché le mostre temporanee rappresentano una scelta organizzativa strategica e una grande opportunità per i musei e le istituzioni che le creano, che si presentano, così, come enti ‘vitali’ e dinamici, aperti alla collettività e promotori di nuove iniziative culturali²⁰⁷. Le mostre temporanee “sono occasioni di rinnovato interesse per il pubblico e per attirare l’attenzione verso un evento culturale, [...] permettono di rivelare tesori e accostare vaste documentazioni di origine internazionale o, in ogni caso, appartenenti a istituzioni differenti”²⁰⁸. Gli eventi di carattere momentaneo, infatti, presentano al pubblico opere inedite di proprietà dell’istituzione che le organizza affiancate da opere in prestito da altri enti, i quali, visto la breve durata dell’esposizione, concedono il permesso di trasportare i loro capolavori in una differente sede innescando, così, delle proficue e fruttuose collaborazioni. I prestiti nazionali ed internazionali consentono di realizzare delle esposizioni in grado di catturare l’attenzione di “nuovi visitatori e stimolare il ritorno di quelli abituali”²⁰⁹. In tal senso le mostre si caratterizzano per essere degli strumenti di fondamentale importanza per la sopravvivenza del museo grazie al fatto che “riescono sempre a generare un rinnovato interesse agli occhi del pubblico, richiamando folle di visitatori che in altri momenti il museo non riuscirebbe ad attirare”²¹⁰. Questo accade grazie alla novità e alla provvisorietà della mostra che spinge i visitatori a sentirsi partecipi di un evento unico ed irripetibile e che, di conseguenza, li motiva ad aderire all’iniziativa e a spendere in servizi offerti in occasione della mostra.

²⁰⁵ Massimo Malagugini, *All'estire per comunicare. Spazi divulgativi e spazi persuasivi*, Milano, FrancoAngeli, 2018, p. 94.

²⁰⁶ Veronica Baleani, Federica Giuliani, Greta Polci, *L'organizzazione delle mostre*, in <http://docenti.unimc.it/>, p. 1.

²⁰⁷ M. Malagugini, *cit.*

²⁰⁸ P. Bertolone, M. Biggi, D. Gavrilovich, *cit.*, p. 60.

²⁰⁹ M. V. Marini Clarelli, 2011, p. 137.

²¹⁰ M. Malagugini, *cit.* p. 63.

Le mostre temporanee riescono, inoltre, a essere dei momenti di studio preziosi, non solo per il pubblico, ma anche e soprattutto per coloro che all'interno dell'ente culturale lavorano alla costruzione della mostra. Grazie alla loro provvisorietà consentono di analizzare ed approfondire argomenti specifici, di volta in volta differenti, diventando così 'luogo' di incontro e confronto tra diverse idee ed opinioni²¹¹. Il movimento di opere e materiali che viene generato dalla dinamica dei prestiti consente, infatti, di porre lo sguardo nuovamente ed in modo differente su opere che, liberate dalla loro sede abituale, possono comunicare qualcosa di nuovo; le esposizioni di breve durata consentono

di suggerire altre chiavi di lettura anche per le opere abitualmente esposte nell'ambito delle collezioni permanenti: si tratta di sottrarle momentaneamente all'apparato espositivo consueto, rinunciando ai suggerimenti interpretativi che esso fornisce, per sottoporle ad una diversa lettura critica indotta dall'allestimento espositivo temporaneo²¹²

che "solitamente fornisce una conoscenza più mirata e specifica dei fatti e degli oggetti"²¹³ diventando, quindi, un prezioso momento di approfondimento dell'argomento in esame. Ogni materiale, opera o documento, essendo stato prodotto in un determinato momento storico, è una traccia di quel momento stesso, capace di narrare una storia e di comunicare dei significati; e

mentre il museo, il più delle volte, assiste in silenzio alla testimonianza deposta dagli oggetti, la mostra temporanea tende maggiormente ad interferire con questa, diventando l'occasione per partecipare attivamente a ciò che essi raccontano. Ogni mostra riuscirà, pertanto, a rinnovare continuamente questa testimonianza, per il solo fatto di ascoltarla da un'altra posizione e di osservarla da un altro punto di vista. In questo modo ogni oggetto - e non necessariamente 'oggetto d'arte' - non esaurisce il suo racconto in una mostra, ma si sottopone a sempre diverse 'interviste' in virtù degli eventi a cui partecipa: il racconto degli oggetti dipenderà, allora, dalle questioni che vengono poste dall'esposizione stessa. Da qui nasce l'importanza fondamentale che assumono le esposizioni temporanee rispetto alle mostre permanenti e, soprattutto, la forza prioritaria che riveste l'allestimento, in quanto strumento per sottoporre l'oggetto a nuovi e diversi stimoli narrativi²¹⁴.

Le mostre temporanee sono, quindi, eventi culturali che presentano svariati vantaggi per il museo ed i suoi fruitori; al tempo stesso, però, sono anche momenti di difficile gestione programmatoria per coloro che le realizzano. Se la provvisorietà è fonte di crescita culturale e di incremento dell'immagine del museo nei confronti del pubblico è, anche, origine di una serie di problematiche organizzative e strutturali ad essa connesse. Ogni aspetto di una mostra temporanea è determinato

²¹¹ P. Bertolone, M. Biggi, D. Gavrilovich, *cit.*

²¹² M. Malagugini, *cit. p. 63.*

²¹³ Ivi, p. 64.

²¹⁴ Ivi, p. 57.

dalla velocità. Il *team* preposto alla realizzazione dell'evento deve, quindi, necessariamente, 'muoversi' con rapidità e mediante un'attenta pianificazione; dalla gestione dei prestiti delle opere, lo studio delle stesse, la creazione di un filo conduttore e l'allestimento degli spazi espositivi, fino alle ultime rifiniture prima del *vernissage*: tutto va realizzato in 'tempi stretti' e sotto forti pressioni di carattere organizzativo, spaziale ed economico²¹⁵. Ogni figura professionale coinvolta nel percorso che porta all'apertura della mostra deve collaborare efficacemente con le altre: solo dalla somma delle operazioni che vengono compiute durante il processo creativo e dalla loro rapidità di esecuzione dipende la buona riuscita dell'evento. Necessario, quindi, è uno sforzo di cooperazione e collaborazione che si basa su un precario equilibrio, minacciato costantemente dalla dinamica del tempo, dalle possibilità spaziali della sede espositiva, da difficoltà di carattere economico e dall'incontro e scontro di molte idee differenti; il museo è, infatti, "luogo di frizione fra diverse visioni dell'opera, regno della contrattazione e del compromesso"²¹⁶ che deve essere ricercato costantemente in virtù della buona riuscita del progetto.

Una mostra temporanea è un 'canale di comunicazione' estremamente conveniente per i temi legati allo spettacolo poiché tra le due dimensioni si possono identificare molteplici affinità che tendono a suggerire la miglior riuscita di una mostra temporanea di teatro rispetto ad una mostra permanente.

Il primo elemento da sottolineare è che una mostra temporanea consente una maggiore valorizzazione del 'bene teatrale': "il carattere provvisorio di tali manifestazioni consente delle disposizioni, l'uso di materiali e di accessori che non troverebbero posto nelle sale di un museo propriamente detto"²¹⁷. I libretti, i figurini, i carteggi e le fotografie degli spettacoli sono alcuni materiali di difficile collocazione in un museo: a causa della loro specificità e della ridotta dimensione non sono semplici da definire e da inserire all'interno di un percorso espositivo permanente, dove potrebbero venire oscurati da materiali con una prestanza scenica superiore come costumi, scene e riproduzioni video, senza voler considerare i 'contenitori' della mostra stessa quali teatri o case-museo, già spettacolari nella loro sola esistenza. Realizzare delle mostre temporanee consente, invece, di metterli in risalto allestendo percorsi e disposizioni spaziali che siano volti a valorizzarli, scegliendo temi e spettacoli specifici per la spiegazione dei quali risultano elementi chiave. Altra ragione alla base di una riuscita unione tra i due sistemi è dovuto

²¹⁵ Ivi.

²¹⁶ Anna Chiara Cimoli, *Musei effimeri. Allestimenti di mostre in Italia 1949/1963*, Milano, il Saggiatore S.p.A., 2007, p. 20.

²¹⁷ Citazione di Ugo Ojetti in Ivi, p. 28.

al fatto che, grazie alla dinamica dei prestiti, i materiali riferenti ad un medesimo soggetto possono essere riuniti in un unico luogo adibito alla loro comunicazione. Gli spettacoli sono arte in movimento, le compagnie erano e sono itineranti, in tutto il mondo si trovano testimonianze del loro passaggio. La conservazione di queste tracce è stata, quindi, destinata ai luoghi in cui si trovavano, non riunendole e collocandole sotto una medesima collezione; attraverso i prestiti, favoriti dalla brevità del fenomeno della mostra, materiali diversi e lontani ma appartenenti tutti allo stesso fenomeno possono riunirsi e fornire, così, una visione quanto più globale possibile del momento in analisi, obiettivo che nelle mostre di spettacolo deve essere sempre prioritario. Infine, le mostre temporanee, consentendo questa unione di elementi diversi e separati in origine e la focalizzazione su un unico tema, consentono di studiare ed analizzare nel dettaglio le diverse sfaccettature della storia del teatro, i suoi diversi linguaggi, autori e fenomeni, al fine di rendere meno labile la sua evanescenza. Proprio questa è una affinità costitutiva importante, un ponte di collegamento che rende la mostra temporanea perfetta per ridare l'idea della *performance*. L'emozione sia dell'una che dell'altra non perdura nel tempo. Ma come per lo spettacolo rimangono evidenti delle sue manifestazioni, così anche dell'esposizione restano documenti, planimetrie, cataloghi, documentazioni grafiche e iconografiche, ecc. che sono elementi fondamentali per continuare gli studi e l'analisi del soggetto della mostra. La storia del teatro è in continuo divenire così come le mostre ad essa dedicate, che incessantemente cercano di ricostruire quel mondo effimero perduto ma mai dimenticato.

3- *Allestire per comunicare*²¹⁸

L'allestimento è il mezzo espressivo mediante il quale la mostra espone gli oggetti raccolti e li comunica al pubblico. "Si mostra un'opera per farla conoscere, per rendere di dominio pubblico i suoi contenuti artistici e lasciare che la sua forza espressiva possa permeare ciascun osservatore"²¹⁹. Pare evidente, quindi, come lo scopo principale dell'allestimento sia quello di trasmettere conoscenze e significati che le testimonianze del patrimonio culturale veicolano ad un pubblico vasto ed eterogeneo, cercando di coinvolgerlo nella storia che questi oggetti raccontano. Ogni esposizione viene pensata come canale di comunicazione con i visitatori e, quindi,

²¹⁸ M. Malagugini, *cit.*

²¹⁹ Ivi, p. 60.

“l’ottimizzazione del processo comunicativo è senza dubbio lo scopo primario che si prefigge un allestimento museale”²²⁰.

Allestire significa, così, organizzare e unire le opere esposte tra loro all’interno di un percorso, un filo narrativo, un disegno che sia in grado di fornire un ordine alle testimonianze e di dotarle di un senso complessivo corrispondente al messaggio che si vuole veicolare. La mostra è, infatti, il racconto di una storia all’interno della quale “i singoli oggetti esposti, con i loro significati e valori, sono le tessere con le quali si compone la narrazione”²²¹. L’allestimento ha il compito di guidare il visitatore “in un viaggio nel quale potrà instaurare una relazione con ciò che è esposto. È l’allestimento che riuscirà a dare voce agli oggetti inanimati e a far risplendere ogni tassello che compone la storia narrata”²²². Essendo le opere delle protagoniste silenziose è fondamentale riuscire a dar loro voce. L’allestimento è, quindi, un momento cruciale nella percezione dell’oggetto esposto poiché, dal modo in cui verrà presentato e dal modo in cui verrà inserito all’interno dell’atmosfera creata dalla mostra, dipenderà necessariamente la sua capacità di relazionarsi con il pubblico. Quando un oggetto entra a far parte di un’esposizione cambia necessariamente il suo contesto, la sua funzione originaria si modifica: indipendentemente dallo scopo per il quale era stato pensato, l’oggetto diventa un’opera d’arte dotata di una nuova importanza storico-documentale e assume il valore di un pezzo unico e raro²²³. Questo passaggio di significato avviene sempre e per ogni tipo di prodotto artistico, a maggior ragione per i materiali della storia del teatro: da oggetti di lavoro, tracce del passato, testimonianze di un’arte e arte loro stessi. Quanto ‘snaturare’ l’oggetto esposto accrescendone il valore, o quanto cercare di comunicarlo nel modo più diretto ed immediato possibile trasmettendo la sua originalità e funzione primaria dipende dalle figure che sono adibite al racconto della storia. Un allestimento può esaltare o sminuire le opere che espone; è un processo delicato che se fallace può porre in ombra anche le opere più importanti e, viceversa, se svolto correttamente può rendere grandi anche opere minori²²⁴.

Il difficile compito di raccontare le opere, di raccordarle tra loro per creare una atmosfera ed una storia che sappia suscitare emozioni e comunicare con il pubblico spetta *in primis* alla figura del curatore. Figura professionale abbastanza recente, il curatore è colui che conserva, acquisisce e seleziona opere, le espone e le dispone sulle pareti di gallerie e musei, contribuendo così alla storia dell’arte e allo sviluppo e all’educazione della società.

²²⁰ Lucia Cataldo, Marta Paraventi, *Il museo oggi. Linee guida per una museologia contemporanea*, Milano, Hoepli, 2016, p. 97.

²²¹ M. Malagugini, *cit*, p. 78.

²²² Ivi, p. 64.

²²³ M. V. Marini Clarelli, 2011.

²²⁴ Ivi.

La figura del 'curatore' è di primaria importanza nello sviluppo di un'esposizione: è colui che definisce alla base il percorso della narrazione ed esprime in maniera più o meno evidente il punto di vista col quale si intendono presentare le opere, nonché le connessioni ed i rapporti che si ipotizzano fra queste. In altre parole è il curatore a porre gli obiettivi concettuali che dovranno essere raggiunti con la mostra, attraverso l'indicazione e la scelta dei contenuti²²⁵.

Il ruolo del curatore è, quindi, duplice: ha il compito di raccordare le opere, di "fare in modo che elementi diversi entrino in contatto fra loro: lo si potrebbe definire un tentativo d'impollinazione fra culture, o un modo di disegnare mappe, che schiude percorsi nuovi"²²⁶; allo stesso tempo deve, inoltre, essere un mediatore tra l'oggetto esposto e il pubblico che lo fruisce perché "gli oggetti devono essere presentati non solo alla vista ma anche alla comprensione"²²⁷. Il modo in cui il curatore relaziona le diverse opere e istituisce tra loro nessi logici e associazioni fa nascere 'il racconto della mostra' che ne veicola i suoi contenuti. Ogni oggetto necessita di un intervento di mediazione, e compito del curatore è attivare questo canale comunicativo tra l'opera e lo spettatore che la osserva. La voce del curatore, però,

non dovrebbe consistere tanto nel tradurre, ossia nel verbalizzare i dati visivi, quanto nel permettere che le persone entrino in dialogo con gli oggetti, che si pongano le domande con le quali inizia sempre il processo di interpretazione. L'esposizione, infatti, non sarebbe davvero tale se il visitatore si limitasse a subirla e non attivasse i propri processi ermeneutici, facendo rivivere a sua volta la 'lettera morta' costituita dagli oggetti²²⁸.

Il curatore ha il compito di fornire allo spettatore una chiave di lettura, ma la sua voce non deve scavalcare quella delle opere e del loro artista: le opere devono essere capaci di comunicare per sé, devono poter esprimere la loro essenza: "ogni materiale esposto, allora, saprà portare una serie di valori e significati che non dovrebbe mai concludersi e anzi, dovrebbe condurre a nuove intuizioni e scoperte in virtù del trascorrere del tempo"²²⁹.

Il curatore e la mostra devono mettere in comunicazione l'oggetto con il visitatore e "fare in modo che essi possano interagire; è a questo punto che emerge l'importanza dell'allestimento in quanto supporto per garantire l'instaurarsi di questo tipo di relazione"²³⁰. L'allestimento è un metodo per produrre conoscenza, per veicolare il messaggio che le opere esposte comunicano in virtù dell'interpretazione critica che il curatore ne ha dato attraverso la costruzione dei raccordi tra le diverse opere. Sono le intenzioni del curatore che donano voce agli oggetti inanimati che, legate

²²⁵ M. Malagugini, *cit.*, p. 78.

²²⁶ Hans Ulrich Obrist, *Fare una mostra*, Milano, Utet, 2018, p. 9.

²²⁷ M. V. Marini Clarelli, 2011., p. 42.

²²⁸ Ivi, p. 44.

²²⁹ M. Malagugini, *cit.*, p. 24.

²³⁰ Ivi, p. 60.

tra loro e con l'ambiente circostante, instaurano una terza relazione, quella più significativa, quella con il pubblico, fornendogli conoscenze nuove e suscitando emozioni. Ma perché ciò accada, il visitatore deve essere attivo,

assumere un certo grado di responsabilità e disponibilità. L'interpretazione richiede un'apertura verso il diverso da sé che è l'oggetto, una disponibilità al dialogo, ossia a modificare il proprio punto di vista alla luce di ciò che diventa comune fra sé e l'altro. Infatti l'interpretazione non si conclude con la 'scoperta' del significato, ma con l'applicazione che l'interprete ne fa a sé stesso²³¹

instaurando così non solo un rapporto cognitivo, ma anche emotivo con l'oggetto e la mostra. Solo quando si imprime emotivamente nel cuore degli spettatori la mostra può definirsi un successo²³².

4- *'Léon Bakst': l'allestimento*

L'allestimento della mostra *Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes* è iniziato, concretamente, pochi giorni prima del 5 ottobre 2018, data di apertura della mostra. Il complesso processo che ha portato alla creazione dell'evento, però, è stato sviluppato con mesi di anticipo. Infatti, "allestire una mostra significa affrontare una questione progettuale estremamente complessa in tutte le sue fasi: dall'individuazione delle prime linee guida, fino alla realizzazione di ogni dettaglio"²³³. Questo processo creativo, che richiede tempistiche lunghe e conoscenze specifiche, coinvolge svariate figure professionali che, coordinandosi le une con le altre, devono muoversi all'unisono. Ad ognuna di loro viene assegnato un compito specifico da svolgere che, però, va sempre inserito all'interno del più vasto processo realizzativo; solo così facendo si riesce, sotto il vincolo delle tempistiche brevi di realizzazione previsto da una mostra temporanea, a organizzare con ordine e meticolosità il lavoro creativo nei suoi svariati momenti, al fine di fornire al pubblico il miglior servizio culturale possibile.

Le diverse fasi della creazione del progetto si costituiscono come tasselli di una medesima catena operativa: come la produzione di stampo aziendale anche queste devono essere realizzate con tempistiche precise e con un ordine prestabilito. Ma le tappe che portano alla creazione del prodotto finito, ovvero la mostra, non possono essere isolate le une dalle altre: devono svolgersi in stretto contatto, alle volte in simbiosi. È, questa, una delle insidie dell'allestire una mostra:

²³¹ M. V. Marini Clarelli, 2011, p. 45.

²³² Ivi.

²³³ M. Malagugini, *cit.*, p. 11.

riuscire a organizzare il lavoro produttivo nel modo più efficace ed efficiente possibile, sfruttando al meglio le opportunità e le risorse a disposizione, coordinandosi e cooperando, anche in momenti di forte pressione²³⁴.

Queste fasi, che “sono tutte operazioni interpretative che concorrono all’opera di mediazione compiuta dal museo fra la collezione e il pubblico”²³⁵, sono divisibili in quattro momenti essenziali:

a) l’ordinamento, ossia la selezione e l’organizzazione degli oggetti secondo un determinato progetto; b) l’allestimento, che comprende la loro presentazione, disposizione e relazione reciproca; c) i percorsi di visita, che riguardano la sequenza delle unità e sezioni espositive nello spazio; d) la comunicazione, che comprende l’apparato esplicativo e la segnaletica²³⁶.

L’ordinamento e la comunicazione sono due momenti che si svolgono in sequenza, le prime due operazioni che vengono eseguite.

L’ordinamento avviene ad opera del curatore, il quale sceglie le opere e le raccorda in un primo e provvisorio piano di allestimento, cercando di ipotizzare un possibile messaggio da comunicare e veicolare al pubblico. La mostra in esame vede la curatela di Natalia Metelitsa e Maria Ida Biggi, le quali hanno compiuto congiuntamente un’iniziale selezione del materiale da esporre. La direttrice del museo di San Pietroburgo ha sottoposto all’analisi della Professoressa Biggi la totalità della collezione appartenente al lavoro svolto da Léon Bakst per i Teatri Imperiali e per la compagnia dei Balletti Russi di Djagilev custodita nel Museo della Musica e del Teatro. Seguendo differenti criteri, la Biggi ha poi ridotto in minima parte i materiali da esporre. Innanzitutto, si è utilizzato, per prendere una decisione, un criterio di carattere estetico, volto a selezionare quelle opere che potessero avere un maggior impatto agli occhi del pubblico, scegliendo quelle che fossero in grado di interessare e non annoiare, di suscitare meraviglia e stupore; da qui la riconferma di tutti i costumi e figurini proposti, splendidi esercizi d’arte, che con i loro colori vivaci catturano immediatamente lo sguardo dei visitatori. Si è poi seguito anche un criterio di coerenza e uniformità tra i titoli dei balletti pensati per l’esposizione dalla Metelitsa e la disponibilità della biblioteca dell’Istituto del Teatro e del Melodramma della Fondazione Cini: il materiale presente alla mostra proviene, infatti, da entrambe le istituzioni. Si sono così preferiti i ‘beni teatrali’ del museo russo che trovano una corrispondenza tra i materiali dell’istituto. Non per protagonismo, ma per chiarezza espositiva si sono scelti reperti fotografici e cartacei che potevano essere supportati ed integrati con ‘beni teatrali’ appartenenti alla collezione della

²³⁴ Ivi.

²³⁵ M. V. Marini Clarelli, 2011, p. 127.

²³⁶ Ibidem

Fondazione, così da renderli funzionali al processo comunicativo consentendo una piacevole esperienza di visita anche per il pubblico meno esperto. Attraverso l'unione delle due collezioni si è consentita una visione completa e dettagliata dell'oggetto in esame, la carriera del grande scenografo e costumista, inquadrandola anche all'interno del suo contesto storico grazie a libretti, programmi di sala, riviste e manifesti dei fondi Milloss e Rolandi. Decidere di contestualizzare i 'beni teatrali' nel loro momento storico è una scelta opportuna, che andrebbe sempre ricercata, poiché ogni oggetto ha un fondamentale valore storico come testimone del passato: "il valore dell'opera d'arte è [...] riconducibile alla sua funzione di memoria, traccia, monumento, di un particolare periodo o di un particolare evento storico-sociale"²³⁷ e solo comunicandolo al pubblico si può rendere significativa ma soprattutto completa ed esaustiva la sua esperienza di visita come momento di crescita culturale e personale. La selezione delle opere è, quindi, un momento delicato nell'allestimento della mostra poiché richiede di prendere decisioni che andranno a modificare significativamente il messaggio e la storia che si vuole raccontare. Seguendo i criteri sopraindicati i 'beni teatrali' giunti a Venezia e selezionati dalla Biggi sono la quasi totalità della collezione proposta dalla Metelista che, per la prima volta, abbandonano il museo di appartenenza così numerosi.

Come si può notare, la scelta delle opere da sottoporre allo sguardo del pubblico avviene parallelamente ad una prima ipotesi di allestimento, ovvero un modo in cui raccontarle. Nella fase dell'ordinamento, quindi, si pensa anche al modo in cui poterle disporre "coniugando quelli che sono i contenuti della mostra con le caratteristiche oggettive ed emozionali del luogo"²³⁸ definendo "un probabile svolgimento della mostra in termini spaziali: come il messaggio potrà essere comunicato in quel preciso spazio"²³⁹. La fase dell'ordinamento porta, quindi, alle linee guida del progetto "attraverso schemi che mettano a fuoco la sequenza logica dei 'fatti espositivi'"²⁴⁰, un piano di massima basato sulle opere e sullo spazio a disposizione.

Dal momento in cui si conoscono le opere che si andranno ad esporre inizia, con largo anticipo, la creazione dell'apparato comunicativo. La comunicazione, contrariamente a quanto si possa pensare, non è una fase finale del processo, ma è da realizzarsi già in sede di pianificazione²⁴¹. Ha un'importanza fondamentale per il pubblico che, tramite la comunicazione e le sue manifestazioni quali didascalie e spiegazioni, entra all'interno dell'universo narrativo progettato dal curatore. Il processo di comunicazione è un'impresa impegnativa, richiede molto tempo a disposizione e creatività: bisogna scegliere cosa dire e come dirlo, che tipo di linguaggio utilizzare e in quale

²³⁷ M. Malagugini, *cit.*, p. 61.

²³⁸ Ivi, p. 87.

²³⁹ Ivi, p. 88.

²⁴⁰ Ibidem.

²⁴¹ M. V. Marini Clarelli, 2011.

veste grafica comunicarlo²⁴². È un momento cruciale dell'esposizione che richiede un'attenzione particolare essendo questo il primo livello di mediazione tra il pubblico e le opere: il modo in cui viene istituito l'apparato comunicativo condiziona l'ottica con cui i visitatori guardano i materiali esposti. La mostra è un dialogo aperto con il pubblico che la fruisce e questa sua dimensione narrativa emerge già nel modo più elementare: cartellini, didascalie e pannelli espositivi sono fondamentali per raccontare la storia pensata dal curatore e per andare incontro allo sguardo del visitatore²⁴³.

La mostra *Léon Bakst* ha richiesto un complicato lavoro di preparazione del materiale comunicativo a causa di un unico e semplice ostacolo: il russo. Infatti, dal Museo Statale del Teatro e della Musica è stato mandato all'Istituto del Teatro e del Melodramma un elenco dettagliato delle opere selezionate che riporta caratteristiche e dettagli specifici delle stesse interamente in lingua russa. Questo ha richiesto la collaborazione dello CSAR, Centro Studi sulle Arti della Russia di Venezia, che si è occupato della traduzione del materiale fornito e della traslitterazione dal cirillico. Ogni didascalia riportata nell'apparato comunicativo della mostra è, quindi, frutto di un lavoro congiunto del Museo di San Pietroburgo che ha fornito le informazioni di base, dello CSAR e delle ricercatrici dell'Istituto italiano, le quali hanno svolto un prezioso lavoro di verifica, ricerca e integrazione delle nozioni pervenute. Questo ha portato alla creazione di un sistema di comunicazione che comprende, oltre alle didascalie dei materiali in esame che contengono dati essenziali forniti in modo tecnico per la comprensione delle opere (titolo, autore, soggetto, provenienza, luogo di realizzazione o rappresentazione dell'opera), anche i pannelli espositivi introduttivi, realizzati sala per sala, che raccontano in linguaggio meno tecnico la vita di Bakst, il momento storico in cui si sviluppa il suo lavoro e la sua attività di scenografo e costumista al fine di spiegare le opere esposte e di contestualizzarle all'interno dell'ambiente spaziale in cui sono inserite. Le schede di sala sono, infatti, la prima guida del museo: "ancor più dei cartellini, questa introduzione alla vista dell'unità espositiva deve essere scritta in forma accessibile ma non banale, selezionando i concetti essenziali ed esponendoli in modo conciso e gradevole"²⁴⁴ così da fornire una più completa e totalizzante esperienza di visita per il pubblico. Questo processo ha comportato, lungo il suo svolgersi, la presa di decisioni significative. Innanzitutto si è trattato di adottare una metodologia di traslitterazione dei nomi dal cirillico che fosse unitaria. Come proposto dallo CSAR si è scelto di usare la traslitterazione scientifica cioè fonemica. Inoltre, si è dovuto decidere il modo in cui riportare i titoli dei balletti rappresentati dai materiali. I Balletti Russi sono stati un fenomeno internazionale con sede principalmente in

²⁴² M. Malagugini, *cit.*

²⁴³ L. Cataldo, M. Paraventi, *cit.*

²⁴⁴ M. V. Marini Clarelli, 2011, p. 149.

Francia e, quindi, molti spettacoli, in origine, sono stati titolati in francese; titoli che, però, sono stati comunicati in russo dal materiale informativo che ha preceduto l'arrivo delle opere, 'beni teatrali' selezionati per una mostra italiana realizzata in una città come Venezia, grande fulcro del turismo internazionale e, di conseguenza, sempre più anglofona. In questo contesto si ha, quindi, una commistione linguistica notevole. Fermo restando che ogni didascalia e spiegazione dovrebbe essere almeno bilingue²⁴⁵ (coinvolgendo sempre la lingua più parlata cioè l'inglese), e così è stato, si è cercato di dare ordine e uniformità all'apparato comunicativo proponendo i titoli originali delle opere in francese, titoli con i quali sono passati alla storia e vengono tutt'ora presentati, mantenendo così un corretto approccio filologico.

Dal lavoro svolto nelle fasi di ordinamento e di comunicazione emergono, quindi, i primi strumenti di lavoro: una prima planimetria che riporta l'ordine scelto dal curatore e i percorsi immaginati e le prime bozze dell'apparato didascalico, pronte per essere revisionate, ampliate e completate lungo i mesi che portano ai giorni dell'allestimento e, quindi, alle loro stampe definitive.

Questi primi strumenti di lavoro sono necessariamente provvisori poiché vengono a scontrarsi con la fase dell'allestimento: le opere, ora in possesso dell'ente organizzatore, vengono relazionate non solo tra loro ma anche con lo spazio espositivo che le circonda, entrando così in contatto con l'ambiente e modificando necessariamente i piani originari a causa di nuove esigenze che nascono durante questo processo. L'ambiente "diventa a tutti gli effetti il contesto con il quale interagisce l'allestimento preposto"²⁴⁶ e condiziona il lavoro pensato e progettato al punto di diventare, almeno in minima parte, lui stesso 'curatore'.

La mostra *Léon Bakst* è stata allestita al secondo piano della Galleria di Palazzo Cini, un edificio sito nel sestiere di Dorsoduro a Venezia, affacciato su Canal Grande, tra Campo San Vio e Palazzo Balbi Valie. Palazzo Cini è una casa museo, un tipo di museo particolare nato dalla trasformazione di una casa privata che, mantenendo la sua natura, diventa aperta al pubblico come luogo espositivo²⁴⁷; edificato durante il 1500, il Palazzo è appartenuto nel corso della storia a differenti famiglie nobili, diventando nel 1919 casa del conte Vittorio Cini e divenendo con lui "un tesoro di dipinti, sculture, opere in vetro, porcellana, smalti, piccoli bronzi, tappeti e specchi, disposti secondo i principi dell'eleganza aristocratica e della cura della qualità"²⁴⁸. Nel 1984 Yana Cini Alliata di Montereale, figlia del conte, ha deciso di donare alla Fondazione Giorgio Cini una parte dell'eredità paterna costituita da dipinti, statue e preziosi beni familiari istituendo, così, le basi

²⁴⁵ Ivi.

²⁴⁶ M. Malagugini, *cit.*, p. 79.

²⁴⁷ P. Bertolone, M. Biggi, D. Gavrilovich, *cit.*

²⁴⁸ www.palazzocini.it.

per la creazione di una galleria aperta al pubblico. Inaugurata a settembre di quello stesso anno, la Galleria “è disposta su due piani: il primo ricrea il fascino della residenza del patrono con affascinanti testimonianze del collezionismo coltivato a Venezia, mentre il secondo ospita mostre ed eventi culturali”²⁴⁹. La collezione permanente e le mostre temporanee che coesistono a Palazzo Cini sono una chiara dimostrazione della felice convivenza tra i due sistemi espositivi, che si integrano e si compenetrano sotto il nome di Vittorio Cini. Le mostre temporanee, realizzate sotto il patrocinio della Fondazione, consentono di incrementare il numero dei visitatori del Palazzo che, altrimenti, rischierebbe di rimanere in secondo piano rispetto alle offerte culturali che la città di Venezia propone, a causa delle sue dimensioni espositive ridotte e della vicinanza con istituzioni come il Museo Guggenheim e le Gallerie dell’Accademia.

Il secondo piano del Palazzo, composto da un ingresso e cinque sale espositive di dimensioni contenute, per quanto limitato nell’estensione, è uno spazio espositivo in continuo cambiamento, estremamente versatile, modificabile e adattabile alle diverse esigenze che emergono di volta in volta dalle mostre temporanee che vi vengono presentate. Maria Ida Biggi lavora ed espone mostre da anni all’interno del Palazzo, ne conosce ottimamente gli spazi, le possibilità e le limitazioni, requisito fondamentale per dare forma ad un’idea di allestimento possibile. Questo ha consentito di evitare i numerosi sopraluoghi e un lavoro di progettazione estremamente lungo e laborioso agevolando la creazione della mostra in tempistiche ristrette: bisogna sottolineare, infatti, che dalla proposta del progetto all’apertura dell’esposizione sono trascorsi solamente 5 mesi, richiedendo, quindi, un grande sforzo creativo e organizzativo al *team* dell’Istituto del Teatro e Melodramma. Pertanto, grazie all’esperienza della Biggi, il progetto iniziale dell’allestimento è stato conforme alle realistiche possibilità espositive, agevolando l’intero processo. Nonostante questo, però, l’allestimento della mostra non si è rivelata un’operazione semplice: ogni progetto, nel momento in cui si scontra con la realtà, necessita di modifiche e aggiustamenti, richiede di ripensare il posizionamento delle opere e il percorso espositivo che si era ideato²⁵⁰. Ciò è vero a maggior ragione per la mostra in esame a causa del fatto che i materiali esposti, provenienti dalla Russia, sono arrivati a Palazzo Cini solamente un paio di giorni prima dell’apertura. Avendoli visti in precedenza solo in via cartacea o telematica, l’arrivo dei materiali è stato un momento decisivo per l’allestimento: solamente vedendoli, entrandovi in contatto e osservando il modo in cui si relazionavano tra loro, con il materiale appartenente all’Istituto e con l’ambiente, si è potuto capire in concreto come organizzarli e, quindi, passare da un’idea iniziale di disposizione a un piano d’azione effettivo, creato sul momento con le opere a portata di sguardo. E ciò è vero per

²⁴⁹ Ibidem.

²⁵⁰ M. Malagugini, *cit.*

ogni tipo di allestimento. Il curatore deve, quindi, cercare un compromesso tra la sua idea originaria, ciò che vorrebbe realizzare, e la realtà esterna, le opere e lo spazio di cui dispone²⁵¹. Deve adattarsi, di volta in volta, a nuovi possibili scenari e necessità che emergono durante l'allestimento. Infatti, creare una mostra non è un processo lineare, ma un percorso in continuo mutamento che richiede un curatore creativo in grado di saper pensare rapidamente ed essere adattabile²⁵². Maria Ida Biggi ha potuto 'toccare con mano' le opere solo a ridosso del *vernissage*, alla presenza di due conservatori del Museo della Musica e del Teatro di San Pietroburgo, i quali, accertata la buona condizione dei materiali dopo il trasporto ed averla decretata tramite la firma delle schede di prestito, hanno controllato il disimballaggio e si sono occupati dell'assemblaggio dei costumi e del posizionamento dei figurini nei *passerpartout*. Queste operazioni, per quanto necessarie e sancite dai contratti di prestito, hanno ulteriormente rallentato il processo d'allestimento, obbligando a riconsiderare l'iniziale progetto e planimetria in tempi brevissimi ed in uno spazio in costruzione. In tal senso, l'abilità del curatore si dimostra anche nella capacità di rivalutare gli spazi mantenendo quanto possibile l'idea originale del percorso pensato mentre, attorno a lui, si realizza l'allestimento di pedane, teche e cornici a opera degli addetti ai lavori per il posizionamento delle opere. Fondamentale è, quindi, lavorare con uno *staff* di allestitori competente e preparato, paziente e pronto ai possibili cambiamenti che la visione delle opere nel suo insieme richiede, disposto a seguire il curatore e le sue idee in divenire²⁵³.

Sottoposta, dunque, a grande pressione, Maria Ida Biggi è riuscita, forte delle sue conoscenze e competenze, e affiancata da uno *staff* preparato, a gestire ottimamente lo spazio a disposizione, a intrecciare le opere e a posizionarle secondo un determinato percorso espositivo. L'ambiente è stato così ripartito: all'ingresso, dopo una spiegazione a parete del progetto della mostra, dell'origine dei materiali e della presentazione del *colophon*, si è scelto di posizionare due costumi dei primi lavori di Bakst per introdurre i visitatori alla mostra, uno per l'*Edipo a Colono* e l'altro per l'*Ippolito*. La sala più grande, quella di apertura immediatamente successiva all'ingresso, è dedicata ai Balletti Russi. Si è deciso di assegnare un posto di apertura a questo fenomeno artistico a causa della loro importanza non solo per la vita dello scenografo ma anche per la storia del teatro stessa. Le creazioni di Bakst per i Balletti Russi sono note in tutto il mondo, sono opere conosciute che catturano lo sguardo del pubblico e lo introducono al clima della mostra. La volontà di porre i Balletti Russi in una posizione privilegiata è anche supportata dalla mole di materiale che a questa compagnia si riferisce. Inserendo figurini, costumi, reperti fotografici, riviste primonovecentesche e programmi di sala nella stanza più spaziosa si è riusciti ad ottenere una

²⁵¹ H. Obrist, *cit.*

²⁵² M. Malagugini, *cit.*

²⁵³ M. V. Marini Clarelli, 2011.

disposizione più armoniosa e ampia, consentendo una visione più gradevole al pubblico, considerando anche un suo maggior stazionamento nello spazio. Una sala direttamente collegata a quella di apertura, di dimensione ridotte, è dedicata a figurini che Bakst crea negli stessi anni in cui lavora per Djagilev: sono i costumi d'opera disegnati per la cantante lirica Maria Kuznetsova Benois che vengono contestualizzati con i libretti e spartiti ottocenteschi e primonovecenteschi riguardanti le opere corrispondenti i figurini: *La Traviata*, *Thais*, *Faus*, *Manon Lescaut*; sempre per affinità temporale si è scelto di esporre qui il figurino di *Le Martyre de Saint Sébastien*, supportato anch'esso da programmi e riviste, e di completare l'esperienza di visita della sala con due grandi cornici contenenti i materiali della collezione iconografica raccolta dal coreografo Aurél Milloss. Nella terza sala si sono esposti i materiali relativi alle prime esperienze teatrali di Bakst, opere più inedite che riportano i visitatori indietro di anni e che consentono di mostrare un personaggio quasi sconosciuto ai più, uno scenografo e costumista giovane e inesperto, per quanto talentuoso e appassionato. Sono stati raccolti qui i materiali dei balletti *Le Coeur de la Marquise*, *Die Puppenfee* e *Edipo a Colono*. Nella quarta sala si continua per affinità tematica facendo un affondo sull'opera *Ippolito*, anch'essa una delle prime realizzate, della quale si dispongono molti materiali tra cui un modellino di scena, costumi, figurini e fotografie. Infine, come conclusione della mostra, si ha la proiezione del video sulla vita e il lavoro di Bakst realizzato dal museo russo e tradotto appositamente dallo CSAR, in modo tale da concludere l'esperienza di visita con un racconto globale ed incisivo sull'operato dello scenografo. La piccola sala adibita al video è stata ripensata in funzione di questo, aggiungendovi posti a sedere per la comodità dei visitatori e modificando l'utilizzo delle luci per garantire una visione quanto più ottimale possibile. Il video viene riprodotto 'in loop' così che, indipendentemente dal momento di arrivo di un visitatore, ci sia sempre la storia ad aspettarlo.

Come si può evincere da questa breve descrizione, esiste un coerente percorso narrativo che lega tra loro materiali differenti, nello specifico: figurini, costumi, riproduzioni fotografiche, spartiti, riviste, programmi di sala, libretti e un modellino. I percorsi di visita sono elementi chiave all'interno dell'allestimento poiché sono i rimandi e i collegamenti tra le opere, nodi fondamentali per raccontare la storia e per accompagnare il visitatore²⁵⁴. Essendo la narrazione della mostra l'idea del curatore, anche il percorso proposto al pubblico deriva dalla sua visione e viene pensato già nei primi momenti di selezione e analisi delle opere in esame perché "i percorsi definiscono la dimensione spazio-temporale della visita al museo"²⁵⁵ e nascono, quindi, dalla disposizione dei 'beni teatrali' e dal loro rapporto con l'ambiente.

²⁵⁴ M. V. Marini Clarelli, 2011.

²⁵⁵ Ivi, p. 135.

Il percorso pensato per questa mostra potrebbe essere definito come circolare²⁵⁶: l'esperienza culturale inizia e termina nel medesimo luogo; dopo aver attraversato le diverse sale lo spettatore torna al punto di partenza cioè l'ingresso. Così organizzato il percorso è continuo, senza screzi o rimandi, consentendo di non passare nuovamente di fronte alle medesime opere, che rischierebbe, invece, di affaticare il visitatore. All'interno dell'anello il pubblico segue una predeterminata direzione assecondando l'idea proposta dal curatore. Questo tipo di percorso è adatto al racconto di una storia perché è lineare, chiaro e richiede di essere seguito per riuscire ad avere una narrazione completa dall'inizio alla fine dell'esperienza. Il percorso proposto da Maria Ida Biggi è un percorso narrativo: racconta la carriera di Bakst e il suo lavoro di scenografo e costumista, dalle opere più celebri e acclamate, universalmente riconosciute, fino a un Bakst poco noto, alle prime armi, inedito e nuovo da scoprire. In tal senso, il percorso potrebbe essere definito più propriamente "unidirezionale con alcune possibilità di scelta"²⁵⁷; viene proposto allo spettatore di iniziare nella sala grande per ammirare il motivo che li ha spinti ad entrare in galleria, quei colori forti ed emozionanti propri dei Balletti Russi che riecheggiano da anni nella mente degli appassionati. Successivamente gli viene suggerito di continuare fino all'ultima sala per scoprire, lungo il percorso, un Bakst che non si aspettavano esistesse, custodito nel Museo di San Pietroburgo, sconosciuto e differente rispetto a quello che il visitatore si aspetta. Infine, vi è la sala del video pensata come chiusura e sintesi di quanto esposto fino a quel momento. Interessante, però, è il fatto che la storia narrata funziona anche se l'anello viene capovolto, attraversando la prima sala e andando direttamente al video che funge, così, come introduzione alla mostra. A questo punto il percorso non si concentrerà più sullo svelare un autore ancora poco noto, sulla meraviglia di conoscere qualcuno che non si pensava esistesse, ma diventerà la narrazione cronologica del lavoro e dell'operato di Bakst, dalle prime opere fino al clamore dei Balletti Russi. Essendo il procedere della carriera di Bakst molto fluido e divisibile in diversi settori, il percorso, oltre che narrativo, può anche essere definito, a sua volta, tematico²⁵⁸: ogni sala ha, infatti, un suo tema specifico che rimanda ad un particolare momento nella carriera di Bakst. I temi corrispondono a delle sezioni dell'esposizione, godono di autonomia, ma acquistano valore e significato solo se collegati alla totalità del materiale esposto. Presi singolarmente, infatti, riuscirebbero a raccontare solo una parte della storia, non sarebbero efficaci per una esperienza completa ma altresì limitanti. Uniti al contesto, invece, diventano tasselli essenziali per costruire l'atmosfera della mostra e raccontare la storia. Si può notare, quindi, come la sequenzialità

²⁵⁶ L. Cataldo, M. Paraventi, *cit.*

²⁵⁷ Ivi, p. 100.

²⁵⁸ M. V. Marini Clarelli, 2011.

tematica sia un “elemento fondante della sintassi della mostra”²⁵⁹ in quanto ne definisce il percorso ed indica un verso di percorrenza. È necessario far emergere il percorso, palesare la storia narrata pur rispettando la voce di ciascun oggetto esposto, perché solo con una direzione prestabilita emerge il senso della mostra e si evita che il visitatore non goda appieno dell’esperienza risultandone, invece, confuso. “Non è possibile esporre un oggetto senza intervenire arbitrariamente nella sua presentazione”²⁶⁰ attraverso il percorso narrato: l’oggetto e il suo valore storico e artistico vengono trasmessi al pubblico dalla visione del curatore, colui che istituisce un canale di comunicazione tra i beni culturali e i visitatori. A seconda della visione del curatore la comunicazione può avere un approccio di carattere cognitivo oppure un approccio di carattere emotivo, catturare la mente oppure rubare il cuore. Un corretto allestimento museale dovrebbe riuscire a seguire una via mediana tra i due approcci, sorprendendo il pubblico e contribuendo alla sua crescita culturale, diventando, così, un allestimento sia di “‘risonanza’, che organizza gli oggetti creando collegamenti impliciti ed espliciti, in modo da accentuarne la valenza di testimonianza storica”²⁶¹ sia di “‘meraviglia’, che [...] pone gli oggetti verso il visitatore con tutto il loro carico di fascino e significati”²⁶².

L’istituzione dei percorsi di visita acquista un rilievo ancor maggiore nelle ‘mostre di spettacolo’ a causa della labilità ed evanescenza della materia esposta. Se confusi e non ordinati all’interno di un allestimento solido ed efficace, i ‘beni teatrali’ non sanno ‘rivelarsi’. Troppo lontani dal loro mondo d’origine e troppo ‘snaturati’ nella nuova veste di opere d’arte, questi tipi di materiali non sono autonomamente capaci di raccontare una storia ma richiedono la figura dello storico del teatro, colui che conosce il modo di integrarli, posizionarli e disporli al fine di raccontare la meraviglia dello spettacolo o fenomeno teatrale. È grazie al percorso di visita ideato dalla Biggi se la storia di Léon Bakst e l’importanza del suo lavoro riescono ad imprimersi nella mente e nel cuore dei visitatori. Un allestimento chiaro ed ordinato il suo, ma mai invasivo: racconta ma non mette in ombra la voce dei costumi o dei figurini di Bakst, caratterizzati “dalla forte ‘personalità’ [...], dalla loro preponderante tonalità di colore, dal loro imperioso tratto/segno”²⁶³.

Allora è necessario che l’allestimento sia nella misura massima possibile, com’è d’altronde giusto, al servizio delle opere, nel senso di consentirne la lettura più agevole e facile. L’allestimento non si deve notare, deve anzi essere ridotto all’essenziale, ma deve essere ben presente, in modo da dare un senso di ordine, una tranquilla scansione a quanto esposto. Il visitatore ne ricava quindi il massimo, potendo

²⁵⁹ M. Malagugini, *cit.*, p. 88.

²⁶⁰ L. Cataldo, M. Paraventi, *cit.*, p. 96.

²⁶¹ *Ibidem*.

²⁶² *Ibidem*.

²⁶³ Citazione di Attilio Rossi in A. Cimoli, *cit.*, p. 82.

guardare al meglio i quadri, apprezzarli, comprenderli, ricordarli, confrontarli, senza essere distratto da null'altro²⁶⁴.

I figurini sono 'beni teatrali' che si prestano facilmente alla realizzazione di mostre poiché sono le componenti figurative dello spettacolo, possono essere trattati come quadri, favorendo una logica espositiva tradizionale ed agevolando la creazione di un allestimento non pervasivo ma delicato, presente ma invisibile. Questi materiali sono stati messi in particolare rilievo nella mostra in esame: la loro bellezza e forza cattura lo sguardo del pubblico. Quelli di Bakst non sono schizzi rapidi e veloci, a malapena delineati, ma delle vere e proprie opere d'arte, chiaramente definiti nelle forme e nei colori, al punto da rendere la mostra affine a quella di un pittore, piuttosto che di uno scenografo. Ma nonostante la loro presenza scenica hanno richiesto necessariamente la presenza di una voce narrante che li contestualizzasse nel loro spettacolo così come nel loro contesto storico e sociale. Solo grazie all'apparato costruito dalla Biggi questi capolavori hanno potuto sia spiccare all'interno dell'esposizione, non restando isolati, sia contribuire efficacemente a comunicare al pubblico chi fosse Léon Bakst.

Come sottolineato, i figurini, all'interno della mostra, sono accostati gli uni agli altri seguendo un filo rosso interno, il procedere tematico della carriera dello scenografo. Allo stesso tempo, però, si è prestata attenzione anche al 'carattere' delle opere stesse, nella loro autonomia, cercando di evitare che un figurino più forte, dalla 'personalità' maggiore andasse a prevalere sugli altri che lo circondavano²⁶⁵. È, quindi, una questione di bilanciamento non solo narrativo, ma anche cromatico e artistico, e, all'interno del processo d'allestimento, "l'unico modo di governare queste sistemazioni è allineare tutti i quadri al piede delle pareti, provando e riprovando fin quando angoli di visuale, compatibilità, colori, ecc. si ricompongono in una visione armonica"²⁶⁶.

Come i figurini, anche i costumi necessitano di essere collegati ad uno spettacolo e al loro contesto, altrimenti, poco comunicherebbero di loro stessi.

Solo associando 'quel' costume di scena all'attore che lo ha indossato e contestualizzandolo nell'epoca e nell'ambito artistico-culturale che lo ha prodotto, il visitatore riuscirà ad apprezzare ciò che è esposto. La memoria dello spettacolo, visto, studiato o esperito, è basilare per suscitare nel fruitore attraverso il riconoscimento la visione emozionata. Il costume, 'involucro privo di contenuto', si trasforma e nell'immaginazione del riguardante torna ad essere parte vitale della scena, intimamente legato al corpo dell'attore a cui è indissolubilmente collegato nel ricordo. Questo significa che il costume di scena, come

²⁶⁴ Ibidem.

²⁶⁵ M. V. Marini Clarelli, 2011.

²⁶⁶ Citazione di Attilio Rossi in A. Cimoli, *cit.*, p. 82.

ogni opera d'arte, ha bisogno di essere ricondotto nell'ambito storico-culturale per il quale è stato creato per poter essere riconosciuto, apprezzato e infine goduto²⁶⁷.

È necessario far emergere la memoria di questo con foto, immagini, filmati, in modo tale da suscitare emozioni nello spettatore ed evitare, così, che un importante 'bene teatrale' venga percepito solo come un capo di abbigliamento. I costumi esposti alla mostra *Léon Bakst* sono stati accompagnati da reperti fotografici originali che li mostrano indossati dai ballerini in scena. La contestualizzazione degli abiti è, inoltre, resa possibile anche dalle corrispondenze con i figurini appesi alle pareti. Il Museo della Musica e del Teatro ha fornito, oltre i costumi dell'*Edipo a Colono*, anche i figurini analoghi. Poter ammirare contemporaneamente il figurino e il costume, che a partire da quello è stato realizzato, è un'occasione rara, unica nel suo genere; l'affinità tra i due elementi scenici consente di evidenziare agli occhi del pubblico come il bozzetto sia uno strumento di lavoro, "l'intuizione dell'autore scenografo che viene tratteggiata per essere mostrata al committente al fine di ottenere l'approvazione"²⁶⁸, non un'opera d'arte in origine, ma un disegno che fornisce preziose informazioni alla sartoria. Questa corrispondenza trasmette allo spettatore una visione più completa della dimensione spettacolare, sottolineando come entrambi facciano parte del medesimo processo creativo e devono, quindi, essere posti sullo stesso livello d'importanza. Troppo spesso il costume viene messo in secondo piano²⁶⁹. Questo non accade nella mostra in esame, dove, già nell'atrio, sono collocati due costumi: belli, eleganti e capaci di catturare l'attenzione del pubblico, gli abiti originari primo novecenteschi introducono i visitatori nel percorso narrativo e dimostrano la maestria del loro creatore. Così come ogni 'bene teatrale', "il costume è l'elemento di un'opera d'arte e opera d'arte esso stesso"²⁷⁰. Non è opportuno, pertanto, esporre un costume come pezzo unico, ma è necessario cercare, invece, di rendere evidente la sua appartenenza ad una dimensione più ampia. Questo è vero a maggior ragione per i costumi di Bakst, pensati come parte integrante di una 'opera d'arte totale', il balletto. I costumi, quindi, acquistano forza e senso solo in relazione al balletto per i quali sono stati creati, essendo così intimamente connessi con la coreografia, la musica e la scenografia. "Esporre un costume significa saper trasmettere o meglio trasmettere in modo corretto al pubblico le finalità che l'artista si pone, cerca di raggiungere ed esprimere attraverso la sua creazione"²⁷¹. Bakst li ideava immaginando il movimento dei ballerini, cercando di liberarne il corpo, pensando al modo in cui si sarebbero rapportati con il resto della scena. Senza comunicare al pubblico il contesto, quindi,

²⁶⁷ P. Bertolone, M. Biggi, D. Gavrilovich, *cit.*, p. 124.

²⁶⁸ *Ivi*, p. 44.

²⁶⁹ *Ivi*.

²⁷⁰ *Ivi*, p. 125.

²⁷¹ *Ivi*, p. 129.

il costume non si concretizzerebbe e non riuscirebbe a imprimere la sua potenza e creatività; esporlo insieme ad altri materiali che forniscano l'idea dello spettacolo è, pertanto, primario ed essenziale. Volendo attribuire ai costumi la giusta importanza, nella ampia sala dedicata ai Balletti Russi, quelli riferenti a *Cléopâtre* e *Daphnis et Chloé* sono stati posizionati al centro dello spazio, consentendo, così, di girarvi attorno, lasciando allo spettatore la possibilità di visionarli secondo molteplici punti di vista. Purtroppo, per esigenze di carattere spaziale, questa disposizione non è stata possibile in tutte le stanze della galleria: ancora una volta, le idee del curatore devono scontrarsi con i fatti della realtà. I restati costumi sono stati, infatti, esposti su pedane a ridosso delle pareti. A tal proposito, va sottolineato che “la parete, in un contesto museale, funge da sfondo e può influenzare il colore e la percezione degli oggetti”²⁷². È fondamentale, quindi, scegliere il giusto colore, perseguendo l'obiettivo di esaltare l'opera in modo tale da comunicarla più efficacemente. Disposti su uno sfondo neutro, la visione dei costumi è chiara e nitida e la loro presenza scenica notevole: riuscire a fornire una visione appagante e convincente dei materiali anche quando fisicamente non se ne hanno la possibilità dimostra l'abilità del curatore²⁷³.

I bozzetti, invece, sono disposti lungo pareti di colore blu, in netto contrasto con la cornice neutra e il *passerpartout* chiaro, mettendo, così, ulteriormente in risalto le opere e il loro colore sgargiante. Sono posizionati tutti alla medesima altezza e alla medesima distanza gli uni dagli altri, seguendo un principio di omogeneità visiva e di forma, e una raffinatezza espositiva²⁷⁴, e sono accompagnati dalle corrispettive didascalie che forniscono informazioni di base in modo tecnico.

Le didascalie devono necessariamente essere sempre poste alla stessa altezza da terra, indipendentemente dalla dimensione delle opere. Ciò è necessario in accordo ad un principio generale di riferimento percettivo o codice simbolico omogeneo. [...] Per il visitatore è importante l'uniformità del codice di comunicazione, cioè che sia mantenuta la ‘riga’ orizzontale ideale su cui sono collocati i cartellini²⁷⁵.

In teca, accanto ai figurini e costumi corrispondenti, sono posti i reperti fotografici, i libretti, i programmi di sala e i libri a stampa antichi facenti parte dei fondi dell'Istituto del Teatro e del Melodramma. Aver esposto al pubblico questo prezioso materiale rientra tra le attività di diffusione e valorizzazione degli archivi della biblioteca della Fondazione Giorgio Cini, che si conferma, così, uno strumento di conoscenza e non, solamente, un contenitore/custode. I delicati e preziosi ‘beni teatrali’ si sono rivelati fondamentali per integrare le opere in prestito e costruire

²⁷² L. Cataldo, M. Paraventi, *cit.*, p. 138.

²⁷³ M. Malagugini, *cit.*

²⁷⁴ M. V. Marini Clarelli, 2011.

²⁷⁵ L. Cataldo, M. Paraventi, *cit.*, p. 104.

il contesto e l'ambientazione della mostra. Contribuendo efficacemente al senso generale dell'esposizione, sono disposti in teca che

offre protezione, aiuta a preservare al suo interno un certo microclima vitale per la conservazione dell'opera, spesso serve da collegamento tra il contesto generale e l'oggetto, aiuta a ordinare l'esposizione, i corridoi, a porre in relazione gli oggetti. Può anche, a seconda degli elementi usati, essere un punto di riferimento per dividere o guidare il percorso dei visitatori. Le vetrine non devono essere così esteticamente significative da distrarre dagli oggetti contenuti e devono consentire una visione comoda del pezzo. Il pericolo della vetrina è l'effetto di riflessione della luce, eliminabile con l'illuminazione interna²⁷⁶.

Elemento chiave per la buona riuscita della mostra è, infatti, anche l'illuminazione; la luce deve consentire una visione ottimale delle opere, senza disturbare la visione dei figurini e senza riflettersi nei vetri delle cornici e delle teche. Nel secondo piano di Palazzo Cini la luce naturale è schermata dalle tende mentre quella artificiale va ad incorniciare le opere.

Tecnicamente, per quadro illuminato bene, si intende un'opera illuminata in modo ben visibile, fino a poterne valutare la tecnica di esecuzione e la pennellata. Nelle superfici prevalentemente piano (affreschi, quadri, mosaici, arazzi), per quanto riguarda le luminanze che caratterizzano l'opera, bisogna rilevare che è richiesta l'uniformità dell'illuminamento. Bisogna inoltre ottenere una percezione del quadro in maniera distinta rispetto alla parete e la possibilità di osservarlo da vicino senza provocare ombre portate²⁷⁷.

Una volta che le luci sono state posizionate, le teche e le pedane montate, i figurini appesi alle pareti, i materiali disposti ed ordinati, allora l'allestimento può definirsi concluso e la mostra può essere aperta al pubblico. Con il *vernissage*, il luogo dell'esposizione cessa di essere un fervente e movimentato 'cantiere di idee' e diventa luogo di educazione, svago e piacere per i visitatori. Come si è visto,

l'allestimento, dunque, è soprattutto un insieme di rapporti: quello degli oggetti fra loro, con lo spazio della sala, con la luce, con i colori, con la forma e i materiali degli elementi allestitivi (basamenti, supporti, pannelli, vetrine, ecc.), con i cartellini che recano le didascalie, con gli apparati esplicativi e/o supporti multimediali, con il tempo che scandisce i percorsi. Naturalmente la relazione principale è quella con il visitatore, in funzione della quale devono essere articolate le altre²⁷⁸.

L'apertura della mostra e la sua fruibilità da parte del pubblico sono i traguardi che incessantemente si cercano di raggiungere, la ragione alla base di tanti sforzi tecnici e creativi che l'allestimento comporta. Le restrizioni temporali e spaziali mettono sotto forte pressione il *team* preposto alla costruzione dell'evento che, solo lavorano all'unisono, come un'unica persona,

²⁷⁶ Ivi, p. 102.

²⁷⁷ Ivi, p. 149.

²⁷⁸ M. V. Marini Clarelli, 2011, p. 130.

riescono ad ottenere il buon risultato voluto: fornire al pubblico un grande evento culturale. Infatti, “una mostra è solo la punta di un iceberg che comprende il difficile lavoro del curatore, il rapporto con gli artisti e le istituzioni, la collaborazione, non di rado conflittuale, con architetti e allestitori”²⁷⁹. L’allestimento e la preparazione di una mostra vivono solo in una dimensione relazionale, l’istituzione organizzatrice deve necessariamente collaborare con altri enti e ditte che, significativamente, sono essenziali per la buona riuscita dell’evento. La loro presenza lungo il processo è forte e fondamentale e, come tale, merita di essere comunicata al pubblico tramite il *colophon* che, venendo appeso all’entrata, comunica immediatamente al pubblico chi sono coloro che hanno reso possibile quell’esperienza di meraviglia.

²⁷⁹ A. Cimoli, *cit.*, p. 19.

Capitolo 5: Logica manageriale e logica artistica²⁸⁰

1- Governance e management museale

Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone ai fini di studio, educazione e diletto²⁸¹.

L'ICOM identifica, con questa definizione, quella che è la *mission* di un museo, vera indipendentemente che si tratti di una struttura pubblica o privata²⁸². La *mission* è la *raison d'être* del museo nel campo delle istituzioni culturali e politiche create dalla società che si canalizza nelle attività di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. La tutela risponde alle attività di ricerca, di conservazione e di protezione del patrimonio dell'umanità alle quali il museo è stato da sempre destinato. La sua nascita è, infatti, legata alla volontà umana di preservare e di consolidare 'le cose prodotte' dal passare del tempo con lo scopo di trasmetterle alle generazioni future²⁸³: il museo "sottrae al mondo per restituire al mondo"²⁸⁴. È questa la sua "anima istituzionale: [...] custodisce per finalità di studio, ricerca, acquisizione, catalogazione, le testimonianze materiali della civiltà"²⁸⁵.

Ma il museo ha acquisito nel corso del tempo, ed oggi più che mai, anche uno 'spirito aziendale'²⁸⁶ che risponde alla necessaria attività di valorizzazione del patrimonio culturale che conserva. La valorizzazione, infatti, si esplica in azioni dirette a rendere i beni culturali fruibili tramite la comunicazione e l'esposizione in mostre temporanee e permanenti che sono volte, da un lato, ad ampliare il profilo culturale dell'istituto e, dall'altro, ad instaurare un legame di educazione, diletto e conoscenza con il pubblico che vi prende parte.

²⁸⁰ A causa della presenza di dati sensibili di carattere contabile e fiscale non divulgabili il progetto economico del caso specifico '*Leon Bakst: Symbol of the Ballets Russes*' oggetto di questa analisi non sarà trattato in questo capitolo (secondo il Decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 101.) Il presente capitolo ha lo scopo di fornire una panoramica generale riguardante il management museale e il project management culturale.

²⁸¹ www.icom-italia.org.

²⁸² Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2017.

²⁸³ Maria Vittoria Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo. La teoria e la prassi*, Roma, Carocci editore, 2011.

²⁸⁴ Ivi, p. 34.

²⁸⁵ P. Ferrarese, 2017, p. 17.

²⁸⁶ Ibidem.

“L’ottica aziendale non disconosce le attività istituzionali ma le contestualizza nell’ambito delle operazioni organizzativo-gestionali”²⁸⁷ che si sono rese sempre più utili. Questo perché, nel corso del secolo scorso, il museo ha lentamente ma inesorabilmente modificato il suo ruolo istituzionale e sociale: non più solo mero luogo di conservazione per eruditi ma anche luogo di intrattenimento, di promozione e diffusione della cultura che diventa, così, fruibile dal pubblico di massa²⁸⁸. I visitatori e la loro soddisfazione sono diventati elementi chiave, il nucleo attorno al quale il museo organizza la maggior parte dei suoi eventi: le mostre, sia temporanee che permanenti, costituiscono il principale vettore per la trasmissione del messaggio culturale al pubblico e sono pensate proprio in funzione di questa finalità educativa istituita dalla *mission*. Il museo lavora sempre più con lo scopo di divertire, stupire, coinvolgere e appassionare mentre, allo stesso tempo, fa crescere intellettualmente chiunque ne voglia fruire, grazie all’esposizione dei preziosi tesori che custodisce. Questa apertura verso la collettività costituisce il cuore pulsante della valorizzazione delle opere conservate e ha prodotto un cambiamento ormai irreversibile: si parla oggi di ‘azienda museo’²⁸⁹; il luogo di conservazione si allontana, senza mai tralasciarli, dai suoi ruoli istituzionali per entrare “nell’arena economica fatta di rapporti con soggetti-terzi”²⁹⁰ (non solo visitatori ma anche istituzioni, finanziatori, fornitori di beni e servizi), verso nuove strade e possibilità.

Il museo assume, così, le vesti di un agente economico e come tale può essere paragonato ad una azienda che, mettendo in atto i principi dell’economia aziendale per il suo funzionamento, gestisce risorse materiali e personali, riceve contributi da soggetti pubblici e privati, attiva forme di consumo e incassa proventi, cercando di lavorare seguendo il principio di economicità ovvero della ‘buona amministrazione’: “una regola di condotta che impone, per dare continuità e autonomia all’istituto, che i costi vengano commisurati ai proventi resi disponibili”²⁹¹.

Questo cambiamento ha fatto sì che il museo dovesse attrezzarsi, rendendo necessario un ripensamento del proprio modello organizzativo e del profilo gestionale e contabile in chiave manageriale, “al fine di rispondere più efficacemente alle esigenze del mercato dei consumi culturali, suscitando l’interesse del visitatore utente e inducendolo ad accostarsi ulteriormente al mondo della cultura”²⁹², accogliendolo all’interno dell’istituzione con servizi mirati e personale qualificato. Il museo diventa un’azienda quando si apre al mondo esterno, “nel momento in cui riceve un’autonomia gestionale per realizzare un sistema ampio di funzioni, dalla tutela dei beni

²⁸⁷ Ivi, p. 18.

²⁸⁸ M. V. Marini Clarelli, 2011.

²⁸⁹ P. Ferrarese, 2017.

²⁹⁰ Ivi, p. 18.

²⁹¹ Ivi, p. 22.

²⁹² Lorenzo Casini (a cura di), *La globalizzazione dei beni culturali*, Bologna, Il Mulino, 2010, p. 250.

alla valorizzazione degli stessi nella prospettiva di una fruizione allargata a una pluralità di destinatari”²⁹³. In tal senso il management è diventato, quindi, uno dei pilastri su cui si fonda ogni organizzazione culturale così che questa possa essere “a bridge between the rich artistic heritage of world cultures, as embodied in its collections, and the unique experience of each visitors”²⁹⁴. Nel mondo aziendale il management è uno strumento della governance ovvero il sistema attraverso il quale le compagnie sono dirette e controllate con il fine di creare profitto²⁹⁵. Il museo, essendo un’organizzazione senza scopo di lucro i cui redditi sono destinati per statuto esclusivamente a beneficio dell’organismo stesso e del suo funzionamento²⁹⁶, non è ‘*profit-driven*’ ma ‘*mission-driven*’²⁹⁷: il sistema di gestione ha lo scopo di raggiungere gli obiettivi di tutela, conservazione e valorizzazione stabiliti dalla *mission*. Considerando il museo come un’azienda, e puntando alla valorizzazione come fruizione da parte del pubblico dei servizi offerti dallo stesso, è chiaro come si sia cercato di introdurre le dinamiche della governance e del management aziendale anche all’interno delle istituzioni culturali. Il fenomeno fa parte del *new public management*, uno stile di gestione del settore pubblico emerso inizialmente in Inghilterra e negli Stati Uniti nell’ultimo ventennio del 1900 che si poneva lo scopo di introdurre, attraverso una serie di riforme, un approccio manageriale al settore pubblico tramite la “ricerca di efficienza ed efficacia, in sostanza la performance”²⁹⁸, per raggiungere il risultato dell’interesse pubblico. Questa volontà di rivoluzionare il settore deriva da una inefficienza dello stesso, una crisi sorta dall’incapacità apparente del settore pubblico di generare utilità collettiva e individuale a fronte delle risorse pubbliche che vi sono impiegate²⁹⁹. Se si confronta il settore pubblico con quello privato emergono delle sostanziali differenze che mettono in rilievo le problematiche del settore pubblico tra cui “si osservano costi crescenti delle amministrazioni, proliferazione di agenzie e di enti, fallimenti degli interventi e sprechi di risorse, comportamenti distorsivi e opportunistici da parte degli agenti pubblici”³⁰⁰, mancanza di *accountability* e trasparenza. Considerando il settore privato come quello dotato di un sistema di gestione migliore, si è cercato di adattare strumentazioni e modalità di governance privata a enti pubblici, tra cui teatri, fondazioni e musei. “Sotto il profilo economico-aziendale, questo passaggio ha comportato notevoli cambiamenti attinenti alla gestione del personale, al processo decisionale e di programmazione ed al sistema

²⁹³ P. Ferrarese, 2017, p. 23.

²⁹⁴ Dalla mission del Brooklyn Museum di New York, cit. in L. Casini (a cura di), *cit.*, p. 249.

²⁹⁵ Peter Ferdinand Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*, New York, HarperCollins Publishers, 2005.

²⁹⁶ M. V. Marini Clarelli, 2011.

²⁹⁷ P. F. Drucker, *cit.*

²⁹⁸ <https://www.rivistaitalianadipublicmanagement.it/>.

²⁹⁹ Dal corso *Governo delle organizzazioni culturali* anno 2018/2019 di Fabrizio Panozzo.

³⁰⁰ <https://www.rivistaitalianadipublicmanagement.it/>.

del controllo”³⁰¹. Tra i più rilevanti si possono notare: la riduzione della burocrazia e la semplificazione delle procedure, una nuova definizione degli assetti di governo tramite una separazione tra la gestione dell’organizzazione affidata al management (direzione interna) e l’indirizzo e controllo dell’ente lasciato all’organo politico (il *board*), la riorganizzazione di processi e obiettivi, l’introduzione di una gestione finanziaria basata su bilanci funzionali al controllo e al monitoraggio, l’adozione della misurazione della performance e il controllo dei risultati, e, infine, l’affermazione di una solida e trasparente *accountability* intesa come rendicontazione dell’impiego di risorse e proventi verso l’esterno a *stakeholders* quali cittadini e finanziatori³⁰².

In Italia, tramite svariate riforme, si sono ottenuti, in tal senso, risultati parziali e ambigui che derivano essenzialmente da una leva di carattere legislativo più che pratico: “è come se si fosse adottata una ‘managerializzazione per legge’, con lo sforzo innovatore concentrato sulla fase di normazione più che su quella dell’implementazione dell’intervento riformatore”³⁰³. I musei hanno recepito le innovazioni, ma faticano ancora a metterle in pratica. Questa ‘aggressione manageriale’ al settore culturale di stampo anglossassone stenta a toccare le istituzioni italiane a causa di alcuni aspetti peculiari del nostro paese che rendono la gestione museale complessa. Il patrimonio culturale situato in Italia è vastissimo, diffuso e localizzato sul territorio, e questo “comporta ingenti costi di conservazione e impedisce la realizzazione di economie di scala”³⁰⁴. In secondo luogo, ad avere pesante rilievo, è l’affidamento quasi totale della maggior parte dei musei italiani sui finanziamenti pubblici per garantire la fruizione, operando comunque in una situazione di perdita di bilancio. Ma questo procedere gestionale si rivela sempre più fallace a causa della diminuzione continua dei fondi destinati alla cultura, senza i quali “rischiano di essere compromesse la qualità dell’offerta culturale, l’autonomia del lavoro scientifico, l’assenza di discriminazioni nei confronti del pubblico e, alla lunga, la sua stessa natura di istituzione culturale senza scopo di lucro”³⁰⁵.

La situazione italiana non consente, quindi, di ignorare gli strumenti dell’industria privata e le nuove strade proposte dal management culturale, soprattutto dal punto di vista economico-finanziario. Senza il supporto dello Stato i musei devono porsi come centrale il problema economico dell’impiego delle risorse scarse necessarie al perseguimento delle finalità meta-

³⁰¹Adolfo Braga, *Innovazioni Organizzative e regolazione del lavoro nella PA*, articolo online su <https://elearning.unite.it/>, anno accademico 2018/2019, p.2.

³⁰² Dal corso *Governo delle organizzazioni culturali* anno 2018/2019 di Fabrizio Panozzo.

³⁰³ <https://www.rivistaitalianadipublicmanagement.it/>.

³⁰⁴ L. Casini (a cura di), *cit.*, p. 250.

³⁰⁵ M. V. Marini Clarelli, 2011, p.55.

economiche³⁰⁶ e attuarne una gestione ottimale “volta ad attrarre ulteriori visitatori tramite la promozione del patrimonio culturale custodito e a reperire risorse supplementari, così da alimentare la capacità di investimento del museo”³⁰⁷.

È fondamentale, in tal senso, che vengano da un lato evitati quanto più possibile sprechi e inefficienze, e dall’altro massimizzate quanto più possibile le entrate proprie, sia quelle dirette derivanti dalla gestione economica-reddituale, sia quelle indirette da parte di terzi cioè da finanziamenti privati. In particolare il *fund-raising* è un elemento chiave per il reperimento di risorse da parte di privati, sia in forma di donazioni ovvero atti di liberalità, sia di sponsorizzazioni cioè contratti a prestazioni corrispettive³⁰⁸.

I finanziamenti privati alla cultura possono essere estremamente redditizi (si vedano gli Stati Uniti d’America dove i privati forniscono un supporto eccezionale alle industrie culturali) e andrebbero, quindi, incentivati quanto più possibile ponendosi come obiettivo della gestione all’interno del museo la ricerca di sponsor e donatori e, all’esterno dell’istituzione, cercando di favorire il mecenatismo a livello fiscale tramite la legislazione. Riguardo il secondo punto, un passo importante è stato rappresentato in Italia dall’Art Bonus³⁰⁹ che sancisce delle misure urgenti per favorire il mecenatismo culturale: “chi effettua erogazioni liberali in denaro per il sostegno della cultura, come previsto dalla legge, potrà godere di importanti benefici fiscali sotto forma di credito di imposta”³¹⁰. L’Art Bonus è riconosciuto a tutti coloro che effettuano donazioni liberali che hanno lo scopo di finanziare restauri e manutenzioni, di proteggere i beni culturali e di supportare teatri, musei, fondazioni e organizzazioni culturali. Per il loro contributo alla tutela del patrimonio culturale italiano i mecenati possono usufruire del credito d’imposta al 65% che verrà ripartito in tre quote annuali³¹¹. L’Art Bonus ha contribuito, in minima parte, ad incrementare il mecenatismo culturale, ma pare che in Italia questo possa essere ancora incentivato “passando dal regime della detrazione a quello della deduzione, nonché introducendo un sistema che consenta all’autore dell’atto di liberalità di conoscere la destinazione della somma erogata”³¹².

Altra fonte di risorse reperibili sono rappresentate dalle entrate derivanti da ‘autofinanziamento’ ovvero dalla gestione economica-reddituale che può essere suddivisa “nei diversi ‘segmenti gestionali’ dell’azienda”³¹³: la gestione caratteristica, quella accessoria e quella finanziaria.

³⁰⁶ P. Ferrarese, 2017.

³⁰⁷ L. Casini (a cura di), *cit.*, p. 253.

³⁰⁸ P. Ferrarese, 2017.

³⁰⁹ Ai sensi dell’art.1 del D.L. 31.5.2014, n. 83, "Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo", convertito con modificazioni in Legge n. 106 del 29/07/2014.

³¹⁰ <https://artbonus.gov.it/cose-artbonus.html>.

³¹¹ *Ibidem*.

³¹² L. Casini (a cura di), *cit.*, p. 255.

³¹³ Pieremilio Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2016, p. 158.

Si tratta nello specifico di distinguere tra le due aree più rilevanti: ricavi da servizi complementari propri della gestione accessoria e ricavi della biglietteria tipici della gestione caratteristica. I servizi accessori a pagamento quali ristorazione, caffetteria, *bookshop*, *merchandising* museale, guardaroba, audiovisivi, affitto degli spazi, intrattenimento per la prima infanzia, guide specializzate, ecc. sono rivolti all'arricchimento dell'offerta del museo, fungono da complemento alla visita e hanno un potenziale economico estremamente redditizio che andrebbe sfruttato al massimo delle possibilità (fermo restando che vengano svolti in armonia con la missione educativa e conservativa del museo)³¹⁴. Questo è vero a maggior ragione a causa del fatto che il ricavo della biglietteria non riuscirà mai a coprire le spese di gestione del museo stesso rappresentate da edifici, impianti e personale stabile, poiché il biglietto d'ingresso, determinato nel valore da organismi governativi, ha un prezzo irrisorio rispetto all'effettivo ammontare dei costi che dovrebbe coprire che vengono, invece, compensati mediante l'intervento statale. È un "prezzo d'accesso non remunerativo"³¹⁵ proporzionato ai servizi offerti dal museo e basato sul principio di equità e della non discriminazione che vuole agevolare e non limitare la fruizione da parte delle diverse categorie di pubblico. Inoltre, il museo esclude dal pagamento totale o parziale del biglietto determinate categorie di persone come bambini, anziani e studenti al fine di incrementare la presenza di queste fasce della popolazione dotate di grande tempo libero nelle organizzazioni culturali³¹⁶. Un biglietto così costituito è fondamentale per riuscire ad attirare il pubblico al museo e per stimolare la partecipazione agli eventi proposti ma, dal punto di vista economico-finanziario, si perde di efficacia e, di conseguenza, non risulta proficuo per incrementare le risorse da reimpiegare. Nonostante questo, "finché i finanziamenti pubblici esistono, la gratuità, per quanto modulata, deve essere prevista"³¹⁷ e deve essere uno stimolo per fare in modo che le persone si sentano coinvolte ed invogliate a prendere parte al processo culturale. In tal senso può e deve essere sostenuta e supportata da strategie di comunicazione e marketing che, nonostante siano state create per il mercato delle aziende private, si sono rivelate adattabili ed estremamente utili anche alle organizzazioni *no-profit*. Il museo deve porsi come obiettivo fondamentale quello della comunicazione per instaurare un fervente dialogo con i fruitori in modo tale che siano costantemente informati delle iniziative proposte dall'istituto culturale tramite pubblicità, sponsorizzazione, *mailing list* e divulgazione informativa. Fondamentale, in ottica di marketing, è cercare di coinvolgere i "non visitatori"³¹⁸, il pubblico potenziale del museo, che potrebbe prendere parte alla diffusione culturale ma che ancora non vi

³¹⁴ M. V. Marini Clarelli, 2011.

³¹⁵ L. Casini (a cura di), *cit.*, p. 256.

³¹⁶ M. V. Marini Clarelli, 2011.

³¹⁷ Ivi, p. 60.

³¹⁸ L. Casini (a cura di), *cit.*

partecipa. Non va dimenticato a proposito che “il mercato del museo è quello, oggi assai competitivo, del tempo libero, nel quale solo le grandi istituzioni, e non tutte, riescono a reggere il confronto con altri soggetti molto più agguerriti”³¹⁹ che catturano considerevoli fasce della popolazione (basti pensare al cinema o ai parchi divertimento). Il marketing consente, però, di focalizzare l’attenzione sul visitatore che, come evidenziato, rappresenta il punto di partenza per l’organizzazione museale; ha strumenti preziosi in tal senso come indagini, questionari, interviste, sondaggi, che, oltre a verificare il livello di soddisfazione dei fruitori, consentono anche di conoscere il proprio pubblico e scoprire perché è eventualmente carente, fornendo lo spunto per poter migliorare il livello dell’offerta culturale in termini di progetti, mostre, pubblicazioni e iniziative così da rendere il museo competitivo sul mercato. Il marketing permette, infatti, di comprendere e rispondere ai bisogni del pubblico ovvero quello che si aspettano e desiderano vedere così da poter “soddisfare i loro bisogni funzionali, emozionali, simbolici e di socialità”³²⁰ tramite “prodotti e servizi che abbiano successo nel processo di scambio e che siano coerenti con gli obiettivi dell’organizzazione”³²¹, senza tralasciare l’innovazione e la sperimentazione.

In un museo così configurato e gestito, è importante che la logica della *customer satisfaction* non comporti la perdita della tradizionale funzione educativa del museo, problematica questa che può essere evitata grazie ad una specifica suddivisione delle competenze (complementari tra loro) tra curatori e il management. Ai primi spettano la tutela, la conservazione, la catalogazione, la conservazione e la scelta delle opere, coerentemente con l’immagine e l’identità culturale del museo, mentre al management si attribuisce la responsabilità di individuare e gestire gli strumenti per incrementare la conoscenza delle attività del museo, migliorandone da un punto di vista qualitativo l’accessibilità³²².

Il museo è, e deve restare, un’istituzione culturale dove la qualificazione dell’offerta è un ‘compito sociale’ ed educativo proprio dell’ente e dei suoi curatori³²³. Ad affiancare e accompagnare questa presa decisionale, però, deve esserci il management delle istituzioni culturali che si pone come il meccanismo di governo dell’intero processo museale: ponendosi degli obiettivi in accordo con la *mission* dell’istituzione, il management mette in atto le strategie necessarie a raggiungerli utilizzando, lungo il processo, con efficacia ed efficienza le risorse a disposizione e verifica, tramite strumenti di misurazione e controllo, che i risultati siano stati ottenuti³²⁴. È grazie al sistema di valutazione basato sulla *performance* (intesa come l’insieme di attività che concorrono

³¹⁹ M. V. Marini Clarelli, 2011, p. 52.

³²⁰ Massimiliano Giacomel, *Il ruolo del marketing nelle istituzioni museali permanenti. Il contributo di Venice International Foundation*, articolo online su <http://www.alvec.it/>.

³²¹ M. V. Marini Clarelli, 2011, p. 81.

³²² Massimiliano Giacomel, *cit.*

³²³ M. V. Marini Clarelli, 2011.

³²⁴ Pieremilio Ferrarese, 2016.

globalmente al funzionamento del museo³²⁵) che si possono cogliere gli aspetti positivi della gestione oppure, al contrario, gli aspetti che ancora necessitano di un miglioramento. Il *control process*³²⁶ è, infatti, pensato per supportare il raggiungimento degli obiettivi tramite la definizione di standard di *performance* ripetibili e affidabili che vengono utilizzati come strumenti di misurazione, confronto ed eventualmente correzione per tutte le *performance* successive³²⁷. Il meccanismo di controllo così costituito è tipico delle aziende *for-profit* che, inserite all'interno del mercato, possono valutare le *performance* su misurazioni mirate a quantificare l'efficacia e l'efficienza di un'azione monitorando quanto *input* (risorse iniziali) è stato utilizzato per produrre un determinato *output* in termini di realizzazione del prodotto. Ma come fare quando l'*output* è sfuggente e non può essere chiaramente definito come accade nelle organizzazioni culturali? Come stabilire se i compiti di diffusione, promozione e valorizzazione che rispondono a obiettivi di natura politica, sociale ed educativa sono stati raggiunti? Se il fine che viene perseguito non è la massimizzazione del profitto come valutare che le risorse siano state impiegate in modo efficace ed efficiente?³²⁸ “Le istituzioni culturali apportano alla collettività consistenti esternalità positive, che sfuggono ad un'analisi condotta in chiave meramente economica”³²⁹ basata su dati e numeri derivanti dal mercato, da bilanci, report e rendiconti finanziari. Ogni organizzazione culturale ha elementi istituzionali che sono qualitativi, e, quindi, difficilmente catturabili tramite gli strumenti di misurazione e controllo aziendale ma che richiedono degli indicatori *ad hoc* che esprimano in modo quanto più formale, calcolabile e verificabile possibile che i risultati siano stati raggiunti.

“L'efficacia e l'efficienza non bastano [...] se non hanno un contenuto, e questo contenuto non potrà essere dato finché i sistemi di valutazione delle prestazioni non sapranno definire e misurare il *quid* della produzione museale, ossia la qualità delle attività”³³⁰ di valorizzazione, tutela, promozione, sviluppo, ecc. che non possono essere quantificate.

Seguendo gli insegnamenti dell'economia aziendale “bisognerebbe attribuire al mercato le funzioni di monitoraggio e di valutazione delle attività del museo, in modo da premiare i risultati di una gestione efficiente”³³¹ ma, come sottolineato, questo procedere non è attuabile per le organizzazioni culturali. Quello che è possibile adattare dal management aziendale è l'utilizzo di strumenti di valutazione incisivi come, volendo fare un esempio, la *balanced scorecard* che considera oltre agli aspetti economici finanziari anche aspetti di carattere operativo tenendo conto

³²⁵ M. V. Marini Clarelli, 2011.

³²⁶ P. F. Drucker, *cit.*

³²⁷ *Ibidem.*

³²⁸ Dal corso *Governo delle organizzazioni culturali* anno 2018/2019 di Fabrizio Panozzo.

³²⁹ L. Casini (a cura di), *cit.*, p. 269.

³³⁰ M. V. Marini Clarelli, 2011, p.80.

³³¹ L. Casini (a cura di), *cit.*, p. 252.

di indici di qualità della performance, innovazioni apportate, soddisfazione dei clienti e processi interni all'azienda. Solo tramite questo tipo di valutazione si riesce ad avere una visione del business in esame completa, che guardi all'organizzazione culturale e ai suoi processi nella loro totalità³³². Adottando questi strumenti si è in grado di avere un chiaro quadro dei processi interni del museo, ma non dei risultati e degli obiettivi che, invece, rientrano nella sfera della soggettività e dell'indefinibilità: i beni culturali producono un valore collettivo che non si presta alla quantificazione e che non può essere immediatamente e direttamente visibile poiché si manifesta molto tempo dopo che le azioni di conservazione, di tutela, ecc. sono state implementate. È necessario che il management si riconfiguri, adattandosi alle caratteristiche proprie dell'istituzione che va 'conquistando', tenendo conto che i risultati delle organizzazioni culturali necessitano, per essere calcolati e quantificati, di tempo e di meccanismi configurati appositamente per loro che utilizzino la valorizzazione e la fruizione come elementi portanti.

L'organizzazione dovrebbe

promuovere un processo costante di valutazione dei risultati, condotto in base ad indicatori che tengano conto non solo della prospettiva economico-finanziaria, ma anche e soprattutto dei risultati dell'attività in termini di livello di fruizione garantito (e quindi del rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti)³³³.

Puntando su indicatori di *performance* basati sulla fruizione e su elementi di carattere economico-contabile come il budget e la *balanced scorecard* si cerca di colmare la carenza di meccanismi di controllo per agevolare la gestione dell'organizzazione in senso manageriale. Un'altra delle motivazioni per cui il management con gli strumenti sopradescritti fatica, però, ad insinuarsi all'interno dei musei italiani è dovuta a ragioni di carattere culturale, legate ad una dialettica-scontro tra logiche istituzionali differenti: la logica del management e la logica artistica³³⁴. I direttori e conservatori dei musei tendono a pensare che una logica manageriale non sia attuabile, sostenendo che le produzioni culturali non possano essere sottoposte a leggi di mercato e misurazioni³³⁵; inoltre, considerano poco i bisogni del pubblico rivolgendosi tramite mostre e progetti per lo più alla comunità scientifica ed erudita invece di seguire la politica della *customer orientation*³³⁶; in aggiunta, "mostrano scarsa sensibilità ai costi cioè non si sforzano di individuare modi alternativi per utilizzare le risorse, finanziarie e umane, tenendo conto dei vincoli economici"³³⁷ e non rendicontano verso l'esterno la loro gestione e i loro risultati tramite una

³³² P. F. Drucker, *cit.*

³³³ L. Casini (a cura di), *cit.*, p. 275.

³³⁴ Dal corso *Governo delle organizzazioni culturali* anno 2018/2019 di Fabrizio Panozzo.

³³⁵ *Ibidem.*

³³⁶ M. V. Marini Clarelli, 2011.

³³⁷ *Ivi*, p. 49.

accountability trasparente. È la logica stessa del consumo e del mercato che viene rifiutata dalla mentalità artistica secondo cui una produzione culturale non ha senso di esistere esclusivamente per essere comprata, per adattarsi ai bisogni e al volere del pubblico³³⁸. Ma è, invece, proprio alla domanda dei fruitori che le organizzazioni culturali devono rispondere, non escludendo l'innovazione e lo studio svolto dai ricercatori, ma invogliando e assecondando i gusti del pubblico: non si tratta di rovinare la purezza del lavoro artistico, di dissacrare il tempio dell'arte, ma di canalizzare questi ideali culturali verso un pubblico quanto più ampio possibile. Spetta e spetterà sempre al curatore e al ricercatore la decisione di quali valori promuovere e di quali ideali trasmettere in base alle possibilità del museo, ma i restanti elementi organizzativi dovranno essere stabiliti e definiti insieme ai manager, coloro che, avendo valutato le effettive possibilità economiche e il volere del pubblico, sapranno indirizzare l'organizzazione verso le iniziative migliori. La logica artistica e la logica manageriale non possono negarsi l'un l'altra, sono entrambe necessarie al buon funzionamento del museo e devono lavorare di concerto: questa è la sfida a cui i musei sono oggi sottoposti.

Appare evidente, quindi, che a livello istituzionale, in Italia, vi siano ancora numerosi ostacoli alla realizzazione di un 'management museale' efficace e standardizzato³³⁹, nonostante tutti gli importanti passi che sono stati finora compiuti. Per compiere un decisivo 'balzo in avanti', è necessario che il management venga adattato al museo e non il museo al management così da non incorrere nello scontro poco proficuo di due logiche diverse ma entrambe fondamentali; deve essere "lo stesso museo ad acquisire le competenze e le figure professionali che gli consentano di diventare un gestore più responsabile e trasparente"³⁴⁰, non gli devono essere imposte nuove logiche e nuove strumentazioni senza mediazione o volontà di collaborazione altrimenti si verranno a produrre delle inefficienze.

Per la maggior parte, i musei in Italia non vengono ancora concepiti in un'ottica aziendalistica "per molteplici ragioni riconducibili tanto alla radicata tendenza a concepire il museo quale luogo riservato ad un ristretto gruppo di studiosi ed eruditi, [...] quanto alla *forma mentis* degli operatori del settore e alla mancanza di incentivi a porre in essere una gestione strategica"³⁴¹. Ancora troppo legati ai finanziamenti pubblici, al potere politico e alla burocrazia i musei non sono liberi di adottare una maggiore autonomia gestionale di stampo aziendale. Facendo affidamento solo sul supporto dello Stato e mancando un forte sistema premiante i musei tendono a non essere sufficientemente motivati a raggiungere determinati requisiti strutturali, finanziari, di

³³⁸ Dal corso *Governo delle organizzazioni culturali* anno 2018/2019 di Fabrizio Panozzo.

³³⁹ L. Casini (a cura di), *cit.*

³⁴⁰ M. V. Marini Clarelli, 2011, p. 79.

³⁴¹ L. Casini (a cura di), *cit.*, p. 274.

pianificazione delle attività, e determinati obiettivi quali la soddisfazione dei fruitori, la valorizzazione delle risorse e l'economicità gestionale³⁴².

Nonostante questo, gli sforzi per introdurre definitivamente il management culturale all'interno dei musei non sono ancora conclusi, si continua a sperare che la logica manageriale e quella culturale si compenetrino, non in modo 'acritico'³⁴³, ma considerando una riformulazione del modello economico-aziendale così che il museo non venga 'snaturato' ma diventi capace di sopravvivere sia nell'arena economica sia in quella istituzionale e sociale, nonostante la sua sia una "intrinseca e insanabile situazione di non profittabilità"³⁴⁴. Tramite la governance e il management il museo può cercare di raggiungere una maggiore capacità di autofinanziamento e ottenere una certa autonomia e agilità di gestione³⁴⁵ che, appaiono ora più che mai, i pilastri su cui il museo deve imparare a sorreggersi. Per poter realizzare efficacemente le proprie attività istituzionali perseguendo gli obiettivi di valorizzazione, educazione, tutela e conservazione istituiti dalla *mission* le criticità devono essere superate in favore della costruzione di strategie di management mirate attraverso i quali le risorse vengono attentamente impiegate, controllate e valutate con il fine di popolare le sale dei musei di fruitori curiosi e motivati. Infatti,

l'applicazione dei principi del management non risponde solo all'equazione 'valorizzare per valorizzare meglio', ma anche all'esigenza di 'valorizzare per tutelare': attrarre il pubblico è indispensabile non solo perché la promozione del messaggio culturale insito nel patrimonio artistico costituisce la missione di ogni istituto e luogo della cultura, ma anche perché senza quel pubblico la stessa sopravvivenza di tutto il sistema preposto per la fruizione pubblica rischia di essere messo a repentaglio³⁴⁶.

Attraverso l'incremento del numero dei visitatori al museo si possono ottenere maggiori guadagni e, quindi, risorse preziose da devolvere in nuovi investimenti che si auspicano porteranno ad ulteriori nuovi fruitori. È tramite questa strada indicata dai principi del management che si può giungere alla costruzione di un circolo virtuoso che porta alla piena valorizzazione del patrimonio culturale³⁴⁷, ad un pubblico più colto e soddisfatto ed una salvaguardia e una tutela dei beni custoditi più complete.

³⁴² Ibidem.

³⁴³ M. V. Marini Clarelli, 2011.

³⁴⁴ Ivi, p. 35.

³⁴⁵ Ibidem.

³⁴⁶ L. Casini (a cura di), *cit.*, p. 275.

³⁴⁷ Ibidem.

2- Il project management degli eventi culturali

Con lo scopo di incrementare il numero di visitatori, il museo ha ampliato l'offerta culturale investendo importanti risorse e competenze nell'organizzazione di progetti quali mostre, seminari, servizi didattici, ecc.³⁴⁸ In quest'ottica, i musei, hanno assunto sempre più una dimensione progettuale.

Vi sono diversi fattori all'origine del cambiamento; la maggior spinta deriva certamente dai processi di valorizzazione, ma vi sono anche condizioni ambientali che ne hanno accelerato il mutamento, in particolare i cambiamenti di destinazione dei finanziamenti pubblici che si sono, almeno in parte, spostati dal sostegno delle attività ordinarie al sostegno dei progetti, siano essi di catalogazione, di conservazione, di fruizione o di valorizzazione. A queste condizioni si aggiunga anche la naturale propensione del finanziatore privato a sostenere progetti culturali, in genere eventi, che gli assicurano la massima visibilità³⁴⁹.

Molti musei e organizzazioni culturali si trovano, quindi, a lavorare su progetto che può essere definito come un'“attività non ripetitiva, finalizzata al raggiungimento di un obiettivo in un certo periodo di tempo, svolta utilizzando uno sforzo congiunto di un pool di risorse”³⁵⁰; nonostante la sua specificità, però, non va dimenticato che ogni progetto è inserito all'interno di una programmazione, di un insieme di iniziative differenti portate avanti in un intervallo pluriennale dall'istituzione culturale necessarie per raggiungere i fini di tutela, conservazione, diffusione e valorizzazione sanciti dalla *mission*³⁵¹.

Nelle 'aziende museo' che hanno accolto le riforme derivanti dal *new public management* le attività di gestione per organizzare e realizzare con successo un progetto culturale vengono guidate dai principi e dalle tecniche del project management, una metodologia di lavoro nata da esperienze aziendali e ingegneristiche che si è poi diffusa a molteplici settori, tra cui quello dei beni culturali³⁵². Il project management affronta le problematiche derivanti dagli aspetti strategici, operativi ed organizzativi della realizzazione di un progetto unico che si svolge in un tempo prestabilito. È il progetto con le sue caratteristiche e finalità che determina lo svilupparsi di una

³⁴⁸ Maurizio Rispoli e Giorgio Brunetti (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, il Mulino, 2009.

³⁴⁹ Ivi, p. 262.

³⁵⁰ Enzo Baglieri, Alfredo Biffi, Elena Coffetti, Claudio Ondoli, Nicola Pecchiari, Massimo Pilati, Maurizio Poli, Marco Sampietro, *Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management*, Milano, Rizzoli Etas, 2018, p. 6.

³⁵¹ Pieremilio Ferrarese, 2016.

³⁵² Lucio Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Milano, FrancoAngeli s.r.l., 2019.

metodologia “diretta alla definizione e individuazione delle azioni da compiere”³⁵³. Tipicamente, per l’azienda museo, un progetto finalizzato all’incremento della valorizzazione e fruizione dei beni culturali da parte del pubblico è la mostra temporanea la quale ha, come ogni progetto, delle caratteristiche essenziali quali: “l’unicità dell’output, dell’organizzazione e dei processi; la finalizzazione; la temporaneità; l’integrazione delle attività e la dimensione multidisciplinare”³⁵⁴. Innanzitutto, le mostre sono “creazione, progetti, utopie. Ci fanno vedere, capire, esprimere di più. Costituiscono opere, immagini, simboli, ricordi e attese per l’immaginario collettivo”³⁵⁵ e come tali sono prodotti culturali unici e irripetibili per definizione; sono progetti originali, lontani dalla standardizzazione e dalla riproducibilità³⁵⁶. Questo comporta che il lavoro organizzativo non sia mai ripetitivo e prevedibile ma sempre complesso, incerto e nuovo a seconda del tipo di progetto che si va realizzando. Questa imprevedibilità è un forte elemento di rischio per il management il quale non può più basarsi su prassi e procedure collaudate per organizzare il lavoro; allo stesso tempo, però, si può guardare “ogni singolo progetto come una sfida unica”³⁵⁷, fonte di opportunità per percorrere nuove strade e trovare nuove soluzioni.

Ogni progetto ha, inoltre, finalità differenti che discendono direttamente dalla *mission* dell’istituto e che vanno delineate fin dalla fase ideativa iniziale in modo chiaro e univoco perché “serviranno da bussola nelle seguenti fasi di programmazione, realizzazione, controllo e chiusura”³⁵⁸. Gli obiettivi del progetto devono essere SMART: *Specific*, definiti in modo chiaro; *Measurable* cioè quantificabili; *Achievable* ovvero raggiungibili e compatibili con le risorse; *Realistic*, non utopistici; *Time-based*, cioè fissati tenendo conto di un tempo ragionevole³⁵⁹. Se gli obiettivi stabiliti rispettano le indicazioni fornite dall’acronimo si riducono le ambiguità e si creano, lungo il processo, delle misurazioni di controllo efficaci per verificare se e quanto si è vicini a raggiungerli. Al contrario, se non fossero ben delineati si potrebbero produrre delle inefficienze. Come già sottolineato, il principale problema per la definizione degli obiettivi dei progetti culturali è che questi, spesso, non sono facilmente misurabili. Ai musei sono richiesti, infatti, obiettivi strategici, ovvero “tutti quegli obiettivi di valore che l’evento culturale intende raggiungere, sono cioè quei risultati che possono esplicitare i loro effetti anche successivamente alla chiusura del progetto e che continuano oltre alla durata dell’evento”³⁶⁰. Per una mostra questi possono essere: la crescita culturale dei fruitori, la diffusione e valorizzazione di un autore,

³⁵³ M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *cit.*, p. 263.

³⁵⁴ Ivi, p. 265.

³⁵⁵ Ibidem.

³⁵⁶ Pieremilio Ferrarese, 2016.

³⁵⁷ E. Baglieri, A. Biffi, E. Coffetti, C. Ondoli, N. Pecchiari, M. Pilati, M. Poli, M. Sampietro, *cit.*, p. 7.

³⁵⁸ M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *cit.*, p. 268.

³⁵⁹ Pieremilio Ferrarese, 2016, p. 47.

³⁶⁰ M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *cit.*, p. 269.

fidelizzare di nuovi soggetti, attirare un pubblico giovanile, ecc³⁶¹. La misurazione di queste finalità (e la conseguente verifica sul raggiungimento delle stesse) è complessa poiché si ha difficoltà a tradurle in termini di tempi, costi, impiego di risorse e qualità della performance³⁶². Diventa, quindi, ancor più essenziale definire in modo quanto più chiaro possibile gli obiettivi che si cercano di raggiungere fin dall'inizio del processo di costruzione dell'evento, quando questi vanno definendosi. Chi sceglie gli obiettivi da perseguire sono, generalmente, gli *stakeholders*³⁶³: sia che si tratti delle istituzioni politiche o dei finanziatori che, assumendo il ruolo della committenza³⁶⁴, assegnano al museo una direzione da intraprendere o un fine istituzionale, sia che la decisione venga dal pubblico, dai fruitori dei prodotti culturali, i diretti interessati. In questo caso la mostra viene vista come un'offerta culturale volta a rispondere alla domanda e ai bisogni della collettività. A differenti tipi di pubblico corrispondono diversi tipi di bisogni. Diventa, quindi, strategico per i manager dell'organizzazione, analizzare i diversi *stakeholders* e i loro interessi, avendo cura di avere un riscontro da parte del pubblico sulle attività proposte così che ci sia un "costante riferimento nell'attività di progettazione di nuove iniziative"³⁶⁵. Indifferentemente dal fatto che gli obiettivi e gli interessi della mostra siano sanciti dal pubblico, dai curatori del museo, dai finanziatori, dallo Stato, dalla comunità artistica o da ancora altri *stakeholders*, spetta poi ai manager dell'organizzazione, che possiedono le competenze tecniche necessarie, decidere se questi obiettivi imposti da terzi al museo sono attuabili o meno. Ancora una volta si sottolinea l'importanza della compenetrazione della logica artistica con quella manageriale ("dell'incrocio di determinanti qualitative artistico-culturali con elementi quantitativi economico-finanziari"³⁶⁶) per decretare il successo dell'evento già nei primi passi della definizione delle finalità³⁶⁷.

Ogni progetto ha, inoltre, una sua temporaneità: "gli obiettivi [...] vengono raggiunti in un tempo predeterminato"³⁶⁸. Nelle mostre temporanee questa caratteristica si fa lampante: hanno, infatti, un inizio (la data di apertura) e una fine (la data di chiusura) che vengono precisamente stabilite e comunicate ai visitatori. Al tempo di diffusione al pubblico dei beni culturali si devono sommare le tempistiche delle altre fasi del ciclo di vita del progetto-mostra che, per le

³⁶¹ Pieremilio Ferrarese, 2016.

³⁶² Dal corso *Governo delle organizzazioni culturali* anno 2018/2019 di Fabrizio Panozzo.

³⁶³ M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *cit.*

³⁶⁴ *Ibidem.*

³⁶⁵ Pieremilio Ferrarese, 2016, p. 47.

³⁶⁶ *Ivi*, p. 34.

³⁶⁷ Dal corso *Governo delle organizzazioni culturali* anno 2018/2019 di Fabrizio Panozzo.

³⁶⁸ E. Baglieri, A. Biffi, E. Coffetti, C. Ondoli, N. Pecchiari, M. Pilati, M. Poli, M. Sampietro, *cit.*

organizzazioni culturali, dura da 6 mesi a 2 anni: è molto variabile essendo ogni progetto un caso a sé stante³⁶⁹.

Pur essendo l'evento in sé di natura effimera e avente un orizzonte temporale limitato, esso trova, in realtà, una dimensione più ampia nel quadro del programma di eventi che l'organizzazione sostiene. La sua ragione d'essere non si coglie, quindi, se non coordinata e intimamente connessa con un'ampia offerta progettuale che si lega al passato e anticipa le linee d'intervento future³⁷⁰.

Infine, i progetti culturali hanno una dimensione multidisciplinare estremamente spiccata che prevede l'integrazione di molteplici attività differenti e la presenza di numerose figure professionali: "la natura dell'innovazione richiede infatti diverse competenze e discipline in grado di dialogare per un fine comune"³⁷¹. Questo rende i prodotti culturali complessi: l'iterazione di componenti artistiche, organizzative, manageriali e finanziarie³⁷², amministrative e legislative richiede uno sforzo di gestione e di coordinamento di alto livello. Nell'organizzazione di una mostra prioritario è l'aspetto scientifico e divulgativo, proprio della logica umanistica-artistica, al quale spetta il compito di definire i contenuti culturali e, quindi, l'idea del progetto; ma principale è anche l'aspetto amministrativo, legale e tecnico necessario per l'esposizione, la movimentazione e la tutela delle opere; infine, come evidenziato, un posto di rilievo viene riservato anche alle conoscenze del management e marketing proprie della logica economica-manageriale che si occupano di aspetti contabili derivanti dalla gestione economico-finanziaria, dei sistemi di controllo, dell'organizzazione delle procedure e di aspetti legati alla comunicazione con il pubblico e alla vendita del prodotto creato. "Il progetto culturale è quindi caratterizzato da forti legami tra le sue diverse dimensioni, poiché ogni variabile può influenzare in modo decisivo l'intero piano"³⁷³.

Ad ognuno di questi aspetti si devono associare le figure professionali competenti che, occupandosi della loro materia, allo stesso tempo comunicano e collaborano con le altre, diffondendo le informazioni in possesso e discutendo le azioni che verranno intraprese. È un gruppo variegato quello che, sotto la guida di un *team leader* o di un project manager, lavora all'unisono alla creazione di una mostra³⁷⁴. Si può rilevare, quindi, come intervenga nel processo

una notevole e determinante intensità del fattore umano e un alto contenuto di professionalità e di specializzazioni diverse, presenti in modo predominante nel fattore produttivo più importante che è quello

³⁶⁹ L. Argano, *cit.*

³⁷⁰ Pieremilio Ferrarese, 2016, p. 39.

³⁷¹ M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *cit.*, p. 275.

³⁷² Pieremilio Ferrarese, 2016, p. 33.

³⁷³ M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *cit.*, p. 276.

³⁷⁴ *Ibidem.*

del lavoro, dove intervengono apporti di tipo creativo, artistico, tecnico e organizzativo di pari importanza³⁷⁵.

Questi apporti sono tutti presenti e si influenzano reciprocamente³⁷⁶; da qui deriva la complessità insita negli eventi culturali e l'importanza primaria che viene assegnata alla cooperazione e al coordinamento. Il progetto verrà realizzato tanto più velocemente, facilmente e efficacemente quanto l'integrazione tra le diverse discipline avverrà in modo continuo e costante. Non si tratta di sommare gli apporti e le conoscenze individuali dei diversi membri del *team* di lavoro ma di operare congiuntamente³⁷⁷, integrando i vari contributi attraverso la comunicazione, il sostegno e il supporto reciproco. È il responsabile del progetto che diventa il perno delle relazioni di collaborazione e cooperazione: il suo è

un ruolo di 'influenza senza autorità' [...] che si fonda sull'autorevolezza derivante dalle sue competenze e che richiede uno stile di direzione orientato alle relazioni sociali, cioè alla costruzione e al mantenimento delle buone relazioni interpersonali sia nei confronti del *team* di progetto che degli altri attori organizzativi³⁷⁸.

Tra i compiti del project manager vi sono, infatti, anche competenze di carattere prettamente gestionale-relazionale come fungere da collegamento tra gli attori eterogenei che prendono parte al processo di creazione, assumere il ruolo di *leader* per risolvere i conflitti e per motivare la fiducia reciproca e la comunicazione costante, creare un ambiente di lavoro costruttivo, monitorare l'andamento del processo e sorvegliare l'integrazione delle competenze, motivare al raggiungimento degli obiettivi, ecc³⁷⁹. Come si evince sono i legami tra i diversi responsabili delle attività di processo che rendono efficace un progetto³⁸⁰: un *team* affiatato, coeso e motivato tende a realizzare progetti più solidi. "Le risorse umane costituiscono quindi un bene indispensabile e una materia primaria di straordinaria potenzialità"³⁸¹.

Nonostante la costruzione di un *team* di lavoro solido e la creazione di un'attenta pianificazione, ogni progetto comporta sempre delle variabili di rischio ed incertezza a causa di svariati fattori (come per esempio la quantificazione solo parziale delle risorse necessarie o la distanza temporale tra l'ideazione e la realizzazione³⁸²) che sfuggono dal controllo dei manager. Le mostre,

³⁷⁵ L. Argano, *cit.*, p. 21.

³⁷⁶ M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *cit.*

³⁷⁷ E. Baglieri, A. Biffi, E. Coffetti, C. Ondoli, N. Pecchiari, M. Pilati, M. Poli, M. Sampietro, *cit.*

³⁷⁸ Ivi, p. 29.

³⁷⁹ M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *cit.*

³⁸⁰ Ibidem.

³⁸¹ L. Argano, *cit.*, p. 21.

³⁸² Pieremilio Ferrarese, 2016.

per la loro complessità e [...] per la delicatezza del bene trattato, sono maggiormente esposte a fattori di rischio. Vi possono essere, solo per citarne alcuni, problemi organizzativi, autorizzativi, di trasporto, di allestimento, di conservazione e tutela, di fruizione, di presenza delle opere o degli artisti, di disponibilità degli spazi, oltre a problemi di natura politica e religiosa fino ad arrivare alla dipendenza dalle condizioni climatiche³⁸³.

Per poter gestire correttamente un progetto culturale è, quindi, fondamentale non solo conoscere gli elementi essenziali della tecnica economica ma anche le caratteristiche, le particolarità e le insidie proprie di un evento culturale.

Riassumendo, “il project management degli eventi culturali si può definire come un’attività sistematica di gestione di un progetto avente intrinseco contenuto artistico/culturale”³⁸⁴ da cui l’organizzazione dei processi necessariamente dipende. Lo svolgersi delle operazioni avviene in un “processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità”³⁸⁵.

La complessità connaturata nel project management per le organizzazioni culturali rispetto alla gestione di altri tipi di progetto “deriva dal fatto che si deve ‘chiudere’ in un programma definito e dettagliato ciò che per sua natura ha confini sbiaditi, evanescenti, mobili”³⁸⁶: si tratta della dimensione artistica, dell’opera d’arte, dello spettacolo, e di altri eventi culturali che hanno le caratteristiche dell’unicità, dell’incertezza, dell’imprevisto e, di conseguenza, non possono essere standardizzati nei processi di gestione. Inoltre, gli obiettivi imposti alle organizzazioni culturali sono obiettivi strategici, non sono immediatamente trasferibili in termini numerici per essere programmati, organizzati e, infine, valutati tramite gli strumenti di analisi aziendale propri del management. La performance artistica richiede propri indicatori specifici per essere analizzata, controllata, misurata e giudicata.

Il progetto artistico ha, quindi, un ciclo di vita che, rispetto agli altri progetti, richiede particolari accortezze proprio a causa di queste sue particolarità.

“Per ciclo di vita di un progetto si intende lo spazio di tempo compreso tra il punto di partenza e il punto di arrivo del progetto stesso”³⁸⁷, sostanzialmente, la sua temporaneità. È formato da più fasi ideali le quali sono consequenziali ma non isolate le une dalle altre; si tratta di: ideazione, fattibilità, pianificazione e programmazione, realizzazione, controllo e chiusura.

³⁸³ M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *cit.*, p. 264.

³⁸⁴ Pieremilio Ferrarese, 2016, p. 25.

³⁸⁵ M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *cit.*, p. 263.

³⁸⁶ Pieremilio Ferrarese, 2016, p. 34.

³⁸⁷ L. Argano, *cit.*, p. 33.

La prima fase è quella dell'ideazione del progetto che rappresenta il momento in cui si determinano gli obiettivi strategici e operativi e le strategie dello stesso. L'evento viene delineato nelle linee artistiche, le caratteristiche e i contenuti che lo compongono. È la fase più artistica del ciclo di vita del progetto, dove hanno particolare importanza l'innovazione e la creatività, necessarie per ideare un prodotto unico. Il progetto, sia che nasca dal volere della committenza o del pubblico, sia che derivi da una necessità artistica personale, deve essere coerente con le finalità sancite dalla *mission* dell'azienda museo e deve mantenere, nonostante la volontà creativa, una giusta dose di realismo e ragionevolezza³⁸⁸.

“Non esistono delle regole gestionali standardizzate per la realizzazione o il controllo della fase ideativa”³⁸⁹, ogni *team* di lavoro sceglie in base alla propria personalità le modalità procedurali per la stesura dell'idea e degli obiettivi. In questa fase, però, è fondamentale mantenere elevata la creatività e la diffusione di idee tramite la comunicazione e la discussione costruttiva così da ottenere alla fine del processo ideativo un prototipo di mostra del quale è possibile verificare la fattibilità. Il prototipo così costruito dovrà evidenziare chiaramente quelli che sono gli obiettivi strategici del progetto “prevedendo una loro descrizione in termini di azioni operative da svolgere”³⁹⁰.

La seconda fase è rappresentata dall'analisi della fattibilità del progetto che “consiste in una ricognizione rispetto alle principali esigenze connesse agli aspetti organizzativi, di marketing ed economico-finanziari, viste nelle loro dimensioni ‘macro’”³⁹¹ essendo che, in questa fase del processo, non sono ancora stati stabilite e programmate le attività, con relativi costi e tempi. Nonostante l'analisi della fattibilità avvenga in linee di massima, queste valutazioni risultano essenziali per verificare e decidere l'attuazione del progetto ovvero se la mostra verrà aperta al pubblico.

Trattandosi di una presa decisionale di rilevante importanza, è fondamentale possedere quante più informazioni possibili riguardanti gli elementi caratterizzanti il progetto, dalle linee guida e le azioni da intraprendere, fino alle principali risorse e ai mezzi che si hanno a disposizione o che bisogna reperire. Tramite ricerche, indagini e sopralluoghi vengono raccolti i dati e le informazioni utili per decretare l'avvio del progetto o i cambiamenti che è necessario attuare prima che lo stesso possa ottenere il consenso³⁹²; l'analisi della fattibilità consente, infatti, di sapere se si dispone di abbastanza tempo per la realizzazione della mostra, se serve modificare il budget per le opere e l'allestimento, se si dispone di sufficienti risorse umane, ecc. Avendo

³⁸⁸ Pieremilio Ferrarese, 2016.

³⁸⁹ M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *cit.*, p. 272.

³⁹⁰ Pieremilio Ferrarese, 2016, p. 57.

³⁹¹ L. Argano, *cit.*, p. 56.

³⁹² *Ibidem*.

un'entità massima dei tempi e dei costi è possibile capire, se necessario, dove e cosa tagliare dal progetto; in tal senso, il momento della fattibilità è un primo scontro dell'idea artistica e del progetto creativo con la realtà effettiva, con le risorse e con le possibilità concrete³⁹³.

In questa fase vengono, infine, considerati attentamente anche i rischi che potrebbero verificarsi; in questo caso, la domanda che il *team* di lavoro deve porsi è: “cosa potrebbe andare storto?”³⁹⁴ Rispondere a questa domanda significa prepararsi all'eventualità che durante l'esecuzione del progetto qualcosa possa andare come non era previsto a livello organizzativo e operativo. Nel caso di progetti culturali è particolarmente importante analizzare questa sfera poiché la dimensione dell'incertezza è insita in ogni prodotto culturale. Bisogna, quindi, individuare le aree di rischio e comprendere le cause che li generano, valutare con che probabilità possono verificarsi ed eventualmente prendere delle contromisure per farvi fronte. I rischi connessi al processo di gestione vengono definiti rischi interni e si differenziano dai rischi esterni proprio perché i primi possono essere controllati³⁹⁵: volendo fare un esempio, il manager ha la possibilità di valutare e sistemare un errato impiego delle risorse umane (problema di gestione) ma non ha modo di prevedere un ritardo nella consegna delle opere in prestito a causa del maltempo, è un evento indipendente dalle sue capacità di organizzazione.

Ciò che si ottiene dalla fase d'ideazione e dall'analisi della fattibilità è il programma di massima, un documento che contiene “la descrizione dell'idea, la definizione dell'entità complessiva delle risorse [...], le ipotesi di fattibilità, la verifica di massima”³⁹⁶. È un programma completo (nonostante non sia specifico e dettagliato nei minimi particolari) che funge da “documento di comunicazione con gli *stakeholders* e come base su cui sviluppare il processo di pianificazione”³⁹⁷.

La fase seguente è, infatti, la pianificazione e programmazione della mostra dove “si stabiliscono i parametri costo/tempo/specifiche”³⁹⁸ e si programmano le attività, concludendo così “il processo di traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi.”³⁹⁹ Sono le informazioni raccolte nella fase precedente, sia in forma di dati che di materiale e documenti, che consentono, se chiare, esaustive, complete e attendibili, di stabilire una via da intraprendere per ottenere il risultato voluto.

³⁹³ Maria Vittoria Marini Clarelli, 2011.

³⁹⁴ L. Argano, *cit.*, p. 58.

³⁹⁵ *Ibidem*.

³⁹⁶ Pieremilio Ferrarese, 2016, p. 55.

³⁹⁷ M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *cit.*, p. 272.

³⁹⁸ L. Argano, *cit.*, p. 33.

³⁹⁹ M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *cit.*, p. 272.

In questa fase si programmano il luogo e le date della mostra e “si pianifica la realizzazione dell’evento stabilendo le azioni da intraprendere, le risorse da reperire, le linee economico-finanziarie da seguire e il calendario delle attività”⁴⁰⁰.

Al termine di questa fase si generano il progetto esecutivo e il piano operativo. Il primo “contiene il titolo del progetto e il responsabile, gli obiettivi e i destinatari, il contenuto del progetto e la sua durata, i soggetti coinvolti e le risorse da impiegare, le attività da svolgere, i risultati attesi e il budget economico (dei costi e ricavi) e quello finanziario (delle entrate e delle uscite)”⁴⁰¹. Il piano operativo, invece, attribuisce alle persone coinvolte le azioni che devono essere intraprese, stabilendo i tempi e i costi. Sono documenti estremamente precisi e dettagliati che sanciscono i passi da compiere per gestire la creazione della mostra.

Pianificazione e progettazione sono due momenti estremamente delicati, complessi e di primaria importanza poiché “il successo d’un evento culturale dipende non solo dall’idea e dai contenuti del progetto, ma anche dalla sua dimensione organizzativa e il livello qualitativo dell’organizzazione è variabile dipendente dei processi di pianificazione”⁴⁰².

Infatti, il progetto, per poter essere efficacemente realizzato, deve sottostare ai vincoli interni dello stesso che sono rappresentati dai costi che si esplicano nel budget, dai tempi, in particolare dal termine finale del progetto e dallo *scheduling* delle attività, e, infine, dalla qualità ovvero le specifiche proprie del progetto che ne sanciscono l’importanza culturale agli occhi degli *stakeholders*. Per una corretta pianificazione è necessario evidenziare la presenza di questi vincoli interni⁴⁰³ così da poter gestire e governare al meglio le operazioni da svolgere ed evitare momenti di *rework*. Importante, quindi, è avere una struttura ben definita del progetto cioè pianificare cosa andrà fatto, in quale modo, con quali tempi e costi così da determinare il “triplo vincolo o triangolo progettuale”⁴⁰⁴ dal quale si sviluppa il processo strategico di realizzazione dell’evento. Per gestire il triplo vincolo viene istituito il sistema di controllo che si basa su “sistemi di misurazione che hanno nel paradigma economico-finanziario il modello di rilevazione dei dati contabili e nel reporting il meccanismo operativo di elaborazione delle informazioni per valutare la performance”⁴⁰⁵.

Il sistema di misurazione serve per tradurre gli obiettivi operativi e strategici e i risultati attesi in termini monetari così da poterli rendere oggettivi e misurabili. Si basa sulla contabilità analitica, ovvero a singolo progetto, per avere numeri e dati quantificabili, e sul sistema di report per avere

⁴⁰⁰ L. Argano, *cit.*, p. 34.

⁴⁰¹ Pieremilio Ferrarese, 2016, p. 58.

⁴⁰² M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *cit.*, p. 273.

⁴⁰³ Ibidem.

⁴⁰⁴ L. Argano, *cit.*, p. 13.

⁴⁰⁵ Pieremilio Ferrarese, 2016, p. 83.

durante e alla fine dell'evento anche dati di carattere qualitativo ed extracontabile derivanti da indicatori di performance come, per indicarne alcuni, il grado di innovazione, l'adesione al progetto e il livello qualitativo dello stesso.

Avendo fondi pubblici in continuo calo, per le istituzioni museali il sistema di misurazione basato sulla contabilità analitica è fondamentale per poter verificare l'economicità della mostra temporanea. Il progetto deve avere, infatti, un "duplice equilibrio: economico (tra costi e ricavi) e finanziario (entità dei fabbisogni finanziari coerente con le fonti di copertura)"⁴⁰⁶ che può essere verificato tramite la redazione di un budget di progetto cioè un prospetto economico che si concentra principalmente su costi e ricavi. A preventivo in fase di pianificazione, il budget consente, in caso di mancanza di economicità, di analizzare e scegliere alternative differenti che consentano di abbassare i costi oppure, viceversa, di mantenere inalterate le spese attuando però delle strategie di *fundraising* volte ad incrementare i ricavi. Inoltre, il budget è estremamente utile anche a consuntivo per verificare "il grado di raggiungimento degli obiettivi di economicità programmati, con una serie di riflessioni utili per i progetti futuri"⁴⁰⁷.

Nel prospetto economico preventivo di una mostra si evidenziano, dunque, i dati di costo e ricavo che vengono poi confrontati. Tra i costi tipici di un progetto culturale si possono identificare sia costi diretti, strettamente legati al progetto da un rapporto di causa-effetto, sia costi indiretti che hanno origine prevalentemente interna e che non sono direttamente legati alla produzione. A causa del fatto che i costi indiretti non sono facilmente imputabili e risentono di una componente soggettiva per la valutazione, la metodologia per il calcolo dei costi più seguita dalle organizzazioni culturali che lavorano a progetto è quella del *direct costing* dove nel budget economico vengono indicati solo i costi diretti che il progetto deve sostenere per realizzare la mostra⁴⁰⁸, "e, per quanto non vi sia quasi mai un ritorno economico tale da divenire guadagno, occorre comunque contenerli 'ottimizzandoli' nell'arco di tempo in cui la mostra rimane allestita"⁴⁰⁹ e cercare di coprirli per quanto possibile tramite i ricavi (anch'essi di varia origine). Esempi possibili di costi indicati nel prospetto di una mostra temporanea possono essere: il trasporto e l'assicurazione per le opere d'arte a causa del prestito nazionale o internazionale (il 20% del costo di una mostra è, infatti, dato dai prestiti⁴¹⁰); i materiali necessari per l'esposizione delle opere che comprendono le teche e le cornici, eventuali impalcature e pedane, i cartellini per le didascalie e i pannelli illustrativi, ed anche la pittura per il muro e le luci necessarie per far

⁴⁰⁶ Ivi, p. 26.

⁴⁰⁷ Ivi, p. 125.

⁴⁰⁸ Ibidem.

⁴⁰⁹ Massimo Malagugini, *Allestire per comunicare. Spazi divulgativi e spazi persuasivi*, Milano, FrancoAngeli s.r.l., 2018, p. 93.

⁴¹⁰ L. Casini (a cura di), *cit.*

esaltare il colore delle opere; approvvigionamento elettrico; pagamento del personale coinvolto tutto: il personale tecnico necessario per allestire e disallestire la mostra, le maschere di sala per la sorveglianza, il personale della biglietteria, gli esperti per le visite guidate, eventuali traduttori e interpreti, ricercatori e membri del *team* organizzativo, ecc. (che rappresentano uno dei costi più ingenti⁴¹¹); realizzazione e diffusione del materiale pubblicitario come volantini, manifesti e locandine; servizi di pulizia della sala; ecc. A questi costi vengono contrapposti i ricavi ovvero la contropartita per la cessione del servizio, che vengono ipotizzati a preventivo. I ricavi derivano sia dalla gestione caratteristica basata sugli introiti della biglietteria ovvero sul numero di visitatori paganti, sia dalla gestione accessoria dei servizi aggiuntivi, sia da sponsor e finanziatori che hanno investito nel progetto della mostra⁴¹². Se dalla differenza tra costi e ricavi si crea un margine positivo il progetto è autosufficiente e rispetta il vincolo dell'economicità.

“Per quanto possa apparire sminuente affrontare il progetto ragionando in termini economici, di fatto è proprio sulla consapevolezza dei fondi che si hanno a disposizione che si può avviare un plausibile progetto espositivo”⁴¹³. La logica artistica e creativa deve accettare i limiti alle possibilità decisionali che vengono posti dalla logica economico-finanziaria e cercare di adattare il progetto ideativo originario al budget disponibile, così da ottenere un risultato quanto più soddisfacente possibile sia dal punto di vista culturale sia dal punto di vista economico. Purtroppo “non è infrequente che si verifichi una sorta di disallineamento tra le attività artistiche e quelle organizzative”⁴¹⁴ sulle quali incidono le componenti economiche. Ma la collaborazione tra le due logiche e l'allineamento dell'istanza creativa che vorrebbe il massimo possibile in termini di opere e servizi e quella economica che vorrebbe il minimo in termini di costi è una delle sfide proprie delle organizzazioni culturali oggi: la buona riuscita del progetto dipende, in buona parte, dall'organizzazione congiunta delle due diverse sfere di competenza.

Si può notare, quindi, come pianificazione e programmazione siano un momento indispensabile nel ciclo di vita di un progetto, il pilastro che sorregge l'organizzazione dell'evento: aiutano a prendere le decisioni, favoriscono l'identificazione dei problemi, consentono di calcolare i rischi, ma anche di vedere le opportunità e le soluzioni da intraprendere, preparano a gestire gli accadimenti che potrebbero verificarsi lungo il percorso, non solo a subirli.⁴¹⁵

Una fase non autonoma ma parallela e strettamente correlata alla pianificazione è rappresentata dal marketing culturale, in particolare nella forma di comunicazione e commercializzazione

⁴¹¹ M. Malagugini, *cit.*

⁴¹² Pieremilio Ferrarese, 2016.

⁴¹³ M. Malagugini, *cit.*, p. 92.

⁴¹⁴ L. Argano, *cit.*, p. 13.

⁴¹⁵ Ivi.

dell'evento⁴¹⁶. Nel momento in cui vengono stabiliti il luogo e la data della mostra, l'Ufficio Stampa dell'organizzazione ha il compito di diffondere l'informazione ai potenziali *stakeholders*. La commercializzazione e la comunicazione non sono abilità tipiche delle aziende culturali e, per questa ragione, sono due momenti delicati nella fase di pianificazione⁴¹⁷; le organizzazioni culturali hanno vissuto in passato principalmente di fondi pubblici ricevendo cospicue sovvenzioni, dedicandosi così soprattutto alla fase ideativa, propria della logica artistica. Oggigiorno, invece, a causa della carenza dei finanziamenti statali, i musei hanno il compito di rendere la commercializzazione una fase strategica di primaria importanza volta ad attirare non solo il potenziale pubblico pagante, ma anche possibili sponsor e donatori pronti ad investire nel progetto. Queste operazioni, se svolte con anticipo, “assicurano la copertura economica del progetto e la sua realizzazione”⁴¹⁸ grazie all'aumento delle risorse a disposizione e alla riduzione del rischio economico legato alla gestione.

Da svolgersi in simbiosi con la commercializzazione, la comunicazione è una fase di grande importanza che ha il compito di mettere in relazione l'interno dell'azienda con il mondo l'esterno.⁴¹⁹ Si tratta di informare gli *stakeholders* riguardo la vita dell'organizzazione, i progetti che vengono realizzati e le iniziative culturali promosse e di pubblicizzare e promuovere le mostre tramite la realizzazione di locandine, pieghevoli, manifesti, comunicati stampa e comunicazioni digitali come mailing list, *social media* e siti web. Non si tratta solo di diffondere e trasmettere all'esterno il contenuto del progetto, ma anche di “sostenere la partecipazione del pubblico e la vendita di biglietti”⁴²⁰ e di “garantire un ritorno d'immagine positivo per tutti i protagonisti del progetto (la struttura organizzatrice, i partner, gli sponsor e le istituzioni), tale da consentire loro di comunicare adeguatamente la propria identità e missione”⁴²¹. È un'operazione strategica, volta a catturare nuovi potenziali visitatori: sfruttando le tecniche di marketing si deve invogliare e incuriosire il pubblico per invitarlo ad usufruire del servizio culturale proposto.

A seguito della programmazione e pianificazione si apre la fase di realizzazione, il momento in cui la mostra viene creata tramite l'allestimento dell'apparato espositivo. Il *vernissage* sancisce il momento di apertura al pubblico concludendo, così, i lunghi ed estenuanti mesi di lavoro che hanno preceduto questo momento. La mostra diventa un bene fruibile, volta a valorizzare i beni culturali custoditi mostrandoli al pubblico e offrendo un servizio che risponda ai bisogni educativi, sociali e intellettuali della società.

⁴¹⁶ Pieremilio Ferrarese, 2016.

⁴¹⁷ Ibidem.

⁴¹⁸ L. Argano, *cit.*, p. 173.

⁴¹⁹ Pieremilio Ferrarese, 2016.

⁴²⁰ L. Argano, *cit.*, p. 239.

⁴²¹ Ibidem.

Infine, l'ultima fase è rappresentata del controllo e della chiusura del progetto, un momento in cui il *team* di lavoro valuta i risultati e il raggiungimento degli obiettivi strategici e specifici che erano stati prefissati tramite misurazioni quali-quantitative e valutazione della performance⁴²². A differenza di progetti di altra natura, il momento di chiusura dell'evento culturale non è identificato nella chiusura della mostra al pubblico: nei giorni successivi vengono compiute, infatti, “una serie di operazioni di completamento, anche complesse, strettamente legate alle fasi precedenti”⁴²³ come il disallestimento, la rimozione dei materiali, l'imballo e il trasporto delle opere alla sede originaria, la chiusura dei contratti per le prestazioni tecniche del personale e per le polizze assicurative stipulate e, infine, la verifica degli ultimi impegni di spesa e l'ultimazione degli adempimenti fiscali. Una volta che tutti i documenti contabili e fiscali sono stati raccolti è possibile iniziare il momento del controllo dove si ripercorrono tutte le fasi del progetto. La verifica *ex-post*⁴²⁴ viene effettuata tramite il bilancio a consuntivo, i report e gli indici legati alla fruizione da parte del pubblico che consentono di avere una panoramica generale, sia quantitativa che qualitativa dell'esito del progetto ovvero della sua *performance* artistica. Un prodotto culturale non può, infatti, essere valutato solo su base economico-finanziaria, andando, cioè, a verificare che i ricavi abbiano comparato e superato i costi sostenuti. Questo a causa del fatto che il museo è un'organizzazione *no-profit*: i suoi obiettivi sono diversi dalla generazione degli utili. Nonostante la diffusione e la valorizzazione dei beni culturali, l'educazione e il diletto siano obiettivi non immediatamente misurabili, tramite strumenti di valutazione incentrati sulla fruizione è possibile ottenere degli indicatori di *performance* volti a fornire un'idea della percezione qualitativa dell'evento agli occhi della collettività. Il numero dei fruitori, i commenti raccolti da interviste e sondaggi, il numero delle sponsorizzazioni, l'adesione alle attività didattiche e di visita guidata del museo, ecc. diventano, quindi, elementi chiave che, congiunti a dati economici, consentono di elaborare un giudizio sull'andamento del progetto e sulla sua influenza culturale nella società.

È una fase che tende ad essere sottovalutata dalle organizzazioni culturali⁴²⁵ ma che, invece, è estremamente importante poiché consente di imparare e di migliorarsi: tramite un'analisi critica dei processi operativi si è in grado di capire se la gestione del progetto è stata efficace e, in caso contrario, di implementare eventuali azioni correttive per eventi futuri.

Come analizzato, quindi, il ciclo di vita di un progetto culturale è composto da fasi interdipendenti le une dalle altre che non si verificano in una esatta successione ma che, anzi, si sovrappongono

⁴²² Pieremilio Ferrarese, 2016.

⁴²³ L. Argano, *cit.*, p. 260.

⁴²⁴ Pieremilio Ferrarese, 2016.

⁴²⁵ M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *cit.*

in alcuni momenti del processo gestionale dell'evento. L'influenza delle tecniche di project management nella creazione degli eventi culturali consente di identificare e attuare delle strategie organizzative volte ad ottenere il miglior risultato culturale possibile tramite un impiego efficace ed efficiente delle risorse. Solo dalla stretta collaborazione tra la logica artistica e la logica manageriale è possibile realizzare un prodotto unico nel suo genere, l'evento culturale, che nelle sue specificità e particolarità consente di diffondere e valorizzare i beni culturali agli occhi del mondo.

Capitolo 6: L'esito del progetto 'Léon Bakst'

1- La valorizzazione del patrimonio teatrale

Al termine di ogni progetto è necessario valutare quale sia stato il suo esito ovvero la sua *performance*. Tramite l'analisi di indicatori qualitativi e dati quantitativi è possibile comprendere se la mostra sia stata un successo o un insuccesso; nel secondo caso, la fase finale del controllo è fondamentale anche per individuare quali possibili problemi artistici, di comunicazione o di gestione abbiano caratterizzato il fallimento del progetto così da analizzarli e affrontarli per migliorare nella creazione di eventi futuri.

Ma cosa determina il successo di una mostra temporanea? Quali sono i parametri che devono essere considerati per stabilirlo?

Ebbene, "il Codice dei beni culturali e del paesaggio promulgato nel 2004 (D.L. 42/2004) in attuazione dell'articolo 9 della Costituzione italiana indica nelle attività di tutela, valorizzazione, conservazione e fruizione pubblica gli elementi fondamentali per la corretta gestione dei beni culturali"⁴²⁶. Queste attività costituiscono le ragioni d'essere dell'istituzione museale cioè la sua *mission*. Una mostra temporanea è, quindi, un mezzo volto a raggiungere questi molteplici scopi che vengono imposti ai templi della cultura. In tal senso, la mostra ha successo nel momento in cui contribuisce ad ottenere il raggiungimento degli obiettivi finali che sono, però, appartenenti a due aspetti istituzionali differenti: da un lato la logica artistica che promuove la tutela, la conservazione, l'educazione, lo studio e la ricerca; dall'altro la logica economica e manageriale che guarda agli obiettivi di valorizzazione, diffusione e fruizione della cultura. La prima logica si focalizza sulla scientificità culturale del progetto: "un tema ben scelto, tenuto entro limiti precisi, divide con la qualità delle opere e con l'architettura della presentazione la responsabilità del successo"⁴²⁷. La scientificità dell'idea visibile nel percorso espositivo pensato dal curatore può essere garante di qualità.

La seconda logica, invece, considera il successo "in termini di rientro finanziario"⁴²⁸ andando a valutare il numero di biglietti venduti, di servizi usufruiti, di sponsorizzazioni e donazioni raccolte. Si tende spesso a pensare che queste due dimensioni del successo non possano essere

⁴²⁶ Monica Calcagno, Isabella Collavizza, Stefano Riccioni, *Il sistema delle mostre d'arte in Italia: attori, linguaggi e processi di costruzione del valore*, Nota di Ricerca online su <https://iris.unive.it/>, p. 3.

⁴²⁷ Citazione di Franco Albini in A. Cimoli, *Musei effimeri. Allestimenti di mostre in Italia 1949/1963*, Milano, il Saggiatore S.p.A., 2007, p. 161.

⁴²⁸ M. Calcagno, I. Collavizza, S. Riccioni, *cit.*, p. 4.

integrate: se un progetto culturale è grandemente fruito dal pubblico allora è probabile che abbia una bassa qualità artistica; viceversa, un prodotto di cultura alta tenderà a non avere grande presa verso il pubblico di massa. Ma questa dicotomia tra la qualità artistica e curatoriale e il successo di mercato deve essere accantonata per favorire un approccio di tipo scientifico al concetto di successo che dev'essere insieme culturale ed economico⁴²⁹: il progetto deve avere sia alla base una valida proposta scientifica sia un riscontro nel mercato tramite il consumo dei fruitori.

Riassumendo, quindi, una mostra per avere successo deve possedere una serie di requisiti: deve essere sostenuta da un solido percorso di studio e ricerca che si traduce nel filo narrativo ed espositivo pensato dal curatore⁴³⁰: infatti, “un progetto con una precisa direzione culturale e scientifica è sinonimo di qualità”⁴³¹ e motiva non solo gli esperti del settore ma anche il pubblico tutto a partecipare all'evento; allo stesso tempo deve essere innovativa ed inedita, capace di apportare conoscenze ed emozioni nuove al pubblico che ne fruisce: l'innovazione è uno degli indici qualitativi che vengono considerati quando si valuta il progetto e il richiamo della curiosità è uno dei principali motivi che spinge il pubblico a visitare le sale dell'esposizione⁴³²; inoltre, la mostra ha successo quando comunica chiaramente con il pubblico, ovvero quando vengono forniti ai visitatori tutti gli elementi necessari per comprendere e capire il messaggio che veicola⁴³³: si tratta di fornire servizi di visite guidate e di workshop ricreativi, di predisporre di spazi educativi, di realizzare pannelli descrittivi, didascalie e mappe del museo che rendano la narrazione della mostra accessibile e godibile da tutte le fasce di pubblico, svelando così il progetto del curatore. In tal senso l'esposizione comunica con i visitatori e il suo successo è rappresentato dal grado di coinvolgimento intellettuale ed emotivo sentito dai partecipanti. Guardando alla mostra con una logica manageriale, i requisiti che devono essere posseduti sono anch'essi molteplici: l'evento è un successo quando si rivela un ‘buon investimento’⁴³⁴ ovvero quando ciò che è stato speso per realizzarlo si ripaga, non solo in termini economici (visibile in un margine positivo che nasce dalla differenza tra costi e ricavi) ma anche in fatto di ritorno d'immagine incrementando, così, il profilo culturale dell'istituzione agli occhi degli *stakeholder*⁴³⁵; fondamentale per decretarne il successo è, poi, il numero di visitatori che hanno varcato la soglia del museo per assistere a quel preciso evento culturale: il riscontro in termini di partecipazione è il più oggettivo e quantificabile

⁴²⁹ Ibidem.

⁴³⁰ Massimo Malagugini, *Allestire per comunicare. Spazi divulgativi e spazi persuasivi*, Milano, FrancoAngeli s.r.l., 2018.

⁴³¹ M. Calcagno, I. Collavizza, S. Riccioni, *cit.*, p. 10.

⁴³² Lucio Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Milano, FrancoAngeli s.r.l., 2019

⁴³³ Maria Vittoria Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo. La teoria e la prassi*, Roma, Carocci editore, 2011.

⁴³⁴ M. Calcagno, I. Collavizza, S. Riccioni, *cit.*

⁴³⁵ Dal corso *Governo delle organizzazioni culturali* anno 2018/2019 di Fabrizio Panozzo.

esistente; infatti, maggiore è il numero di fruitori maggiore tende ad essere il successo dell'evento⁴³⁶. Di conseguenza, la buona riuscita della mostra dipende anche da come questa viene pubblicizzata tramite il marketing culturale⁴³⁷: più efficaci sono promozione, comunicazione e commercializzazione nel creare nel pubblico il bisogno di usufruire del prodotto culturale più questo viene venduto, incrementando così significativamente la partecipazione. Infine, tutti questi svariati elementi che portano al successo della mostra non sarebbero possibili se il progetto non fosse supportato da solide strategie di organizzazione dell'evento messe in atto dal *team* di lavoro: grazie al project management viene stabilita una schedulata programmazione che comporta una pianificazione delle attività volta a guidare le operazioni gestionali e a ridurre l'incorrere di possibili rischi assicurando così, ancor maggiormente, un esito favorevole⁴³⁸.

È complicato, quindi, definire con esattezza cosa sia il successo per un progetto culturale essendo questo il frutto di svariati e differenti elementi combinati tra loro. Ma “una mostra, per raggiungere il suo scopo, deve essere un successo, perché questo è indice della sua utilità”⁴³⁹ ovvero della sua capacità di recare beneficio alla collettività. “Il fine delle esposizioni di musei e mostre, nel quadro culturale del nostro momento, è quello di far comprendere al pubblico che le opere esposte, antiche o moderne che siano, appartengono all'attualità della sua vita, alla sua cultura viva”⁴⁴⁰ e che, come tali, non devono essere dimenticate ma valorizzate, promosse, diffuse e trasmesse alle generazioni future, pur tutelando e conservando al tempo stesso.

Per raggiungere la sua finalità la mostra “pone in relazione tre elementi: un insieme organizzato di oggetti, coloro che li organizzano e coloro per i quali sono organizzati”⁴⁴¹; così facendo si garantisce l'obiettivo di assicurare la trasmissione della cultura “intesa come l'insieme delle acquisizioni che fanno di un essere geneticamente umano un uomo”⁴⁴².

La mostra *Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes* è da considerarsi, quindi, un successo poiché ha raggiunto il suo scopo: trasmettendo il patrimonio immateriale dell'umanità ha lasciato “un segno nei confronti del destinatario, fornendo una sorta di compagine alla quale legare il ricordo e, conseguentemente, l'accrescimento della cultura collettiva della società”⁴⁴³.

⁴³⁶ Pieremilio Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2016.

⁴³⁷ Massimiliano Giacomel, *Il ruolo del marketing nelle istituzioni museali permanenti. Il contributo di Venice International Foundation*, articolo online su <http://www.alvec.it/>.

⁴³⁸ Maurizio Rispoli e Giorgio Brunetti (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, il Mulino, 2009.

⁴³⁹ Citazione di Franco Albini in A. Cimoli, *cit.*, p. 161.

⁴⁴⁰ *Ibidem*.

⁴⁴¹ M. V. Marini Clarelli, 2011, p. 31.

⁴⁴² Citazione di Bernard Deloche in *ibidem*.

⁴⁴³ Roberto Zanon, *Mostre temporanee, commentari sull'allestimento*, Milano, Cafoscarina, 2006, p. 14.

I beni teatrali, pur nella loro materialità, sono da considerarsi, secondo la *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale del 17 ottobre 2003*, appartenenti al patrimonio intangibile come stabilito gli articoli 2 e 3 della stessa:

s'intendono le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il know-how – come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi – che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte del loro patrimonio culturale. Questo patrimonio culturale immateriale, trasmesso di generazione in generazione, è costantemente ricreato dalle comunità e dai gruppi in risposta al loro ambiente, alla loro interazione con la natura e alla loro storia e dà loro un senso d'identità e di continuità, promuovendo in tal modo il rispetto per la diversità culturale e la creatività umana. Ai fini della presente Convenzione, si terrà conto di tale patrimonio culturale immateriale unicamente nella misura in cui è compatibile con gli strumenti esistenti in materia di diritti umani e con le esigenze di rispetto reciproco fra comunità, gruppi e individui nonché di sviluppo sostenibile. [...]

Il 'patrimonio culturale immateriale' come definito nel paragrafo 1 di cui sopra, si manifesta tra l'altro nei seguenti settori: a) tradizioni ed espressioni orali, ivi compreso il linguaggio, in quanto veicolo del patrimonio culturale immateriale; b) le arti dello spettacolo; c) le consuetudini sociali, gli eventi rituali e festivi; d) le cognizioni e le prassi relative alla natura e all'universo; e) l'artigianato tradizionale.⁴⁴⁴

Le arti dello spettacolo e le sue manifestazioni sono, quindi, patrimonio immateriale che va salvaguardato e tutelato come sancito all'art. 3 della medesima Convenzione.

Per "salvaguardia" s'intendono le misure volte a garantire la vitalità del patrimonio culturale immateriale, ivi compresa l'identificazione, la documentazione, la ricerca, la preservazione, la protezione, la promozione, la valorizzazione, la trasmissione, in particolare attraverso un'educazione formale e informale, come pure il ravvivamento dei vari aspetti di tale patrimonio culturale⁴⁴⁵.

La salvaguardia del patrimonio immateriale è da intendersi, per tanto, nell'accezione di vitalità: l'arte teatrale e i beni culturali che le appartengono devono conservare la loro forza vitale. Questa è la sfida posta dal patrimonio intangibile all'essere dell'istituzione museale e al modo in cui viene concepito. Il museo ha accolto questa prova, trasformandosi da "luogo di rappresentazione, preservazione e conservazione dei beni culturali tangibili appartenenti al passato"⁴⁴⁶ a "uno spazio per trasmettere e creare un patrimonio intangibile"⁴⁴⁷.

Da questo deriva la fondamentale importanza attribuita alla valorizzazione, alla comunicazione e diffusione dei beni culturali presso il pubblico. La conservazione, il restauro e la protezione sono

⁴⁴⁴ *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale*, redatta dall'UNESCO, sottoscritta il 17 ottobre 2003 e ratificata in Italia con legge 27 settembre 2007, n. 167.

⁴⁴⁵ *Ibidem*.

⁴⁴⁶ Lauso Zagato, Simona Pinton, Marco Giampieretti, *Lezioni di diritto internazionale ed europeo del patrimonio culturale. Protezione e salvaguardia*, Venezia, Cafoscarina, 2017, p. 129.

⁴⁴⁷ *Ibidem*.

elementi fondamentali per tutelare le testimonianze del passato poiché ne garantiscono l'interezza e la funzionalità. Ma il compito degli operatori culturali non può limitarsi a questa fase: un bene 'intrappolato' in archivio o in deposito, seppur preservato, muore comunque lentamente, a causa del fatto che nessuno ne fruisce o ne ha il ricordo⁴⁴⁸, spezzando così il legame che intercorre tra memoria passata e vita presente, annullando la consapevolezza riguardo la sua importanza a livello sociale⁴⁴⁹. Invece, "è necessario che questo patrimonio eccezionale sia restituito alla sua originaria unità e ritorni ad essere l'espressione di una tradizione viva"⁴⁵⁰. Tramite la mostra temporanea si può raggiungere questo obiettivo poiché è solo nella valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale che i beni artistici materiali e immateriali possono tornare a nuova vita mantenendo presente il ricordo del passato che è stato, trasmettendo i suoi significati e le sue testimonianze alle diverse generazioni che si susseguono. Infatti, "il bene culturale è pubblico non in quanto bene di appartenenza ma in quanto bene di fruizione"⁴⁵¹ ed ha una forte 'vocazione comunitaria' che nasce dalla sua esigenza di essere trasmesso alla collettività per alimentarne la crescita intellettuale: solo se si conosce il passato si può costruire il futuro.

La mostra *Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes* ha significativamente contribuito a diffondere la memoria e la storia dello spettacolo, valorizzando e rispettando beni culturali di fondamentale importanza che, riconosciuta la loro unicità, hanno potuto trasmettere emotivamente ed intellettualmente qualcosa di nuovo al pubblico che ha preso parte all'esperienza, comunicando la loro storia e la loro bellezza.

Le mostre di spettacolo sono fondamentali per far rivivere un patrimonio culturale immateriale del quale altrimenti non si avrebbe memoria perché effimera è l'arte del teatro, dura solo nel momento in cui si realizza. I materiali scenici, i copioni, i costumi, i bozzetti ecc. che sopravvivono allo scorrere del tempo costituiscono la nostra memoria di quest'arte così unica e come tali non possono essere lasciati abbandonati nei depositi museali. La mostra temporanea *Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes* ha esposto al pubblico beni preziosi provenienti da San Pietroburgo e custoditi negli archivi di una grande Fondazione culturale italiana, ha dato nuova vita a queste testimonianze, ha lasciato che comunicassero la loro storia trasmettendo il patrimonio immateriale dell'umanità e avvicinando visitatori di ogni generazione al mondo del teatro, ha educato ed ha divertito cogliendo con coraggio la sfida odierna posta alle istituzioni culturali per superarla con successo.

⁴⁴⁸ Lamberto Trezzini, *Il patrimonio teatrale come bene culturale*, Roma, Bulzoni Editore, 1991.

⁴⁴⁹ L. Zagato, S. Pinton, M. Giampieretti, *cit.*

⁴⁵⁰ L. Trezzini, *cit.*, p. 23.

⁴⁵¹ Citazione di Massimo Severo Giannini in Lorenzo Casini (a cura di), *La globalizzazione dei beni culturali*, Bologna, Il Mulino, 2010, p. 197.

2- La partecipazione alla mostra: affluenza di pubblico e rassegna stampa

Per una mostra temporanea un dato oggettivo fondamentale da analizzare nel momento in cui si valuta l'esito del progetto è la risposta del pubblico. Questo perché i musei, oggi, sono da considerarsi non più esclusivamente templi dell'arte volti alla conservazione ma, soprattutto, aziende culturali, capaci di produrre beni e servizi acquistabili da fruitori desiderosi di appagare la loro 'sete intellettuale'. In tal senso, quindi, il museo è volto a soddisfare i bisogni estetici, culturali ed intellettuali del pubblico: è *customer oriented*. Le mostre temporanee vengono pensate per i visitatori così da adempiere ai compiti di diffusione e valorizzazione della cultura. Allo stesso tempo il pubblico pagante rappresenta un elemento fondamentale per la sopravvivenza del museo come istituzione: tramite l'acquisto dei biglietti, i fruitori incrementano le risorse su cui il museo può basare i suoi progetti futuri. Quello che si crea è, quindi, un ciclo virtuoso che trova il riscontro della sua qualità nel numero di persone che vi aderiscono: maggiori sono i visitatori maggiore è la bontà della gestione del museo che si esplica nei progetti offerti nell'arco della programmazione pluriennale. La partecipazione del pubblico è un indicatore quantitativo che pone un chiaro ed evidente riscontro della *performance* della mostra e del modo in cui è stata accolta e approvata dalla collettività.

Nonostante il successo di un evento culturale non dipenda esclusivamente dal numero dei partecipanti, la sua legittimazione, però, è "principalmente ascrivibile alla posizione dell'opinione pubblica attraverso recensioni e interventi a mezzo stampa"⁴⁵². Sostanzialmente, quindi, è l'opinione sia degli esperti del settore che del pubblico tutto, che legittima il successo della mostra e ne sancisce o meno il suo esito positivo.

Sono tre i fattori fondamentali che si devono tener di conto del momento in cui si vuole valutare il successo di una mostra mediante il riscontro dell'opinione pubblica⁴⁵³: innanzitutto l'affluenza dei visitatori ovvero la loro adesione al progetto, un primo ed elementare indice quantitativo; poi, l'opinione del pubblico, un fondamentale dato qualitativo che può essere ottenuto mediante indagini, raccolte di commenti, questionari, ecc.; infine la rassegna stampa, l'insieme di tutte le notizie e gli articoli che recensiscono su quotidiani e siti interessati la mostra, evidenziando l'opinione di esperti, appassionati e critici del settore.

La mostra temporanea *Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes* ha avuto un ottimo riscontro da parte del pubblico così come le altre manifestazioni culturali facenti parte del progetto *Stagioni*

⁴⁵² M. Calcagno, I. Collavizza, S. Riccioni, *cit.*, p. 11.

⁴⁵³ M. V. Marini Clarelli, 2011.

Russe 2018. Il festival della cultura russa in Italia è stato un successo, in moltissimi hanno partecipato agli eventi proposti, contribuendo così ad incrementare lo scambio culturale tra i due popoli e incentivando una nuova edizione del progetto per l'anno successivo in Germania⁴⁵⁴.

La mostra in oggetto ha significativamente contribuito a questo incredibile risultato ottenendo una buona media d'affluenza di visitatori per giornata come visibile nella 'tabella ingressi' sotto riportata.

Data	Ingressi	Data	Ingressi	Data	Ingressi	Data	Ingressi
5/10/2018	73	18/10/2018	57	31/10/2018	44	11/11/2018	97
6/10/2018	130	19/10/2018	54	1/11/2018	99	12/11/2018	126
7/10/2018	97	20/10/2018	127	2/11/2018	122	13/11/2018	17
8/10/2018	71	21/10/2018	115	3/11/2018	75	14/11/2018	86
10/10/2018	46	22/10/2018	70	4/11/2018	77	15/11/2018	94
11/10/2018	73	24/10/2018	89	5/11/2018	71	16/11/2018	80
12/10/2018	63	25/10/2018	75	6/11/2018	32	17/11/2018	151
13/10/2018	83	26/10/2018	82	7/11/2018	52	18/11/2018	198
14/10/2018	83	27/10/2018	94	8/11/2018	67	19/11/2018	112
15/10/2018	76	28/10/2018	63	9/11/2018	61		
17/10/2018	171	29/10/2018	26	10/11/2018	110		

Quindi, 2869 appassionati di teatro e non solo hanno visitato la mostra, un risultato ragguardevole considerando che Palazzo Cini è circondato da due istituzioni museali di enorme importanza a Venezia: le Gallerie dell'Accademia e il Guggenheim Museum.

Sebbene inserita in un contesto di alta competizione di offerta culturale, la mostra *Léon Bakst* è stata caratterizzata da una continua e buona affluenza di pubblico, ospitando svariate scolaresche, gruppi di persone e visitatori internazionali curiosi ed interessati, riuscendo così a catturare un pubblico vasto ed eterogeneo. Sicuramente questo importante risultato è stato raggiunto anche grazie al servizio accessorio delle visite guidate realizzate una volta a settimana per tutti gli interessati. Dal punto di vista organizzativo, le visite guidate rappresentano un elemento strategico per incentivare la partecipazione⁴⁵⁵: venendo guidati da una voce narrante i visitatori possono godersi l'esperienza della mostra senza affaticarsi eccessivamente, rimanendo concentrati per un periodo di tempo prolungato, venendo a conoscenza di nuove nozioni. È tramite il processo di comunicazione attiva che la visita guidata raggiunge lo scopo educativo imposto al museo⁴⁵⁶: si instaura un legame tra chi trasmette e chi riceve le informazioni basato sul coinvolgimento

⁴⁵⁴ <https://russianseasons.org/>

⁴⁵⁵ M. V. Marini Clarelli, 2011.

⁴⁵⁶ Lucia Cataldo, Marta Paraventi, *Il museo oggi. Linee guida per una museologia contemporanea*, Milano, Hoepli, 2016.

intellettuale ed emotivo che porta il visitatore a sentirsi parte dell'evento culturale, apprendendo costantemente durante la sua permanenza nelle sale. Per ottenere questo risultato la “guida deve diventare educatore, incoraggiando esperienze di apprendimento costruite sull'osservazione, sul dialogo e sul pensiero critico”⁴⁵⁷.

Senza un adeguato approccio comunicativo ed una voce narrante, le mostre possono incorrere nel rischio di non coinvolgere, di non suscitare emozioni e di non lasciare un segno profondo nei visitatori. Da qui l'importanza delle visite guidate che, tramite un 'comunicatore-educatore'⁴⁵⁸, consentono di favorire un'interpretazione personale della mostra da parte dei fruitori, facendoli viaggiare con la fantasia ed inserendoli in un modo di colori, immagini e storie di un'epoca passata.

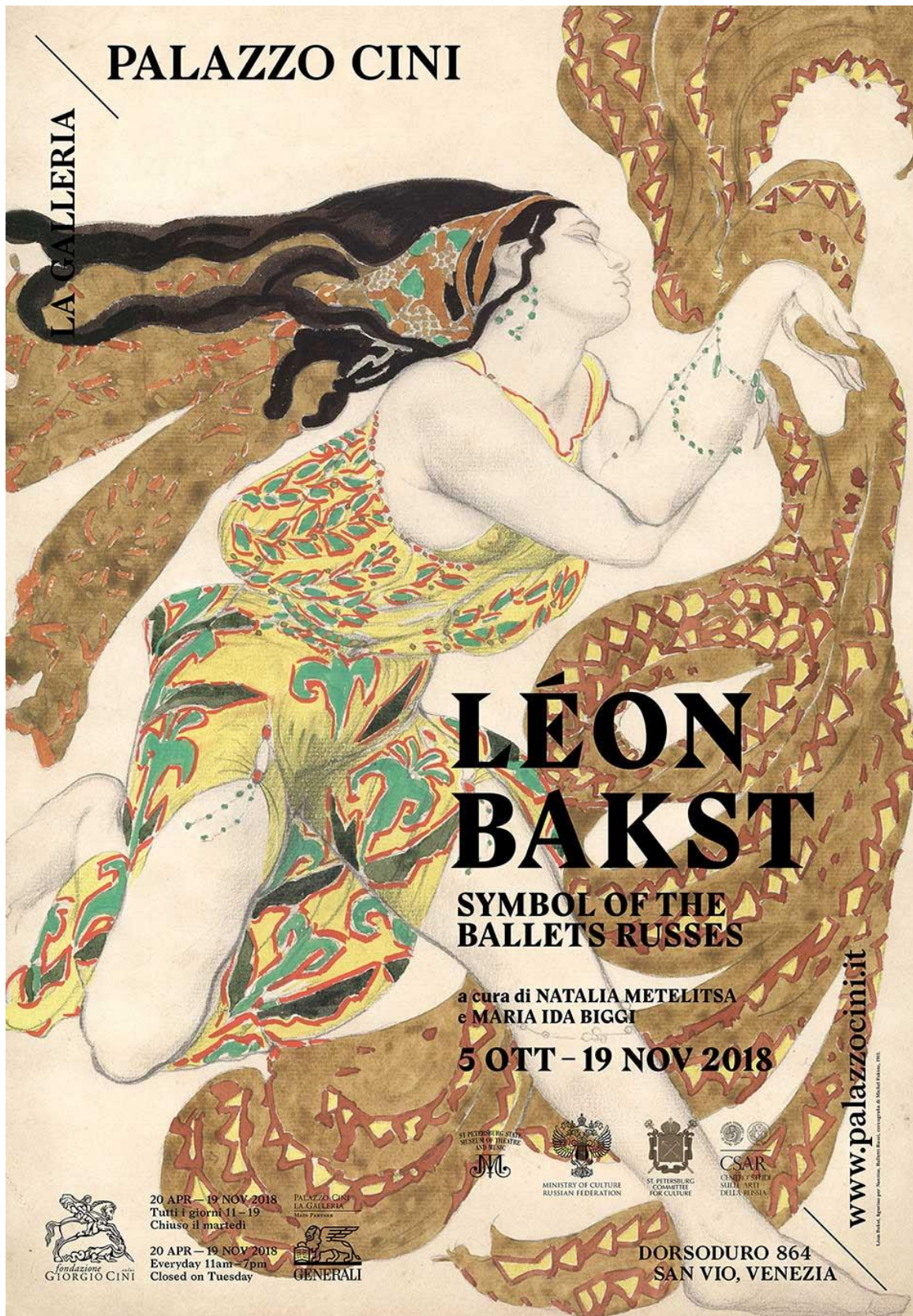
I commenti lasciati dal pubblico ed evidenziati dalla rassegna stampa hanno trasmesso un'immagine entusiastica ed euforica della mostra, descritta come un insieme di colori e sensualità, dotata di un apparato espositivo efficace e piacevole. Secondo l'opinione della critica la mostra è riuscita a trasmettere la personalità dell'autore e il suo modo visionario di guardare il costume e la scenografia, rendendo giustizia alla magia di questa grande arte che è il teatro.

Riassumendo l'opinione di chi la mostra l'ha vissuta e frequentata, sono piccoli progetti come questo che trasmettono grandi significati; *Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes* ha dimostrato come la passione, l'amore e la dedizione per l'arte del teatro possano essere strumenti preziosi per la sua diffusione e valorizzazione tramite la creazione di un'esposizione che, seppur temporanea, permane nel cuore di chi vi ha preso parte⁴⁵⁹.

⁴⁵⁷ Cit. di Xanthoudaki in Ivi, p.217.

⁴⁵⁸ Ivi.

⁴⁵⁹ Di seguito, in appendice iconografica, la rassegna stampa con gli articoli più significativi pubblicati in merito.



PALAZZO CINI

LA GALLERIA

**LÉON
BAKST**

**SYMBOL OF THE
BALLETS RUSSES**

a cura di NATALIA METELITSA
e MARIA IDA BIGGI

5 OTT - 19 NOV 2018

20 APR - 19 NOV 2018
Tutti i giorni 11 - 19
Chiuso il martedì

20 APR - 19 NOV 2018
Everyday 11am - 7pm
Closed on Tuesday

PALAZZO CINI
LA GALLERIA
VIA FERRARA 1
30138 PADOVA

GENERALI

ST. PETERSBURG STATE
MUSEUM OF THEATRE
AND MUSIC

MINISTRY OF CULTURE
RUSSIAN FEDERATION

ST. PETERSBURG
COMMITTEE
FOR CULTURE

CSAR
COMITÉ SUPÉRIEUR
DES ARTS ET
DELLA MUSICA

www.palazzocini.it

DORSODURO 864
SAN VIO, VENEZIA

Figura 1: La locandina della mostra.

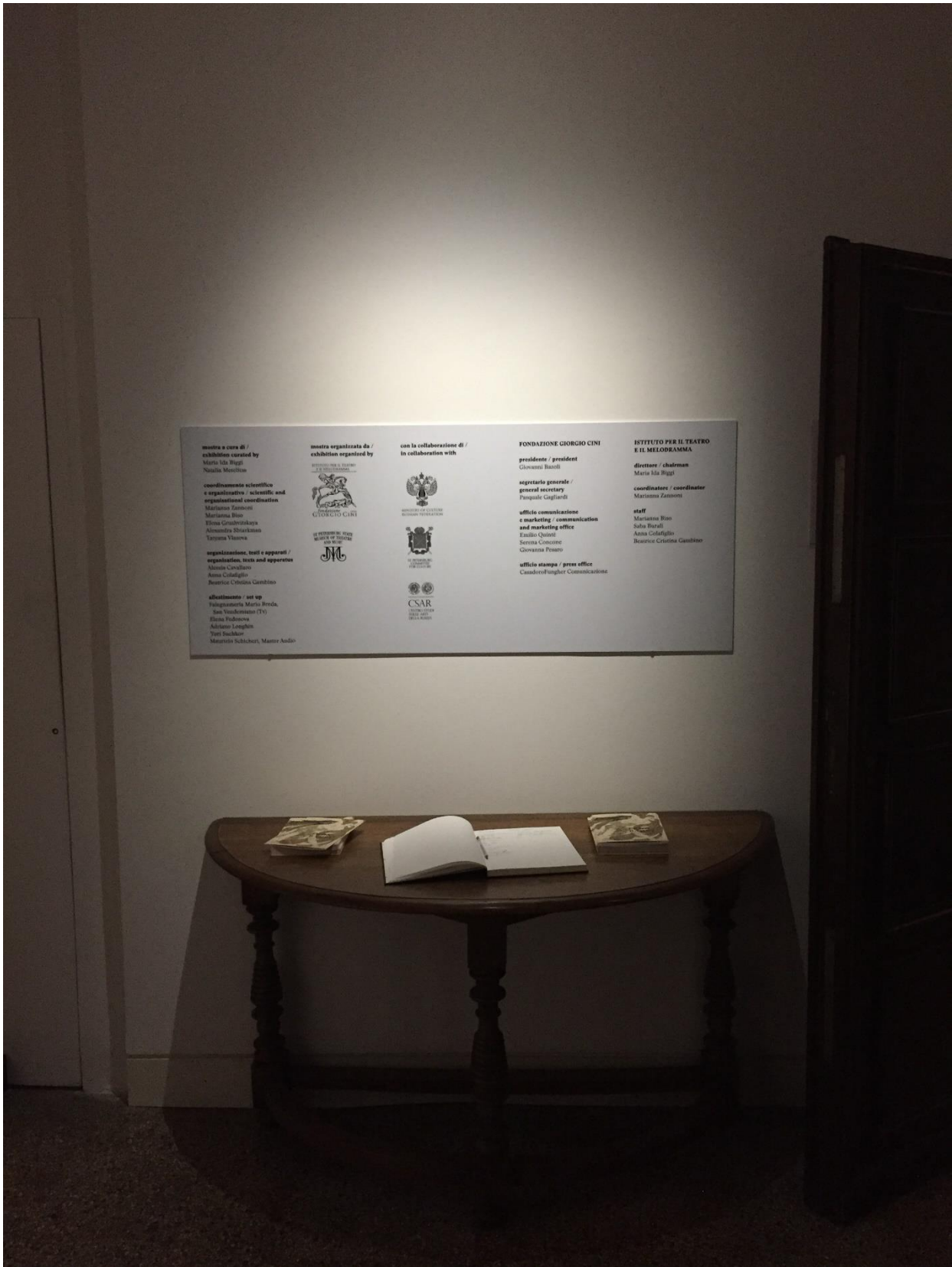


Figura 2: L'ingresso.



Figura 3: L'allestimento.



Figura 4: L'allestimento.



Figura 5: L'allestimento.



Figura 6: L'allestimento.



Figura 7: L'allestimento.



Figura 8: L'allestimento.



Figura 9: L'allestimento.



Figura 10: L'allestimento.



Figura 11: L'allestimento.



Figura 12: L'allestimento; costume per un soldato in Edipo a Colono, 1904.



Figura 13: L'allestimento; in primo piano il costume realizzato per Fedra in Ippolito, 1902.



Figura 14: A sinistra un raro modellino realizzato per L'edipo a Colono; a destra una pubblicità.



Figura 15: Libretti primonovecenteschi.



Figura 16: riviste e programmi di sala primonovecenteschi.



Figura 17: L'allestimento.



Figura 18: Costumi esposti; in ordine da sinistra a destra il costume di Teseo ne Ippolito, 1902 e il costume di un soldato ne L'Edipo a Colono, 1904.



Figura 19: Costumi esposti; in ordine da sinistra a destra il costume di Amun in Cleopatra, 1912 e il costume di un pirata in Daphnis et Chloé, 1914.



Figura 20: Una baccante, Narciso, 1911.



Figura 21: Una baccante, Narciso, 1911.



Figura 22: San Sebastiano, Il martirio di San Sebastiano, 1911.



Figura 23: Cleopatra, 1909.



Figura 24: Il Fauno, Apres midi d'un faune, 1912.



Figura 25: Una ballerina, *Le Dieu Bleu*, 1912.



Figura 26: Una ballerina, *L'uccello di Fuoco*, 1912.

Mirabilia

L'ineffabile maestria di Léon Bakst

Stefano Salis

All'Annabel's di Londra, uno dei più eleganti, famosi e inaccessibili nightclub del mondo, in un sottopiano di Berkeley Square, Mayfair, entravi solamente se eri un artista, una rockstar conclamata o almeno uno del giro della famiglia reale: una volta ci mise piede persino la regina (e ho detto tutto), un'altra lasciarono fuori George Harrison: non aveva la cravatta. Dentro, l'arredamento era perfetto, quel sottilissimo confine che si ferma appena prima del kitsch (e comunque non lo teme) e che gioisce della qualità al massimo, anche senza bisogno di avere il capolavoro museale. "Era", perché il 20 novembre va all'asta da Christie's tutto ciò che è stato per anni là dentro (date un occhio al catalogo e vi renderete conto): e, tra le tante cose, la quadreria. Qualche pezzo notevole, molti disegni bellissimi, sublimi illustrazioni jazz di Paul Colin e loro: i disegni di Léon Bakst.

Figurini eccezionali, come sapeva farli solo lui, al secolo Lev Rosenberg (1866-1924, Bakst era il cognome del nonno materno): anima e costumista

dei Balletti russi, se vogliamo "abbassarlo" solo a questo - collaborò con alcuni dei maggiori compositori dell'epoca come Stravinskij, Ravel, Reynaldo Hahn e Debussy -: in realtà una delle personalità più interessanti ed eccentriche del secolo scorso, la cui arte deve essere ancora, purtroppo, riscoperta, e merita, come dire?, il massimo rispetto possibile. Non c'è dubbio che le sue capacità sono paragonabili a quelli che siamo abituati a chiamare artisti, solo perché nei musei si espongono generalmente quadri e non bozzetti o vestiti o scenografie: retoriche ormai superate.

Personalmente, lo adoro. E, finalmente, dopo la grande esposizione nel 2016 di Montecarlo, e rispettivo, ottimo, catalogo, arriva in Italia, a Venezia: la mostra è benemerita, un gioiellino da spolverare e tenere in vetrina. Riempie di gioia gli occhi e il secondo piano di Palazzo Cini. A cura di Maria Ida Biggi e Natalia Metelitsa, fino al 19 novembre (è durata troppo poco tempo) è interamente costruita sui bozzetti e i figurini bakstiani della collezione del Museo di San Pie-

troburgo. I materiali sono integrati da alcuni rari programmi di sala e da raccolte iconografiche appartenute al maestro coreografo Aurél M. Milloss, di cui la Fondazione Giorgio Cini conserva l'archivio. Purtroppo non resterà un catalogo, ma speriamo sia, questa, solo la prima occasione di un lavoro da aumentare, in profondità, ampiezza, ricchezza e far tornare in Italia.

I suoi abiti erano sogni fatti stoffa, rilucenti bellezza, colore, soffici dettagli, lampi di meraviglia: li indossavano le grandi attrici, la Rubinstein, la divina marchesa Casati, e influenzarono un'epoca, un'atmosfera. Collaborava con le grandi case di moda, non sempre al meglio. Poiret, sarto simbolo della Bella Epoca, una volta raccontò che le donne arrivavano da lui con i disegni di Bakst e chiedendo di riprodurli. E lui si rifiutava, non volendo assecondare creazioni altrui. Lo "vendicò" Yves Saint Laurent che decenni dopo disegnò una intera collezione ispirata a Bakst. Léon, purtroppo, morì troppo giovane per proseguire la sua arte. Avrebbe fatto chissà quali altre faville.



All'asta La «Contadina» di Leon Bakst, nell'asta di Annabel's da Christie's



MOSTRA A VENEZIA

I balletti russi: emozioni firmate da Léon Bakst

PASTEGA / ALLE PAG. 28 E 29

A Palazzo Cini di Venezia fino al 19 novembre la prima personale dedicata al grande costumista bozzetti, figurini, abiti, rari programmi di sala che arrivano dal Museo di San Pietroburgo

I balletti russi di Léon Bakst costumi e scenografie per dar forma alle emozioni

IL PERCORSO

Giovanna Pastega

«**E** con le linee e i colori che io dò vita alle mie emozioni». Così definiva le sue creazioni teatrali Lev Samojlovič Rosenberg, in arte Leon Bakst, il più celebre scenografo, costumista, pittore ed illustratore russo dei primi del '900. Non a caso le sue scenografie erano concepite come un unicum insieme ai costumi, creati uno ad uno sullo studio approfondito di ogni personaggio presente in scena. Arte totale, quadri in movimento, colore e forma che prendono vita: in questo modo Bakst creava la sua idea scenica tridimensionale per il balletto o l'opera teatrale. A questo straordinario e poliedrico artista è dedicata a Palazzo Cini a Venezia la mostra "Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes" a cura di Maria Ida Biggi e Natalia Metelitsa. Interamente costruita sui bozzetti e i figurini bakstiani del-

la grande collezione del Museo di San Pietroburgo, esposti in Italia per la prima volta, la mostra raccoglie anche alcuni rari programmi di sala conservati nell'archivio del maestro coreografo Aurél M. Milloss, numerosi abiti di scena oltre a foto e documenti di grande interesse storico che ripercorrono la carriera di Bakst.

LA FAMIGLIA

Di famiglia ebrea benestante studiò all'Accademia delle Belle Arti di Pietroburgo e poi all'Académie Julian di Parigi che divenne la sua città di adozione. Qui approfondì la conoscenza dell'arte francese e si accostò al simbolismo fondando nel 1898 con l'impresario teatrale Djagilev il gruppo d'avanguardia "Il mondo dell'arte". La sua fama è legata indissolubilmente alla creazione delle scene e dei costumi per i Ballets Russes di Sergej Djagilev riuscendo a fondere in un perfetto equilibrio estetico la raffinatezza del simbolismo francese con la tradizione popolare russa. In questo contesto collaborò con alcuni dei maggiori compositori dell'epoca come Igor' Stravinskij, Maurice Ravel, Reynaldo Hahn e Claude Debussy. Ma la polie-

dricità di Bakst lo portò a spaziare in molti campi: fu grafico, illustratore, designer, disegnatore di moda, di stoffe e persino di carta da parati, ma restò nel suo cuore sempre profondamente un pittore.

Della sua opera il critico inglese Claude Phillipps scrisse sul The Daily Telegraph: «Non veste soltanto, ma crea misteriose creature inquietanti nella cui bellezza vi è un che di terrore, di odio oltre che di amore».

CREATURE TEATRALI

Una straordinaria capacità seduttiva emana dalle sue creature teatrali, vestite di colori sfavillanti articolati su linee plastiche e drappaggi in un perfetto equilibrio tra fantasia, reminiscenze orientali, gotiche e classiche (studiò l'arte ellenica realizzando un viaggio di approfondimento in Grecia) in una sintesi perfetta di linea, suono, movimento e colore.

Attento interprete delle esigenze rappresentative di Djagilev, che sosteneva la necessità di una scenografia basata sulla stilizzazione pittorica e l'introduzione del cosiddetto "Colore Russo" in ambito musicale, coreografico e figurativo, Bakst creò per i Ballets Russes veri

e propri "bozzetti in movimento" in una fusione di tutte le arti, concependo il costume teatrale come una sfolgorante seconda pelle.

Negli anni parigini lavorerà anche con Gabriele D'Annunzio, per il quale curerà l'allestimento de Le Martyre de Saint Sébastien con le musiche di Claude Debussy.

Nel 1917, dopo anni di collaborazione, romperà i rapporti con Djagilev per divergenze sui procedimenti estetici. Spirito inquieto, dal carattere prorompente e decisionista, Djagilev era facile allo scontro. Più timoroso di annoiare che di far scandalo, dopo una straordinaria stagione di successi volle spingere sempre di più sulle novità, cavalcando l'avanguardia.

La predilezione per i pittori francesi, l'influenza di Jean Cocteau, lo portarono a ridimensionare quell'ispirazione "russa" che era stata la matrice dei suoi lavori: di qui le divergenze e l'allontanamento dai suoi primi collaboratori, tra cui Benois, Fokin e Bakst. La riconciliazione con quest'ultimo avverrà nel 1921 suggellata dalla partecipazione all'edizione londinese della "Bella

addormentata”.
COLORE IN MOVIMENTO

Tra le realizzazioni teatrali di Bakst, memorabili sono quelle per Cleopatra, Shéhérazade, L'uccello di fuoco e Narcissus. Proprio in Shéhérazade l'artista farà esplo-

dere appieno la sua articolazione del “colore in movimento”: un trionfo di rossi, arancioni, blu elettrici in tutte le gamme

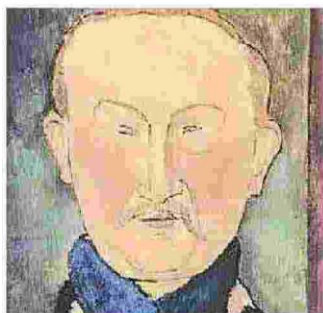
Queste innovazioni visivamente forti sulla scena ebbero anche una grande influen-

za nel costume dell'epoca. Le signore di mezza Europa infatti facevano a gara per seguire le mode da lui lanciate: dai turbanti ai pantaloni larghi fino alle parrucche colorate. Tale è il successo in Europa e poi in America, da

fargli progettare la realizzazione di una vera e propria casa di moda, di abiti, gioielli e arredamento, che però non riuscirà mai a portare a termine. Morirà nella sua Parigi a soli 58 anni nel 1924.

BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI

CHI È



Un mix di arti

Léon Bakst (nel ritratto di Modigliani), pseudonimo del pittore e scenografo russo Lev Samojlovič Rosenberg (Grodno 1866 - Parigi 1924). Collaboratore della rivista Mir Iskusstva (“Il mondo dell'arte”), ebbe i suoi primi successi lavorando per i teatri imperiali di Pietroburgo. Nel 1909 lasciò la Russia per Parigi, unendosi ai balletti di Djagilev. Decoratore, creatore di costumi e regista, rivelò fantasia e insieme comprensione immediata di tutte le arti fuse in una concezione complessa di linea, suono movimento e colore.

Le messinscene

Tra le sue messinscene: Sheherazade (con Ida Rubinstein, 1910), L'après-midi d'un faune (1912) e, su soggetto di D'Annunzio, Le martyre de Saint Sébastien (1911) e La Pisanelle (1913).



Il bozzetto del costume di Cleopatra disegnato da Léon Bakst per Ida Rubinstein





cerca in [vai](#)

Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes, mostra fotografica [Arte](#)

Si terrà dal 5 ottobre al 19 novembre p.v. presso il Palazzo Cini di Venezia la mostra dedicata a **Léon Bakst**, artista, scenografo e costumista russo celebre soprattutto per le sue rivoluzionarie creazioni per i *Ballets Russes* di **Sergej Djagilev**.



Per maggiori in

L'esposizione, a cura di **Maria Ida Biggi** e **Natalia Metelista**, comprende i bozzetti bakstiani della grande collezione di San

Pietroburgo a partire dai primissimi poco conosciuti lavori dell'artista: da quelli relativi agli allestimenti de *Le Coeur de la Marquise* di **Marius Petipa** (1902) e delle tragedie *Ippolito* di **Euripide** e *Edipo a Colono* e *Antigone* di **Sofocle** (1902-1904) alle acclamate realizzazioni per i citati *Ballets Russes* (*Cléopâtre*, 1909; *L'Oiseau de Feu*, 1910; *Carnaval*, 1910; *Narcisse*, 1911; *Le Die Bleu*, 1912; *Daphnis et Chloé*, 1912). Inoltre vengono proposti i figurini delle opere messe in scena nel biennio 1910-1911: *Thaïs*, *La Traviata*, *Faust*, *Le Martyre de Saint Sébastien* e *Manon Lescaut*. Completano la rassegna una ricca serie di fotografie e di costumi originali della produzione bakstiana, nonché alcuni programmi di sala e raccolte iconografiche del maestro coreografo **Aurél M. Milloss**.

formazioni si veda il sito del [Palazzo Cini](#)

L'esposizione, frutto della collaborazione fra l'Istituto per il Teatro e il Melodramma della Fondazione Giorgio Cini e il Museo Statale del Teatro e della Musica di San Pietroburgo in collaborazione con lo CSAR (Centro Studi sulle Arti della Russia dell'Università Ca' Foscari), si inserisce nell'ambito della *Russian Season in Italy* organizzata per il 2018 dal Ministero della Cultura russo.



Firenze University Press

+39 0552743051 - fax +39 0552743058

Borgo Albizi, 28 - 50122 Firenze

web: <http://www.fupress.com>

email: info@fupress.com

© Firenze University Press 201

Dal 5 ottobre



L'arte di Léon Bakst è a palazzo Cini

TRA BOZZETTI E FIGURINI

Dal 5 ottobre al 19 novembre 2018 palazzo Cini ospiterà la prima mostra in Italia dedicata a Léon Bakst, famoso scenografo e costumista per i Ballets Russes di Sergej Djagilev. "Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes" - a cura di Maria Ida Biggi e Natalia Metelitsa - è il risultato del lavoro congiunto dell'Istituto per il Teatro e il Melodramma e dello State Museum of Theatre and Music di San Pietroburgo, in collaborazione con lo Csar - Centro Studi sulle Arti della Russia dell'Università Ca' Foscari. Insieme ai bozzetti e figurini bakstiani verranno esposti alcuni rari programmi di sala e raccolte iconografiche del maestro coreografo Aurél M. Milloss, di cui la Fondazione Cini conserva l'archivio. Assicurazioni Generali è main partner della Galleria di Palazzo Cini. Tra i "gioielli" esposti ci sarà il "Narciso" (nella foto), conservato al St. Petersburg State Museum of Theatre and Music.



A PALAZZO CINI

Bozzetti e figurini di Bakst evocano i “Ballets Russes”

VENEZIA

Bozzetti e figurini di Léon Bakst, celebre soprattutto quale scenografo e costumista dei “Ballets Russes” di Sergej Djagilev, provenienti dal Museo Statale del Teatro e della Musica di San Pietroburgo, saranno esposti per la prima volta in Italia in occasione della mostra monografica dedicata all'artista russo a Palazzo Cini, a Venezia, dal 5 ottobre al 19

novembre prossimi.

“Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes”, a cura di Maria Ida Biggi e Natalia Metelitsa, è costruita sui bozzetti e i figurini bakstiani della collezione russa, con accanto alcuni rari programmi di sala e delle raccolte iconografiche appartenute al maestro coreografo Aurél M. Milloss, di cui la Fondazione Giorgio Cini conserva l'archivio.

Bakst, pseudonimo di

Lev Schmule Rozenberg; (1866-1924), con Djagilev e Alexandre Benois è stato tra i fondatori della rivista «Mir iskusstva», su cui ha pubblicato le sue prime opere grafiche. Nel 1902 iniziò la sua carriera di scenografo e costumista per i teatri imperiali di San Pietroburgo, conciliando via via la raffinatezza del simbolismo francese con la tradizione russa.

Tra rotture e riconciliazioni, la sua collaborazione con i “Ballets Russes”, da 1909 si è estesa per quasi tutto l'arco della sua carriera. L'esposizione si inserisce nell'ambito della Russian Season in Italy organizzata dal Ministero della Cultura russo per il 2018. —



A PALAZZO CINI

Costumi e bozzetti L'arte di Léon Bakst genio dei Balletti Russi



La mostra su Léon Bakst a Palazzo Cini

Se il genio e l'innovazione lo accomunano a Sergej Djagilev, il famoso critico d'arte e impresario russo fondatore della compagnia dei Balletti Russi, sicuramente lo dividono il perfezionismo, il rigore della ricerca e la precisione organizzativa che fanno di lui il grande direttore artistico e scenografo capace di realizzare nuove forme di spettacolo nell'espressione del balletto nel primo Novecento. L'arte di "Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes", è in mostra a Venezia a Palazzo Cini da oggi 5 ottobre fino al 19 novembre. Un'esposizione realizzata dall'Istituto del Teatro e il Melodramma della Fondazione Giorgio Cini e il Museo Statale del Teatro e della Musica di San Pietroburgo, curata da Maria Ida Biggi e Natalia Metelitsa, che per la prima volta in Italia mette assieme costumi di scena unici, bozzetti e disegni pregiati, foto significative del lavoro di Bakst che è anche uno spaccato di un'epoca, che va dal 1909 fino al 1920 circa, periodo fulgido dei Balletti Russi che inizia Parigi e si man mano si fa conoscere in ambito internazionale. Léon Bakst, pittore, scenografo e costumista, nasce

a Grodno in Bielorussia nel 1866. Agli inizi è illustratore di libri per bambini, poi responsabile artistico di periodici nazionali ed esteri.

È nel 1902 che affronta le sue prime esperienze teatrali con i balletti al Teatro dell'Ermitage e realizza nel 1906 uno schizzo per il sipario dell'attrice Vera Komissarzovskaja, nota come "La piccola Duse". Nel 1908 disegna il costume di Ida Rubinstein, danzatrice e attrice, icona della Belle Epoque per "Salomè", rappresentazione che sarà vietata dalla censura. Dal 1909 al 1914 collabora con Djagilev nella Compagnia dei Ballets Russes di cui assume, con Aleksandre Benua, la direzione artistica. L'innovazione che introduce nella messa in scena degli spettacoli è l'accentuazione del cromatismo che amplifica l'impianto scenografico così come nei costumi dei ballerini, che diventano parte essenziale della composizione. «Non veste soltanto – dice di lui nel 1912 il critico inglese Claude Phillips – ma crea misteriose creature inquietanti nella cui bellezza vi è un che di terrore, di odio, oltre che di amore». —

Lieta Zanatta



Bakst: bozzetti, costumi e foto dai Balletti Russi

LA MOSTRA

VENEZIA Bozzetti e figurini, disegni, fotografie e costumi di scena originali di Léon Bakst della collezione del Museo di San Pietroburgo; e, a completamento, rari programmi di sala e delle raccolte iconografiche appartenute al maestro coreografo Aurél M. Milloss, dall'Archivio della Fondazione Cini. Per la prima volta in Italia una mostra monografica dedicata a Léon Bakst (Grodno, 1866 - Parigi 1924), scenografo e costumista dei Ballets Russes. L'esposizione, a Palazzo Cini, "Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes" a cura di Maria Ida Biggi e Natalia Metelitsa, è il prodotto di un lavoro congiunto dell'Istituto per il Teatro e il Melodramma della Fondazione Cini e del Museo Statale del Teatro e della Musica di San Pietroburgo, in collaborazione con lo CSAR - Centro Studi sulle Arti della Russia dell'Università Ca' Foscari. A inaugurarla Pasquale Gagliardi (Fondazione Cini), Elena Fedosova, (Museo San Pietroburgo), che ha spiegato il percorso artistico di Bakst e la sua "filosofia del colore". La curatrice: "Artista fantastico, visionario, i suoi disegni sono come dei quadri; la scena come un quadro tridimensionale; i bozzetti 'sono' il personaggio. I suoi riferimenti: l'arte classica dell'antica Grecia e l'orientalismo, ma sono riferimenti che reinventa". I colori contrastanti, una delle sue grandi innovazioni. Influenzò la moda del tempo. Poliedrico artista, Bakst, nasce come pittore e diventa celebre per le sue innovative creazioni per i Balletti russi di Sergej Djagilev, tra cui "Cléopat-

re con Anna Pavlova e Ida Rubinstejn; il balletto "Daphnis et Chloé", musicato da Ravel e con le coreografie di Michel Fokine; i disegni relativi ai balletti Narcisse (1911) con musica di Cerepnin. "Carnaval" balletto con musica di Schumann. L'"Oiseau de Feu" con musica di Stravinskij, per il quale Bakst creò i costumi delle protagoniste. In mostra si possono ammirare anche i figurini di alcune opere liriche, quali "Thais" di Massenet, la "Traviata" di Verdi, il "Faust" di Gounod, "Ma-



PALAZZO CINI La mostra è aperta fino al 19 novembre

non Lescaut" di Puccini. Importante la collaborazione con Gabriele D'Annunzio, per il quale curò l'allestimento de "Le Martyre de Saint Sébastien" (1911). L'evento si inserisce nell'ambito della Russian Season in Italy, organizzata dal Ministero della Cultura russo per l'anno 2018 e sarà aperta al pubblico da oggi al 19 novembre, merito di Assicurazioni Generali, main partner della Galleria. Visite guidate nei giorni 11, 18, 25 ottobre e 8, 15 novembre. Prenotazione a teatro melodramma@cini.it - 041.2710236

Maria Teresa Secondi





La mostra
Colori e sensualità
a Venezia i costumi
dei balletti russi

a pagina 19

Colori e sensualità, i costumi di Bakst

Venezia, a Palazzo Cini una mostra dedicata allo scenografo dei Balletti Russi

Pose fluuanti, sguardi trasfigurati attraverso cui si guarda il mondo, turbanti e parrucche, motivi floreali, stravaganze dal sapore orientale e un alone onirico dal sapore simbolista. Gli stilemi della tradizione russa si uniscono alle linee curve e sensuali dell'Art Nouveau avvolgendo i personaggi dall'animo passionale forgiati da Léon Bakst (Grodno 1866-Parigi 1924), l'artista che con le sue innovazioni creative ha contribuito al successo dei Balletti russi di Sergej Diaghilev, così di moda nella Parigi primo Novecento. Al pittore, scenografo e raffinato illustratore russo, Palazzo Cini a Venezia dedica la mostra «Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes», prima monografica in Italia che ripercorre, attraverso figurini, fotografie e costumi di scena originali, la carriera di uno tra i più visionari autori del Secolo d'Argento. Allestita al secondo piano della casa-museo fino al 19 novembre, la mostra, a cura di Maria Ida Biggi e Natalia Metelitsa, è frutto di un lavoro congiunto dell'Istituto per il Teatro e il Me-



Forme
La mostra
a Palazzo Cini
dedicata
a Léon Bakst
(1866-1924)

iodramma della Fondazione Giorgio Cini e del Museo Statale del Teatro e della Musica di San Pietroburgo, in collaborazione con lo Csar dell'Università Ca' Foscari Venezia. Autore versatile, Bakst, formatosi tra San Pietroburgo e Parigi, per arrotondare insegna a disegnare ai nipoti dello Zar Nicola II. Si afferma come pittore d'avanguardia e nel 1902 inizia la sua carriera di scenografo e costumista per i teatri

imperiali di San Pietroburgo. Nel 1909 Diaghilev organizza la prima stagione dei suoi Ballets, dove partecipa anche Bakst, una collaborazione che con alti e bassi proseguirà fino al 1921. Un successo senza precedenti «perché parliamo di un'opera d'arte totale» marca Biggi. Ed ecco nella dimora che fu del Conte Cini i disegni ricchi di invenzioni e dai fantasiosi cromatismi di Bakst per «Cléopâtre», con Anna Pa-

vlova e Ida Rubinstein, spettacolo inaugurale della prima Saison Russe parigina, e il balletto «Daphnis et Chloé», musicato da Maurice Ravel e con le coreografie di Michel Fokine. Di entrambi gli spettacoli sono esposti anche i costumi realizzati per le rappresentazioni. Il figurino per la regina d'Egitto ideato per la Rubinstein ammalia e mostra come Bakst sapesse immaginare il personaggio prima di andare in scena. Le sue donne e uomini danzano già sulla carta, come vediamo nei disegni del *Narcisse*, con musica di Nikolaj Cerepnin; o ne *L'Oiseau de Feu*, sulle note di Igor' Stravinskij. La mostra dà conto anche della collaborazione con D'Annunzio, per il quale curò l'allestimento de *Le Martyre de Saint Sébastien*. Ma c'è pure un altro elemento: l'amore di Bakst per il classicismo ellenico, evidente soprattutto nei materiali relativi ai lavori teatrali precedenti ai Ballets, quali *Ippolito* di Euripide ed *Edipo a Colono* di Sofocle.

Veronica Tuzi
© RIPRODUZIONE RISERVATA



Dancing in a Decorative Dream: "Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes" @ Palazzo Cini, Venice, Italy

Choreographers seem to be a great inspiration at the moment for fashion designers, but, rather than looking at images of runway shows and fashion presentations inspired by dancers and ballets, those creative minds interested in other aspects of the performing arts such as costumes and sets, should head to Venice.

The first ever Italian exhibition entirely devoted to the art of Léon Bakst, the celebrated Ballets Russes set and costume designer, is indeed opening next week at Palazzo Cini (Campo San Vio, Dorsoduro 864; from 5th October to 19th November 2018). Produced jointly by the Fondazione Cini Institute of Theatre and Opera and the Saint Petersburg State Museum of Theatre and Music, "Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes" features rare stage and costume designs from the Saint Petersburg Museum archives, plus programmes and items from the archive of choreographer Aurél M. Milloss, preserved at the Fondazione Giorgio Cini.

Born in Grodno in 1866, Bakst showed an interest in the visual arts from an early age: accepted to study at the Academy of Arts in St. Petersburg in 1883, he started working as illustrator for magazines and children's books and, in 1890, was introduced to Alexandre Benois.

In the decade that followed he travelled through Europe and, between 1893 and 1896, he lived in Paris where he studied at the Académie Julian with Jean-Léon Gérôme. Upon his return to Russia he became part of the Mir Iskusstva (The World of Art) group, with his friends Alexandre Benois and Sergei Diaghilev.

Bakst developed an interest for theatrical productions and began to design scenery in the early 1900s: he first worked for the Imperial theatres of Saint Petersburg and, in 1909, he went to Paris where he designed stage sets and costumes for Diaghilev's Ballets Russes. Bakst worked on these productions with his preferred costume maker, Madame Marie Muelle who provided him with the best quality fabrics, adding appliquéd or embroidered decorative elements to the costumes.

His designs brought innovation to the stage and to ballet, while his passion for fable-like oriental and exotic styles influenced the fashion designers of those times such as Paul Poiret.

The exhibition at Palazzo Cini starts with Bakst's early works for *Le Coeur de la Marquise*, choreographed by Marius Petipa (1902), and Greek tragedies *Hippolytus* (1902) and *Oedipus at Colonus* (1904). The core of the event though consists of Bakst's designs for the most famous Ballets Russes productions, including *Cléopâtre* with Anna Pavlova and Ida Rubinstein, and *Daphnis et Chloé* with choreography by Michel Fokine. The exhibition features designs, stage photographs and the costumes for these ballets, including the sensual "Queen of Egypt" costume made for Ida Rubinstein.

One section of the events includes works that revolve around the theme of colour, so materials relating to the decor and costumes for *Carnaval* (1910), *L'Oiseau de Feu* (1910), *Narcisse* (1911) and *Le Dieu Bleu* (1912), all choreographed by Fokine, who revolutionised steps and movements creating ballets

full of emotions.

With music by Igor Stravinsky, *L'Oiseau de Feu* (1910) featured Tamara Karsavina and Vera Fokina in the parts of The Firebird and Princess Tsarevna. Bakst's costumes for them were inspired by traditional Russian art, but, for other ballets, the artist also borrowed from Greek classicism and reworked these inspirations through his personal vision.

The event at Palazzo Cini is not just about the Ballets Russes: when Bakst's influence started to wane and Diaghilev turned to other artists, Bakst worked on opera productions including Jules Massenet's *Thaïs*, Giuseppe Verdi's *La Traviata*, Charles Gounod's *Faust* and Giacomo Puccini's *Manon Lescaut*. Bakst also collaborated with Italian decadent poet and writer Gabriele D'Annunzio, designing the sets for *Le Martyre de Saint Sébastien*, première at the Théâtre du Châtelet, Paris, on 22 May 1911 with music by Claude Debussy.

Bakst's rich, sensual and decadent illustrations, the geometric patterns on the costumes (check out one of his trademarks - colourful zigzagging motifs), the visually striking chromatic combinations and juxtapositions of colours, were recreated in the costumes employing different techniques, from painting and dying to embroidery, beading, sequins, metal studs, braids, pearls and jewels.

Despite the legend saying that Madame Muelle employed for the costumes designed by Bakst a secret metal thread that never tarnished, not all the designs are in absolutely perfect conditions (the performers danced in these creations that were therefore ruined by sweat, damp and moisture). Yet, even a century later, they remain symbols of a new aesthetic, triumphs of Dionysian beauty and expressions of a revolutionary art still capable to enchant modern visitors and audiences from all over the world.

Irene Brignato

Léon Bakst

GALLERIA DI PALAZZO CINI A SAN VIO - dal 04/10/2018 al 19/11/2018



GALLERIA DI PALAZZO CINI A SAN VIO

Per la prima volta in Italia una mostra monografica dedicata a Léon Bakst, celebre scenografo e costumista dei Ballets Russes. Dal 5 ottobre al 19 novembre 2018, il secondo piano di Palazzo Cini ospita Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes, esposizione che ripercorre la carriera del poliedrico artista reso celebre dalle sue innovative creazioni per i Ballets Russes di Sergej Djagilev

La mostra, a cura di Maria Ida Biggi e Natalia Metelitsa, è il risultato di un lavoro congiunto dell'Istituto per il Teatro e il Melodramma e del Museo Statale del Teatro e della Musica di San Pietroburgo, in collaborazione con lo CSAR – Centro Studi sulle Arti della Russia dell'Università Ca' Foscari Venezia

L'Istituto per il Teatro e il Melodramma della Fondazione Giorgio Cini e il Museo Statale del Teatro e della Musica di San Pietroburgo dedicano una mostra al poliedrico artista Léon Bakst (Grodno, 1866 – Parigi, 1924), universalmente conosciuto per il suo lavoro di scenografo e costumista per i Ballets Russes di Sergej Djagilev. La mostra è interamente costruita sui bozzetti e i figurini bakstiani della grande collezione del Museo di San Pietroburgo, esposta in Italia per la prima volta. A integrazione di questi materiali, saranno esposti alcuni rari programmi di sala e delle raccolte iconografiche appartenute al maestro coreografo Aurél M. Milloss, di cui la Fondazione Giorgio Cini conserva l'archivio.

Grazie ad Assicurazioni Generali, main partner della Galleria fin dalla sua riapertura nel 2014 e da molti anni sostenitore istituzionale della Fondazione Cini, la stagione espositiva sarà aperta al pubblico fino al 19 novembre 2018.

LÉON BAKST. SYMBOL OF THE BALLETS RUSSES

**Dal 05 Ottobre 2018
al 19 Novembre 2018
VENEZIA**

LUOGO: Palazzo Cini

CURATORI: Maria Ida Biggi, Natalia Metelitsa

TELEFONO PER INFORMAZIONI: +39 041 2710236

E-MAIL INFO: teatromelodramma@cini.it

SITO UFFICIALE: <http://www.cini.it>

COMUNICATO STAMPA:

Dal 5 ottobre al 19 novembre 2018, il secondo piano di Palazzo Cini ospita Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes, esposizione che ripercorre la carriera del poliedrico artista reso celebre dalle sue innovative creazioni per i Ballets Russes di Sergej Djagilev

La mostra, a cura di Maria Ida Biggi e Natalia Metelitsa, è il risultato di un lavoro congiunto dell'Istituto per il Teatro e il Melodramma e del Museo Statale del Teatro e della Musica di San Pietroburgo, in collaborazione con lo CSAR – Centro Studi sulle Arti della Russia dell'Università Ca' Foscari Venezia

L'Istituto per il Teatro e il Melodramma della Fondazione Giorgio Cini e il Museo Statale del Teatro e della Musica di San Pietroburgo dedicano una mostra al poliedrico artista **Léon Bakst** (Grodno, 1866 – Parigi, 1924), universalmente conosciuto per il suo lavoro di scenografo e costumista per i **Ballets Russes** di Sergej Djagilev.

La mostra è interamente costruita sui bozzetti e i figurini bakstiani della grande collezione del Museo di San Pietroburgo, esposta in Italia per la prima volta. A integrazione di questi materiali, saranno esposti alcuni rari programmi di sala e delle raccolte iconografiche appartenute al maestro coreografo **Aurél M. Milloss**, di cui la Fondazione Giorgio Cini conserva l'archivio.

Léon Bakst. Symbol of the Ballets Russes, a cura di **Maria Ida Biggi e Natalia Metelitsa** e realizzata in collaborazione con lo CSAR – Centro Studi sulle Arti della Russia dell'Università Ca' Foscari Venezia, si inserisce nell'ambito della **Russian Season in Italy** organizzata dal Ministero della Cultura russo per l'anno 2018 e sarà aperta al pubblico **dal 5 ottobre al 19 novembre 2018**.

Grazie ad **Assicurazioni Generali**, main partner della Galleria fin dalla sua riapertura nel 2014 e da molti anni sostenitore istituzionale della Fondazione Cini, la stagione espositiva sarà aperta al pubblico fino al 19 novembre 2018.

La mostra ripercorre, attraverso **figurini, fotografie e costumi di scena originali**, la carriera del celebre scenografo e costumista dei Ballets Russes. Il percorso include i materiali relativi ai primi lavori teatrali di Bakst, quali *Le Coeur de la Marquise*, balletto con coreografie di Marius Petipa (1902), e le tragedie classiche Ippolitodi Euripide (1902), primo vero successo nella carriera del giovane artista, ed Edipo a Colonodi Sofocle (1904).

Cuore dell'esposizione sono i **disegni** delle acclamate creazioni realizzate da Bakst per i **Ballets Russes**, tra cui il dramma coreografico **Cléopâtre**, con Anna Pavlova e Ida Rubiņštejn, spettacolo inaugurale della prima Saison Russeorganizzata da Djagilev a Parigi, e il balletto **Daphnis et Chloé**, musicato da **Maurice Ravel** e con le coreografie di **Michel Fokine**: di entrambi gli spettacoli è possibile ammirare in mostra, oltre ai disegni e alle fotografie di scena, anche i **costumirealizzati per le rappresentazioni** avvenute, rispettivamente, nel 1909 e nel 1912. Particolarmente interessante è il **figurino per la regina d'Egitto** realizzato proprio per Ida Rubiņštejn, una tra le più affascinanti interpreti del Novecento.

Sono inoltre esposti i disegni relativi ai balletti **Narcisse** (1911), con musica di Nikolaj Čerepnin e coreografie di Fokine, interpretato da **Tamara Karsavina, Vaclav**

Nižinskij, Bronislava Nižinskae Vera Fokina; Carnaval (1910), balletto pantomimico con musica di Robert Schumann e coreografie di Fokine, con Karsavina e Nižinskij; **LeDieu Bleu**(1912),con musica di Reynaldo Hahn su libretto di Jean Cocteau e Federico de Madrazo, coreografato da Fokine e interpretato da Karsavina e Nižinskij; **L'Oiseau de Feu** (1910), con musica di **Igor' Stravinskij** e coreografie di Fokine, per il quale Bakst creò i costumi delle protagoniste Tamara Karsavina, l'Uccello di fuoco, e Vera Fokina, la principessa Tsarevna.

I disegni di Léon Bakst, caratterizzati da una elaborata composizione grafica e da un acceso cromatismo, risentono profondamente sia dell'arte tradizionale russa sia dell'antico classicismo ellenico, entrambi rielaborati in chiave fantastica. I figurini di Bakst non sono semplici indicazioni per il sarto, ma definiscono profondamente i personaggi e il loro ruolo all'interno delle messe in scena. La mostra espone, inoltre, i **figurini** di alcune opere liriche cui Bakst lavorò all'inizio degli anni Dieci: tra queste, *Thaïs* di Jules Massenet, *La traviata* di Giuseppe Verdi, *Faust* di Charles Gounod e *Manon Lescaut* di Giacomo Puccini.

Molto importante per la carriera di Bakst fu la collaborazione con **Gabriele D'Annunzio**, per il quale curò l'allestimento de **Le Martyre de Saint Sébastien**, andato in scena in prima assoluta al Théâtre du Châtelet di Parigi la sera del 22 maggio 1911, con la musica di Claude Debussy.

A completare il percorso espositivo, una ricca serie di **fotografie e costumi originali**, supporto fondamentale per ricostruire la poliedrica attività dell'artista. Per l'occasione, verranno esposti anche rari programmi di sala appartenuti al maestro coreografo **Aurél M. Milloss**, di cui l'Istituto per il Teatro e il Melodramma della Fondazione Giorgio Cini conserva l'archivio.

Léon Bakst (Grodno, 1866 – Parigi, 1924) si forma tra San Pietroburgo e Parigi. Con Sergej Djagilev e Alexandre Benua è tra i fondatori della rivista «Mir iskusstva», su cui pubblica le sue prime opere grafiche. Nel 1902 inizia la sua carriera di scenografo e costumista per i teatri imperiali di San Pietroburgo. Tra rotture e riconciliazioni, la sua collaborazione con i *Ballets Russes*, che nasce nel 1909, si estende per quasi tutto l'arco della sua carriera

Bibliografia

Per lo studio della storia del teatro, di Léon Bakst e Sergej Djagilev e del movimento dei Balletti Russi si sono consultati i seguenti testi:

- Oscar G. Brockett, *Storia del teatro*, Venezia, Marsilio Editori s.p.a., 2016
- Roberto Alonge, Franco Perelli, *Storia del teatro e dello spettacolo*, Torino, UTET, 2016
- Léon Bakst, *In Grecia con Serov*, Milano, Excelsior 1881, 2012
- Vaslav Nijinsky, *Diari*, Milano, Adelphi, 2013
- Irina Proujan, Serguei Diatchenko e Denis Dabbadie, *Bakst: Théâtre, Ballets, Décors, Costumes*, Leningrado, Aurora, 1986
- Elisabeth Ingles, *Bakst. The art of Theatre and Dance*, Londra Parkstone, 2000
- Patrizia Veroli e Gianfranco Vinay, *I Ballets Russes di Diaghilev tra storia e mito*, Roma, Futura Grafica SRL, 2003
- Boris Kochno, *Diaghilev and the Ballets Russes*, New York, Harper and Row, 1970
- Charles Spencer, *Léon Bakst and the Ballets Russes*, Londra, Academy Editions, 1995
- Elena Randi, *Protagonisti della danza del XX secolo*, Roma, Carocci Editore, 2014
- John Bowlt, catalogo della mostra *Teatro della Ragione/ Teatro del Desiderio. L'Arte di Alexandre Benois*, Milano, 1998
- Elena Randi, *Fokine, Nizinskij, Nizinskaja: tra evento scenico e Weltanschauung*, saggio inserito nel periodico semestrale «Il castello di Elsinore» nr. 77, Bari, Edizioni di Pagina, 2018

I testi di museologia e allestimento espositivo consultati sono:

- Paola Bertolone, Maria Ida Biggi, Donatella Gavrilovich, *Performing Arts Museums and Exhibitions*, Roma, UniversItalia, 2013
- Nicole Leclercq, Kristy Davis, Maria Teresa Iovinelli, *Performing Arts Collections and Their Treatment*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, 2012
- Anna Chiara Cimoli, *Musei effimeri. Allestimenti di mostre in Italia 1949/1963*, Milano, il Saggiatore S.p.A., 2007
- Maria Vittoria Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo. La teoria e la prassi*, Roma, Carocci editore, 2011
- Lucia Cataldo, Marta Paraventi, *Il museo oggi. Linee guida per una museologia contemporanea*, Milano, Hoepli, 2016

- Massimo Malagugini, *Allestire per comunicare. Spazi divulgativi e spazi persuasivi*, Milano, FrancoAngeli s.r.l., 2018
- Roberto Zanon, *Mostre temporanee, commentari sull'allestimento*, Milano, Cafoscarina, 2006
- Roberto Zanon, *Allestimento di mostre temporanee. Rapporto tra contenitore e contenuto*, Milano, Cafoscarina, 2004
- Hans Ulrich Obrist, *Fare una mostra*, Milano, Utet, 2018

I testi a carattere giuridico consultati sono:

- Lamberto Trezzini, *Il patrimonio teatrale come bene culturale*, Roma, Bulzoni Editore, 1991
- Lauso Zagato, Simona Pinton, Marco Giampieretti, *Lezioni di diritto internazionale ed europeo del patrimonio culturale. Protezione e salvaguardia*, Venezia, Cafoscarina, 2017
- Gianfranco Negri-Clementi, *Il Diritto dell'Arte. L'arte, il diritto e il mercato*, Milano, Skira, 2012
- Gianfranco Negri-Clementi, Silvia Stabile, *Il Diritto dell'Arte. La circolazione delle opere d'arte*, Milano, Skira, 2013
- Lorenzo Casini (a cura di), *La globalizzazione dei beni culturali*, Bologna, Il Mulino, 2010
- Maria Vittoria Marini Clarelli, *I prestiti per mostre: un documento europeo e una guida pratica italiana*, saggio inserito nel periodico quadrimestrale «Notiziario» nr. 77-79, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.A.
- Veronica Baleani, Federica Giuliani, Greta Polci, *L'organizzazione delle mostre*, articolo online in <http://docenti.unimc.it/>
- LCA Studio Legale, AXA ART, APICE MILANO SRL (a cura di) *IN and OUT. Guida pratica al prestito di opere d'arte*, Roma, 2018
- Anna Lucchese, *La circolazione transnazionale dei beni culturali a scopo non lucrativo*, tesi di laurea magistrale, Venezia, 2012/2013
- MIBACT (a cura di), *Guida per l'organizzazione di mostre d'arte*, Essetre s.r.l., Roma, 2005
- *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale*, redatta dall'UNESCO, sottoscritta il 17 ottobre 2003 e ratificata in Italia con legge 27 settembre 2007, n. 167.
- *Codice dei beni culturali e del paesaggio* c.d. Codice Urbani ai sensi dell'art. 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137 (D. lgs. 22 gennaio 2004 n. 42) in G.U. n. 45 del 24 febbraio 2004 – Supplemento ordinario n. 28

- *Principi generali per la gestione dei prestiti e lo scambio di opere d'arte fra istituzioni* (c.d. Principi di Londra) in italiano in MIBACT (a cura di), *Guida per l'organizzazione di mostre d'arte*, Essetre s.r.l., Roma, 2005

I testi inerenti al project management di un evento espositivo consultati sono:

- Pieremilio Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2016
- Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2017
- Maurizio Rispoli e Giorgio Brunetti (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, il Mulino, 2009
- Enzo Baglieri, Alfredo Biffi, Elena Coffetti, Claudio Ondoli, Nicola Pecchiari, Massimo Pilati, Maurizio Poli, Marco Sampietro, *Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management*, Milano, Rizzoli Etas, 2018
- Lucio Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Milano, FrancoAngeli s.r.l., 2019
- Peter Ferdinand Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*, New York, HarperCollins Publishers, 2005
- Adolfo Braga, *Innovazioni Organizzative e regolazione del lavoro nella PA*, articolo online su <https://elearning.unite.it/>, anno accademico 2018/2019
- Massimiliano Giacomel, *Il ruolo del marketing nelle istituzioni museali permanenti. Il contributo di Venice International Foundation*, articolo online su <http://www.alvec.it/>
- Monica Calcagno, Isabella Collavizza, Stefano Riccioni, *Il sistema delle mostre d'arte in Italia: attori, linguaggi e processi di costruzione del valore*, Nota di Ricerca online su <https://iris.unive.it/>