

Il Teatro Ragazzi nella provincia di Bergamo



RICERCA QUALI QUANTITATIVA A CURA DI



CON IL SOSTEGNO DI



CAMERA DI COMMERCIO
BERGAMO



IN COLLABORAZIONE CON



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO



Fondazione della
Comunità Bergamasca



Provincia
di Bergamo

Il Teatro Ragazzi nella provincia di Bergamo

RICERCA QUALI QUANTITATIVA A CURA DI



CON IL SOSTEGNO DI



CAMERA DI COMMERCIO
BERGAMO



IN COLLABORAZIONE CON



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO



Fondazione della
Comunità Bergamasca



Provincia
di Bergamo

Ricerca effettuata grazie al sostegno di Fondazione Cariplo nell'ambito del progetto "Ragazze e Ragazzi alla ribalta: vivere il teatro, vivere la vita" promosso da Sol.Co Città Aperta e CSA Coesi, in collaborazione con Confcooperative Bergamo, Provincia di Bergamo, Fondazione della Comunità Bergamasca, Università degli studi di Bergamo e grazie al contributo della CCIAA di Bergamo a valere sul progetto di promozione della cooperazione "OFFICINA DELLE IDEE" ANNO 2023

Pubblicato nel mese di maggio 2024



Il Teatro Ragazzi nella provincia di Bergamo

Prof.ssa Marta Pantalone, sociologa e ricercatrice
dell'Università degli studi di Bergamo

Sommario

| | |
|--|----|
| Prefazione | 5 |
| Ragazze e Ragazzi alla ribalta: vivere il teatro, vivere la vita | 6 |
| Ringraziamenti | 9 |
| | |
| 1. Introduzione | 11 |
| 2. Obiettivo dello studio, metodologia e strumenti | 14 |
| | |
| 3. Uno sguardo quantitativo | 15 |
| 3.1 Personale occupato | 16 |
| 3.2 Numero spettacoli e spettatori | 16 |
| 3.3 Volumi economici | 17 |
| | |
| 4. Uno sguardo qualitativo | 17 |
| 4.1 Un universo variegato ed eterogeneo | 17 |
| 4.2 La funzione pubblica/politica del Teatro Ragazzi | 22 |
| 4.3 Ascolto dei contesti e ricerca: le fondamenta della proposta di Teatro Ragazzi | 25 |
| 4.4 La relazione con i soggetti pubblici | 27 |
| 4.5 La relazione con gli altri soggetti di Teatro Ragazzi | 31 |
| 4.6 Professionismo e professionalità degli artisti che lavorano nel Teatro Ragazzi | 34 |
| 4.7 Bisogni, ostacoli, prospettive di crescita: una strada comune | 36 |
| | |
| 5. Per (non) concludere | 43 |



Prefazione

Romina Russo, consigliera delegata alla Cultura Provincia di Bergamo

È con grande piacere che la Provincia di Bergamo aderisce alla proposta di Concooperative Bergamo, nel quadro del progetto promosso dal Consorzio Solco Città Aperta, per l'istituzione di un gruppo permanente sul teatro ragazzi. Il teatro dedicato ai più giovani vanta nel nostro territorio una lunga tradizione di produzione, organizzazione, promozione e formazione, ed è stato sempre un'eccellenza della nostra provincia.

L'evento teatrale rappresenta per gli studenti tra gli 11 e 18 anni un'esperienza emblematica, capace di coniugare diversi linguaggi, creare emozioni e relazioni, diventando un supporto necessario alla didattica, con un occhio particolare all'inclusione. Grazie al teatro si possono attivare sinergie con il mondo della famiglia, della scuola, a partire dall'infanzia fino all'adolescenza, recepire le necessità dei ragazzi attraverso un linguaggio nuovo, sicuramente più vicino a loro.

Il protocollo che vede la collaborazione tra diversi enti, oltre la Provincia di Bergamo e Concooperative, anche il Comune di Bergamo, l'Ufficio Scolastico Territoriale e l'Università degli Studi di Bergamo, vuole essere il punto di partenza per sensibilizzare e diffondere il valore educativo, sociale del teatro ragazzi, riconoscendone anche il valore di prevenzione e riduzione della povertà educativa.

Dalla seconda edizione della "Ricerca sulla povertà educativa in Italia" l'89% dei bambini non è mai stato a teatro; la situazione è notevolmente peggiorata con la pandemia e il settore del teatro per ragazzi non ha ancora beneficiato della ripresa, in particolare sul fronte delle presenze.

Il gruppo di lavoro avrà quindi il compito di consolidare e rafforzare la conoscenza di ciò che già esiste in provincia, attraverso raccolte dati e analisi, offrendo agli istituti scolastici nuovi percorsi formativi e spettacoli di qualità. Le scuole potranno quindi ampliare i piani dell'offerta formativa, abbattendo le barriere economiche che possono impedire la fruizione delle proposte formative e culturali.

Grazie alla sinergia tra i promotori dell'iniziativa sarà inoltre possibile sensibilizzare le istituzioni locali, gli istituti scolastici e le comunità di riferimento della valenza strategica del teatro come strumento educativo.

Sono quindi particolarmente felice di poter far parte attiva di questo gruppo di lavoro, mettendo a disposizione le risorse professionali dell'ente, stimolando la partecipazione del territorio, contribuendo altresì alla promozione del progetto. Sono certa che, solo mettendo in rete le realtà culturali e teatrali del nostro territorio, si possa sviluppare il patto educativo necessario alla crescita dei giovani.

Ragazze e Ragazzi alla ribalta: vivere il teatro, vivere la vita

Presentazione del progetto

Coltivare Futuro: la responsabilità culturale delle imprese sociali

Fausto Gritti, Presidente del Consorzio di Cooperative Sociali "Solco Città Aperta"

La presente ricerca è una delle prime azioni del progetto *Ragazze e Ragazzi alla ribalta: vivere il teatro, vivere la vita*, un progetto che il Consorzio Solco Città Aperta ha formulato nell'agosto 2023 insieme al suo partner CSA Coesi, Centro Servizi di Confcooperative Bergamo, e ad un'articolata compagine di enti sostenitori, tra cui Confcooperative Bergamo stessa, la Provincia di Bergamo, l'Università degli Studi di Bergamo, il Comune di Bergamo, le Comunità Montane, i GAL e molti altri soggetti.

Solco Città Aperta è un consorzio di dieci cooperative sociali nato nel 2001 da un progetto di gemmazione di Solco Bergamo, operante in provincia fin dal 1989. Le dieci cooperative sociali che lo compongono, con i loro 1.700 dipendenti e quasi 60 milioni di fatturato aggregato, offrono servizi educativi, sociali e sociosanitari ai cittadini e opportunità di lavoro a persone svantaggiate.

Perché una realtà di questo tipo si è impegnata in un progetto centrato sul Teatro Ragazzi? Non dovrebbe occuparsi di disabili, anziani, e altre categorie classificabili come fragili?

Se la domanda appare spontanea è perché siamo ancora troppo prigionieri di una visione di welfare che lo riduce a prestazioni, a erogazione di servizi e così facendo rischia di condannarlo, al di là della retorica, ai tradizionali approcci assistenzialistici.

Al contrario Solco Città Aperta agisce come Impresa Sociale di Comunità, come un'impresa che vive e si sviluppa - appunto - insieme alla sua comunità. Questo non può accadere se non si attivano anche processi culturali, che cambiano il modo di rappresentare i problemi, i rapporti di potere, le dinamiche personali e sociali e aprono orizzonti autentici di innovazione.

Non solo. Un approccio di questo tipo, spesso nominato in termini di radicamento, richiede continuità e sguardi trasversali: non a caso Solco Città Aperta interpreta il progetto dedicato al Teatro Ragazzi come un tassello che si inserisce in un mosaico più ampio, comprendente un insieme articolato di azioni sociali ed educative come, per esempio, Io sono qui, progetto dedicato alla fascia 13-17 anni e al suo bisogno di presa in carico, particolarmente pressante dopo il periodo pandemico.

Supporti sociali ed educativi, però, non bastano, come abbiamo già osservato. E' fondamentale frequentare anche l'arte e i suoi linguaggi, elementi imprescindibili dell'esperienza umana. E questo ci riporta al progetto entro cui si colloca la presente ricerca.

Ragazze e Ragazzi alla ribalta si articola in azioni diverse, legate all'esigenza di conoscere maggiormente il fenomeno Teatro Ragazzi, di valorizzarlo e promuoverlo, di attivare reti stabili tra istituzioni e attori sociali. Da questo punto di vista, è stato istituito un Gruppo di Lavoro Permanente, come già evidenziato nella prefazione di Romina Russo.

Al centro, però, c'è un desiderio preciso: il desiderio di portare a teatro ragazze e ragazzi, cioè di consentire loro un'esperienza di vita insostituibile per l'impatto culturale, esistenziale e formativo che produce.

Il risultato atteso è di coinvolgere 4.000 studenti delle Scuole Secondarie di Primo e Secondo Grado e degli Istituti di Istruzione e Formazione Professionale delle aree vallari e montane della nostra provincia, proprio quelle aree che con più difficoltà riescono ad offrire ai propri cittadini occasioni culturali di qualità.

Poteva un Consorzio di Cooperative Sociali quale Solco Città Aperta non raccogliere questa sfida?

No, non poteva. Ed è una sfida che condividerà responsabilmente con tutta la comunità, le istituzioni che la innervano e gli attori sociali in cui si declina.

Cultura della cooperazione, cultura della trasformazione

Lucio Moioli, Presidente di Confcooperative Bergamo, e Massimo Monzani, Presidente di CSA Coesi

Durante il percorso di preparazione che ha preceduto l'anno di Bergamo Brescia Capitale della Cultura 2023, Confcooperative Bergamo e CSA Coesi, il proprio Centro Servizi di riferimento, hanno affrontato la domanda intorno al rapporto tra economia sociale, ed in particolare movimento cooperativo, e cultura. La risposta che è stata sviluppata e che si è declinata in un documento di visione e strategia ruota attorno a tre idee forti: la cultura come pratica trasformativa, la cultura come pratica inclusiva, la cultura come pratica pervasiva dei luoghi comunitari.

L'enfasi sul termine "pratica" non deve far pensare a visioni utilitaristiche della cultura stessa, nemmeno a quelle che ne sottolineano la valenza educativa e sociale e dunque appaiono più nobili dei meri approcci economici¹. Indica, piuttosto, che la cultura, quando autentica, coinvolge nel profondo l'essere individuale e collettivo in una conoscenza del mondo e di sé che è più simile ad un cammino che a una contemplazione statica, di mera fruizione estetica. La cultura autentica ingaggia il soggetto, più che offrirgli intrattenimento, perché lo porta a vedere ciò che è essenziale nella sua esistenza personale e sociale e così facendo sollecita e mette sotto pressione anche le formazioni comunitarie entro cui la soggettività vive. E nell'aiutare a scorgere l'essenziale, apre all'esigenza di giustizia, rispetto, convivialità e nonviolenza con cui è connaturata l'economia sociale: un discorso oggi tragicamente attuale che non possiamo però sviluppare qui.

La ricerca che segue ha il pregio, tra gli altri, di farci guardare "dietro le quinte" e scorgere che cosa può contribuire a fare la differenza tra una cultura intesa in questo modo e modalità consumistiche, da "dopolavoro", di viverla e produrla.

Che cosa fa la differenza? Sicuramente la dimensione condivisa dell'impresa culturale, che in una cooperativa o in un'associazione teatrale trova una forma di espressione naturale, ma anche la scelta di radicarsi in luoghi precisi, senza alcuna istanza difensiva di chiusura, dialogando con il contesto e le sue sollecitazioni.

La ricercatrice prof.ssa Marta Pantalone ci guida tra analisi quantitative e qualitative

¹ Un tipico approccio strumentale di tipo economico è quello che individua il valore della cultura nella sua capacità di aumentare l'attrattività, in particolare turistica, di un territorio, in quella logica di "competizione tra aree" che sempre più incontriamo in chi si occupa di sviluppo territoriale.

illuminando diversi aspetti del Teatro Ragazzi bergamasco, con i suoi elementi di forza e di fragilità, con la sua capacità di innovazione, spesso indotta dalla mutevolezza strutturale del suo target.

Il valore peculiare di questo lavoro si basa su un felice intreccio tra lo sguardo della ricercatrice e quello del vivo corpo sociale indagato, cioè delle compagnie teatrali che si sono rese disponibili a portare il proprio contributo di pensiero e conoscenza, dedicando tempo e competenza al percorso. Per questo esprimiamo a ciascuno dei soggetti che si sono resi disponibili il nostro grazie sincero.

Tra tutti i risultati che avrete modo di conoscere nel prosieguo richiamiamo l'attenzione su uno soltanto, ben delineato proprio nelle conclusioni: “[...] la riscoperta della dimensione collettiva che permette di rimettere al centro del discorso un noi invece di molteplici e parcellizzati io. Un noi che può essere definito plurale. Perché plurale? Perché non fa riferimento ad un noi conformista, ma ad un noi che comporta, al suo interno, delle differenze”². È una riscoperta che viene interpretata a partire dall'illuminante concetto di cooptation.

È una conclusione importante, che merita di essere ripresa e approfondita.

Rappresenta una sollecitazione a mantenere e rafforzare il ruolo di chi come Confcooperative Bergamo e CSA Coesi ha il compito di rappresentare, dare voce, tutelare e sostenere, con una pluralità di servizi, il mondo dell'economia sociale. È un mondo a sua volta plurale perché, pur nella sua unità fondata su una precisa visione di che cosa sia sviluppo ed economia, contiene in sé la differenziazione tra forme di imprenditoriali cooperative e non cooperative, forme associative, fondazioni, società mutualistiche.³

È una sollecitazione che è anche una conferma della scelta strategica che da anni Confcooperative Bergamo e CSA Coesi stanno mantenendo e cioè di assumere il compito di rappresentare e sostenere questo mondo plurale, accettando la sfida ad andare oltre il tranquillizzante approccio che tiene separati rigidamente i settori imprenditoriali da quelli associativi. È una sfida che l'organizzazione di rappresentanza e il Centro Servizi hanno tutti i numeri per affrontare: Confcooperative Bergamo è espressione della grande maggioranza delle imprese cooperative provinciali, con più di 280 aderenti che danno lavoro a 13.000 addetti e coinvolgono più di 130.000 soci, mentre CSA Coesi eroga servizi a 932 soci/clienti, divisi abbastanza equamente tra cooperative e associazioni, con una capacità organizzativa importante confermata da alcuni dati quali un valore della produzione superiore ai 5 milioni e più di 123.000 cedolini elaborati in un anno.

Dunque, il fatto che i tavoli costruiti attorno al progetto Teatro Ragazzi abbiamo visto la presenza di compagnie teatrali in forma cooperativa e compagnie teatrali in forma associativa è un segnale importante, sicuramente con una valenza specifica per il settore ma anche una valenza di carattere generale.

² Cfr. infra pag.45

³ Si vedano le definizioni contenute per es. nella Raccomandazione del Consiglio Europeo sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale (C/2023/1344 del 27 novembre 2023).

Ringraziamenti

Un sentito ringraziamento va a chi ha reso possibile la ricerca, partendo dalla prof.ssa Marta Pantalone, figura in cui abbiamo trovato un felice (e non scontato) equilibrio tra rigore e apertura all'ascolto, l'instancabile Mario Ferrari, esponente storico del mondo teatrale cooperativo e fonte inesauribile di conoscenza, Orietta Locatelli, la vicedirettrice di Confcooperative Bergamo, che sta accompagnando l'intero processo con la competenza e la cura che tutti le riconoscono, Daniele Drera, responsabile dell'Ufficio Progetti di CSA Coesi e tutto il suo staff. Questa ricerca è frutto della proficua collaborazione e condivisione di progettualità con importanti istituzioni del territorio, quali la Provincia di Bergamo, Confcooperative Bergamo e Fondazione della Comunità Bergamasca, Università degli studi di Bergamo con il sostegno della Fondazione Cariplo e il contributo della Camera di Commercio di Bergamo.

A queste istituzioni, che hanno accolto con forte interesse l'iniziativa, va il nostro pieno ringraziamento. Esprimiamo un "grazie" particolare, naturalmente, alle compagnie teatrali che hanno concorso a vario titolo alla realizzazione della ricerca, dedicando tempo e attenzione al percorso sotto diversi aspetti: inviando lettere di sostegno al progetto, rilasciando le interviste condotte dalla Prof.ssa Pantalone, partecipando agli incontri di confronto, apportando riflessioni preziose e trasmettendo dati relativi alle realtà di riferimento che hanno permesso di costruire un quadro di contesto del fenomeno Teatro Ragazzi a Bergamo e provincia.

Ringraziamo, nello specifico, i seguenti enti teatrali che operano a livello professionale - come cooperative, associazioni e sotto altre forme giuridiche - nel territorio provinciale offrendo spettacoli teatrali di qualità per bambini/e e ragazzi/e:

Pandemonium Teatro soc. coop. sociale
Il Teatro Prova soc. coop. sociale
Erbamil soc. coop. sociale
TAE Teatro centro di ricerca teatrale APS
Teatro Caverna APS
Associazione In Atto - DeSidera Bergamo Festival
Teatro del Vento Francini & Magri snc
Laboratorio Teatro Officina APS
Associazione culturale Teatro Piroscapo APS
Compagnia Teatrodaccapo di Fenaroli & Nicoli snc
ABC- Allegra Brigata Cinematica APS
Associazione di promozione sociale Ateliercuncheon
Isabelle il Capriolo APS
Compagnia Teatrale La Pulce
Associazione Arts
Fondazione Benedetto Ravasio
I Burattini Cortesi
Luna e GNAC Teatro
Compagnia Teatro Minimo
Tartaruga APS



1. Introduzione

a cura di Mario Ferrari, operatore teatrale referente del progetto

È una lunga storia... e dovrà esserlo ancora!

Quando parliamo di Teatro Ragazzi, parliamo della centralità di un Destinatario riconducibile a una cornice che contiene infanzia, adolescenza, famiglia, scuola. Questo mosaico generazionale e intergenerazionale è stato da una certa fase in poi, a cavallo degli anni '60 e '70 (giusto per non ripercorrere radici precedenti, pensando ai Gesuiti, a Don Filippo Neri, a Don Bosco... vedi al proposito la lucida e puntuale ricostruzione dedicata al tema da Remo Rostagno nell'Enciclopedia del Teatro del '900 a cura di Antonio Attisani) 'oggetto' di *attenzione totalizzante* per uno spontaneo movimento composto da artisti, pensatori, educatori. Da questo movimento è stato generato il fenomeno dell'Animazione Teatrale, cui molti giovani e giovanissimi si avvicinarono trovando uno spazio interessante, capace di unire il "politico" e il "poetico" (definizioni a cui il bolognese Teatro dell'Argine avrebbe in questi anni dedicato una branca significativa della sua progettualità, intitolata per l'appunto "Politico-Poetico").

Da quel fenomeno entusiasmante, che vide in bergamasca emergere le prime esperienze a metà anni '70, sarebbero rapidamente nate delle vere e proprie aggregazioni fra artisti, tecnici, organizzatori, scenografi... che avrebbero dato vita a imprese strutturate, pronte ad affrontare il bello e il rischioso del 'fare impresa' anzi, in questo caso, fare "l'impresa". Perché si trattava di un salto nel buio, di un avvio di qualcosa che davvero richiamava l'aulico (ma neanche tanto visto che sarebbe anche diventato un film del 2001) "I cavalieri che fecero l'impresa"!

Queste aggregazioni, rintracciabili nell'allora definizione di "gruppi teatrali", nel nascente Teatro Ragazzi avrebbero preso immediatamente forme imprenditoriali, con una forte vocazione alla gestione democratica dei processi lavorativi (cooperative in primis, ma anche associazioni) e una consapevolezza collettiva dell'essere una parte del Teatro italiano tout court. Di fatto parliamo di 'comunità professionali' divenute nel tempo sempre più imprese a tutto tondo, con le responsabilità sociali che l'essere impresa comporta in una comunità (locale e nazionale).

Il lavoro, il rispetto della contrattualistica, la garanzia dei diritti e al contempo la messa in campo di una grande passione e disponibilità di tempo e responsabilità che andava ben oltre alla stessa contrattualistica! Una forma di *autofinanziamento* che ha collocato per lungo tempo questo settore in un ambito che oggi si definirebbe di "lavoro povero" ma che ha prodotto (e continua a produrre) esiti straordinari in termini di arricchimento (a proposito di povertà!) per la crescita del gusto fin dalla più tenera età, per la coesione di comunità e territori, per il contributo alla ricerca e sperimentazione nell'ambito della creatività e dell'evoluzione dei linguaggi... Tante le relazioni -anche se non sempre riconosciute dai colleghi che operavano nella 'cerchia' del teatro Contemporaneo e della Sperimentazione- con la pratica della Ricerca, della sfida continua nell'inventare formule di messa in scena innovative, nell'arrischiare esplorazioni e stesure drammaturgiche del tutto inedite nel teatro italiano. Ciò certamente avveniva per la 'vocazione' di quegli artisti e operatori che tendevano a un orizzonte del tutto sconosciuto, ma non poteva non essere collegato al fatto che il Destinatario che si stagliava in quell'orizzonte era a sua volta del tutto inedito: l'Infanzia e l'Adolescenza diventavano il terreno della pratica teatrale e al contempo la ragione fondativa di quella scelta artistica e imprenditoriale.

In quel pubblico, in quei cittadini (non considerati tali dall'adulanza del tempo... ma oggi non è cambiato così tanto anche se progressi non sono mancati) si trovava -e si trova- la possibilità di esercitare una grande libertà creativa e linguistica, prima ancora che tematica. L'autorialità aveva e ha ancora un margine di sperimentazione sconfinata perché vi è la possibilità di scrivere su pagine bianche, trasfigurare la realtà non per negarla ma per leggerla reinventando mondi racchiusi nello sguardo di bambini e adolescenti, esseri ancora non contaminati e "corrotti" dall'esperienza adulta. "Ma" con i bambini e gli adolescenti ci sono gli adulti di riferimento, gli adulti mediatori: genitori, insegnanti.

Nella fase di *affermazione di sé* di un intero settore che si accorgeva di essere un 'pezzo' riconoscibile, organizzato, dotato di articolazioni sul tutto il territorio nazionale e di rappresentanza di istanze presso Istituzioni locali e governative, c'erano adulti alleati, *fiancheggiatori*, sostenitori, convinti che un patto alla pari fra sistema formativo-educativo e teatro (e successivamente più in generale con le varie discipline dello spettacolo) era la cosa più naturale cui aderire e nella quale mettere energia, testa, valori, entusiasmo.

In quella fase l'elemento territoriale assunse una valenza che solo nel tempo sarebbe stata compresa: una cosa che mi sembra accomuni i protagonisti di questo settore è l'inconfondibile capacità di essere anticipatori nella pratica e teorizzatori a scoppio ritardato! Il Territorio, infatti, è diventato l'ambiente in cui coltivare, concimare, dare acqua e vita al rapporto fra Artista e Destinatario, fra Opera e Comunità. E ciò con la preziosa opportunità di poterlo fare con tempi lunghi, *molto lunghi*. Vedere e leggere quanto lasci in una comunità territoriale perché non te ne vai via per fare la sola attività di giro e tournée (comunque praticata perché necessaria all'economia dell'impresa e alla sua sostenibilità economica, produttiva e progettuale) è una caratteristica pressoché unica di questo settore. Solo in tempi più prossimi a questa fase avremmo visto nascere il fenomeno delle "residenze teatrali" che, su fronti diversi ma attigui, avrebbero costruito quella interazione con le comunità territoriali che il Teatro Ragazzi già aveva inventato e praticato -nei casi più virtuosi, non pochi seppur collocati all'origine in determinati contesti regionali ben individuati, anche grazie al determinante apporto degli Enti Locali-.

Il ruolo delle Municipalità, insieme a quello delle Regioni che proprio negli anni in cui nasceva e si affermava come sistema il Teatro Ragazzi iniziavano a legiferare in materia di cultura e spettacolo, nonché all'assunzione -spesso claudicante e complessa sul piano politico e normativo- di responsabilità da parte del governo centrale (dal Ministero del Turismo, Sport e Spettacolo al Ministero della Cultura abbiamo assistito a una vera e propria cinquantennale avventura istituzionale piena di lacune, colpi scena, promettenti accelerazioni e cocenti delusioni... insomma, ne abbiamo viste di tutti i colori!) ecco, questa corallità -seppur spesso disordinata e scoordinata- ha consentito al Teatro italiano (e in esso anche al Teatro Ragazzi) di trovare un riconoscimento sul fronte della funzione sociale, della vocazione pubblica, del valore culturale/artistico/educativo.

Non ovunque vi è stata questa virtuosa combinazione di fattori e non sempre, anche fino ad oggi, abbiamo potuto assistere a questa felice chimica istituzionale. In un quadro nazionale 'a macchia di leopardo' diverse istituzioni territoriali dovrebbero guardare con attenzione e curiosità a chi ha avuto estro gestionale e immaginazione normativa nel governare i fenomeni senza scadere nel puro dirigismo e nella pretesa di "fare la regia" del territorio (e dei progetti artistico-culturali che lo riguardano). E' materia difficile e impegnativa: chiedere l'assunzione di pratiche di co-progettazione, condivisione convinta e riconoscimento istituzionale a livello territoriale potrebbe significare, in fasi difficili per le finanze pubbliche, la necessità di *contenere* alcuni progetti di diretta emanazione Pubblica. Ma ciò andrebbe -come è stato in città metropolitane come in centri medio/piccoli- nella direzione di valorizzare, accompagnare, "fare proprie" le realtà che si muovono nell'articolato mondo delle arti (performative, figurative, visive, musicali, cinematografiche...) e garantire così la messa in sicurezza di un patrimonio vivente la cui assenza creerebbe un grave

impoverimento dell'offerta culturale. E così nella recente storia amministrativa (diciamo gli ultimi 40anni) abbiamo potuto apprezzare amministratori che hanno operato a favore di una tessitura fra i soggetti privati a funzione pubblica presenti nelle città e nei territori, leggendoli come presidi a favore della salute intellettuale e culturale del cittadino, dentro mappe urbane ispirate a pluralismo di linguaggi, metodologie produttive, modalità gestionali a cui il cittadino, appunto, può rivolgersi trovando una offerta qualificata e differenziata. Non quindi "condomini" di arte varia ma case identificabili e riconoscibili. Una mappa del pluralismo fatta di luoghi e offerte artistiche, non ambienti centripeti "onnicomprendivi".

Nella puntuale ricerca condotta dalla prof.ssa Marta Pantaloni si troveranno elementi anche sorprendenti, informazioni inedite, numeri interessanti, considerazioni provenienti dalle singole imprese e associazioni che presentano un ventaglio assai largo di visioni, ipotesi operative, suggestioni utili a costruire un futuro ispirato a ricerca e innovazione sul piano dei linguaggi e dei modelli organizzativi, forte di un passato (e un presente) che rimane nel DNA del Teatro Ragazzi.

Quando si scorreranno alcuni dati quantitativi (sono stati presi in considerazione indicatori significativi e utili a rappresentare dimensione e impatto sociale ed economico) non potranno non colpire le circa 120.000 presenze registrate dall'insieme dei produttori di Teatro Ragazzi. Tra l'altro questo è un dato 'per difetto', quando nel tempo si acquisiranno i dati di soggetti oggi fuori da questo campione nonché quelli in capo a programmazioni gestite in autonomia da alcune Municipalità il dato definitivo probabilmente raggiungerà punte decisamente sorprendenti.

Si tratta della *sorpresa* data dal fatto di scoprire, finalmente, il peso reale di questo settore: già con i dati in possesso oggi, nella fase iniziale di un processo di armonizzazione fra Istituzioni e soggetti rappresentativi della produzione teatrale tesa a dotarsi di strumenti stabili di analisi del fenomeno, delle sue evoluzioni nel tempo, del suo indotto materiale e immateriale, verifichiamo risultati incontrovertibili che non possono non far riflettere. Le presenze registrate nelle programmazioni teatrali per scuole e famiglie prima citate, unite ad attendibili simulazioni tecniche, ci dicono che il Teatro Ragazzi -nell'ambito dello spettacolo dal vivo che opera nella continuità quotidiana dell'offerta e non esaurisce la propria funzione nella sola area dell'*eventistica* - è probabilmente il fenomeno con maggiore rilevanza fruitiva. Presenta inoltre una straordinaria capacità di penetrazione nelle aree territoriali, è capace di interpretare una pratica di neodecentramento culturale la cui capillarità tende a limitare alcuni squilibri presenti nella "copertura" territoriale che, con questo Progetto, si intende definitivamente colmare. Anche il dato delle recite è interessante e ci conferma la tensione al radicamento territoriale: il 50% delle recite totali vengono organizzate nel territorio, il resto è la componente legata al mercato nazionale, all'attività di tournée (gratificante, certo, ma anche necessaria alla sostenibilità economica del soggetto). L'adesione alle proposte di Teatro Ragazzi di fatto ci consegna, ad oggi, un dato che supera le presenze registrate dal teatro rivolto a un pubblico adulto e di giovani adulti. Probabilmente fra un anno, con l'acquisizione di ulteriori informazioni, l'adesione potrebbe addirittura dirci che siamo a 2/3 delle presenze. Si impone quindi l'esercizio di un nuovo sguardo che si ponga il tema della pari dignità fra aree e settori della produzione culturale e, nello specifico, teatrale. Da *paria* a pari!

Ma quanto "vale" questo pubblico? I numeri sono importanti e già da soli ci illuminano su un panorama spesso un po' invisibile. Ma oltre i numeri ci sono le profonde e toccanti caratteristiche delle esperienze. Partecipare e frequentare il teatro, per bambini e ragazzi non è "solo" una occasione di incontro con un'opera d'arte ma una vera e propria Esperienza, qualcosa che entra nella loro memoria culturale e soprattutto emotiva. E questa cosa resta insieme a loro per un lungo tempo, a volte per tutta la vita. Cosa c'è di meno effimero di qualcosa che dura tutta la vita?

In questa ricerca torna nella presentazione e nelle conclusioni della prof.ssa Pantalone la fulminante definizione di “coopetitor”, ovvero si individua nella concertazione (fra Privati e Privati, fra Pubblico e Privato) la prassi idonea a ‘mettere in sicurezza’ -da un lato- e a valorizzare nei contenuti questo settore. Difendere e sostenere le proprie realtà produttive teatrali significa sostenere i cittadini, tutti, anche quelli più giovani, nella concretizzazione dell’accesso all’offerta culturale. Di fatto, contribuire economicamente e con una rosa di servizi di sostegno alle attività delle Compagnie è come dare direttamente ai cittadini il diritto alla fruizione artistica e culturale. Non sono le Compagnie a ricevere fondi e aiuti, esse sono un “medium”, sono direttamente i bambini, i ragazzi, le scuole, le famiglie, perché quei sostegni si trasformano immediatamente in servizi e opportunità grazie alla progettualità delle Imprese e delle Associazioni teatrali. Non assistenzialismo verso le attività ma assistenza e vicinanza ai suoi fruitori.

Dentro a questa cornice si pone anche il tema del ricambio generazionale, che in realtà è *un ricambio doppio*: riguarda le forze professionali creative e artistiche (attori, registi, tecnici, organizzatori...) ma anche la generazione degli “adulti mediatori”. Sia la prima che la seconda categoria stanno terminando la propria parabola professionale, le nuove figure immesse nel sistema (vale per le Compagnie come per le Scuole e i “nuovi genitori”) devono prendere in mano un nuovo processo e rinnovare un patto, una alleanza che dia nuova linfa e senso a questa magnifica “opportunità permanente” di camminare insieme.

Quindi, si tratta oggi di potenziare e mettere a sistema la tutela del diritto all’arte e alla cultura per bambini e adolescenti, per scuole e famiglie. E’ un diritto che discende dalla nostra Costituzione che, oltre a difendere e riconoscere il valore della Cultura... riconosce il diritto alla tutela delle minoranze! Già, perché nella fase di “inverno demografico” che ci troviamo a vivere la popolazione dei giovani e giovanissimi è ormai una minoranza. Motivo in più perché non si assottigli l’attenzione che la Comunità, nazionale e locale, deve ad essa dedicare!

2. Obiettivo dello studio, metodologia e strumenti

La collaborazione tra CSA Coesi impresa sociale e Università degli Studi di Bergamo ha avuto ad oggetto una *attività di ricerca* volta a *mappare le caratteristiche dell’offerta teatrale* afferente al sistema scolastico provinciale. Tale ricerca, come già evidenziato, si colloca in un progetto più vasto finalizzato a rilanciare la cooperazione di cultura, valorizzando il Teatro Ragazzi con un’attenzione specifica ai contesti scolastici della provincia di Bergamo. La ricerca ha permesso di effettuare una ‘fotografia dinamica’ dell’esistente, focalizzando l’attenzione sulle diverse esperienze di teatro professionale rivolto al target infanzia/adolescenza/famiglia presenti nel territorio della provincia bergamasca. L’obiettivo è stato quello di fornire una descrizione delle caratteristiche delle diverse realtà attive nell’ambito del Teatro Ragazzi (TR) e una descrizione dei contesti sociali all’interno dei quali esse si muovono, evidenziandone i punti di forza e le criticità.

Fare ricerca significa, in generale, cercare di governare la *complessità dei fenomeni*. Questa operazione di riduzione della complessità può essere condotta seguendo due strade: la prima, mediante la semplificazione dell’oggetto d’indagine, è la strada della ricerca quantitativa; la seconda, mediante la riduzione dell’estensione del dominio osservato e il focus su pochi casi, è la strada della ricerca qualitativa¹.

Il presente studio ha adottato una metodologia mista: da un lato, sono stati raccolti dati di natura *quantitativa* mediante una scheda di rilevazione (es. elementi impiegati, numero di recite, volume costi, volume ricavi...); dall’altro, dati di natura *qualitativa* (es. la storia della

¹ Cardano M. (2011), *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna

compagnia, i destinatari delle attività, il tipo attività...) mediante una intervista semistrutturata. Il mix di metodologie ha voluto cogliere il massimo del potenziale informativo relativo all'oggetto di indagine, pur nella consapevolezza di essere il primo tentativo organico di rilevare dati entro lo specifico contesto del TR.

La raccolta di dati quantitativi permette di descrivere i volumi economici movimentati, le posizioni lavorative generate, insieme alle prestazioni a favore della collettività; mentre la raccolta di dati qualitativi permette di descrivere con accuratezza il punto di vista dei soggetti che si occupano di TR, dando voce alle diverse forme di alterità e restituendo così una rappresentazione più profonda di quella che si ottiene con il metodo quantitativo.

Nei mesi di gennaio e febbraio 2024, sono stati coinvolti 17 soggetti ossia 17 realtà attive nel settore del TR a livello professionale. Tale insieme empirico di riferimento, si badi bene, non costituisce l'universo dei soggetti presenti nel TR, ma solo un campione, un sottoinsieme. A ciascuno di questi soggetti è stata chiesta la disponibilità di compilare la scheda di rilevazione dei dati quantitativi e di effettuare una intervista. Si è scelto di adottare l'intervista semistrutturata in quanto tecnica di ricerca sociologica che combina elementi di struttura e flessibilità per ottenere una comprensione profonda dei fenomeni sociali. Questa tecnica consente, infatti, al ricercatore di adattare le domande e le conversazioni in base alle risposte e alle direzioni emergenti durante la conversazione, esplorando così dettagliatamente le esperienze e le opinioni dei partecipanti.

Le interviste hanno avuto una durata media di 90 minuti e sono state effettuate in presenza. Previa autorizzazione dell'intervistato/a, le conversazioni sono state audio registrate e poi trascritte in formato digitale. Il materiale empirico testuale è stato quindi sottoposto ad analisi del contenuto tematico. Le interviste sono state rese anonime tramite l'attribuzione di un codice identificativo che riporta, semplicemente, il numero consecutivo secondo l'ordine di esecuzione (es. Int. 1 è la prima intervista ad essere stata effettuata, Int. 2 la seconda e così via).

La scaletta dell'intervista si è sviluppata lungo le seguenti direttrici tematiche principali:

- Caratteristiche dei soggetti attivi nel campo del Teatro Ragazzi (forma associativa/professionale, anni di attività, organizzazione, territorio di riferimento...)
- Tipologia di destinatari/target/pubblico (infanzia, adolescenza, famiglie), evoluzione della numerosità/tipologia di destinatari (confronto pre/post pandemia)
- Costruzione della proposta di spettacolo (elementi salienti)
- Maggiori criticità riscontrate sui territori
 - Nel rapporto con altri soggetti istituzionali
 - Nel rapporto con le altre realtà attive nel TR
- Principali bisogni avvertiti per crescere, implementare attività e visibilità

I paragrafi che seguono presentano i principali risultati emersi.

3. Uno sguardo quantitativo

Come più sopra indicato, con la raccolta dati di tipo quantitativo si è voluta impostare una prima rilevazione volta a acquisire alcune variabili in grado di descrivere il dimensionamento del TR nel territorio bergamasco. In particolare, l'attenzione si è focalizzata sulla capacità di impiegare personale (es. attori, tecnici, amministrativi), sul volume della produzione in termini di recite (produzioni proprie o ospitate) e di presenze di pubblico e sui volumi economici (ricavi e costi) che il comparto si rivela in grado di muovere.

3.1 Personale occupato

Un primo dato di rilievo è relativo agli *elementi² impiegati* dalle realtà di TR. Il TR impiega personale sia a tempo indeterminato sia a tempo determinato (cd. brevi scritture). Nel 2019 sono stati rilevati 122 elementi impiegati (con un massimo di 28 su singola impresa). Nel 2022 le unità di personale hanno raggiunto il valore di 124 impiegati certificati (con un massimo di 34 su singola impresa). Nel 2023 gli elementi impiegati sono stati 123 (con un massimo di 36 su singola impresa) (Tab. 1). Il confronto dei dati pre/post pandemia è tutto sommato stabile. Le realtà di TR, imprenditoriali (non profit e for profit) e associative, sono riuscite a superare il periodo difficile del blocco delle attività e a ripartire con un contingente di personale significativo.

In relazione a tali elementi sono state *verse* 11.648 *giornate lavorative* nel 2019, 10.824 nel 2022 e 13.122 nel 2023. Qui il trend vede una flessione al ribasso tra il 2019 e il 2022, dovuta ai ben noti eventi pandemici, seguita da una significativa ripresa tra 2022 e 2023.

Si tenga presente che i dati riportati costituiscono una approssimazione per difetto della realtà che stiamo descrivendo. Questo perché, da un lato, non sono state censite tutte le realtà di TR presenti sul territorio, dall'altro, perché le realtà coinvolte in alcuni casi non sono riuscite a fornire dati completi. In alcune realtà, soprattutto quelle più piccole e meno strutturate, non si è materialmente in grado di dedicare tempo alla raccolta strutturata di dati dal momento che il personale occupato deve sovrintendere al lavoro creativo, produttivo, alla tenuta delle relazioni con scuole etc.

Tab. 1 – Elementi impiegati e giornate lavorative versate

| | 2019 | 2022 | 2023 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| Elementi impiegati | 122 | 124 | 123 |
| Giornate lavorative versate | 11.648 | 10.824 | 13.122 |

3.2 Numero spettacoli e spettatori

Un altro dato di estremo rilievo è quello relativo al *numero di recite* e *di presenze*, relativo quindi all'offerta di spettacoli e alla risposta del pubblico. I dati sono stati raccolti su tre annualità, 2019, 2022 e 2023. Come mostrato dalla Tab. 2, nel 2019 sono state effettuate 1.363 recite, di cui oltre la metà (709) in provincia di Bergamo. In questa annualità sono state raggiunte 141.968 presenze. Nel 2022 sono state effettuate 1.088 recite, anche in questo caso ben oltre la metà (623) in provincia. Le presenze nel corso di quest'anno hanno raggiunto le 94.998 unità, in netta flessione dopo la pandemia. Nel 2023 sono state effettuate 1.243 recite, di cui molto più della metà (780) in provincia. Le presenze hanno segnato una buona ripresa, raggiungendo le 119.372 unità.

Si consideri che nel numero di recite sono comprese sia le recite prodotte dalle compagnie sia le recite di ospitalità di altre realtà locali e nazionali (in alcuni casi anche internazionali) che vengono invitate a Bergamo dalle compagnie locali e che rientrano in un mercato nazionale di cui la città è parte.

Alla luce di questi dati è possibile definire il 2022 come l'*Anno del rilancio*, anno in cui le compagnie hanno iniziato a riprendere l'attività produttiva e formativa. In relazione a quest'ultima, maggiore attenzione e maggiori sforzi sono stati attribuiti alle attività laboratoriali, dal momento che le attività con le scuole erano ancora in fase di stallo, di riavvio, post pandemia.

² Usando questo termine, nel settore del teatro, si fa riferimento ai lavoratori impiegati.

Il 2023 sembra, invece, essere l'*Anno della ripresa*, dal momento che i dati sembrano suggerire un recupero dei volumi di attività e presenze del periodo prepandemico.

Tab. 2 – Recite e presenze

| | 2019 | 2022 | 2023 |
|------------------|---------------------------|--------|---------|
| Numero di recite | tot. | 1.363 | 1.088 |
| | di cui in provincia di BG | 709 | 610 |
| Presenze | 141.968 | 94.998 | 119.372 |

3.3 Volumi economici

Un terzo dato di rilievo è quello relativo a *ricavi e proventi* generati³ dalle attività di TR (Tab. 3).

Nel 2022 il comparto ha generato ricavi e proventi pari ad un valore di 2.163.947 euro, mentre nel 2023 pari a 2.298.459 euro. Ricavi e proventi vanno a copertura del fabbisogno economico rappresentato dalle varie voci di spesa inerenti alle diverse attività in cui le compagnie sono impegnate (costo del lavoro, allestimenti, formazione, investimenti tecnici, spese generali...). Si tenga conto che il 2022 è stato un anno "speciale", quello del Rilancio dopo l'impatto devastante della pandemia. Un anno che ha visto contrarre i ricavi da prestazioni professionali e aumentare gli sforzi e gli impegni per sostenere la ripresa delle proprie attività. Il dato di ricavi e proventi è onnicomprensivo, ovvero contiene sia i livelli di fatturato/corrispettivi derivanti da prestazioni e incarichi professionali così come dalla capacità di *raccolta* presso Enti (contributi Istituzionali per il complesso dell'attività o per singole iniziative) locali, sovracomunali e statali nonché da mecenatismo nelle varie forme con cui si manifesta (Fondazioni, bandi, sponsorizzazioni, Art Bonus, crowdfunding...).

Con riferimento ai *costi*, invece, sono state rilevati quelli specificamente relativi al costo del lavoro. Nel 2022 hanno raggiunto i 1.115.694 euro, nel 2023 i 1.347.987 euro. Per entrambe le annualità prese in considerazione essi ammontano a circa la metà dei ricavi.

Tab. 3 – Ricavi e proventi e costo del lavoro (in euro)

| | 2022 | 2023 |
|-------------------|-----------|-----------|
| Ricavi e proventi | 2.163.947 | 2.298.459 |
| Costo del lavoro | 1.115.694 | 1.347.987 |

4. Uno sguardo qualitativo

4.1 Un universo variegato ed eterogeneo

L'azione di mappatura, come già detto, ha visto coinvolte 17 realtà attive nel settore del TR. Questi soggetti costituiscono un arcipelago di realtà che, pur facendo parte di un ambito comune, il TR appunto, presenta alcune caratteristiche simili e alcuni tratti molto eterogenei tra loro. Di seguito se ne analizzano alcuni.

Una prima caratteristica è la *forma giuridica* assunta. Alcune realtà hanno una forma imprenditoriale e, specificamente, sono cioè Società Cooperative: in quanto tali, benché

³ Tale dato è esito della sommatoria del valore totale della produzione per le Società Cooperative e le Società in Nome Collettivo, dell'imponibile delle fatture emesse, dei contributi ricevuti, dello sbiegliamento e dei ricavi per l'attività formativa e laboratoriale delle realtà associative.

siano organizzazioni non for profit ma mutualistiche (ed anzi sociali a tutti gli effetti⁴), possiedono infatti una natura imprenditoriale; altre realtà hanno una forma associativa, quella prevalente è l'Associazione di Promozione Sociale (cd. APS); altre ancora sono realtà aventi scopo lucrativo, essendo costituite da singoli professionisti o come associazione tra artisti professionisti (ad es. Società in Nome Collettivo, SNC). Tali realtà sono, inoltre, molto eterogenee tra loro: da realtà più strutturate e riconosciute dal Ministero della Cultura, a realtà meno strutturate composte di uno o due artisti. L'adozione di una forma giuridica rispetto ad un'altra ha importanti ricadute sull'operatività di tali realtà: essa permette alle singole realtà di muoversi in maniera diversificata sui territori e di poter accedere (o meno) ad un *pool* diversificato di risorse e/o opportunità. A seconda della forma giuridica adottata, ciascuna realtà è chiamata a rendicontare in maniera diversificata il volume di attività, la gestione del personale e degli spazi e ulteriori altre dimensioni.

Una seconda caratteristica è l'*età* o 'anzianità'. Le realtà di TR iniziano a formarsi a Bergamo all'inizio degli anni Ottanta del secolo scorso (la più 'anziana' nasce formalmente nel 1982, la più 'giovane' nel 2015), entro un clima socio-culturale figlio degli anni Sessanta e Settanta del Novecento. Molti degli intervistati, riconoscono almeno una radice comune a molte delle realtà di TR presenti nel territorio bergamasco, radice dalla quale hanno gemmato molte delle esperienze attive ancor oggi. Il TR a Bergamo nasce come risposta ad un clima socio-culturale di tensioni e lotte sociali entro il quale la pratica teatrale viene percepita come possibile linguaggio di ricomposizione.

L'attività teatrale ha le sue radici sicuramente da una scuola, che è la Scuola del Teatro alle Grazie, che ha formato gran parte dei teatranti di Bergamo, che poi hanno creato tutte le diverse compagnie [...] nasce in un momento, a cavallo degli anni Sessanta e Settanta, in cui il contesto culturale, socio-culturale, politico è del tutto peculiare... E in cui il teatro nasce come risposta, come tentativo di dare una risposta anche sul piano del dibattito, discussione, lotta in quegli anni... una risposta artistica anche [...] in fondo il teatro è una modalità di comunicazione, di interazione, che nasce per trovare risposte (Int. 2)

Noi come associazione nasciamo nel 1977, addirittura, a dir la verità nel 1973 come gruppo operai-studenti, questa era la definizione dell'epoca, nel 1973. Gente che non aveva mai fatto teatro. L'unico che lo faceva ero io che frequentavo il Teatro Tascabile di Città Alta a Bergamo. E ho radunato questi 15 elementi, con la scusa politica di far andare d'accordo gli studenti con gli operai (Int. 10)

Alcune realtà, pur presenti sul territorio bergamasco, hanno invece costruito la propria formazione fuori da Bergamo (in Italia, ma anche in Europa), e sono poi rientrati in provincia portando linguaggi e approcci del tutto peculiari rispetto a tematiche, proposte artistiche e modalità di interazione con il territorio.

Noi siamo bergamaschi ma teatralmente cresciuti, io e i miei colleghi che mi hanno accompagnato, in [altra regione del Nord Italia] (Int. 4)

Una terza caratteristica, molto interessante, è il fatto che le diverse realtà abbiano negli anni cercato di consolidare *linguaggi specifici* e *proposte di nicchia* che li rendessero 'unici' e riconoscibili agli occhi del pubblico, locale e non solo.

⁴ Le tre cooperative sono infatti *cooperative sociali*, cioè cooperative che associano allo scambio mutualistico interno il perseguimento dell'interesse generale, come indicato dalla legge istitutiva (legge 8 novembre 1991, n. 381 "Disciplina delle cooperative sociali") e poi dalla normativa seguente in tema di imprese sociali. Questa osservazione richiederebbe un approfondimento dedicato che in questa sede non è possibile effettuare.

[...] essendo altre realtà già molto presenti col Teatro Ragazzi, quindi vuol dire rassegne per i bambini alla domenica pomeriggio e rassegne per le scuole, noi abbiamo creato una nicchia che si occupa di spettacoli per i giovani, che poi adesso non sono neanche più giovani perché il pubblico varia. Però ci siamo creati quella nicchia lì per cui abbiamo la nostra stagione al sabato sera che ci caratterizza sul territorio. [...] Ci siamo caratterizzati per un'attenzione all'educazione ambientale attraverso il teatro (Int. 3)

[...] in quel settore siamo veramente i più forti e conosciuti che fanno teatro e prevenzione (Int. 6)

[...] mi rendevo conto che c'erano anche dei pregiudizi nei confronti della danza. [Desideravo] avvicinarli a questo linguaggio che comunque se non hai un genitore predisposto ad andare a vedere spettacoli di danza, fai fatica a incontrare finché non sei adulto. Era un po' anche questo l'obiettivo, di avvicinare a questo linguaggio che spesso si sente lontano, distante, solo per pochi (Int. 7)

Una caratteristica comune, al di là della forma organizzativa e del linguaggio artistico adottato, è l'individuazione di tre *assi/direttrici principali* di attività. Le realtà di TR sono generalmente impiegate su uno o più dei seguenti fronti:

1. *Produzione* di spettacoli propriamente intesi e *reading* teatrali in diversi contesti come teatri e biblioteche. Qui il target principale è quello della fascia giovane della popolazione (dai piccolissimi, agli adolescenti, ai giovani), anche se molte realtà hanno proposte rivolte anche alla fascia adulta.
2. *Formazione per bambini e ragazzi*. Diverse realtà propongono sul territorio attività di formazione in una duplice tipologia. Da un lato, organizzando corsi di teatro nelle proprie sedi, destinati a giovani (a partire dai 4-5 anni) e adulti (senza limiti di età). Dall'altro, proponendo laboratori teatrali alle scuole di ogni ordine e grado, aventi, questi ultimi, una valenza formativa generale che trascende la formazione specifica al teatro e si focalizza sulle emozioni, la corporeità, la relazione...
3. *Ospitalità* rivolta ad altre realtà di TR e non solo. In particolare, le realtà che hanno in gestione una sala (o più) si occupano di ospitalità, accogliendo altre compagnie di rilievo locale, nazionale e internazionale negli spazi da loro gestiti. L'attività di ospitalità è svolta anche mediante l'organizzazione e gestione di rassegne teatrali (non necessariamente vincolate alla diretta gestione di una sala). In questo caso, tendenzialmente, sono gli enti territoriali pubblici che cercano il coinvolgimento delle realtà di TR riconoscendo loro un *expertise* e delle competenze peculiari.

la direzione artistica degli spettacoli che stanno nelle sedi di questi comuni li scegliamo noi e gestiamo noi la contrattualità [...] E poi durante gli appuntamenti noi ci occupiamo di fare i contratti alle compagnie. Ci occupiamo delle pratiche burocratiche. Ci occupiamo della stampa dei volantini, dei manifesti, dei template. Ci occupiamo della distribuzione di tutto questo materiale. Ci occupiamo di tutti i canali media dell'ufficio stampa. (Int. 8)

solitamente quando si fa una direzione artistica delle stagioni, in qualche modo si cerca anche di presentare il meglio che esiste sul mercato in quel momento... le produzioni che hai visto ai festival, le compagnie che ritieni interessanti. Oppure si fa una valutazione rispetto ai luoghi, agli spazi, al pubblico (Int. 1)

Una ulteriore caratteristica è il *tipo di target* (o destinatario) a cui le realtà si rivolgono. Se tutte le realtà che hanno preso parte allo studio sono attive nel TR, molte di loro non limitano la loro proposta solo a questa fascia di destinatari, ma la ampliano anche ad un pubblico di giovani e di adulti. Tuttavia, il destinatario del TR è, tendenzialmente, un pubblico giovane e giovanissimo che ha caratteristiche del tutto peculiari rispetto al destinatario adulto. È,

inoltre, un destinatario in continuo e rapido cambiamento per il quale è percepita molto forte la responsabilità rispetto al messaggio da veicolare e rispetto alle modalità innovative, sempre in ricerca, con le quali veicolarlo.

noi abbiamo un destinatario in continuo cambiamento. Il bambino di tre anni di dieci anni fa non è il bambino di tre anni di oggi. In dieci anni è cambiato il mondo: il rapporto con le tecnologie, il rapporto con le relazioni familiari. La famiglia stessa non è più la famiglia di dieci anni fa. È un destinatario potenzialmente senza aspettative (mentre l'adulto le ha, va a vedere un artista perché ha aspettative) e proprio qui emerge la grandissima responsabilità di ciò che facciamo. C'è chi li chiama "spettatori di domani", per me assolutamente no! [...] non sono spettatori di domani, sono spettatori di oggi e hanno diritto oggi a proposte adatte a loro, in ambienti dove possono stare bene. [...] Bisogna essere assolutamente in sintonia con quelle che sono le caratteristiche dell'infanzia, dei bambini e dei giovani perché i linguaggi da utilizzare, i temi da affrontare e le modalità con cui ti rivolgi cambiano. Quindi, da una parte la nostra operatività, ma anche la nostra visione artistica, e poi come viene tradotta in linguaggio artistico, deve sempre essere attenta ai cambiamenti e cercare la sintonia, che non vuol dire sintonia nel senso mi adeguo a ciò che tu sei, ma capisco e so perfettamente chi sei e quindi utilizzo degli strumenti che secondo me sono efficaci per dirti quello che voglio, quello che ritengo possa essere utile dirti (Int. 1)

È, tutto sommato, un pubblico, per certi versi, selezionato. Sono le famiglie già sensibili a temi e linguaggi peculiari che portano i propri figli a teatro o a entrare in contatto con linguaggi espressivi peculiari.

Eh, è un po' che mi sto interrogando su questa cosa, perché si nota che sono famiglie comunque con un – non so, è sempre un po' difficile classificare per non scadere in stereotipi – sì, famiglie comunque con un buon grado di istruzione, aperte a cercare attività particolari per i propri figli... e anche, credo, con una disponibilità economica. Ecco perché, per esempio, le ultime repliche di questo lavoro per le famiglie le abbiamo fatte gratuite... proprio per permettere l'accesso a qualsiasi tipo di famiglia... però probabilmente non intercettiamo le famiglie magari poco predisposte a questi eventi (Int. 7)

I destinatari vanno dai cd. piccolissimi, la fascia 0-3 anni, per i quali le proposte di spettacolo vanno pensate e calibrate rispetto alle competenze dell'uditorio...

molto spesso questi spettacoli hanno le sedute davanti, i bambini sono molto vicini e quindi io instaurò anche una relazione visiva di coinvolgimento e poi loro capiscono che è una situazione diversa dalla quotidianità dove tutti si è lì per vedere qualcosa, si sta in silenzio (Int. 7)

... alla diade/triade composta da genitore/i e bambino, per cui il focus è sulla relazione, sullo stare e fare qualcosa insieme.

Abbiamo anche un percorso per genitori e bambini. Quindi il sabato mattina, per quattro sabati, i genitori vengono con i loro figli a vedere, meglio, a partecipare ad un laboratorio. Abbiamo una fascia oraria per i più piccolini, anni 1-2, in un certo orario, poi 3-4, in un altro orario. Proponiamo uno spettacolo che non è propriamente uno spettacolo, è un laboratorio, una sorta di installazione artistica che solo in teatro possiamo fare, legata ad alcune tematiche. Oppure a volte facciamo un laboratorio legato a uno spettacolo che programiamo il giorno dopo. Cioè, se il giorno dopo facciamo uno spettacolo che ha un particolare oggetto in scena, loro prima fanno il laboratorio [su quell'oggetto] e poi lo rivedono in scena. E anche l'adulto vede proprio come è stato sviluppato, il percorso

anche artistico di quell'oggetto perché sono sempre spettacoli veri, per piccolini, fatti con pochi oggetti, molto, molto minimalisti (Int. 2)

Un'altra caratteristica del TR è relativa alla capacità di adattamento allo spazio. Le compagnie intervistate si esibiscono sì all'interno di teatri, ma anche di auditorium, mansarde, biblioteche e spazi all'aperto come cortili e parchi. È un «teatro che deve andare dappertutto» ...

è anche un teatro che va a scardinare i luoghi classici della funzione teatrale. Quindi il luogo simbolico, anche dello spazio destrutturato e dell'occupazione di uno spazio diverso, in questi anni, soprattutto di lotta politica, ha un forte valore (Int. 2)

... e che deve essere in grado di adattarsi all'interlocutore che ha davanti. Un interlocutore che non sceglie se andare a teatro, non sceglie cosa vedere, nella maggior parte dei casi la proposta è scelta da un adulto (il genitore o l'insegnante), ma che ha diritto ad una proposta di qualità.

se vai al Piccolo a vedere uno spettacolo, ci sono un tot di persone in sala hanno pagato fior di soldi per venire a teatro. Hanno scelto di andare lì a vedere uno spettacolo di tre ore che è impegnativo. Quando hai davanti un pubblico di bambini non tutti hanno la passione del teatro, non tutti hanno la stessa capacità di attenzione. Molti hanno delle difficoltà di vario tipo sia cognitive che anche di disabilità importanti. Quindi il nostro lavoro per sua natura deve adattarsi a chi ha davanti in primis. Quindi per questo poi le situazioni sono così variegate (Int. 2)

Essendo nate a cavallo degli anni Settanta e Ottanta del Novecento, molte compagnie di TR, in particolare quelle più strutturate, si trovano oggi ad affrontare un *passaggio generazionale* che vede il pensionamento di alcune figure definite 'storiche' e l'ingresso di volti nuovi o forze giovani. Viene qui sottolineata la dimensione della responsabilità legata a questo passaggio (per cui si riconosce, ad esempio, l'umiltà del 'farsi da parte' e far spazio a nuove potenzialità da parte, ad esempio, di giovani colleghi).

Siamo in un profondo momento di cambiamento generazionale che è, tra l'altro, uno dei temi caldi delle compagnie di teatro e soprattutto di Teatro Ragazzi. Nel senso che le compagnie nascono, bene o male, tutte a fine degli anni Sessanta, Settanta. Quindi con professionisti pionieri che oggi hanno un'età tra i sessanta e i settanta anni, che allora avevano venti, trent'anni. E che adesso sono arrivati in età da pensione. E che in qualche modo si trovano a fare i conti con il futuro (Int. 1)

Passaggio generazionale che riconosce la centralità del gruppo più che il carisma del singolo artista.

Il nostro teatro viene riconosciuto al di là di una figura, diciamo, carismatica. Mentre in altre compagnie spesso quella compagnia ha un nome e cognome (Int. 2)

il fatto è che questo momento di cambiamento tutte le compagnie lo stanno vivendo, l'hanno vissuto o lo vivranno. Noi abbiamo cercato di farlo il più indolore possibile tenendo i piedi saldi nel passato però con uno sguardo comunque ad un futuro che non è il replicare per forza di cose il passato (Int. 1)

4.2 La funzione pubblica/politica del Teatro Ragazzi

Un tema che ha iniziato ad emergere fin dalle prime interviste e che ha accompagnato la ricerca come una sorta di filo rosso è quello della *rilevanza di servizio pubblico* che assumono le molteplici attività svolte dalle realtà di TR nei territori nei quali sono inserite. Con rilevanza di “servizio pubblico” si fa riferimento al fatto che molte di queste realtà non si limitano solo ad erogare una mera offerta culturale (nella forma, per esempio, di spettacolo), ma forniscono un servizio al pubblico, alla cittadinanza, in qualità di promotori di offerta educativa e ricreativa per la fascia giovane e giovanissima della popolazione. Un *servizio di rilevanza pubblica* perché volto a tutelare e promuovere beni pubblici e obiettivi di benessere collettivo.

per alcune realtà bergamasche, i progetti hanno valore sia sociale, aggregativo, culturale, teatrale... Sono, siamo un servizio pubblico, perché siamo assolutamente chi lavora con l'infanzia, le famiglie, le scuole. È un servizio che viene esercitato e va a colmare i vuoti dell'istituzione pubblica che non offre servizi di questo tipo. Quello che noi facciamo ha una, diciamo, ricaduta sul pubblico che è forse più di cesello e quindi con numeri di un certo tipo [numeri limitati, non comparabili con quelli dei grandi spettacoli rivolti al pubblico adulto, ndA] (Int. 1)

Queste realtà sono attive nella promozione di attività pomeridiane nel corso dell'anno scolastico, ad esempio con l'organizzazione di attività di doposcuola, o attività estive (organizzando i cd. CRE, centri ricreativi estivi) che integrano (fino a sostituire del tutto) l'offerta dell'ente pubblico. Questo è particolarmente importante per quelle realtà territoriali (come i quartieri di edilizia popolare o le zone della periferia urbana) nelle quali è maggiore la concentrazione di famiglie che sperimentano diversi tipi di vulnerabilità o fragilità.

noi siamo in un quartiere periferico della città. In questo spazio ci siamo interrogati sul come coinvolgere questo quartiere così periferico, diverso dagli altri quartieri, con situazioni economiche a volte al limite, problematiche, e abbiamo iniziato a fare una programmazione un po' più sistematica anche di teatro dedicato alle famiglie. Teatro ragazzi, teatro per bambini, teatro per le scuole. [...] Devo dire che sulle iniziative per le famiglie, sulle iniziative che coinvolgono in qualche modo i ragazzi c'è molta risposta, proprio perché mancano anche alcuni servizi basilari. Non ci sono società sportive nel quartiere, di nessun tipo, non c'è il calcio, non c'è la pallavolo, non c'è il basket. C'è qualcuno che ha provato a fare dei centri sportivi privati, con pochissimi risultati, c'è stato un CRE sportivo quest'estate con zero iscritti, anche perché il costo delle iscrizioni è grande (Int. 4)

Si tratta di realtà che, negli anni, hanno contribuito a riqualificare gli spazi entro i quali si sono inserite o che gli sono stati assegnati dall'ente pubblico (ed es. il Comune), spesso collocati in zone della periferia urbana. Nel tempo tali realtà si sono adoperate per sistemare gli spazi, interni ed esterni, spesso avvalendosi della collaborazione di altri soggetti del territorio o delle famiglie, per ordinare, ripulire e abbellire la zona. Laddove questo sforzo viene sostenuto da realtà non lucrative senza il supporto dell'ente pubblico, si avverte nel lungo periodo la difficoltà nel farsi carico di spese che talvolta sono difficilmente sostenibili.

quindi siamo in una zona dove sono presenti attività produttive, la tipica zona industriale. Subito ho pensato: "Mah, qua non verrà nessuno", perché poi era anche un po' rinomata come la zona del bah, chissà cosa succede in quei posti lì... [...] però abbiamo iniziato a mettere le cose colorate, a pulire [...] ecco, la zona esteticamente si può dire che diventa un po' più carina. Sarebbe auspicabile che l'amministrazione, però, riconoscesse questo sforzo e lo sostenesse (Int.5)

La *funzione pubblica* svolta da queste realtà fa riferimento al perseguimento di obiettivi che hanno rilevanza collettiva. In particolare, in relazione a due macroaree: 1) il contrasto alla povertà economica (con l'adozione di prezzi 'popolari' per gli spettacoli) ed educativa; e 2) la promozione di socialità, integrazione e inclusione, con grande attenzione all'accessibilità.

per questo dico che le nostre attività hanno funzione pubblica. Gli obiettivi che perseguiamo sono il contrasto alla povertà economica, applicando, per esempio, prezzi popolari che non coprono neanche la metà delle spese [...] Il contrasto alla povertà educativa, con una serie di iniziative formative e performative [...] La promozione di socialità, integrazione e inclusione perché lavoriamo anche con la disabilità, rendiamo accessibili gli spazi e parte degli spettacoli anche a bisogni differenti. Sentiamo una responsabilità grande anche nei temi affrontati e nei linguaggi proposti rispetto all'inclusività (Int. 1)

Con riferimento al *contrasto della povertà economica*, anche in considerazione del bacino di utenza presente nelle zone periferiche, le azioni intraprese mirano a rendere il teatro accessibile a quelle famiglie che, pur abitando vicino alle strutture, non portano spontaneamente i figli a teatro. Oltre alla riduzione del costo del biglietto, si sperimentano, in questo senso, forme di gratuità offerte da altre famiglie (il cd. biglietto sospeso, come il caffè a Napoli), o a forme di pagamento parziale di un servizio fruito (spettacolo o altra attività). In quest'ultimo frangente si sottolinea l'importanza educativa del riconoscimento del valore (anche economico) dell'attività culturale proposta.

il pubblico del Teatro Ragazzi è tendenzialmente 'borghese' quindi è un ceto medio-alto [...] adesso stiamo pensando a forme di "biglietto sospeso", perché come si diceva, a teatro ci viene un altro ceto sociale che non è quello della zona in cui ci troviamo (Int. 2)

abbiamo capito che alcune famiglie andavano aiutate anche nell'accesso ai servizi che diamo, agli spettacoli. Per cui, per esempio, non diamo sempre tutto gratuito. Però accettiamo il pagamento parziale. Cioè, diciamo: "Fino a dove vuoi arrivare? Hai tre bambini? Ne paghi uno, dai". Però uno ce lo riconosci. Perché... È una forma anche di educazione (Int. 4)

Con riferimento ai temi dell'*integrazione* e dell'*inclusione*, l'attenzione è rivolta tanto all'integrazione tra centro e periferia urbana quanto all'integrazione di comunità con un background migratorio, così intercettando tanto i giovani nati e cresciuti in Italia, quanto i giovani di seconda generazione.

Le attività proposte mirano ad abbattere i muri, spesso invisibili agli occhi, ma visibilissimi negli esiti concreti, che separano, ad esempio, i ragazzi della periferia dalla città. In occasione dell'evento "Pioverà Bellezza", organizzato nel 2023 dall'Assessorato Istruzione del Comune di Bergamo e rivolto ai ragazzi e alle ragazze delle Scuole secondarie di primo grado della città (e da molte realtà citato come ottima occasione di collaborazione), una compagnia riporta un senso di straniamento, di 'paralisi' percepito nei giovani che, provenienti da contesti di periferia urbana, si vivono come stranieri nella propria città.

si nascondevano, così con la felpa, col cappuccio tirato giù, quando hanno visto che anche loro potevano stare nel centro della città, perché li paralizzava vedere Piazza Matteotti, Palazzo Frizzoni, Via XX Settembre, li paralizzava. Quando siamo stati a fare il sopralluogo per spiegarli il progetto durante un'ora di lezione, si guardavano attorno come se fossero alieni, cioè catapultati su una realtà lontana mentre insomma penso

che con l'autobus insomma, in otto fermate ci sei. Sì, non esisteva per loro quella città lì. Non avevano il diritto di starci. Ed erano ragazzini di 12 anni (Int. 4)

L'attenzione ai processi di integrazione è forte anche nei confronti delle comunità di origine straniera, per cui si sperimenta il loro attivo coinvolgimento nella produzione di proposte rivolte alle comunità presenti nel territorio (per esempio, le comunità senegalese, tunisina...)

[In occasione di] un progetto italo-senegalese, con una compagnia senegalese, abbiamo fatto una prima prova aperta e poi abbiamo chiesto alla comunità senegalese di preparare un aperitivo senegalese alla fine della prova [...] Ci sono venuti alcuni ragazzi giovani, delle medie, della comunità marocchina. Da loro è nato il pensiero: "È bellissimo, divertente, però è senegalese. Perché non lo facciamo marocchino?". Allora abbiamo chiamato la mamma di questi ragazzi, abbiamo detto a lei: "Senti ma tu ci dai una mano – [perché la comunità marocchina è un po' più complicata da raggiungere] – ci dai una mano ad entrare in relazione? Eh, ospitiamo un attore marocchino che fa uno spettacolo sul deserto, con la sabbia del deserto, e voi preparate il pre-spettacolo". La fortuna vuole che questa cosa accada quattro giorni prima dell'inizio del Ramadan. Il che significa che per loro è un momento di grande festa, e poi non mangeranno. E allora stanno nascendo le cose così. Tutto il nostro rapporto con il quartiere è di questo tipo (Int. 4)

Il linguaggio e la proposta teatrale, tanto nei quartieri cittadini, quanto nei quartieri delle periferie e nei contesti di provincia, si risolve in un processo di accompagnamento dei territori alla scoperta di linguaggi nuovi, sfidanti, riaffermando anche una funzione educativa

Per cui il percorso è stato una questione di accompagnamento. E anche un po' di educazione alla... diciamo così... a questo linguaggio artistico-culturale che, parlando di un territorio di provincia, non è scontato che venga apprezzato (Int. 5)

utilizzare davvero il teatro come pretesto per lavorare su quelli che sono gli elementi della comunicazione, per la possibilità di raccontarsi [...] partendo sempre dal corpo come strumento di comunicazione principale. L'idea [nel lavoro con i bambini, ndA] è quella di sottolineare come il teatro sia uno dei pochissimi luoghi privilegiati in cui abbiamo qualcuno che ci ascolta [...] è bellissimo poi vedere nei bimbi lo stupore di rendersi conto di essere capaci di cose che pensavano impossibili (Int. 12)

... senza rinunciare, tuttavia, alla qualità della proposta che, in alcuni casi, continua a restare di nicchia e a richiamare un pubblico selezionato.

è tutto un lavoro con le reti, di avvicinamento. Con la caratteristica che ci rende un po' folli di non fare però l'esperimento sociale. Cioè, il pensare: "Poverini allora gli facciamo il teatrino, però come viene, viene". In tutto questo noi vogliamo dei grandi professionisti, dei prodotti di qualità, perché ci interessa che queste persone accedano alla cultura non ad assistenzialismo (Int. 4)

Lavoro con e sui territori che è continuato, tramite diverse modalità e linguaggi, anche nel periodo della pandemia da Covid-19, in cui molte delle realtà intervistate hanno cercato di non perdere il collegamento con il proprio pubblico, organizzando attività di animazione all'aperto, proponendo letture o attività via radio o in diretta social, registrando contributi presso le proprie sedi e quindi distribuendoli alle scuole. Rimanendo, in altre parole, vicini ai territori e alle persone, con i mezzi e le modalità consentite: «è stato un modo per mantenersi a galla, per mantenersi connessi al settore del teatro e al proprio territorio. Ma anche per innovare e ripensarsi in maniera creativa» (Int. 1).

E così il *teatro è e si fa politica* nel senso elevato del termine: una attività a favore della polis, della collettività, “cibo per la mente” che sia stimolo alla riflessione perché diventi poi azione

[L'aspirazione era] che non fosse né un teatro narrativo del presente, né un teatro di prosa semplicemente legato al testo... Ma fosse un teatro di interrogativi. Ci ispiriamo a Ariane Mnouchkine, a Carmelo Bene, a Romeo Castellucci, Marco Martinelli, Bertold Brecht... Quindi fortemente ancorato su temi di attualità e località. Insomma osservo cosa avviene nel quartiere e cerco di capire... Cerco di porre delle domande a chi è lì con me. Non do delle risposte, ma cerco di porre delle domande a chi è lì con me affinché queste domande diventino movimento una volta che uno esce dalla sala. Diventino stimolo ad un'azione (Int. 4)

[Attraverso il teatro] si portano temi di cui non c'è molta attenzione. Cioè, al di là del tema, c'è anche il modo in cui poi un tema viene raccontato, per cui alcuni spettacoli non le mandano a dire rispetto a questioni anche sociali e comunque politiche che sono calde, non si sanno come dire. E molte volte si scontrano, secondo me, anche con il substrato culturale del territorio provinciale, in termini di accettazione della diversità (Int. 5)

Ecco, allora, che le realtà di TR sono ‘sentinelle’ sui territori di bisogni, di fragilità, ma anche di risorse e potenzialità. Per questa particolare caratteristica, l'ente pubblico avrebbe solo che da guadagnare nel rafforzamento della collaborazione con tali soggetti.

E poi in realtà adesso ho avuto l'ultimo colloquio con l'Assessorato alla Cultura [...] e devo dire che su questo ha fatto un passo avanti. Perché ha proprio detto: “Forse dovremmo invertire la rotta. Cioè siete voi che dal territorio ci date informazioni e possibilità progettuali e non noi, amministrazione, che dobbiamo portarvi i progetti. Perché voi conoscete il territorio”. E questo l'ho trovata una buona apertura e speriamo che la nuova amministrazione continui ad andare in questo senso (Int. 4)

4.3 Ascolto dei contesti e ricerca: le fondamenta della proposta di Teatro Ragazzi

«La creatività si nutre del rapporto col destinatario» (Int. 1): questa è, in estrema e significativa sintesi, la radice dalla quale si generano le proposte di spettacoli e di attività che le realtà di TR presentano ai loro interlocutori, alle famiglie, alle scuole, ai territori con i quali sono in relazione.

La proposta di TR nasce dall'esercizio di «osservazione delle esigenze delle famiglie e nel provare a rispondere» (Int. 7): dall'osservare quali sono le risorse e i punti di forza e quali le criticità e i punti di debolezza del territorio, quali sono le esigenze delle famiglie, dei genitori, dei bambini e dei ragazzi.

Questo vale sia per le attività proposte nella fascia pomeridiana o durante il periodo estivo...

L'idea di ascoltare il quartiere è assolutamente al centro del nostro progetto [...] una cosa che abbiamo capito è, per esempio, che per queste famiglie la gestione degli orari dei bambini era un problema, quindi noi abbiamo creato quest'anno tre laboratori che iniziano appena finita la scuola in cui noi proponiamo attività di doposcuola (Int. 4)

Ad esempio il CRE estivo che abbiamo organizzato durante l'estate. Il CRE parte sempre da una necessità mia come persona, come artista, come genitore. Mi sono reso conto che d'estate tutti i CRE si limitano o all'oratorio o alle settimane sportive delle varie discipline e non c'era niente a livello artistico. Poi ne sono nati alcuni di progetti teatrali. Noi insegniamo in questa settimana dieci discipline artistiche diverse con altrettanti collaboratori che prestano la loro opera specificamente per il loro settore di competenza (Int. 6)

... sia nella costruzione della proposta di spettacolo rivolta alle diverse fasce d'età e da proporre poi alle scuole.

Però il punto di partenza è sempre rispondere a una necessità. Rispondere a una necessità che in qualche modo ci interroga. [...] Non cerchiamo mai di fare autonarrazione. Di dire: "Ah sono il senegalese venuto dall'Africa con la barchetta". Abbiamo lavorato con un ragazzo che proveniva della Guinea tre anni fa. Che aveva attraversato il deserto, trascorrendo alcune settimane in Libia [nelle carceri libiche, ndA]. Quindi lui ci raccontava una storia. Lui ce la raccontava, ma non era la nostra idea di mettere in scena quello. Perché quella era cronaca. Noi mettiamo in scena degli interrogativi. E la questione nasce da lì (Int. 4)

La proposta nasce «osservando il materiale umano» (Int. 6), riflettendo sugli eventi della quotidianità, come le varie forme di violenza (dalla recrudescenza dei conflitti internazionali, alla violenza di genere e in famiglia). Un concetto usato in diverse occasioni è quello di "urgenza": alcuni temi sono sentiti come urgenti, non solo e non tanto dagli artisti, ma dai destinatari stessi e dai contesti entro i quali si trovano a crescere.

Ma appunto diciamo che il grosso, come dicevo prima, arriva proprio dal lavoro con i bambini, quindi certe volte si attivano dei temi che sentiamo urgenti da toccare, da risvegliare [...] Secondo me, [uno di questi temi] è sempre più il riuscire a stare insieme, infatti l'ultimo in realtà è uno spettacolo partecipativo. Dove si va a lavorare sulla realtà genitore e bambino, quindi con la diade che è chiamata a stare in una dimensione di non parola, di musica, di movimento, prima in osservazione e poi trovando con il gruppo il modo per giocare insieme senza darsi, senza dire niente, quindi tutto è condotto senza parole. Questa è una delle priorità che sento, di riuscire a stare insieme in altro modo, quindi più in un ascolto reciproco, prendersi del tempo che sia fuori anche dal ritmo quotidiano, rimettersi a terra tutti e stare senza per forza dover fare qualcosa (Int. 7)

[Siamo mossi da] riflessioni ardite che spesso vogliono dire: "Senti, ma io vorrei parlare della guerra ai bambini di tre anni, ma come faccio?", è una grande riflessione. E poi c'è la violenza in famiglia, i femminicidi, [tu puoi affrontarli] già a partire da questa età [...] Chiaramente segui lo sviluppo cognitivo e psicoemozionale, ti concentri sulle emozioni, la differenziazione delle emozioni, i rapporti fratello-sorella, la famiglia, le amicizie, il rapporto con la natura e il divino... (Int. 1)

Un altro spettacolo che abbiamo è sui social, è del 2016. Sì, del 2016, era nato dall'osservare questo inizio di dipendenza, quindi vedere tutte le persone attaccate a questo telefono, come si veicolasse un sacco di contenuti, di relazioni e quindi a quell'epoca avevamo immaginato questo mondo in cui non si usciva più di casa perché non era necessario, tutte le relazioni avvenivano tramite telefono ed era vietato avere connessione, contatti fisici (Int. 7)

Questa osservazione si svolge direttamente nell'interazione con i bambini e i ragazzi durante i laboratori e anche mediante periodi di ricerca sul campo, nelle classi, dove diventa possibile sperimentare linguaggi, situazioni e strumenti da riproporre poi sul palco.

[I nostri artisti vengono] ospitati per dei periodi di ricerca [nelle scuole] dove proporranno ai bambini alcuni giochi, alcuni pattern che hanno provato loro in sala prove, per vedere le reazioni, per vedere come vengono accolti i temi e quali sono le risposte di ricerca col destinatario rispetto a un tema identificato e a degli strumenti artistici che si vogliono utilizzare. Può anche essere che loro arriveranno con le loro idee, con i loro strumenti e che non andranno bene e cambieranno completamente, come invece magari troveranno che quel linguaggio è perfetto per intercettarli e per entrare in relazione (Int. 1)

4.4 La relazione con i soggetti pubblici

In qualità di realtà presenti sulla scena pubblica e alla luce della funzione pubblica di cui più sopra si è parlato, uno dei temi centrali di confronto ha avuto ad oggetto la relazione con gli altri enti pubblici, in particolare gli enti pubblici territoriali e le istituzioni scolastiche.

Il rapporto con gli enti pubblici territoriali, come il Comune e la Provincia, è descritto come tendenzialmente buono, benché non manchino alcune criticità.

La prima criticità è dovuta alla peculiare storia che il TR ha sul territorio e nel comune di Bergamo:

la storia di Bergamo [...] è particolare: siamo molti. Siamo la città con più soggetti teatrali destinati alle nuove generazioni di tutta Italia. Credo che qui ci sia la più alta concentrazione di numero di compagnie culturali e non è mai stato creato un sistema teatrale. Cioè sia la parte politica sia probabilmente la parte professionista e privata non hanno mai avuto la voglia, l'intenzione, lo stimolo, l'intelligenza, anche se vuoi un po' la generosità, di rinunciare a un pochino del proprio per mettersi insieme e fare sistema (Int. 1)

La presenza di molteplici realtà attive nel TR e la frammentazione interna ad un mondo che, visto dall'esterno, dovrebbe essere 'omogeneo' hanno portato allo sviluppo di una forte competizione in particolare nella ricerca di fonti di finanziamento per i progetti in cantiere. Ci si percepisce come «competitor perché da una parte vai a spartirti le poche briciole che l'amministrazione comunale ti dà, dall'altra cerchi di accalappiarti i progetti che ci sono in città» (Int. 1). Quello che succede viene descritto come una sorta di "questua" presso gli assessorati alla ricerca di sostegni e contributi che si traducono poi in cifre che coprono solo una piccola parte dei costi sostenuti o da sostenere.

cosa succede te la faccio proprio concreta e breve. Ogni compagnia ha il suo progetto e chiede un appuntamento all'assessore alla cultura. Va e dice: "Buongiorno, senti, ho questo progetto qua, ti interessa? Possiamo collaborare? Ho bisogno di un aiuto, un sostegno, un contributo, come faccio?". Quindi ciascuno stacca il suo biglietto, si fa la questua, si va a fare la questua, a dire: "Mi dai 1.500 euro?". Che poi si parla sempre di cifre veramente irrisorie (Int. 1)

Qui la sfida per le realtà di TR, come si vedrà più oltre, è quella di iniziare a percepirsi come parte di un soggetto collettivo (un 'noi plurale') che venga riconosciuto come tale dal soggetto pubblico. Un soggetto collettivo composto da professionisti con esperienza anche pluridecennale che chiede di essere riconosciuto dall'interlocutore pubblico e trattato con rispetto...

Questa cosa è successa in coda con il Carnevale che abbiamo fatto ieri. [...] L'atteggiamento è stato: "Dobbiamo organizzare il Carnevale, ci sono i soldi dalla capitale della cultura e l'amministrazione li vuole investire lì. Dai fateci delle proposte".

Questo 20 giorni prima del Carnevale. 20 giorni prima del Carnevale! Noi ci arrabbiamo a fare delle proposte e poi ci sentiamo dire: "Ragazzi però dovevate osare di più". E tu pensi, ma se non sappiamo neanche quanti soldi ci sono, cosa vuol dire osare di più? Cosa ci stai chiedendo? Questo è l'atteggiamento di mettersi su un piedestallo come se noi fossimo dei soggetti che non sanno fare niente e invece noi abbiamo 30 anni di esperienza (Int. 3)

... oltre il linguaggio, talvolta retorico, della politica.

Chiediamo un interesse, un pensiero sul lungo periodo. Si parla tantissimo di teatro, di arte come forma di cura, ma non si ha nessun tipo di visione. Ci si riempie la bocca di parole, scusami. È proprio una questione di linguaggio romantico, political romantico, che però poi dopo un po' diventa retorica. Ecco. E gli addetti ai lavori lo percepiscono lontano un miglio (Int. 8)

Un soggetto in grado di fare sistema e di far riconoscere quella che è stata definita come funzione pubblica:

le criticità con le istituzioni sono un po' queste di fare sistema e di riconoscere al Teatro Ragazzi la valenza di funzione pubblica: cioè lo faccio io al posto tuo e quindi in qualche modo riconoscimelo e sostienimi (Int. 1)

Una seconda criticità ha maggiormente a che fare con una dimensione "culturale". In questo caso, stante un sostanziale buon rapporto con l'amministrazione cittadina, «la difficoltà maggiore, assolutamente maggiore, è far capire all'istituzione pubblica cos'è realmente la periferia. E soprattutto far capire all'istituzione pubblica che l'opulenza che questa città ha [Bergamo, ndA] non è uniforme su tutto il territorio cittadino e provinciale. Questo è un passaggio difficile» (Int. 4). Si è visto che, in diversi casi, le realtà di TR si collocano o gestiscono strutture in aree della periferia urbana o paesi della cintura urbana. Quartieri dormitorio, in cui i servizi scarseggiano (es. panettiere, bar, supermercati, bancomat, posta, farmacia...), dove facilmente si esprimono i disagi delle fasce più vulnerabili della popolazione. Con riferimento, ad esempio, alla compresenza di diverse nazionalità, lo sforzo da farsi è quello di riconoscere che «la diversità è diversità e non è omogeneità» (Int. 4), che la mera 'origine straniera' non è una etichetta uniforme e che quindi la costruzione di progetti e politiche a livello locale va pensata e costruita a più voci, coinvolgendo e valorizzando tutti gli attori che vivono il territorio e che sono portatori di conoscenza competente.

La relazione con la pubblica amministrazione, soprattutto negli ultimi anni, viene riconosciuta come qualcosa di strategico e non meramente secondario. Strategico sia in termini di finanziamento, ma anche di riconoscimento e legittimazione sui territori.

forse è scattato qualcosa anche in noi nel capire che tutta questa relazione con la pubblica amministrazione, con i comuni, con gli enti è una parte fondamentale. Forse prima contavamo sul vivere dei nostri spettacoli... e dei corsi, ma questa cosa non è fattibile. Diciamo che con gli spettacoli si riesce a malapena a pagare le persone che hanno fatto la replica e basta, queste entrate non garantiscono la continuità dei progetti o di accantonare un numero di risorse adeguato. Poi vabbè, questa cosa di creare progetti sulla comunità, sul territorio in cui siamo, ci piace molto e quindi è nata questa nuova progettualità da portare avanti sempre col nostro linguaggio, ma coinvolgendo altri enti e tessendo più relazioni con gli attori istituzionali che possono essere disponibili a supportarti (Int. 7)

Sostanzialmente sempre positivo, pur non privo di criticità, è anche il *rapporto con le scuole*. La relazione con gli istituti presenti nei territori in cui le realtà sono inserite conta su collaborazioni anche decennali per cui gli stili, i linguaggi, le proposte delle compagnie sono conosciuti e riconosciuti. La ripresa delle attività successiva alla chiusura dovuta alla pandemia da Covid-19 è ritenuta essere indice di questo rapporto positivo e consolidato.

Siamo stati sommersi di richieste! Era la prima volta che succedeva più o meno nella nostra storia, ci siamo trovati a rifiutare delle richieste perché non avevamo personale da mandarvi [...] ti accorgi che da quel punto di vista stai facendo un buon lavoro o comunque sei riuscito a costruire dei legami e a darti un'immagine che è riconosciuta per cui anche dopo uno stop, dopo una pausa forzata, probabilmente sei uno dei primi nomi che poi torna in mente per determinate attività e questo vuol dire molto (Int. 2)

La conoscenza diretta con l'insegnante si rivela sempre essere il miglior gancio per entrare in relazione, in molti casi i contatti interpersonali maturati negli anni sono descritti come l'elemento chiave per poter lavorare bene insieme. Laddove possibile, la proposta laboratoriale viene costruita insieme agli insegnanti.

Noi abbiamo un solido rapporto con il territorio intorno al nostro teatro. Quindi quelle scuole lì ci conoscono da anni e il rapporto passa sempre attraverso gli insegnanti. Per cui è l'insegnante che si muove e che va dal/dalla dirigente a proporre il laboratorio. Il comune di XXX, ad esempio, ha un piano di diritto allo studio. Quindi alcuni di questi laboratori passano attraverso il piano di diritto allo studio, senza necessità di fare il bando, senza fare la gara. Questo ha consolidato il rapporto, nel senso che l'insegnante ama noi e vuole noi. Non vuole genericamente un laboratorio di teatro, vuole un laboratorio di teatro con il nostro stile (Int. 3)

Un grande punto di forza del lavoro con e nelle scuole è il superamento dell'"autoselezione" dei destinatari. Si è visto, più sopra, come il pubblico che accede a teatro e che fruisce delle proposte di TR sia tendenzialmente auto-selezionato. Vengono portati a teatro, e avvicinati a linguaggi artistici-culturali diversificati, i bambini e ragazzi figli di genitori con un *background* culturale medio-alto, già sensibili a tematiche e modalità espressive particolari. L'ingresso nelle scuole permette di rendere accessibile a tutti il contatto con attività culturali che altrimenti rimarrebbero precluse a molti. Permette, inoltre, di superare alcune barriere, come quella linguistica, valorizzando linguaggi non verbali universali.

andando nella scuola, questo è bello perché incontri bambini di tutte le estrazioni sociali, di diverse culture. Ad esempio, lavoro tutte le settimane in una scuola dell'infanzia dove spesso arrivano bambini che non sanno parlare l'italiano e quindi le maestre mi preavvisano: "Fai attenzione che non capiscono". Però se il linguaggio è non verbale, allora sono quelli forse che capiscono di più! Alla fine seguono, mi seguono e mi rendo conto di quanto hanno bisogno del contatto. C'è questo bambino che continua a venirmi ad abbracciare... qui è evidente quanto possa essere difficile per lui stare in un contesto in cui non capisci niente di quello che gli altri dicono. E cerchi una sicurezza. Il lavoro nella scuola mi piace per questo, perché raggiunge anche persone che magari non avrebbero mai la possibilità, non gli sarebbe mai neanche venuto in mente di frequentare un corso di teatro o danza. E questo è bellissimo (Int. 7)

Il rischio percepito, in particolare da chi lavora con le scuole secondarie di primo e secondo grado, è un uso del teatro che diventa strumentale alla didattica: si investe nell'uscita a teatro nella misura in cui queste ore possano essere ritenute utili allo svolgimento del programma. In questo caso si tende a proporre spettacoli e attività legati a

materie di studio (es. il greco o il latino, la storia, le lingue e le letterature), percependo tematiche o attività che esulano dal programma come “tempo sprecato”.

io credo che i ragazzi, soprattutto alle medie e alle superiori – lo vediamo tantissimo – sono lontani dal teatro. Sono lontanissimi. Se ci vanno con la scuola, si spera che vedano qualcosa di buono [...] Il problema è che soprattutto alle superiori, che è una fascia importante, danno priorità estrema alla didattica, soprattutto al liceo. Per cui il teatro è un po' una perdita di tempo. E se vanno a teatro, li portano a vedere cose che servono ancora alla didattica: l'Eschilo, il teatro in francese, il teatro in inglese, l'opera greca. Shakespeare o Goldoni che abbiamo studiato a scuola. E c'è un grande rischio di noia. Se tu chiedi in giro, ti dicono: “Il teatro, vabbè, che pizza dai”. Il teatro per loro è un po' una pizza. [E allora provi a invitarli] “Vieni a vedermi, dai”. Se si fidano, poi magari si divertono anche. E magari non vedono solo me. Vedono anche altri. Perché il teatro, di base, può essere una gran fregatura (Int. 6)

Il rischio grande che si corre (la “fregatura”), utilizzando la proposta teatrale in maniera eminentemente strumentale, è quello di rinforzare lo stereotipo del teatro come qualcosa di noioso. Mentre invece l'ingresso del teatro a scuola o la fruizione del teatro attraverso la scuola evidenzia la grande responsabilità di insegnanti e artisti nel proporre linguaggi nuovi, la cui utilità ecceda quella meramente didattica, e sia da stimolo ad una riflessione critica sul sé, sulle relazioni, sui contesti di vita quotidiana.

Sempre con riferimento alla relazione con le istituzioni scolastiche, diverse realtà intervistate hanno portato alla luce una *criticità* emersa negli ultimi 10 anni. È una criticità connessa alla presenza ‘nel mercato’ di soggetti che fanno teatro in maniera non professionale. Tali soggetti si propongono come esperti alle scuole avanzando offerte economiche al ribasso che risultano vantaggiose agli apparati amministrativi scolastici, così operando una sorta di ‘concorrenza sleale’ nei confronti delle compagnie e associazioni che non possono permettersi di scendere sotto determinate offerte.

Quando noi andiamo nelle scuole, può immaginare che abbiamo un costo orario che è molto più alto rispetto alla freelance che va con ritenuto d'acconto (Int.2)

C'è una inflazione generale del mercato del teatro per ragazzi. Compagnie un po' improvvisate, magari non professionali, non di grande qualità, che però tengono costi più accessibili che, quindi, inflazionano il mercato. Noi dobbiamo girare a certi cachet, sennò non copriamo nemmeno le spese. Mentre ci sono compagnie che in vari modi ci riescono (Int. 6)

Il problema è quello dei bandi pubblici che vengono vinti da proposte al massimo ribasso economico a discapito della qualità della proposta.

quando ci sono i bandi c'è il problema del ribasso. Quindi una realtà che versa regolarmente i contributi, sotto certi costi orari non ci può andare perché va in perdita. E si trova a gareggiare con delle associazioni che magari non hanno questi costi oppure non sanno che dovrebbero averli. Eh, o fanno finta di non averli. E quindi vincono questi bandi. Solo che poi, sono realtà o addirittura esperti individuali che non hanno mai fatto questo. Non hanno la storia alle spalle che abbiamo noi. E l'autonomia scolastica fa sì che i dirigenti non lo sappiano questo. Perché al dirigente interessa soltanto coprire il buco del laboratorio di teatro. E questo, sinceramente, è un pericolo per la qualità (Int. 3)

Una ulteriore criticità, evidenziatasi nei primi mesi del 2024, è stata l'entrata in vigore dell'obbligatorietà di adesione al MePA (Mercati Elettronici della Pubblica Amministrazione) per interfacciarsi con la Pubblica Amministrazione e, di conseguenza, con le istituzioni

scolastiche. La necessità di dotarsi di credenziali digitali e competenze burocratico-amministrative per poter presentare candidature e proposte entro il portale elettronico che le Pubbliche Amministrazioni utilizzano per acquistare beni e servizi. A detta di molti degli intervistati, questo sta mettendo (e metterà) in difficoltà, in particolare, le realtà più piccole e meno strutturate.

Adesso sta cambiando tutto un'altra volta perché è notizia degli ultimi giorni [metà gennaio 2024, ndA] che anche per i rapporti con le scuole stanno avviando questo portale, il MePA, per cui le scuole che hanno bisogno di una categoria merceologica da acquistare devono accedere a questo. Non possono fare acquisti su un mercato non regolamentato. Il problema è che questa cosa è nata senza tener conto di alcune categorie tra cui la nostra. A noi teatranti rischia di complicare la vita non poco. Dobbiamo capire come fare perché abbiamo avuto scuole proprio nell'ultima settimana che ci hanno chiamato dicendo: "Vogliamo prendere il vostro laboratorio, non lo prendiamo perché non riusciamo a capire come fare all'interno di questo portale. Dove siete?" (Int.2)

Oltre all'entrata in vigore del MePA, anche l'eccesso di burocratizzazione risulta essere un ostacolo e una incombenza gravosa per quelle realtà che non hanno personale addetto a questo compito specifico.

Sabato ho compilato un bando per un laboratorio di 800 euro. Ho speso tre ore della mia giornata, più un'ora di qualcun altro che mi ha preparato delle carte, per un totale di 18 allegati. 18 allegati! Per 800 euro. E poi magari neanche ti viene attribuito! [...] È una giungla, nel senso che quello dei bandi scolastici è uno scandalo [...] Questi bandi sono uno scandalo perché a volte l'insegnante ha scelto te, ma il DSGA o il dirigente dice: "Questo costa 3 euro di meno, prendiamo questo" (Int. 8)

Cioè, il discorso è che tutte le compagnie devono strutturarsi sul piano organizzativo in un modo così feroce, così numericamente poderoso per ottenere contributi, partecipare a bandi, per cui si perde completamente il progetto iniziale per cui è nata quella compagnia che è quello di far spettacolo (Int. 9)

4.5 La relazione con gli altri soggetti di Teatro Ragazzi

Il clima relazionale con le altre realtà di TR viene descritto oggi come tendenzialmente positivo e collaborativo, anche, come si vedrà più oltre, in virtù del riscoprirsi come "sulla stessa barca" nel periodo della pandemia. Questo clima, tuttavia, non è sempre stato così. Emerge dalle interviste la percezione di una atmosfera di 'velata ostilità' e di forte competizione che ha caratterizzato le relazioni tra teatranti fino a prima dell'evento pandemico.

15 anni fa, io ricordo bene le riunioni tra teatranti di quando ho iniziato a frequentare l'ambiente. Se tu andavi a una riunione di teatranti era come nei film delle gang americane. Tutti sotto il tavolo avevano la pistola pronta da tirar fuori. Ovviamente è una immagine, ma non è così lontana dalla realtà. Non c'era minimamente il clima di oggi, c'erano altre generazioni, alcune sono rimaste altre no. Il rapporto con le altre compagnie era di rivalità, perché se non comprano me, comprano te e viceversa, quindi si doveva un po' primeggiare. Per fortuna negli anni da parte di molti questa cosa si è smollata (Int. 2)

io credo che ci siano delle rivalità o delle piccole frizioni che risalgono anche alla notte dei tempi. Alcune le conosco perché le ho vissute o da una parte o dall'altra, però credo

che sono passati quegli anni, sono cambiate anche le persone, sono cambiate le governance, sono cambiati i referenti politici. È anche ora di bypassare queste cose (Int. 1)

però è vero che è sempre stato così, quindi si ragionava a compartimenti stagni, a famiglie: "Quelli sono la compagnia di XXX", tu non pestare i piedi a loro e loro non pestano i piedi a te (Int. 6)

Le motivazioni di questo clima vengono individuate in due fattori: uno più individuale, legato alle singole personalità degli artisti, uno più strutturale, legato alle caratteristiche specifiche del mondo del teatro (ragazzi e non solo).

Allora qua secondo me ci sono due motivi. Il primo è il grande egocentrismo degli artisti che sono convinti che le loro opere siano uniche e inimitabili e quindi tutte le altre fanno schifo. [...] questo è un fatto anche di crescita e di maturità per cui con la maturità questa cosa si ammorbidisce e si scopre di non essere Dio. E i progetti condivisi aiutano molto in questo senso [...] Il secondo è che il nostro lavoro ti lascia talmente poco tempo per riflettere sui sistemi, per cui tu sei dentro alla tua attività e sei talmente dentro la tua attività che vedi l'attività degli altri come un potenziale pericolo, come una concorrenza che ti potrebbe dare fastidio. Quello che sta succedendo adesso è che si comincia a ragionare sui sistemi e quindi si dice: "Aspetta un attimo, noi possiamo convivere, perché se il mercato si allarga, se il pubblico si allarga, c'è spazio per tutti". E allora piano piano si sta aprendo una mentalità per cui possiamo difendere il teatro in quanto tale, non noi stessi come struttura, come azienda (Int. 3)

Ciascuna motivazione contiene al suo interno, come dire, l'antidoto al conflitto stesso. Da un lato, l'evoluzione e la maturazione delle singole realtà con l'avvicendamento di nuove generazioni di artisti, per cui sembra perdere di rilevanza l'ostilità tra compagnie a favore di occasioni di collaborazione che permettono a tutti di trovare la possibilità di esprimere le proprie potenzialità entro uno scenario condiviso. Dall'altro, la possibilità di trovare spazi comuni e condivisi entro i quali adottare una visione sistemica dei contesti, entro i quali uscire dall'orizzonte della singola attività e adottare uno sguardo collettivo su prospettive comuni.

C'è chi, tra i teatranti di più lunga esperienza, riconosce anche un *cambiamento culturale tra le generazioni di teatranti*:

noto che i ragazzi di 30 anni, dai 25 ai 30 anni, sono molto migliori di noi rispetto a questa cosa perché hanno una sorta di consapevolezza del fatto che non sono il padreterno perché hanno più maestri. Noi avevamo le chiese. Quindi: tu sei di questo... Tu sei di quell'altro... Tu sei di... cioè ognuno aveva un maestro di riferimento che era il guru. Perché era così. E quindi era di quella chiesa lì. E poi voleva cercare di diventare come il suo maestro e quindi diventare un guru anche lui. [...] E i giovani d'oggi proprio non hanno le chiese. Hanno tanti maestri diversi e sono curiosi. E quindi questa cosa fa sì che automaticamente quel meccanismo lì dell'egocentrismo venga molto ridimensionato. Quindi si accresce anche la disponibilità a lavorare insieme (Int. 3)

Ciò non toglie, tuttavia, che la peculiare numerosità delle realtà di TR in un territorio non poi così esteso fa sì che si continui a percepirsi come competitor, in particolare a Bergamo città. In tal senso, è percepita una sorta di *spartizione territoriale* della città e della provincia rispetto agli attori in campo. Le diverse realtà hanno una area di influenza che coincide a grandi linee con il territorio nel quale si trovano (alcuni quartieri a Bergamo, alcuni comuni in provincia). Le realtà più piccole, in particolare quelle della provincia, parlano di una "Bergamo città murata in tutti i sensi", sottolineando come sia difficile entrare a lavorare nei territori in cui sono presenti altre realtà.

anche altre compagnie hanno il loro territorio... e ci sono territori dove sappiamo che lì c'è quella compagnia. La prassi comune è quella di non andare a rompersi le scatole a vicenda... per cui è chiaro che non vado a fare una proposta in un territorio in cui c'è già un'altra compagnia, ma non avrebbe neanche senso [...] Per cui questa cosa dei territori, almeno nella nostra zona, è molto diffusa. Cioè ci immaginiamo la Bergamasca, la immaginiamo divisa (Int. 2)

E ogni compagnia ha il suo territorio. E non si sgarra (Int. 9)

Molto interessante, in relazione a questo clima, è il ruolo che ha giocato la *pandemia da Covid-19*. Al di là delle enormi difficoltà che la pandemia ha creato per il settore dello spettacolo (con il fermo delle produzioni, dei laboratori e la conseguente necessità di interrompere attività e contratti), al Covid-19 viene riconosciuto il 'merito' di aver contribuito ad "alzare le tapparelle" delle stanze entro le quali ciascuna realtà viveva.

Diciamo che reciprocamente noi e alcuni dei colleghi, negli ultimi anni abbiamo un po' alzato le tapparelle, e ci siamo guardati. Vuoi perché il Covid ci ha costretti a fare un po' di riunioni sindacali; vuoi perché abbiamo cominciato a fare dei progetti insieme, anche su uno stimolo del Comune. [...] C'è stata la necessità di parlarsi. E sono nate delle cose molto belle [...] Ci sono realtà con cui capiamo di avere delle cose da dirci anche (Int. 4)

La pandemia ha fatto sì che queste diverse realtà, che pure si conoscevano, abbiano iniziato a "vedersi davvero". Il fatto di aver sperimentato le medesime difficoltà ha permesso di riscoprirsi "su una stessa barca": al di là delle differenze di approccio, di forma giuridica/organizzativa, di dimensioni, si è riscoperta la possibilità di fare qualcosa insieme, di pensare insieme. Si è scoperta la dimensione della rete e la forza delle connessioni: «è stata rete vera quella che la pandemia tra le milioni di cose negative ha generato» (Int. 2). Ci si è riscoperti colleghi, non solo competitor.

ripensando a quegli anni che sono vicinissimi, non è stata una reazione del tipo: "Va bene, siamo tutti nella stessa barca. Ascolta, sai cosa c'è, facciamo una roba insieme sennò moriamo tutti", ma è stato un aver voglia di farlo è stata una reazione reale [...] la voglia di reagire e quella situazione lì era appunto reale, non dettata da un altro tipo di interesse (Int. 2)

E il Covid ha sbaragliato tutto. Quando non hai più certezze credo che sia un buon momento per guardarti intorno e guardarti in faccia con i tuoi colleghi che hai sempre reputato solo dei competitor, invece non è così (Int. 6)

Vengono riportati numerosi esempi virtuosi che sono accaduti sia durante il periodo del lockdown duro di marzo-aprile 2020, sia durante il periodo dell'allentamento delle misure di distanziamento, esempi che mettono in luce il riconoscimento reciproco e il rispetto degli sforzi fatti da ciascuna compagnia per ricominciare le attività.

Il rapporto con le altre compagnie è migliorato negli ultimi anni dopo il Covid. Grazie poi a un paio di progetti che hanno riunito e radunato diverse compagnie, abbiamo collaborato e ci siamo resi conto che l'unione poteva far la forza e non avevamo più nulla da difendere. Ci siamo guardati in faccia in maniera molto trasparente e abbiamo detto sì, dai, collaboriamo. E abbiamo abbattuto veramente delle barriere, quello è stato un ottimo progetto nel 2020, in una situazione critica che però ha permesso di guardare oltre (Int. 6)

abbiamo aperto il nostro cortile (perché in teatro non si poteva stare per fare spettacoli durante l'estate) a compagnie e amici che abbiamo proprio contattato. Gli abbiamo fatto questa proposta, sono venute da noi per 4 o 5 lunedì di luglio, ognuna ha presentato il suo spettacolo, noi abbiamo dato a disposizione i nostri tecnici e il cortile. Tutto quasi rimettendoci, perché dare a disposizione un cortile vuol dire anche accollarsi le responsabilità di occupazione, sicurezza, suolo e quant'altro e le compagnie sono venute a incasso (Int. 2)

Il fatto di aver iniziato ad andare oltre il rapporto tra concorrenti, ha permesso di creare delle collaborazioni, che in alcuni casi sono esitate nella costruzione di proposte progettuali poi presentate e finanziate da fondazioni locali.

Devo dire che, anzi, dopo il Covid sono migliorate tantissimo le cose. Questa cosa a me è sempre stata a cuore, ma vedo che adesso finalmente, dopo anni, si comincia a respirare un'aria diversa. Perché è stupido farsi la guerra quando si è così poveri. È la tipica guerra tra poveri. Poveri politicamente. Nessuno di noi diventa ricco e anzi siamo quasi eroici perché facciamo una professione che per il rapporto tra il tempo che ci dedichi e quello che ti porti a casa in termini economici non varrebbe la pena secondo i criteri tradizionali del lavoro, ma la passione è quella che dà senso poi a tutto (Int. 3)

Di notevole importanza, per rafforzare le relazioni, sono poi state le occasioni di collaborazione generate dall'anno della Capitale della Cultura BG-BS2023. Se la valutazione su come tale anno sia stato gestito non è unanime (per alcuni è stata una esperienza positiva, per altri una 'occasione sprecata'), quello che resta è l'avvio di un processo di avvicinamento, la valorizzazione di riunioni e momenti di incontro che hanno permesso di poter iniziare a pensare che fare qualcosa insieme è possibile. E che questo qualcosa può andare oltre la mera definizione di un calendario condiviso. Una delle occasioni di collaborazione più nominate è stata, ad esempio, "Pioverà bellezza".

Qui la sfida, ben presente nelle riflessioni delle realtà di TR, è come far sì che la consapevolezza maturata in questo anno (la necessità di unire le forze, di agire di concerto, di non farsi la guerra) non svanisca una volta spenti i riflettori (ed esaurite le fonti di finanziamento) della Capitale della Cultura. La sfida è quella di «Far capire all'amministrazione pubblica che un progetto culturale è l'unione delle diversità» (Int. 13). E forse, prima di passare per il pubblico, metabolizzare compiutamente questa consapevolezza come 'attore collettivo'.

4.6 Professionismo e professionalità degli artisti che lavorano nel Teatro Ragazzi

Un ulteriore tema caldo che emerge come filo rosso in molteplici interviste è quello della necessità del riconoscimento del professionismo e della professionalità legata al lavoro dell'attore. Lavoro che viene descritto come: «un mestiere che nasce a bottega come artigiano [...] con una forte vocazione di responsabilità sociale e rispetto del destinatario» (Int.1). Un mestiere nato nella interazione tra maestro e allievo, consolidato dalla frequenza di scuole o corsi e spesso esercitato sia a livello locale che nazionale.

Ora, nello scenario attuale che, si è visto, chiede alle realtà di TR di interfacciarsi con attori pubblici, con una sempre crescente mole di burocrazia, la figura dell'attore sperimenta la fatica nel farsi riconoscere come professionista che vive di questo lavoro. Entro contesti che vedono aumentare la proposta di attività rivolte all'infanzia, aumentano anche le realtà (individuali o collettive) che si propongono come gestori di corsi o laboratori teatrali.

la proposta per l'infanzia non è variegata, di più! Quindi il teatro se prima era una delle poche proposte di stimolo alla creatività, una proposta nuova e alternativa per i ragazzi e gli studenti, oggi è una di 3000 altre proposte [...] Prima erano due compagnie che andavano a fare teatro nelle scuole, adesso sono mille. Quindi non solo non è più l'unica proposta, ma quella proposta lì si è frantumata in mille. [...] adesso c'è un vero e proprio business attorno all'infanzia, sia fuori che dentro la scuola... (Int. 2)

È allora molto sentita la necessità di definirsi come professionisti e di vedere riconosciuta la specificità professionale, per non finire in un calderone di proposte entro il quale chiunque può trovare spazio. Con riferimento al termine *professionismo*⁵ si fa riferimento all'esercizio dell'attività teatrale svolta come occupazione principale, essendo in regola nel mercato del lavoro (es. versando i contributi):

per essere professionisti semplicemente bisogna avere dei requisiti, devi avere il DURC in ordine, devi rispettare tutti i parametri imposti dal mercato del lavoro e dal contratto nazionale, devi essere in regola con tutte le contribuzioni, avere una tua agibilità, questo vuol dire essere professionista (Int. 6)

Bisogna un po' distinguere, nel senso che da una parte ci sono compagnie come la nostra, cioè professionisti che fanno questo lavoro, non sono poche anche solo sul nostro territorio, ed è chiaro che la competizione c'è perché una scuola se prende me non prende te, se prende te non prende me [...] il proliferare del business di cui si parlava intorno alle scuole, intorno all'infanzia, ha portato anche tante realtà a proporsi come figure teatrali, senza averne minimamente la qualifica [...] nel senso che io ho il mio lavoro e lo difendo coi denti, perché mi sono speso per questo lavoro, l'ho costruito, ho delle spese. Tu stai togliendo valore a quello che è il mio valore, al mio lavoro professionale. Per cui non è più una questione di "Io il teatro lo faccio così, tu lo fai così, perfetto, va bene, è la scuola poi che sceglie quale dei due metodi preferisce", ma è che tu non stai dando valore a quella cosa che io ho costruito e come me tante altre compagnie. Lì quindi la competizione non è più sana, anche perché lì c'è un gioco a ribasso anche economico (Int. 2)

Uno dei grossi problemi rilevati è il mancato riconoscimento di una figura professionale che possa essere tutelata, riconosciuta e qualificata, ad esempio, «non c'è un albo degli attori di teatro ragazzi, non c'è un percorso di studio specifico per cui la scuola può richiedere la laurea in animazione teatrale» (Int. 2).

Accanto al professionismo, si riconosce anche dimensione di professionalità, connessa con la serietà, le competenze, la preparazione, maturate con l'esperienza, che sostanziano la qualità della proposta, che rendono in grado il professionista di esibirsi in diversi contesti, in grado di affrontare temi e argomenti in maniera non improvvisata.

Professionale è una cosa che va un po' di pari passo [con il professionismo, ndA] ed è un atteggiamento, quindi tu puoi garantire una qualità dello spettacolo puoi farlo in qualsiasi situazione, non ti devi per forza trovare nel teatro perfetto attrezzato, ma riesci anche ad adattarti. Anche questo è professionalità cioè io riesco comunque a svolgere il mio lavoro in ambienti non per forza perfettamente idonei (Int. 6)

ci sono compagnie che spuntano come funghi, ex allievi che dopo tre anni fanno la loro compagnia. Magari hanno un altro mestiere, qui mancano sia professionismo che

⁵ Il dizionario Treccani definisce professionismo come «l'esercizio di un'attività (che di solito viene svolta saltuariamente e dilettantisticamente) con carattere professionale [...] con carattere di esclusività e continuità, su una base di impegni contrattati e dietro retribuzione regolare e costante».

professionalità. Cioè tu fai un altro mestiere: lavori da commercialista, fai l'educatrice, fai la docente, lavori in banca. Poi ti diletta con tanta passione a far teatro, ovviamente a costi irrisori e chiedi compensi irrisori perché tanto il tuo mestiere è un altro, la tua fonte di sostentamento è un'altra. Così però inflazioni di mercato, e questa cosa sta rovinando molto [...] Purtroppo è un mondo anche popolato di tanta gente improvvisata, che non lo fa di mestiere (Int. 6)

La presenza di simili realtà attiva processi percepiti come *concorrenza sleale* che vanno a detrimento della qualità e hanno ricadute, non solo e non tanto sulle compagnie, quanto sulla relazione di fiducia con i beneficiari, i bambini e i ragazzi, e con i docenti. Anche in questo caso, stante il problema comune, la soluzione prospettata è l'unire le forze e rappresentare questa criticità all'interlocutore scuole

anche nei rapporti con le scuole, il fatto che le cooperative e le associazioni serie, quelle che lavorano sul territorio da tanti anni, si mettano insieme, può essere anche una cosa fondamentale nei rapporti con l'ufficio scolastico provinciale, i dirigenti scolastici, per far capire che è vero che costiamo un pochino di più, però garantiamo una professionalità e un'esperienza. Invece così, nel mercato libero, dove arriva di tutto, se il criterio principale è quello del massimo ribasso, chi soffrirà di più sono gli insegnanti e i bambini, che si trovano una persona che non ha l'esperienza che abbiamo noi. Questo mette in crisi tutto il rapporto, sennò il corso di teatro diventa una cosa qualunque, che può fare chiunque [...] perché nessuno di noi lucra, però deve coprire le spese. Quindi, questi costi hanno una ragione d'essere [...] la regolarità contributiva significa anche che noi versiamo i contributi e che il nostro costo orario tiene conto anche di quel costo lì [...] È un atto dovuto questa cosa di informare del nostro livello qualitativo, della nostra professionalità (Int. 3)

4.7 Bisogni, ostacoli, prospettive di crescita: una strada comune

L'ultima parte dell'intervista è stata dedicata alla raccolta dei bisogni e delle prospettive di sviluppo del Teatro Ragazzi. Gli intervistati, in quanto testimoni privilegiati, sono stati sollecitati a riflettere sulle principali criticità, sui bisogni e sulle prospettive di crescita del settore. Ne sono emersi numerosi elementi.

Il primo bisogno menzionato è relativo agli *spazi*. Per alcuni il problema è la completa indisponibilità di spazi e sedi proprie, spazi fisici entro i quali provare, spazi sui quali poter contare quando si ha necessità di preparare uno spettacolo e si ha bisogno di condizioni particolari.

Tra i bisogni emerge quello della sede. Non abbiamo spazi oppure per averli dobbiamo fare convenzioni con questo, con quest'altro, andare sempre a elemosinare. E ci sono tante realtà, anche di giovani che dicono: "Ah, io avrei bisogno di uno spazio banalmente" (Int. 3)

Il primo bisogno? La casa. Ci deve essere uno spazio pubblico ad uso esclusivo sul lungo periodo. Non con tempi tipo cinque anni e poi, boh, chissà cosa succede se cambia l'amministrazione. Questo è importante ed è molto difficile. Deve essere un periodo lungo nel quale si collabora, magari sistemando, pagando eh, però ci deve essere uno spazio sostenibile. L'ansia di non riuscire a pagare l'affitto crea anche delle dinamiche interne umane molto difficili, come tutte le famiglie. Perché siamo famiglia (Int. 5)

Per quelle realtà che, invece, hanno sì una sede, ma non di proprietà, il problema è relativo al pagamento di alti canoni di affitto, da un lato, o il dover "navigare a vista" di anno

in anno o entro brevi periodi di tempo (4 o 5 anni) se lo spazio è in concessione e di proprietà di Comuni o altri soggetti privati (ad es. le parrocchie).

il nostro spazio dove siamo in questo momento è uno spazio della Parrocchia, abbiamo una convenzione, è uno spazio praticamente solo nostro, però non sappiamo mai da un anno all'altro che cosa succede. C'è tutta una serie di situazioni sempre un po' in bilico. Per diversi anni siamo stati in un altro contesto che ci era fornito dal Comune, anche lì in un'ottica di convenzione. Poi ci siamo dovuti spostare [...] si è sempre con la spada di Damocle che, insomma, finché dura, dura e quando non dura più bisogna andare (Int. 12)

Mancano poi anche spazi per accogliere il pubblico delle scuole quando la prospettiva che l'artista si rechi negli spazi scolastici non è percorribile.

Un'altra grande criticità sono le sale, perché la gran parte delle sale in Bergamo, l'80% tipo, sono delle parrocchie. Non ci sono sale comunali, sono pochissime. Spesso gli affitti dei teatri parrocchiali sono molto alti, incidono troppo sul costo. Su un cachet di 1000 euro, 500 euro di affitto sono troppi. Il parroco, il curato, a seconda della proposta possono poi decidere sì o no. Questo è un problema, non ci sono sale comunali. Gli spazi comunali sono pochissimi, ce ne sono, ma ripeto, saranno il 10%. E le scuole, allo stesso modo, quando andiamo, perché noi non avendo una sede andiamo "a domicilio", non hanno spazi per gli spettacoli, spesso devi farlo in palestra, spazio non oscurabile e con un audio pessimo (Int. 6)

Una soluzione possibile può essere rinvenuta in una buona pratica già adottata in altri contesti italiani ed europei: la messa a disposizione di spazi pubblici utilizzabile da tutti previa prenotazione. Questa soluzione è stata adottata, in via del tutto informale e volontaria, da alcune compagnie più grandi e strutturate nei confronti di altre realtà, magari piccole ed emergenti.

In questo senso, in alcune grandi città, mi ricordo Londra ovviamente, ma anche Reggio Emilia, per dirti, ci sono delle strutture pubbliche che vengono messe a disposizione secondo un calendario, a dei prezzi vantaggiosi, convenzionali. Allora, io dirò, ti serve la sala prove, non è necessario che sia solo tua. Capito? È una sala prove di proprietà del Comune che, secondo un calendario, tu puoi prenotare. Devi preparare uno spettacolo? Ti serve la sala prove per un mese? La prenoti per un mese, il mese dopo viene un altro. Perché questa cosa fa sì che in parte il problema degli spazi si possa risolvere. In maniera spontanea, questa cosa durante la capitale della cultura è avvenuta perché alcune compagnie che non avevano la sede sono state ospitate gratuitamente da altre che ce l'avevano per spirito di squadra [...] Però ecco se io immagino, non so, arriva un nuovo, una compagnia che non ha legami sul territorio e che ha il diritto come tutte di entrare, allora creare questi spazi, queste occasioni, come dire, neutre per cui appunto non sei tagliato fuori (Int. 3)

Un secondo bisogno è relativo a *personale dedicato e formato*, personale che possa maturare sul campo competenze strategiche che non possono essere improvvisate e che vanno coltivate e promosse dal momento che esse possono fare la differenza per la compagnia.

Con riferimento agli ultimi decenni, il mondo del TR si è evoluto ed è diventato più complesso. È oggi difficile che il singolo attore o il singolo gruppo di attori sia in grado di gestire sia il lavoro creativo sia il lavoro burocratico-amministrativo in maniera autonoma.

Anche perché anni fa c'era un po' quell'idea, mi ricordo quando ho iniziato io alla fine degli anni Novanta, per cui tu facevi l'attore e dovevi quindi anche essere in grado per forza di vendere il tuo prodotto-spettacolo. Ma non è assolutamente così. Perché puoi

essere un attore bravissimo, essere il migliore sul palco, ma nel momento in cui ti metti in un ufficio non è il tuo, no? (Int. 2)

Si riconosce la presenza di diverse aree di *expertise* che eccedono la parte artistica e creativa. Competenze legate alla distribuzione, al *marketing*, al rapporto con soggetti pubblici e privati, alla ricognizione e lettura di bandi, alla scrittura di proposte progettuali, alla gestione e rendicontazione di finanziamenti, alla gestione della contabilità... Ma anche competenze relative alla gestione di una sala, agli adempimenti relativi alla sicurezza, alla formazione del personale.

Questo non era mai emerso, la necessità di nuove competenze, invece, più formalizzate, per stare su un mercato competitivo in cui c'è bisogno di chi sa giocare in quel mercato [...] in questo caso è una tendenza nazionale, perché la figura responsabile della distribuzione e dell'organizzazione si sta delineando. Forse stiamo un po' imparando anche dalle aziende a diversificare le competenze, perché secondo me c'è una tematica anche di strategia di vendita per cui bisogna avere delle competenze che non sono diciamo nella formazione base. Negli uffici ci sono le persone che tengono i rapporti con le scuole, con le amministrazioni. Abbiamo due persone in amministrazione: una che è più legata alla contabilità e un'altra più legata alla contrattazione, ai bandi, ai contatti con le scuole. È un gran lavoro organizzativo (Int. 2)

un altro gap un'altra criticità non c'è una formazione vera per questo lavoro [...] formazione specifica la gestione di una sala teatrale. Cosa si fa per gestire una sala teatrale, di che cosa ci si deve occupare: i fornitori, la sicurezza, l'antincendio, la custodia, cioè tutte queste mansioni che nessuno ti insegna e te le devi fare (Int. 1)

Uno dei temi ricorrenti diventa allora la necessità di coltivare nuove professionalità che risultano strategiche in contesti complessi nei quali è necessario parlare nuovi linguaggi per stare sul mercato. Tuttavia, si riconosce che per stare su questo peculiare mercato non è sufficiente avere la formazione d'attore o una formazione 'base' in altro (ad es. una laurea in economia per chi è in ufficio), ma c'è bisogno di qualche accortezza in più. E questa accortezza si forma solo lavorando nel settore. Il bisogno è quindi quello di formare nuovi professionisti e, soprattutto, riuscire a tenerli sul lungo periodo, evitando che lascino il posto per altre attività più remunerative o stabili (cosa che è successa di frequente, ad esempio, a seguito della pandemia).

Quindi un'altra problematica è quella di trattenere i nostri lavoratori. Anche la possibilità di formare professionisti è una questione di sostenibilità. Magari ti formi sta persona, però dopo due anni che ti lavora, che fa? Trova un'altra cosa da fare che le dà una prospettiva economica di continuità e la perdi [...] Se uno inizia a lavorare a 20 anni e guadagna poco al mese, ma intanto fa l'università e vive in casa può anche andare bene. Ma se uno inizia a lavorare a 27 anni non gli bastano remunerazioni modeste o a chiamata, quindi dice di no. O sta lì finché può e poi vola via. Quindi siamo incapaci di trattenere non solo l'attore bravo, ma anche chi lavora nell'amministrazione (Int. 2)

Anche le realtà più giovani e meno strutturate hanno maturato questa consapevolezza, per cui l'estro e la passione sono solo una parte, importante sì, ma non sempre sufficiente, per esercitare questa professione entro lo scenario attuale.

forse la cosa più difficile è stata superare il muro del farci conoscere, il far conoscere la qualità del nostro lavoro. Poi abbiamo capito che anche quella è un'altra parte importante del lavoro che meriterebbe una persona, tempo, energia e risorse. Adesso la gran parte delle cose le faccio io, però mi spezzetto in pezzettini perché il rischio è che poi nelle realtà piccole si hanno quei due o tre soggetti che fanno tutto compatibilmente con il

tempo, ma anche le competenze. Perché magari non si posseggono quelle competenze sempre più specialistiche che sono richieste dal punto di vista della contabilità, della fiscalità, dell'entrare in relazione con linguaggi burocratici. Questo è un po' un nodo (Int. 7)

Una competenza strategica da curare, soprattutto in contesti di risorse scarse, è quella relativa all'attività di *fundraising*, descritta come molto impegnativa sotto il profilo del tempo e delle risorse dedicate. Infatti, il reperimento, l'analisi e il concorso a bandi di finanziamento, attività necessarie alla 'sopravvivenza', diventa sempre più una competenza *core* per le compagnie. Ad essa andrebbe dedicata una persona formata e con un monte ore significativo con la conseguente possibilità di creare nuovi posti di lavoro.

poi c'è tutta la dimensione dei bandi, della bandistica. Lo sappiamo perché ci lavoriamo anche noi quando devi presentare un bando, quante ore e madonne ci devi mettere (Int. 2)

ci sono i bandi pubblici che vengono messi fuori a progetto e, diciamo, quella è una cosa che ti chiede tantissima energia per gestirli (Int. 5)

a livello economico comunque quando partecipi ai primi bandi devi anche anticipare un sacco di soldi. Che poi ti torneranno, però è stato impegnativo per noi che siamo una realtà piccola (Int. 7)

Un ulteriore bisogno è quello del *riconoscimento da parte delle istituzioni pubbliche* del ruolo che il TR ha sul territorio bergamasco, sia in termini di ricadute socio-culturali che tale attività ha per i suoi fruitori (bambini, ragazzi e famiglie) e sia per le ricadute in termini economici, quale segmento produttivo che contribuisce a generare ricchezza.

anche a livello nazionale credo che un bisogno grosso sia quello di riconoscimento da parte dell'istituzione. Bergamo ha questa storia particolare per cui il Teatro Ragazzi è sempre stato estremamente presente. Lo dico sempre e mi annoio dicendolo, ma non so se esistono altre città della grandezza di Bergamo che la domenica pomeriggio hanno tre rassegne di Teatro Ragazzi che funzionano tutte e tre. Certo è che tre rassegne per una città come Bergamo, che non è Milano e non è Roma, sono tantissime; c'è una tradizione molto forte, ma stranamente in parallelo non c'è un riconoscimento istituzionale di questa forza, per cui il Teatro Ragazzi non viene visto (Int. 2)

E c'è ancora anche una mancanza di conoscenza di tutte queste realtà e di quanto anche creano lavoro, generano movimento anche economico sul territorio (Int. 7)

Si tratta, in fondo, di riconoscere una forma di *imprenditorialità sociale* con una rilevante ricaduta pubblica. Si tratta di riconoscere il valore delle attività di TR nel perseguire obiettivi di benessere della collettività, come più sopra descritto. Riconoscerne il valore e supportarne l'impegno.

La parola imprenditorialità mi piace molto, anche in un'ottica di economia sociale, di sviluppo di capitali narrativi. Credo molto nel fatto che ci debba essere una mentalità imprenditoriale anche etica, dove il "profitto" torna alla comunità. Non mi piace, invece, quando l'amministrazione ti dice che tu devi essere, devi comportarti, come un'impresa. È vero devi fare budget e tutto quanto, però dato che si fa un servizio per il territorio, mi sembra che una parte delle risorse investite dovrebbero essere quelle della comunità. Spesso i sindaci si dimenticano di questi aspetti. Basterebbe mettersero anche solo lo spazio pubblico comunale. Cioè tu esisti perché sostieni la collettività, ma non viene riconosciuto questo impatto (Int. 5)

qua c'è tutta la dimensione della povertà educativa e il teatro è una delle forme per combatterla. Il problema è che a teatro ci vanno quelle famiglie che già sono sensibili ai bisogni educativi. E da questo punto di vista, rispetto all'istituzione, questo è uno dei campi dove un maggior riconoscimento dall'alto potrebbe portare maggiori benefici. Non il bando generico, ma progetti più mirati rispetto a determinate realtà. Perché in una realtà come quella dove vive teatralmente XXX, lui e il suo teatro si devono sobbarcare una serie di cose assurde. È ridicolo che non ci sia dietro un assessorato che supporta questo tipo di lavoro. Perché nel momento in cui XXX trova un'altra sede e se ne va, tutto quello che ha fatto, crolla, cade. E in questo senso il riconoscimento si spera che arrivi, perché vuol dire veramente mettere il lavoro, cioè cementarlo all'interno della tua città. E non lasciarlo lì un po', a seconda di chi arriva (Int. 2)

A fronte di questi bisogni, gli intervistati hanno provato anche a delineare quali potrebbero essere le prospettive d'azione per far sì che il settore del TR si rafforzi nelle singole realtà e come soggetto collettivo.

La prima prospettiva è la costituzione di un *coordinamento di tipo bottom-up*, che nasca dal basso, dalla volontà dei soggetti di TR di fare fronte comune, di stare insieme (in contrapposizione a proposte "calate dall'alto").

c'erano stati dei tentativi anche capitanati dagli assessorati alla cultura dell'epoca [...] A me viene da dire no a tentativi di fare rete così. Oggi come oggi a me quella formula li appare molto vecchia e molto poco interessante, nel senso che abbiamo dimostrato noi, non noi come singola realtà, ma noi che facciamo parte di reti nazionali e internazionali, che c'è un altro modo di stare insieme. Modo che è molto più virtuoso e molto più reale perché nasce da attitudini, nasce da esigenze concrete e nasce da una stima reciproca, perché se tu che sei l'assessore chiami me e lei allo stesso tavolo e siamo due compagnie diverse, se tra noi non c'è stima, appena crei il tavolo già smette di esistere (Int. 2)

Un coordinamento non privo di una *regia* in grado di tenere insieme elementi e storie diverse, in grado di fare sintesi di istanze collettive, in grado di rappresentare la voce del TR nei tavoli di progettazione insieme agli altri attori del territorio.

innanzitutto, ci vorrebbe un referente [...] penso che debba essere un addetto ai lavori. Perché non credo che non ci sia niente di peggio, specialmente per il teatro, nel far coordinare, anche in termini di spazio, a chi non ha l'occhio [...] A me non dispiacerebbe una posizione elettiva a tempo determinato, di due anni, eletta da una sorta di associazione, che si fa portavoce anche con l'amministrazione, diventando anche una realtà forte che ha potere decisionale e, magari, anche fondi propri. Penso sì che dovrebbe essere elettiva, a rotazione, con possibilità di, necessità di cambio continuo, costante [...] Però che fa dei tavoli, cioè degli incontri programmati, almeno una volta ogni sei mesi. Non è solo per guardarsi, ma per capire e parlarsi (Int. 5)

Uno dei primi sforzi di un tale coordinamento dovrebbe essere sulla *comunicazione*: una comunicazione condivisa e unitaria volta ad evitare sovrapposizioni tra eventi, differenziazione dell'offerta e promozione di tutte le proposte in campo.

il primo sforzo da fare dovrebbe essere sulla comunicazione. Cioè bisogna spingere il più possibile l'idea di un'offerta teatrale diversificata, ma accessibile a un pubblico ampio. Quindi per esempio, per dire una banalità, fare lo sforzo di mettere insieme i nostri dati e dire: guardate che quest'anno l'offerta di Teatro Ragazzi sul territorio è questa [...] Questo richiede un grande sforzo organizzativo (Int. 3)

Uno sforzo a livello comunicativo che però deve essere seguito dal desiderio di fare qualcosa insieme. Il tentativo di creare un cartellone condiviso, ad esempio, è stato fatto in occasione dell'anno della Capitale della Cultura, ma è stato percepito come qualcosa di meramente formale che, al di là della presentazione delle iniziative in un collettore comune, non ha poi generato un seguito.

[Quello che è stato attivato con BG-BS23] è stato un tentativo di riunificare, fare anche un cartellone condiviso, però questo tentativo è rimasto forse un po' ancora in superficie, nel senso che ognuno ha detto io faccio questo, lo metto in comune, lo diffondiamo insieme, però non c'è ancora stato un processo su che cosa vogliamo fare insieme, dove vogliamo andare, riusciamo davvero a trovare magari un obiettivo comune (Int. 7)

Il Comune o i Comuni, in questo, potrebbero fungere da propulsori di idee, da collettori di proposte da valorizzare e aprire al pubblico:

Il Comune potrebbe dire, ad esempio, sulle rassegne che avete provate a sviluppare un filone, quest'anno provate a sviluppare un filone e noi vi diamo un contributo: il filone del teatro in figura oppure il filone del teatro corporeo, oppure un filone sulla narrazione. Poi che dentro questo filone ci sta una tua replica oppure puoi avere un contributo per una compagnia ospite, noi che programiamo non abbiamo questa limitatezza mentale. Da un altro punto di vista, c'è tutta una serie di enormi problematiche organizzative, burocratiche, che intorno a un tavolo le compagnie dovrebbero discutere (Int. 8)

Dopo la comunicazione, un ulteriore sforzo è quello di iniziare a *lavorare per progetti comuni*, primo passo per lavorare insieme, valorizzando e riconoscendo però il lavoro di coordinamento. Questo potrebbe essere un aspetto critico sul quale lavorare: uscire dalla corsa in solitaria (dove sono individuali i guadagni, ma anche le perdite) ed entrare nell'ottica di cooperare, magari con ruoli e posizioni diversificate, per raggiungere un obiettivo positivo per tutti.

Questo è più difficile perché la persona che dovesse eventualmente assumersi questo ruolo di coordinamento deve essere riconosciuta anche economicamente [...] deve crescere il riconoscimento reciproco e il fatto di avere fiducia nell'altro. Ci stiamo arrivando, però piano piano bisogna superare quella diffidenza, il fatto di inquadrare bene il lavoro e le risorse e superare quella mentalità del "mi porto a casa il più possibile". Perché non è una questione di portarsi a casa il più possibile (Int. 3)

Il lavoro per progetti comuni diventa altresì un modo per presentarsi come *soggetto collettivo* nei confronti delle istituzioni pubbliche e private, per sollecitare lo stanziamento di maggiori risorse che premino lo sforzo di stare insieme, di mettere insieme le forze per obiettivi comuni.

E la mia speranza è che questa cosa ci torni utile anche nei rapporti con l'ente pubblico. Perché allora l'ente pubblico ti riconosce. E come ho sempre detto, l'ho detto anche all'interno della Fondazione della Comunità Bergamasca, loro dicono sempre: "Eh ma siete tanti e non riusciamo a dare contributi a tutti". Perché ciascuno va a bussare come single. E io gli ho detto, scusate, ma allora, ma voi, ma perché non mettete un premio per chi si aggrega? Se voi fate un progetto in cui al massimo date 10.000 euro, perché io mi devo aggregare con un altro per avere 10.000 euro? Se voi invece mi dite, se vi aggregate e ve ne diamo 30.000, allora io dico, ah però. Premiate lo sforzo. Se premio lo sforzo di aggregazione... Allora, cioè ha più senso (Int. 3)

Il è un lavoro tutto da fare. Però quando uno dice come ci vediamo fra due, tre anni, potrebbe essere quello lo scenario [...] io credo molto nel fatto che ogni tanto ci si possa

incontrare per confrontarci anche su quelle che sono le problematiche di relazione con il cliente pubblico, eccetera. Perché uno dei grossi problemi dell'ente pubblico è che non ti riconosce fondamentalmente. E quindi sei lì a lottare per delle minuzie no? E poi appunto c'è l'organizzazione su tempi consoni ai tempi del teatro e dell'organizzazione di un evento che non puoi fare dall'oggi al domani (Int. 3)

La presenza di coordinamento, oltre a ricadute positive nei confronti con l'esterno (gli altri soggetti istituzionali e non), potrebbe avere ricadute positive anche interne, in relazione alla possibilità di *gestione in comune di problematiche* che sono *trasversali* tra le diverse realtà (di piccole o grandi dimensioni). Una tra queste è, ad esempio, la gestione e la formazione di personale tecnico: dai tecnici di scena, al personale di sala, al personale che gestisce la biglietteria degli spettacoli...

La figura del tecnico, in particolare, viene descritta come una figura "mitologica" soprattutto dopo la pandemia, per cui le compagnie fanno molto fatica a reperirle e a contrattualizzarle:

questo in tutta Italia, in questo momento è la figura più difficilmente reperibile. Tantissimi tecnici nel periodo della pandemia hanno cambiato completamente lavoro e quindi anche per noi, ma per tante compagnie, è difficilissimo trovare tecnici fissi che facciano questo lavoro (Int. 1)

Ma sai perché ce l'abbiamo e perché non è a tempo pieno? Perché lo condividiamo con tante altre compagnie. Quindi lui lavora un po' per noi, un po' per lui, un po' per... Quindi un tecnico in condivisione (Int. 3)

Il personale di sala e quello impiegato nella gestione della biglietteria non è, generalmente, assunto stabilmente dalle compagnie, ma sono lavoratori a chiamata che vengono attivati all'occorrenza. È però personale che deve avere dei requisiti specifici che hanno dei costi di base che potrebbero essere condivisi tra le diverse realtà e impattare meno sui bilanci di tutti.

Il personale di sala diciamo è il più difficile da gestire, perché non offri un'occupazione che possa dare garanzia di un salario mensile che garantisce la sopravvivenza. Lavori la domenica e forse il sabato, perché abbiamo una rassegna il sabato sera, una volta al mese o per qualche scolastica. Gli addetti sono quasi tutti universitari che però, giustamente, essendo lavoro a chiamata, ci può essere la domenica in cui in cinque ti dicono: "Oggi non posso" e tu non hai strumenti contrattuali per 'obbligarli'. Quindi chi va a far biglietteria, chi va a far cassa, sono tanti soggetti diversi e questo comporta anche nel tempo un grande investimento: perché tutte le persone che fanno sala devono essere formate per la sicurezza, quindi devi far fare a tutti i corsi antincendio, i corsi primo soccorso. Questi sono costi per l'azienda, sono corsi da fare, io non mi posso permettere che ci sia una persona in sala che non ha questi corsi (Int. 1)

Quindi corso sicurezza lavoratori, corso antincendio e primo soccorso. Allora, io sono RSPP della mia azienda, tra le persone che ho trovato uno aveva il corso antincendio, ma gli mancava il primo soccorso. E non ho potuto fargli il contratto. Se gli avessi fatto il contratto avrei dovuto io investire, integrare quel pezzo che mancava. Totale: 300-400 euro per fargli fare 10 giornate? Anche no! [...] noi tutti giriamo intorno a queste menate qua. Mentre, ad esempio, un tavolo di coordinamento su questo potrebbe essere utile. Nel trovare, come dire, delle agenzie che ti forniscono questo tipo di personale. Dove poi anche tu dici, bene, le persone della stagione sono queste, gli facciamo un giorno di formazione con noi per capire come ci si muove in una sala con bambini e famiglie. Non è lo stesso che il teatro amatoriale o il teatro adulti [...] Quindi queste problematiche che

sono proprio basic di gestione del quotidiano, mettersi intorno a un tavolo per farle funzionare bene (Int. 8)

La sfida diventa quella di sostenere la creatività emergente e giovanile, di aver cura delle giovani generazioni aiutandole a crescere e a superare gli ostacoli iniziali.

Attualmente noi abbiamo per esempio dei ragazzi che sono usciti dall'accademia. Una di loro è una nostra allieva. Finita l'accademia hanno realizzato una loro produzione e poi ci hanno chiesto un aiuto con l'agibilità e la distribuzione dello spettacolo. Noi per affetto e per stima, perché sono proprio molto bravi, gli abbiamo detto di sì. Quindi praticamente questo è diventato uno spettacolo di XXX, ma è gestito da loro. Cioè loro sono autonomi sia nella parte artistica che nella parte organizzativa. Ma hanno il supporto della nostra struttura perché a loro costerebbe moltissimo mettere in piedi una loro associazione (Int. 3)

Il principale ostacolo, meglio, la principale *resistenza* alla costruzione di un organismo reticolare pare essere l'uscire dal proprio lavoro quotidiano e iniziare a pensarsi come un noi, a negoziare soluzioni, proposte e prospettive di sviluppo, a utilizzare economie di scala.

Un ostacolo principale è il tempo. Sembra scontato, però ogni realtà è un po' schiacciata dalle cose che deve fare per sopravvivere. E il lavoro di rete richiede energia, tempo e risorse [...] E poi anche trovare un modo di lavorare, come darsi dei ruoli, mettere in dialogo le sue idee (ognuno ha le sue, metterle in dialogo non è sempre così facile). Insomma, la difficoltà di negoziare, perché alla fine poi si tratta di lavoro di negoziazione (Int. 7)

Un elemento critico che andrebbe tematizzato è quello della cosiddetta "*pratica dello scambio*" per cui le compagnie tendono ad ospitarsi a vicenda nei rispettivi cartelloni. Questa prassi viene descritta come essenziale per le compagnie che, essendo riconosciute dal Ministero, devono rendicontare ogni anno un certo numero di recite presso le strutture che hanno in gestione. Questa pratica, pur funzionale allo scopo, viene descritta come potenzialmente deleteria per quelle realtà che non sono in grado di reciprocare lo scambio.

è una cosa che tutti sanno degli scambi eppure continua purtroppo. Questo penalizza fortemente molte realtà. Se non hai da scambiare, sei fuori. Noi anche se organizziamo non abbiamo mai scambiato. Se c'è qualcuno a cui piacciono i nostri spettacoli, noi glielo proponiamo, ma molte compagnie lo mettono come condizione necessaria: "Ok, bello lo spettacolo, ma tu organizzi e ci scambiamo". Quindi se non si rientra all'interno di questa logica, si perdono occasioni o si è fuori dal giro. Anche perché noi non siamo riconosciuti dal Ministero [...] Le compagnie riconosciute dal Ministero tendono ad aiutarsi vicendevolmente, quindi io ospito te e tu ospiti me (Int. 6)

5. Per (non) concludere

Giunti al termine dell'analisi della mole di materiale che la raccolta dati e le interviste hanno permesso di raccogliere, si vuole provare a fare sintesi della ricchezza di informazioni collezionate.

Il TR sul territorio di Bergamo e provincia è una realtà consolidata e ricca di compagnie che, con diverse forme organizzative e attraverso diversi linguaggi, da una quarantina d'anni propone ai territori recite e spettacoli, ma anche laboratori e attività che contribuiscono al perseguimento di diversi obiettivi di benessere di bambini, ragazzi, famiglie e comunità. È

una realtà consolidata che, nel contesto socio-economico attuale, è chiamata ad affrontare sfide interne (ad es. il ricambio generazionale) ed esterne (ad es. l'evoluzione normativa del terzo settore, il cambiamento tecnologico, culturale e sociale) che chiedono alle realtà di innovare le strategie di governo, lo stare sul mercato, le relazioni tra competitor.

Molte delle realtà che hanno preso parte allo studio hanno messo in luce il profondo radicamento sui territori e, a partire da questa considerazione e dall'osservazione della velocità del cambiamento dei contesti sociali dei quali sono parte, la necessità di mettersi in ascolto dei bisogni, delle esigenze e delle istanze di tali contesti. E, a partire da questo ascolto, offrire spazi, fisici e simbolici, entro i quali coltivare la curiosità, lo spirito critico dei fruitori, entro i quali innestare processi di emancipazione collettiva: spazi «*dove la cultura è la legge, è la leva per superare l'emarginazione, la povertà culturale*» (Int. 4).

Quello che credo sia necessario sia cominciare ad ascoltare un po' le esigenze, soprattutto nelle scuole, dei ragazzi e anche un po' degli insegnanti. Un'altra cosa, io credo che il teatro dovrebbe riservarsi un ruolo non di intrattenimento, non siamo la televisione, non siamo il centro commerciale. Dobbiamo riconquistarci un pubblico, magari minoritario, però un pubblico motivato, un pubblico motivato che ha bisogno di relazionarsi con determinate cose, vivendo e lavorando in territori critici, senza servizi [...] Perciò io credo che dare delle possibilità di porre interrogativi, dare delle possibilità di sfide al pubblico sia più interessante che intrattenerlo. Questa è una delle lezioni di uno dei nostri grandi punti di riferimento, che è Don Milani. Il Teatro Ragazzi per noi, poeticamente, politicamente, si abbina molto a questa cosa qui. Politica nel senso alto del termine. Della policy, della pluralità delle voci (Int. 4)

Se vuoi dire che l'obiettivo è quello di riempire la sala, fallo [invita artisti che sono in grado di richiamare molto pubblico, es. artisti che popolano i palinsesti televisivi, ndA]. Però è veramente un obiettivo mediocre. La gente non cresce mai di testa se vede queste cose qui. Puoi vederle, mezz'ora, ti fai la risatina, però poi vado al teatro e voglio vedere una proposta seria, un attore serio, una ricerca seria. Questo era il mio obiettivo (Int. 10)

Si riconosce che, negli ultimi anni, anche come risposta allo stress causato dalla pandemia, è stato iniziato un percorso di mutuo avvicinamento tra realtà di TR, un percorso che vuole «*creare le condizioni per lavorare insieme con soddisfazione*» (Int. 3) e che non è privo di difficoltà. Emerge la consapevolezza di dover fare fronte comune rispetto al riconoscimento di una dimensione di professionismo e professionalità dell'artista che fa di una passione un mestiere.

Quello del TR è un comparto che contribuisce a creare diverse tipologie di *capitale*:

- **economico.** I dati presentati mettono in luce quanta ricchezza viene generata sul territorio dalle diverse realtà di TR che, oltre a generare posti di lavoro, movimentando ingenti somme economiche e creano un indotto non indifferente;
- **culturale.** Rivolgendosi alle fasce d'età dei giovani e dei giovanissimi per le quali non è scontato né automatico l'accesso a proposte educative e culturali, il TR è tra le realtà che in prima linea contrastano la povertà educativa. La ricca proposta di TR sul territorio permette di ampliare l'offerta di attività volte a sostenere e rafforzare non solo l'acquisizione di conoscenze e competenze, ma anche capacità emotive e relazionali dei più giovani;
- **sociale.** Essendo fortemente radicate entro contesti socio-territoriali definiti e godendo del riconoscimento della comunità locale, le realtà di TR contribuiscono ad alimentare ed allargare la rete di fiducia interpersonale e civica e valorizzano quei beni, materiali e immateriali, che nascono solo laddove gli individui entrano in una relazione di reciprocità.

Due, in definitiva, possono essere le conclusioni alle quali il presente lavoro giunge e dalle quali chiede di ripartire.

La prima, la riscoperta della *dimensione collettiva* che permette di rimettere al centro del discorso un “noi” invece di molteplici e parcellizzati “io”. Un “noi” che può essere definito “plurale”. Perché plurale? Perché non fa riferimento ad un “noi” conformista, ma ad un “noi” che comporta, al suo interno, delle differenze. Non un “noi” dove tutti la pensano allo stesso modo, ma un “noi” dove, nei modi anche diversi di pensarla, si cerca una condivisione, una visione comune e, in definitiva, possibili sintesi di queste pluralità. Un’idea di “noi” da costruire valorizzando una dimensione orizzontale molto forte, non solo verticale nei rapporti che ciascuna realtà ha con le istituzioni (pubbliche e private) e con il proprio mercato.

Un noi plurale che emerge sia dentro le singole realtà...

c'è questo clima di lavoro, comunque, condiviso, dove nessuno vuole primeggiare. E questo lo dico in modo estremamente positivo perché è vero. Questo, appunto, è l'esito di un lavoro fatto nel tempo. [...] e questo secondo me è interessante che dobbiamo un po' tutti dividerci anche delle responsabilità. [Dietro ad una proposta] non c'è solo un nome, ma c'è un lavorare perché ci si sente responsabili. Perché poi magari sul cartellone non c'è il mio nome, ma c'è la mia "faccia". Cioè, la mia faccia nella misura in cui sento la responsabilità di star contribuendo alla creazione di qualcosa che è un prodotto collettivo, non individuale. Quindi devo prendermene cura in qualche modo (Int. 2)

Se c'è un gruppo, e su questo noi abbiamo sempre lavorato, il gruppo è qualcosa in più, è un N+1 dell'associazione che lavora per... Per noi l'associazione è qualcosa di formale per i bandi, però noi siamo un gruppo. La compagnia teatrale esiste, è una seconda famiglia (Int. 5)

... sia tra le compagnie

c'è un rapporto umano tra le persone, un legame quasi familiare, diverso, e queste sono le realtà che resistono sul territorio. Noi abbiamo questo. [...] Il XXX ha l'idea del gruppo, il XXX è un gruppo. E siamo riconosciuti come gruppo. E questa cosa qua, secondo me, la vedi quando inizia a essere decennale, quindicennale, ventennale. Ed è importante (Int. 5)

Il secondo, la centralità del concetto teorico (e operativo) della *coopetition*. Questo termine, nato in ambito economico⁶ dalla fusione dei termini inglesi *cooperation* (cooperazione) e *competition* (competizione), identifica la coesistenza di due logiche di interazione, cooperativa e competitiva, tra gli stessi attori. Dal punto di vista operativo, la coopetizione individua un insieme di scelte e azioni strategiche che hanno l'obiettivo di creare una collaborazione di intenti e risorse tra realtà tra loro concorrenti al fine di ottenere vantaggi comuni. L'idea di fondo è quella di ricercare e creare alleanze con soggetti concorrenti, rinunciando a spazi di autonomia individuale o cedendo parte del proprio potere posizionale, in virtù di un *bene maggiore per tutti*. Una logica che rovescia l'adagio della pura competizione: *'mors tua, vita mea'*, a favore di una prospettiva *win-win*, entro la quale tutti possono ottenere benefici dalla collaborazione, se questa è volta ad un bene/obiettivo comune.

⁶ Si vedano: Brandenburger A.M. e. Nalebuff B.J (1996), *Co-opetition*, New York: Doubleday, e Brandenburger A.M. e Stuart S. (1996), *Value-Based Business Strategy*, in *Journal of Economics and Management Strategy*, 5 (1): 5–14.

La letteratura scientifica identifica almeno 4 buone ragioni per scegliere di cooperare competitivamente con soggetti concorrenti⁷. La prima è la *necessità di innovare* entro mercati e contesti sociali che cambiano molto velocemente. In questo frangente, decidere di allearsi può essere la strategia per rendere sostenibile uno sforzo innovativo (soprattutto tra le realtà medio-piccole) che in autonomia non ci si potrebbe permettere. La seconda è il *risparmio di costi* e l'adozione di economie di scala. Qui l'idea è quella di unire le forze al fine di ottenere vantaggi in termini di costi di acquisto di beni o servizi. In particolare, per il TR per l'impiego di figure amministrative e tecniche che è possibile adoperare in condivisione. La terza è la *riduzione dei rischi* di progetto grazie alla condivisione di competenze complementari. Questo si rivela fondamentale quando si lavora su progetti comuni, dove la messa a disposizione di competenze e conoscenze specifiche, aumenta le possibilità di successo. La quarta è la *difesa da possibili attacchi di "terzi concorrenti"*. Fuori dalla stretta logica di mercato, qui la difesa è da intendersi rispetto al professionismo di un mestiere che non ha certificazioni ufficiali, ma che può trovare elementi che permettano di certificare il valore e la serietà della proposta entro il *mare magnum* dell'offerta.

Ma quali sono gli elementi che favoriscono questa logica, quali le regole del gioco per poter vincere insieme? Anche qui, possono essere evidenziati alcuni elementi. Innanzitutto, la definizione di un *patto paritetico*, che definisca per tutte le parti contraenti la portata dell'investimento richiesto e i confini della cooperazione. Quindi, la presenza nel gruppo di *persone fortemente orientate al successo del gruppo stesso e alla collaborazione*. Questo facilita l'attuazione delle diverse attività e ne assicura la trasparenza e il controllo. Un altro elemento centrale è una *mentalità aperta e non giudicante*. Decidere di collaborare con i propri competitor può non essere una facile barriera mentale da superare, soprattutto quando si è orientati a fare meglio degli altri sul medesimo mercato. Infine, uno *scambio eguale*: la consapevolezza di star lavorando per se stessi e per l'altro e che si debba farlo con lo stesso impiego di forze, investimenti e ambizioni.

⁷ Bouncken R.B., Gast, J., Kraus, S. *et al.* (2015), *Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions*, Rev Manag Sci 9, 577–601



LA RICERCA È A CURA DI



CON IL SOSTEGNO DI



CAMERA DI COMMERCIO
BERGAMO



IN COLLABORAZIONE CON



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO



CONFCOOPERATIVE

Bergamo



Fondazione della
Comunità Bergamasca



Provincia
di Bergamo