









## SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE</b> .....	2
<b>CAPITOLO 1</b> .....	4
1.1 Uno sguardo al panorama della musica da camera in Italia.....	4
1.2 Dove e perché è importante innovare. ....	5
1.3 Limiti all'innovazione .....	8
1.4 Declinazione dell'innovazione .....	10
<b>CAPITOLO 2</b> .....	13
2.1 Cenni storici e generalità su <i>Le Dimore del Quartetto</i> .....	13
2.2 Una prima importante idea innovativa: il modello di economia circolare .....	15
2.3 L'introduzione del modello di rete d'impresa nella musica da camera.....	18
2.4 Sostegno dei giovani.....	21
2.5 Sostenibilità .....	22
<b>CAPITOLO 3</b> .....	25
3.1 Considerazioni sull'originalità della spinta innovativa .....	25
3.2 Aspetti critici e sfide nel panorama italiano ed europeo .....	26
3.3 Inserimento dell'innovazione in un quadro più ampio.....	28
<b>CONCLUSIONI</b> .....	32
<b>FONTI</b> .....	34
Bibliografia.....	34
Articoli .....	35
Documenti Internet.....	35
Sitografia.....	36

## INTRODUZIONE

Il presente elaborato ha l'obiettivo di esaminare il caso de' *Le Dimore del Quartetto*, progetto nato a Milano nel 2015, nell'ottica di evidenziare gli aspetti che hanno permesso ad un'organizzazione di così recente costituzione di apportare un impulso innovativo ad un settore - quello della musica classica e, nella fattispecie, della musica da camera - caratterizzato da un saldo attaccamento alla tradizione.

Occuparsi del tema dell'innovazione risulta a nostro avviso di particolare interesse in quanto la letteratura a riguardo generalmente medita su grandi rivoluzioni e cambiamenti repentini, mentre meno si concentra su dinamiche evolutive circoscritte, sotterranee e gradualali. Basti osservare la mole di letteratura relativa a tematiche quali la rivoluzione digitale - a partire dai casi Napster nel mondo musicale per arrivare, in tempi più recenti, al fenomeno Netflix nella distribuzione di materiale videografico. In riferimento a questi esempi l'innovazione è a tal punto evidente che la si potrebbe assimilare, per la repentinità del cambiamento, ad una rivoluzione. Questa tipologia di innovazione genera infatti dinamiche così dirompenti e radicali da poter sostituire interi settori di mercato e, per questa ragione, prende il nome di *Disruptive Innovation*. Ad essa, nella letteratura, si contrappone l'*innovazione incrementale*, che consiste nell'aggiornare e apportare nuove funzioni e possibilità ad un paradigma già esistente, senza sconvolgerlo (nell'industria il risultato di questo processo si realizza, ad esempio, nel miglioramento e potenziamento del prodotto).

Queste categorizzazioni dominanti nell'ecosistema dell'innovazione possono certamente aiutare a chiarire i contorni dei singoli fenomeni, ma rischiano di risultare poco esaurienti nel non saper tener conto dei diversi contesti economici di attività. La spinta innovativa de' *Le Dimore del Quartetto*, che per caratteristiche propende verso il modello di innovazione incrementale, sarà quindi a maggior ragione interessante per la sua collocazione in un contesto vincolato, sottoposto a finalità e obiettivi predeterminati e con un margine d'azione ristretto rispetto a quello dei settori non vincolati.

L'elaborato è diviso in tre capitoli: nel primo, si tenterà di chiarire a quali bisogni l'innovazione del progetto de' *Le Dimore del Quartetto* ha l'obiettivo di rispondere, perché è interessante affrontare questo tema e come esso si colloca nel settore di

mercato della musica classica; nel secondo si approfondirà il caso nel dettaglio, cercando di enucleare i paradigmi decisionali e di processo dell'organizzazione ed evidenziando le modalità d'operato che differenziano l'organizzazione rispetto agli enti tradizionali; nel terzo e ultimo capitolo si proporranno alcune considerazioni in merito al ruolo che il modello de' *Le Dimore del Quartetto* potrà avere in futuro, sottolineando potenzialità, limiti e sfide che il mercato presenta.

Ad oggi, ottobre 2021, si ritiene prematuro poter formulare considerazioni definitive sull'impatto economico della crisi sanitaria, che ha sconvolto il settore dello spettacolo e richiesto interventi straordinari ed eccezionali. Per questo motivo, nell'analisi dei trend, si preferirà proporre dati aggiornati al 2019; non si mancherà tuttavia di evidenziare quali nuove sfide attenderanno il settore nei prossimi anni.

Per quanto concerne le fonti, non essendo la tematica trattata in maniera sistematica in letteratura, ci si varrà di differenti tipologie di riferimenti: oltre al materiale sitografico e bibliografico, saranno utilizzati studi e articoli di riviste inerenti all'ambito d'indagine, dati puntuali e documenti forniti da enti del settore e si ricorrerà ad interviste di dipendenti, del Direttore artistico e dell'Amministratore unico dell'impresa.

## **CAPITOLO 1**

### **1.1 Uno sguardo al panorama della musica da camera in Italia**

Al fine di affrontare un discorso che sia il più possibile coerente e sistematico, si ritiene utile delineare i contorni operativi e geografici del campo oggetto della nostra indagine. Il settore della musica classica in Italia si caratterizza per essere suddivisibile, per dimensioni e tipologie di eventi offerti, in tre principali aree: il teatro d'opera, il concerto sinfonico e la musica da camera. Se nelle prime due tipologie, la presenza dell'orchestra implica l'utilizzo di spazi di grandi dimensioni e costi più rilevanti, la musica da camera per sua natura propone quel repertorio che originariamente era pensato – come indica il nome stesso – per essere eseguito in sale di piccole dimensioni, spesso di palazzi aristocratici. Un concerto di musica da camera può ospitare un recital solistico così come un ensemble di svariati elementi, ma, tendenzialmente, coinvolge un numero di musicisti minore rispetto ad una compagine orchestrale. Gli enti che organizzano concerti di musica da camera propongono pertanto spettacoli in cui la massa sonora è meno consistente e richiede pertanto spazi più piccoli o luoghi acusticamente ben congeniati. Per fare un esempio, il luogo solitamente deputato alla musica da camera a Torino è la sala del Conservatorio di Torino (686 posti), mentre per il teatro d'opera è utilizzato il Teatro Regio (1582 posti) e l'orchestra sinfonica principale della città, l'Orchestra Sinfonica Nazionale della Rai, ha sede nell'Auditorium Rai "Arturo Toscanini" (1616 posti); analogamente a Roma i concerti da camera dell'Accademia Filarmonica Romana sono tenuti al Teatro Argentina (720 posti), mentre l'opera è ospitata dal Teatro Costanzi (2200 posti) e i concerti dell'Orchestra di Santa Cecilia si tengono nella Sala di Santa Cecilia (2744 posti).

La minor capienza necessaria per gli spettacoli, se da un lato comporta minori ricavi potenziali dalla vendita di biglietti, dall'altro è invece alla base del principale vantaggio competitivo dei concerti di musica da camera che, come si vedrà, risiede nell'esportabilità: sale di musei, giardini, chiese e non solo sale da concerto, sono tutti luoghi potenzialmente adeguati ad ospitare un recital o un'esecuzione di un quartetto; inoltre i costi medi per evento sono inferiori rispetto all'impegno retributivo

richiesto da un'intera compagine orchestrale nella preparazione di un'opera o di una produzione sinfonica. Questa dialettica è ben evidenziata dai fondi stanziati dal FUS, ad esempio nel 2019 il 52,69% del totale è stato assegnato alle 14 fondazioni lirico-sinfoniche, mentre la voce *attività musicali* ha ricevuto il 18,04% dei fondi totali, ma a fronte di 285 contributi versati (Relazione FUS, 2020).

Il contesto geografico in cui si intende analizzare l'operato de *Le Dimore del Quartetto* è quello nazionale. In Italia, infatti, si è concentrato, prevalentemente al momento, l'operato dell'impresa e dinamiche diverse dovrebbero essere considerate per affrontare il discorso in un orizzonte europeo. A tal fine, senza volersi addentrare in riflessioni storiografiche e sociologiche, sembra doveroso evidenziare come il settore della musica da camera in Italia sia tradizionalmente meno frequentato rispetto alle manifestazioni lirico-sinfoniche, contrariamente a quanto avviene in altri paesi europei. Le ragioni sono molteplici, ma in particolare vale la pena considerare che la musica da camera non ha trovato nei compositori nostrani terreno fertile tanto quanto in Germania, Austria e Francia: non possiede quella carica folkloristica che è dominio in Italia dell'opera lirica, la quale può vantare una ben più ampia tradizione di pubblico e di frequentazione.

## **1.2 Dove e perché è importante innovare.**

Negli ultimi anni le sfide che si presentano al settore della musica da camera sono state argomento di una consistente proliferazione di studi che interessa la sopravvivenza delle società di concerti, il rapporto tra la musica classica e il suo pubblico e le prospettive lavorative per i giovani musicisti. In particolare, questi ultimi due aspetti costituiscono il punto di partenza della riflessione sviluppata da *Le Dimore del Quartetto* e verranno esposti brevemente.

Un primo e significativo problema è il mancato ricambio generazionale di pubblico, ricambio giudicato dagli enti indispensabile per la sostenibilità delle stagioni di concerti. Dalle indagini condotte negli ultimi anni dall'ISTAT non emerge alcun trend di crescita nella fruizione di concerti di musica classica: la percentuale di popolazione che aveva assistito almeno ad uno spettacolo all'anno, che nel 1999 si attestava all'8,9%, è appena al 9% nel 2017 (ISTAT, 2017). Questo dato, unito ad un

progressivo aumento dell'età media del pubblico, lascia immaginare che, senza una mirata pianificazione, il pubblico di domani non sarà in grado di sostituire numericamente quello di oggi. L'assenza di spettatori nelle sale, se da un lato rappresenta un fallimento della missione educativa e sociale degli operatori culturali, dall'altro si carica, oggi sempre di più, di implicazioni economiche rilevanti. L'andamento dello stanziamento del *Fondo Unico per lo Spettacolo* dal 1985 al 2019 mostra una riduzione dei fondi stanziati, rapportata ai prezzi del 1985, pari al 62,59% e questo drastico taglio impone alle organizzazioni concertistiche la necessità di sopperire in qualche modo al calo reale delle sovvenzioni pubbliche.

I meccanismi per il coinvolgimento di nuovi spettatori richiedono innovazione per la mutata composizione di quel pubblico che potenzialmente potrebbe coprire il ricambio generazionale dei prossimi anni. Sembra incidere meno nelle scelte dello spettatore il valore sociale dell'andare a concerto e la frequentazione delle sale in futuro sarà più da riferirsi ad "un pubblico atomizzato, che non si riunisce in un luogo comune, ma che proprio per questo può giocare un ruolo attivo nello scegliere il prodotto da ascoltare, un prodotto sempre più diversificato che la strategia del marketing tende a promuovere in direzione di ogni strato e gruppo sociale che potenzialmente possa consumare un articolo specifico" (Sorace Keller, 1998). La sfida di oggi, mancando l'appoggio dell'idea del concerto come appannaggio garantito di alcuni ceti, è quindi quella di saper attrarre nuovo pubblico operando su una rete sociale sempre più articolata.

Pare poi essere significativo, per la partecipazione nelle sale, il fatto di abitare in aree metropolitane: nelle città partecipa ad un concerto almeno una volta all'anno il 12% della popolazione, che si riduce al 6,9% nei comuni fino a duemila abitanti. Anche qui si pone la necessità di *format* innovativi che contribuiscano ad una diffusione più capillare degli spettacoli sul territorio.

Negli ultimi anni non sono state poche le iniziative di *audience development*, soprattutto per quanto riguarda l'accesso dei giovani alle sale. Oltre a politiche di prezzo particolarmente convenienti, si segnala il *Fortissimissimo Festival* di Firenze:

promosso da *Gli amici della musica*<sup>1</sup> di Firenze, in collaborazione con i principali istituti superiori della città, il festival permette agli studenti di dedicare parte delle proprie ore di scuola-lavoro alla partecipazione a laboratori musicali preparatori dei concerti del Festival a cui poi assisteranno nella veste di pubblico. Un caso analogo è quello condotto da *Lauter Project* in collaborazione con *Ferrara Musica*, in cui agli artisti viene chiesto di preparare i concerti della stagione con un percorso di incontri nelle scuole e di introduzione all'ascolto. In questi casi e in quelli analoghi la bontà delle iniziative si scontra con la sporadicità e l'isolamento nel contesto musicale italiano, che risulta particolarmente frammentato.

Il secondo aspetto che preoccupa il settore della musica da camera e dei concerti riguarda le prospettive lavorative dei giovani concertisti. La situazione di chi aspira a lavorare come libero professionista basando il proprio reddito principalmente sulle remunerazioni per prestazione d'opera è differente da quella dei musicisti che scelgono di lavorare come professori d'orchestra in compagnie stabili. Il giovane aspirante concertista segue un iter svincolato da percorsi predefiniti come potrebbero essere le graduatorie per l'insegnamento o le audizioni per il posto di ruolo in orchestra. Le stesse considerazioni possono essere proposte per un giovane gruppo da camera, cioè un insieme di più persone, come un quartetto d'archi, che decide di dedicarsi stabilmente all'attività di musica d'insieme.

Se non esistono regole prestabilite per potersi affermare come musicisti professionisti, tuttavia si può individuare un comune denominatore nella figura dell'agente che si occupa di promuovere l'artista, ne gestisce gli interessi e le interazioni con gli enti concertistici. La carenza di agenti rapportata al numero di artisti, affiancata all'esigua domanda di prestazioni concertistiche rispetto all'offerta abbondante di musicisti di grande qualità, rende piuttosto impegnativo e lungo il percorso di un giovane che vuol emergere. I canali per far conoscere le proprie qualità di musicista sono principalmente i concorsi o le collaborazioni con artisti già affermati, ma richiedono molto tempo di preparazione e una buona maturità artistica. Per queste ragioni ed in particolare per i gruppi da camera, esiste un *gap* tra il

---

<sup>1</sup> *Gli amici della musica* di Firenze sono il principale ente concertistico per quanto riguarda l'organizzazione di concerti di musica da camera a Firenze. Ulteriori informazioni disponibili su <https://amicimusicafirenze.it/>

momento della fine degli studi e l'inizio di una carriera professionale stabile. Un *ensemble* che termina gli studi quando i propri membri sono ventenni, si trova nella condizione di poter raggiungere una piena autosufficienza economica solo molti anni dopo la fine degli studi accademici: nel frattempo necessita però di risorse per perfezionarsi, realizzare i propri progetti e sostenersi.

Tale *gap* costituisce oggi un problema strutturalmente irrisolto, nonostante siano nate associazioni con il ruolo di colmare la lacuna: un esempio innovativo particolarmente interessante è *Musica con le Ali*<sup>2</sup>, la cui *mission* è sostenere giovani musicisti meritevoli ad emergere più rapidamente, dotandoli delle competenze extramusicali necessarie a sostenere la propria carriera e svolgere parallelamente una funzione succedanea dell'agenzia, proponendoli in rassegne e festival di visibilità. Anche *Le Dimore del Quartetto*, come si vedrà, svolge un'attività di questo genere, ma in una rete di collaborazioni più articolata.

### **1.3 Limiti all'innovazione**

In un momento di riflessione profonda e con l'urgenza di rispondere concretamente alla crisi pandemica, le società concertistiche necessitano di nuovi paradigmi a sostegno di sviluppo, crescita e innovazione. È tuttavia bene sottolineare che, a differenza del settore privato, ogni processo decisionale degli operatori dello spettacolo è sottoposto a vincoli stringenti, dettati da necessità economiche e da specifiche norme giuridiche. La cultura, se intesa come elemento essenziale per l'affermazione della propria identità nazionale, impone ai soggetti istituzionali di realizzare politiche di intervento sia per la promozione e la diffusione di attività culturali, sia per la salvaguardia del patrimonio tangibile e intangibile. Sottolinea a tal proposito Bentoglio (2003) come "Stato, Regioni, enti locali, ciascuno nel proprio ambito, hanno quindi disciplinato con leggi e regolamenti la promozione e l'organizzazione di attività culturali". Il quadro normativo che emerge rende il settore

---

<sup>2</sup> *Musica con le Ali* è un'associazione costituita nel 2016 da Carlo Hruby a Milano con finalità di *patronage artistico*: l'obiettivo dell'organizzazione è di sostenere giovani musicisti e sviluppare un pubblico di giovani ascoltatori su tutto il territorio nazionale. Ulteriori informazioni disponibili su <https://www.musicaconleali.it/>

della musica classica un contesto vincolato, con margine d'azione ridotto e costituisce un primo limite entro cui si gioca il ruolo dell'innovazione.

Oltre ai vincoli di natura giuridica, la sostenibilità e la sopravvivenza di molti enti musicali dipendono spesso dall'accesso ai finanziamenti pubblici. La funzione culturale e sociale del concerto giustifica la distribuzione di sovvenzioni, ma implica un ulteriore sistema di regole, finalizzato al rispetto dei parametri di erogazione dei finanziamenti e ad impedire che la fruizione dell'evento venga limitata o perda il suo significato culturale. È sufficiente osservare i dati da rendiconto gestionale dell'anno 2019 di alcuni dei principali enti di musica da camera del Nord Italia per comprendere quanto determinanti siano i finanziamenti per la sopravvivenza e la continuità delle società di concerti:

<b>Ente</b>	<b>Proventi da contributi pubblici e fondazioni</b>	<b>Incasso da biglietti e abbonamenti</b>	<b>Costi artistici e organizzazione</b>
Unione Musicale Torino	€ 1.056.759	€ 389.669	1€ 270.398
Società del Quartetto di Milano	€ 427.605	€ 294.310	€ 942.011
Amici della musica Firenze	€ 793.976	€ 248.822	€ 949.834

I fondi pubblici e quelli stanziati da fondazioni costituiscono la parte prevalente delle entrate necessarie a coprire i costi dell'esercizio delle attività; pensare di svincolarsi da questo sistema di bandi, graduatorie e regolamentazioni appare una soluzione di difficile attuazione, soprattutto nel breve termine. L'accesso a fondi pubblici è oggi determinato da due valutazioni essenziali: una prima valutazione è qualitativa e tiene conto degli aspetti artistici del progetto, la seconda è quantitativa, si basa sui bilanci consuntivi dei richiedenti ed è parametrata ai costi degli oneri previdenziali, contributivi, e delle varie fasi della produzione.

Oltre alle normative giuridiche e ai criteri di assegnazione di fondi, si ritiene opportuno considerare le prassi artistiche imposte dalla tradizione musicale. Esse non limitano formalmente le possibilità di innovazione, ma possono condizionarne la realizzazione. Non è infatti semplice chiarire in che misura l'esperienza artistica

possa essere accostata a situazioni lontane da quelle usuali, seppur in ottica innovativa: esportare un concerto di musica in un luogo rumoroso, come potrebbe essere un bar o un museo con libertà di circolazione, certamente introdurrebbe l'elemento del nuovo, ma quanto del significato musicale e dell'ascolto verrebbe salvato? Sono situazioni che esulano da analisi di tipo economico, ma si ritiene giusto segnalarle per il ruolo che assumono nei processi di *decision making*.

#### **1.4 Declinazione dell'innovazione**

Proporre delle novità nella musica da camera richiede agli enti organizzatori un'analisi dei campi in cui l'innovazione può declinarsi.

Un primo aspetto oggi molto considerato è quello dei *format* concertistici: l'intento è quello di riuscire a preservare la formula del concerto affiancandola a proposte in grado di attrarre un numero maggiore di spettatori. In questo modo si cerca di creare un tipo di partecipazione attiva volta a superare la formula della conferenza come unica modalità di introduzione all'ascolto. Due esempi interessanti sono la recente rassegna dell'Unione Musicale *Intervista il musicista*, che offre l'opportunità di dialogare apertamente con gli interpreti prima e dopo l'esecuzione, e il *Viotti day and night*, organizzati dalla Camerata Ducale di Vercelli<sup>3</sup>, in cui concerti di non più di venti minuti in località suggestive della città sono pensati per un solo spettatore alla volta ed in modalità *face to face*.

Sempre nell'ottica dell'apertura a nuove idee, la ricontestualizzazione del concerto è parsa un'esigenza sempre più impellente negli ultimi anni e ancor di più dall'inizio della crisi pandemica. Con la ripresa dell'attività concertistica, l'accumulo di impegni rinviati e la necessità di non interrompere la programmazione hanno portato ad un'esplosione di offerta musicale e reso necessaria la collocazione degli eventi in nuovi contesti. Un esempio virtuoso è la rassegna estiva *Musica con Vista*<sup>4</sup>, di cui *Le*

---

<sup>3</sup> La Camerata Ducale di Vercelli è la principale società concertistica di Vercelli e organizza concerti orchestrali così come spettacoli di musica da camera. Ulteriori informazioni disponibili su <http://www.camerataduceale.it/>

<sup>4</sup> *Musica con Vista* è un Festival estivo di musica da camera nato dalla collaborazione del Comitato AMUR e *Le Dimore del Quartetto*. L'obiettivo del Festival è coniugare la proposta di eventi musicali con la valorizzazione di luoghi turistici poco frequentati su tutto il territorio italiano. Ulteriori informazioni disponibili su <https://www.comitatoamur.it/musica-con-vista/>

*Dimore del Quartetto* è partner. Come dichiarato in un'intervista per il *Corriere* da Francesca Moncada di Paternò, Presidente del comitato organizzatore e amministratore de' *Le Dimore del Quartetto*, "Questo progetto traccia un itinerario diffuso nella bellezza che ci fa comprendere come la cultura per il nostro Paese può trasformarsi da costo in risorsa, se le realtà che la compongono mettono in campo tutte le capacità che hanno per fare sistema". Il festival si proponeva di offrire ad un pubblico di non addetti ai lavori l'opportunità di coniugare l'ascolto musicale e la visita di luoghi turistici meno conosciuti. In questo modo è stato possibile creare una sinergia positiva tra musica classica e turismo e al tempo stesso offrire eventi che fossero in regola con le normative pandemiche vigenti. È curioso, tuttavia, constatare come idee innovative si rivelino talvolta nei fatti come un ritorno a tradizioni passate: proporre un concerto di quartetto per un numero limitato di spettatori e non in grandi sale di città metropolitane si avvicina a quell'idea salottiera di far musica che ha originato proprio il genere della musica da camera.

Un nuovo ambito che offre un grande potenziale è il digitale, come il successo della *Berliner philharmoniker digital concert hall*<sup>5</sup> ha dimostrato. La famosa compagine orchestrale berlinese ha pubblicato i suoi archivi musicali online, offrendo la possibilità tramite abbonamento di ascoltare digitalmente su piattaforma concerti di altissimo livello che costituiscono, peraltro, importanti documenti storici. Non è certamente una strategia replicabile da tutti enti, ma è un caso che evidenzia le possibilità di espansione anche in mercati transnazionali.

L'uso delle nuove tecnologie è inoltre collocabile anche negli spettacoli stessi. A volte la proiezione di un video integra o sostituisce *la live performance* e non mancano poi casi di teatri che si dimostrano particolarmente sensibili verso i giovani diversamente abili offrendo *workshop* e rappresentazioni per ciechi o per bambini affetti da autismo, come l'*English National Opera di Londra* (Holden, 2008). Sono campi di innovazione interessanti e non molto esplorati in Italia.

---

<sup>5</sup> I *Berliner Philharmoniker* sono la principale orchestra tedesca e una tra le più prestigiose orchestre sinfoniche a livello internazionale. Nata alla fine dell'Ottocento, l'orchestra ha vantato la partecipazione dei più importanti direttori d'orchestra e solisti dell'ultimo secolo. L'Istituzione è inoltre stata abile nello sviluppare un proprio brand e nella propria promozione in tutto il mondo. Ulteriori informazioni disponibili su <https://www.digitalconcerthall.com/en>

Gli aspetti di innovazione analizzati sono talora dovuti a spinte autonome che partono da iniziative inclusive e legate alla funzione sociale della cultura: possiamo individuare in questi progetti il tratto dell'azione indipendente. In altri casi gli impulsi innovativi sono resi necessari dall'emergere di pericoli che potrebbero minare la sostenibilità delle organizzazioni stesse: in questo caso l'innovazione si sviluppa come reazione ad una criticità. Sono i casi più frequenti nel settore della musica classica, costretta oggi ad affrontare un ripensamento della propria attività. In entrambe le situazioni, il denominatore comune sembra voler essere il tentativo di avvicinare nuovo pubblico, comprenderne le esigenze e coltivarne la relazione. Il caso de *Le Dimore del Quartetto* risulta significativo proprio per l'originalità del rapporto che si sviluppa tra l'impresa, i musicisti, il pubblico e gli organizzatori dei concerti.

## CAPITOLO 2

### 2.1 Cenni storici e generalità su *Le Dimore del Quartetto*

Il progetto *Le Dimore del Quartetto* nasce nel luglio 2015 dall'intuizione di Francesca Moncada, già Vicepresidente de' *La società del quartetto* di Milano, di costituire un'associazione in grado di creare una collaborazione tra due attori apparentemente lontani tra loro: giovani gruppi da camera e l'*Associazione Dimore Storiche Italiane*. *Le Dimore del Quartetto*, il cui nome è indizio di tale relazione, si costituisce ufficialmente come Associazione con atto pubblico l'8 novembre 2016, mentre dal 10 marzo 2020 ha assunto la forma giuridica della S.r.l. Impresa Sociale. La Direzione artistica e musicale è stata affidata al M° Simone Gramaglia, violista del Quartetto di Cremona.

Come si può evincere dall'atto costitutivo, le finalità dell'attività dell'impresa sono le seguenti:

- organizzazione di eventi e manifestazioni concertistiche;
- promozione e valorizzazione anche a livello internazionale di giovani formazioni cameristiche;
- organizzazione di eventi formativi, *masterclass*, seminari rivolte a giovani musicisti;
- valorizzazione del patrimonio culturale, in particolare delle Dimore Storiche Italiane, attraverso l'organizzazione di eventi musicali e culturali e l'ospitalità per giovani musicisti;
- realizzazione di attività divulgative e di formazione in luoghi inconsueti riportando in vita spazi non pienamente utilizzati o con un utilizzo diverso (aziende, musei, ospedali, scuole, carceri ecc.).

Il rapido sviluppo del progetto è stato reso possibile dall'interazione con organizzazioni di diversa natura, delle quali si riportano la collaborazione con la *European Historic Houses Association (EHHA)*<sup>6</sup> dal novembre 2017, l'accordo

---

<sup>6</sup> *European Historic Houses Association (EHHA)* è un'associazione ombrello che comprende 24 associazioni di dimore storiche nazionali. Con sede a Bruxelles, ha l'obiettivo di difendere, preservare e conservare il

triennale di rete con undici enti concertistici per garantire l'ingaggio dei gruppi membri nelle stagioni del 30 gennaio 2018, la cooperazione con il Fondo Ambiente Italiano (FAI) e l'ingresso come membro di *Europa Nostra*<sup>7</sup> – l'organizzazione per la salvaguardia del patrimonio culturale e naturale d'Europa – e del *Borletti-Buitoni Trust*<sup>8</sup>, in qualità di selezionatore degli ensemble candidati ai premi.

*Le Dimore del Quartetto* ad oggi raccolgono nel proprio *network* ottantaquattro gruppi da camera, tra trii e quartetti provenienti da tutta Europa, e duecentosettanta sette *dimore sostenitrici*. Essere una dimora sostenitrice significa “condividere gli stessi valori de *Le Dimore del Quartetto* e sostenere lo sviluppo europeo del progetto, supportando concretamente la carriera di giovani musicisti internazionali e promuovendo attività di valorizzazione del territorio italiano ed europeo”. *Le Dimore sostenitrici* possono essere ville, abbazie, castelli, giardini, casolari, ambasciate o luoghi di particolare interesse estetico i cui proprietari sono disposti a collaborare per la crescita dei giovani gruppi.

Un aspetto interessante dell'organizzazione è l'agilità del *team*, composto da otto elementi, oltre alla Presidentessa e al Direttore artistico: di questi, tre sono lavoratori dipendenti, mentre i restanti sono collaboratori esterni, tirocinanti o consulenti.

Il buon operato dell'organizzazione è stato premiato nel maggio 2019 dalla Commissione Europea con il riconoscimento *Europa Nostra* nella categoria Educazione, Formazione e sensibilizzazione, e con l'*European Heritage Award* presso il Congresso del Patrimonio Europeo a Parigi.

---

patrimonio di dimore storiche in tutta Europa. Ulteriori informazioni disponibili su <http://www.europeanhistorichouses.eu/>

<sup>7</sup> *Europa Nostra* è stata fondata nel 1963 a Parigi, con l'obiettivo di proteggere il patrimonio culturale europeo. La missione dell'organizzazione è quella di dar voce ad un movimento di sostegno culturale al patrimonio europeo e di promuovere i benefici che ne derivano dalla protezione. Ulteriori informazioni disponibili su <https://www.europanostra.org/>

<sup>8</sup> *Borletti-Buitoni Trust* è un'organizzazione strutturata per sostenere il percorso di musicisti all'inizio della loro carriera a realizzare progetti e a sostenere il loro percorso. Essere selezionati dal loro comitato è uno dei riconoscimenti più importanti a livello europeo e si serve di un apparato di selezionatori comprendente i più famosi musicisti sulla scena internazionale. Ulteriori informazioni disponibili su <https://www.bbtrust.com/>

## 2.2 Una prima importante idea innovativa: il modello di economia circolare

L'intuizione di Francesca Moncada che ha permesso a *Le Dimore del Quartetto* di ottenere uno sviluppo sorprendentemente rapido per un'associazione neonata in un settore caratterizzato da una certa rigidità, è scaturita dall'individuazione di una serie di bisogni di origine e natura differenti, ma con un'interessante possibilità di sinergia.

Una prima constatazione riguarda le difficoltà dei giovani quartetti e trii nel trovare spazi non onerosi dove soggiornare, non solo durante i corsi di perfezionamento, ma anche nei periodi di sessioni di studio e di preparazione di concorsi o concerti. Come dichiarato da Francesco Massimino, violoncellista del Trio Chagall e membro de' *Le Dimore del Quartetto* dal 2019, "non è semplice trovare luoghi idonei ad accogliere un gruppo che necessita di un pianoforte di buona qualità, sale con acustica idonea alle prove e allo studio. Soprattutto durante le *masterclass* lontane da casa, che sono molte durante tutto il corso dell'anno, sentiamo l'esigenza di un posto dove sperimentare e sviluppare le idee e i consigli ricevuti dagli insegnanti". A questa considerazione si aggiunge l'esigenza, per quei giovani gruppi con un'esperienza performativa ancora acerba, di confrontarsi con il pubblico in un contesto "protetto" che si avvicini il più possibile a quello del vero e proprio concerto. La riuscita nei concorsi o negli *showcase* – i concerti vetrina per direttori artistici e agenti – non dipende esclusivamente dalla qualità dello studio "domestico", ma anche dalla capacità di gestire momenti di alta tensione emotiva, che altrimenti potrebbe compromettere significativamente l'esecuzione finale. Sperimentare queste condizioni di ansia da prestazione in circostanze meno impegnative e più facilmente gestibili è senz'altro formativo.

In un contesto completamente diverso, l'*Associazione Dimore storiche italiane* ha sempre sentito la necessità di nuove opportunità di visibilità, dal momento che la *mission* dichiarata dall'organizzazione consiste proprio nella promozione delle residenze d'epoca italiane. I più di trentasettemila edifici storici portano i segni, soprattutto a partire dalla crisi del 2008, dell'aggravarsi del problema della manutenzione che, quando è carico dei proprietari privati, risulta eccessivamente onerosa, rispetto ai ricavi provenienti da visite ed eventi. A ciò si aggiungono le

considerazioni del *Rapporto annuale sul patrimonio culturale privato 2020* che evidenziano la situazione tuttora presente del “potenziale inespresso insito nello stesso patrimonio privato: se circa 2500 musei pubblici accolgono annualmente 49 milioni di visitatori (quindi 19660 visitatori l’uno di media) è evidente che il patrimonio privato con circa 9400 dimore e 45 milioni di visitatori (quindi 4700 visitatori l’uno di media) ha ancora un potenziale enorme. Potenziale che, se sviluppato, potrebbe diventare il reale catalizzatore dell’auspicato sviluppo dei territori” (di Thiene, 2020).

Dalla volontà di esprimere il potenziale delle dimore storiche e dalla necessità di contesti di studio per i giovani gruppi è nata l’idea che, costituendo *Le Dimore del Quartetto*, sarebbe stato possibile creare in una rete comune una collaborazione sinergica tale da produrre valore aggiunto per entrambe le situazioni. La realizzazione di per sé non richiedeva investimenti in quanto basata sul semplice incrocio dei bisogni: come affermato da Francesca Moncada, “la forza del progetto sta nella sua semplicità. Ho pensato di mettere in comunicazione due mondi affascinanti che hanno risorse preziose ed esigenze interscambiabili”.

La cooperazione è stata pertanto realizzata e tuttora è impostata nel seguente modo: l’*ensemble* membro può far richiesta di ospitalità gratuita presso una dimora storica di una determinata area geografica per un periodo che dura al massimo una settimana. Una volta trovata una residenza disponibile, unico dovere del gruppo è proporre un concerto di restituzione, non retribuito, la cui organizzazione e promozione è a cura dei proprietari dell’abitazione con il sostegno del *team* de *Le Dimore del Quartetto*.

Ospitare un gruppo da camera non richiede agli attori economici alcun un esborso al di fuori delle spese di alloggio sostenute dai proprietari, dal momento che il vitto è facoltativo. Questi costi, inoltre, possono essere facilmente coperti dalle offerte libere elargite dagli spettatori del concerto di restituzione che per regola deve essere ad ingresso gratuito.

Si crea in questo modo un tipo di rapporto assimilabile all’economia circolare, basato su un semplice scambio: le dimore costituiscono un’opportunità di minimizzazione di costi e di visibilità per i giovani musicisti e a loro volta questi ultimi diventano una

risorsa preziosa per quanto concerne la valorizzazione del patrimonio culturale. L'espressione *economia circolare* si riferisce in senso lato a quei sistemi economici in grado di rigenerarsi e di garantire una propria sostenibilità in maniera duratura ed è la prima volta che un modello del genere è stato applicato al settore della musica classica in modo sistematico in Italia. L'esempio in natura di questo paradigma è dato dai cicli naturali: i processi non hanno scarti e le risorse mantengono il loro valore e la loro utilità in ogni momento, come avviene nello scambio di sostanze chimiche tra respirazione cellulare e fotosintesi clorofilliana. Dalla fine degli anni Sessanta si è assistito ad una maggior attenzione nei confronti dell'applicazione di tale modello in settori privati nell'ottica di un approccio allo sviluppo umano più sostenibile. Come descritto da Mezzano (2019), "un'organizzazione è una buona organizzazione se sa creare un ambiente capace d'innescare percorsi virtuosi che favoriscono la sostenibilità dello sviluppo, anche basandosi sulla capacità di resilienza delle persone". In questi termini si comprende come i bisogni delle dimore diventino un'opportunità per i gruppi da camera e viceversa.

L'esperienza del concerto di restituzione s'inserisce inoltre nel discorso della promozione della musica classica al di fuori dei grandi centri urbani: la minor frequenza nelle sale dei residenti in zone extraurbane si sposa bene infatti con la distribuzione delle dimore d'epoca, di cui, come evidenziato dal prof. Luciano Monti (2021) "una notevole fetta non sta, come si potrebbe immaginare, nei centri urbani, ma nei piccoli borghi: quasi un quarto è infatti in comuni con meno di 5mila abitanti". La promozione dei concerti, essendo delegata ai proprietari delle residenze storiche, possiede quel carattere di capillarità e di articolazione sul territorio tale da raggiungere un target diverso da quello a cui solitamente si indirizza la comunicazione istituzionale delle associazioni concertistiche. In molti casi, data la capienza limitata dei salotti delle dimore, i proprietari stessi si occupano di formulare inviti e di diffondere per via diretta la notizia dell'evento. Semplici cittadini privati divengono così collaboratori importanti nelle azioni di *marketing* degli eventi organizzati da *Le Dimore del Quartetto*. Pur non avendo una formazione specifica, essi risultano la realizzazione concreta della definizione data da Colbert (2000) del marketing dello spettacolo dal vivo, ovvero "l'arte di raggiungere quei segmenti di

mercato che possono potenzialmente essere interessati al prodotto [...] per mettere il prodotto in contatto con un numero di consumatori e per raggiungere gli obiettivi coerenti con la missione culturale”.

Il modello innovativo proposto per il futuro della musica da camera tra i giovani si concretizza così esteriormente in un ritorno al passato. La dimensione salottiera del concerto, fenomeno perduto in seguito al calo della funzione sociale della fruizione di concerti, diviene un’ipotesi nuovamente attuabile sotto la spinta di esigenze di tutt’altra natura: la valorizzazione del territorio e il sostegno nella crescita dei giovani musicisti. Queste due linee direttive costituiscono tuttora i cardini dell’attività de’ *Le Dimore del Quartetto* anche relativamente a progetti che si allontanano dal *format* delle residenze artistiche iniziali.

Alcuni dati provenienti dal bilancio sociale del 2020 ci dicono quanto quest’idea abbia saputo creare in pochi anni valore ed esternalità positive per tutti gli *stakeholder* coinvolti: un primo dato che emerge riguarda il risparmio generato dalle attività di residenze per i giovani musicisti a supporto dei loro impegni artistici, che ammonta a 26.080 euro, a fronte delle 31 residenze organizzate – sarebbero state 71, senza le cancellazioni legate all’emergenza sanitaria. Nei 70 concerti realizzati sono stati coinvolti 4623 spettatori il 16% dei quali risultava partecipare al primo concerto di musica classica dell’anno: si tratta di un dato particolarmente significativo, se paragonato alla percentuale di popolazione che almeno una volta nel 2019 si è recata a concerto, pari al 9,9%, secondo gli ultimi dati a disposizione (ISTAT 2020). Un dato ancora critico risulta essere tuttavia la distribuzione dell’età anagrafica nel pubblico dei concerti nel 2020: solo il 14,5% del pubblico ha tra i 25 e i 40 anni, mentre solo il 3,1% è costituito da under 25.

### **2.3 L’introduzione del modello di rete d’impresa nella musica da camera**

L’esperienza di economia circolare adattata alla musica da camera messa in atto da *Le Dimore del Quartetto* è stata un primo esperimento importante per dimostrare come l’importazione di modelli economici da altri settori possa produrre valore. Al di là dell’utilità reciproca derivante dall’interscambio di esigenze, ci si è ben presto resi conto di come il progetto sarebbe stato tanto più efficace quanto più si fosse riusciti

ad includere un numero sempre maggiore di gruppi da camera e di residenze storiche. La selezione dei gruppi nel *network* de *Le Dimore del Quartetto* è stata quindi delegata al Direttore artistico Simone Gramaglia e ha manifestato una crescita costante nel corso degli anni: nel 2017 i gruppi erano 29, nel 2018 sono aumentati a 53, per arrivare a 71 nel 2019.

La constatazione dell'entusiasmo e dell'adesione dei giovani *ensemble* al progetto ha stimolato la direzione artistica e l'amministrazione a cercare nuove modalità di sostegno per i giovani musicisti. Da questa premessa si è sviluppato un discorso di grande interesse che ha coinvolto alcuni dei principali enti concertistici italiani: nel gennaio 2018 è stato infatti firmato un accordo triennale con undici società dei concerti, con l'obiettivo di garantire l'ingaggio dei gruppi membri nelle stagioni concertistiche.

Nonostante una tale crescita possa risultare sorprendente per la velocità dei tempi di realizzazione, spiega il Direttore artistico Simone Gramaglia: "il passaggio è stato naturale, anche se non immediato: l'esperienza delle residenze artistiche era andata così inaspettatamente bene che abbiamo trovato tantissime società di concerti felici di partecipare. Con Francesca Moncada abbiamo subito capito: il passo successivo per un gruppo che vuol provare a lavorare insieme è suonare".

Garantire un primo contatto tra musicisti ed enti organizzatori ha costituito senza dubbio un'innovazione importante e senza precedenti in Italia, ma un aspetto forse ancora più significativo è stata la creazione di una rete tra gli enti stessi, in un panorama storicamente molto frammentato e spesso in reciproca competizione. Portare alcune società concertistiche - abituate ad immaginare l'attività musicale esclusivamente entro i propri confini territoriali - a ragionare in una prospettiva nazionale ha rappresentato una prima apertura verso un nuovo modo di pensare il mercato della musica da camera che ha avuto evidenti sviluppi sino ad oggi: tra tutti la creazione del *Comitato AMUR*<sup>9</sup>, rete autonoma che coinvolge diciotto delle principali società concertistiche italiane.

---

<sup>9</sup> Il *Comitato AMUR* è stato fondato il 10 aprile 2020 e vuole riunire istituzioni operanti nel settore della musica classica, promuovere attività ed obiettivi comuni attraverso mezzi e progetti condivisi. In particolare, gli obiettivi riguardano la valorizzazione della programmazione artistica dei membri iscritti, la creazione di

Il *network* creato da *Le Dimore del Quartetto* si inserisce quindi in un modello teorico più ampio assimilabile alla rete d'impresa: il discorso, ormai stabilmente assorbito dalle scienze economiche, era stato in prima istanza sviluppato da studi sociologici e antropologici – in particolare con Lloyd Warner e la scuola di Manchester nella prima metà del Novecento – ed identificava nel concetto di rete “un’associazione informale di individui, legati da un sentimento di gruppo e organizzati sulla base di talune norme di comportamento stabilite dal gruppo stesso” (Provasi, 2015). Oggigiorno i contratti di rete, introdotti nell’ordinamento giuridico italiano nel 2009<sup>10</sup>, permettono alle imprese che ne fanno parte di realizzare progetti e conseguire obiettivi condivisi, mantenendo una propria autonomia, ampliando l’offerta, incrementando la capacità innovativa, dividendo i costi e accedendo a ulteriori finanziamenti.

Con il contratto firmato nel gennaio 2018 da *Le Dimore del Quartetto* si è venuto così a costituire il modello di *rete centrata* o *impresa rete*, in cui una singola organizzazione – in questo caso *Le Dimore del Quartetto* – assume il ruolo di centro delle relazioni. Nell’impresa rete, in accordo con quanto afferma Butera (2014), “si attua la coesistenza di forme diverse di controllo e di influenza, dove il controllo gerarchico, l’influenza e potere, le relazioni negoziali e l’autonomia coesistono” e in questa direzione si sviluppa la selezione dei gruppi che vengono fatti esibire nelle rassegne concertistiche. La scelta viene effettuata tenendo conto sia delle esigenze di repertorio e di tipo di concerto della singola rassegna, sia della *policy* de’ *Le Dimore del Quartetto*: “Il criterio di selezione è sempre basato sulla qualità – spiega il M° Gramaglia – e, dal momento che tutti i gruppi selezionati sono validi, cerchiamo poi di tener presente chi ha già avuto molto da noi e chi può avere di più”. In questo modo dalla proposta di una rosa di gruppi idonei per il concerto l’ente normalmente sceglie chi di più si addice alle necessità del cartellone.

La creazione di un *network* all’interno del circuito musicale italiano ha una preziosa ripercussione positiva anche sui giovani gruppi. Senza la rete, infatti, ogni ensemble che venisse chiamato da un ente per un concerto, avrebbe poche possibilità di

---

progetti condivisi e la partecipazione unitaria a reti internazionali. Ulteriori informazioni disponibili su <https://www.comitatoamur.it/>

<sup>10</sup> Decreto legge 10 febbraio 2009, n. 5 convertito, art. 3, con modificazioni dalla Legge 9 aprile 2009, n. 33.

essere conosciuto altrove e poter essere ricontattato da altre società di concerti. L'unica aspettativa sarebbe un nuovo invito nella medesima stagione negli anni successivi. Diverso è invece il concerto in rete, in cui la partecipazione ad un evento apre le porte a inviti degli altri enti membri. Un contributo importante in questo senso è stato dato da *Musica con Vista*, festival nato dall'incontro de *Le Dimore del Quartetto* con il *Comitato AMUR*. Il festival ha proposto 16 concerti in 12 diverse città coinvolgendo 8 quartetti e 3 trii. Nell'anno del 2020, che pure ha subito una brusca frenata in termini di concerti realizzati – 71 contro i 192 nel 2019 e i 149 nel 2018 – si sono generati ricavi per musicisti da corrispettivo per prestazioni concertistiche pari a 49.000 euro.

## **2.4 Sostegno dei giovani**

Accanto ai due rami principali d'attività de' *Le Dimore del Quartetto*, l'idea di sostenere i giovani gruppi da camera nel loro percorso ha dato vita a numerosi progetti di diversa natura e dimensione. Definire il ruolo dell'organizzazione nei confronti dei musicisti non risulta semplice e, interpellato sulla questione, il M° Gramaglia ha affermato: "*Le dimore* non si sono mai identificate con le agenzie, noi vogliamo supportare e promuovere i giovani gruppi. Di conseguenza agenzia e *Dimore* sono due circuiti paralleli: per arrivare a suonare in società concertistiche importanti serve avere quella credibilità necessaria per presentarsi di fronte a direzioni artistiche che puntano all'eccellenza".

Si racchiude in queste parole il senso della risposta che *Le Dimore del Quartetto* ha dato al problema del *gap* che intercorre tra la fine degli studi e il raggiungimento di una vita professionale stabile. Il sostegno offerto ai gruppi vuol essere uno strumento affinché l'arco temporale venga ridotto il più possibile (quando non è possibile eliminarlo e, nella maggior parte dei casi, non lo è), affinché i gruppi possano trarre il massimo giovamento da un ulteriore periodo di formazione e crescita forzato.

In quest'ottica il lavoro si è sviluppato nella direzione della formazione di tutte le competenze, musicali e non, che determinano la riuscita di una carriera professionale di un musicista.

Sulla scia dell'esperienza delle residenze, sono state organizzate negli ultimi anni le

*Espresso Masterclass*, corsi intensivi di tre giorni con Maestri internazionali presso alcune delle dimore storiche *partner*. I gruppi, selezionati dalla direzione artistica all'interno della rete, vi partecipano con borsa di studio e a loro carico rimangono soltanto le spese di viaggio.

Un'ulteriore iniziativa di recente avvio e di più ampia portata è *MUSA – European young MUicians soft Skills Alliance*, un progetto europeo di formazione professionale per giovani quartetti d'archi volto a sviluppare conoscenze, abilità e competenze imprenditoriali fondamentali per la carriera. In questo caso si ritrova uno dei tratti distintivi dell'operato de' *Le Dimore del Quartetto* ovvero il costante tentativo di costruire nuovi *network*: il progetto è nato da una *partnership* composta da *Le Dimore del Quartetto* in qualità di capofila, *IED – Istituto Europeo di Design*, il *Centro di Ricerca ASK*<sup>11</sup>, *ProQuartet*<sup>12</sup>, e altri membri. I corsi di formazione, infatti, sono pensati per svilupparsi in Italia, Portogallo, Francia, proponendo rispettivamente i seguenti argomenti: *The string quartet image strategy*, *Cross-fertilization among the arts* e *Recording and market distribution, physical and mental preparation*. Il progetto pilota è ancora in fase di attuazione, ma ben si inserisce nella direzione internazionale di sviluppo del settore della musica classica, improntato non solo alla qualità artistica, ma anche alla capacità di rispondere in maniera consapevole alle esigenze e alle sfide del mercato.

## 2.5 Sostenibilità

Sulla scia dell'analisi di alcune delle iniziative portate avanti da *Le Dimore del Quartetto*, viene spontaneo domandarsi come questi progetti siano stati sostenuti economicamente e in quale misura nel lungo termine sarà possibile espandersi. I

---

<sup>11</sup> Il *Centro di ricerca ASK - Laboratorio di economia e gestione delle istituzioni e delle iniziative artistiche e culturali* - è stato fondato all'interno dell'*Università "L. Bocconi"* di Milano con la finalità di promuovere e realizzare attività di ricerca, attività di progettazione culturale e di gestione di istituzioni culturali. I settori di cui si occupa in particolare sono beni, patrimonio, tradizioni e produzioni artistiche e culturali, industrie culturali, *entertainment* e turismo. Ulteriori informazioni disponibili su [https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/bocconi/sitopubblico\\_it/albero+di+navigazione/home/docenti+e+ricerca/ricerca/centri+di+ricerca/ask\\_gaiardoni+2008+09+19+04+44](https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/bocconi/sitopubblico_it/albero+di+navigazione/home/docenti+e+ricerca/ricerca/centri+di+ricerca/ask_gaiardoni+2008+09+19+04+44)

<sup>12</sup> *ProQuartet* è un'associazione trentennale con sede a Parigi che si occupa del sostegno e dell'inserimento professionale dei giovani complessi cameristici. In concreto si occupa di produzione e diffusione di concerti, di formazione e azione culturale. Ulteriori informazioni disponibili su <https://www.proquartet.fr/>

numeri dell'attività, fatta eccezione per il 2020, in cui l'emergenza sanitaria ha colpito duramente il settore dello spettacolo, hanno sempre mostrato un *trend* in crescita costante in termini di concerti e residenze organizzate e di partecipazione di gruppi e dimore.

Per comprendere l'attuale situazione dell'impresa e la sua reazione alla crisi pandemica, è utile fare alcune considerazioni in merito al bilancio d'esercizio dell'anno 2020. Avendo *Le Dimore del Quartetto* assunto il 10 marzo 2020 la forma giuridica della S.r.l. Impresa Sociale, si ritiene preferibile analizzare i dati dell'attività del 2020, in ragione del cambio di regime fiscale e normativa giuridica di riferimento. Come infatti indica la nota integrativa, non è possibile fare una comparazione con i risultati contabili degli anni precedenti.

Il primo dato che può essere utile per analizzare la situazione reddituale riguarda i ricavi: dei 171.783 euro totali, più della metà, circa il 62%, proviene da donazioni e bandi pubblici. È questo un dato in linea con il settore, in cui i ricavi da prestazione dall'attività esercitata coprono solo una parte delle entrate e che necessita di un sostanzioso contributo pubblico proveniente dalle sovvenzioni.

Dei ricavi da vendite e prestazioni, essendo limitata l'organizzazione di eventi in autonomia in favore delle collaborazioni con enti concertistici, si trova come voce prevalente nei ricavi quella proveniente da enti concertistici, clienti privati, aziende e altre organizzazioni (12% del totale): i partner delle reti costituite devono remunerare il servizio artistico offerto da *Le Dimore del Quartetto* nella proposta dei gruppi e nell'organizzazione e promozione di ciascun concerto. Allo stesso modo gli ensemble membri e le dimore storiche sono tenuti a pagare una quota annuale per i servizi erogati dall'organizzazione e queste vanno a costituire rispettivamente l'11% e il 4% dei ricavi totali.

Alla voce dei costi, emerge come le principali spese riguardino la retribuzione del personale (42% del totale) e il godimento dei servizi (50%). Nel 2020, il personale dipendente era costituito da due dipendenti, a cui se n'è aggiunto un altro nell'ultimo anno, e vorrebbe essere portato a quattro elementi stabili, come spiegato da Alice Bovone, *Chief operating officer* de' *Le Dimore del Quartetto*. Nel caso di nuovi

progetti e di assegnazione di bandi, l'ottica è quella di servirsi di ulteriori collaboratori, assunti solo per gli specifici progetti.

Il risultato di esercizio nel 2020 è stato positivo e corrispondente a 1.754 euro.

Per quanto riguarda la situazione patrimoniale, grande impatto sembra avere la vittoria del bando Europeo per il progetto *MUSA*, co-finanziato dal programma *Erasmus+* dell'Unione Europea, che pone nuove sfide e possibilità di crescita. Circa un terzo dell'attivo del 2020 è determinato dai risconti attivi, così come più della metà del passivo è costituito dai risconti passivi relativi al il progetto in questione. È ragionevole pensare che la realizzazione di *MUSA* richiederà una crescita strutturale che potrebbe portare *Le Dimore del Quartetto* ad affacciarsi su un orizzonte più ampio di quello nazionale, ma al tempo stesso rischia di sovraesporre un'organizzazione ancora giovane in termini di capitale netto e redditività.

## CAPITOLO 3

### 3.1 Considerazioni sull'originalità della spinta innovativa

Nel 2018, *Le Dimore del Quartetto* vinceva il bando *iC-innovazioneCulturale* di Fondazione Cariplo e in questo modo otteneva un percorso di accompagnamento sulla progettazione dell'impresa culturale. Il bando, finalizzato a “sostenere l'avvio e lo sviluppo di attività imprenditoriali ad alto tasso di innovazione culturale” ben testimoniava la direzione che l'allora Associazione aveva già delineato e che si sarebbe sviluppata negli anni futuri.

Volendo analizzare il contributo che l'esempio di questo caso può offrire al settore della musica da camera e non solo, si ritiene utile sintetizzare i passaggi che hanno caratterizzato il percorso dell'organizzazione.

Abbiamo visto che il punto di partenza di ogni riflessione e di ogni intuizione è stata l'individuazione di bisogni trasversali, principalmente le difficoltà lavorative dei giovani *ensemble* nel loro percorso verso la carriera e la crisi di pubblico. Una volta analizzati questi aspetti, il passo successivo è stata la scelta di una risposta efficace. Ad una prima lettura, queste fasi non rappresentano un approccio innovativo, così come le risposte date non costituiscono modelli nuovi e mai utilizzati in economia: il modello dell'economia circolare è applicato nei sistemi produttivi dagli anni Settanta, così come la letteratura sulle reti di impresa ha goduto di numerosi e fecondi apporti nel medesimo periodo.

L'aspetto interessante dell'innovazione non è stata dunque la scoperta di nuovi modelli economici, bensì l'applicazione sapiente di modelli e paradigmi già a disposizione, e tuttavia ignorati nel settore musicale. L'esperimento delle residenze artistiche è stato emblematico da questo punto di vista: non sono serviti investimenti o transizioni, non si è inventato nulla. È stato sufficiente fare in modo che giovani gruppi, che altrimenti avrebbero organizzato le prove nelle aule delle accademie e soggiornato in hotel, venissero ospitati in alcune dimore, che altrimenti sarebbero rimaste probabilmente vuote.

Allo stesso modo nella creazione di circuiti concertistici, non è servito rivoluzionare

un settore con una forte tradizione: è bastato sviluppare modelli economici già esistenti, le reti d'impresa, in un contesto che ancora non li prevedeva. In questo modo, il valore e significato artistico del concerto non è stato nemmeno toccato. Come sintetizzato da Simone Gramaglia, "per avvicinare nuovo pubblico non serve smettere di vestirsi di nero sul palco o stravolgere l'organizzazione di un concerto: bisogna intervenire sulle condizioni esterne alla performance, su tutto ciò che riguarda il ruolo dello spettatore, fino al momento in cui non si siede ed inizia ad ascoltare la musica".

Certamente la strada percorsa non è stata facile, né scontata e il grande merito dei risultati raggiunti in così poco tempo va all'acume e all'avvedutezza di Francesca Moncada e di Simone Gramaglia.

Al di fuori del caso virtuoso de *Le Dimore del Quartetto*, resta l'interrogativo del perché non vi sia stato un orientamento all'innovazione fino ad oggi in un settore che versa in una situazione critica già da diverso tempo. Probabilmente il vincolo delle norme giuridiche e l'agio delle sovvenzioni costituiscono in prima istanza una ragione dell'immobilismo, ma va sottolineato che la carenza di competenze manageriali nelle direzioni artistiche e un orientamento indirizzato in misura significativa al prodotto e non al marketing costituiscono certamente un ostacolo all'espansione del settore in termini di eventi realizzati e di coinvolgimento di nuovo pubblico.

### **3.2 Aspetti critici e sfide nel panorama italiano ed europeo**

Le iniziative realizzate da *Le Dimore del Quartetto* in questi anni delineano un quadro di un'organizzazione giovane e dinamica, dal significativo impatto innovativo e capace di diffondersi agilmente su tutto il territorio nazionale ed aperto a prospettive sovranazionali. Il modello attuale è in grado di svilupparsi in molteplici direzioni proponendo alcune soluzioni interessanti per rispondere a problemi e bisogni che da anni affliggono il settore e verso cui le iniziative passate si sono spesso rivelate inefficaci.

Appare in ogni caso chiaro che questioni di portata molto ampia, come lo squilibrio tra il numero di artisti di qualità e la relativa modesta quantità di eventi organizzati, con conseguenti livelli di concorrenza elevati e basso potere contrattuale dei musicisti, creano dinamiche di settore che sono inevitabili anche all'interno de' *Le Dimore del Quartetto*. Queste situazioni, tuttavia, non dovrebbero e non possono essere affrontate da una sola associazione, bensì richiederebbero un intervento istituzionale a livello sistemico. Ciononostante, qualche considerazione può essere fatta in relazione ai rischi e alle sfide che attendono l'impresa nei prossimi anni.

Un primo aspetto problematico può essere individuato nei circuiti di promozione dei giovani musicisti in Italia. A livello nazionale si assiste ad un certo interesse nei confronti delle giovani formazioni, che si concretizza nella creazione di rassegne esclusivamente giovanili, come accaduto ad esempio con *Musica con Vista*. Queste stagioni concertistiche parallele sortiscono a lungo andare una duplice effetto: da un lato costituiscono efficacemente un sostegno economico ed un momento di visibilità per gli artisti selezionati; dall'altro creano una situazione di ghettizzazione giovanile, dal momento che il requisito essenziale dell'età anagrafica prevale in prima battuta sulla qualità musicale. Nella logica di "un giovane vale l'altro", si perde la dimensione individuale e particolare dell'artista: accade assai frequentemente di assistere a giovani musicisti che riescono a costruire una carriera anche significativa nelle rassegne giovanili, ma che, non appena travalicano il confine della gioventù, si ritrovano esclusi dai circuiti delle stagioni principali per non aver saputo o potuto programmarne il passaggio a tempo debito. *Le Dimore del Quartetto*, grazie alla fitta rete di interlocutori a disposizione, può fare molto per l'inserimento dei giovani meritevoli nel mercato professionale definitivo, senza limitarsi all'anticamera del concertismo, che rischia di creare false illusioni.

Da un punto di vista economico, un aspetto determinante per la sopravvivenza di un'organizzazione che, nonostante l'ottimo operato, appare ancora di dimensioni limitate, riguarda la scalabilità nel mercato. La capacità di espandersi senza incontrare particolari limiti intrinseci nel tipo di attività svolta o in alcune risorse richiede la possibilità di ampliare la struttura. Le fragilità, in questo momento storico dell'impresa, appaiono legate alla situazione reddituale da vendite e prestazioni,

troppo ridotte rispetto alle sovvenzioni. Se le sovvenzioni possono aumentare con la partecipazione a bandi europei e con la conduzione di progetti internazionali di ampio respiro, allo stesso tempo non costituiscono un'entrata stabile e costante. La necessità di generare ricavi da attività propria ed autonoma resta uno degli aspetti che determinerà la crescita e lo sviluppo dell'impresa nei prossimi anni.

L'accesso a nuove aree geografiche – è recente la notizia della prima dimora partner negli USA – costituisce un'altra nuova sfida che richiederà la sperimentazione di nuovi paradigmi operativi. In Italia la capacità di far rete, aldilà della competenza e delle capacità di comunicazione, è stata determinata da rapporti consolidati di conoscenze personali e dalla vicinanza geografica; accostarsi a nuovi contesti culturalmente distanti richiederà una pianificazione molto meticolosa e previdente ed un approccio rispettoso delle differenze legate alla multiculturalità. Inoltre, l'espansione internazionale implica una convivenza con organizzazioni concorrenti che in Italia – ad eccezione di qualche neonata associazione – pressoché non esistono. Per fare un esempio, svolgono attività simile a quella de *Le Dimore del Quartetto* l'associazione *ProQuartet* in Francia ed *ECMA - European Chamber Music Academy*<sup>13</sup> a Vienna: saper dialogare e collaborare con tutte queste istituzioni sarà determinante per comprendere l'orizzonte operativo dei prossimi anni de' *Le Dimore del Quartetto*.

### **3.3 Inserimento dell'innovazione in un quadro più ampio**

In termini generali si può inserire senza difficoltà l'operato de *Le Dimore del Quartetto* nei limiti della definizione di innovazione che ci è data dall'OCSE, ossia “*l'implementazione di un prodotto o di un processo, nuovo o considerevolmente migliorato, di un nuovo metodo di marketing o di un nuovo metodo organizzativo con riferimento alle pratiche commerciali, al luogo di lavoro e alle condizioni esterne*”. Sia

---

<sup>13</sup> *ECMA - European Chamber Music Academy* è la più importante accademia europea per la formazione di giovani gruppi da camera. Offre sessioni di lezioni nelle principali capitali europee e si occupa della valorizzazione e della promozione degli *ensemble* membri. Ulteriori informazioni disponibili su <https://www.ecma-music.com/en/>

le iniziative di residenza, sia la creazione di circuiti rientrano nel quadro di processi nuovi e non ancora esistenti nella musica da camera.

La spinta innovativa dell'operato de' *Le Dimore del Quartetto* non ha mai posseduto il carattere della *distruzione creativa* di Schumpeter (1934), consistente in un "processo di mutazione industriale che rivoluziona incessantemente la struttura economica dall'interno, distruggendo senza sosta quella vecchia e creando sempre una nuova": un approccio di tal genere sarebbe più facilmente pensabile in un sistema privato non sottoposto a normative e vincoli per l'accesso a sovvenzioni. È un'idea per il momento poco attuabile, in quanto la dipendenza dai fondi pubblici impone un atteggiamento di conservazione nei confronti dell'assetto tradizionale. Per queste ragioni, può risultare poco significativo accostare il modello di *disruptive innovation*, in quanto, tra l'altro, non è mai stata intenzione dichiarata dei fondatori quella di sovvertire il sistema tradizionale di organizzazione di concerti. Ogni idea è stata oggetto di riflessione per capire come potesse essere inserita in maniera fluida in un sistema già consolidato. Di conseguenza non è possibile parlare, in riferimento a *Le Dimore del Quartetto*, di innovazione radicale, che normalmente dà origine a prodotti e servizi nuovi portando alla nascita di nuovi segmenti di mercato. Addirittura, l'obiettivo in questo senso è quello di conservare il momento del concerto, concentrando gli sforzi di trasformazione sulle condizioni e sulle dinamiche attorno e fuori dall'evento.

Un discorso diverso riguarda la collocazione delle iniziative realizzate rispetto al concetto di *innovazione incrementale*: Antonella Laino (2016) descrive quest'ultima come "una modifica, un miglioramento, un consolidamento di un prodotto o un processo già esistenti". Se è facile ritrovarsi nella prima parte dell'asserzione, tuttavia non si può dire con esattezza che il modello, il *format* dei concerti di restituzione e delle residenze già esistesse: esisteva sporadicamente il concerto dislocato, il concerto salottiero e anche l'ospitalità di giovani gruppi per generosità dei proprietari; un sistema strutturato e consolidato che permettesse la replicabilità di questo format su territorio nazionale, realizzando una rete che raccogliesse gli interlocutori di questo progetto, è un elemento dalla marcata novità. Analogamente, il circuito di società concertistiche creato da *Le Dimore del Quartetto* non mina né

modifica l'attività singola di ciascuna di loro eppure permette la creazione di progetti radicalmente nuovi, come il festival di *Musica con vista*, che nell'orizzonte nazionale non erano mai stati pensati. Il confine tra nuovo e vecchio, nelle iniziative realizzate, risulta spesso sottile: questo si spiega con la *mission* dell'impresa, ovvero proporre qualcosa di nuovo per conservare e salvare il vecchio.

Un altro paragone interessante tra l'operato de' *Le Dimore del Quartetto* e la letteratura sull'innovazione riguarda la vicinanza al modello di *open innovation* tracciato da Chesbrough (2006). Secondo quest'ultimo, il modello di business dell'azienda singola assolve a due funzioni: crea valore aggiunto ad un prodotto e acquisisce una porzione di quel valore nell'attività in cui l'azienda gode di vantaggio competitivo. I modelli aperti in quest'ottica creano valore sfruttando molte più idee e contando su una maggiore varietà di concetti esterni. Da questo punto di vista il progetto dell'impresa può dirsi di successo anche grazie all'approccio verso le idee esterne – si pensi agli stimoli e al dialogo con associazioni straniere come *Jeunesses musicales* e *ProQuartet* – lasciando allo stesso tempo che le proprie idee vengano sfruttate da altri, nei circuiti di rete e nelle partnership. Questo modello di *business* più aperto ha portato a diversi benefici: ha ridotto i costi di innovazione nella programmazione di festival (la collaborazione con altri enti ha infatti permesso di accedere all'esperienza e alle risorse di organizzazione delle singole società), ha accelerato il *time to market* (come accaduto nella realizzazione dell'esperienza delle residenze presso le dimore, che sono partite immediatamente), ha consentito di condividere i rischi con altri soggetti (come avviene per il progetto *MUSA*) in collaborazione con altre istituzioni italiane e straniere.

Tutti i tratti sopra elencati evidenziano l'originalità e la singolarità del progetto de' *Le Dimore del Quartetto*, che è stato in grado di sfruttare anche i limiti del contesto economico per trovare soluzioni e ricevere stimoli provenienti da molteplici direzioni. La particolarità del settore della musica da camera e la versatilità delle iniziative non rendono possibile incasellare il fenomeno nei modelli teorici che ci sono dati dalla letteratura; per questo motivo l'interesse del caso in questione non va letto come una conferma della bontà di un dato modello innovativo: la lezione del progetto de' *Le Dimore del Quartetto* può essere piuttosto la dimostrazione dell'esistenza di

potenzialità di innovazione anche laddove le condizioni iniziali risultino apparentemente proibitive.

## CONCLUSIONI

Le iniziative e i progetti realizzati da *Le Dimore del Quartetto* costituiscono un esempio di grande interesse riguardo a quanto è possibile fare nel settore concertistico e, in generale, in quello culturale. A maggior ragione interessante è la dimostrazione che dalla constatazione di necessità e carenze strutturali di settore è possibile importare modelli innovativi che non si scontrino con la fitta rete di vincoli giuridici ed economici preesistenti. Come tutti i modelli virtuosi, i progetti de *Le Dimore del Quartetto* lasciano stimoli e insegnamenti che possono essere riproposti e adottati positivamente anche in altre imprese o settori.

L'esempio de' *Le Dimore del Quartetto* è poi interessante per l'effettivo sostegno alle formazioni cameristiche. Chi scrive è studente di musica e parte di un *ensemble* membro dell'organizzazione e ha potuto riscontrare personalmente l'impatto e l'impegno verso i gruppi da camera in termini di opportunità, sostegno economico da remunerazione dei concerti e risparmio nei costi dalle residenze artistiche. Non è presente in Italia un'altra organizzazione così ben strutturata ed organica per il sostegno dei giovani musicisti e l'esistenza di questo progetto favorisce l'allineamento dell'Italia ai programmi di sostegno dei musicisti che in altri paesi d'Europa, come Francia, Germania e Svizzera, sono decisamente più sviluppati.

In ultima istanza, in riferimento alla musica classica in Italia, il caso della musica da camera mostra quella che dovrebbe essere la direzione generale in termini di analisi del mercato e programmazione. L'equilibrio tra conoscenze artistiche e competenze manageriali è argomento molto sottile nel contesto italiano, dove spesso le prime prevalgono nettamente sulle altre. È necessario ripensare questo rapporto affinché la qualità della proposta sia sempre sorretta da un'adeguata sostenibilità economica e organizzativa. La diarchia costituita da Francesca Moncada e Simone Gramaglia è fondamentale nella buona riuscita del progetto: da un lato Francesca Moncada affianca all'impegno professionale una grande passione per la musica da camera, dall'altro Simone Gramaglia è incaricato delle scelte artistiche, ma mostra una grande attenzione verso gli aspetti pratici e le esigenze economiche dell'organizzazione. Proprio le sue parole possono essere compendio del metodo proficuo per una gestione innovativa e consapevole nei contorni di un settore dalla

lunga e preziosa tradizione: “Il mio grande modello è Franz Joseph Haydn: è un esempio da seguire perché oltre ad essere stato un genio, un grande compositore e un eccellente polistrumentista, è stato un grande manager di se stesso e di tutte le questioni extra-musicali che ha dovuto gestire. Nella musica è importante acquisire tutte le competenze del mestiere, a partire dal gesto musicale, fino alle competenze non strettamente artistiche”.

## FONTI

### Bibliografia

- Albano V., Missikoff O. (2006). "Un equilibrio tra conservazione, formazione, fruizione e valorizzazione del patrimonio". In Granelli A., Tracò F. (a cura di). *Innovazione e cultura*. Milano: Il sole 24 ore, pp. 183-185.
- Arosio F. M. (a cura di) (2008). *Statistiche culturali Anno 2006*. annuari n. 46- 2008. Istituto Nazionale di Statistica. Roma: Sergio Oliva, p.106.
- Bentoglio A. (2003). *L'attività teatrale e musicale in Italia*. Roma: Carocci. pp, 13-14.
- Chesbrough H. (2008). *Open: Modelli di business per l'innovazione*. ed. ital. (ed. orig. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Cambridge, MA: Harvard Business Press). Milano: Egea, pp. 1-10.
- Holden J. (2008). *Democratic culture opening up the arts to everyone*. London: Demos.
- Istituto Nazionale Di Statistica (2017). *Annuario Statistico Italiano 2017*. Roma: StreetLib, p. 355.
- Istituto Nazionale Di Statistica (2018). *Annuario Statistico Italiano 2018*. Roma: StreetLib, p. 363.
- Istituto Nazionale Di Statistica (2020). *Annuario Statistico Italiano 2019*. Roma: StreetLib, p. 407.
- Laino A. (2016). *L'innovazione nell'analisi economica*. Milano: Franco Angeli, pp.10-24.
- Marchetti F., Monti L. (a cura di) (2020). *Osservatorio patrimonio culturale privato; I rapporto 2020*. Roma: Gangemi Editore International, p.14.
- Micozzi G. (2009). *Marketing della cultura e territorio*, Milano: Franco angeli, p. 94.
- Montecchi G. (2014). "Teatri d'opera e musica da concerto. La sindrome della «classica»". In M. Santoro (a cura di). *La cultura che conta. Misurare oggetti e pratiche culturali*. Bologna: Il Mulino, pp. 107-174.

Osservatorio dello Spettacolo (2020). *Relazione sull'utilizzazione del fondo unico per lo spettacolo e sull'andamento complessivo dello spettacolo 2019*. Roma: Gangemi Editore, pp.34 ss.

Schumpeter J. A. (1934). *Teoria dello sviluppo economico*. Cambridge MA: Harvard University Press

Sorce Keller M. (1996). *Musica e sociologia*. Milano: Ricordi, p. 89.

## Articoli

Mezzano C. (2019). "Dall'impresa alla società: l'economia circolare come azione sociale". *Economia della cultura*, Fascicolo 1, pp.180-184.

Parola E. (3 giugno 2021). "Musica con vista, la sinergia virtuosa tra classica e turismo". *Corriere*.

Butera F. (2014) "L'Impresa rete e le reti d'impresa». *I quaderni di varia cultura*, Vol. 07.

Provasi R., Monti A. (2015). "Le reti d'impresa come nuovo modello di governance. Evidenze dalla "Bottega del vino di Moncalvo"". *Economia Aziendale Online*, Vol. 6, pp. 35-47.

<<https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=38bc38a3-b470-41bf-be78-ac9afb809414%40redis>> [ultimo accesso: 05/11/2021]

## Documenti Internet

Le Dimore del Quartetto, *Atto Costitutivo*, Milano 2020, p. 3, formato .pdf, disponibile su [https://www.ledimoredelquartetto.eu/iddqwp/wp-content/uploads/2021/04/Dimore-Quartetto\\_Atto-Costitutivo\\_Impresa-Sociale.pdf](https://www.ledimoredelquartetto.eu/iddqwp/wp-content/uploads/2021/04/Dimore-Quartetto_Atto-Costitutivo_Impresa-Sociale.pdf) [ultimo accesso: 05/11/2021]

Le Dimore del Quartetto, *Bilancio sociale 2020*, Milano 2021, formato .pdf, disponibile su [https://www.ledimoredelquartetto.eu/iddqwp/wp-content/uploads/2021/10/Dimore-Quartetto\\_bilancio-sociale2020.pdf](https://www.ledimoredelquartetto.eu/iddqwp/wp-content/uploads/2021/10/Dimore-Quartetto_bilancio-sociale2020.pdf) [ultimo accesso: 05/11/2021]

Le Dimore del Quartetto, *Bilancio di esercizio al 31-12-2020*, Milano 2021, formato .pdf, disponibile su <https://www.ledimoredelquartetto.eu/iddqwp/wp->

<content/uploads/2021/08/bilancio-di-esercizio-2020-le-dimore-del-quartetto.pdf>

[ultimo accesso: 05/11/2021]

## Sitografia

<Amici della musica di Firenze> <https://amicimusicafirenze.it/amici/wp-content/uploads/2021/01/Bilancio-2019-consuntivo.pdf> [ultimo accesso: 05/11/2021]

<Affari Italiani> <https://www.affaritaliani.it/coffee/video/culture/dimore-storiche-risorsa-del-paese-serve-aiuto-dalle-istituzioni.html> [ultimo accesso: 05/11/2021]

<Associazione Dimore storiche italiane>  
<https://www.associazionedimorestoricheitaliane.it/> [ultimo accesso: 05/11/2021]

<Auditorium di Santa Cecilia>  
[https://www.auditorium.com/location/sala\\_santa\\_cecilia-28.html](https://www.auditorium.com/location/sala_santa_cecilia-28.html) [ultimo accesso: 05/11/2021]

<Conservatorio “G. Verdi” di Torino> <https://www.conservatoriotorino.gov.it/sal-concerti/> [ultimo accesso: 05/11/2021]

<Le Dimore del Quartetto> <https://www.ledimoredelquartetto.eu/> [ultimo accesso: 05/11/2021]

<Società del Quartetto di Milano> [https://www.quartettomilano.it/wp-content/uploads/2020/05/2019\\_Rendiconto.pdf](https://www.quartettomilano.it/wp-content/uploads/2020/05/2019_Rendiconto.pdf) [ultimo accesso: 05/11/2021]

<Teatro Argentina di Roma> <http://www.teatrodiroma.net/doc/270/location-argentina> [ultimo accesso: 05/11/2021]

<Teatro Regio di Torino> <https://www.teatroregio.torino.it/i-nostri-spazi/pianta-della-sala> [ultimo accesso: 05/11/2021]

<Unione Musicale> <https://www.unionemusicale.it/wp-content/uploads/2020/09/Bilancio-CEE-2019-firmato.pdf> [ultimo accesso: 05/11/2021]

<Viotti day and night> <http://www.viottidayandnight.it/> [ultimo accesso: 05/11/2021]

<Auditorium della Rai di Torino>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Auditorium\\_Rai\\_di\\_Torino](https://it.wikipedia.org/wiki/Auditorium_Rai_di_Torino) [ultimo accesso: 05/11/2021]

<Teatro dell'Opera di Roma>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Teatro\\_dell%27Opera\\_di\\_Roma](https://it.wikipedia.org/wiki/Teatro_dell%27Opera_di_Roma) [ultimo accesso:  
05/11/2021]