



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA

## CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

### **La cultura nei musei.**

**Trasformazione dei luoghi della conservazione in cantieri di produzione artistica contemporanea: dalla valorizzazione alla contaminazione, verso un *loisir* colto.**

Relatore:

Ch.mo Prof. Stefano Karadjov

Laureando:

Paolo Tonietto

Matricola n. 1227514

ANNO ACCADEMICO 2021 - 2022



*A Luciana,*

*anima bella.*

*Amore immenso della mia splendida Vita,*

*la cui dolce resilienza mi accompagna,*

*amorevole,*

*lungo il vialetto della nostra vita.*

*P*



Indice	Pag. 5
Introduzione	Pag. 7
Premessa metodologica	Pag. 9
Abstract	Pag. 11
Capitolo 1 - Musei: istituzioni permanenti, ove la Cultura si impone all'attenzione della Società	Pag. 13
1.1 - Definizione di museo; la sua storia	Pag. 13
1.2 - Riferimenti legislativi	Pag. 15
Capitolo 2 - La progettazione di un evento	Pag. 21
2.1 - Impostazione	Pag. 21
2.2 - Pianificazione	Pag. 26
2.3 - Analisi dei risultati	Pag. 29
Capitolo 3 - Gestione strategica del pubblico	Pag. 33
3.1 - Il marketing della cultura	Pag. 33
3.2 - Offerta intesa come indice di valutazione della qualità per il pubblico	Pag. 38
3.3 - Fruizione della cultura	Pag. 44
Capitolo 4 - Case history	Pag. 49
Appendice	Pag. 65
Conclusioni	Pag. 67
Ringraziamenti	Pag. 73
Bibliografia	Pag. 75
Sitografia	Pag. 77



## **Introduzione**

L'esigenza di comprendere le finalità dei musei e dunque i flussi migratori della cultura, ci ha persuaso che il museo, così come è da sempre conosciuto o forse sarebbe più appropriato scrivere "riconosciuto" perché codificato socialmente, sia luogo ove, sebbene il linguaggio usato - anche visuale - si riferisca ai tempi (spesso) remoti, il dialogo con le genti del secolo in cui esso si trovi sia necessariamente coerente.

Tuttavia ci è sembrato di intuire che, al suo interno, fra i tanti corridoi assai ricchi di bellezza ed informazioni, non si riflettano gli attriti e le fratture della società in cui vivono gli individui.

E' come se il museo fosse aperto alle persone ma filtrasse i loro problemi e le loro differenze sociali; evidentemente ciò non solo evidenziando la funzione di luogo e momento del *loisir* ma anche una sorta di intima e dunque innata natura distaccata dalle "umane faccende".

I capitoli ed i paragrafi che seguono, consentiranno alle persone attente alla lettura di comprendere i tanti meccanismi in grado di mantenere in equilibrio la "realtà museo" e, dunque, la capacità di adeguarsi ai tempi che inevitabilmente cambiano; ecco il germogliare di innumerevoli eventi artistico-culturali atti a convogliare pubblico nella vivace speranza di sostenere concretamente le finanze del museo stesso.

Crediamo di aver scrutato, con occhi attenti un mondo assai interessante e, cercando di seguire le tappe della ricerca, poter sobriamente dichiararne la validità dei presupposti e dei metodi scelti.

Ci auguriamo altresì di aver contribuito, per quanto ci compete, alla divulgazione della cultura contemporanea.

Buon prosiegua di lettura.





## **Premessa metodologica**

### **Obiettivi del lavoro:**

comprendere se e come i musei abbiano scelto la via degli eventi quale fondamentale *escamotage* per il sostegno economico oppure se si sia trattato “semplicemente” di un concreto cambiamento dei tempi.

### **Metodologia e strumenti utilizzati:**

analisi dei dati disponibili in rete, nei testi ed interviste telefoniche o *de visu* alle persone “addette ai lavori”.

### **Domanda o *Primum Movens*:**

codesta tesi di laurea ha voluto cercare risposta, con metodo analitico, all’idea che il museo non sia più soltanto un’istituzione atta ad accogliere il pubblico bensì un luogo in grado di attrarre il pubblico attraverso l’ideazione e la successiva proposta di eventi, di matrice culturale ma anche ludico-ricreativa.

Non si è trattato solamente di procedere con la somma algebrica di domande e risposte; abbiamo invece esplorato mondi sia attigui sia apparentemente lontani da quello dei musei, con le intenzioni di chi, ammirando un’opera d’arte, debba necessariamente prenderne le distanze per poterla osservare meglio e comprenderne così il senso ultimo.



## ***Abstract***

La cultura nei musei.

Trasformazione dei luoghi della conservazione in cantieri di produzione artistica contemporanea: dalla valorizzazione alla contaminazione, verso un *loisir* colto.

La scintilla che ha fatto nascere la ricerca di questa tesi, si basa sulla seguente riflessione: “E’ importante, per i musei, catalizzare le attenzioni del pubblico con metodi che, seppur nuovi, siano confacenti allo stile del luogo promotore?” Cioè a dire che un evento di taglio ludico-ricreativo possa aiutare (l’ente museo) a convogliare le attenzioni delle genti, risulti utile, anzi, come emergerà nel prosieguo della nostra ricerca “indispensabile”, oggi, alla vita del museo medesimo.

Sulla varietà di servizi a corredo offerti, sulla proposta di innumerevoli serate “esperenziali”;

in fin dei conti, l’intenzione pare essere quella di stimolare tutti e cinque i sensi umani.

Fin qui nulla di così eccentrico ma, proseguendo nella disamina, ci si dovrebbe anche domandare se le opere d’arte esposte nei musei abbiano perso il loro *allure* e la frequentazione dei corridoi sia oggi resa possibile, se non esclusivamente di certo soprattutto, grazie all’organizzazione di eventi - anche mondani - in grado di stimolare le persone rendendo più appetibile l’offerta proposta e garantendo la sopravvivenza del museo. Certo non ci siamo dimenticati che il museo sia un’istituzione permanente senza scopo di lucro.

Tuttavia il senso del nostro agire è quello sia di comprendere i meccanismi che hanno portato i musei ad organizzarsi divenendo contemporanei nella loro offerta di servizi annessi, sia di allontanare ogni forma di resistenza verso i cambiamenti soprattutto se rivolti al “settore della cultura”.

Dunque potremmo quasi affermare che sia importante tessere un dialogo con le persone sempre e comunque, a prescindere dal loro status sociale, economico, culturale, dai loro interessi, *etc?*

Dunque si palesa un primo concetto assai interessante: l’accrescimento dello scibile umano passa anche attraverso la fascinazione degli eventi che, convogliando le persone nei corridoi dei musei - a prescindere dalle dimensioni del luogo o dalla portata (spesso però conseguente) delle opere presentate - riesce a tessere un legame sottile, pertanto fragile, che è però foriero di nuove richieste, nuovi stimoli più profondi dunque intensi da parte delle visitatrici e dei visitatori.

Abbiamo dunque deciso di approfondire la tematica attraverso i seguenti canali:

navigazione in internet;

consultazione di testi tradizionali ritenuti riferimenti importanti del mondo dei musei;

contattato ed incontrato figure chiave di numerosi, importanti musei italiani;

abbiamo ragionato approfonditamente su aspetti ritenuti salienti.



## Capitolo 1

### Musei: istituzioni permanenti, ove la Cultura si impone all'attenzione della Società

#### 1.1 - Definizione di museo; la sua storia

Secondo l'ICOM - *International Council of Museums* - organizzazione internazionale non governativa che rappresenta la maggior parte dei musei e tutto il personale professionale, *“Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva e le comunica e, specificamente, le espone per scopi di studio, educazione e diletto, promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica”*.

Il termine museo deriva dal greco *mouséion*: “luogo dedicato alle Muse”, divinità protettrici delle arti, figlie di Zeus e Mnemosine; anticamente era considerato il sito in cui i sapienti dissertavano.

Fu alla fine del IV secolo a.C. che un faraone (Tolomeo Filadelfo) ordinò di costruire - ad Alessandria d'Egitto - un edificio che fu chiamato Museo; ivi erano contenute una grande biblioteca, un osservatorio astronomico, strumenti di ricerca nonché materiali per studiosi ed artisti.

Prima di allora, non esistevano veri e propri musei; certamente si raccoglievano suppellettili, oggetti di valore economico ed affettivo ma i luoghi ove tali “raccolte” si trovavano non erano deputati alla loro conservazione.

In epoca romana si iniziò a raccogliere gli oggetti al fine di godere delle loro caratteristiche; fu anche il momento dell'inizio del collezionismo di opere d'arte che, sovente, provenivano da conquiste di guerra.

Successivamente, nel Medioevo, le chiese incarnano funzione di “museo”: cattedrali nonché conventi sono luoghi in cui, in quel periodo, le opere d'arte compaiono.

Umanesimo: nelle corti del Quattrocento prendono vita notevoli collezioni di opere d'arte.

Tra Cinque e Seicento nasce il cosiddetto “collezionismo scientifico”: strumenti, animali imbalsamati, reperti anatomici sotto formalina e spirito di vino. Tali forme rappresentano i primi esempi di musei della scienza, della tecnica e della storia naturale.

Sempre nel medesimo periodo nascono le cosiddette “stanze delle meraviglie”: collezioni private di mirabilia quali, ad esempio, oggetti meccanici che si muovono da soli (automi).

Nel Settecento gentildonne e gentiluomini compiono i “*grand tour*”: viaggi all'estero con lo scopo di ampliare le conoscenze; ciò diventa occasione di visita alle più celebri collezioni. Inevitabilmente si genera consapevolezza del valore dell'istruzione e della conoscenza di scienze ed arti.

Vedono la nascita i primi musei pubblici:

Galleria degli Uffizi (Firenze, 1737);

British Museum (Londra, 1753).

Sempre nel corso del Settecento - in Italia, a Roma - si inaugurano i Musei Capitolini ed il Museo Pio Clementino.

Il museo, come lo conosciamo oggi, vede la sua genesi con la Rivoluzione Francese e con l'idea concreta che tutti gli esseri viventi, senza alcuna distinzione di censo e classe, abbiano il diritto di ammirare liberamente i capolavori dell'arte. Ecco quindi che le collezioni dei re e dei nobili vengono confiscate dichiarandole proprietà del popolo.

Nasce così, nel 1793 a Parigi, il Museo del Louvre nella residenza di città del re di Francia. Da allora si è pensato, saggiamente, che le opere d'arte custodite in un museo siano a beneficio dell'Umanità e pertanto la conservazione di tali opere sia compito assai importante.

Oggigiorno i musei sono istituzioni presenti in tutte le città del mondo ed alcuni possono essere definiti vere e proprie opere d'arte: edifici meravigliosi progettati all'uopo, da architetti assai noti.

Ricordiamo, a titolo di esempio:

il Museo Guggenheim (New York, Frank Lloyd Wright);

il Centre Pompidou (Parigi, Renzo Piano e Richard Rogers).

Compito principe dei musei è la tutela di oggetti ed opere d'arte; anche diffondere la conoscenza - attraverso l'organizzazione di visite guidate, di conferenze nonché di mostre tematiche - riveste un aspetto assai importante.

Dunque, in summo, la funzione potrebbe essere definita quella di "Preservare, conservare e condividere l'immenso patrimonio culturale in possesso della Società Umana".

Ciò avvenne perché l'animo e l'intelletto umano capirono, "ben presto", l'importanza ed il valore delle opere d'arte e della funzione educatrice, di sostegno e di stimolo dell'Arte stessa; nonché di esternazione del potere economico.

## 1.2 - Riferimenti legislativi

Nel 1861, con l'Unità d'Italia, il Ministero della Pubblica Istruzione ricevette in assegnazione "Le belle arti, i musei, gli scavi".

Da allora, le molte leggi ed i tanti ordinamenti furono quelli di seguito riportati (i più importanti):

legge 27 luglio 1907, n. 386 istituito il Consiglio Superiore delle Antichità e Belle Arti;

r.d.l. 3 ottobre 1919, n. 1792, costituito un Sottosegretariato di Stato per le Antichità e Belle Arti (poi soppresso: r.d. 29 aprile 1923, n. 953);

in attuazione della riforma Gentile, approvato con r.d. 16 luglio, n. 1753, un nuovo ordinamento ed istituita la Direzione Generale per le Antichità e Belle Arti (Ministero della Pubblica Istruzione, poi Ministero dell'Educazione Nazionale nel 1929);

r.d. 22 dicembre 1932, n. 1735, istituita la Consulta per la Tutela delle Bellezze Naturali;

1 giugno 1939 emanata (dal Ministro dell'Educazione Nazionale Giuseppe Bottai) la legge n. 1089/1939 "Per la tutela delle cose di interesse artistico e storico" (legge Bottai), la prima legge organica volta a disciplinare la tutela dei beni culturali;

29 giugno 1939 la legge "Per la tutela delle bellezze paesistiche" (l.n. 1497/1939).

E' interessante evidenziare come - citando "[wikipedia.org](http://wikipedia.org)" - si sia voluto porre l'accento sulla visione puramente estetica e, allo stesso tempo, conservativa mettendo in luce il concetto di "patrimonio artistico e culturale" sottolineando il divieto di esportazione di determinati beni:

*"Viene tutelato il patrimonio storico-artistico mirando alla conservazione del concetto di bello ottocentesco.*

*Venne inserita tra i primi dodici articoli, quindi tra i principi fondamentali del nostro ordinamento perché promuovere la tutela della cultura significa promuovere l'autocoscienza dei cittadini e la loro storia culturale."*

Da: [www.senato.it](http://www.senato.it)

Articolo 9 della Costituzione Italiana:

*"La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. [cfr. artt. 33, 34]. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione. Tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni. La legge dello Stato disciplina i modi e le forme di tutela degli animali."*

Inoltre, nell'articolo 117, si precisa la competenza dello Stato e delle Regioni in materia di tutela e legislazione dei beni culturali.

La modifica all'articolo 9 consente di dare respiro al principio di tutela ambientale, che è ulteriore rispetto alla menzione "tutela dell'ambiente, dell'ecosistema e dei beni culturali" previsto dall'articolo 117.

Così facendo, l'ambiente diviene valore primario e sistemico; consentendo una visione antropocentrica dei principi fondamentali della Carta fondamentale. Inoltre si sottolinea il rapporto tra comunità ed ambiente, consci del fatto che, quest'ultimo, costituisca una risorsa sistemica assolutamente non rinnovabile. Dunque si vuole evidenziare come l'ambiente sia

capace di esprimere un'importante funzione sociale ed incorporare una pluralità di interessi ed unità collettive, anche di natura intergenerazionale.

Garantendo tutela alla cultura ed alla ricerca scientifica nonché tecnica, il paesaggio ed il patrimonio storico, artistico, ed ambientale, la biodiversità e gli ecosistemi, il nuovo articolo 9 della Costituzione ribadisce che la testimonianza e la salvaguardia del passato siano un impegno presente per il futuro di tutti gli individui.

D.l. 14 dicembre 1974, n. 657, (convertito in l. 29 gennaio 1975, n. 5), costituzione del "Ministero per i Beni Culturali e Ambientali", al quale confluiscono:

Direzione Generale delle Antichità e Belle Arti;

Direzione Generale Accademie, Biblioteche e diffusione della Cultura.

(Precedentemente della Pubblica istruzione, d.p.r. 3 dicembre 1975, n. 805).

Da [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it)

Visto l'art. 77, secondo comma, della Costituzione; ritenuta la necessità e l'urgenza di affidare unitariamente alla specifica competenza di un Ministero appositamente costituito la gestione del patrimonio culturale e dell'ambiente al fine di assicurare l'organica tutela di interessi di estrema rilevanza sul piano interno e internazionale; sentito il Consiglio dei Ministri; sulla proposta del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con i Ministri per gli affari esteri, per l'interno, per il tesoro, per la pubblica istruzione, per i lavori pubblici, per l'agricoltura e le foreste, per l'industria, il commercio e l'artigianato e per il turismo e lo spettacolo.

Decreta: Art. 1.

E' istituito il Ministero per i beni culturali e per l'ambiente, di seguito denominato il Ministero. Ad esso sono immediatamente attribuite le competenze indicate negli articoli seguenti. Altre competenze, anche in materia di spettacolo e archivi di Stato, saranno attribuite successivamente.

1977 l.c. n. 2/1948 competenze sui beni culturali, musei nazionali, soprintendenze e relativo personale della Regione Sicilia passano alla regione medesima, (d. del Presidente della Repubblica 30 agosto 1975, n. 635 e n. 637 e l.r. n. 80, 1 agosto 1977);

1998 cambia denominazione in "Ministero per i Beni e le Attività Culturali".

Importante evidenziare come la Convenzione dell'Aja del 14 maggio 1954, accompagnata da Regolamento e da Protocollo Aggiuntivo (I Protocollo), all quale ha fatto seguito un ulteriore Protocollo Aggiuntivo (II Protocollo) del 26 marzo 1999, fu una delle principali vicende storiche - se non la più importante - che portò all'evoluzione del concetto di "bene culturale".

Oggi, tali elementi di diritto internazionale, sono l'attuale fondamento su cui si basa la protezione dei beni culturali, appunto.

Da [www.unesco.beniculturali.it](http://www.unesco.beniculturali.it)



La Convenzione del 1970, ratificata in Italia nel 1978, è il primo documento internazionale rivolto a contrastare il traffico illecito di beni culturali. Ad oggi è stato sottoscritto da 132 Stati.

La Convenzione considera “beni culturali” i beni designati da ciascuno Stato come importanti per l’archeologia, la preistoria, la storia, la letteratura, l’arte o la scienza, come elencati negli articoli 1 e 4 della Convenzione. Essa è finalizzata a contrastare importazioni ed esportazioni illecite nonché il trasferimento indebito del titolo di proprietà di beni culturali, una delle principali cause dell’impoverimento del patrimonio culturale;

assicurare, mediante l’istituzione di servizi nazionali, l’elaborazione di progetti di testi legislativi e normativi al fine di regolamentare la materia, la redazione e l’aggiornamento di un inventario nazionale dei beni pubblici e privati, la cui esportazione costituirebbe un impoverimento sensibile del patrimonio culturale nazionale;

lo sviluppo o la creazione di istituzioni scientifiche e tecniche (musei, biblioteche, archivi, laboratori, atelier, etc.) volte ad assicurare la conservazione e la valorizzazione dei beni culturali;

il controllo degli scavi archeologici, la conservazione e la tutela di alcune zone per eventuali future ricerche archeologiche;

la definizione e il rispetto di regole conformi ai principi etici propri della convenzione che disciplinino i rapporti tra i soggetti coinvolti.

Un’azione educativa al rispetto del patrimonio culturale di tutti gli Stati e di divulgazione dei contenuti della presente Convenzione;

l’adeguata pubblicità di ogni caso di sparizione di un bene culturale.

A tal riguardo: istituisce un certificato di autorizzazione all’esportazione del bene che dovrà accompagnare lo stesso in ogni eventuale trasferimento;

a tutte le misure necessarie per impedire l’acquisizione di beni culturali esportati illecitamente ed informarne gli Stati coinvolti;

proibisce l’importazione dei beni culturali rubati in un museo o in un monumento pubblico civile o religioso, o in una istituzione similare, situati sul territorio di un altro Stato membro e ad adottare le misure necessarie per l’eventuale recupero e restituzione dei beni sottratti;

regola il rispetto delle prescrizioni anche con l’imposizione di sanzioni penali o amministrative;

partecipa ad ogni operazione internazionale concertata tra gli stati membri in caso di depredazione di siti archeologici o etnologici;

promuove attività educative, formative e di vigilanza, esercitata anche sull’attività degli antiquari;

sensibilizza l’opinione pubblica sul valore del patrimonio culturale e sui rischi di furti, scavi clandestini ed esportazioni;

considera illeciti l’esportazione e il trasferimento forzati di beni culturali;

risultanti direttamente o indirettamente dall’occupazione di un paese da parte di una potenza straniera;

promuove la dotazione dei servizi nazionali di protezione del patrimonio culturale di un bilancio sufficiente anche mediante la creazione di fondi ad hoc;

impone agli stati membri di aggiornare costantemente la Conferenza Generale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura riguardo le attività svolte per l'applicazione della Convenzione;  
favorisce la collaborazione tra gli stati membri e l'UNESCO su tematiche relative all'informazione, all'educazione nonché riguardo la consultazione di esperti e il coordinamento di buone pratiche;  
è aperta all'adesione di qualsiasi Stato non membro dell'UNESCO;  
può essere oggetto di revisione dalla Conferenza generale dell'UNESCO.

L. n. 352 del 1997 (Disposizioni sui beni culturali) delegava il governo a raccogliere in un decreto legislativo il testo unico delle disposizioni legislative vigenti per i beni culturali e ambientali. Nel decreto legislativo in attuazione di tale legge (n. 490 del 1999, "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali", articoli 2, 3 e 4) la definizione di bene culturale ricalca quelle offerte dai precedenti provvedimenti.

D.l. 1998, n. 112 (in attuazione della legge n. 59 del 1997: l. Bassanini) compare, per la prima volta, (capo V intitolato "Beni e attività culturali") la precisa definizione di "Bene culturale":

(art. 148 "Definizioni", comma 1, lettera a) "*Quelli che compongono il patrimonio storico, artistico, monumentale, demo-etno-antropologico, archeologico, archivistico e librario e gli altri che costituiscono testimonianza avente valore di civiltà*".

Vengono inoltre definiti i seguenti termini: "Beni ambientali", "Tutela", "Gestione", "Valorizzazione" e "Attività culturali".

Si va pertanto ad allargare la definizione di "bene culturale", che comprende ora anche fotografie, audiovisivi, spartiti musicali, strumenti scientifici e tecnici.

D.l. 1998, n. 368, (attuazione della medesima legge), viene istituito il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, al quale erano confluite le attribuzioni del precedente Ministero per i Beni Culturali e Ambientali oltre che su spettacolo, sport e impianti sportivi (ex Presidenza del Consiglio dei Ministri).

L. n. 88 del 1998, allegato A (categorie di beni) norme sulla circolazione dei beni culturali. (vedasi il precedente riferimento UNESCO).

I provvedimenti che si sono succeduti da allora ad oggi hanno - quanto meno sulla carta - semplificato la materia e sono stati raggruppati, nel 2004, nel codice dei "Beni Culturali e del Paesaggio", (ministro pro tempore Giuliano Urbani), coordinato ed aggiornato, da ultimo, con le modifiche introdotte dalla L. 9 marzo 2022, n. 22.

Dal punto di vista concettuale lo si potrebbe definire "diritto penale dei beni culturali" in virtù di una certa tutela alla quale si è assistito nel tempo, che non si limita alle disposizioni di diritto amministrativo e privato, bensì pure a quelle di diritto penale.

Da [dirittoeconsenso.it](http://dirittoeconsenso.it)

Da un punto di vista meramente strutturale del Codice penale, la Legge 9 marzo 2022 n. 22 introduce il Titolo VIII-bis rubricato "Dei delitti contro il patrimonio culturale" composto da

17 nuovi articoli (da 518-bis – “Furto di beni culturali” – a 518-undecies – “Fatto commesso all'estero”).

La prima disposizione del Titolo VIII-bis riguarda il furto di beni culturali. Per maggiore chiarezza bisogna dire che il furto è punito non soltanto quando il ladro si impossessa di un bene da un privato (pensiamo ad un collezionista) ma anche quando si impossessa di un bene appartenente allo Stato sia esso rinvenuto nel sottosuolo o nei fondali marini. Il furto di beni culturali non era previsto come singola e specifica fattispecie penale: finalmente si assiste ad una tutela più precisa del patrimonio culturale.

Una disposizione interessante è l'articolo 518-sexies “Riciclaggio di beni culturali”:

“Le disposizioni del presente articolo si applicano anche quando l'autore del delitto da cui i beni culturali provengono non è imputabile o non è punibile ovvero quando manca una condizione di procedibilità riferita a tale delitto.”

L'articolo 518-decies e l'articolo 518-undecies puniscono rispettivamente l'importazione illecita e l'esportazione illecita di beni culturali;

art. 518-quinquiesdecies “Casi di non punibilità”. Non è punito chi:

“riproduce, detiene, pone in vendita o altrimenti diffonde copie di opere di pittura, di scultura o di grafica, ovvero copie o imitazioni di oggetti di antichità o di interesse storico o archeologico, dichiarate espressamente non autentiche, mediante annotazione scritta sull'opera o sull'oggetto o, quando ciò non sia possibile per la natura o le dimensioni della copia o dell'imitazione, mediante dichiarazione rilasciata all'atto dell'esposizione o della vendita. Non si applicano del pari ai restauri artistici che non abbiano ricostruito in modo determinante l'opera originale.”

Riteniamo sia ora assai utile soffermarsi sul concetto di “tutela dell'arte, della storia e del paesaggio”.

Nel 1939, come già scritto, venne istituita l'Amministrazione creata ed articolata sulle Soprintendenze che oggi sono alle dipendenze del Ministero per i beni e le attività culturali a tutela, con gli strumenti apprestati dal codice Urbani del 2004, (coordinato ed aggiornato, da ultimo, con le modifiche introdotte dalla L. 9 marzo 2022, n. 22) di tutto ciò che ha valore artistico, storico, archeologico, etnografico, paleontologico, numismatico o letterario.

L'importante obiettivo fu il seguente: identificare e catalogare i beni per tutelarli; ecco dunque la creazione del catalogo generale dei beni culturali italiani quale strumento contemporaneo in continuo divenire.

La catalogazione degli innumerevoli beni si è sviluppata come disciplina; a partire dal 2010 sono apparsi numerosi applicativi e siti *web* specifici per l'identificazione dei beni culturali (pubblici e privati), fra i quali ricordiamo:

- SIGeCweb;
- SigecSSU;
- DBunico/luoghi della cultura;
- [dati.beniculturali.it](http://dati.beniculturali.it)
- (numerose) Banche dati regionali.

E' indubbio che i cosiddetti "beni archivistici e bibliografici" (a prescindere dal supporto sul quale si trovino immagazzinati) testimonino l'attività umana; in special modo l'Amministrazione Archivistica - istituita con DPR del 30 settembre 1963 n. 1409 - si occupa proprio della conservazione del patrimonio archivistico italiano dunque con lo scopo precipuo di:

- conservare;
- vigilare;
- amministrare;
- gestire.

Perciò, in estrema sintesi, potremmo a buon diritto affermare che i musei siano istituzioni permanenti, nei quali la cultura si imponga all'attenzione della società e rappresentino l'innata volontà (forse l'innata esigenza) dell'individuo di "voler lasciare traccia su questa terra".

Indubbiamente il cosiddetto passato non esiste più nella nostra vita ma su quello si basa il nostro presente e, di tale eredità, anche il futuro saprà trarne beneficio, ovviamente.

Per dirla con il compianto illustre pensatore del secolo scorso, Zygmunt Bauman: *"...io sono oggi l'uomo che riuscirò a diventare domani."*

Ciò non potrebbe che avvenire grazie al confronto con il passato la cui presenza è materialmente testimoniata dai contenuti preziosi, lungo i corridoi dei musei nazionali ed internazionali, di cui l'Umanità può beneficiare.

## Capitolo 2 - La progettazione di un evento

### 2.1 - Impostazione

Gli eventi e quelli da noi presi in esame sono i cosiddetti “eventi culturali”, possono essere definiti “delle esperienze collettive complesse”; attraverso la condivisione, dunque le interazioni fra individui, vengono messe in luce le caratteristiche quali i contenuti, le finalità, le aspettative.

E' indubbio che, tutto ciò, richieda non solo competenza professionale in tema di gestione di progetti ma anche dedizione - a seconda dei livelli di responsabilità - da parte del personale coinvolto.

Ogni evento culturale è, a nostro avviso, in continua mutazione pertanto, sebbene grazie alle ferree regole del *Project Management* sia possibile monitorare lo svolgimento delle innumerevoli fasi ed arginare, al tempo stesso, i frequenti inciampi che avvengono nel corso dell'*iter*, l'evento culturale sfugge - diciamo così - alla logica legge deterministica.

O meglio, pur rispettandola, prosegue oltre.

Giusto a titolo di esempio, basti citare l'incertezza finanziaria.

Intendiamo evidenziare che, mentre in un qualsiasi progetto, una volta allocate le risorse economiche per la fattibilità del prosieguo - in linea di massima - non verranno stravolti i bilanci (salvo fallimenti o cambi di proprietà/rotta), nel contesto degli eventi culturali, la mutevolezza dell'evento stesso risente della perenne, atavica incertezza della finanza. Come a dire che ci si domandi, più e più volte, se i danari “spesi” siano “ben spesi”.

Risulta, a nostro avviso, necessario approfondire i temi salienti del *Project Management* dato che ci occupiamo di un settore, quello degli eventi culturali, nel quale stenta ancora oggi ad essere largamente utilizzato, nonostante esista dai primi anni '40 ed abbia dimostrato la sua indubbia utilità *urbi et orbi*.

La complessità nella gestione di un progetto di un evento - a prescindere dal fatto che sia di natura culturale - verte su numerosi aspetti i quali, necessariamente, sono tutti collegati fra di loro.

La gestione di un processo, piuttosto che di singole attività fra loro slegate, diviene “semplice” solo se elaborato in un *continuum* progettuale, che è garanzia di successo proprio perché in grado di creare armonia fra le tante azioni. Come a dire che solo se una fase che ne precede un'altra sarà stata ben gestita, avremo la *chance* di agire correttamente, fase dopo fase, appunto.

Da qui emerge l'intento razionale con il quale il *Project Management* è stato concepito, che è il seguente: consentire, in una visione d'insieme, la gestione progettuale di ogni singola fase, collegata alle tante altre, tuttavia gestibile nella sua singolarità.

Dunque è assai utile, per non dire indispensabile, l'essere avvezzi all'utilizzo di tale supporto informatico a beneficio del *management* culturale; tuttavia ancora non è così diffuso in Italia.

La fallacia con cui, spesso, si ritiene gli eventi culturali siano “semplicemente” momenti artistici di aggregazione e condivisione, potrebbe essere fra i motivi del mancato utilizzo del *Project Management*.

Importante sottolineare che, in azienda, ove il fine è tutt'altro che legato alla divulgazione della cultura attraverso gli eventi, bensì il profitto, il ritorno dell'investimento, siano il fine, il *Project Management* è assai diffuso (in Italia come altrove).

E' stato proprio in ambito gestionale (Economia Aziendale, Ingegneria, *Management*) che si è sentita ben presto la sua indubbia efficacia e siamo speranzosi che verrà adottato anche nel mondo degli eventi culturali perché la complessità alla quale si deve far fronte, proprio nella gestione di ogni evento - come vedremo nel prosieguo di questa ricerca - è tutt'altro che semplice.

A questo punto potremmo parlare di “*Management degli eventi*” ricordando che, intorno agli anni '80-'90 del secolo scorso, nel mondo anglosassone prima e poi, dagli inizi degli anni duemila anche in Europa, si viene a delineare un notevole interesse e da qui la creazione e l'approccio della struttura manageriale, per tutto ciò che è evento ma, soprattutto, per il valore delle ripercussioni e dei cambiamenti sul territorio e sulla società grazie all'evento.

“La vita appartiene ai viventi, e chi vive deve essere preparato ai cambiamenti.”  
(Johann Wolfgang Goethe)

Perciò la progettazione di un evento deve tener conto dei ritorni, delle implicazioni territoriali quali la valorizzazione urbana, il turismo o meglio la sua offerta di pacchetti appetibili ad un pubblico sia nazionale sia internazionale, del *Marketing* territoriale, dunque della comunicazione, della gestione, della produzione di valore e dei suoi impatti sia in un intervallo di medio sia di lungo termine.

Inoltre dovrebbe tener conto anche degli aspetti antropologici quali il sistema di apprendimento e dunque la formazione nonché la coscienza; pertanto in un'ottica sia di visione sociologica sia psicologica.

Nel libro di Christof Koch, dal titolo evocativo “Sentirsi vivi. La natura soggettiva della coscienza”, si legge nella prefazione di Marcello Massimini:

*“Che cos'è la coscienza? Christof Koch ci spiega che la risposta va ricercata nella natura soggettiva che caratterizza le nostre esperienze, da quelle più elementari a quelle più complesse, ovvero in quel sentirsi vivi che accompagna ogni nostra percezione, immaginazione, ricordo o pensiero. Tale risposta non è, per Koch, che il punto di partenza di un'indagine volta a penetrare i principi che regolano il funzionamento del nostro cervello.”*

Dunque ora volendo evidenziare marcatamente alcuni aspetti, probabilmente quelli più salienti, della progettazione di un evento potremmo procedere (da “*Organizzare eventi culturali*” di Argano, Bollo, Dalla Sega, nel capitolo “*Progettazione degli eventi culturali*” di Lucio Gargano) con questi (in elenco alfabetico):

- amplificazione delle dinamiche strategiche e promozionali relative al *marketing* territoriale;
- benefici per molteplici aspetti sia pubblici sia privati;
- democratizzazione della domanda e della fruizione di cultura;
- orchestrazione di attività benefiche per la città ed i suoi abitanti;
- rigenerazione urbana e sociale;
- spinta promotrice per artisti, studiosi e scienziati;
- stimolo alla produzione di benefici effetti di medio e lungo periodo;
- volano per relazioni interpersonali e professionali.

Analizziamo ora le coordinate fondamentali dei nostri eventi.

### **Spazio e luogo**

La scelta del luogo (la cosiddetta *location*) ove dar vita all'evento, risulta essere del tutto determinante nella guida ed, ovviamente, nei vincoli della buona e concreta riuscita dell'evento stesso.

Vincoli sia amministrativi sia paesaggistici, da non intendersi esclusivamente in termini di permessi da ottenere per la prosecuzione delle innumerevoli azioni volte alla gestione dell'evento.

Ben inteso che, la complessità della gestione dell'*iter*, sia direttamente proporzionale alle forze messe in campo per ottenere i risultati auspicati; con ciò si intende affermare che più complesso è il progetto, più criticità possono minarne il risultato finale.

E questo vale sia per eventi itineranti sia per eventi diffusi.

La complessità può essere affrontata e gestita, ma non eliminata a priori.

A tal proposito, *Randstad*, la multinazionale olandese che si occupa di ricerca, selezione e formazione di risorse umane ed è tra le più importanti agenzie per il lavoro al mondo. afferma:

*“La complessità delle organizzazioni – intesa come crescita progressiva degli obiettivi di performance, aumentati di sei volte dagli anni '50 ad oggi, secondo il Complexity Index di The Boston Consulting Group – è, infatti, un fenomeno in costante aumento che richiede nuovi strumenti di gestione.”*

### **Tempo**

E' importante sottolineare che vi siano sia i tempi dell'evento in fase organizzativa, sia i tempi dell'evento in fase gestionale; inoltre emergono i tempi della fruizione individuale, dunque soggettiva, dell'evento stesso.

Quindi emerge con fragorosa eco quanto importante sia calcolare bene il peso del tempo dell'evento: sia *ex ante*, sia durante, sia *ex post*.

*Ex ante*: preparazione, produzione, (ipotesi di) impatto nel breve-medio-lungo periodo;

durante: durata dell'evento ipotetica ed effettiva;

*ex post*: valutazione effettiva dell'impatto dell'evento nel breve-medio-lungo periodo sia per effettuare una concreta analisi dei risultati sia per replicare la buona riuscita in altra sede e/o contesto.

Gli antichi greci ci insegnano come il Tempo possa avere connotazioni differenti a seconda del suo “uso”, “definizione” nonché della “collocazione” per noi più idonea; dipende, insomma, dal contesto.

Dunque è *Chronos* quando ad essere evidenziata sia la natura prettamente quantitativa del tempo: lo scorrere dei secondi, dei minuti, delle ore; l'affastellarsi di giorni su giorni, nel prosieguo del tempo, appunto.

E' *Kairos* quando invece si intenda sottolinearne la natura qualitativa pertanto soggettiva, imponderabile, non del tutto definibile e determinabile della nostra vita temporale.

Infine è *Aiòn* in riferimento materiale alla durata effettiva della vita di un essere (mortale).

Ecco perché gli antichi abitanti della Grecia definivano gli esseri umani “i mortali”: proprio per dare una connotazione temporale alla natura umana che, ad oggi, continua ad essere tale.

(da *Umberto Galimberti*, “*Discorso sul tempo*” e, “*Tempo ciclico e tempo escatologico*”.)

Tutto ciò, tradotto in termini (temporali) contemporanei, dunque pratici, si traduce in una serie assai vasta e complessa di elementi che influenzano e determinano scelte anche strategiche e comportamenti via-via adattabili al contesto e, dunque, al risultato atteso.

Ecco, giusto a titolo di riepilogo (in ordine alfabetico), alcuni elementi che emergono in fase di impostazione dell'evento, quali:

- accesso all'evento stesso (tipologia);
- attori sociali;
- bacino di utenza;
- cassa di risonanza;
- classificazione (*target*) dei partecipanti;
- *co-marketing*;
- contenuti;
- copertura mediatica;
- entità dell'evento;
- infrastrutture;
- logistica;
- media;
- motivazioni;
- numero di partecipanti;
- nuovi media;
- obiettivi generali;
- opzioni decisionali e produttive;
- ordine pubblico;
- promozioni;
- risorse economiche;
- scopi;
- servizi;
- sicurezza;
- *stakeholder*.



(da Lucio Argano, "Progettazione degli eventi culturali")

Dunque, l'evento culturale proprio in ragione della sua singolarità, impone una organizzazione progettuale che si possa, o meglio, che si debba necessariamente adattare al contesto seguendone docilmente i rilievi di eccezionalità ed irripetibilità tipici di ogni evento.

E' grazie al *Project Management* che si è riusciti a gestire la complessità delle azioni necessarie allo svolgimento di un evento.

Con il termine "*Project Management*" ci riferiamo all'insieme di attività (o sistemi), metodologie e strumenti il cui fine è il seguente: raggiungere obiettivi di progetto rispettando costi, tempi e scopi.

Inoltre, ottimizzare l'utilizzo delle risorse nonché integrare gli input necessari per conseguire il traguardo definito.

Tutto ciò con la volontà di trovare la soluzione ai problemi, cercando di evitare, per quanto possibile, i rischi insiti in ogni progetto.

La gestione temporale nello sviluppo del progetto - può essere parte di un programma - e riveste grande importanza.

## 2.2 - Pianificazione

“*Nomina sunt consequentia rerum*”, per citare il sommo Dante.

Le impostazioni sono necessarie per determinare risultati di azioni future, volte all’ottenimento di traguardi scelti e pianificati.

Una corretta fase di impostazione diviene strategica per quella successiva di pianificazione. Non trattandosi di condizioni di *routine*, si dovrà pertanto tenere nella dovuta considerazione la natura insidiosa, quanto complessa, di ogni evento culturale.

Sarà necessario, in questa fase, elencare dettagliatamente ogni aspetto da seguire per contenere le varie criticità e la totale complessità del progetto stesso.

(desunto da “*Progettazione degli eventi culturali*” di Lucio Argano)

Non vogliamo tuttavia farci soverchiare dai dettagli, da mille tecnicismi, da rigidità procedurale, eccesso di sottolineature di fasi critiche, “fiscalità” progettuale.

A tal proposito, vogliamo citare (Paradiso, Ruffa, 2009):

*“La natura dinamica ed evolutiva degli eventi culturali richiede che il processo di pianificazione si sposti da un approccio totale di project planning a quello di project building.”*

Dunque è molto importante mantenere ampio margine di revisione delle fasi del progetto.

L’architettura di una eccellente pianificazione di un evento culturale, deve essere intesa come il coordinamento di ogni fase del piano stilato, deciso ed approvato; nel rispetto delle fasi redatte ed anche di eventuali cambiamenti *in itinere*.

Inoltre avere una visione d’insieme consente, a chiunque coinvolto nel progetto, di non perdere di vista il risultato auspicato: lo scopo sotteso è quello di ottenere che l’evento culturale risulti un successo sotto molti punti di vista e ciò attraverso il rispetto delle innumerevoli fasi come da schema *WBS (Work Breakdown Structure)* o *PBS (Project Breakdown Structure)*.

da [www.pmi.it](http://www.pmi.it) (sito dedicato alle piccole e medie imprese italiane):

*“La WBS (Work Breakdown Structure) è uno strumento per la scomposizione analitica di un progetto. Attraverso un diagramma, o mediante elenchi strutturati e descrittivi, essa mostra tutte le parti di un progetto a diversi livelli di dettaglio, dai primi sotto-obiettivi fino ai compiti specifici. La rappresentazione gerarchica definisce sottosistemi sempre più piccoli fino all’individuazione di pacchetti di attività (work packages). Quest’ultima operazione è lo scopo fondamentale della WBS, ossia identificare chiaramente, all’ultimo livello gerarchico, compiti attribuibili alla responsabilità di un’unica risorsa, e definirli in modo tale che possano essere pianificati, disposti di budget e infine controllati.”*

Il senso di ogni singola azione (denominata *task* nel *Project Management*) è quello di rispondere ad un semplice doppio quesito che riportiamo di seguito:

“Che cosa deve essere fatto per ottenere il risultato desiderato?”

e

“Perché ciò va fatto, per perseguire il medesimo fine?”

Fra gli innumerevoli vantaggi dell'utilizzo di un ausilio come la *WBS/PBS*, abbiamo - forse la più importante - una chiara ed esaustiva visione d'insieme della gestione progettuale ed infine dell'operatività quotidiana.

Potrà sembrare assai complesso definire, un crono-programma che diventi il nostro vincastro nella prosecuzione del progetto; ma, evidentemente grazie alla corretta analisi di fattibilità, la pianificazione delle azioni da svolgersi nel tempo programmato risulterà una grande ed importante guida che saprà darci i risultati attesi.

Ma come ci si rende conto di un errore commesso già in fase di stesura del progetto?

Con il monitoraggio assai frequente (o forse addirittura continuo) delle sessioni del nostro elenco denominato *WBS/PBS*.

Inoltre, il riepilogo delle nostre azioni (ancora da svolgersi) deve poter essere messo volontariamente in discussione - anche e forse soprattutto grazie ai risultati raggiunti, a quelli mancati ed ai ritardi accumulati - affinché la realizzazione del progetto, nella sua interezza, ne abbia a beneficiare; ciò non può che avvenire attraverso la valutazione corretta e frequente di tutto quello che è accaduto, nel prosieguo del nostro lavoro.

Non sfugga, però, una importante criticità che inevitabilmente emergerà in fase sia di impostazione sia di pianificazione che è la seguente: la gestione dei tempi dei soggetti terzi, all'interno del calendario del nostro progetto, lungo il percorso obbligato per la realizzazione dell'evento culturale.

Proprio al fine di ottimizzare tale concetto, riteniamo utile citare, come strumento facilitatore, il “diagramma di *Gantt*” il quale, sempre in ottica di *Project Management*, si offre come valido supporto del nostro crono-programma: una sorta di riepilogo in forma di rappresentazione grafica, della successione temporale di ogni attività da svolgersi.

In pratica, tutte le azioni della nostra *WBS/PBS*, verranno visualizzate in ottica temporale e non di importanza.

Il diagramma di Gantt consente la pianificazione delle tante attività progettuali e di registrare tracce del loro avanzamento.

(*Henry Laurence Gantt, 1861-1919*)

Ciò consentirà di valutarne lo svolgimento nel tempo ed il confronto - sempre temporale - con il prosieguo delle azioni tutte. Anche qui non dovremo cadere nella puntigliosità al fine di evitare di restare intrappolati nella frammentazione, anche grafica, del nostro intero progetto.

Le date di inizio e conclusione di ogni fase (dette *milestone*) consentono di soppesare la gravità di ogni azione sia già intrapresa sia ancora da intraprendere. Ed è forse proprio questa l'importanza maggiore del diagramma di *Gantt* che, di fatto, si traduce in un utilissimo crono-programma per la gestione del nostro progetto.

Ogni progetto, a seconda della sua importanza e, di conseguenza, delle risorse finanziarie messe a disposizione, può vedere un numero più o meno congruo di persone competenti, tutte intente alla realizzazione delle tante azioni indispensabili al raggiungimento dello scopo.

Ecco emergere l'esigenza di una persona professionista coordinatrice dei tanti (o pochi) soggetti partecipanti all'esecuzione del progetto stesso: *Project Manager*.

Tale professionista ha una posizione necessariamente ubiquitaria rispetto a tutte le altre persone coinvolte, in quanto dovrà sapersi relazionare con individui di svariati ruoli e differenti posizioni professionali; sia interni, sia esterni alla realtà aziendale nella quale opera.

Inoltre le competenze richieste travalicano le consuete conoscenze specifiche di ruolo; dunque è auspicabile sia in grado di tessere dialoghi trasversali e di capire quando affidarsi a consulenti esterni.

Perciò il ruolo del *Project Manager* si muoverà nei seguenti ambiti (in ordine alfabetico):

- Acquisti;
- Comunicazione;
- Finanza;
- Gestione del Personale;
- Gestione Fornitori;
- Organizzazione Aziendale;
- Logistica e Trasporti;
- Marketing;
- Ragioneria;
- Relazioni Pubbliche;
- Sicurezza del Lavoro;
- Stampa;
- Vendite;

Tale lungo elenco conferma, ancora una volta, l'importanza della corretta pianificazione ed altrettanto corretta gestione di tutte le fasi necessarie allo sviluppo di un evento culturale.

(da *"Progettazione degli eventi culturali"* di Lucio Argano.)

*"Gli eventi culturali sono delle esperienze votate alla complessità, non sempre lineari, che, attraverso un fitto reticolo esponenziale d'interazioni e d'interferenze, ne caratterizza i contenuti, le finalità, il comportamento strategico, le relazioni, i risultati. Questo richiede consapevolezza, conoscenze, metodi che attendono alla cultura di progetto. L'evento culturale, in quanto connettore di vocazioni, istanze e sensibilità nonché prodotto e riflettore delle città, dei territori e delle comunità, è un fenomeno in perenne evoluzione e dinamismo e, pertanto, sfugge ogni logica deterministica, come anche imposta dal Project Management tradizionale. Ciò nonostante, la necessità di portare l'evento a compimento e con successo richiede capacità di conduzione progettuale che impone strumenti logici. Va quindi perseguito un sottile equilibrio tra cambiamenti e mutevolezze dell'oggetto progettuale (l'evento) votato alla perenne incertezza e instabilità (ad esempio sul piano finanziario), e un sistema di project management specifico, con strumenti e cruscotti appropriati, attento alle sue particolarità contenutistiche ed estetiche, le quali comunque richiedono una condotta gestionale."*

## 2.3 - Analisi dei risultati

Eccoci quindi approdati in una fase che, sovente ma erroneamente, viene ritenuta meno strategica di tutte quelle che l'hanno preceduta; non solo nel contesto per noi utile degli eventi culturali, ma anche dei progetti aziendali in generale: l'analisi dei risultati.

*“La valutazione permette anche di accertare il successo o il fallimento dell'iniziativa (Getz, 2005) e di migliorare la pianificazione degli eventi futuri (Woolf, 2004), anche come lezione appresa.”*

Aver strategicamente ben impostato la fase iniziale e, successivamente, ben proceduto a quella di pianificazione, non deve assolverci dall'includere, nel nostro piano, la fase di controllo sia dei risultati ottenuti, sia di quelli mancati, sia delle ripercussioni che gli uni e gli altri potrebbero aver creato, in un secondo momento, nell'ambiente in cui vengono esplicate le molte attività.

Anche in questa fase, grazie al *Project Management*, siamo riusciti a gestire la complessità progettuale del “nostro” evento culturale, al fine di ottenerne il buon esito.

Dovremmo adesso aver cura di verificare la giustezza delle date sia delle scadenze delle fasi che avevamo programmato, sia dei termini che, pianificati *ex ante*, si siano o meno realizzati *ex post*. Oltretutto ciò risulterà interessante quanto utile per il successivo progetto, al fine di capire cosa vada ripetuto e cosa invece no.

Siamo pertanto alla valutazione finale e vogliamo essere chiari, sia da intendersi come la chiusura materiale dell'evento e, di conseguenza, dell'intero nostro progetto.

Riepiloghiamo - in ordine alfabetico - le attività più importanti e, pertanto, le più diffuse che vengono enucleate in questa fase:

- aggiornamento progetto (pre archiviazione);
- chiusura materiale dell'evento;
- consuntivi;
- pagamenti;
- redazione di resoconti (vari);
- responsabilità (rispetto al programma);
- restituzione materiali ed opere;
- ripristino delle condizioni del luogo;
- ripristino delle installazioni preesistenti;
- stesura rendiconti;
- valutazione generale (sia amministrativa sia formale).

Vi è, ci pare di aver riscontrato soprattutto nel mondo degli eventi culturali, la diffusa tendenza all'analisi - *post* progetto - solo di pochi indicatori e, solitamente, quantitativi e non qualitativi come, ad esempio:

- andamento delle vendite (biglietteria, tasso di riempimento, trend anno precedente);
- finanziamenti;
- media (vecchi e nuovi).

Mentre, per quanto riguarda gli indicatori qualitativi, indubbiamente più complessi da definire ma, soprattutto da monitorare, abbiamo il consueto riassunto del giudizio della critica.

Dunque manca assolutamente un'analisi attenta ed approfondita di tutte le azioni che attraversano la quotidianità di ogni evento culturale.

Ad esempio: il ritorno sugli obiettivi, la *customer satisfaction*, etc.

*“I clienti sono interessati soprattutto a qualità, assistenza e valore (Philip Kotler).”*

Da tempo è ormai possibile, vista la gestione degli eventi culturali sia *on line* sia *off line*, utilizzare modalità di analisi attraverso indicatori più ampi quali, ad esempio:

- *EOSS - GRI Event Organizers Sector Supplement*;
- *ROE - Return on Engagement*;
- *ROO - Return On Opportunity*;
- *SROI - Social Return On Investment*.

Inoltre, non solo vengono presi in esame i singoli eventi inclusi nel progetto, ma anche tutti quegli eventi definiti “ombrello” che assumono natura di contenitore e vengono catalogati come *meta eventi culturali*.

A titolo di esempio (in ordine alfabetico) riportiamo una lista di indicatori - sempre utili *ex post* - per la valutazione di un evento culturale:

- Atteggiamenti delle istituzioni;
- Atteggiamenti del territorio;
- Attività didattiche collaterali;
- Contatti acquisiti;
- Fermento culturale;
- Fidelizzazione;
- Impatti sul territorio;
- Incremento presenze;
- Iniziative associative locali;
- Profilo dei target;
- *Public Affair*;
- Rilevazioni attraverso questionari;
- Risultati della critica;
- Volontariato culturale;
- Volano indotto per l'industria.

La difficoltà verte proprio sul monitoraggio pragmatico di fattori i cui valori - e dunque il cui peso - difficilmente riescono ad essere catalogabili per un bilancio valutativo necessario *ex post*.

Importante anche ricordare che, spesso, ogni evento includa la presenza di almeno uno sponsor: tecnico od economico.

Dunque è anche in virtù del rapporto di *partnership* fra i diversi protagonisti dell'evento che debbono essere analizzati alcuni indicatori determinanti per la valutazione della buona riuscita dell'evento culturale.

I dati relativi all'evento vengono gestiti dall'ente organizzatore; altra cosa sarà il riscontro, da parte dello sponsor, di tutti quegli indici di valutazione legati al proprio settore, alla propria azienda, etc.

Sebbene vi sia da farsi un distinguo relativamente alle dimensioni degli eventi, è importante però notare che, progetti diversi possano trovare riscontro attraverso metodologie valutative simili. Cioè a dire che gli *standard* elaborati, in anni di pratica, consentano di tracciare linee guida utili a prescindere dall'entità dell'evento culturale organizzato.

Riteniamo mai si debba dimenticare che l'evento culturale sia comunque sempre da intendersi come momento esperienziale per l'individuo; pertanto tale esperienza produrrà effetti (più o meno duraturi) nel tempo successivo all'evento stesso, a seconda della cultura e della sensibilità delle persone fruitrici.

Perciò, tale "lezione" varrà sia per il pubblico partecipante, sia per il personale (interno ed esterno) coinvolto nella realizzazione dell'evento stesso.

Dunque, in chiusura e con l'intento di evidenziare i punti salienti, potremmo definire l'analisi dei risultati come una sorta di riepilogo non solo degli stessi risultati ottenuti, ma soprattutto della correttezza delle nostre assai importanti - per non dire perentoriamente fondamentali - fasi antecedenti di "Impostazione" e di "Pianificazione".

Oggi, dato l'utilizzo massivo dei programmi di video scrittura, correggiamo continuamente i nostri scritti e, così facendo, cancelliamo le tante, innumerevoli correzioni apportate ai testi. Non significa che il progetto risulti così meno efficace, nient'affatto, tuttavia va perduta quella fase di incertezza o, per meglio definire, di creatività sperimentale di un'idea che potrebbe esserci d'aiuto nella gestione iniziale di un successivo evento.

Ci troviamo ora nella fase della drammaturgia della nostra *kermesse* culturale: avremo perciò a che fare con la narrazione vera e propria progettuale dell'evento stesso.

Da qui in poi seguiranno tutta una serie di domande che costituiranno la spina dorsale del nostro lavoro:

- "Chi?"
- "Come?"
- "Con chi?"
- "Dove?"
- "Per chi?"

Abbiamo pertanto compreso che ben ideare un evento, significhi saper ascoltare ed interpretare tutto ciò che ci accade attorno; successivamente sarà nostro compito anche saper comunicare, con entusiasmo, quello che abbiamo percepito.

Ecco, la fase di “Analisi dei risultati” ci appare dunque come un controllo non solo dei risultati medesimi raggiunti ma anche e forse soprattutto del nostro aver ben sviluppato ogni “momento” del progetto stesso.

Dunque analizzare ciò che è successo al termine dell'*iter* - a prescindere dal valore del risultato - impone inevitabilmente una selezione concreta di tutte le fasi che si sono avvicendate, il cui intento era il medesimo e cioè il seguente: organizzare un evento culturale che fosse in grado di trasmettere emozioni e risultati tangibili sia al pubblico, sia al personale d'ufficio, sia alle maestranze coinvolte.

(Da *“Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperenziali e territoriali.”* di Bonetti, Cherubini, Gennaro, Resciniti.)

*“Da qualche tempo è sempre più evidente la crescita degli eventi, sia in termini economici che di professionalità richieste.*

*Eppure, viene dedicata ancora una scarsa attenzione al processo di selezione degli eventi e alla successiva misurazione dei risultati conseguiti. Selezionare un evento e valutarne l'impatto per il territorio e per gli altri stakeholders significa stimare il beneficio economico, sociale, ambientale e di immagine che deriva dall'aver promosso od organizzato uno specifico evento.”*



## Capitolo 3 - Gestione strategica del pubblico

### 3.1 - Il marketing della cultura

E' necessario formalizzare un documento dal valore strategico, per consentire a tutte le persone coinvolte nel progetto di essere al corrente di ogni fase da rispettare per l'ottenimento del risultato auspicato. Inoltre, lasciare traccia progettuale del cammino intrapreso e rispettato, gioverà sia alla gestione del progetto stesso, sia all'organizzazione di auspicabili eventi futuri.

Dunque, tale processo organizzativo, il quale definisce implicazioni trasversali durante e successivamente sia alla stesura sia alla realizzazione stessa, sarà modellato su misura dell'evento medesimo.

Non si cada però nel banale inganno di credere che non vi siano fasi complesse anche negli eventi più semplici.

Come *Philip Kotler* - padre putativo del *Marketing* - ha più volte sostenuto: *“Il marketing è la scienza e l'arte di capire, creare e offrire valore, per soddisfare i bisogni dei clienti e ricavarne un profitto”*.

Ciò consente ora di evidenziare una differenza strategica sin dal primordio della realizzazione progettuale che vorremmo riassumere, come segue, in due direttrici:

“Piano di Marketing a sostegno delle attività generali di un'Organizzazione/Azienda/Società di servizi, dunque da tradursi come importanti politiche di *brand*”;

“Piano di Marketing volto invece a sviluppare obiettivi (di marketing appunto) ma per uno specifico evento culturale”.

Pertanto, sebbene in entrambe le direttrici sottolineate, le azioni debbano comunque essere svolte con l'intento di gestire saldamente le redini dell'evento in programma, nel primo piano il sostegno sarà soprattutto rivolto a politiche di cui beneficerà nell'immediato e, ci si augura anche nel futuro, la marca mentre, nel secondo caso, sarà essenzialmente il buon esito dell'evento proposto al pubblico il *focus* del nostro piano e, solo di conseguenza, ne beneficerà l'organizzazione dell'evento stesso.

Come abbiamo letto nelle pagine del precedente capitolo, la misurabilità e, prima ancora, la definizione di obiettivi assai precisi risulta essere, nel mondo degli eventi culturali, chimera. Crediamo, allo stesso tempo, non solo al fatto che i cosiddetti processi di pianificazione-controllo siano scarsamente applicati nel settore degli eventi culturali (ma potremmo estendere tale considerazione al mondo della cultura tutta), ma che proprio il Marketing abbia avuto, da poco colà, il suo esordio.

Sovente le azioni di marketing - dunque il Piano di cui sopra - risultano essere abbastanza disancorate dagli intenti, gli obiettivi, le azioni di controllo e di monitoraggio dei risultati attesi e di quelli, in definitiva, raggiunti.

Come ben evidenziato da *Alessandro Bollo* nel testo *“Organizzare eventi culturali”*.

A noi pare vi sia il timore che un progetto (ben) pianificato possa risultare troppo vincolante per l'*iter* dell'evento.

Significa vi sia la diffusa, erronea percezione che un piano di marketing strutturato riesca ad ingessare il flusso naturale dei processi che si attivano durante lo svolgimento dell'evento culturale ma, soprattutto, durante le fasi organizzative di quest'ultimo.

La nostra personale esperienza professionale in settori aziendali ed in categorie merceologiche diverse ci porta ad affermare che, soprattutto in Italia, vi sia stato - ed in taluni casi persista - il reverenziale timore che la pianificazione possa mettere le briglie alla creatività, non comprendendo invece che proprio l'elaborazione e la stesura di un valido piano di marketing siano il motore per quella sovente millantata creatività che, invece, si baserebbe più sulla confusione e sulla improvvisazione piuttosto che sull'estro creativo vero e proprio.

Forse sarà perché, nello specifico, si debbono mettere "nero su bianco" tutte le presunte fasi da sviluppare;

forse perché si impone il dono della sintesi, nella stesura di ogni buon piano;

forse perché si necessita di un'analisi pragmatica e, pertanto, ben ponderata nonché strutturata, del contesto;

fors'anche per il timore che una volta definiti gli obiettivi, le persone coinvolte professionalmente si sentano più facilmente valutabili dunque criticabili;

o forse per tutti questi aspetti ed altri ancora messi assieme ma, sta di fatto che, il piano di *marketing*, nel settore da noi preso in analisi, stenti a decollare.

Da questo punto di vista, che si tratti di prodotto o di servizio, che il settore sia pubblico o privato, non fa alcuna differenza: il piano di *marketing* che, in certi ambienti viene anche chiamato piano di fattibilità, risulta essere fondamentale per la corretta gestione delle fasi di un progetto.

Proprio nel testo "*Principi di Marketing*" ove fra gli autori ritroviamo *Kotler*, oltre ad *Armstrong*, *Ancarani* e *Costabile*, emergono le fasi salienti della gestione progettuale.

Ne riportiamo alcune, fra le più importanti (in ordine alfabetico):

- analisi ambienti esterni;
- analisi interna;
- analisi *performance*;
- caratteristiche funzionali;
- *mission*;
- obiettivi generali;
- punti di debolezza;
- punti di forza.

Ma tornando al nostro distinguo su esposto, potremmo affermare che i principi cardine su cui dovrebbe basarsi il piano di marketing non varino molto a seconda del fatto che si tratti di un evento culturale oppure no; tuttavia è innegabile che l'analisi da farsi sul pubblico sia un poco diversa.

Come si evince nel testo "*Organizzare eventi culturali*" di *Argano, Bollo, Dalla Sega*:

la segmentazione del nostro mercato/pubblico verterà sui seguenti ambienti (in ordine alfabetico):

- culturale;
- economico;
- socio-demografico;
- tecnologico.

Andiamo ora ad esplorarli, singolarmente, per comprendere da vicino quali siano gli aspetti salienti che, nel novero delle attività necessarie per la buona riuscita di un evento culturale, si debbano enucleare nel piano di lavoro.

**Culturale:** i cambiamenti di gusto, dettati dalla moda, da tendenze giunte da paesi stranieri, genti esotiche, viaggi personali sia organizzati per lavoro sia scelti per piacere portano, inevitabilmente, dei cambiamenti dapprima lievi ma, con il passare del tempo, anche marcati e profondi del *modus vivendi et operandi* delle persone che costituiscono ambienti e società a noi contemporanee.

Per quanto riguarda la moda, tema trattato dal sociologo *Simmel*, dobbiamo affermare sia profondamente legata alle emozioni:

*“Stati mentali e fisiologici associati a modificazioni psico-fisiologiche, a stimoli interni o esterni, naturali o appresi.”*

Perciò le evoluzioni dello stile di vita (culturali e sub-culturali) dovrebbero essere ritenute rilevanti sia per stabilire il posizionamento di un evento sia quali nuove opportunità di sviluppo di canali culturali fino ad ora inesplorati.

Dunque i cambiamenti nella genesi di gusti sia estetici sia artistici tendono ad imporsi dapprima in sordina e poi in modo più audace e, come responsabili dell'organizzazione di eventi culturali, dovremmo acquisire la giusta sensibilità per cogliere, attraverso numerosi indici, tali tendenze ma, soprattutto, carpirne i significati più reconditi.

**Economico:** sembra ovvio ma ci sentiamo di affermare che l'economia abbia flussi altalenanti e tale “marea” sicuramente influisca sulla disponibilità di spesa delle persone; soggettive scelte di riduzione delle uscite di danaro, ed inevitabile contrazione dei consumi, vedrebbero penalizzare le attività legate al *loisir* e, di conseguenza, a molte altre forme connesse con quest'ultimo.

Se non si partecipa ad un evento culturale, perché si è deciso di ridurre le uscite di cassa, di conseguenza tale limitazione delle spese si ripercuoterà su numerose altre scelte voluttuarie con inevitabile contrazione dei consumi generali.

Verranno modificati i comportamenti di partecipazione collettiva con ripercussioni proprio sul mondo degli eventi: calo delle presenze e degli incassi.

Interessante notare, a tal proposito, l'indagine del *Censis* su *“Economia del tempo libero: una filiera ad elevato valore aggiunto”*:

*“Il tempo libero, oltre alla dimensione sociale, ha anche e soprattutto una dimensione economica. La limitata disponibilità del bene tempo induce l'individuo a concentrare nello*

*spazio di “non lavoro” un numero sempre più consistente di attività. L’impatto che ne deriva è rilevante e si traduce da un lato in un meccanismo di rigenerazione della domanda e dall’altro nell’accrescimento di un’offerta sempre più articolata e complessa.*

*In una congiuntura poco favorevole per l’economia italiana, la presenza di nuove vitalità imprenditoriali in grado di generare occupazione e ricchezza rappresenta un fattore propulsivo da alimentare e supportare.*

*L’economia del tempo libero ha dato negli ultimi anni segnali importanti di vivacità. Due sono gli elementi sui quali si può ritenere fondarsi il successo del settore: l’elevata dinamicità delle imprese in termini soprattutto di assorbimento di forza lavoro e di vitalità imprenditoriale e la capacità di trainare la domanda stimolandone i consumi attraverso interventi di rinnovamento e ri-funzionalizzazione.”*

**Socio-demografico:** il ben noto termine “*Melting pot*” che, per la prima volta nel 1908 il drammaturgo *Israel Zangwill* usò nella sua opera in USA, voleva proprio raffigurare la società americana; tale raffigurazione, oggi è divenuta come molte altre esperienze a stelle e strisce, internazionale e, dunque, globale.

Non è un caso che il termine si sia usato per descrivere la città di New York quale ambiente metropolitano, per antonomasia, ove la convivenza (tralasciando le fratture temporanee) sia rimasta in equilibrio per decenni, consentendo di esperire una continuità di eventi probabilmente mai vista prima in altre grandi, importanti città non solo americane.

Oggi fa sorridere il pensiero che una città - seppur enorme - possa esser presa a riferimento per tali concetti; forse proprio questa è la conferma di quanto sia andato estendendosi il fenomeno di globalizzazione non solo da intendersi dal punto di vista della produzione e, di conseguenza, dei consumi ma soprattutto per quanto riguarda la cultura. Anzi: le culture.

**Tecnologico:** recentemente ci siamo accorti molto bene di quanto l’innovazione tecnologica possa giungere in soccorso agli esseri umani. Come di consueto, però, ogni medaglia ha due facce e non è possibile escluderne una a beneficio di un’altra.

Dunque tale considerazione ci consente di riflettere sul fatto che le abitudini di fruizione di alcuni eventi potrebbero cambiare drasticamente; quasi senza che nessun individuo se ne accorgesse.

Come a dire che sia molto più ecologico, pratico ed economico, partecipare ad una riunione attraverso una videoconferenza piuttosto che *de visu*.

Senza dimenticare che vi siano persone impossibilitate per sventura le quali, tuttavia, riescano a beneficiare di eventi culturali in differita grazie ad un “semplice” collegamento telefonico od internet.

Da [www.quifinanza.it](http://www.quifinanza.it)

*“...grazie a strumenti e soluzioni digitali all’avanguardia, è possibile beneficiare di contenuti ed eventi unici nel loro genere; le proposte innovative sono così potenti che rendono possibili esperienze inedite.*

*Tour virtuali negli spazi di interesse turistico-culturali - anche in luoghi di difficile accesso per il pubblico – con la possibilità di interagire con gli oggetti e le persone all’interno di uno spazio digitale;*

*tour in realtà aumentata che attraverso lo smartphone consentono di visualizzare oggetti in 3D, informazioni aggiuntive e video semplicemente inquadrando un punto d'interesse nello spazio reale;*

*esperienze immersive con streaming multi-view di eventi di ogni tipo, da spettacoli teatrali a concerti, fino ad eventi sportivi;*

*attività formative coinvolgenti grazie alle nuove soluzioni legate alla didattica a distanza;*

*eventi totalmente digitali grazie all'utilizzo di ledwall, realtà estesa broadcasting e proiezione di effetti digitali.”*

Gli incontri, i concerti, gli spettacoli, gli eventi sportivi e formativi vengono, così, arricchiti da contenuti originali e avvolti da atmosfere inedite accentuando la straordinarietà di un luogo, di una storia o di un personaggio. In tal modo, lo spettatore vive un'esperienza personalizzata perché non è solo un mero fruitore, ma parte attiva nella scelta del proprio punto di vista da adottare o dello spazio con cui interagire.

Dunque, in buona sostanza, riteniamo proprio perché crediamo nella forza culturale di un evento, sia da valutare sempre ogni singolo aspetto anche quando non compaia (forse erroneamente?) fra i più salienti.

### 3.2 - L'offerta intesa come indice di valutazione della qualità per il pubblico

L'intento è promuovere eventi nel tempo, creando fedeltà nel pubblico; attraverso il costruire, formare e fidelizzare a noi ed ai nostri eventi, tale pubblico.

Il Marketing giunge in aiuto con le tecniche di segmentazione di quello che potremmo così definire il "mercato obiettivo".

Da [mhminsight.com](http://mhminsight.com)

*"Why do we need segmentation?"*

*One size does not fit all. Our markets are composed of endlessly diverse individuals who are interested in what we offer for many different reasons and are driven by many different needs. In an ideal world we would tailor our offer and our communications specially for each individual person. But this is impractical.*

*Segmentation is a pragmatic solution. It's a way of clustering individual audience members into manageable groups that can be addressed according to their distinctive needs, wants, attitudes and motivations.*

*Segmentation is a fantastic way of reaching different people with different product and different messages. The offer can be matched to the segment's underlying motivations and messages about the offer can be delivered through the segment's preferred media channels. Get it right and segmentation should develop your audiences and grow your income."*

In tale scenario, riteniamo questi gli aspetti di maggior interesse da tenere in considerazione nello sviluppo progettuale di un evento:

- bisogni e motivazioni recondite;
- cambiamenti culturali, economici, sociali;
- empatia del pubblico verso l'evento;
- formulazione del livello di gradimento;
- modalità di fruizione.

Precisando che i processi del consumo, sia si tratti di un servizio sia si tratti di un prodotto, accusino il peso delle tendenze della moda del momento, argomentiamo la lista poco sopra riepilogata.

Lo psicologo statunitense *Abraham Maslow* ha stilato, nel 1954, la nota teoria dei "Bisogni"; cinque bisogni fondamentali, posti gerarchicamente, a partire da quelli di base per giungere a quelli di livello superiore, come segue:

- Bisogni fisiologici;
- Bisogni di sicurezza;
- Bisogni di affetto;
- Bisogni di stima;
- Bisogni di auto-realizzazione.

Essendo il bisogno associato alla mancanza di ciò che, in un preciso momento appare necessario, potremmo sostenere, come appunto insegnatoci da Maslow, che i bisogni innati derivino dalla evidente necessità di ogni individuo di cercare di adattare se stesso alla

società nella quale vive. Dunque, ad esempio, il senso di appartenenza, la curiosità, la volontà di comprendere per evolvere (in termini di competenza).

Facciamo qui riferimento ad un pensiero dell'economista statunitense, premio *Nobel* nel 1993, *Douglass C. North* che il Professor Di Gaspare dell'Università *LUISS - Law and Economics*, cita così:

*“Secondo North, il processo di cambiamento economico che descrive non va analizzato sotto il semplice aspetto economico, ma occorre andare oltre, dato che i cambiamenti che avvengono sono la risultante di innumerevoli forze che si influenzano vicendevolmente, passando dalla teoria del progresso tecnologico e del mutamento istituzionale a quella demografica. La chiave di lettura dalla quale partire è data dall'effort che gli esseri umani pongono nel cercare di controllare l'incertezza derivante dall'ambiente naturale che li circonda. Tali sforzi si traducono nella costruzione di strutture, costituite da vincoli formali, informali e dai loro meccanismi sanzionatori, le quali si sostanziano nelle istituzioni. Le regole che gli individui decidono di imporsi per gestire l'incertezza delle loro vite, non riescono, però, ad eliminarla completamente.”*

Pertanto si evince come risulti assai improbabile poter far fronte, in sede di organizzazione di un evento, a processi di cambiamento così importanti. La soluzione pare essere quella di osservare i cambiamenti e le loro dinamiche, nonché cercare di comprendere quali tendenze e nuove abitudini aleggino nella società al fine, una volta colte, di cercare di soddisfarle.

Importante ricordare che, seppur con alcune differenze locali, si assista ad un progressivo invecchiamento della popolazione la quale, però, avendo maggiori e migliori prospettive di vita, tenda a beneficiare di servizi ed attività che, fino a non molti anni fa, non si sarebbe immaginato.

Anche la composizione dei nuclei familiari è cambiata: famiglie tradizionali che tuttavia vedono i figli trattenersi in casa - per motivi diversi - nonostante il passare degli anni; ed anche famiglie un tempo “non tradizionali” che alterano gli schemi consueti dell'idea di famiglia stessa.

Pure la dimensione sempre più multi-etnica con la sua inerzia, fa sentire la viva presenza ed in certi casi anche ingombrante, delle tante esternazioni tradizionali ma non autoctone.

Assai interessante notare come su tali temi si siano rivolte anche le attenzioni del Ministero della difesa:

da [www.difesa.it](http://www.difesa.it)

*“Il cambiamento sociale e culturale.*

*Il cambiamento è la condizione “naturale” delle società umane. Esse non fanno altro che cambiare, in tempi e modi diversi, rendendosene conto o no, volendolo o no. Si tratta di modificazioni più o meno consistenti, più o meno rapide, di costumi, pratiche, oggetti usati, idee, norme, credenze e valori. I cambiamenti possono riguardare un solo settore della cultura (per es., la tecnologia, l'economia, le fogge del vestire, l'alimentazione, le credenze e i rituali), ma una volta avvenuto un cambiamento in un settore, c'è la tendenza a modificare a catena anche altri settori, che sono tra loro legati.”*

Essere la persona referente per la gestione degli eventi culturali impone anche di saper leggere, non solo le tendenze del momento, ma le esigenze del pubblico di riferimento.

Questo ci consente di trattare il punto successivo: “empatia del pubblico verso l’evento”.

Empatia: parola che deriva dal greco *empatéia* (dentro e sentimento); vuol dunque significare “capire i sentimenti, come propri, di un’altra persona”. Pertanto l’empatia è assai utile, se non indispensabile, per far germogliare sensibilità nei confronti del mondo che, attorno a noi, cambia.

Come ha detto *Luigi de Seneen* (che ha organizzato il *Philip Kotler Marketing Forum Milano* e il *Networking Day San Patrignano*) al “*TEDxFoggia*” di qualche anno fa:

*“Non basta ciò che so io ma è anche necessario comprendere bene le caratteristiche fondamentali dell’altro”.*

La capacità di mischiare le cosiddette *soft-skill* ed *hard-skill* è tipica delle persone, competenti, capaci, direi quasi eccezionali. La grande empatia risulta essere amplificatrice dei concetti e delle relazioni; l’importanza della costruzione di una rete di relazioni avviene passo dopo passo con una sorta di rinuncia parziale all’equilibrio personale, a beneficio dell’altro come se, grazie all’empatia entrassi in contatto con l’altro comprendendo la scala di valori e mi mettessi in ascolto.

Per farlo è necessario superare il rumore costante di fondo e pensare prima ad ascoltare poi a parlare.

La formulazione del livello di gradimento (*Customer Satisfaction Score - CSAT*), come riportato sul sito della società internazionale Qualtrics - specializzata in analisi sondaggi e feedback - viene spesso calcolata sulla base di un questionario di soddisfazione del cliente composto da una sola domanda, posta al cliente in forma orale o scritta, immediatamente dopo l’acquisto di un prodotto o la fruizione di un servizio. Anche se la sua formulazione varia a seconda del prodotto e dell’azienda, solitamente la domanda è molto semplice e si avvicina pressoché alla seguente:

*“Come valuterebbe la sua soddisfazione circa il prodotto/servizio ricevuto?”*

*Gli intervistati hanno quindi la possibilità di scegliere la propria risposta tra diverse opzioni su una scala solitamente da 1 a 5 (scale più piccole o più grandi sono comunque altrettanto valide), dove il valore più piccolo sta ad indicare “Poco soddisfatto” e quello più grande “Molto soddisfatto”. Una volta raccolte tutte le risposte si procede a tradurre il valore assoluto in uno percentuale con una proporzione matematica.*

- *Molto soddisfatto*
- *Abbastanza soddisfatto*
- *Neutrale*
- *Poco soddisfatto*
- *Per niente soddisfatto*

*Per garantire l’accuratezza del questionario di soddisfazione del cliente, si raccomanda di coinvolgere il maggior numero di clienti possibile nel proprio sondaggio. Maggiore sarà il numero degli intervistati, più precisa sarà l’indagine CSAT svolta.*

Pertanto la valutazione del livello di gradimento passa attraverso una precisa scelta di indagine di mercato.



Possiamo quindi parlare di “*Audience development*” e, così, far riferimento opportuno ad un assai interessante progetto di “Europa Creativa - Cultura”: programma che vuole promuovere una disamina del pubblico nel settore della cultura.

Non tanto per cercare di aumentare la quantità bensì con l’intento di far crescere la varietà del pubblico grazie alla qualità degli eventi esperiti.

Da [www.europacreativa-media.it](http://www.europacreativa-media.it)

*“Per “Audience development” si intende il processo strategico e dinamico di allargamento e diversificazione del pubblico e di miglioramento delle condizioni complessive di fruizione. Questa è la definizione ufficiale che troviamo nelle linee guida del Sottoprogramma Cultura e siamo partiti da qui perché il concetto di AD è vago: l’AD non è una disciplina specifica, anche se si nutre di tante discipline, tra cui il marketing culturale, l’antropologia e la comunicazione culturale e soprattutto di pratica. Tutto dipende dal “gioco linguistico” in cui lo inseriamo: “cultural participation”, “active spectatorship/citizenship”, “audience building”, per esempio, sono alcuni dei tanti nomi che si riferiscono all’audience development. Niente di nuovo: la cultura senza pubblico si ridurrebbe a un ossimoro.*

*Tuttavia l’irruzione del nuovo paradigma delle ICT, la rivoluzione digitale e il web 2.0, “dell’era dell’accesso” hanno modificato decisamente la distribuzione e l’accessibilità dei prodotti culturali, inserendoli in un contesto multidimensionale in cui il pubblico diviene “creatore” di contenuti.*

*La definizione suggerisce di ampliare e diversificare il pubblico: non si tratta, quindi, soltanto di rivolgersi al pubblico “fidelizzato”, ma anche di raggiungere pubblico nuovo, diverso, facendo i conti anche con le barriere economiche, sociali, psicologiche e fisiche.*

*L’AD richiede tempo, proprio per questo viene definito spesso un “processo” pianificato, continuativo e, soprattutto, lungo.”*

Veniamo ora all’ultimo punto: la modalità di fruizione.

Ci pare opportuno delineare subito una linea di demarcazione creatasi soprattutto a seguito della pandemia recente con la quale abbiamo ben compreso come, grazie alla tecnologia, sia possibile partecipare, anche da remoto, ad eventi di vario genere.

In un’indagine recente, condotta da *IPSOS* (Società italiana di sondaggi), intitolata “*I consumi culturali degli italiani ai tempi del Covid-19: vecchie e nuove abitudini*”, emergono dati assai interessanti sulle modalità di fruizione di attività culturali.

L’esperienza “dal vivo” è, per tutte le persone intervistate, il *benchmark* della fruizione; emerge con forza che, proprio grazie alle ristrettezze motorie alle quali siamo stati obbligati per contrastare la diffusione del *virus*, il supporto tecnologico non solo sia stato fondamentale, ma abbia anche vissuto uno slancio di entusiasmo da parte di tutte quelle persone che, “prima”, cercavano di farne a meno.

Vivere un evento dal vivo:

*“Genera una ricca gamma di emozioni, coinvolge tutti i sensi, crea un clima di comunione tra il pubblico e una relazione peculiare tra pubblico e opera/artista/autore, valorizza gli*

*aspetti di «contorno» (il viaggio per visitare un museo, la cena dopo il cinema/teatro, la condivisione dell'evento con gli amici/la famiglia.)*

*E in questo contesto il luogo è un elemento chiave, spazio fisico che plasma l'atmosfera dell'evento.”*

Beninteso che la fruizione “da remoto” non sia un'invenzione degli anni di Internet: la radio prima, la televisione poi, già lo proponevano. Inoltre è importante ricordare sempre che vi siano persone impossibilitate a partecipare fisicamente (per i motivi più diversi) agli eventi. Certo un conto è seguire uno spettacolo in bianco e nero su di un televisore a tubo catodico, altra cosa è farlo grazie ai prodotti digitali odierni.

Ed è proprio grazie al digitale che una larga parte della popolazione (16%, sempre secondo i dati raccolti da *IPSOS*), si è avvicinata al mondo della cultura, divenendo, di fatto, un nuovo target.

*“I nuovi fruitori, rispetto ai fruitori abituali:*

*hanno un livello di istruzione più basso e sono anche meno abituati ad informarsi su attualità, politica ed economia. Il digitale permette quindi l'avvicinamento di un target che ha sicuramente bisogno di essere guidato all'interno dell'offerta culturale, ma che ha voglia di scoprire le novità in questo ambito.*

*Sono meno abbienti, quindi grazie alla fruizione da remoto possono superare la barriera prezzo che fino a questo momento li aveva frenati.*

*Hanno figli grandi, la maggior parte maggiorenni, e tramite il digitale possono vivere la fruizione culturale come un momento di condivisione con loro.”*

Ci rendiamo quindi conto che le modalità di fruizione di un evento sono, oramai, oltre al classico “dal vivo” anche il “digitale” che include il ben noto “in differita”.

E' evidente che la prima soluzione sia quella “storica” che consente di agire su aspetti che, fino a non molto tempo fa, erano i più noti al grande pubblico ed anche quelli assai utili alla sua fascinazione.

Mentre per la seconda (digitale, a prescindere che si tratti di diretta o meno) vi sarebbero caratteristiche di più recente genesi, indubbiamente utili.

Vediamo assieme il confronto:

#### *Digitale versus Dal vivo - punti di forza*

- *Accessibilità (dove e quando vuoi, più economico)*
- *Democratizzazione*
- *Ampliamento dell'offerta, anche internazionale*
- *Condivisione familiare, ed anche educativa (coinvolgimento dei figli)*
- *Possibilità di rivedere l'evento, godere dei dettagli*
- *Stimolo alla partecipazione interattiva senza sentirsi a disagio (lo schermo protegge)*

### Digitale versus Dal vivo - punti di debolezza

- *Parziale freddezza, minore intensità emotiva*
- *Minore coinvolgimento dei sensi (vista, udito)*
- *Minore valore “esperenziale”, assenza di atmosfera e di contorno*
- *Viene meno la comunione tra il pubblico, si attenua la relazione tra pubblico e artista/ opera*
- *Eccesso di offerta (può rendere difficile la scelta)*

da [www.ipsos.com](http://www.ipsos.com)

Tuttavia, pur ammettendo il minor valore “esperenziale” - del digitale - riteniamo vi siano alcuni aspetti da non sottovalutare quali:

poter esperire luoghi come il backstage, le interviste, i video preview, i trailer, l’inclusione in chat di gruppo, etc.

Tutte azioni di forte impatto emozionale, utilissime soprattutto per campagne promozionali *teaser*.

Oltretutto, la tecnologia HD ha o potrebbe avere un ruolo dominante di amplificatrice delle esperienze dal vivo; suscitando nuove emozioni grazie anche alla possibilità di sottolineare dettagli che, ad oggi, risultano invisibili dal vivo, sia che si tratti di un museo, di un teatro o di un concerto.

Basti rammentare le esperienze immersive ed interattive assai apprezzate dal pubblico internazionale.

### 3.3 - Fruizione della cultura

“*Consumo dunque sono*” scrisse saggiamente il grande pensatore del secolo scorso Zygmunt Bauman, sulla copertina del suo libro (2010); da allora non è mutata la strada e, nella società odierna, il consumo o meglio l’atto del consumo rappresenta più di quanto ci si potesse immaginare *temporibus illis*.

Accedere ad un museo, partecipare ad un evento culturale, non fanno differenza in tal senso: debbono passare entrambi attraverso le forche caudine della valutazione economica.

Ogni persona deve cercare di orientarsi fra le miriadi di offerte disponibili e, senza quasi accorgersene, mettere a confronto generi fra i più disparati che, fino a non molto tempo fa, non si pensava fossero in competizione fra loro.

Cosa fa sì che un evento, all’interno di un ente quale un museo venga scelto?

Su cosa si basa l’attrattiva utile per la buona riuscita dell’evento stesso?

Quali caratteri deve possedere un evento per avere *appeal* sul pubblico?

Dunque, per restare nella dimensione dell’atto d’acquisto e, successivamente della fruizione di un bene o di un servizio, potremmo affermare che la cultura si consumi oppure invece che si investa in cultura attraverso un esborso di denaro e, conseguentemente, di tempo?

Mentre il consumo di cultura viene a definirsi più come atto “mordi e fuggi”, forse legato ad un’esigenza di evasione, fors’anche al *loisir* vero e proprio, l’investimento in cultura denoterebbe più un criterio di personale realizzazione individuale e, dunque, risponderebbe ad una logica identitaria perciò a favore dell’investimento su se stessi e non sul diversivo fugace.

Ci è di aiuto osservare ciò che avviene nelle aziende;

la rivista statunitense *Forbes*, in un articolo dal titolo “Perché le aziende italiane scelgono di investire in cultura”, scrive:

*“Cresce l’interesse delle imprese per la cultura, come leva di marketing e reputazione aziendale. Secondo l’indagine Rsm-Makno “Investire in cultura”, realizzata per Impresa Cultura Italia -Confcommercio, oltre il 70% degli imprenditori valuta positivamente il sostegno a progetti ed eventi culturali: il 51% lo considera strategico nel lungo periodo e dunque lo integra nelle proprie strategie di marketing, il 23% è al lavoro per raggiungere il medesimo obiettivo. Il 36% delle imprese, inoltre, ha ripreso gli investimenti in cultura negli ultimi tre anni, dopo il forte rallentamento che aveva caratterizzato la prima metà del decennio a causa della crisi, mentre solo il 9% li ha interrotti.”*

...

*“Tra i motivi che hanno spinto le 200 piccole, medie e grandi imprese sentite da Rsm-Makno a investire in cultura ci sono: il ritorno d’immagine (19%), la tradizione (17%), la strategia di marketing (13%), ma anche il fatto che un simile impegno contraddistingue l’azienda sul territorio (11%). Nel 10% dei casi, invece, si tratta di risposte positive a sollecitazioni dirette da parte di operatori culturali per interventi a sostegno di progetti specifici.”*

...

*“Per il 26% delle imprese, a parità di investimento effettuato, quello in cultura dà un ritorno uguale alle tradizionali attività di advertising e marketing communication, mentre per il 10% il ritorno è addirittura maggiore. Senza dimenticare che per il 41% delle imprese l’intervento a sostegno della cultura è a sua volta oggetto di comunicazione dedicata e per il 53% anche di azioni di marketing communication generale.”*

*“Non mancano, infine, le ricadute economiche sul territorio.”*  
da [www.forbes.it](http://www.forbes.it)

Certo i benefici di un’azienda sono in gran parte diversi da quelli di un individuo ma, calandoci nel dettaglio, potremmo affermare che si tratti comunque di investimento e, da considerarsi tale, sia per un’azienda sia per un essere umano.

Ciò fa emergere la duplice caratterizzazione degli eventi culturali: esperienza da viveri *hic et nunc* ed all’opposto, un fondamentale *iter* impegnativo di realizzazione personale (dunque di investimento in termini di tempo e di denaro).

Da qui i percorsi si diramano tuttavia restando nel medesimo territorio e ciò consentirà anche la genesi di importanti quanto stimolati “tribù sociali”.

Ecco anche spiegata la volontà di essere presenti all’evento e invece, *obtorto collo*, all’accettazione di quella sussidiarietà che è l’evento in differita o registrato.

Dunque si evidenzia come la partecipazione ad un evento culturale possa anche palesarsi in qualità di percorso di crescita personale ove la firma dell’ente organizzatore sia sinonimo di qualità; nonostante tale qualità possa essere onerosa (vista da entrambi i fronti), al tempo stesso garantisce di non rischiare di partecipare a sperimentazioni astruse.

Ecco perché, talvolta, si è presenti ad eventi sperimentali pur non gradendo o conoscendo nel dettaglio le forme artistiche proposte ma, semplicemente, perché la garanzia è data da chi ha organizzato ogni cosa.

Stiamo parlando di qualità attesa e di qualità percepita, dunque di “Customer satisfaction” attività che, negli anni, è stata rinominata - da *Philip Kotler*, padre putativo del *Marketing* - come segue:

*“Il Marketing umanistico si propone di soddisfare il cliente. Ma con una non irrilevante differenza: le imprese che lo applicano possiedono anche missioni, visioni e valori volti a dare un contributo al mondo.”*

Pertanto la reputazione dell’ente organizzatore e quindi la notorietà di chi ha tenuto le fila della *kermesse*, divengono elementi di coerenza, seppur impegnativi dal punto di vista economico, che gravano proprio sulla qualità percepita.

Il pubblico (anzi i pubblici) degli eventi culturali, saranno quelli da noi tenuti nella dovuta considerazione in fasce ben suddivise quali (in ordine alfabetico):

- pubblico centrale;
- pubblico occasionale;
- pubblico potenziale;
- “non” pubblico.

Vediamoli nel dettaglio, uno ad uno, grazie al supporto dei confronti con il capitolo “*Gestione strategica del pubblico*” di Alessandro Bollo, nel testo “*Gestione degli eventi culturali*” di Argano, Bollo, Dalla Sega.

Con il termine “**pubblico centrale**”, ci riferiamo a quello costituito da persone che conoscono già le tematiche proposte, la nomea dell’ente che gestisce la situazione, le prassi organizzative, etc. In poche parole: sanno a cosa andranno in contro partecipando ad un evento culturale di siffatta natura.

E’ chiaro ci si stia riferendo a persone di buon livello di istruzione e spiccata curiosità verso tutte le tante manifestazioni della cultura umana.

Non ci pare emergano criticità importanti alla partecipazione se non quelle legate ai limiti di tempo di fruizione dell’evento.

Certo non vogliamo dimenticare il peso dell’onere economico del partecipare ma ci è sembrato non fosse il fulcro della nostra disamina precipua.

Però stiamo parlando, con tutta probabilità, di una élite all’interno della categoria degli onnivori culturali e, nel caso della valutazione dell’esborso economico, sarebbe anche da valutare la presenza o meno di più elementi tutti facenti parte del medesimo gruppo familiare.

Passiamo ora a spiegare chi sia il “**pubblico occasionale**” (ma già l’aggettivo fa chiarezza): saltuarietà ed incostanza - da non intendersi nell’accezione svilente dei termini - sono le caratteristiche salienti di costoro.

Sono persone attratte più dall’effetto cassa di risonanza creata all’uopo piuttosto che dalla valenza culturale dell’evento stesso. Con ciò non dobbiamo pensare partecipino solo ed esclusivamente per l’eco dell’evento ma semplicemente perché non sentono di far parte di quella comunità che si aggrega in prossimità di quel genere di eventi culturali o perché simpatizzi per l’ente organizzatore (magari, per altre persone, sinonimo di qualità nell’organizzazione degli eventi, appunto).

Perciò i motivi che fanno scattare la partecipazione sono, seppur in certi casi simili, nella sostanza dell’azione promotrice, diversi.

Un esempio ci è sembrato serva a fugare ogni dubbio: le “notti bianche”, alle quali partecipano masse indistinte di persone che, in buona maggioranza, vivono l’evento ma come se visitassero una fiera, un’esposizione. Trascorrono così delle ore in perfetta armonia con sé e le altre persone.

Il pubblico di cui andremo ora a scrivere, forse è quello del quale si parla di più, si redigono la maggior parte di tabelle, programmi, note: stiamo riferendoci al pubblico potenziale.

Partiamo dall’aggettivo “**potenziale**”:

*(cito da Enciclopedia Treccani) “Nel linguaggio filosofico di impronta aristotelico-scolastica, indica il momento precedente la piena e completa manifestazione o realizzazione ed è contrapposto ad attuale.”*

Stiamo riferendoci ad una moltitudine di persone che, al momento del nostro evento culturale, forse neppure ci conoscono ma potrebbero di lì a poco farlo balzando, così di fatto, ad occupare altre posizioni di rilievo nella nostra classifica testé redatta.

La distanza che separerebbe teoricamente loro da noi o, per meglio dire, dai nostri eventi, potrebbe essere il risultato variegato di numerosi aspetti, non facilmente tutti catalogabili soprattutto nell'ordine percentuale di tale (mancata) scelta.

Risulta difficile da stilare un riferimento all'ultima tipologia di pubblico: quello che "non ci appartiene" e che, pertanto, abbiamo definito il **"non pubblico"**.

Subito ci si potrebbe domandare che differenza vi sia fra il "potenziale" ed il "non pubblico" ed è presto detto: mentre sul primo si potrebbe o per meglio dire si dovrebbe intervenire con azioni mirate al fine di conquistarlo e poterlo così annoverare fra il "pubblico centrale" o, eventualmente, quello "occasionale", sul secondo - il "non pubblico" - il nostro coinvolgimento, per numerosi motivi, lo lascia distratto, lontano, disinteressato.

Tale condizione crea una distanza tutto sommato incolmabile fra gli eventi culturali i cui progetti vengono gestiti sotto l'egida della nostra organizzazione ed i gusti nonché le tendenze del così definito "non pubblico".

Appare evidente, pertanto, converrà concentrare le attenzioni sugli tutti altri pubblici.





## Capitolo 4 - Case history

Per completezza di indagine si è deciso di includere, nella redazione di questa tesi di laurea, alcuni casi pratici - ottenuti sia a seguito di interviste dirette sia differite - utili a riassumere le tematiche sin qui esposte.

Abbiamo riportato eventi culturali, tuttavia ci è sembrato congruo anche evidenziare sia eventi di natura promiscua (tra il culturale ed il promozionale) sia commerciali per i quali il supporto fornito al lancio di un prodotto - ad esempio in ambito *Social* - sia stato determinante.

In evidenza, fra i tanti aspetti che in ogni evento sono emersi, quelli da noi ritenuti di maggior effetto strategico ed una breve introduzione.

Il testo che segue è stato redatto e posto alla cortese supervisione del **dott. Stefano Karadjov, Direttore Fondazione Brescia Musei**.

La letteratura è tratta da:

[www.bresciamusei.com](http://www.bresciamusei.com)

“Open Doors. Il museo partecipativo oggi” a cura di Pierluigi Sacco.

*“Open Doors. Il museo partecipativo oggi è il nuovo ciclo di talk internazionale [...] per affrontare le prospettive dei musei del futuro [...] è un cantiere di progettazione aperto agli addetti ai lavori e contemporaneamente interessante per tutta la comunità, in cui emerge come i musei assumano sempre di più un ruolo fondamentale nella costruzione di spazi di cittadinanza, oltre ogni possibile barriera educativa e socio-economica. L’idea che muove questo convegno è quella di individuare nuovi modelli museali che salvaguardino la fondamentale missione educativa dei musei e ne valorizzino gli aspetti di coinvolgimento e intrattenimento, riuscendo allo stesso tempo a diventare spazi effettivamente aperti ed inclusivi, al di là di ogni possibile barriera educativa o socio economica.”*

Abbiamo di seguito evidenziato le tematiche del ciclo di talk affiancando quelli che riteniamo essere gli strumenti indispensabili per stimolare la partecipazione.

PARTECIPAZIONE	
TEMATICHE (relative alla partecipazione)	STRUMENTI (attivati)
UNISCE	ATTIVITA' DI PR
CREA POSSIBILITA'	PIANIFICAZIONE
EDUCA	ORGANIZZAZIONE
FA DIALOGARE LE DIFFERENZE	PARTNERSHIP
FA STAR BENE	ATTIVITA' DI PR

<b>TEMATICHE</b> (relative alla partecipazione)	<b>STRUMENTI</b> (attivati)
AIUTA AD ESSERE CREATIVI	COMUNICAZIONE
COME CO-CREAZIONE	PARTNERSHIP, COMUNICAZIONE
COME SOLUZIONE AI PROBLEMI COLLETTIVI	ATTIVITA' DI PR, PARTNERSHIP, ORGANIZZAZIONE

Il museo essendo una delle sedi della Cultura, la quale ha partecipato nel corso della storia dell'umanità al processo evolutivo, potrebbe diventare il sito ove generare interessanti soluzioni al vivere quotidiano. Per farlo, cercare di sviluppare le tematiche di cui sopra attraverso gli strumenti usuali e non usuali della comunicazione risulta essere, a nostro avviso, una via praticabile, sebbene ardita, ed assai proficua.

Intervista telefonica e successiva supervisione del **dott. Nicola Andrian**, ricercatore al Programma di Post Lauream Mestrado (Master) PPGESA del Dipartimento di Scienze Umane, DCH, Campus III, dell-Università dello Stato della Bahia UNEB, Brasile e coordinatore del programma di ricerca e scambi Intereurisland, che si sviluppa attraverso un accordo bilaterale fra la UNEB e l'Università di Padova, UNIPD.

La letteratura è tratta da:

<http://intereurisland.blogspot.com/2019/11/i-coloquio-brasil-italia-evento.html>

<http://intereurisland.blogspot.com/2020/11/i-cyber-incontro-internazionale-di.html>

<http://intereurisland.blogspot.com/2021/09/ii-cyber-incontro-internazionale-di.html>

<https://www.revistas.uneb.br/index.php/comsertoes/issue/view/495>

*“Il programma INTEREURISLAND promuove lo sviluppo di una cittadinanza pro-sociale, del dialogo interculturale e della Pace, soprattutto nelle giovani generazioni, implementando e diffondendo strategie innovative di Internazionalizzazione, responsabilità sociale dell'Università con la propria comunità, partecipazione democratica e GloCal Service Learning.”*

*“Questa proposta nasce da anni di esperienza di scambi interculturali e tirocini formativi all'estero e da una ricerca di dottorato in Co-Tutela fra l'Università di Padova/UNIPD, Italia e l'Università dello Stato della Bahia/UNEB, Brasile (Andrian, 2020). L'incontro e la collaborazione con il Prof. Italo Fiorin e l'equipe della Scuola di Alta Formazione 'Educare all'Incontro e alla Solidarietà'/EIS - LUMSA e con il programma Scholas Chairs della Fondazione Pontificia SCHOLA OCCURRENTES.*

Di seguito le attività ed i canali sviluppati:

ATTIVITA'	CANALI
COMUNICAZIONE	RETI SOCIALI
DIVULGAZIONE	STRUMENTI ON LINE
RELAZIONE	STRUMENTI OFF LINE

Tema principale

*“Come possiamo sviluppare, assieme, una cittadinanza pro-sociale che abbia radici profonde e azioni concrete nel nostro contesto di vita e di studio, **il Locale**, e apra la nostra mente, il nostro Cuore e la nostra Anima al mondo, **il Globale**?”*

## CONTESTI

Globale

Locale

Evidenziamo gli obiettivi:

## OBIETTIVO GENERALE

Sviluppo sociale di cittadinanza internazionale responsabile

## OBIETTIVI SPECIFICI

Internazionalizzazione

Attività didattiche

Attività formative

Integrazione sociale

Ricerche

Riflessioni

Di seguito gli strumenti utilizzati per l'ottenimento degli obiettivi fissati:

## STRUMENTI

Eventi\*

Strumenti interattivi

Laboratori didattici

Seminari

\*Primo Cyber incontro internazionale universitari: "From Local to Global"

Sviluppi (raggiunti ed *in itinere*):

## SVILUPPI

Eventi

Glocal Service-Learning

Rete mondiale

Scambi culturali

Tirocini

Interviste telefoniche e successiva supervisione del **dott. Claudio Gallo** (Università Tempo Libero) e del **dott. Massimo Latalardo** (premio “Emilio Salgari”, rivista “Il corsaro nero”).

La letteratura è tratta da: [www.premiosalgari.eu](http://www.premiosalgari.eu)

*Emilio Salgari (Verona 1862 – Torino 1911) è il più importante scrittore italiano di avventure. Egli appartiene alla grande tradizione veneta della scrittura di viaggio, alla voglia di conoscere il mondo, propria di Marco Polo come di Goffredo Parise. La sua fama supera i confini nazionali.*

*“Il Premio “Emilio Salgari” di letteratura avventurosa ha una storia lunga. [...] Fu [...] Francesco Quintarelli, padre fondatore della Valpolicella moderna, a ipotizzare un connubio tra quella terra e lo scrittore Emilio Salgari. [...]*

*I mezzi di comunicazione sono attenti al Premio. La stampa, la radio, la televisione si sono più volte occupati del binomio Salgari-Valpolicella. Le case editrici annunciano sulle bandelle la vincita del Premio, in diverse città italiane (come all'estero) le librerie hanno dato evidenza ai nomi dei vincitori; Massimo Carlotto ha riferito che in una convention di scrittori internazionali avevano tutti come comune denominatore Emilio Salgari.*

*L'associazione e la rivista “Il corsaro nero” [...] bandisce ogni due anni il premio letterario “Emilio Salgari” di letteratura avventurosa.*

*La partecipazione è riservata alle opere di narrativa avventurosa di qualità, di autori italiani e in lingua italiana.*

## **Evento “Premio di Letteratura Emilio Salgari”: quali gli stakeholder?**

<b>ATTIVITA' di PR</b>
Associazioni culturali
Autori nazionali
Biblioteche civiche
Carcere di Verona
Case editrici
Scuole
Università
UTL - Università Tempo Libero

*La Giuria degli Esperti seleziona una rosa di tre opere.  
Fulcro fondamentale del premio è diffondere la lettura e la scrittura; pertanto le tre persone premiate vengono ritenute tutte vincitrici a pari merito.*

Proprio in virtù di un forte senso di appartenenza al territorio, sebbene la fama dell'autore Emilio Salgari travalichi i confini italiani, si cerca di collegare evento e luogo dell'evento affinché a beneficiarne sia, oltreché la figura di Salgari, anche la collettività della Valpolicella.

EVENTI
Cantine di vini in Valpolicella (VR)
Case editrici
Carcere di Verona
Conferenze stampa
Sale comunali
Sale polivalenti
Ville storiche
Incontri tematici
Mostre
Seminari
Rivista salgariana "Il corsarone"

Intervista telefonica - *post* questionario - e supervisione della **Social Media Manager**.  
(Azienda internazionale di produzione tecnologica che preferisce non essere menzionata.)

**Fra le numerose attività riteniamo utile evidenziare che contenuti e i *post* creati da clienti soddisfatti siano recensioni importanti sul *Brand* ed utile passaparola sui *Social*.**

Il progetto è stato svolto in tre fasi:

<b>PRE-LANCIO - HYPE</b>		
FOTO AMBIENTATE		
STILL LIFE		
SOCIAL Facebook - Instagram		
POST per crescita dell'attesa		
CONTENUTI per crescita dell'attesa		
SITI WEB BANNER con video anteprima prodotto		
<b>LANCIO</b>		
SOCIAL		
15 POST (lancio mondiale)		
Facebook	Instagram	LinkedIn
21 CONTENUTI (lancio mondiale)		
Facebook	Instagram	
YouTube		
VIDEO PRODOTTO (Video coming soon, video prodotto, video tutorial)		
SITI WEB		
News su siti - 7 siti ufficiali azienda		
Press kit (a disposizione di giornalisti e rivenditori di tutto il mondo)		
STAMPA		
ARTICOLI SU RIVISTE DI SETTORE (Social, siti web, riviste cartacee)	CONFERENZA STAMPA	

## APPROFONDIMENTO

### SOCIAL

Post (approfondimento punti di forza prodotto)

Facebook

Instagram

### YouTube

VIDEO PRODOTTO  
(Nuovi video con il prodotto)

VIDEO TUTORIAL

ITALIANO

INGLESE

VIDEO TUTORIAL  
(per specialisti: casi di uso pratico dello strumento)

SITI WEB

Realizzazione pagina prodotto  
(sito istituzionale, 6 siti filiali)

Aggiornamento pagina dépliant  
(sito istituzionale, 6 siti filiali)

Inserimento corsi di formazione  
(per specifico prodotto)

### PUBBLICITA'

Google e YouTube

Facebook ed Instagram

## Analisi statistica lancio YouTube campagne ADV video

(Visibili all'interno di YouTube e sui partner Google)

### RIEPILOGO TOTALE RISULTATI

CAMPAGNE	IMPRESSION	VISUALIZZAZIONI
<b>4</b>	<b>421.814</b>	<b>154.145</b>
IMPORTO SPESO	COSTO PER 1000 IMPRESSION	COSTO PER VISUALIZZAZIONE
<b>1.009€</b>	<b>2,39€</b>	<b>0,01</b>



## Analisi statistica lancio Google ADV - campagne ADV video

(Visibili all'interno del motore di ricerca Google e sui siti dei partner)

### RIEPILOGO TOTALE RISULTATI

INSERZIONI (varianti multiple)	IMPRESSION	CLICK	VISUALIZZAZIONI SITO WEB
<b>6</b>	<b>133.847</b>	<b>4.396</b>	<b>3.214</b>
IMPORTO SPESO	COSTO PER 1000 IMPRESSION	COSTO PER CLICK	COSTO VISUALIZZAZIONI SITO WEB
<b>365€</b>	<b>2,72€</b>	<b>0,08€</b>	<b>0,11€</b>

## Analisi statistica lancio campagne pubblicitarie Social

(Compaiono su Facebook, Messenger, Instagram)

### RIEPILOGO TOTALE RISULTATI

INSERZIONI	PERSONE RAGGIUNTE (copertura)	INTERAZIONI TOTALI	VISITE A SITO WEB <small>(persone che hanno scelto di visitare la pagina prodotto, quella per richiedere una demo e la news del lancio)</small>
<b>23</b>	<b>808.444</b>	<b>680.455</b>	<b>6.176</b>
SPESA TOTALE	COSTO PER 1000 PERSONE RAGGIUNTE	COSTO PER INTERAZIONE	COSTO PER CLIC SU SITO WEB
<b>1.897€</b>	<b>2,35€</b>	<b>0,003€</b>	<b>0,31€</b>

Da [www.adcgroup.it](http://www.adcgroup.it)

*“Come organizzare una conferenza scientifica di successo a Katmandu (Nepal). Lo racconta AIM Group International che ne ha fatto la sede del 19esimo RHSC General Membership Meeting.*

*RHSC General Membership Meeting riunisce più di 300 esperti di salute riproduttiva e oltre 60 relatori da tutto il mondo, con l’obiettivo di facilitare il networking, promuovere lo scambio di conoscenze e coinvolgere la comunità locale così da favorire l’accesso a d un’ampia scelta di moderni metodi contraccettivi nei Paesi a basso e medio reddito.*

**Partendo dal concetto di *networking*, l’aspetto - fra i vari - sul quale ci preme porre l’attenzione è quello relativo alla scelta del coinvolgimento delle maestranze, dei fornitori, dei terzisti locali non solo per una ragione di contenimento del *budget*, vista l’ubicazione remota, ma soprattutto per la scelta di coinvolgere le persone *in loco*, creando così alleanze strategiche di cui l’evento avrebbe in seguito potuto beneficiare.**

## EVENTO

Coinvolgere la comunità locale

Promuovere l’apprendimento ed il networking

Promuovere la cultura locale

Gestire una destinazione congressuale inusuale

- *Organizzazioni locali, esperti e politici nepalesi sono stati coinvolti nel programma scientifico come speaker, espositori e delegati.*
- *Tavole rotonde, workshop, sistemi di voto elettronico e un gioco di gruppo esperienziale.*
- *Ogni mattina sessione di yoga in giardino; le borse congressuali sono state commissionate ad artigiani locali e scelti fornitori locali per gli altri servizi.*
- *I fornitori locali, sebbene non molto abituati alle esigenze e agli standard di una clientela professionale internazionale, sono stati entusiasti di lavorare ed hanno fatto del loro meglio, come è risultato evidente dal successo dell’evento.*

## FEEDBACK CLIENTE

85% positivo

85% dei partecipanti ha dichiarato di aver stabilito contatti per futuri progetti/collaborazioni.

Da [www.adcgroup.it](http://www.adcgroup.it)

*“G7: con uno sciame di 300 droni luminosi nel cielo della Cornovaglia, Greenpeace chiede ai leader mondiali di agire per proteggere il pianeta.*

*Un volo notturno che ha dato vita a coreografie rappresentative di molti animali, simbolo nel cielo.*

*Uno sciame di animali iconici, realizzati con 300 droni luminosi, corre attraverso la Cornovaglia nel nuovo spot di Greenpeace rivolto ai leader mondiali riuniti oggi al vertice G7. La voce narrante di un bambino chiede loro di agire per proteggere il pianeta e i suoi abitanti: “Spero che non sia troppo tardi, spero che gli adulti si sveglino”.*

*Greenpeace sta chiedendo ai leader di sette delle più grandi economie mondiali e dell'UE di aumentare le loro ambizioni per affrontare la crisi del pianeta e della natura e di intraprendere azioni significative per fermare la devastazione che stanno causando.*

**In un evento come quello appena descritto, le sinergie sono quasi tutte interne all'organizzazione e non esterne; questo sia per la scelta strategica di sviluppo sia per l'esigenza di creare una frattura semantica con l'ambiente politico.**

**Tale volontà risulta basilare per l'effetto amplificatore dell'efficacia dell'evento stesso che, in buona sostanza, doveva andare contro al “Sistema”.**

Da [www.ferrero.it](http://www.ferrero.it)

*“Step Communication ha seguito tutte la fasi di progettazione, ideazione, sviluppo e realizzazione del progetto voluto da Ferrero per la propria gamma praline.*

*Come già accaduto in occasione del San Valentino, si è deciso di supportare la tradizionale attività di in-store con alcune dinamiche di engagement, ideate in questa occasione soprattutto a supporto della visibilità, presenza ed impatto scenico del brand rispetto ai competitors. Un progetto internazionale, che ha visto coinvolti punti vendita di Italia, Francia, Germania e Lussemburgo.*

*Particolare attenzione è stata riservata alla cittadina di Chieri (TO). Qui, in collaborazione con l’Amministrazione Comunale, Ferrero ha deciso di offrire un palinsesto artistico di grande prestigio. All’interno di una struttura semisferica di 200 mq si sono alternate performance artistiche di danza e musica.*

OBIETTIVI	STRATEGIA
Rafforzare la visibilità dei prodotti	Presidio punto vendita
Brand experience (per consumatori)	Coinvolgimento della clientela
Internazionalizzazione	Interventi ad hoc

ATTIVITA'
ITALIA - FRANCIA - LUSSEMBURGO - GERMANIA
Isola promozionale in corsia
Desk dedicato all’interazione con la clientela
Tablet touch screen e web cam
Personalizzazione (in loco) confezione prodotti
Operazione Social: Facebook
Video contest
Flashmob

Per quanto riguarda la sola Italia, è stata allestita un’isola promozionale in galleria (Torino) con forte connotazione cromatica (oro) per richiamare l’attenzione del pubblico.

In ambito video *contest*, dopo la registrazione personale era consentito scattare foto con cornice personalizzata; inoltre, i video scelti sono stati proiettati in loop.

“Evento nell’evento” per celebrare la sede (ove 40 dipendenti - ora trasferiti ad Alba, Torino - si occupavano dello sviluppo delle sorpresine degli ovetti Kinder).

PROGETTO CHIERI*		
Video contest		
Social		
Distribuzione gadget personalizzati		
Prodotti omaggio		
Performance artistiche		
Musical	Cori	Concerti musica classica

\*Città di Chieri, provincia di Torino, sede Ferrero.

FEEDBACK	
ITALIA - FRANCIA - LUSSEMBURGO - GERMANIA	

Punti vendita coinvolti	17
Prodotti omaggio	37.440
Video contest	930
Foto contest	1.200
Flashmob	3
Instant Show	9 al dì per 5 giorni
Performance	4
Artisti	22
Contatti	15.000 (sola città di Chieri)

PERSONALE COINVOLTO	
Ragazze immagine	8
Hostess	10
Steward	3
Fotografi	2
Supervisor	3

**Date le dimensioni dell’evento, emerge con forza come la pianificazione ed il controllo siano stati determinanti per la buona riuscita del progetto nella sua complessità.**

Da [www.fondoambiente.it](http://www.fondoambiente.it) e [www.momacomunicazione.it](http://www.momacomunicazione.it)

*“FAI - Fondo Ambiente Italiano è una fondazione senza scopo di lucro nata nel 1975, sul modello del National Trust, con il fine di tutelare e valorizzare il patrimonio storico, artistico e paesaggistico italiano.*

*Si prende cura dei luoghi speciali che ha ricevuto in donazione, in eredità o in gestione: boschi e coste, parchi e giardini, castelli e dimore storiche, ville e abbazie, ma anche piccoli beni dall’alto valore identitario.*

*Ogni anno organizza le Giornate FAI di Primavera e d’Autunno, le Sere FAI d’Estate, le Giornate FAI per le scuole e I Luoghi del Cuore.*

*Descrizione progetto: bisogni e soluzioni*

*Nell’ambito del censimento dei Luoghi del Cuore, il Santuario della Madonna della Cornabusa recentemente ha raccolto 47.936 voti classificandosi al quarto posto nazionale, grazie al lavoro del Comitato “Amici della Cornabusa” che riunisce la Parrocchia di San Bernardino da Siena di Cepino, la Comunità Montana Valle Imagna, l’Infopoint Valle Imagna e la Pro Loco di Sant’Omobono.*

*Il Santuario della Cornabusa si trova all’interno di una grotta naturale e ha un profondo significato religioso sia per gli abitanti del territorio sia per i fedeli che si recano sempre numerosi a visitarlo.*

ATTIVITA'
Stesura piano strategico
Re-design sito web
Design App dedicata
Nuovi testi e contenuti
Gestione evento
Coordinamento ufficio stampa
Storytelling: restyling logo e shooting fotografico
Video

Si è deciso per una frattura semantica con gli schemi classici *FAI*: l’ideazione di un bando denominato “*I cammini del cuore*”.

Tale progetto ha l’obiettivo concreto di stuzzicare la curiosità dei giovani affinché visitino il luogo sacro denominato “*Santuario della Madonna della Cornabusa*” e consolidino, al tempo stesso, il legame con il territorio.

Ideazione di strumenti digitali: sito, app, Social ed utilizzo di un “linguaggio giovane” con l’intento di generare interesse nelle nuove generazioni.

Interessante il progetto della creazione di una mappa “classica”, cartacea atta ad illustrare i percorsi accessibili per recarsi al Santuario; senza dimenticare la possibilità di scaricare una app dedicata.

Percorso delle cappellette:

- Sentiero da Costa Valle Imagna - Valpiana;
- Sentiero da Costa Valle Imagna - Cà Mazzoleni;
- Sentiero da Ponte Giurino;
- Sentiero da Selino Basso;
- Cammino da Sotto il Monte Giovanni XXIII.

*App Orobie Active*

(la *app* della rivista *Orobie*, che raccoglie e promuove oltre 550 itinerari non solo in provincia di Bergamo ma in tutta la Lombardia.)

**FEEDBACK**

46.000 download

*\*app scaricabile gratuitamente.*

**Il progetto risulta interessante, a nostro avviso, perché pone l’accento più sul coinvolgimento “fisico” che culturale (il quale sarebbe stato più in linea con il mondo *FAI*): non a caso il *target* era costituito da giovani. Pertanto si è cercato di utilizzare sia gli strumenti multimediali sia quelli “senza tempo” costituiti dalle cartine geografiche e dai sentieri tracciati.**





## **Appendice**

Ciò che segue rappresenta la traccia di intervista - *de visu* o telefonica - che ci ha concesso di comprendere numerosi, importanti meccanismi del mondo degli eventi culturali; ben inteso che le domande venissero calibrate sia in termini di quantità sia di qualità, *ad personam*.

### **Domande**

(Non sempre da rivolgere direttamente bensì prevalentemente da sviluppare nel prosieguo del contesto colloquiale.)

#### **Generale (da usarsi per creare il giusto *mood*)**

- Quante volte si visita un museo durante l'anno?
- Per quali motivi?
- Cosa ci si aspetta di trovare al suo interno?
- Quale si ritiene sia la funzione prevalente di un museo?
- Quanto si ritiene siano importanti le iniziative online?
- Vi è la disponibilità a contribuire con una donazione al museo?
- Vi sono oggetti di maggior interesse?
- Cosa li rende tali?

#### **Organizzazione aziendale**

- Gradirei mi parlasse, per favore, dell'importanza della cultura dell'organizzazione.
- Ritiene sia utile, se non addirittura determinante, per il successo duraturo nel tempo?
- Le ricerche dimostrano quanto la cultura di un'organizzazione abbia impatto maggiore sulle performance: cosa ne pensa?
- Ritiene necessario gestire la cultura di una organizzazione?
- Al pari della strategia aziendale, dei dati finanziari e di altri dati?
- Ritiene utile parlare di *Marketing* della Cultura?
- Conosce il *Project Management*?
- Conosce il grafico di *Gantt*?
- Li usa entrambi con continuità?
- Li usa entrambi con profitto?

#### ***Public Affair***

- Quali ritiene siano i musei di riferimento in Italia?
- Pensa che i riferimenti legislativi italiani tutelino i musei?
- Ha trovato supporto nella Pubblica Amministrazione?
- Ha ottenuto sponsorizzazioni da privati?

#### **Presenze di pubblico**

##### **Ente organizzatore**

- Quale pubblico anima i musei?
- E' lo stesso pubblico che anima gli eventi nei musei?
- Perché si visita un museo?
- Quali sono le modalità della visita?
- Sia in termini di esperienza culturale sia pratico-logistica-organizzativa?

- Quali sono gli aspetti, legati alla visita, che possono esaltarla?
- Quali sono gli aspetti, legati alla visita, che possono comprometterla?
- E' lo stesso pubblico che anima gli eventi nei musei?
- Come vengono a conoscenza, le persone, dell'evento nel museo?
- Si potrebbe collegare ad un evento un "dopo-evento"?
- Perché (si oppure no)?
- Qual è l'orientamento del pubblico in relazione a soluzioni di tipo digitale?

### **Visitatrice-Visitatore**

- Perché Lei visita un museo?
- Quali sono le modalità della visita?
- Se e come valuta la visita?
- Quali sono gli aspetti, legati alla visita, che possono esaltarla?
- Quali sono gli aspetti, legati alla visita, che possono comprometterla?
- Come viene a conoscenza, di solito, dell'evento in un museo?
- Perché vi partecipa?
- Ritieni, nella pratica, un luogo della cultura sia associabile ad un'altra esperienza?
- Se sì, quale (o quali) si sentirebbe di citare?
- Quale pensa sia il canale giusto per la divulgazione di eventi, all'interno di un museo?
- Ritieni i Social Network siano da utilizzare (per la divulgazione degli eventi) a prescindere dalla fascia di età del pubblico?
- Qual è il suo orientamento in relazione a soluzioni di tipo digitale?
- Le eventuali aperture serali o notturne sarebbero per Lei interessanti?
- Ha mai pensato di fare un abbonamento ad un gruppo di musei?
- Ha mai pensato di fare un abbonamento ad una serie di eventi in uno o più musei?

## Conclusioni

Abbiamo iniziato la nostra ricerca cercando di riflettere sul fatto che i musei potessero essere definiti “luoghi della cultura”, intesi anche come “palestre della cultura”.

Quindi abbiamo appurato che:

“Compito principe dei musei è la tutela di oggetti ed opere d’arte; anche diffondere la conoscenza - attraverso l’organizzazione di visite guidate, di conferenze nonché di mostre tematiche - riveste un aspetto assai importante.

Dunque, in summo, la funzione potrebbe essere definita quella di “Preservare, conservare e condividere l’immenso patrimonio culturale in possesso della Società Umana”.

Ciò avvenne perché l’animo e l’intelletto umano capirono, “ben presto”, l’importanza ed il valore delle opere d’arte e della funzione educatrice, di sostegno e di stimolo dell’Arte stessa; nonché di esternazione del potere economico.”

Da qui, la ricerca ci ha portato ad affermare che si assista, oggi, a numerose trasformazioni:

- del luogo;
- della qualità;
- delle presenze;
- delle motivazioni.

Ci è parso di capire, attraverso analisi in internet, interviste telefoniche, questionari, incontri, che ciò che ammalia, che attira, sia l’organizzazione degli eventi in ambito museo; dunque un rapporto di trasformazione inteso come piedistallo delle attività nei musei.

Ed ancora: quali trasformazioni sono utili per rendere i musei luoghi di frequentazione?

Abbiamo riscontrato vi siano centinaia di musei i quali, senza scolaresche, soffrirebbero assai. Dunque risulta indispensabile l’organizzazione di:

- eventi;
- concerti;
- letture recitate;
- incontri filosofici;
- eventi tematici per ragazzi.

Inoltre i musei rispondono sempre di più alle esigenze della collettività con:

- eventi *corporate*;
- eventi pubblici;
- eventi commerciali.

Eventi:

- in presenza;
- *on line*.

Tutti momenti utili in cui numerose interazioni prendono vita e divengono viatico per nuove *partnership*.

Si visitano i luoghi della cultura anche grazie ad altri eventi, ed avere all'interno del museo una propria componente artistica fa la differenza.

Definire ora se il *primum movens* - per ogni museo - sia stato di natura culturale o finanziaria è questione *de lana caprina* perché ciò che conta è che il pubblico, anzi i pubblici, riescano a trovare nei musei non soltanto la preservazione dell'immenso patrimonio culturale dell'Umanità, bensì la sede di eventi culturali e quindi di esperienze collettive complesse.

Quindi possiamo affermare quanto segue:

“Riteniamo mai si debba dimenticare che l'evento culturale sia comunque sempre da intendersi come momento “esperienziale” per l'individuo; pertanto tale esperienza produrrà effetti (più o meno duraturi) nel tempo successivo all'evento stesso, a seconda della cultura e della sensibilità delle persone fruitrici.

Perciò, tale “lezione” varrà sia per il pubblico partecipante, sia per il personale (interno ed esterno) coinvolto nella realizzazione dell'evento stesso.”

Nella nostra ricerca è emerso anche il valore pragmatico del “progettare un evento”; del voler giungere ad un risultato, possibilmente misurabile, che funga da volano per l'ente. Seppur in ritardo rispetto ad altri settori, anche nel mondo degli eventi culturali il *Project Management* è d'uso.

A tal proposito:

*“La collocazione in un arco temporale finito distingue il progetto dai processi operativi di un'azienda (le cosiddette attività di routine) che sono invece permanenti o semi-permanenti e sono diretti a produrre in modo ripetitivo lo stesso prodotto o servizio. Proprio la diversa natura di queste attività richiede lo sviluppo di filosofie, attitudini e approcci diversi per la loro gestione.”*

Abbiamo poi appurato che gli aspetti salienti di una buona progettazione siano:

- amplificazione delle dinamiche strategiche e promozionali relative al *marketing* territoriale;
- benefici per molteplici aspetti sia pubblici sia privati;
- democratizzazione della domanda e della fruizione di cultura;
- orchestrazione di attività benefiche per la città ed i suoi abitanti;
- rigenerazione urbana e sociale;
- spinta promotrice per artisti, studiosi e scienziati;
- stimolo alla produzione di benefici effetti di medio e lungo periodo;
- volano per relazioni interpersonali e professionali.

Di fatto occuparci di *Project Management* ha anche confermato la necessità di redigere, nel contesto di ogni evento culturale, un “Piano di *Marketing*”:

- a sostegno delle politiche di *brand*;
- a sostegno di un obiettivo specifico.

Tali due direttrici al fine di redigere un:

- “Piano di Marketing a sostegno delle attività generali di un’Organizzazione/Azienda/Società di servizi, dunque da tradursi come importanti politiche di *brand*”;
- “Piano di Marketing volto invece a sviluppare obiettivi (di marketing appunto) ma per uno specifico evento culturale.”

In tale ambito siamo costretti ad affermare che le nostre supposizioni fossero giuste e che vi sia l’erronea convinzione che la pianificazione possa imporre troppi vincoli:

“...la misurabilità e, prima ancora, la definizione di obiettivi assai precisi risulta essere, nel mondo degli eventi culturali, chimera.”

Tuttavia abbiamo riscontrato, quasi esclusivamente nelle realtà museali importanti, l’utile prassi di segmentare il pubblico suddividendolo per categorie quali:

1. Culturale;
2. Economico;
3. Socio-demografico;
4. Tecnologico.

(in sintesi)

1. I cambiamenti di gusto, dettati dalla moda, da tendenze giunte da paesi stranieri, genti esotiche, viaggi personali sia organizzati per lavoro sia scelti per piacere portano, inevitabilmente, dei cambiamenti dapprima lievi ma, con il passare del tempo, anche marcati e profondi del *modus vivendi et operandi* delle persone che costituiscono ambienti e società a noi contemporanee.

2. Se non si partecipa ad un evento culturale, perché si è deciso di ridurre le uscite di cassa, di conseguenza tale limitazione delle spese si ripercuoterà su numerose altre scelte voluttuarie con inevitabile contrazione dei consumi generali. Verranno modificati i comportamenti di partecipazione collettiva con ripercussioni proprio sul mondo degli eventi: calo delle presenze e degli incassi.

3. Il ben noto termine “*Melting pot*” che, per la prima volta nel 1908 il drammaturgo *Israel Zangwill* usò nella sua opera in USA, voleva proprio raffigurare la società americana; tale raffigurazione, oggi è divenuta [...] internazionale e, dunque, globale. [...] non solo da intendersi dal punto di vista della produzione e, di conseguenza, dei consumi ma soprattutto per quanto riguarda la cultura. Anzi: le culture.

4. Recentemente ci siamo accorti molto bene di quanto l’innovazione tecnologica possa giungere in soccorso agli esseri umani. [...] tale considerazione ci consente di riflettere sul fatto che le abitudini di fruizione di alcuni eventi potrebbero cambiare drasticamente.

Ad un certo punto della nostra ricerca ci siamo imbattuti in un altro, interessante argomento assai importante: la fruizione della cultura.

Accedere ad un museo o partecipare ad un evento culturale sono atti di consumo; pertanto gli individui effettueranno - *ex ante* - una scelta ed in tale valutazione verterà il peso della loro decisione.

Dunque non si tratta soltanto di “educazione alla cultura” bensì di possibilità di spesa e pure di propensione alla spesa; fattori assolutamente determinanti nell’atto di acquisto i quali avranno delle ricadute economiche sul territorio.

Inoltre abbiamo approfondito l’argomento anche dal punto di vista aziendale per capire quanto gli eventi culturali interessino il mondo delle aziende, appunto.

Sono emersi aspetti assai interessanti che proponiamo in sintesi dalla rivista statunitense *Forbes*, in un articolo dal titolo “Perché le aziende italiane scelgono di investire in cultura”:

*“Cresce l’interesse delle imprese per la cultura, come leva di marketing e reputazione aziendale. Secondo l’indagine Rsm-Makno “Investire in cultura”, realizzata per Impresa Cultura Italia - Confcommercio, oltre il 70% degli imprenditori valuta positivamente il sostegno a progetti ed eventi culturali: il 51% lo considera strategico nel lungo periodo e dunque lo integra nelle proprie strategie di marketing, il 23% è al lavoro per raggiungere il medesimo obiettivo. Il 36% delle imprese, inoltre, ha ripreso gli investimenti in cultura negli ultimi tre anni, dopo il forte rallentamento che aveva caratterizzato la prima metà del decennio a causa della crisi, mentre solo il 9% li ha interrotti.”*

In chiusura di questa esperienza proficua, vogliamo ritornare alla sua genesi per tirare le fila della nostra ricerca e, come scrivemmo nell'*Abstract*:

La scintilla che ha fatto nascere la ricerca di questa tesi si basa sulla seguente riflessione: “E’ importante, per i musei, catalizzare le attenzioni del pubblico con metodi che, seppur nuovi, siano confacenti allo stile del luogo promotore?”

Possiamo ora confermarlo, perché ogni evento di matrice culturale-ludico-ricreativa può aiutare l’Ente a stuzzicare l’attenzione e a convogliare la partecipazione degli individui; così facendo, ottenere risultati utili, anzi indispensabili oggi, alla vita del museo.

Inoltre, senza mai dimenticare la funzione educatrice di stimolo all’apprendimento, vogliamo pensare a quanto importante sia l’esempio, nella nostra vita. Ecco dunque il valore essenziale, per una Società Umana che voglia celebrare la propria presenza: comunicare il meglio di sé, cercando di trasmettere valori, emozioni, ricerca del bello e del vero, volontà di far scaturire domande alle volte scomode, alle quali cercare risposte alle volte altrettanto scomode ma, forse proprio per questo motivo, arricchenti.

Il percorso ci ha assai interessati ed aperto nuove finestre sul vivere umano, mai dimentichi di ciò su cui il filosofo e mistico cinese Zhuāngzǐ ci invita a riflettere:

*Zhuāngzǐ sognò di essere una farfalla (庄周梦蝶 zhuāng zhōu mèng dié)*

*“Una volta Zhuāngzǐ sognò di essere una farfalla, una farfalla svolazzante che batteva le ali in giro, felice con se stessa e facendo quello che le piaceva. Lei non sapeva di essere Zhuāngzǐ. Di colpo si svegliò e lì era, solidamente e senza dubbio, Zhuāngzǐ. Ma egli non sapeva se fosse Zhuāngzǐ che aveva sognato di essere una farfalla, o una farfalla che sognava di essere Zhuāngzǐ. Tra Zhuāngzǐ e una farfalla ci devono essere delle differenze! Questa è chiamata la Trasformazione delle Cose.”*





## Ringraziamenti

Con piacere evidenzio la dotta e minuziosa collaborazione offerta dal Chiarissimo Professor Stefano Karadjov - mio Relatore di codesta tesi di laurea - il quale, anche quando fu silente, riuscì ad indurmi a procedere proficuamente.

Gli anni recenti trascorsi nella storica Università di Padova hanno confermato la giustezza della mia scelta; non solo relativamente al corso di laurea in Comunicazione, ma soprattutto, in riferimento all'*iter* necessario che un individuo deve compiere per comprendere ciò che, fino ad un attimo prima, risultava sconosciuto.

Ecco: tale processo, senza ombra di dubbio, mi ha reso migliore oggi rispetto a ieri e, mi auguro fortemente, domani rispetto ad oggi.

Sono anche certo sia avvenuto grazie alla benevolenza - a me rivolta - del Corpo Docente.

Ho inoltre avuto l'opportunità di comprendere in modi diversi, da mia madre e mia sorella, cosa significhi vivere con responsabilità, affrontando la vita (assieme a molte altre donne), con fiduciosa ed amorevole esuberanza. E per questa impagabile lezione io le ringrazio con tutto me stesso.

Ringrazio per l'amicizia che si è manifestata, con la frizzantezza con cui si contraddistingue, in quel modo interessato al bene dell'altro che diventa, immediatamente, bene di tutti.

Senza di voi, cara Daniela (complice sempre entusiasta dal sorriso franco) e cari fraterni compagni di belle avventure Alberto, Andrea, Ezio e Matteo, sarebbe stato molto, molto più scomodo arrivare a compimento del mio percorso.

“Io ho quel che ho donato” lasciò scritto Gabriele D'Annunzio ed io voglio credere sia così.

E questo mi accompagna all'amico Mirco, il quale fu provvidenziale durante la prima laurea e schietto e fraterno durante la seconda.

Ringrazio assai il dott. Gallo ed il dott. Latalardo per la Loro dotta e vivace collaborazione.

Mi fa piacere ringraziare anche il dott. Nicola Andrian che è riuscito a portare un po' del “suo” Brasile nella mia ricerca.

Inoltre, ci tengo a ringraziare tutte le persone incontrate nel mio cammino, non solo recente, ma anche e forse soprattutto passato; senza escludere le eventuali che abbiano cercato di dissuadermi in vari modi e per i più disparati motivi personali. Forse va proprio a loro il mio grazie speciale perché, pur non volendo essere Maestre, lo furono, eccome.

Ad maiora,

T



## Bibliografia

- Andrian N. A Service-Learning approach in new strategies for processes of internationalization of university social responsibility experiences - The INTEREURISLAND cyclical. In El papel del aprendizaje-servicio en la construcción de una ciudadanía global. The role of service-learning in the construction of a global citizenship, 2020
- Argano L. - Bollo A. - Dalla Serra P. Organizzare eventi culturali, Italia, Franco Angeli, 2018
- Argano L. La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale, Italia, Franco Angeli, 2019
- Argano L. Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico, Italia, Franco Angeli, 2016
- Balducci M. Valutazione e controllo. Strumenti di valutazione per tenere sotto controllo pubbliche amministrazioni, organizzazioni no profit e banche, Italia, Franco Angeli, 2016
- Barthes R. Lezione, Torino, Einaudi, 1981
- Baudrillard J. Lo scambio simbolico e la morte. Milano, Mazzotta, 1978
- Baudrillard J. Per una critica della economia politica del segno, Milano, Feltrinelli, 1980
- Bauman Z. La società dell'incertezza, Bologna, Il Mulino, 1999
- Buttle F. Customer Relationship Management, Franco Angeli, Milano, 2019
- Codeluppi V. Lo spettacolo della merce, Milano, Bompiani, 2000
- Debord G. La società dello spettacolo, Milano, Sguardo, 1990
- Di Giacomo G. Marketing istituzionale & Public Affairs. Gestire le relazioni istituzionali creando valore per l'impresa, Italia, 2019
- Di Stefano R. La tutela dei beni culturali in Italia, Napoli, E.S.I., 1972
- Eco U. Sette anni di desiderio, Milano, Bompiani, 1983
- Emiliani A. Una politica dei beni culturali, Torino, Einaudi, 1974
- Fiorentini G. Impresa sociale e sussidiarietà. Dalle Fondazioni alle S.p.A.; management e casi, Italia, Franco Angeli, 2016
- Goffman E. La vita quotidiana come rappresentazione, Bologna, Il Mulino, 1997
- Grisolia M. La tutela delle cose d'arte, Roma, Soc. Ed. del Foro Italiano, 1952
- Italia S. La tutela dei beni culturali nell'ambito internazionale, Udine, Del Bianco, 1988
- Kotler P. - Gary Armstrong Principles of Marketing (18th Edition)
- Kotler P. Marketing 4.0 Dal tradizionale al digitale, Milano, Hoepli, 2017
- Kotler P. Social Media Marketing, Marketer nella rivoluzione digitale, Milano, Hoepli, 2019
- Kotler 5.0 Tecnologie per l'umanità, Milano, Hoepli, 2021
- Kotler P. Brand activism. Dal purpose all'azione, Milano, Hoepli, 2020
- Maimone F. La comunicazione organizzativa. Comunicazione, relazioni e comportamenti organizzativi nelle imprese, nella PA e nel no profit, Italia, Franco Angeli, 2003
- Mc Donald M. Piani di Marketing. Come prepararli ed utilizzarli al meglio, Milano, Franco Angeli, 2020
- Mills C.W. Immaginazione sociologica, Il Saggiatore, Italia, 2018
- Morin E. Lo spirito del tempo. Italia, Meltemi, 2018, Pearson Education

- Petitta L. L'intervento per lo sviluppo organizzativo, Franco Angeli, Italia, 2011
- Propersi A. Contabilità e bilanci negli enti locali. Contabilità finanziaria, bilanci, programmazione e controllo di gestione, revisione, bilancio sociale, Franco Angeli, Italia, 2006
- Sciarelli F. La gestione del teatro. Un evento sospeso fra l'apollineo e il dionisiaco, Italia, Franco Angeli 2017
- Simmel G. Stile moderno, Saggi di estetica sociale, Einaudi, Torino, 2020
- Simmel G. Filosofia del danaro, Einaudi, Torino, 2019
- Simmel G. La metropoli e la vita dello spirito, Einaudi, Torino, 1995
- Simmel G. Denaro e modernità, Einaudi, Torino, 1998
- Simmel G. Denaro e vita, Senso e forme dell'esistenza, Einaudi, Torino, 2010
- Veyne P. Il pane e il circo. Sociologia storica e pluralismo politico, Bologna, Il Mulino, 1984
- Zhuāngzǐ. Zhuāngzǐ, Italia, Adelphi, 1992

## Sitografia

[www.abocamuseum.it/it/](http://www.abocamuseum.it/it/)  
[www.alleninstitute.org/what-we-do/brain-science/about/team/staff-profiles/christof-koch/](http://www.alleninstitute.org/what-we-do/brain-science/about/team/staff-profiles/christof-koch/)  
[www.beniculturali.it/](http://www.beniculturali.it/)  
[www.bresciamusei.com](http://www.bresciamusei.com)  
[www.cadoro.org/](http://www.cadoro.org/)  
[www.carezzonico.visitmuve.it](http://www.carezzonico.visitmuve.it)  
[www.chiostrodelbramante.it/](http://www.chiostrodelbramante.it/)  
[www.cittadellascienza.it/](http://www.cittadellascienza.it/)  
[www.comune.venezia.it/content/centro-culturale-candiani-1](http://www.comune.venezia.it/content/centro-culturale-candiani-1)  
[www.dati.beniculturali.it](http://www.dati.beniculturali.it)  
[www.difesa.it](http://www.difesa.it)  
[www.dirittoeconsenso.it](http://www.dirittoeconsenso.it)  
[www.duomomilano.it/it/infopage/museo-del-duomo-di-milano/5/](http://www.duomomilano.it/it/infopage/museo-del-duomo-di-milano/5/)  
[www.europacreativa-media.it](http://www.europacreativa-media.it)  
[www.forbes.it](http://www.forbes.it)  
[www.fondazioneparsec.it/it/](http://www.fondazioneparsec.it/it/)  
[www.gallerieditalia.com/it/napoli/](http://www.gallerieditalia.com/it/napoli/)  
[www.gamtorino.it/it](http://www.gamtorino.it/it)  
[www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it)  
[www.guggenheim-venice.it/it/](http://www.guggenheim-venice.it/it/)  
[www.icom-italia.org](http://www.icom-italia.org)  
[www.ipsos.com](http://www.ipsos.com)  
[www.leonardo3.net/it/museo-di-milano/](http://www.leonardo3.net/it/museo-di-milano/)  
[www.maotorino.it/it](http://www.maotorino.it/it)  
[www.mart.tn.it](http://www.mart.tn.it)  
[www.mdbr.it/](http://www.mdbr.it/)  
[www.mhminsight.com](http://www.mhminsight.com)  
[www.muse.it/it/Pagine/default.aspx](http://www.muse.it/it/Pagine/default.aspx)  
[www.museidelcibo.it/event/](http://www.museidelcibo.it/event/)  
[www.museidigenova.it/it/gallerie-nazionali-di-palazzo-spinola](http://www.museidigenova.it/it/gallerie-nazionali-di-palazzo-spinola)  
[www.museoarcheologicomilano.it/](http://www.museoarcheologicomilano.it/)  
[www.museoauto.com/](http://www.museoauto.com/)  
[www.museocanova.it/](http://www.museocanova.it/)  
[www.museoflorentinopreistoria.it/it](http://www.museoflorentinopreistoria.it/it)  
[www.m9museum.it/](http://www.m9museum.it/)  
[www.ocean-space.org/it](http://www.ocean-space.org/it)  
[www.palladiomuseum.org/kids](http://www.palladiomuseum.org/kids)  
[www.palazzorealegenoca.veniculturali.it/](http://www.palazzorealegenoca.veniculturali.it/)  
[www.pmi.it](http://www.pmi.it)  
[www.premiosalgari.eu](http://www.premiosalgari.eu)  
[www.querinistampalia.org/ita/home\\_page.php](http://www.querinistampalia.org/ita/home_page.php)  
[www.quifinanza.it](http://www.quifinanza.it)

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

[www.revistas.uneb.br/index.php/comsertoes/issue/view/495](http://www.revistas.uneb.br/index.php/comsertoes/issue/view/495)

[www.senato.it/istituzione/la-costituzione](http://www.senato.it/istituzione/la-costituzione)

[www.treccani.it/enciclopedia/umberto-galimberti/](http://www.treccani.it/enciclopedia/umberto-galimberti/)

[www.unesco.beniculturali.it](http://www.unesco.beniculturali.it)

[www.web.camera.it/parlam/leggi/deleghe/04042dl.htm](http://www.web.camera.it/parlam/leggi/deleghe/04042dl.htm)

[www.wikipedia.org/wiki/Codice\\_dei\\_beni\\_culturali\\_e\\_del\\_paesaggio](http://www.wikipedia.org/wiki/Codice_dei_beni_culturali_e_del_paesaggio)

<http://intereuriland.blogspot.com/2019/11/i-coloquio-brasil-italia-evento.html>

<http://intereuriland.blogspot.com/2020/11/i-cyber-incontro-internazionale-di.html>

<http://intereuriland.blogspot.com/2021/09/ii-cyber-incontro-internazionale-di.html>



