

Università Cà Foscari, Venezia
Corso di Laurea magistrale in Economia e Gestione
dell'Arte e delle Attività Culturali
Tesi di Laurea

“Not an Ordinary Sunday”.
Analisi e applicazione delle strategie
di *marketing* all'organizzazione di
eventi culturali.

Relatore

Ch. Prof. Veniero Rizzardi

Correlatore

Ch. Prof. Federico Pupo

Laureanda

Sofia Zenatti

Matricola 987734

Anno Accademico

2014 / 2015

INTRODUZIONE	I
<u>IL MARKETING CULTURALE E L'AUDIENCE DEVELOPMENT.</u>	1
IL MARKETING TRADIZIONALE.	
CONCETTI, DEFINIZIONI, APPLICAZIONI.	1
IL MODELLO TRADIZIONALE.	4
LE VARIABILI CONTROLLABILI, O MARKETING MIX.	6
LE VARIABILI SEMI-CONTROLLABILI.	8
LE VARIABILI NON CONTROLLABILI.	9
IL MARKETING APPLICATO AL SETTORE CULTURALE.	11
IL PRODOTTO CULTURALE: UN PRODOTTO COMPLESSO.	17
IL CONCETTO DI PRODOTTO.	
IL PRODOTTO CULTURALE	19
L'EVENTO COME PRODOTTO CULTURALE.	25
L'AUDIENCE DEVELOPMENT. DEFINIZIONI E STUDIO DEI CASI DI APPLICAZIONE.	29
<u>LA SINERGIA TRA EVENTI CULTURALI E PATRIMONIO ARTISTICO.</u>	35
IL PATRIMONIO CULTURALE: TUTELA, CONSERVAZIONE E VALORIZZAZIONE.	
IL MUSEO COME LUOGO AL SERVIZIO DELLA SOCIETÀ.	39
CASI STUDIO: GLI EVENTI CULTURALI ALL'INTERNO DEI MUSEI.	45
LA NOTTE DEI MUSEI A CASTELVECCHIO A VERONA. IL SUCCESSO DELL'APERTURA STRAORDINARIA.	
LA MUSICA RISUONA NELLE SALE DEI MUSEI VENEZIANI: "CARTA BIANCA" AI MUSICISTI A PALAZZO GRASSI.	48
MUSEO ARCHEOLOGICO NAZIONALE DI VENEZIA. I PERCORSI D'ASCOLTO METTONO IN RELAZIONE LA MUSICA CON L'ARTE ANTICA.	50
ESPERIENZE MUSICALI AL MUSEO DEL NOVECENTO DI MILANO.	53
"HAPPYSPRITZ@GUGGENHEIM" PRESSO LA FONDAZIONE PEGGY GUGGENHEIM A VENEZIA: L'APERITIVO CULTURALE PIÙ ATTESO DELL'ANNO.	55
LA MOSTRA "ARTE E VINO" AL PALAZZO DELLA GRANGUARDIA DI VERONA. UN PROGETTO DA RIDEFINIRE.	58
<u>"NOT-AN-ORDINARY-SUNDAY". UN APERITIVO CON L'ARTE.</u>	61
L'IDEA ARTISTICA.	
LO STUDIO DEI LUOGHI DELL'EVENTO.	70
MUSEO DI CASTELVECCHIO: DA FORTEZZA MILITARE A MUSEO CIVICO.	

GALLERIA D'ARTE MODERNA ACHILLE FORTI: PALAZZO E CORTILE DELLA RAGIONE. UN EDIFICIO CIVILE DIVENTA MUSEO.	74
MUSEO DEGLI AFFRESCHI "G.B CAVLCASELLE". IL MUSEO LEGATO AL MITO DI GIULIETTA.	77
TEATRO ROMANO E MUSEO ARCHEOLOGICO. LA FORTUNATA RISCOPERTA DI REPERTI ARCHEOLOGICI.	78
L'ORGANIZZAZIONE DELL'EVENTO.	80
LA RICERCA DELLE RISORSE: I FINANZIAMENTI, LE SPONSORIZZAZIONI E LE DONAZIONI.	83
I PERMESSI NECESSARI PER L'ALLESTIMENTO DI NOTANORDINARYSUNDAY.	87
LA COMUNICAZIONE DELL'EVENTO. PUBBLICITÀ, PROMOZIONE E RELAZIONI PUBBLICHE.	91
ELEMENTI DI SIMULAZIONE DEL PROGETTO.	99
LA DEFINIZIONE DEL BUDGET PREVENTIVO E LE AGEVOLAZIONI FISCALI PER GLI ENTI NON COMMERCIALI.	
BUDGET PREVENTIVO DELLA RASSEGNA "NOTANORDINARYSUNDAY".	100
RIEPILOGO DEL BUDGET.	103
PROGRAMMA DELLE ATTIVITÀ DELLA RASSEGNA "NOT AN ORDINARY SUNDAY"	104
LA COMUNICAZIONE: BROCHURE E LOCANDINA DELL'EVENTO	107
CONCLUSIONI	110
BIBLIOGRAFIA	114
SITOGRAFIA	116
APPENDICI	117
INTERVISTA ALLA DOTTORESSA PAOLA MARINI, DIRETTRICE DI CASTELVECCHIO E COORDINATRICE DEL SISTEMA DEI MUSEI D'ARTE E MONUMENTI DEL COMUNE DI VERONA.	
DEFINIZIONE DI <i>BENE CULTURALE</i> SECONDO LA CONVENZIONE UNESCO DEL 1970	128
TABELLE IMPOSTA DI PUBBLICITÀ DEL COMUNE DI VERONA	129

Introduzione

Questa tesi si propone di analizzare i processi di *marketing* applicati al settore delle organizzazioni culturali osservate nello svolgimento delle proprie attività finalizzate al conseguimento degli obiettivi istituzionali, e di approfondire in particolare le strategie di *Audience Development*, applicate al contesto delle organizzazioni museali.

In una prima parte, si esamineranno le strategie e i processi del *marketing* culturale, prendendo in considerazione le osservazioni e le teorie dei più importanti studiosi che fino ad oggi si sono interessati dell'argomento, mettendo in luce come i processi del *marketing* tradizionale possano essere applicati al settore della cultura nonché tutti gli aspetti in virtù dei quali il *marketing* culturale si distingue da quello tradizionale.

Si cercherà di mettere in luce come le strategie di *marketing* siano ormai diventate strumenti fondamentali per la gestione delle organizzazioni culturali, nonostante le difficoltà poste dall'applicazione di tali strategie al settore dell'arte e della cultura, per molti versi assai differente da quello commerciale, per il quale i processi strategici del *marketing* sono stati originariamente elaborati. Attraverso l'osservazione delle principali teorie riguardanti il *marketing* culturale, e con un approccio di tipo analitico, si presenteranno i punti comuni e le principali divergenze tra i metodi di applicazione del *marketing* ai due diversi settori, commerciale e culturale. Tale analisi porterà ad una successiva serie di considerazioni in merito al prodotto culturale, studiato al fine di coglierne i tratti distintivi, che lo differenziano dai comuni prodotti commerciali per chiarire il tipo di approccio del *marketing* in relazione a questa complessa tipologia di prodotti che, data la loro intrinseca natura artistico-creativa, necessitano di essere analizzati in modo autonomo.

Particolare attenzione sarà dedicata alla descrizione dell'*evento* come prodotto culturale, esito di un processo creativo che si esplica in una manifestazione di tipo esperienziale ed emozionale. L'evento viene dunque considerato in relazione ai processi strategici di competenza dell'*Audience Development*; una disciplina relativamente recente che si propone di elaborare strategie di *marketing* volte, oltre che al miglioramento dei rapporti con il pubblico esistente, anche al raggiungimento di nuovi segmenti di pubblico potenziali o inesistenti sul mercato attuale dell'offerta culturale.

Attraverso l'approfondimento di alcuni concetti e osservazioni sull'argomento e lo studio di casi rilevanti, si cercherà così di osservare quali siano le strategie più utilizzate in questo ambito e l'impatto da esse esercitato sul pubblico dei musei.

Ne deriva la presa d'atto che eventi assai diversi fra loro, organizzati all'interno delle organizzazioni museali e collaterali alla mostra permanente, possono essere un efficace strumento per l'incremento delle visite, dal momento che riescono ad esercitare grande attrattiva su un pubblico vasto, e consentono di rendere più dinamica l'esperienza di visita al museo, specialmente se abbinata ad alcuni fattori di successo, quali le aperture straordinarie delle sedi museali e la presenza di intrattenimenti in grado contribuire al miglioramento dell'esperienza del visitatore in termini di un incremento dei servizi offerti.

L'analisi si propone dunque di introdurre il tema della sinergia tra prodotto ed evento culturali, e di come l'organizzazione di questi ultimi sia uno strumento fondamentale a disposizione delle organizzazioni culturali per facilitare la fruizione e comunicazione del patrimonio culturale, al fine di avvicinare anche segmenti di pubblico differenti da quello abituale dei frequentatori museali. Riferendosi in particolar modo al raggiungimento del *target* giovanile, sono stati presi in esame alcuni casi studio di rilievo per far luce su quali siano i fattori che determinano il successo o il fallimento degli eventi culturali organizzati in ambito museale, soprattutto nell'ottica dell'avvicinamento del pubblico giovanile al museo e alla cultura.

Le indagini, condotte anche attraverso interviste ad esperti del settore, hanno consentito di giungere ad alcune considerazioni, importanti punti di partenza nell'ottica dell'elaborazione di un progetto per un evento culturale. Tale analisi preliminare risulta pertanto fondamentale per l'introduzione del tema principale oggetto della tesi, che consiste nella descrizione e simulazione del progetto per una rassegna culturale, dal titolo *NotAnOrdinarySunday*, che interessa la città di Verona e si propone di avvicinare il pubblico locale, e in particolare quello dei giovani, alla partecipazione della vita culturale cittadina.

A partire da queste osservazioni, la parte finale del lavoro sarà dedicata alla descrizione dell'idea artistica alla base della rassegna di eventi dal titolo *Not an Ordinary Sunday* (una domenica inconsueta), tema centrale della tesi.

Il progetto *NotAnOrdinarySunday* nasce dalla sentita esigenza di avvicinare i giovani, e più in generale il pubblico locale, alla scoperta e alla conoscenza dei luoghi di maggior rilievo artistico, storico e culturale della città di Verona, per accrescere in loro la consapevolezza delle proprie origini e delle proprie tradizioni storico-culturali.

La rassegna si svolge in quattro eventi a scadenza settimanale, programmati nelle domeniche del mese di luglio, e consiste nello sviluppo di un percorso che conduca i partecipanti attraverso un'esperienza cognitiva ed emozionale, che li avvicini al contesto culturale e artistico veronese, accrescendo in loro la voglia di approfondimento e, d'altro canto, allontanando il luogo-museo dall'associazione che molto spesso lo identifica nell'immaginario collettivo dei giovani come spazio elitario, statico e distante, alla portata unicamente di un pubblico colto. Si è trattato pertanto di valutare quali elementi potessero essere di attrattiva per un pubblico giovanile; come la musica di accompagnamento e l'offerta di un aperitivo, che sono stati inseriti nel programma di visita di alcuni dei più importanti Monumenti e Musei Civici veronesi, nel tentativo di attirare il pubblico dei giovani alla visita dei Musei.

Il progetto si sviluppa attraverso la descrizione dell'idea integrata, nella parte finale, con una spiegazione analitica dei metodi di reperimento dei finanziamenti e delle licenze necessari all'allestimento dell'evento, e dalla descrizione dei processi comunicativi e pubblicitari di promozione dello stesso.

Infine è stata inserita una sezione nella quale si è affrontata la simulazione del progetto costituita dalla redazione di un budget preventivo, che ne determini i costi e i ricavi potenziali, corredata dal progetto grafico della locandina promozionale dell'evento.

In fase finale, questa ricerca si propone quindi di analizzare i processi preliminari necessari per l'allestimento di un evento culturale, simulandone le diverse fasi; per rendere più chiara la comprensione del progetto è utile rilevare come, ai fini della simulazione, gli attori coinvolti, tra i quali figurano gli artisti e i finanziatori, compaiano sulla base di un'ipotetica e presunta approvazione della proposta da parte dei soggetti committenti e, in alcuni casi, possano essere frutto dell'immaginazione dell'autrice.

I processi di ideazione e produzione, le diverse tipologie di finanziamento e di comunicazione dell'evento sono stati prodotti basandosi su casistiche concrete e oggetto di studi precedenti, risultando così attendibili in termini di applicazione; allo

stesso modo, per cercare di stilare un budget quanto più coerente e reale possibile, si è fatto riferimento a fonti affidabili per ciò che riguarda le cifre contenute nel budget preventivo.

Oltre all'approfondimento di alcuni temi inerenti al *marketing* culturale e ai suoi prodotti, alle strategie di *Audience Development* e alla provata sinergia esistente tra i prodotti e gli eventi culturali con riferimento a casi studio reali, questo lavoro si propone di simulare la realizzazione di un evento culturale nel modo più dettagliato possibile, senza la pretesa, tuttavia, di costituire una proposta completa e definita in tutti gli aspetti che la riguardano.

Il *marketing* culturale e l'*audience development*.

Il *marketing* tradizionale.

Concetti, definizioni, applicazioni.

Per avviare una riflessione che prenda in oggetto il *marketing* culturale non si può prescindere dal sottolineare come tale disciplina abbia acquisito una propria autonomia soltanto in tempi recenti, ed è tuttora in piena evoluzione. Di primo acchito, *marketing* e cultura potrebbero, infatti sembrare concetti molto diversi e distanti, se non addirittura incompatibili, ma negli anni le imprese culturali e produttrici di beni artistici hanno dovuto integrare e far convivere le proprie attività tipiche con quelle strategiche e decisionali proprie dei processi di *marketing*, nel tentativo di raggiungere migliori risultati in relazione alla fruizione di tali beni da parte di un pubblico più vasto in un'ottica di ottimizzazione dello sfruttamento delle risorse a disposizione, coerentemente con il mantenimento di un certo valore artistico.

Una possibile definizione di *marketing* culturale può essere costruita a partire da tutta quella serie di operazioni strategiche volte al raggiungimento di un obiettivo, spesso rappresentato da un profitto economico, generato dal soddisfacimento della domanda del mercato di riferimento in relazione agli obiettivi di un'organizzazione. Per integrare questa prima, generica considerazione, appare tuttavia utile fare riferimento ad alcune delle più importanti definizioni di *Marketing*, a partire da quella fornita dall'*American Marketing Association*.

Questo un gruppo di ricercatori e specialisti di *marketing*, fondato in Nord America negli anni '80, nel suo «*Dictionary of Marketing Terms*» definisce il *marketing* come:

«il processo di pianificazione e realizzazione dell'ideazione, della determinazione del prezzo, della promozione e distribuzione di idee, beni e

servizi per creare scambi che soddisfino i bisogni individuali e gli obiettivi dell'organizzazione»¹

In un altro testo elaborato dalla stessa associazione, «The Fundamentals and Practice of *Marketing*», tale processo è invece definito come:

«il processo di Management che ha il compito di identificare, anticipare e soddisfare i bisogni del consumatore in modo profittevole»²

Infine, Philip Kotler, saggista e studioso del marketing, ha riassunto in una formula molto chiara ed esaustiva quelli che sono i principali concetti e processi del *marketing*:

il marketing consiste nell'analisi, pianificazione, realizzazione e controllo di programmi accuratamente formulati volte all'effettuazione di scambi volontari di valori con mercati-obiettivo allo scopo di realizzare le finalità dell'organizzazione. Esso mira soprattutto ad adeguare l'offerta dell'organizzazione ai bisogni e ai desideri del mercato obiettivo, e all'uso efficace delle tecniche di determinazione del prezzo, della comunicazione e della distribuzione per informare, motivare e servire il mercato.³

Emerge da queste definizioni come il *marketing* sia quel processo manageriale - costituito da diverse fasi, preliminari e consuntive - di analisi, pianificazione, realizzazione e controllo, finalizzato ad ottenere un risultato positivo, economico o di altro tipo, in relazione ad un mercato-obiettivo. Tale scopo si può conseguire attraverso un'accurata formulazione di programmi ben definiti volti ad attuare un passaggio di valore; tale scambio tra domanda e offerta deve avvenire in modo spontaneo, per questo il compito del *marketing* finisce con coincidere con l'elaborazione di tutti quei processi volti a modificare un prodotto affinché esso possa soddisfare i

¹P.D. BENNET, *Dictionary of marketing terms*, American Marketing Association, 1988, pp. 220

² AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, *The fundamental Practice of Marketing*, 1978, pp. 213.

³ Philip KOTLER, *Al servizio del pubblico. Marketing per amministrazioni pubbliche, ospedali, enti culturali e sociali, partiti politici, associazioni*, a cura di Giancarlo Ravazzi, Etas, Milano, 1990, p.16

bisogni e i desideri di un mercato-obiettivo, invogliando così gli agenti del mercato ad operare lo scambio di valore da cui vengono generati i profitti, obiettivo ultimo delle industrie.

Inizialmente inteso con accezione strettamente economica, il *marketing* ha iniziato a svilupparsi come vera e propria scienza a cavallo tra diciannovesimo e ventesimo secolo, quando alcuni importanti economisti cominciarono ad interessarsi agli scambi che avvenivano tra produttori e consumatori in un momento di radicale cambiamento del mercato, dovuto all'avvento dei processi di industrializzazione e produzione di massa.

All'inizio del Novecento con il termine *marketing* erano principalmente indicati i processi di distribuzione e commercio in relazione alle attività e agli attori interessati, e più in particolare al prodotto e alle pratiche di vendita, promozione e lancio sul mercato. Solo negli anni Cinquanta il termine assume un significato più vasto: progressivamente, l'oggetto dell'attenzione del *marketing* si sposta dal prodotto, e dalla sua vendita, al consumatore.

L'attenzione degli studiosi iniziò infatti a concentrarsi su quelli che erano i bisogni e i desideri del consumatore, nel tentativo di comprenderli e precederli al fine di realizzare prodotti più facilmente vendibili utili alla massimizzazione dei profitti.

È il consumatore, quindi, a essere al centro dell'attenzione e degli studi. Cominciano così le analisi statistiche sui comportamenti e sui bisogni di chi comprerà e chi sarà interessato ai prodotti; nasce il concetto di *target* da definire a priori nel processo produttivo, al fine di minimizzare il rischio, e gli studiosi di *marketing* cominciano ad interessarsi e ad attingere ad altre discipline di tipo sociale che meglio si prestavano a capire e analizzare i comportamenti dei consumatori.

Sebbene nato come scienza prettamente economica, il *marketing* inizia così a distinguersi come disciplina autonoma, la cui base economica viene arricchita da continui richiami ad altre scienze sociali e politiche. Sulla scorta di questa evoluzione, a partire dagli anni Sessanta gli specialisti cominceranno a studiare l'applicazione di processi di *marketing* in relazione a particolari settori anche non economici.

Negli anni Settanta il *marketing* diventa una disciplina applicabile a settori specializzati, diversi dalle imprese *profit-oriented*. Si trasforma in una disciplina in grado di soddisfare, attraverso le sue strategie, i bisogni di una serie di settori economici non

orientati al profitto, quali quello sanitario, delle industrie di servizi e delle organizzazioni no profit, assumendo così un *carattere sociale*.

Philip Kotler, uno tra i più importanti studiosi di *marketing* e professore presso la Northwestern University dell'Illinois, fu il primo a estendere il campo d'applicazione delle strategie, ampliando il concetto di *marketing* sino a farne «uno strumento per comprendere, creare, comunicare e distribuire valore⁴» più che una disciplina standardizzata e utilizzabile solo dalle imprese di mercato. Secondo Kotler, infatti, il *marketing* è una disciplina sociale, caratterizzata dalla possibilità di espandere la propria applicazione a moltissimi settori: ogni impresa, secondo lo studioso, ha «il compito di determinare i bisogni, i desideri e gli interessi dei mercati obiettivo e di procedere al loro soddisfacimento più efficacemente ed efficientemente dei concorrenti, secondo modalità che preservino o rafforzino il benessere del consumatore e della società».

È in virtù di questa nuova prospettiva che, a partire dagli anni Settanta, le strategie di *marketing* cominciarono a trovare applicazione in molti nuovi campi, tra i quali quello artistico e della cultura rappresentano senza dubbio un ambito di studio interessante e problematico⁵.

Il modello tradizionale.

Il modello di *marketing* tradizionale focalizza la sua attenzione sul mercato, inteso come gruppo di consumatori con delle esigenze che vanno soddisfatte al fine di generare un profitto. I prodotti vengono dunque ideati e appositamente modificati per andare in contro ai bisogni del consumatore e diventare per esso appetibili. I sistemi informativi primari e secondari di un'azienda si occupano dell'analisi e della ricerca dei bisogni e dei desideri del consumatore, in modo che sia possibile lanciare sul mercato nuovi beni con la ragionevole certezza che essi genereranno in tempi brevi i profitti attesi. Il mercato è quindi il punto di partenza e di arrivo delle strategie di *marketing* utilizzate dalle aziende, per le quali il modello risulta così composto:

⁴ Philip KOTLER, *Marketing management: analysis, planning and control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1967.

⁵ Françoise COLBERT, *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano, 2000; pp 13-17.

MERCATO - SISTEMI INFORMATIVI – AZIENDA - *MARKETING MIX* -
MERCATO.⁶



FIGURA: *Schema del modello di marketing tradizionale.*⁷

La tabella (forse meglio parlare di schema) conferma graficamente quanto si è detto: in questo modello tradizionale è il mercato, inteso come l'insieme dei consumatori, l'elemento chiave della catena di attività di *marketing* intraprese dalle aziende, che si configurano a partire dai loro bisogni e sono finalizzate al loro soddisfacimento.

Questo risulta coerente soprattutto se si pensa ad un'azienda *profit-oriented*, produttrice di beni ma non solo: si pensi infatti alle aziende sanitarie o produttrici di servizi; emerge così, anche il carattere sociale del *marketing*, inteso come quella serie di attività che hanno la funzione di produrre un beneficio o un valore per l'intera società. Si vedrà in seguito come questo modello sia diverso se applicato al settore culturale.

Le variabili da considerare nella progettazione di una strategia di *marketing* sono molteplici e di diversa natura, e sono tradizionalmente distinte in variabili controllabili (o *marketing mix*), variabili semi controllabili e variabili non controllabili.

⁶ Françoise COLBERT, *Marketing delle arti e della cultura*, cit., p. 16.

⁷ *Ibidem.*

Le variabili controllabili, o marketing mix.

Per variabili controllabili si intendono tutti quei fattori sottoposti al controllo e derivanti dalle strategie gestionali e decisionali di un'impresa, che ne ha il pieno controllo e che ne stabilisce le caratteristiche. Tali fattori sono espressi dalle cosiddette "4P" del *marketing* che costituiscono il *marketing mix*, ossia l'insieme di fattori la cui miscela caratterizza le scelte operative di un'azienda, determinandone il successo o il fallimento.

Il primo a parlare di *marketing mix* fu Jerome McCarthy, professore di *marketing* presso la State University of Michigan, indicandone anche le componenti riassunte nella formula delle *quattro P*: Product (prodotto), Price (prezzo), Placement (distribuzione) e Promotion (promozione).

Una strategia di *marketing* di successo implica un rapporto sinergico e di equilibrio tra questi quattro elementi. Un giusto rapporto tra prodotto, prezzo, distribuzione e promozione permette ad un'impresa di raggiungere un obiettivo con successo, a prescindere che si tratti della produzione di beni tangibili o intangibili: un prodotto, che si tratti di un bene fisico di un'idea artistica o di un servizio, perché sia venduto e ottenga successo o riconoscimento da parte dei consumatori deve essere caratterizzato da un giusto prezzo, essere collocato sul mercato attraverso adeguati canali di distribuzione e godere di un'opportuna promozione sul mercato.

Questi fattori sono detti «controllabili» in quanto sarà l'impresa stessa a deciderne i valori e le caratteristiche in base alla concorrenza e all'ambiente in cui opera.

Sebbene sia l'insieme delle quattro componenti, unite sinergicamente, a determinare un'operazione di successo, i singoli fattori del *marketing mix* possono e devono essere considerati individualmente, in considerazione tanto delle loro caratteristiche peculiari, quanto delle logiche sottese alla relazione fra essi.⁸

In questo senso, il prodotto è senza dubbio il primo fattore da considerare: che si tratti di un oggetto, di un'idea o di un servizio esso è il punto di partenza per una qualsiasi azienda nello svolgimento delle sue attività di *marketing*. Senza un prodotto, inteso come output di un qualsiasi processo creativo non esiste un prezzo da attribuirgli, né canali di distribuzione né promozione.

⁸ Françoise COLBERT, *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano, 2000, pp. 18-20.

Il prezzo è dunque il secondo fattore da prendere in considerazione prima di procedere al lancio di un prodotto sul mercato. Ogni prodotto per ottenere successo deve essere caratterizzato da un giusto prezzo, calibrato sulla qualità, sui costi e le tempistiche di produzione e sullo sforzo che il consumatore impiega per comprare il prodotto, anche nel momento in cui esso è gratuito. È tuttavia necessario sottolineare che, soprattutto per quanto riguarda i beni culturali e i servizi, i costi di produzione risultano spesso più alti di quello che pagherà il consumatore per usufruirne. Si pensi, ad esempio, ai costi di una produzione cinematografica: di certo il capitale impiegato per la produzione di un film e la sua distribuzione è nettamente superiore a quello pagato dal singolo individuo avventore di una sala cinematografica o da colui che compra un DVD. Allo stesso modo i costi di produzione di un evento culturale con ingresso gratuito saranno ben superiori rispetto ai ricavi, ammesso ve ne siano, che riguarderanno maggiormente un ritorno di immagine o un riconoscimento per l'ente organizzatore. Viceversa, i costi di produzione dei beni di consumo risultano spesso molto inferiori a quelli di vendita pagati dal consumatore.

Alla luce di queste osservazioni, è necessario che una volta lanciato sul mercato il prodotto sia venduto ad un prezzo adeguato rispetto a ciò che esso rappresenta per il consumatore: non esisterebbe un pubblico cinematografico se il prezzo dei biglietti si avvicinasse a quelli di produzione ma esiste un vasto bacino di *consumatori di cinema* in quanto il prezzo è conforme a quello che essi sono disposti a pagare per un momento di svago. Questo, in termini di guadagno, è un beneficio sia per l'industria cinematografica, a livello economico, sia per il suo pubblico che ne trae invece un ritorno in termini di godimento.

Un ulteriore fattore, importante sia per quanto riguarda la scelta adeguata dei canali distributivi sia per la locazione e la posizione sul mercato di un qualsiasi prodotto, è la distribuzione. L'individuazione di canali distributivi adeguati è necessaria per una scelta strategica di posizione - anche fisica - sul mercato, e per questo va scelta attentamente. Il peso determinante della distribuzione dev'essere attentamente preso in considerazione anche alla luce dei diversi elementi che, in essa, entrano in gioco. Si tratta infatti di una variabile complessa, al cui interno sono distinguibili almeno tre fattori: i canali distributivi, che riguardano tutte le persone e le entità che operano nel transito dei prodotti dal produttore al consumatore, la distribuzione fisica; ossia la

logistica della distribuzione di un prodotto, e infine la localizzazione commerciale; intesa come il luogo in cui il prodotto viene venduto o consumato.

Perché un prodotto riscuota successo, tutti questi aspetti devono essere attentamente considerati: è infatti evidente che un libro avrà bisogno di canali distributivi e localizzazione commerciale diversi da quelli di una lattina di Coca-Cola, così come la location scelta per un concerto di musica pop sarà diversa da quella più adatta ad una mostra fotografica.

Ultimo fattore da considerare, ma non per questo di minore importanza, è la promozione, che chiude un processo nel corso del quale il prodotto è stato realizzato, e ha ricevuto un prezzo e un posizionamento adeguati.

Questo passaggio fondamentale funge, di fatto, da intermediario fra produttori e consumatori, costituendo il principale strumento attraverso il quale i prodotti, quali che siano, vengono venduti. La promozione di un prodotto comprende la pubblicità, le relazioni pubbliche la vendita diretta e quella promozionale, ed è lo strumento più importante a disposizione del produttore per la vendita dei suoi prodotti. Dal momento che il consumatore è l'obiettivo ultimo sia delle strategie di *marketing* sia della promozione, è necessario che le imprese abbiano un *target* di riferimento ben definito a cui indirizzare la promozione dei propri prodotti. È inoltre necessario che la promozione del prodotto sia ben gestita e organizzata di modo che riesca a raggiungere il *target* di pubblico interessato al prodotto: se il consumatore non è a conoscenza dell'esistenza del prodotto, non può essere interessato a comprarlo.

Le Variabili semi-controllabili.

Accanto alle variabili controllabili viste fin qui, si collocano quelle definite semi-controllabili, in quanto per la loro natura soggettiva o per altri elementi che le caratterizzano, possono essere tenute sotto controllo da parte dell'azienda in modo relativamente limitato pur influenzando profondamente sulla sua attività. Tali fattori riguardano, nello specifico, il rapporto fra un produttore e gli attori del mercato, rappresentati tanto dalle altre imprese quanto dai consumatori.

Nel primo caso, dunque, la variabile chiamata in causa è quella della concorrenza, controllabile solo parzialmente dall'azienda produttrice attraverso scelte gestionali e strategiche che, utilizzando adeguatamente il *marketing* mix, possano permettere un

miglioramento della posizione dei propri prodotti sul mercato di riferimento rispetto a quelli dei concorrenti. L'abbassamento del prezzo, una scelta più mirata della corretta localizzazione commerciale e dei canali distributivi, un miglioramento delle attività promozionali sono alcuni degli strumenti a disposizione dei produttori per far fronte alla competizione con gli altri operatori.

Sul fronte opposto si pongono, invece, le preferenze dei consumatori, che costituiscono un fattore determinante per il successo di un prodotto lanciato sul mercato, ma la cui natura soggettiva, mutevole e variegata risulta assai difficile da controllare e gestire, poiché il ricorso ad analisi e ricerche di mercato, nonché ai cosiddetti sistemi informativi dell'azienda, non sempre consente di raccogliere ed elaborare dati precisi e accurati. Il mercato e i consumatori dai quali esso è costituito sono caratterizzati da soggettività e mutevolezza: se si considerano la velocità dei cambiamenti delle tendenze e dei gusti del consumatore, e la soggettività intrinseca relativa alle preferenze del pubblico al quale il prodotto è indirizzato, è facile capire quanto sia difficile stabilire a priori se un prodotto avrà successo oppure no.

Sarà dunque interesse dell'azienda tentare, attraverso le indagini di mercato e l'interpretazione di tutti i dati a sua disposizione, di interpretare e prevedere i gusti e le preferenze dei consumatori prima di creare un prodotto, al fine di indirizzare la produzione verso il successo.

Le Variabili non controllabili.

Esistono, infine, alcune variabili del tutto svincolate dal controllo, anche parziale, delle aziende produttrici di beni e servizi. Si tratta delle variabili macro-ambientali, che influenzano l'andamento delle attività commerciali e del mercato di riferimento senza che gli operatori possano intervenire su di esse, ma delle quali è necessario tener conto nell'elaborazione di una strategia di *marketing*.

Il primo fattore ambientale da considerare è quello socio-demografico, ovvero la società e le persone che influenzano le attività e l'andamento di un'impresa sia in positivo che in negativo. Gli aspetti da considerare sono numerosi e riguardano soprattutto, la distribuzione della popolazione, le classi di età e le diverse etnie che la compongono, il tasso di occupazione e disoccupazione.

È evidente che tutti questi fattori influenzino in qualche modo l'andamento di ogni azienda o industria, nello svolgimento delle proprie attività. Basti pensare, per esempio ad un'azienda produttrice di prodotti per neonati. Un aumento del tasso di natalità potrebbe generare un aumento della domanda di tali prodotti, generando così, un beneficio per l'azienda. Allo stesso modo una diminuzione del tasso di natalità non potrà che avere un impatto negativo per l'azienda. Ma si possono considerare altri fattori: le diverse fasce di età, ad esempio avranno un'influenza non indifferente sulla produzione delle industrie musicali e culturali.

Un altro fattore di grande impatto per le aziende nello svolgere le proprie attività è la situazione economica presente nell'ambiente in cui esse operano. Se si tratta di una situazione economica di crisi le risorse economiche a disposizione del consumatore saranno minori e pertanto influenzeranno la domanda comportando un mutamento dell'andamento delle industrie che operano in tale ambiente. Lo stesso vale per le industrie produttrici di servizi o di cultura e le aziende no-profit, che nella medesima situazione sarebbero sottoposte ad un impatto negativo per quanto riguarda lo stanziamento di fondi, sponsorizzazioni o donazioni da parte delle aziende, costrette a limitare tali attività periferiche.

Bisogna inoltre tenere in conto tutti i fattori che riguardano i valori e costumi della società appartenente all'ambiente in cui un'impresa opera, alla diversità tra le generazioni e ai ruoli che le persone assumono all'interno di essa, riassumibili sotto la definizione di ambiente culturale. Si pensi ad esempio a com'è cambiato il ruolo della donna all'interno della società, negli ultimi cinquant'anni o a come siano tramutate le abitudini. Sono tutti fattori questi che influenzano le attività di *marketing* delle aziende dal momento che esercitano un forte impatto sull'ambiente di riferimento, sul tempo libero a disposizione delle persone, sui gusti e sulle tendenze.

Anche l'aspetto politico-legislativo, ossia tutte le azioni intraprese dagli organi politici e governativi, hanno grande incidenza sulla vita delle industrie. Leggi e regolamenti rappresentano fattori influenti per le aziende che possono esserne avvantaggiate o svantaggiate: una riduzione o aumento della pressione fiscale ad esempio, o la tassazione diretta sui prodotti; sono tutti fattori questi in grado di agevolare quanto opprimere un'industria, senza che essa possa intervenire.

Infine, l'ambiente tecnologico costituisce un fattore fondamentale da considerare nello svolgimento delle attività di *marketing* di un'impresa. Alla luce dei progressi tecnologici, sempre maggiori e frequenti, le aziende, e non solo quelle operanti nel settore, hanno dovuto adattare le proprie attività. La tecnologia influenza la vita di un'industria quotidianamente nello svolgimento di qualsiasi attività, sia produttiva che di comunicazione, ma anche nelle modalità di vendita e nella ricerca di mercato e nel confronto con la concorrenza. Considerata l'importanza della tecnologia nella nostra società, un'azienda che non riesca ad con il progresso tecnologico avrà molte difficoltà in ogni campo d'azione.

Il *marketing* applicato al settore culturale.

Verso la fine degli anni Sessanta, gli studi sulle strategie di *marketing* vennero estesi e applicati a diversi campi d'azione rispetto a quello delle aziende produttrici di beni tangibili. Dall'interazione tra gli studi sul *marketing* e altre scienze di tipo sociale emerse come le strategie di *marketing* fossero adatte a infiniti settori; dopotutto si tratta di strategie volte al raggiungimento di un obiettivo che non per forza deve essere un profitto economico.

Ben presto divenne evidente l'importanza di applicare tali strategie anche al settore delle imprese produttrici di arte e cultura, per creare un equilibrio tra i fattori che influenzano la loro quotidiana gestione e amministrazione. Fu presto evidente, infatti, come anche le organizzazioni culturali si trovassero per loro natura a dover interagire con un ambiente esterno estremamente complesso per attingere allo svolgimento delle proprie attività. Un ambiente competitivo, costituito da svariati *stakeholder*.

Queste organizzazioni si trovano per questo ad affrontare quotidianamente problemi di *marketing* che riguardano soprattutto la gestione e la trasmissione dell'arte e della cultura e la ricerca di sistemi innovativi che consentano di catturare l'attenzione di finanziatori e pubblico, i quali a loro volta permettono il giusto funzionamento e la durabilità nel tempo delle organizzazioni stesse. Per risultare attrattivi è dunque necessario organizzare le proprie attività in chiave strategica per far fronte alla concorrenza. Gli enti produttori e divulgatori di cultura e arte, siano essi musei, cinema biblioteche o

università, devono perciò applicare i principi del *marketing* nel loro operare quotidiano, non tanto per ottenere un riscontro di tipo economico quanto per garantirsi una durabilità nel tempo nello svolgimento delle proprie ordinarie attività istituzionali e periferiche.

Philip Kotler, uno tra i più importanti accademici e studiosi del *marketing* e professore di *marketing* management presso la State University of Michigan, fu il primo ad osservare come le strategie del *marketing* tradizionale fossero applicabili anche al settore delle organizzazioni culturali. Nel suo primo libro «*Marketing Management*»⁹, Kotler nota come anche le imprese di cultura si possano avvalere delle strategie e dei principi di *marketing* nel perseguimento dei loro obiettivi istituzionali, con le dovute attenzioni al rispetto del settore di riferimento, quello artistico-culturale, che presenta caratteristiche ben diverse e di natura soggettiva rispetto all'usuale campo di applicazione del *marketing*, quello commerciale.

Il contributo di Kotler nella definizione di «*Marketing Culturale*» fu quello di ampliare la definizione di *marketing* tradizionale, considerandolo come uno «strumento per comprendere, creare, comunicare e distribuire valore».¹⁰ Analogamente ai modelli di *marketing* tradizionale, nella definizione di Kotler coesistono un prodotto e un mercato, fra i quali il *marketing* funge da strumento intermediario finalizzato al raggiungimento di un obiettivo, in questo caso corrispondente alla divulgazione e alla creazione di valore: culturale, artistico, educativo.

Il prodotto alla base del *marketing* culturale non è un bene tangibile, bensì un valore, in grado di arricchire la cultura e l'esperienza del consumatore. Quest'ultimo è costituito dal pubblico dell'arte e della cultura, dotato di caratteristiche ben diverse da quelle dei consumatori di beni commerciali: la domanda cui fare riferimento è estremamente differente da quella delle industrie produttrici di beni utili.

Se nel caso delle aziende commerciali si ricerca una soddisfazione pratica del consumatore, che permetta la vendita di un prodotto finalizzata al profitto economico, per le imprese di cultura, invece, l'oggetto chiave al quale riferirsi è la soddisfazione *mentale* del pubblico, che ricerca nel prodotto culturale un valore aggiunto,

⁹ Philip KOTLER, *Marketing management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1967.

¹⁰ *Ivi*.

un'esperienza che lo arricchisca dal punto di vista educativo, ma che allo stesso tempo lo diletta.

L'obiettivo è il medesimo, la soddisfazione del consumatore; ma con una grande differenza: le industrie commerciali utilizzano il *marketing* per finalità di tipo economico, vale a dire per creare un profitto. Le organizzazioni culturali, invece, mirano al soddisfacimento esperienziale del consumatore e molto spesso il profitto economico non è necessariamente contemplato.

Ne risulta che le strategie di raggiungimento dell'obiettivo non possano che essere differenti per le imprese commerciali e di cultura. Si pensi solo al differente orientamento delle une e delle altre; se per le aziende commerciali il mercato è il punto di partenza e di arrivo nella messa in atto delle proprie strategie di *marketing*, nel caso delle organizzazioni culturali il punto di partenza non può che essere il prodotto artistico. Rimane invece invariato il punto d'arrivo che anche in questo caso è rappresentato dal consumatore.

Si modifica così anche il modello di *marketing* per le aziende culturali, che risulta così composto:

PRODOTTO - SISTEMA INFORMATIVO - MERCATO - SISTEMA INFORMATIVO - AZIENDA - MARKETING MIX - MERCATO.



FIGURA: *Schema del modello di marketing per le aziende culturali.*¹¹

¹¹ Françoise COLBERT, *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano, 2000, pp.17.

Il prodotto artistico ha la caratteristica intrinseca di incorporare un alto valore aggiunto in grado di ampliare l'esperienza del suo consumatore. Alla luce di queste considerazioni, è evidente che i principi del *marketing* tradizionale vadano opportunamente rivisti e modificati per essere applicati al settore delle imprese culturali, che spesso si trovano a perseguire un fine artistico più che economico.

A partire dalle considerazioni di Kotler, furono ben presto pubblicati numerosi scritti nel tentativo di ricercare una definizione accurata e adeguata della nascente disciplina. Tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta iniziarono ad essere pubblicati i primi libri specializzati in materia. Alcuni tra i più importanti studiosi della materia hanno tentato di dare una definizione di *marketing* culturale fornendo importanti spunti di riflessione.

Diggles, ad esempio, ha affermato che

*il marketing delle arti ha come scopo principale quello di portare un numero adeguato di persone in una forma appropriata di contatto con l'artista e, in questo modo, ottenere il miglior risultato finanziario compatibile con il raggiungimento di quell'obiettivo.*¹²

Ne deriva che l'elemento al centro dell'attenzione delle strategie del *marketing* culturale è il prodotto artistico, motore di tutte le operazioni strategiche volte alla sua divulgazione ad un pubblico che ne trae un vantaggio sociale e personale, considerato che i prodotti culturali contribuiscono al progresso sociale e civile di una comunità. L'obiettivo è qui rappresentato dal portare il maggior numero di persone a conoscere l'opera di un artista per poterla conoscere, e in questo modo arricchire la propria cultura. Questa è la problematica delle organizzazioni culturali, diversa da quella delle industrie commerciali, per le quali il punto di partenza di ogni azione strategica è invece il consumatore: il prodotto assume importanza a fronte di una domanda. Il prodotto artistico, invece, nasce dalla creatività di chi lo produce: l'artista o il creativo con le proprie realizzazioni soddisfano un personale bisogno d'espressione, e nella maggior

¹² Keith DIGGLES, *Guide to Arts Marketing: the principles and practice of marketing as they apply to Arts*, Londra, 1986, pp. 243.

parte dei casi durante il processo di creazione il profitto economico non viene nemmeno considerato.

A questo proposito Hirschman sostiene che

*il concetto tradizionale di marketing, secondo cui la soddisfazione di un bisogno del mercato è la ragion d'essere di un prodotto, non può essere applicato ai prodotti artistici, data l'essenza stessa dell'arte. I prodotti artistici non soddisfano nessun bisogno se non l'autorealizzazione dell'artista.*¹³

Emerge nuovamente come il prodotto sia il punto essenziale da considerare nelle strategie di *marketing* culturale, orientato appunto al prodotto e non al mercato. Essendo il prodotto artistico il punto di partenza, il ruolo del *marketing* all'interno delle organizzazioni culturali si giustifica nell'ottica di dover trovare un pubblico al quale sottoporre tale prodotto e in grado di apprezzarlo.

È fondamentale tenere a mente che l'artista realizza le proprie creazioni avendo di fronte un pubblico di destinatari differenziato e segmentato¹⁴, all'interno del quale vanno spesso considerati gli stessi artisti e produttori di beni culturali, che esprimendo un proprio bisogno espressivo si pongono come obiettivo primario quello dell'autorealizzazione. Esiste poi un pubblico composto da pari, ossia altri artisti, e professionisti del settore, cui ci si rivolge al fine di ottenere consensi e apprezzamenti di particolare valore in quanto espressi da *addetti ai lavori*. Infine, un terzo segmento del mercato culturale è rappresentato dal pubblico generalista, indispensabile per realizzare la vendita, diretta o indiretta, del prodotto artistico.

Va sottolineato che un prodotto culturale, anche quando orientato al mercato mantiene, per sua natura, un valore artistico; rimane cioè un prodotto che è frutto dell'espressione da parte dell'artista, e che pertanto sarebbe stato creato ed ideato ugualmente, a prescindere dal fatto di essere venduto o no.

A tal proposito, Mokwa ha osservato che

¹³ Elizabeth C. HIRSCHMAN, *Aesthetic, Ideologies and Limits of the Marketing concept*, «Journal of Marketing», Vol. 47, 1983, pp. 40-55.

¹⁴ *Ivi*.

*il marketing non dice a un artista come creare le sue opere, piuttosto il suo ruolo è quello di far incontrare le creazioni e le interpretazioni dell'artista con il pubblico adatto.*¹⁵

Dalla combinazione delle precedenti definizioni, Françoise Colbert, studioso di *marketing* e docente di *Marketing Culturale* presso l'École des Hautes Études Commerciales di Montréal, ha elaborato una definizione di *Marketing Culturale* tra le più esaustive:

*il marketing culturale è l'arte di raggiungere quei segmenti di mercato che possono essere interessati al prodotto, adattando le variabili commerciali (prezzo, distribuzione e promozione), al prodotto, per mettere il prodotto in contatto con un sufficiente numero di consumatori e per raggiungere gli obiettivi coerenti con la missione dell'impresa culturale*¹⁶

Il ruolo del *marketing* all'interno delle imprese culturali è stato così delineato, facendo emergere in maniera nitida che la differenza sostanziale del *marketing* culturale rispetto a quello tradizionale è il suo orientamento non verso il mercato ma verso il prodotto, che costituisce la base motrice di tutte le strategie volte alla ricerca di un pubblico.

I principi del *marketing* tradizionale rimangono tuttavia invariati anche se applicati alle imprese culturali; lo stesso vale per le variabili commerciali che costituiscono il *marketing* mix, le quali vengono adattate al prodotto di cultura considerandone le peculiarità che lo distinguono da un comune prodotto. Il punto di arrivo è comune: il mercato; ma se per le industrie di beni commerciali, oltre ad essere l'obiettivo, il consumatore e la domanda sono anche il punto di partenza, per le organizzazioni culturali, il consumatore dei prodotti artistici va ricercato in funzione di un prodotto che esisterebbe a prescindere dall'esistenza di un pubblico cui essere indirizzato, data la sua natura artistica appunto.

¹⁵ Michael P. MOKWA, *Marketing in the Arts*, Praeger, New York, 1980, pp.286.

¹⁶ Françoise COLBERT, *Marketing delle arti e della cultura*, cit., p. 15.

Il prodotto culturale è quindi il vincolo immodificabile in funzione del quale l'impresa di cultura adatta le restanti variabili del *marketing* mix, con il fine di ricercare un pubblico adeguato.

Alla luce di tali considerazioni, appare necessario delineare nel modo più accurato possibile le caratteristiche del Prodotto Culturale, nel tentativo di comprenderne le peculiarità che lo rendono un oggetto di lavoro tanto particolare e complesso.

Il Prodotto Culturale: un prodotto complesso.

Il concetto di prodotto.

Il prodotto può essere definito come quel bene tangibile o intangibile, derivante da un processo produttivo o creativo, che si determina come «una serie di benefici percepiti come tali dal consumatore»¹⁷. Ogni consumatore sarà dunque disposto a pagare un determinato prezzo o a compiere un determinato sforzo per comprare un prodotto, dal quale trarrà un beneficio reale o immaginario, che in ogni caso sarà in grado di soddisfarlo.

Ogni prodotto è costituito da tre componenti fondamentali: il prodotto centrale, o *core product*, i servizi ad esso connessi, o *bundle of benefits*, e infine il valore economico o affettivo. Il primo consiste è il bene, materiale o immateriale, o il servizio in quanto tale, caratterizzato da attributi tangibili o intangibili, derivante direttamente dal processo creativo-produttivo. In altre parole, l'oggetto che sarà venduto al consumatore. Esistono poi alcuni servizi che attribuiscono valore aggiunto al prodotto centrale, e contribuiscono in alcuni casi a migliorare la posizione del prodotto in relazione ai prodotti concorrenti, determinando così la scelta di quel prodotto da parte del consumatore. Infine, il prodotto può essere caricato dal consumatore di alcuni attributi e significati affettivi che hanno spesso una grande influenza sulle sue scelte, tanto da rappresentare, in molti casi, la motivazione principale per l'acquisto. Questi valori attribuiti al prodotto hanno natura soggettiva, e possono dipendere dall'esperienza del consumatore, dal suo stato emotivo o da qualunque altro aspetto soggettivo della vita del consumatore.

¹⁷ Françoise COLBERT, *Marketing delle arti e della cultura*, cit., pp. 35-36.

Se pensiamo ad un'automobile, il mezzo in quanto tale rappresenterebbe il *core product*, i benefici potrebbero consistere in un migliore contratto di garanzia, nel servizio di assistenza post-vendita, ecc., mentre la realizzazione di un sogno o di un desiderio, lo status sociale legato al prodotto, e altri simili fattori costituirebbero il valore economico o affettivo.

Ogni prodotto si distingue inoltre in base a delle caratteristiche tangibili o intangibili che gli vengono attribuite dai consumatori. Nell'interazione con le altre leve del *marketing mix*, considerati i fattori di fedeltà del consumatore, il suo comportamento d'acquisto e lo sforzo da esso impiegato per acquisire il prodotto, si può procedere alla classificazione dei prodotti in beni di convenienza, beni ad acquisto ponderato e beni speciali.¹⁸ Alla prima categoria appartengono quei prodotti che un consumatore acquista spesso impiegando il minimo sforzo. Sono caratterizzati da una scarsa fedeltà al marchio e soddisfano il consumatore relativamente alle sue necessità quotidiane. Rientrano in questa categoria, tra gli altri, i prodotti alimentari e i beni di consumo frequente. Il consumatore nell'acquisto di tali prodotti è disposto a cambiare il marchio di volta in volta, in relazione ad un prezzo più conveniente o alla maggiore reperibilità di un prodotto rispetto a un altro. I beni di convenienza sono inoltre caratterizzati da non-durabilità.

I beni ad acquisto ponderato sono invece quelli che prevedono un paragone con altri prodotti della stessa gamma da parte del consumatore, che alla fine sceglierà il prodotto che più si avvicina ai suoi criteri e alle sue preferenze. Si tratta di beni durevoli e che per questo non sono acquistati con la stessa frequenza dei beni di convenienza. Fanno parte di questa categoria quei beni che richiedono uno sforzo da parte del consumatore al momento dell'acquisto. Nel comprare un bene che rientra in questa categoria, lo sforzo richiesto al consumatore è quello di scelta e paragone tra prodotti sostituti; il consumatore farà la sua scelta basandosi sulle caratteristiche tecniche del prodotto. Rientrano nella categoria dei beni ad acquisto ponderato, ad esempio, i capi d'abbigliamento, gli oggetti d'arredo, le automobili, e gli elettrodomestici.

¹⁸ Françoise COLBERT, *Marketing delle arti e della cultura*, cit. p. 35.

Infine i beni speciali sono caratterizzati da unicità e da una precisa identificazione di marchio. Nell'acquistarli, il consumatore è disposto a fare uno sforzo significativo, e non si accontenterà di un prodotto sostituto. Il valore ricercato in questi beni da parte del consumatore è un valore sociale o soggettivo, e il loro prezzo o la loro disponibilità sul mercato influiranno solo relativamente sulla scelta del consumatore, che non sarà disposto a scendere a compromessi, ma sarà anzi disposto a compiere sforzi considerevoli per acquistare questo tipo di beni. Fanno parte di questa categoria, tra gli altri, i prodotti culturali: il consumatore interessato all'acquisto di un biglietto per un concerto, ad esempio, non sarà interessato all'acquisto di un biglietto di un concerto sostituto.

Il prodotto culturale

I beni culturali sono beni speciali caratterizzati da una natura molto particolare. Data la loro unicità, non possono essere assimilati ai comuni prodotti commerciali, nonostante come si vedrà in seguito esistano prodotti culturali più orientati al mercato rispetto ad altri. Pertanto, è necessario studiarne le caratteristiche nel tentativo di definirne la natura del tutto peculiare.

È importante ricordare che un prodotto culturale, a differenza di quelli commerciali, nasce in primis dall'esigenza di un artista di esprimere la propria creatività; pertanto se i prodotti commerciali sono creati *ad hoc* per soddisfare i bisogni e i desideri espressi dalla domanda, con l'obiettivo di creare profitto, i beni culturali non presentano lo stesso orientamento al mercato. Solo in seguito alla creazione del prodotto culturale, dunque, verrà ricercato un pubblico, in grado di apprezzarlo, cui sottoporlo.

Fra le caratteristiche tipiche del prodotto culturale, una delle più peculiari è l'unicità, che si declina diversamente a seconda dei casi: un prodotto culturale, infatti, è per natura unico ed irripetibile, estraneo ai processi di riproducibilità che caratterizzano invece i prodotti industriali. Per questo assumono una grande importanza le componenti estetiche ed emotive di un prodotto culturale, una volta che viene messo in relazione al suo pubblico. Tutti questi fattori determinano la complessità di questo tipo di prodotto per il quale l'unità di misura per un riscontro positivo o negativo è costituita da variabili di tipo prettamente soggettivo.

Nei prodotti culturali si trovano a convivere due diverse nature: quella artistica e creativa, che lo caratterizza come prodotto fine a se stesso, e quella invece più prettamente economica, di prodotto da vendere ad un pubblico. Questo determina la maggiore difficoltà nel trattare questo genere di prodotti. Una qualsiasi organizzazione o ente culturale nell'attuare le proprie strategie di *marketing*, finalizzate alla ricerca di un pubblico per i propri prodotti, si trova a dover ricercare una sorta di equilibrio tra il mantenimento di un certo valore artistico che contraddistingua i propri prodotti, e un valore, per così dire, più commerciale che permetta ai prodotti di essere apprezzati dal maggior numero di persone possibile. La difficoltà principale è data dallo sforzo che un consumatore deve impiegare per apprezzare e trarre soddisfazione dalla fruizione dei prodotti culturali.

Per questo possiamo distinguere dei prodotti culturali più orientati al mercato, quali ad esempio la musica pop o un repertorio teatrale conosciuto, che saranno accolti dai consumatori con più facilità, e avranno un più probabile riscontro positivo. Si tratta infatti di prodotti che nella loro creazione presuppongono un più marcato orientamento al mercato rispetto ad altri, che invece richiederanno uno sforzo maggiore nella loro comprensione e di conseguenza nel loro gradimento da parte del pubblico, determinando così per l'organizzazione un elevato fattore di rischio.

Il prodotto culturale è dunque definibile come

*il risultato dell'elaborazione, trasformazione, o semplice organizzazione di alcuni input, molto spesso di natura creativa o artistica, che si traducono nella proposta di un'esperienza*¹⁹.

È appunto l'esperienza proposta al consumatore di un prodotto culturale a determinarne il successo una volta che è stato messo in relazione con il mercato.

Che si parli di una mostra, di un concerto, di un libro o di un'opera d'arte, la complessità dei prodotti culturali deriva dall'esistenza di una forte componente soggettiva ed emotiva, non quantificabile, legata all'esperienza vissuta dal pubblico a

¹⁹ *Nuove logiche e nuovi strumenti per la progettazione*. Intervista di Alessandro Bollo a Lucio Argano:
http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/interviste_reportage/pdf_interviste_complete/2005-argano.pdf (consultato il 22/05/2015).

cui sono sottoposti i suddetti prodotti. Tutti questi elementi incidono sul livello di complessità che caratterizza la progettazione di un prodotto culturale da introdurre sul mercato. Per questo, rispetto al passato, si tende ormai ad ampliare il concetto di prodotto culturale, inteso come prodotto *unico e irripetibile*.

Appare pertanto evidente la necessità di integrare il prodotto culturale nel cosiddetto «Sistema di offerta», comprensivo delle sue tre componenti principali: il servizio o prodotto primario (*core*), i servizi secondari ad esso connessi, che ne integrano i contenuti e, infine i servizi ausiliari, che nonostante la scarsa pertinenza con il servizio primario, ne aumentano il valore, contribuendo a migliorare la qualità complessiva del prodotto culturale e la soddisfazione del pubblico.

Se, a titolo esemplificativo, si prende un evento culturale, come un concerto, il servizio primario sarà la riproduzione di una scaletta musicale, i servizi secondari potrebbero essere la possibilità di assistere alle prove o tutta la serie di attività coerenti con il prodotto primario, in grado di arricchirlo, mentre i servizi ausiliari del saranno il servizio di guardaroba, il servizio bar, la vendita di gadget, ecc.

Pertanto si può dire che la caratteristica principale del prodotto primario debba essere la sua unicità e irripetibilità, mentre per quanto riguarda i servizi secondari, l'obiettivo da perseguire nella loro progettazione è quello della coerenza con il servizio primario, in quanto finalizzati all'arricchimento dello stesso. I servizi secondari implicano infatti un impiego di risorse, economiche e umane, che devono essere giustificate dalla loro funzionalità nel creare un valore aggiunto e aumentare l'interesse del servizio principale. I servizi ausiliari, invece, costituiscono in molti casi l'unica o la principale fonte di guadagno legata al prodotto culturale. Questi servizi non hanno la necessità di essere coerenti con l'attività primaria, nonostante contribuiscano ad aumentarne il valore, migliorando in generale il sistema di offerta.²⁰

Un altro approccio nel tentativo di circoscrivere la definizione e lo status del prodotto culturale è quello di associarlo a tre dimensioni dette referenziale, tecnica e circostanziale. La prima si interessa al prodotto sulla base di alcuni riferimenti che possono aumentare o diminuire a seconda della conoscenza personale e dell'esperienza del consumatore. Questa dimensione permette al consumatore di definire la proposta

²⁰ *Ibidem*.

culturale, attraverso il confronto con altre opere concorrenti o sostitute. I riferimenti sono molteplici, e a loro definizione spetta al consumatore: ne deriva una generica complessità che emerge principalmente dall'eterogeneità dei punti cui fare riferimento e dalla presenza della concorrenza presente all'interno del mercato. La dimensione tecnica riguarda invece le componenti più materiali del prodotto nel momento in cui viene acquisito dal consumatore. Questi elementi possono coincidere con il prodotto stesso, con il veicolo di fruizione del prodotto o con le componenti tecniche riguardanti la rappresentazione dello stesso, e il consumatore ha diversi modi di acquisire il prodotto culturale e valutarlo in base alle sue componenti tecniche. La dimensione circostanziale, infine, fa riferimento alle componenti effimere che caratterizzano il prodotto nel momento in cui il consumatore lo acquisisce, influenzandone la percezione. Fanno parte di questa categoria tutti i fattori soggettivi legati al contesto, allo stato d'animo dello spettatore nel momento in cui entra in contatto con il prodotto culturale e da quello dell'artista nel momento in cui lo crea.

Questi fattori giocano un ruolo fondamentale nella percezione, e di conseguenza nell'opinione dei consumatori dei prodotti culturali. Uno stessa persona può percepire un'opera in maniera diversa a seconda del suo stato d'animo o del contesto in cui è inserita.²¹

Tabella 1. Le dimensioni del prodotto artistico-culturale.²²

Dimensione referenziale	Dimensione tecnica	Dimensione circostanziale
<ul style="list-style-type: none"> . Disciplina . Genere . Storia . Prodotti concorrenti . Prodotti sostituti 	<ul style="list-style-type: none"> . Del prodotto consumato . Del processo produttivo 	<ul style="list-style-type: none"> . Componenti effimere . Il consumatore . L'artista

²¹ Françoise COLBERT, *Marketing delle arti e della cultura*, cit., pp 31-34.

²² *Ivi*, pp 32.

Anche in questa definizione appare evidente la complessità che caratterizza i prodotti culturali, nei quali convivono componenti di natura soggettiva e componenti tecniche, per così dire, più oggettive. La letteratura sull'argomento è molto ampia e gli approcci nel definire il concetto di prodotto culturale molto diversi tra loro.

Un'altra importante riflessione sull'argomento è quella di Amedeo di Maio, che nel descrivere la difficoltà che si riscontra nel tentativo di adattare un prodotto complesso e eterogeneo per natura, come quello culturale, ad un approccio strategico di tipo economico, ritiene necessaria una preliminare distinzione di due tipi di prodotto culturale, che per le differenze che li caratterizzano, necessitano di essere affrontati in modi diversi dall'economista che si accinge ad analizzarli.²³ Secondo di Maio vanno infatti distinti i prodotti *beni culturali* e i prodotti *attività artistiche e culturali*.

Gli approcci di volta in volta intrapresi dagli economisti, nel tentativo di introdurre lo studio di tali prodotti nella loro indagine economica, presentano caratteristiche diverse a seconda che si tratti degli uni o degli altri, considerate le nette distinzioni che li contraddistinguono. I beni culturali sono definiti e classificati come quei beni che costituiscono il patrimonio culturale di un paese o di uno stato. Si tratta insomma di tutti quei beni, che costituiscono una «testimonianza materiale avente valore di civiltà»²⁴ e fanno parte della categoria quei beni, materiali e immateriali, appartenenti alle categorie elencate nell'art. 1 della Convenzione UNESCO del 1970.²⁵ Questi beni sono il prodotto di un'attività umana o di un singolo individuo, e sono definiti come importanti per la formazione culturale e intellettuale della società.

Per distinguere un prodotto culturale dal prodotto industriale è necessario che esso abbia, oltre ad un rilevante valore storico culturale e artistico, la caratteristica dell'essere *unico e irriproducibile*; ad esempio, è considerato bene culturale lo spartito originale di una sinfonia ma non il supporto sulla quale è registrata.

Infine, oltre alle caratteristiche elencate in precedenza, un bene culturale è considerato tale «anche in funzione di giudizi di valore, spesso di natura estetica

²³ Amedeo DI MAIO, *Economia dei beni e delle attività culturali*, Liguori, Napoli, 1999, pp. 1-6.

²⁴ Dichiarazione XXXIX, Commissione Franceschini, in *Rivista trimestrale di Diritto pubblico*, 1966, p. 119.

²⁵ Vedi appendice, Art. 1 Convenzione UNESCO, 1970, p. 128.

espressi da una minoranza di esperti o della cosiddetta *élite*»²⁶. Per tutte queste ragioni un bene culturale, data l'importanza storica che riveste all'interno di una società, presenta la necessità di essere conservato e tutelato.

Nel perseguire questi obiettivi, è necessario adottare quei processi strategici ed economici tipici del *marketing*, soprattutto per quanto riguarda la ricerca di finanziamenti e le allocazioni di fondi utili e necessari per le attività di tutela, conservazione, manutenzione e fruizione del patrimonio culturale gestito dalle imprese di cultura. Nell'ottica di mercato, la domanda relativa ai beni culturali è rappresentata da tutta la società: il patrimonio culturale deve essere a disposizione di tutti, come strumento di educazione e arricchimento personale e sociale in relazione alla cultura e alla storia, della quale i beni culturali sono testimonianza. I motivi che spingono la domanda dei beni culturali sono diversi, e comprendono la soddisfazione del bisogno del consumatore di educazione, diletto e realizzazione sociale o individuale.

Sono definite prodotti culturali anche le cosiddette *attività culturali*, intese come tutta quella serie attività umane che producono un'esperienza di valore artistico o culturale, in grado di arricchire, da questi punti di vista, chi vi prende parte. Si distinguono dai beni culturali essenzialmente per la loro natura immateriale, ma sono accomunati ad essi per quanto riguarda il loro valore estetico, artistico e culturale. Si tratta di manifestazioni aventi la caratteristica imprescindibile della non riproducibilità, che li distingue dai consueti prodotti industriali.²⁷ Di questa categoria fanno parte gli spettacoli teatrali e musicali, le rappresentazioni cinematografiche e liriche, e tutti quegli eventi artistici in grado di arricchire culturalmente il pubblico che ne prende parte. Gli spettacoli, le manifestazioni dal vivo e gli eventi artistico-culturali, inoltre, promuovono l'integrazione culturale della comunità, assumendo così un ruolo di grande importanza per la società intera.

L'applicazione delle discipline economiche e strategiche di *marketing* in questo contesto è fondamentale, non solo nella ricerca di finanziamenti che permettano di affrontare gli elevati costi di produzione, tipici di qualsiasi evento culturale, ma anche, e soprattutto, nella ricerca di risultati profittevoli che permettano il funzionamento

²⁶ Amedeo DI MAIO, *Economia dei beni e delle attività culturali*, cit., p.2.

²⁷ David THROSBY, *The production and Consumption of the Arts*, Journal of Economic Literature, Vol. XXXII, Sydney, Australia, 1994, pp. 1-29.

costante e duraturo delle imprese che gestiscono questo tipo di attività. Infine è importante sottolineare quanto le manifestazioni culturali influiscano sull'economia del paese o della regione che le organizza, provocando un effetto rilevante dal punto di vista economico nel settore dei servizi e in quello del turismo.

Come per i beni culturali, la domanda che giustifica la presenza sul mercato di tali attività è spinta dal bisogno del consumatore di assistere a delle manifestazioni che arricchiscano la sua educazione e la sua cultura e dalle quali possa, allo stesso tempo, trarre un beneficio dal punto di vista del diletto e dell'integrazione sociale e di appartenenza a una comunità.

Dall'osservazione di queste definizioni di prodotto culturale si desume quanto sia sempre più necessaria un'interazione di questi con i principi economici e strategici del *marketing*, in quanto prodotti caratterizzati da un'offerta e soprattutto da una domanda da soddisfare. Le imprese di gestione dell'arte e della cultura e tutte le organizzazioni culturali, siano esse *no-profit* o *profit-oriented*, pertanto, non possono prescindere dall'applicazione di un approccio di tipo strategico ed economico nello svolgimento delle proprie attività istituzionali finalizzate al perseguimento di obiettivi quali la conservazione, la tutela e la fruizione del patrimonio artistico e culturale.

È ancor più importante che esse entrino nell'ottica di mercato e si considerino parte di esso, nelle vesti di enti e organizzazioni di tipo imprenditoriale con il compito di creare un sistema di offerta dinamico ed attraente per il proprio pubblico, che stimoli i consumatori di cultura ad una partecipazione il più possibile attiva ed in generale esorti i propri *stakeholder*, siano essi enti pubblici o privati, a partecipare economicamente attraverso finanziamenti, donazioni o sponsorizzazioni necessarie al perseguimento degli obiettivi delle aziende culturali. Solo così, il settore culturale potrà garantirsi una sussistenza duratura, e allo stesso tempo le aziende di cultura avranno modo di assicurarsi un più funzionale e corretto svolgimento delle attività istituzionali in linea con quanto previsto dalla *mission* aziendale.

L'evento come prodotto culturale.

Dall'origine etimologica del termine (dal latino *e-ventus*, participio derivato da *e-venire*, ossia *accadere*, *venir fuori*), possiamo definire un evento come il risultato di un

divenire, ovvero la manifestazione del risultato di un processo dinamico e in continua trasformazione, che prevede la partecipazione attiva degli attori che vi prendono parte in termini di comunicazione e relazione tra essi. Il termine esprime inoltre l'idea di una circostanza straordinaria, che sta al di fuori del normale flusso naturale degli avvenimenti.

Per evento si intende comunemente qualunque fenomeno, fatto, avvenimento nuovo ed esemplare in grado di suscitare interesse, manifestare una risonanza e un impatto notevoli su un ampio bacino di utenza.²⁸

Organizzare un evento significa quindi determinare i processi e gli elementi necessari per produrre una situazione in grado di mettere in relazione cose, idee e persone e di farle comunicare tra di esse. Gli eventi culturali hanno in sé l'intrinseca caratteristica di avere valore culturale, e pertanto di dover trasmettere dei messaggi che rispondano all'esigenza e al bisogno di cultura, sia in termini educativi che di diletto. L'aggettivo *culturale*, infatti, caratterizza l'evento come un'attività atta allo sviluppo intellettuale e spirituale e che sia fonte di arricchimento culturale, antropologico ed educativo per i partecipanti.

Gli eventi culturali comprendono una ricca serie di tipologie, fra cui spettacoli teatrali, mostre, concerti, inaugurazioni, eventi per la valorizzazione del patrimonio culturale e artistico, rassegne cinematografiche, festival musicali o relativi a campi culturali specializzati: festival della letteratura, del cinema ecc..

Tutte queste categorie, nonostante la loro eterogeneità, presentano alcuni elementi in comune, primo fra tutti l'essere strumenti strategici per la fruizione di messaggi e valori della società che li accoglie. Grazie al potere comunicativo ed espressivo che li caratterizza, e alla loro natura di forte unicità, gli eventi culturali, sono prodotti e strumenti in grado di esprimere l'identità del luogo e della società che li organizza, avviando un processo di crescita locale.

²⁸ Pieremilio FERRARESE, *Lineamenti di report per le aziende di cultura; Elementi di project management degli eventi culturali*, Cafoscarina, Venezia, 2012, p. 13.

Nell'ottica del mercato culturale, gli eventi culturali risultano avere un forte impatto sui consumatori, sempre alla ricerca di esperienze nuove e stimolanti che li arricchiscano e che, allo stesso tempo, costituiscano un momento di integrazione e interrelazione sociale tra individui che condividono gli stessi interessi e gli stessi valori; gli eventi culturali appaiono essere il risultato migliore relativamente a una domanda con questi bisogni.

In un articolo pubblicato sulla rivista online *Tafter Journal, Esperienze e strumenti per cultura e territorio*, Claudia Spadoni, docente di Progettazione degli eventi culturali, presso l'Università Cattolica di Milano, ha definito in maniera molto lucida il concetto di evento culturale come

*una delle maggiori espressioni della società, dal momento che costituiscono un valido strumento di comunicazione e produzione di senso della contemporaneità e danno luogo a segni e linguaggi di un orizzonte simbolico in continua evoluzione. Essi rappresentano, di fatto, un avvenimento sociale attraverso il quale una comunità ed un territorio possono esprimere la propria identità, l'essenza e sostanza di cui si compongono, e sono capaci di creare un legame tangibile tra la cultura, i simboli, i significati costruiti dalla comunità stessa e la realtà, la società nella sua conformazione, i tempi e i luoghi che li contraddistinguono. Ecco che gli eventi, in questo senso, costituiscono un terreno di interazione e relazione profonda, in cui si muovono contenuti culturali ma anche individui, contraddistinti dalle loro specifiche identità e background, che attivano continui processi di conoscenza e sanno creare un immaginario collettivo che le accomuna.*²⁹

L'evento culturale è uno strumento molto importante di comunicazione e espressione della cultura di una società in grado di veicolare messaggi relativi all'identità della società, agli usi e ai costumi, ma anche alla storia alla tradizione e ai valori di una comunità. Questa forte capacità comunicativa, l'unicità e l'irriproducibilità rendono gli eventi dei prodotti culturali tanto efficaci e in grado di soddisfare la domanda, quanto complessi per quel che riguarda la loro realizzazione e loro analisi, considerando anche

²⁹ Claudia SPADONI, *Taafter Journal, Esperienze e strumenti per cultura e territorio*, Vol. 13, maggio 2009.

l'elevato fattore di rischio che rappresentano per gli enti organizzatori. Come tutti gli spettacoli e le manifestazioni dal vivo, gli eventi culturali prevedono infatti un impiego iniziale di risorse, economiche e non, che non sempre saranno in grado di generare profitti. Questo è dovuto ai suoi caratteri di imprevedibilità, casualità e imponderabilità insiti nella natura stessa dell'evento, come avvenimento unico ed irripetibile.

Per loro natura gli eventi culturali sono il prodotto della combinazione di un grande numero di fattori e attori messi in relazione tra essi. Questo ne determina la complessità e la varietà, ma non impedisce di ricondurre gli eventi a tre categorie principali.

La prima categoria è quella degli eventi in cui sono messi in stretta relazione un oggetto con un soggetto; ad esempio una mostra dove il visitatore entra in stretto contatto con le opere esposte. La seconda tipologia è invece più complessa, perché prevede l'interazione e la comunicazione tra molteplici soggetti. Un'interazione tra soggetti appartenenti a diversi background, con diverse attitudini e diversi modi di partecipare all'evento. È il caso, ad esempio, di un vernissage, dove oltre al pubblico saranno presenti, critici, artisti, ospiti, sponsor e istituzioni. Infine, la terza categoria riguarda quegli eventi in cui predomina la componente performativa. Questi eventi si basano sulla performance di artisti dal vivo: un concerto, una rappresentazione teatrale, uno spettacolo di *performing art*, sono tutti esempi di eventi facenti parte di questa categoria.³⁰

Gli eventi culturali possono essere considerati come prodotti culturali complessi, risultato di un processo di ideazione caratterizzato da creatività e innovazione e per i contenuti di cui sono strumenti di comunicazione e fruizione. Le caratteristiche che li distinguono da un normale prodotto industriale sono, come già ribadito, l'unicità, l'immaterialità e intangibilità, l'irriproducibilità e il forte valore culturale in termini di contenuti. Gli eventi culturali sono infatti delle manifestazioni, ricorrenti o episodiche, in grado di arricchire i partecipanti sia da un punto di vista culturale che di interazione sociale, e allo stesso tempo trasmettere messaggi relativi ai valori e all'identità di una comunità.

³⁰ Pieremilio FERRARESE, *Lineamenti di report per le aziende di cultura; Elementi di project management degli eventi culturali*, cit., pp. 15-16.

La peculiarità che li distingue dagli altri prodotti culturali è la loro capacità di influire sugli altri settori dell'economia locale, e soprattutto sul settore turistico nonché sull'immagine della città. Un caso esemplare può essere quello della stagione lirica estiva di Verona che, in forza del suo prestigio e della sua fama a livello internazionale, costituisce un traino fondamentale per l'economia locale attirando in città un grande flusso di turisti interessati a partecipare all'evento.

Pertanto risulta chiaro come, oltre ad essere prodotti culturali complessi, gli eventi culturali siano uno strumento molto importante per le industrie di cultura nel perseguimento delle finalità di fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale, ma anche per quanto riguarda il contatto con il proprio pubblico. L'organizzazione di un evento culturale, sia esso una mostra, la sua inaugurazione, una rassegna teatrale o un concerto, presuppone la conoscenza dei bisogni e dei desideri del consumatore: solo la consapevolezza delle esigenze della domanda di riferimento permette di produrre eventi interessanti e stimolanti, in grado di attirare un maggior numero di persone e coinvolgere, grazie all'aspetto sociale intrinseco degli eventi, nuove categorie di utenti, utili per le industrie culturali nel perseguimento dei loro obiettivi istituzionali.

L'audience development. Definizioni e studio dei casi di applicazione.

Si definisce *audience development* tutta quella serie di processi strategici e di *marketing* culturale intrapresi dagli enti e dalle organizzazioni culturali al fine di fidelizzare il pubblico esistente e coinvolgere nuovi pubblici, nel tentativo di rafforzare l'impatto culturale. Il concetto di audience development è così definito dall'*Art Council of England*:

The term audience development describes activity which is undertaken specifically to meet the needs of existing and potential audiences and to help arts organisations to develop ongoing relationships with audiences. It can include aspects of marketing, commissioning, programming, education, customer care and distribution»³¹

³¹ ARTS COUNCIL OF ENGLAND, *Grants for the Arts-audience development and marketing*, 2011.

Si tratta in sostanza di un approccio organizzativo strategico tipico delle imprese di cultura, che si distingue dal concetto di *marketing* generale per la sua funzione specifica di coinvolgimento di nuovi segmenti di pubblico e fidelizzazione del pubblico esistente. La stessa definizione prosegue, infatti, con la distinzione tra *marketing* e *audience development*, per chiarire quale sia l'obiettivo specifico di quest'ultimo: «*Marketing is about increasing the number of attendees. Audience development refers to increasing the range of audiences*»³²

Si tratta, in buona sostanza, di una disciplina piuttosto recente, e ciò nonostante assai interessante per gli operatori culturali, i quali possono sfruttare i principi dell'Audience Development per attrarre e coinvolgere un vasto numero di partecipanti e raggiungere nuovi *target*, proponendo iniziative interessanti anche grazie all'uso dei media e delle nuove tecnologie, in grado di abbattere le barriere che esistono tra la cultura e il proprio pubblico.

In realtà, già a partire dagli anni Ottanta l'autore americano Keith Diggles si esprime su quanto le azioni strategiche del *marketing* fossero inscindibili dal concetto di Audience Development e, anzi, ne rappresentassero lo strumento per il raggiungimento dell'obiettivo.³³ Lo studio dell'Audience Development risulta particolarmente interessante nella cosiddetta «Era dell'accesso», per citare Jeremy Rifkin, economista e saggista statunitense.

Rifkin parla dell'era dell'accesso in riferimento alla contemporaneità in cui viviamo, dove la maggiore problematica risulta essere prevalentemente il grado di accesso dei fruitori al patrimonio culturale, più che la quantità di risorse disponibili³⁴. In questo contesto risulta necessario per le imprese operatrici nel settore culturale elaborare un'analisi dettagliata del pubblico esistente e allo stesso tempo di quello potenziale, in riferimento a nuovi *target* da raggiungere. La conoscenza di questi fattori permetteranno alle aziende di cultura di intraprendere attività e iniziative volte all'aumento del proprio bacino d'utenza, attraverso il soddisfacimento dei bisogni del pubblico.

³² *Ibidem.*

³³ Keith DIGGLES, *The guide to Arts Marketing: the Principles and Practice of Marketing as they apply to Arts*, cit.

³⁴ Vedi Jeremy RIFKIN, *L'era dell'accesso-La rivoluzione della New Economy*, Mondadori, Milano, 2011.

L'audience Development è pertanto finalizzato a «rimuovere le barriere, a rafforzare le relazioni con i pubblici e creare maggiore inclusione nell'arte e nella cultura»³⁵.

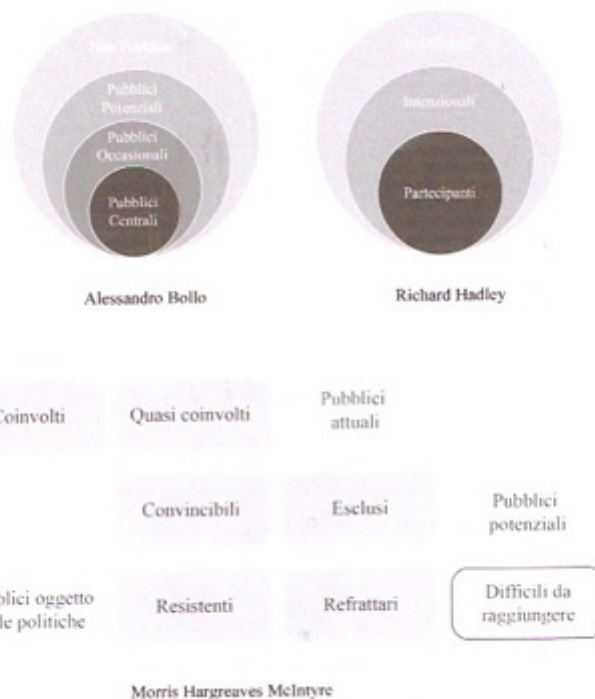


FIGURA: Grafici dei modelli interpretativi relativi alla segmentazione del pubblico della cultura.³⁶

Indagini relative alla partecipazione culturale dei cittadini europei dimostrano come la situazione sia peggiorata negli ultimi anni, restituendo risultati che esprimono una netta diminuzione del tasso di partecipazione culturale nell'ultimo quinquennio.³⁷

In questo contesto, risulta fondamentale per le imprese di cultura uno studio preliminare e accurato del proprio pubblico mirato al raggiungimento di nuovi *target* di fruitori marginali, e al mantenimento e miglioramento delle relazioni con il pubblico

³⁵ Citazione tratta dalla definizione di *Audience Development* del THE ARTS COUNCIL OF NORTHERN IRELAND.

³⁶ Alessandro BOLLO, tratto da *I pubblici della Cultura. Audience Development, audience engagement.*, Franco Angeli, Milano, 2014.

³⁷ Eurobarometer, 2013, *Cultural Access and Participation*. Report della Commissione Europea.

esistente attraverso l'offerta strategica di attività mirate a stimolare il coinvolgimento e la partecipazione attiva dei fruitori di cultura.

Per quanto riguarda lo studio preliminare del pubblico culturale, confrontando alcuni modelli interpretativi risulta ricorrente una tripartizione di massima tra pubblici attuali, potenziali e non-pubblico, definizione con la quale si intende quella parte di pubblico estranea alla vita culturale a causa della condizione sociale che lo caratterizza.³⁸

Gli studi svolti evidenziano l'esistenza di diverse tipologie di pubblico con diverse caratteristiche che implicano un differenti strategie di approccio nei loro confronti.

I pubblici cosiddetti centrali ad esempio sono costituiti da utenti *regolari* che conoscono l'ambito culturale e la cui assiduità di presenza e partecipazione richiederà, da parte degli enti culturali o delle singole istituzioni, l'attivazione di strategie di intervento finalizzate soprattutto ad un miglioramento della relazione, della comunicazione e della fidelizzazione. Viceversa gli interventi indirizzati ai pubblici potenziali o al *non-pubblico* riguarderanno maggiormente lo svolgimento di attività strategiche e interventi volti al coinvolgimento e alla partecipazione di questi alle attività culturali.

Si nota, infine, un progressivo aumento in termini di «limiti di accesso» e dei «costi di attivazione» degli interventi man mano che ci si sposta dai pubblici centrali al cosiddetto non pubblico, per il quale sono necessari interventi più mirati, complessi e costosi, rispetto alle iniziative indirizzate ai pubblici centrali o potenziali.

In conclusione, gli obiettivi che indirizzano le organizzazioni culturali nella definizione delle loro strategie di Audience Development sono l'ampliamento e la diversificazione del pubblico e il miglioramento della relazione. Mentre l'ampliamento del pubblico riguarda le attività svolte per massimizzare il numero dei fruitori e dei partecipanti attuali, la diversificazione riguarda, invece, le azioni rivolte ai pubblici potenziali mirate al coinvolgimento di nuovi bacini d'utenza. Il miglioramento della relazione si riferisce infine a quelle iniziative finalizzate ad incrementare ed arricchire

³⁸ Alessandro BOLLO, (a cura di) intervento tratto da *I pubblici della Cultura. Audience Development, audience engagement*, Franco Angeli, Milano, 2014.

	Ampliamento	Diversificazione	Incremento relazione
REACH	comunicazione, pricing, ADV, CRM, flessibilità orari, strategia digitale	segmentazione, guerrilla marketing, mgkt inusuale, nuovi formati dell'offerta, diversificazione orari, outreach, peer-to-peer communication	-
ENGAGE	marketing relazionale, Co-creation, co-curation, contest, premi, "dietro le quinte", gestione post evento	esperienzialità, mediazione, multisensorialità, attività educative, outreach, contest, strategia digitale	Membership, volontariato, coinvolgimento attivo, crowdfunding, ambasciatori

l'esperienza dei pubblici coinvolti, nonché al miglioramento dei servizi in relazione alle esigenze dell'*audience*.

Tali obiettivi sono perseguiti attraverso le due fasi principali di *reach* ed *engagement*, ossia raggiungimento di un determinato *target* e coinvolgimento e fidelizzazione attraverso una serie di strategie e interventi, riguardanti soprattutto la comunicazione, la determinazione del prezzo, l'utilizzo delle nuove tecnologie e un miglioramento generale dell'offerta.³⁹

FIGURA: *Tabella Matrice delle fasi e degli obiettivi dell'Audience Development.*

Le strategie di intervento e le attività di intraprendere sono molteplici, riguardano diversi campi d'azione e presuppongono un approccio creativo e capacità organizzative per la loro realizzazione.

Pertanto possono essere considerate strategie volte all'Audience Development tanto l'organizzazione di eventi per la comunicazione del patrimonio culturale, quanto le iniziative mirate a facilitare l'accesso del pubblico alle attività culturali: un esempio in questo senso è rappresentato dalla Festa delle Luci di Lione, in Francia, che si svolge ogni anno nel mese di dicembre e vede la partecipazione di importanti *Light Designer* che con le loro installazioni creano nella città delle opere in grado di attirare una grande quantità di visitatori. Il Comune di Lione, per incrementare la partecipazione del pubblico e promuovere l'iniziativa, ha offerto ai residenti Francesi la possibilità di pagare solo il biglietto di andata e ricevere gratuitamente quello di ritorno, facilitando la mobilità del pubblico ed eliminando così una delle barriere d'accesso alla cultura. Casi simili si riscontrano in Italia nella compartecipazione tra i più importanti musei

³⁹ Alessandro BOLLO, (a cura di) intervento tratto da *I pubblici della Cultura. Audience Development, audience engagement*, cit., p.7.

nazionali e Trenitalia, che offre tariffe vantaggiose in occasione di eventi culturali di rilievo, quali inaugurazioni di mostre o simili.⁴⁰

Altri esempi di iniziative di Audience Development possono essere l'offerta di «ospitalità facilitata»⁴¹ ed economica attraverso la collaborazione degli enti organizzatori di eventi culturali con le piattaforme online di *bedsharing* o *couchsurfing*, come da tempo avviene in occasione del Film Festival di Milano o per Festival musicali di rilievo in Italia e in Europa.

Infine, iniziative per la partecipazione attiva del pubblico alle attività culturali, l'organizzazione di eventi nei musei, volti ad aumentare la partecipazione del pubblico, l'utilizzo di piattaforme online e social network per la definizione delle esigenze del pubblico e per la comunicazione con esso, sono tutti casi nell'ambito dei quali vengono messi in campo processi strategici di Audience Development.

⁴⁰ Per maggiori informazioni relative ai progetti citati vedere: www.lumieres.lyon.fr e www.ferroviedellostato.it

⁴¹ Vincenzo BEVAR, *L'ospitalità alternativa per la partecipazione culturale*, http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/2009-bevar.pdf, 2009 (consultato il 22/05/2015).

La sinergia tra eventi culturali e patrimonio artistico.

Il Patrimonio Culturale: tutela, conservazione e valorizzazione.

I beni culturali come prodotti della cultura dell'essere umano, insieme ai beni archeologici e paesaggistici, costituiscono il patrimonio culturale mondiale.

Come espressione dell'essenza, dei valori e della storia di una civiltà, il patrimonio culturale, e i beni da cui è costituito, sono degni di una particolare attenzione, sia dal punto di vista etico che legislativo, per quanto riguarda la loro conservazione e tutela. Da un punto di vista etico, ogni cittadino dovrebbe collaborare alla salvaguardia e alla protezione del patrimonio culturale che rappresenta le sue origini e la storia del mondo in cui viviamo, dimostrando per esso quantomeno un rispetto particolare.

Come dimostrato storicamente questo non è sempre vero. I conflitti mondiali, ma non solo, sono un esempio di quanto interessi di altra natura abbiano portato l'uomo alla distruzione dei beni artistici e culturali, confermando la necessità di una legislazione che regolasse questa disciplina, prevedendo anche sanzioni per i trasgressori.

La normativa riguardante la tutela del patrimonio culturale nasce come un'esigenza in seguito agli scempi della Seconda Guerra Mondiale, e precisamente nel 1954 con la Convenzione dell'Aja, che insieme a due successivi protocolli integrativi, la Convenzione UNESCO del 1970 per l'illecita importazione ed esportazione dei beni culturali, e la Convenzione Unidroit del 1996 sui beni rubati o illecitamente esportati, costituiscono la normativa di riferimento per la protezione dei beni culturali in caso di conflitto armato.¹ Non è inoltre possibile prescindere dalla Convenzione Unesco del 1972, che si riferisce più generalmente alla protezione del patrimonio culturale a livello nazionale ed internazionale, e considera nella totalità le possibili cause di degradazione del patrimonio culturale.

¹ Convenzione dell'Aja 1954 sulla *Difesa del patrimonio artistico e culturale durante i conflitti armati.*

Il contenuto di quest'ultima è particolarmente interessante poiché non si limita a considerare situazioni di particolare gravità, quali un conflitto armato, ma esamina in generale comportamenti umani dannosi per il patrimonio culturale, considerato dalla Convenzione stessa come «il legame tra il nostro passato, ciò che siamo e ciò che passeremo alle generazioni future».²

Pertanto il patrimonio culturale ed ambientale, in quanto espressione della nostra stessa identità, e come fonte di ispirazione e punto di riferimento per l'umanità, necessitano di regole per la loro salvaguardia e protezione alle quali l'umanità intera deve attenersi. Si riassumono così nell'introduzione alla Convenzione, gli obiettivi e le necessità legate alla tutela del patrimonio culturale:³

Constatando che il patrimonio culturale e quello naturale sono sempre minacciati dalla distruzione provocata, non solo da cause tradizionali di degradazione, ma anche dall'evoluzione della vita sociale ed economica che aggravano la situazione con fenomeni di alterazione o di distruzione ancora più pericolosi,

Considerando che la degradazione o la sparizione di un bene del patrimonio culturale e naturale costituisce un impoverimento nefasto del patrimonio di tutti i popoli del mondo,

[...]Considerando che il patrimonio culturale e naturale presentano un interesse eccezionale che richiede la loro conservazione come parte del patrimonio mondiale di tutta l'umanità,

Considerando che in relazione all'ampiezza della gravità dei nuovi pericoli che incombono tutta la collettività internazionale Deve partecipare alla tutela del patrimonio naturale prestando un'assistenza collettiva che, senza sostituirsi all'azione dello Stato interessato la completi e efficacemente,

[...]Adotta in data 16 novembre 1972, La presente Convenzione.

² Introduzione alla Convenzione UNESCO 1972 relativa alla *Tutela del patrimonio culturale ed ambientale mondiale*.

³ *Ibidem*.

La Convenzione nacque dalla collaborazione tra UNESCO e ICOMOS a seguito dell'inondazione che rischiava di devastare i templi di Abu Simbel in Egitto a seguito della costruzione della diga di Assuan, nel 1959. Gli stati egiziano e sudanese lanciarono un appello di soccorso per il recupero dei templi, e l'UNESCO prese l'iniziativa per un progetto di collaborazione internazionale che ebbe come risultato lo spostamento, il restauro e la ricomposizione dei templi. Questa iniziativa fece capire l'importanza della collaborazione tra stati nella tutela e salvaguardia del patrimonio culturale, e avviò un lungo dibattito che portò nel 1972 alla redazione della Convenzione.

Uno degli aspetti peculiari della Convenzione è il forte accento posto sulla necessità di mettere in campo attività per la valorizzazione e la fruizione dei beni culturali, come strumento di educazione, di studio e di diletto. Sotto la definizione di valorizzazione rientrano tutte quelle azioni volte ad *attribuire valore* al bene culturale al fine di consentirne la divulgazione, la fruizione, e la conseguente conoscenza da parte degli individui, che solo se messi a parte del suo valore saranno propensi alla protezione del patrimonio culturale. La valorizzazione del patrimonio culturale risulta, pertanto, fondamentale quanto la tutela di esso, nonché funzionale all'attività di salvaguardia e protezione. Per questo gli stati aderenti si impegnarono ad abbracciare i principi della Convenzione

*al fine di assicurare una tutela e una conservazione più efficaci e una valorizzazione più attiva possibile del patrimonio culturale e naturale, situato sul loro territorio*⁴

Per quanto riguarda la normativa italiana in materia, è necessario rifarsi in primo luogo al Codice dei beni culturali e del paesaggio (o Codice Urbani). Si tratta di una serie di disposizioni relative alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio artistico culturale e paesaggistico italiano, emanata dal Ministero dei Beni Culturali, con il decreto legislativo del 22 gennaio 2004, che al comma 2 del primo articolo recita:

⁴ Art. 4 della Convenzione UNESCO 1972 relativa alla *Tutela del patrimonio culturale ed ambientale mondiale*.

La tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale concorrono a preservare la memoria della comunità nazionale e del suo territorio e a promuovere lo sviluppo della cultura.

Anche in questo testo di legge ricorre, dunque, il concetto di *valorizzazione* dei beni culturali ed artistici, mirata allo sviluppo della società in termini di educazione e accrescimento culturale. Risulta pertanto fondamentale che, oltre ad essere tutelato, il patrimonio culturale sia anche valorizzato affinché

*divulgando, tramite una maggiore fruizione, la conoscenza del bene, la comunità può, in questo modo, sviluppare un senso di appartenenza tale da sentire il bisogno intrinseco di proteggerlo.*⁵

Nell'ottica della Valorizzazione dei beni culturali, assumono fondamentale importanza tutte le attività intraprese dalle organizzazioni culturali per mettere in relazione i prodotti culturali con un pubblico quanto più possibile ampio e vario. Attività come l'allestimento di mostre, di concerti, di spettacoli o di iniziative per la valorizzazione di luoghi storici e culturali, hanno il potere di attirare il pubblico facendolo entrare in contatto con il patrimonio culturale, essenza della propria identità, attraverso la creazione di eventi in grado di aumentare il coinvolgimento emozionale del pubblico nel suo confronto con le opere artistiche e culturali.

Le istituzioni museali rivestono un ruolo fondamentale nella tutela e nella valorizzazione dei beni culturali, quali luoghi di conservazione del patrimonio culturale. È dunque necessario considerare il museo non solo come un grosso contenitore di opere d'arte, ma anche come un luogo al servizio della società, dove poter vivere esperienze di rilievo dal punto di vista emotivo e del diletto, ma allo stesso tempo in grado di accrescere la cultura e l'educazione dell'individuo.

⁵ Giuliana TOCCO, Intervento durante un seminario sulla *Valorizzazione del patrimonio archeologico* tenutosi all'Università Monte Sant'Angelo, Napoli, 2006, reperibile sul sito www.fizz.it, (consultato il 22/05/2015).

Il museo come luogo al servizio della società.

Un museo è per definizione

un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità E del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica E, soprattutto, le espone a fini di studio educazione e diletto.⁶

In questa descrizione sono sintetizzati la *mission*, gli obiettivi e le attività di qualsiasi istituzione museale. Le attività attraverso le quali si espletano le funzioni di conservazione e comunicazione previste dalla *mission* sono, pertanto, attività attinenti la tutela e la valorizzazione dei beni culturali, e prevedono azioni di acquisizione, catalogazione, restauro, esposizione e comunicazione delle opere contenute nei musei, anche attraverso la creazione di eventi e di percorsi interessanti e stimolanti che soddisfino il pubblico dal punto di vista emotivo e culturale.

Gli obiettivi delle istituzioni museali prevedono che il patrimonio culturale contenuto e conservato nei musei sia disponibile al pubblico per fini di studio e ricerca, educazione e diletto. In questo senso, soprattutto per quanto riguarda la formazione e lo svago, l'attività di esposizione al pubblico assume un'importanza fondamentale⁷. Ogni istituzione museale, inoltre, si impegna nella creazione di rapporti con altri importanti centri artistici nazionali e internazionali, nel tentativo di mantenere i propri processi culturali sempre aggiornati ed interessanti agli occhi del pubblico, ed in generale a tutti gli *stakeholder* con cui deve confrontarsi e a cui indirizza le proprie attività.

Per questo ogni museo è caratterizzato da una duplice natura istituzionale: da un lato lo svolgimento di attività di tutela, conservazione e manutenzione del patrimonio artistico, dall'altro quella più spiccatamente aziendale, nel momento in cui si trova a dover entrare in relazione con soggetti terzi, siano essi il pubblico, i finanziatori pubblici o

⁶ Definizione di *Museo* dell'ICOM, International Council of Museum.

⁷ Pieremilio FERRARESE, *Brevi note di management delle organizzazioni museali*, Cafoscarina, Venezia, 2010, pp.9-19.

privati o altri centri ed organizzazioni culturali⁸. Le attività legate alla tutela e alla conservazione delle opere, alla loro manutenzione e al loro studio riguardano la natura istituzionale del museo. Le istituzioni museali in questo senso possono essere pensate come archivi storici, al servizio della società, che si impegnano nella trasmissione di conoscenza e per la quale lavorano quotidianamente, svolgendo attività di ricerca, manutenzione, tutela e conservazione.

Non va tuttavia dimenticato che le istituzioni museali mantengono quotidianamente rapporti con diversi *stakeholder*, che ne consentono l'esistenza e la sussistenza mediante relazioni di scambio, monetario e non, senza le quali non avrebbero ragione d'essere. Un primo esempio è quello dei visitatori che pagano il biglietto d'ingresso: in assenza di essi, il museo rischierebbe di apparire solo come un enorme magazzino, colmo di opere e testimonianze ma senza ragion d'essere. Anche i finanziatori istituzionali, che intervengono, con i propri contributi, a fornire la copertura economica per la realizzazione di progetti culturali; e così il personale assunto, i fornitori di servizi e gli altri centri culturali con cui i musei collaborano per rendere interessante e sempre aggiornata la proposta artistica da proporre al pubblico, attraverso lo scambio di opere o la compartecipazione nell'organizzazione di eventi e rassegne, vanno ricompresi fra i soggetti con i quali i musei intrecciano relazioni. Nessuno di questi rapporti può, tuttavia, essere considerato gratuito.

Ogni attività svolta dalle istituzioni museali e ciascuno dei rapporti con i diversi *stakeholder* implica, nella maggior parte dei casi, un'uscita monetaria, non sempre corrisposta da un'entrata congruente. Ed è per questo che le istituzioni museali, e più in generale tutti i centri culturali, si impegnano nella ricerca di finanziatori, pubblici e privati, e nello sviluppo di attività stimolanti e attrattive da proporre al proprio pubblico, al fine di generare sufficienti entrate monetarie tali da consentire il raggiungimento degli obiettivi previsti nella *mission*.

In quest'ottica è quindi possibile considerare il museo come un'azienda quando si trova a svolgere tutte quelle attività legate alla valorizzazione e alla fruizione e

⁸ Pieremilio FERRARESE, *Brevi note di management delle organizzazioni museali*, cit., pp. 14-16.

comunicazione dei beni di cui si occupa. È importante ricordare che le attività *aziendali*, svolte nella gestione museale, sono strettamente legate a quelle *istituzionali* che, per quanto legate maggiormente ad un ambito artistico e di conservazione, necessitano di essere sostenute attraverso una disponibilità economica che non esisterebbe se il museo non fosse in continuo rapporto con *stakeholder*, in grado di contribuire alla sua sussistenza.

Pertanto, i risultati economici ottenuti permettono all'azienda-museo sia di perseguire le finalità istituzionali espresse nella *mission*, sia di impiegare le risorse per la realizzazione di progetti incisivi ed efficaci dal punto di vista qualitativo artistico culturale, che aumentino la produttività dell'istituzione e ne permettano la durabilità nel tempo e il mantenimento dell'autonomia. È evidente come la realizzazione di progetti ed eventi culturali interessanti, che attirino il pubblico pagante e che affianchino la collezione permanente in mostra nel museo, siano necessari per la sussistenza dell'azienda museo.

I progetti e gli eventi culturali più stimolanti, soprattutto se temporanei e svolti in orari straordinari, attirano un maggior numero di visitatori grazie al grande impatto emozionale ed esperienziale che operano sul pubblico. Risulta quindi molto importante, da parte dell'azienda-museo, l'allestimento di mostre temporanee che affianchino la mostra permanente, la continua proposta di eventi culturali innovativi e interessanti che consentano di aumentare il numero di visitatori, e di conseguenza di svolgere al meglio le attività istituzionali, anche grazie ad un aumento delle entrate economiche.

In questo contesto, è stato osservato, soprattutto negli ultimi anni, come gli eventi culturali organizzati all'interno delle realtà museali raccolgano un'attenzione crescente da parte del pubblico, specialmente se messi in relazione con alcuni fattori che ne determinano il successo. La partecipazione ad un evento culturale permette agli individui di mettersi in relazione con un gruppo di persone che condividono interessi e passioni: l'evento diviene così un momento riservato alla socialità, un modo piacevole e ugualmente educativo di trascorrere il tempo libero. Partendo da questa considerazione, appare chiaro come gli eventi organizzati in orari straordinari, soprattutto serali, riscuotano un maggior successo, dal momento che coincidono con il tempo libero che le persone possono dedicare ai propri passatempi. Sempre più spesso, per questo motivo, le istituzioni museali si impegnano nell'organizzazione di attività ed eventi serali, al fine di offrire ai visitatori la possibilità di vivere la cultura nel proprio tempo libero e far sì che essa si associ ad altri

motivi di piacere. Il carattere sociale degli eventi, l'apertura straordinaria degli spazi museali, sono solo alcuni dei fattori che influiscono sull'aumento della partecipazione del pubblico, ma sono fondamentali per creare l'idea di museo come luogo di ritrovo, al servizio della società, dove poter trascorrere del tempo e vivere esperienze stimolanti. Di conseguenza, anche la cultura e l'arte diventano un piacere, e non soltanto un oggetto accademico ed elitario.

I curatori delle mostre e gli apparati gestionali dei musei si trovano dunque a dover creare eventi e ideare percorsi che mettano in stretta relazione il pubblico con le opere d'arte, nell'ottica della massimizzazione della valorizzazione dei beni culturali e per rispondere alle esigenze dei visitatori, che sempre di più cercano la proposta di esperienze anche multidisciplinari, piuttosto che la semplice visita al museo.

Il mondo dell'arte si avvicina di più alla chimica (o ancora meglio, alchimia), dove soltanto il contatto tra due o più elementi è in grado di generare un risultato. Infatti, come un grande laboratorio, ogni processo intorno alla cultura non è altro che una lunga serie di contatti tra le opere e le persone, in molti casi anche attraverso il tempo. Il valore di un contatto consiste nell'unicità dell'emozione che crea, impedendo di sostituire l'oggetto con un altro a base della parità del prezzo o delle caratteristiche tecniche.⁹

La creazione di questo contatto tra il pubblico e l'arte avvia un processo emotivo nel visitatore che influirà sulla percezione che egli avrà delle opere, determinando un aumento d'interesse e partecipazione culturale. Un altro elemento di successo nella creazione di eventi è l'affiancamento delle opere in mostra con altre forme d'arte, come la musica o altre arti performative nel momento di visita. È del resto sempre più frequente l'inserimento della musica nei contesti museali, non solo come fattore attrattivo e di richiamo per il pubblico, ma anche come strumento volto a dar luogo a esperienze soggettive ed emotive, che senz'altro contribuiscono alla creazione del contatto tra il

⁹ Anna NELAYEVA, Matteo PESSINONE, *La partecipazione all'evento culturale, la ricerca della variabile sconosciuta*

http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/nelayeva_pessione_2014.pdf, (consultato il 3/6/15).

pubblico e le opere e, non di rado, alla valorizzazione di queste ultime. Un caso particolare è l'iniziativa adottata da Alessandro Isaia, responsabile della comunicazione e del *marketing* web di Palazzo Madama, a Torino. Notando come, grazie all'innovazione tecnologica, la musica sia parte integrante della quotidianità di ogni individuo, e di come «di fatto siamo tutti creatori di colonne sonore che caratterizzano i diversi momenti la nostra giornata»¹⁰, e osservando come sempre più persone visitino i musei ascoltando la propria musica con gli auricolari, Isaia ha deciso di interrogarsi su quale fosse la colonna sonora dei visitatori al momento di visita. È stato creato un profilo Spotify dedicato ai visitatori di Palazzo Madama, sul quale essi sono invitati a condividere la musica che accompagna i loro momenti dedicati alla cultura:

*sarà divertente ad esempio, capire qual è il musicista o il brano più "gettonato", quale genere musicale si associa maggiormente alla visita al museo e così via. E chissà, magari un domani, si potrà creare un contest per individuare la playlist del mese e diffonderla all'interno del museo Insomma, un altro modo per rendere il museo partecipato che poi, di fatto, è ciò che desideriamo*¹¹.

Questo esempio consente di capire come la musica, elemento molto importante nella quotidianità contemporanea, possa essere sfruttata per favorire il miglioramento dell'esperienza del pubblico all'interno del museo.

In occasione dell'inaugurazione della Biennale d'Arte 2015 a Venezia, sono molti gli eventi che prevedono l'esibizione di gruppi musicali, tra i più importanti *Venetian Blinds*, organizzato da Palazzo Grassi in collaborazione con Punta della Dogana, Silencio e Le Consortium, che prevede l'esibizione di sei rock band fondate da artisti visivi, in un festival della durata di tre giorni. Appare chiaro come la musica, in tutti i suoi stili, generi e modi di essere ascoltata, diventi sempre più spesso protagonista all'interno delle realtà museali di tutto il mondo per il suo potere emotivo e comunicativo, in grado di avvicinare

¹⁰ Alessandro ISAIA, *La musica che gira attorno al museo*, 2013, http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/isaia_2013.pdf (consultato il 15/6/15).

¹¹ *Ibidem*.

il pubblico al museo e alle opere d'arte, valorizzandole e aumentandone la fruizione. Gli eventi organizzati all'interno delle realtà museali, soprattutto se contemplano determinati fattori, non solo contribuiscono alla fruizione e valorizzazione dei beni in essi contenuti, attirando un numero maggiore di visitatori, ma diventano anche promotori dell'immagine del museo per la comunità, data la loro intrinseca potenzialità comunicativa. La tendenza che si è sviluppata negli ultimi anni è quella di considerare il museo come un luogo della socialità, dove trascorrere il proprio tempo libero e vivere momenti importanti dal punto di vista esperienziale ed emozionale. Le iniziative sono molte, sia in Europa che nel resto del mondo, e alcune di esse sono risultate di grande impatto e successo, tanto da diventare immagine delle istituzioni organizzatrici e della comunità stessa in cui sono inseriti. Oltre a fattori come le aperture straordinarie e la creazione di esperienze multidisciplinari, è necessario studiare il processo decisionale che indirizza il pubblico – anche quello potenziale – nella scelta di come trascorrere il proprio tempo libero.

Data la varietà delle offerte di divertimento alternative, la conoscenza dei gusti del pubblico diventa un elemento necessario per accrescere dell'attrattività delle attività proposte dalle istituzioni museali, mirate ad attirare un pubblico più ampio e diversificato¹²:

*il modo di imparare delle persone mentre visitano un museo diverso dal modo con cui imparano a scuola. Musei offrono esperienze visive e non libri. I visitatori si autogestiscono. L'apprendimento avviene attraverso un'esperienza non tanto cognitiva quanto emozionale ed intuitiva.*¹³

¹² Neil KOTLER, Philip KOTLER, *Marketing dei musei. Obiettivi, risorse, traguardi*, Edizioni Comunità, Torino, 1999, pp. 156-161.

¹³ Barbara FRANCO, Direttrice della Historical Society di Washington, in un'intervista del 1996 tratta da Neil KOTLER, Phil KOTLER, *Marketing dei musei*, cit., pp.156.

Casi studio: gli eventi culturali all'interno dei musei.

La notte dei musei a Castelvecchio a Verona. Il successo dell'apertura straordinaria.

La Notte europea dei Musei è un evento culturale programmato annualmente a metà del mese di maggio, che prevede un'apertura fino a tarda notte – spesso gratuita – di tutte le istituzioni museali europee aderenti all'iniziativa. A questo appuntamento, la cui prima edizione risale al 2005, aderiscono da diversi anni anche i Civici Musei di Verona, che per l'occasione propongono ingresso gratuito per tutti i visitatori e una serie di attività in programma per l'intrattenimento del pubblico, tra cui visite guidate alle collezioni dei musei, interventi ed esibizioni musicali, allestimento di spettacoli teatrali, nonché conferenze e altre attività educative.

Tutti gli anni l'evento riscuote un grande successo, sia per il numero di visitatori e partecipanti, sia per le attività di volta in volta organizzate, sempre più interessanti, multidisciplinari e stimolanti. Analizzando i Report Annuali, è possibile una quantificazione numerica dei partecipanti alla *Notte dei musei*, che permette di rilevare l'incremento annuo delle partecipazioni. Nel caso specifico del Museo di Castelvecchio, si passa ad esempio da 702 fruitori registrati nel 2013, a 2800 partecipanti all'ultima edizione dello scorso maggio (2015)¹⁴, con una massiccia e preminente partecipazione di visitatori residenti nel territorio veronese.

Considerando che la media giornaliera di pubblico del museo è di circa duecento visitatori, molti dei quali turisti, ne risulta che l'allestimento di rassegne ed eventi collaterali alla mostra permanente siano un valido e concreto incentivo alla partecipazione alla vita culturale anche per i locali, che vedono queste iniziative come un modo diverso e interessante di trascorrere il proprio tempo libero. I fattori di successo di tale evento sono, come dichiarato dalla dottoressa Paola Marini¹⁵, l'orario di apertura straordinaria, e soprattutto serale, e la continua offerta di programmi ed attività di *edutainment*, che influenzano la partecipazione dei visitatori, poiché permettono di vivere l'esperienza museale in modo insolito e divertente considerata anche la sempre crescente tendenza a

¹⁴ Report Annuali dei Civici Musei di Verona. Scaricabili in formato PDF dal sito www.museodicastelvecchio.comune.verona.it (consultato il 15/6/15).

¹⁵ Direttrice di Castelvecchio e Coordinatrice dei Civici Musei e Monumenti di Verona.

«considerare il museo non solo come un *contenitore* di opere d'arte ma anche come uno spazio a disposizione dei cittadini, dove trascorrere del tempo libero anche a prescindere dalla mostra da visitare, in occasione di eventi culturali di vario tipo: conferenze, mostre temporanee, concerti»¹⁶

È evidente, pertanto, come l'allestimento di eventi collaterali, soprattutto in concomitanza di programmi che prevedono esibizioni artistiche parallele alla visita della collezione permanente, abbia un impatto molto positivo sia sull'incremento dei visitatori, sia sul miglioramento dell'immagine del museo e dei servizi offerti al pubblico.

Eventi come "la notte dei musei" attirano un gran numero di persone, intrigate sia dalla possibilità di poter visitare il Castello in orario notturno, in modo da godere del fascino degli spazi museali, compreso il cortile; inoltre l'orario serale è tendenzialmente riconosciuto come momento da dedicare al riposo, dopo una lunga giornata di lavoro.

Anche per questo il visitatore è maggiormente attirato e invogliato dall'idea di poter dedicare il proprio tempo libero ad un'esperienza di tipo culturale, che può godersi con calma senza curarsi dei limiti di tempo dovuti agli orari d'apertura ordinari.¹⁷

Un'altra iniziativa di grande successo ospitata dal Museo di Castelvecchio è stata *Buon Compleanno Castelvecchio - 50 anni con Carlo Scarpa*, organizzata nel corso del 2014 e suddivisa in diversi appuntamenti. Per la celebrazione del cinquantenario dell'intervento di restauro scarpiano è stato allestito un evento, della durata di due giorni, in cui sono state programmate una serie di attività per tutte le fasce di età, compresi i più piccoli, che hanno richiamato una grande attenzione dei visitatori facendo in modo che si registrasse un numero di partecipanti molto elevato. L'evento, oltre ad una serie di attività programmate per dicembre, proprio in occasione della *Notte dei Musei*, nel maggio 2014, ha inaugurato con i festeggiamenti per i cinquant'anni di Castelvecchio. In tale occasione

¹⁶ *Intervista alla Dottoressa Paola Marini, 19/03/2015, Verona. Vedere allegato in appendice pp. 117-127.*

¹⁷ *Ivi.*

è stata allestita un'installazione luminosa dell'artista Marco Nereo Rotelli, intitolata LUCE VENETA. L'artista ha rielaborato gli schizzi di Carlo Scarpa relativi all'intervento dell'architetto su Castelvecchio. L'opera è stata poi proiettata sulle mura del Castello, con un accompagnamento musicale di opere inedite del compositore Paolo Fresu. L'allestimento ha creato un'atmosfera molto suggestiva determinando, come si legge dalla Newsletter relativa all'evento stesso, un grande successo di pubblico, attirato dalle musiche e dalle luci provenienti dall'interno del Castello.



18

Alla luce di questi esempi è possibile constatare quanto gli eventi collaterali organizzati nei contesti museali siano importanti sia come strumento promozionale per la divulgazione e fruizione dell'arte, sia, dal punto di vista del visitatore, come momento da dedicare allo svago e all'interazione sociale, attraverso la condivisione di interessi ed esperienze. Questo favorisce l'avvicinamento di un grande numero di fruitori al museo, permettendo un contatto con l'arte e con la cultura in generale, che molte volte ne stimola la volontà di approfondimento. Pertanto, nell'analisi della sinergia esistente tra gli eventi e la fruizione dei beni culturali, non si può che considerare questa interazione come un

¹⁸ Installazione di Marco Nereo Rotelli, per la celebrazione del Cinquantenario del restauro scarpiano a Castelvecchio, maggio 2014. Immagine tratta dalla Newsletter del museo www.castelvecchio.comune.verona.it (consultato il 15/6/15).

fattore estremamente positivo, che andrebbe sviluppato sempre maggiormente ed incrementato, anche per attirare quei *target* di pubblico, ad oggi considerati “potenziali”, tra cui quello dei giovani.

Lo confermano, ancora una volta, le parole di Paola Marini, che risultano particolarmente significative nell’ottica dell’organizzazione di un evento culturale come quello che verrà presentato nel prossimo capitolo:

un aumento del numero di iniziative straordinarie unito ad un incremento delle potenzialità di comunicazione e promozione di tali iniziative sarebbe certamente importante per aumentare il numero di visite al museo, incrementare il pubblico esistente e permettere di raggiungere target di pubblico potenziale, tra cui i giovani.[...] È necessario ricordarsi dell’importanza storica e culturale del luogo. Certamente eventi che prevedano musica e aperitivi sarebbero di grande attrattiva per un pubblico giovane e questo non potrebbe che giovare all’immagine del museo permettendo, oltretutto, ai giovani associare un momento di diletto e aggregazione sociale, quale l’aperitivo, ad un’esperienza artistica di alto livello. [...] Bisogna però che l’elemento artistico e culturale dell’evento rimanga quello predominante se l’obiettivo è quello di avvicinare i giovani all’arte e far conoscere loro la storia e le opere della tradizione veronese¹⁹.

La musica risuona nelle sale dei Musei Veneziani: “Carta bianca” ai musicisti a Palazzo Grassi.

Carte Blanche è il titolo dell’evento organizzato da Palazzo Grassi, in collaborazione con il Teatro Fondamenta Nuove, nel settembre 2014. Nei suggestivi ambienti di Palazzo Grassi, uno dei più importanti musei veneziani affacciato sul Canal Grande, è stato invitato il musicista francese Michel Portal, uno dei maggiori artisti di jazz moderno sulla scena europea. Portal ha percorso le sale del museo seguito dalla scia dei visitatori,

¹⁹ *Intervista alla Dottoressa Paola Marini, cit., pp. 117-127.*

esibendosi dal vivo e creando un dialogo con le opere esposte, attraverso dei pezzi musicali improvvisati. L'esibizione di Michel Portal è stata la prima di un progetto, *Carte Blanche*, che si propone di portare alcuni tra i musicisti e artisti di maggior rilievo della scena europea. Il programma della rassegna prevede che gli artisti chiamati a partecipare di volta in volta si esibiscano in performance dedicate ai luoghi e alle opere esposte, con la finalità di creare un percorso molto affascinante ed emozionante per i visitatori, che avranno modo di vivere la visita al museo come un'esperienza dinamica e multidisciplinare, in grado di creare un maggiore contatto con il luogo museo e con le opere esposte.

L'evento ha riscosso enorme successo, tanto da registrare già il tutto esaurito anche per il prossimo appuntamento, previsto per giugno, che vedrà Arto Lindsay, importante musicista tra i principali esponenti della No Wave newyorkese di fine anni Settanta, esibirsi in un dialogo performativo con un'altra artista.

Durante un'intervista, Enrico Bettinello, direttore del Teatro Fondamenta Nuove e organizzatore della rassegna, spiega come la musica inserita in un contesto museale, assuma un ruolo di

*un'attività di valore promozionale aggiunto, in ottica di audience development e di uscita da una concezione statica dello spazio espositivo*²⁰.

L'organizzazione di eventi all'interno del contesto museale si conferma dunque di grande impatto sui visitatori sia dal punto di vista dell'offerta di un'esperienza ricca di valore, sia per quanto riguarda la loro partecipazione e la creazione di un contatto più profondo con le opere esposte. L'offerta di un valore aggiunto alla visita di un museo, costituita dalla creazione di eventi di questo tipo, assume a sua volta un ruolo centrale nelle strategie di avvicinamento del pubblico e di raggiungimento di *target* ben precisi, come il pubblico giovanile, che di certo sarà maggiormente invogliato a visitare un museo, partecipando a eventi che prevedono l'incontro tra più discipline.

²⁰ *Intervista per corrispondenza a Enrico Bettinello, Direttore del teatro Fondamenta Nuove di Venezia e organizzatore della rassegna "Carte Blanche", 5/6/2015, Venezia.*

Questo stimola la partecipazione di un vasto pubblico, rinnovando e promuovendo l'immagine del museo e allontanandola dalla concezione di luogo statico e *noioso*. Del resto, secondo Bettinello

i fattori di successo riguardano prevalentemente la caratteristica di "evento", il pubblico gradisce molto partecipare a occasioni di incrocio tra discipline, in cui può "ascoltare" l'arte attraverso la musica e "vedere" la musica attraverso l'arte²¹.

Museo Archeologico Nazionale di Venezia. I percorsi d'ascolto mettono in relazione la musica con l'arte antica.

Anche per una realtà museale che nell'immaginario collettivo potrebbe sembrare meno moderna e dinamica rispetto ad altre è stata sperimentata l'introduzione di esibizioni musicali di accompagnamento alla visita della collezione, determinando un incremento del pubblico di visitatori, anche più giovani rispetto alla media annuale.

Il caso è quello del Museo Archeologico Nazionale di Venezia, parte del percorso dei musei di Piazza San Marco. Il progetto *Percorso Museale di Ascolto* ha avuto origine nel 2011, e l'idea alla base del processo creativo, che ha condotto alla produzione degli eventi musicali all'interno della realtà museale, è quella del «dialogo fra brani musicali e le opere del museo»²². Si tratta infatti di un progetto mirato alla creazione di un'esperienza multisensoriale, piacevole per i suoi fruitori, creata dal connubio tra arte e musica e in particolare dalla selezione di brani musicali ricercati e adatti ad esprimere alcune caratteristiche delle opere esposte. Come si legge dall'articolo introduttivo all'evento presente sul sito del Museo

la ricerca dei "collegamenti" (diretti, indiretti o solo evocativi) fra musica e arte antica fa leva sulla sensibilità e l'amore per le due "arti" del pubblico, in tutte le edizioni è sempre stato numeroso²³.

²¹ *Intervista a Enrico Bettinello, cit.*

²² Dall'articolo introduttivo alla rassegna del 2013 "PERCORSO MUSEALE DI ASCOLTO, Arie e Danze di Pace e di Guerra", 2013, www.polomuseale.veneziamusei.it.

²³ *Ibidem.*

Nel corso di un'intervista²⁴, la dottoressa Michela Sediari, Direttrice e Coordinatrice del Polo Museale Veneziano, spiega come ogni brano sia meticolosamente scelto tra una vastissima selezione di musica rinascimentale, in relazione all'opera che andrà a presentare. La selezione musicale, in questo caso, è molto varia poiché basata sulla ricerca di espressione di determinate caratteristiche delle opere. I percorsi d'ascolto prevedono un'esibizione musicale itinerante all'interno delle sale del museo, con l'interpretazione di brani dal vivo eseguiti da docenti e allievi del Conservatorio Benedetto Marcello di Venezia. I percorsi d'ascolto, in alcune edizioni dell'evento, hanno visto l'integrazione alla visita del Museo Archeologico con quella dell'adiacente Museo Correr, nella creazione di un'esperienza unitaria e complementare, molto suggestiva. La Direttrice rileva come la musica sia un elemento di grande richiamo per il pubblico del museo, sia esistente che potenziale, poiché si tratta di uno strumento in grado di attrarre anche il pubblico più giovane.

Il successo dell'iniziativa "Percorsi d'ascolto" ha permesso quindi di rilevare quanto la presenza della musica sia in grado di rendere più piacevole ed emozionante l'esperienza dei fruitori del museo, e quanto essa possa influire sulla partecipazione del pubblico anche giovane, rendendola più attiva e favorendo così una fruizione delle opere più piacevole ed accessibile anche a coloro che non sono esperti della materia. Ha così origine un altro progetto per un percorso che, da maggio a ottobre 2015, sarà allestito presso il museo Archeologico Nazionale, intitolato *Acqua immutabile ed antica*.

Il percorso, ideato in occasione di EXPO 2015, ed in particolare nel contesto del programma *Venice to Expo 2015*, ha come tema centrale quello dell'acqua, come elemento fondamentale per la cultura veneziana dal momento che ne caratterizza anche il contesto urbano. Le opere esposte sono così messe in relazione all'elemento-acqua, per cercare di esprimerne la storia e descriverne le caratteristiche in modo più chiaro e interessante. All'interno del percorso espositivo, suddiviso in sei sezioni, "acqua e culto", "acqua e mito", "acqua e guerra", "acqua e vita quotidiana", "acqua e terme" e "acqua e archeologia", sono inoltre presenti contenuti multimediali e loghi musicali, utilizzati per

²⁴Intervista alla Dottoressa Michela Sediari, Direttrice del Museo Archeologico di Venezia, Venezia, 2/6/2015.

rendere più piacevole l'esperienza del visitatore e facilitarne la fruizione e l'approfondimento delle opere.

In un'intervista rilasciata al Mattino di Padova, Michela Sediari descrive così il nuovo percorso:

il nuovo percorso può contare anche su uno straordinario logo musicale, un'icona sonora che il compositore Claudio Ambrosini (Leone d'oro nel 2007) ha voluto donare al museo: pochi secondi di musica in cui si concentrano la magia e la suggestione evocatrice dell'acqua, il suono delle onde, lo sciabordio dei remi, lo scrosciare della pioggia. A questo "logo" musicale Ambrosini ha aggiuntouna scelta di frammenti musicali tratti dalla sua opera "Il canto della pelle" che risuoneranno nelle stanze dell'Archeologico durante le settimane del nuovo percorso. Un incontro tra arte antica e arte contemporanea, che si ripropone anche nell'ampio utilizzo delle nuove tecnologie, supporti multimediali, 3D, droni e social network per valorizzare i tesori archeologici custoditi nei nostri musei. Sarà molto più semplice avvicinare un pubblico diverso, non solo cultori della materia, raccontando di famose battaglie navali, di eroi e figure mitologiche, divinità, usi e costumi di greci, egizi e romani legati al tema dell'acqua.²⁵

Il caso appena analizzato è molto importante per capire l'importanza della musica all'interno del contesto museale. La sinergia che si stabilisce tra musica e opere esposte permette la creazione di percorsi stimolanti dal punto di vista educativo ed emozionale, in grado di attirare anche il pubblico dei meno esperti, che si sentono in qualche modo rassicurati dal potere evocativo della musica nell'approccio ad una materia, anche antica e colta come l'archeologia, che non è di competenza dei più. Si ha così conferma di quanto

²⁵ Intervista alla Dottoressa Michela Sediari, Direttrice del Museo Archeologico Nazionale di Venezia dal titolo *L'archeologia si svela lungo il corso dell'acqua*, 23 aprile 2015, tratta da www.mattinopadova.gelocal.it (26/5/15).

la musica possa essere importante per la creazione di percorsi stimolanti ed emozionanti, in grado di attirare un maggior numero di visitatori alla visita del museo.

Esperienze musicali al Museo del Novecento di Milano.

Il Museo del Novecento ha sede presso il Palazzo dell'Arengario a Milano, ed espone circa quattrocento opere di arte italiana del XX Secolo. Anche in questo contesto, negli anni sono state sperimentate diverse iniziative volte al miglioramento dell'esperienza dei visitatori del museo. Un caso particolarmente interessante è quello della rassegna dedicata all'opera di Rainer Maria Rilke, scrittore, poeta e drammaturgo di origine austriaca.

L'evento, intitolato *Orfeo Canta!*, è stato allestito nel 2014 suddiviso in due appuntamenti, su prenotazione, che hanno ottenuto un grande successo registrando entrambi il tutto esaurito. Si tratta di un esperimento molto interessante, dove il connubio tra le opere esposte, la presenza di musica dal vivo ed esibizioni di attori e danzatrici, ha permesso la creazione di un'atmosfera magica per i numerosi partecipanti. Il programma dell'evento è così descritto sul sito del Museo:

Orfeo canta! è un viaggio nel regno delle metamorfosi, dove le forme perdono la loro connotazione consueta per trasmutarsi l'una nell'altra. Uno spettacolo ispirato a "I sonetti ad Orfeo" di R. M. Rilke, monumento funebre per una giovane danzatrice prematuramente scomparsa. Componenti poetici che ripercorrono il mito, scandendo la successione degli eventi, svelando le trame misteriose delle cose, e proponendoci un'immagine del mondo nella sua essenza. Orfeo canta l'avventura che egli stesso sta vivendo. Lo spettacolo ideato da Franco Brambilla, è un percorso guidato da una figura che si sdoppia di continuo: ora è il poeta che canta il nostro mondo, ora è Orfeo che narra l'avventura che egli stesso sta vivendo. Il pubblico è guidato nell'Ade dalle parole, dalla musica, dalle immagini, dalla danza e dal canto di Euridice. È un viaggio nel mondo orfico attraverso il corpo, il movimento, il gesto, la voce umana, il suono e tutta l'arte, che ha

il potere di trasfigurare l'effimero nel duraturo, il conosciuto nel misterioso. Un viaggio nel regno della metamorfosi, dove le forme perdono la loro connotazione consueta per trasmutarsi l'una nell'altra, mediante processi associativi. Orfeo canta! è una totalità di immagini, di suoni, di voci, di segni, di citazioni, di rimandi, che contempla in un solo istante la vita e la morte senza contrasti, né cesure, né contrapposizioni, senza limitazione ²⁶.

La dottoressa Maddalena Novati, consulente musicale del Museo del Novecento e presidente dell'associazione culturale no-profit Nomus, ha descritto l'evento²⁷ come un'iniziativa molto interessante e particolare vista la commistione di diverse forme d'arte che comprendono poesia, danza e musica, che hanno favorito la creazione di un percorso all'interno del museo del tutto unico e coinvolgente per il visitatore. I visitatori sono stati guidati da attori, musicisti, flautisti e danzatrici attraverso un percorso che interessava il museo in tutti i suoi spazi. Così, a partire dal basso – gli Inferi – fino ad arrivare all'ultimo piano del museo – nella rappresentazione della salita di Euridice – i partecipanti hanno avuto modo di vivere un'esperienza del tutto originale. Il percorso prevedeva soste all'interno di alcune sale del museo che fungevano da quinte e scenografie teatrali, o da sala concerti. Inoltre, nei giorni che hanno preceduto l'evento, il pubblico del museo ha potuto assistere alle prove e all'allestimento dello spettacolo.

Lo studio di questo evento è molto interessante per quanto riguarda la sempre crescente tendenza al superamento dell'idea che associa il museo ad un semplice contenitore di opere, ad una realtà statica e chiusa. Si percepisce, infatti, come le iniziative e gli eventi creati all'interno dei contesti museali abbiano caratteristiche sempre più dinamiche e volte alla partecipazione attiva del pubblico, coinvolto in un'esperienza multisensoriale, dalla forte componente emotiva e sociale.

Anche in questo caso, nonostante il tema colto dell'evento, l'introduzione nel percorso museale di diverse forme artistiche più popolari, quali la musica e il teatro,

²⁶ Descrizione dell'evento "Orfeo canta!" reperibile sul sito del Museo del Novecento, www.museodelnovecento.org

²⁷ *Intervista per corrispondenza alla Dottoressa Maddalena Novati, Consulente musicale del Museo del Novecento di Milano, Verona, 5/2/15.*

permette che i visitatori si avvicinino in modo più semplice a realtà e arti più colte ed elitarie, quali la poesia e l'arte figurativa. Pertanto, oltre ad influire sulla partecipazione e sull'incremento del pubblico esistente e di quello potenziale, l'allestimento di eventi come questo all'interno degli spazi museali facilita l'esperienza cognitiva dei visitatori e la rende più accessibile e piacevole, stimolando in molti casi la voglia di approfondimento di temi nuovi e *lontani* per lo spettatore.

“HappySpritz@Guggenheim” presso la fondazione Peggy Guggenheim a Venezia: l'aperitivo culturale più atteso dell'anno.

La Collezione Peggy Guggenheim ha sede a Venezia presso Palazzo Venier dei Leoni, uno dei palazzi più prestigiosi della città, che si affaccia sul Canal Grande. Si tratta di una realtà museale differente da quelle finora considerate poiché fa parte della Fondazione Solomon R. Guggenheim, istituzione no-profit, con sede a New York, che comprende e gestisce, oltre al museo veneziano, anche il Guggenheim Museum di New York, quello di Bilbao, in Spagna, e infine il Guggenheim Museum di Abu Dhabi.

La *Peggy Guggenheim Collection* di Venezia, pertanto, è uno tra i pochissimi casi di museo privato, insieme a Palazzo Grassi, tra le realtà museali esistenti in Italia. La Collezione è infatti privata, non gode perciò dei finanziamenti erogati dal governo e dallo Stato e, nonostante si tratti di un ente no profit, è soggetta a tassazione diretta.

Nonostante ciò, la Collezione Peggy Guggenheim fa parte di quella minoranza di musei che vantano la disponibilità di un budget molto alto per la programmazione di eventi ed attività culturali, assumendo così un ruolo fondamentale sulla scena veneziana e italiana in generale, vista la dinamicità della programmazione e delle attività che affiancano le ordinarie attività istituzionali museali, che fanno sì che il museo goda di un pubblico molto vasto, diversificato ed internazionale.

L'obiettivo primario della missione della Fondazione Solomon R. Guggenheim è quello di promozione dell'arte, nell'ottica di una fruizione delle opere della collezione volta ad un accrescimento dell'interesse del pubblico nei confronti di arte visiva ed architettura. La missione è definita nel *Mission Statement of Solomon R. Guggenheim Foundation*:

*la missione della fondazione Solomon R. Guggenheim è di promuovere la comprensione e l'interesse per l'arte, l'architettura e le altre manifestazioni di arte visiva, principalmente del periodo moderno e contemporaneo, e di collezionare, conservare e studiare l'arte del nostro presente. La Fondazione realizza questa missione attraverso mostre d'eccezione, programmi educativi, iniziative di ricerca e pubblicazioni e si adopera per attirare e formare un pubblico quanto più vario ed internazionale grazie alla sua particolare rete di musei e alla partnership culturali*²⁸.

Nell'interesse della promozione dell'arte, la Fondazione si impegna in maniera costante e dinamica nella programmazione di eventi ed iniziative dall'alto profilo culturale, che godono di un enorme successo. Uno dei casi di maggiore interesse, dal punto di vista di un'analisi, è l'evento annuale organizzato presso la Peggy Guggenheim Collection in collaborazione con Aperol, l'ormai famoso *Happyspritz@Guggenheim*.

L'iniziativa ha origine nel maggio del 2009: per quattro lunedì consecutivi sono stati organizzati degli incontri nel giardino del Palazzo che ospita la collezione per sorvegliare un aperitivo accompagnato da esibizioni musicali dal vivo e dj set, con la possibilità di visitare la mostra permanente del museo e quelle temporanee. Gli obiettivi principali del progetto erano quelli di attirare un pubblico giovanile, invitandolo a frequentare il museo e creando una manifestazione di *edutainment* capace di promuovere positivamente la sua immagine e quella della collezione in esso contenuta. Inoltre, attraverso l'evento si è cercato di aprire un nuovo canale di acquisizione di risorse economiche necessarie per lo svolgimento delle attività istituzionali. Trattandosi di un ente privato no-profit, infatti, gran parte dei ricavi derivanti dai biglietti di ingresso sono stati investiti nell'acquisizione di nuove opere e nella manutenzione di quelle presenti nel museo. Questo è stato possibile anche per il fatto che la maggior parte dei costi di produzione dell'evento sono stati coperti da sponsor tecnici fornitori di servizi.

²⁸ *Mission Statement of the Solomon R. Guggenheim Foundation, 2006*. Tratto da Pieremilio FERRARESE, *Brevi note di management delle organizzazioni museali*, Cafoscarina, Venezia, 2013, p. 105.

L'iniziativa, infatti, oltre alla collaborazione con *Aperol*, azienda leader nella produzione di alcolici in Italia, che ha fornito il materiale necessario alla somministrazione degli aperitivi, ha collaborato anche canali mediatici di grande fama internazionale, tra cui MTV e con moltissimi artisti della scena musicale locale, nazionale ed internazionale che hanno contribuito alla creazione dell'evento. Il successo ottenuto dalla rassegna è stato, fin dalla prima edizione, di enorme portata: solo nelle prime quattro serate si sono contati più di 4000 partecipanti, una cifra che cresce ogni anno e che, se prima si riferiva principalmente ad un pubblico locale, vanta ad oggi un successo a livello internazionale.

Giunto quest'anno alla sua sesta edizione, il progetto *Happy Spritz @ Guggenheim* ha avuto ricadute molto positive non solo in termini di partecipazione del pubblico, ma anche in relazione al miglioramento e all'incremento dei rapporti e delle collaborazioni con *sponsor* e *stakeholder* in generale; ha costituito inoltre un'importante strumento di *fund raising*, considerato il sempre crescente numero di partecipanti paganti.

L'evento è finalizzato alla creazione di un'esperienza ricca di significati, che permetta la promozione del *luogo-museo* e, di conseguenza, una maggiore fruizione dello stesso e delle opere in esso conservate, con la registrazione di una grande affluenza anche per quanto riguarda la visita della collezione, indice della portata e del rilievo culturale dell'evento, che non si riduce a semplice aperitivo al museo.

L'evento gode in tutte le sue edizioni di un successo tale da diventare un modello per le altre organizzazioni culturali nazionali, stimolate, sull'esempio della Fondazione Peggy Guggenheim, a promuovere iniziative di intrattenimento culturale, nell'ottica di un miglioramento dell'offerta ²⁹:

da esperimento progettato per un ambito locale, la realtà di Venezia, si è trasformato in evento con un eco a livello nazionale per la partecipazione di massa caratterizzata da trasversalità di partecipanti E molteplicità di ricadute culturali.³⁰

²⁹ Pieremilio FERRARESE, *Elementi di project management degli eventi culturali*, Cafoscarina, Venezia, 2012, pp. 43-45.

³⁰ *Ivi.*

Il carattere innovativo, dinamico e giovane dell'iniziativa ha fatto sì che l'evento riscuotesse un enorme successo anche grazie alla strategica campagna pubblicitaria, fondata sul passaparola tra i giovani e l'utilizzo di canali gratuiti come Facebook e la Radio Universitaria. Si tratta insomma di un esempio molto importante per quanto riguarda la strategia su cui è basato, mirata al coinvolgimento di un vasto numero di visitatori eterogenei, ma soprattutto giovani, in grado di rivitalizzare l'immagine del museo.



L'aperitivo culturale nel Giardino di Palazzo Venier dei Leoni, sede della *Peggy Guggenheim Collection*.

La Mostra "Arte e vino" al Palazzo della Granguardia di Verona. Un Progetto da ridefinire.

Nell'aprile 2015 è stata inaugurata una mostra temporanea, presso il Palazzo della Granguardia a Verona, dal titolo *Arte e Vino*. La mostra, allestita in occasione di EXPO 2015, attraverso l'esposizione di opere d'arte di alcuni tra i più importanti artisti, tra i quali Picasso, Tiziano e Rubens, celebra uno degli elementi più importanti della cultura italiana: il vino. In un percorso espositivo di opere il cui soggetto principale è proprio il vino, il visitatore entra in contatto con la storia e la cultura legati a questo elemento, prodotto per eccellenza della cultura italiana, che ha origine antichissime.

Sebbene l'allestimento della mostra risulti interessante, soprattutto se inserito nel contesto dell'EXPO il cui tema è proprio quello della cultura alimentare, la mostra non ha

ottenuto il successo sperato fin dall'inaugurazione, registrando una partecipazione molto scarsa di visitatori, nonostante l'esposizione di opere di artisti di fama mondiale. Per l'occasione, all'interno del palazzo della Granguardia è stata allestita una postazione bar, grazie alla collaborazione con alcune tra le più importanti aziende vinicole veronesi: il visitatore è così invitato dopo la visita a fermarsi per un aperitivo, a pagamento, con la possibilità di degustare prodotti di altissima qualità.

Il fattore che spiega il motivo dello scarso successo è, *in primis*, la gestione della comunicazione dell'evento, sviluppata in maniera poco efficace. Per la comunicazione dell'evento sono infatti stati utilizzati dei canali e dei mezzi più prestigiosi e costosi, quali la stampa su giornali di rilievo e spazi pubblicitari molto visibili, ma poco efficaci ai fini della comunicazione dell'evento ad un pubblico più vasto. È stata invece trascurata la comunicazione e le pubbliche relazioni legate ai social network, che, come si è potuto analizzare, sono ormai diventati i mezzi più efficaci, e per molti versi più economici, per attirare il pubblico, soprattutto giovane.

Lo scarso richiamo della mostra ha indotto gli organizzatori a correre ai ripari, cercando di avviare un progetto volto all'incremento del pubblico anche grazie all'aiuto di alcuni *partner* giovani. Sono stati così organizzati degli aperitivi settimanali con musica sulla grande terrazza della Granguardia, normalmente chiusa al pubblico e, per questo, considerata una *location* esclusiva. È stata inoltre abbassata la tariffa d'ingresso, che da 12 euro è scesa a 7 euro per un biglietto che comprende l'accesso alla mostra e una consumazione omaggio al bar interno. È stato infine deciso di prolungare l'orario di apertura in occasione degli aperitivi, protraendolo fino alle 22.00 per la mostra, e fino a mezzanotte per il bar.

Se da un punto di vista strategico queste decisioni sono risultate vincenti per alcuni aspetti, il progetto è risultato fallimentare per quanto riguarda l'aspetto culturale. L'evento, infatti, ha ottenuto un grande successo in termini di partecipazioni all'aperitivo, ma tra i partecipanti solamente pochissime persone – circa quaranta in ognuna delle prime due serate – si sono dedicate alla visita della mostra.

Ancora una volta, è possibile individuare la responsabilità del risultato nella gestione inadeguata della comunicazione dell'evento. Mentre i gestori del bar hanno optato per incaricare esperti PR, che hanno promosso l'iniziativa sui maggiori Social Network

determinando così una vasta partecipazione, gli organizzatori della mostra sono ricorsi nuovamente a mezzi di comunicazioni meno efficaci e adatti ad attirare il pubblico, ossia il solo utilizzo della stampa, come canale pubblicitario. Inoltre è stato trascurato un fattore di estrema importanza: la biglietteria, collocata all'ultimo piano del Palazzo, in prossimità dell'accesso al percorso espositivo, non è tappa obbligata per i partecipanti, che possono così decidere, una volta entrati nella Gran Guardia, di non usufruire del biglietto di ingresso alla mostra, scegliendo, invece, di pagare solo le consumazioni al bar. Questo fa sì che l'aspetto culturale della manifestazione finisca per essere del tutto trascurato, e che l'intera iniziativa diventi un'occasione unicamente dedicata allo svago in una *location* particolare, senza che la mostra venga considerata.

Si tratta di limiti gestionali e di tipo logistico apparentemente poco importanti e influenti, ma che hanno determinato il fallimento di un'iniziativa che, se meglio organizzata, avrebbe potuto risultare estremamente coinvolgente ed interessante. L'analisi di questo caso risulta molto interessante nell'ottica della progettazione dell'evento che sarà presentato nel prossimo capitolo, come spunto di riflessione e osservazione per le decisioni strategiche e gestionali.

“Not-an-ordinary-sunday”. Un aperitivo con l’Arte.

L’idea artistica.

Not an ordinary Sunday (una domenica inconsueta) è il titolo della rassegna di eventi estiva, organizzati a Verona. Il progetto per l’evento prevede quattro appuntamenti domenicali, da svolgersi nel mese di giugno. L’idea alla base del progetto è quella di invogliare il pubblico a visitare i luoghi e i centri artistico-culturali di maggior rilievo della città di Verona per permettere ai cittadini, residenti e non, una conoscenza approfondita della tradizione storico-artistica della città, stimolandoli alla partecipazione attraverso la creazione di eventi simultanei e paralleli alle visite guidate, che consistono in performance artistiche di diversa natura, quali concerti musicali, esposizioni fotografiche o artistiche, proiezioni video e installazioni luminose, che coinvolgano artisti locali emergenti e i giovani. Tali eventi saranno arricchiti dall’offerta di un aperitivo, al fine di mettere in evidenza l’aspetto dell’arte come momento di socializzazione e condivisione di un momento piacevole.

L’obiettivo è pertanto quello di invogliare le persone a dedicare qualche ora del loro tempo libero all’arte e alla cultura, proponendo loro un evento che si può definire di *edutainment*, ossia una manifestazione che completi un momento finalizzato all’apprendimento, con uno dedicato al diletto e all’integrazione sociale. Il prezzo del biglietto di entrata e partecipazione corrisponde a quello ordinario di entrata previsto dai musei e dai luoghi che parteciperanno all’iniziativa.

Dopo un’analisi del pubblico dei luoghi dell’evento, è emerso come il *target* potenziale da considerare con maggior attenzione sia quello dei giovani.

La direttrice dei civici musei di Verona ha posto l’accento su come i giovani costituiscano solo il 20 % del pubblico¹, rilevando inoltre

¹ *Intervista alla Dottoressa Paola Marini, cit., pp. 117-127.*

*una scarsa partecipazione del pubblico locale. La stragrande maggioranza dei visitatori sono, infatti, turisti per lo più attirati dal castello Medioevale. I cittadini Veronesi, e specialmente i giovani veronesi, tendono a visitare il castello e la collezione permanente “una sola volta nella vita”, se non in orari straordinari come ad esempio La Notte dei Musei o le aperture straordinarie in occasione di ricorrenze speciali (San Valentino, la Festa della Donna, La Notte dei Musei...).*²

Nell'ideazione della rassegna si dunque è cercato di analizzare i fattori che attirano il pubblico dei giovani, nel tentativo di creare eventi che possano risultare attraenti e che li involino a partecipare alla vita artistica e culturale della città, incentivando la conoscenza della propria cultura e delle proprie origini.

Dall'analisi di altre iniziative è emerso come uno dei maggiori fattori influenzanti della partecipazione dei giovani siano le aperture straordinarie: gli eventi allestiti in orari alternativi a quelli dell'apertura ordinaria consentono infatti di far percepire l'arte e la cultura come un momento di svago, assimilandole a una possibile alternativa tra le proposte di intrattenimento, con il valore aggiunto di poter trascorrere il proprio tempo libero facendo esperienze di rilievo culturale, per la scelta dei luoghi e per la possibilità di conoscerli e visitarli. Per tutti questi motivi è stata scelta come giornata dedicata all'evento in questione la domenica. Nella visione collettiva, infatti, la domenica è il giorno riservato allo svago e al *relax*, il momento in cui le persone possono dedicarsi alle attività predilette o alle proprie passioni.

L'orario serale, oltre ad essere di grande attrattiva per il pubblico, come si è potuto rilevare in diverse situazioni, influisce ancora maggiormente sulla partecipazione, per ovvi motivi di maggiore disponibilità di tempo per la maggior parte delle persone.

Considerando il carattere sociale e comunicativo degli eventi, e in particolare degli eventi culturali, si è cercato di enfatizzare il fattore che riguarda la partecipazione sociale proponendo la consumazione di un aperitivo, nel momento della visita. In questo modo si vuole sottolineare ulteriormente come la partecipazione culturale possa

² *Ivi.*

essere un momento piacevole e come permette l'integrazione sociale di chi ne prende parte.

Il momento dell'aperitivo, infatti, fa parte ormai della tradizione veronese, e oltre ad essere il momento della socialità per eccellenza, costituisce una sorta di rito quotidiano per tutti i cittadini veronesi e veneti in generale. Proponendo la possibilità di consumare un aperitivo, compreso nel prezzo di entrata all'evento, si è voluto accentuare maggiormente come la cultura e l'arte possano rendere più piacevole ed interessante anche un momento dedicato al tempo libero come l'aperitivo appunto.

Si sono scelti pertanto, per lo svolgimento degli eventi, i luoghi di maggior rilievo e importanza storica, culturale e artistica della città di Verona. Si è voluto così creare un percorso che permetta la conoscenza dei luoghi scelti, nel tentativo di consentire ai partecipanti di osservare e conoscere monumenti, musei ed edifici storici della città con la possibilità di esplorare e visitare, nel proprio tempo libero, siti di grande rilievo artistico, entrando così in stretto contatto con le proprie origini e con la propria cultura. La visita dei luoghi, e l'accrescimento culturale rimangono gli obiettivi primari della rassegna.

Ciò che distingue gli eventi in questione da una normale visita al museo è, però, il valore aggiunto dato da performance artistiche simultanee alla visita, che ne accrescono l'impatto emotivo ed esperienziale. Si tratta di performance musicali accompagnate da installazioni artistiche luminose, ideate da light designer locali e di video installazioni prodotte dagli studenti dell'Università degli studi di Verona in collaborazione con gli studenti dell'Accademia di Belle Arti, che rivisitano la storia dei luoghi di volta in volta utilizzati per lo svolgimento degli eventi, o ne esaltano una particolare caratteristica, che non riguarda la mostra permanente. Il sottofondo musicale e la proiezione di video-installazioni o opere d'arte luminosa accompagneranno i partecipanti per tutta la durata dell'evento. Il visitatore è così portato a scegliere il modo e le tempistiche di partecipazione all'evento, che più lo aggradano. Sarà il visitatore a scegliere a quale elemento dare la priorità, se alla visita dei luoghi, alla consumazione dell'aperitivo o all'osservazione delle mostre simultanee; starà, inoltre, a ciascuno dei partecipanti decidere quanto tempo dedicare ad ogni singola attività proposta all'evento.

Anche la scelta dell'orario è libera: è il visitatore a decidere quando partecipare, nel limite degli orari stabiliti dal programma. Con questo si intende che dall'orario di inizio fino alla chiusura chiunque sarà libero di entrare ed uscire a suo piacimento, previo pagamento del biglietto d'ingresso.

Allo stesso modo ogni singolo visitatore strutturerà in modo autonomo la propria esperienza soggettiva, e sarà libero nella scelta del percorso di visita, permettendo così, che l'incontro con la cultura avvenga in modo spontaneo e personale, senza forzature e imposizioni, che andrebbero contro l'idea alla base dell'evento: rendere l'arte e la cultura un momento piacevole, interessante cui dedicare il proprio tempo libero per accrescere la consapevolezza di ciò che ci circonda e dell'appartenenza ad una società con una storia e delle origini di grande spessore e valore artistico e culturale. La scelta di come partecipare all'evento e di cosa vedere e cosa no spetta solamente al visitatore. La visita alla mostra non esclude la partecipazione alle performance e all'aperitivo, e viceversa, poiché questi elementi si trovano a convivere per tutta la durata dell'evento. Durante lo svolgimento di ogni evento saranno tenute visite guidate con scadenza oraria, affinché il visitatore non si senta forzato nella scelta del momento da dedicare alla visita.

Si è cercato di dare ulteriore importanza ai giovani, coinvolgendoli attivamente nella riuscita dell'evento. Si è deciso, infatti, di rivolgersi ai Giovani Amici dei Musei Civici, costola giovanile dell'associazione degli Amici dei Civici Musei di Verona³, un gruppo di ragazzi tra i quindici e i trentacinque anni che, uniti dalla passione per l'arte e la cultura, organizzano ogni anno, a cadenza mensile, visite e attività culturali di vario genere.

Saranno in questo caso invitati a partecipare attivamente all'organizzazione e allo svolgimento di *NotAnOrdinarySunday* come guide e ciceroni di sala, cui chiedere

³ Dal sito degli Amici dei Civici Musei di Verona www.amicideimuseidiverona.it:

«L'Associazione opera dal 1991 al fianco del Museo di Castelvecchio e dei Civici Musei d'Arte di Verona, fa parte della FIDAM (Federazione Italiana degli Amici dei Musei) e della confederazione Regionale Veneta "Insieme per la Cultura". Gli Amici dei Civici Musei d'Arte di Verona offrono un modo di conoscere e vivere l'arte attraverso un rapporto profondo di coinvolgimento e soddisfa il desiderio di contribuire alla vita culturale della città. In questi anni l'Associazione è cresciuta attraverso una serie di attività grazie soprattutto all'impegno dei suoi soci: un gruppo di persone che ha donato il proprio tempo, offerto la propria professionalità, espresso progetti e condiviso la gioia di un viaggio e di una scoperta».

informazioni sulle opere esposte. Si vuole in questo modo favorire la partecipazione di un pubblico giovane che si troverà a confrontarsi con i propri coetanei nella scoperta e nella conoscenza dell'arte e dei luoghi della tradizione veronese.

La storia dei luoghi, delle tradizioni, e dei costumi della città sarà invece raccontata attraverso installazioni luminose o video-installazioni proiettate all'esterno dei luoghi scelti. Ci si è rivolti, in questo caso, ad artisti locali e non chiedendo loro di rivisitare in chiave artistica gli elementi di maggior interesse storico o culturale, riguardanti i siti della rassegna e creando delle opere di grande impatto visivo che, attirando l'attenzione dei visitatori, permettano l'acquisizione di ciò che viene raccontato. Si tratterà, in sostanza, di opere di video-arte e arte luminosa create per raccontare storie e aneddoti importanti per l'apprendimento della storia della città relative ai luoghi culturali che la caratterizzano. L'idea nasce da una considerazione fatta dalla Dottoressa Paola Marini, che in riferimento al pubblico dei musei civici di Verona ha rilevato che

[...]la maggioranza dei visitatori è interessata principalmente al Castello Medioevale in quanto struttura di ampio interesse storico.[...]Un altro elemento che andrebbe sviluppato sarebbe quello di creare una mostra multimediale dedicata alla storia del castello; molti dei visitatori esprimono la loro curiosità al riguardo ma le informazioni storiche sono contenute esclusivamente nei cataloghi di Castelvecchio e in forma ridotta nei dépliant a disposizione dei visitatori.[...]Sarebbe pertanto necessario l'allestimento di mostre temporanee più frequenti e cadenzate, data la grande disponibilità di elementi da esporre e di argomenti da utilizzare come soggetto.⁴

Anche in questo caso sarà data voce ai giovani, che saranno interpellati nella scelta dei temi delle opere, dando così priorità ai loro interessi specifici e alle loro curiosità rispetto alla propria città e ai luoghi degli eventi. Attraverso le piattaforme online e i social network dedicati all'evento, essi potranno comunicare quali aspetti

⁴ *Intervista alla Paola Marini, cit., pp. 117-127.*

della città desiderano conoscere e quali devono essere gli elementi più interessanti a cui dedicare maggiore attenzione nel processo creativo e produttivo delle opere che riguarderanno la storia dei luoghi e le opere, non esposte, scelte dai partecipanti, dando vita ad una mostra multimediale simultanea e di accompagnamento a quella permanente. Infatti, per mancanza di luoghi fisici destinati alla loro esposizione o per necessità di lasciare spazio ad altre opere, molti oggetti delle collezioni civiche rimangono chiusi nei magazzini, senza la possibilità di essere ammirati e conosciuti dai visitatori. Il pubblico giovane sarà così invogliato a partecipare ad una rassegna di eventi dei quali sarà direttamente protagonista. L'allestimento di video e installazioni luminose potrebbe rappresentare lo strumento per abbattere le barriere degli spazi e permettere ai cittadini e al pubblico in generale di godere di quelle opere che ad oggi non sono esposte. Relativamente al museo di Castelvecchio, ad esempio, Paola Marini spiega che

è stata avanzata più volte l'ipotesi di ampliare lo spazio espositivo, esponendo queste opere in luoghi adiacenti al museo quali il Circolo Ufficiali o l'Arsenale. Ma tale ipotesi non ha ad oggi trovato attuazione pratica. Per fare un esempio, è presente nei nostri magazzini una raccolta di stoffe preziose risalenti all'epoca medievale, appartenenti alla famiglia della Scala. Se ci fosse lo spazio per poterle esporre tali stoffe potrebbero essere di grande attrattiva per i visitatori.⁵

Gli eventi si baseranno, così, sui valori e sugli interessi del pubblico cui è indirizzato, permettendo oltre che una partecipazione attiva anche un maggiore coinvolgimento. Proprio per questo si è cercato di rendere tali manifestazioni, per quanto possibile, multidisciplinari, così da attirare il maggior numero di visitatori. Il partecipante può essere interessato alla mostra o alla visita del luogo, alle performances artistiche o all'aperitivo in compagnia in luoghi insoliti e di grande rilievo culturale. La scelta è pensata come autonoma e libera proprio per confermare una concezione di arte e cultura come momento di piacere e svago, e non per forza associate a conoscenze e approcci di tipo accademico o intellettuale. L'evento è creato per

⁵ *Ivi.*

imparare e conoscere la storia cittadina divertendosi e vivendo un'esperienza piacevole, e non presuppone conoscenze preliminari quanto invece si propone di stimolare i partecipanti ad approfondirle.

La musica, infine, accompagnerà l'osservazione delle opere, facendo da sottofondo anche alla visita della collezione permanente dei musei interessati. Il sottofondo musicale, infatti, oltre ad essere un fattore di grande attrattiva per il pubblico, aumenta l'impatto e il coinvolgimento emotivo dell'esperienza nel complesso. Anche in relazione a questo elemento saranno considerati i gusti del pubblico di riferimento, cercando di abbinare melodie adatte alle opere proiettate, che ne aumentino il valore e l'impatto emozionale, favorendo una partecipazione ancora più attiva dei visitatori. Si è deciso di evitare per quanto possibile, l'esibizione di gruppi dal vivo, proprio per far sì che la musica sia di accompagnamento all'esperienza culturale e non ne diventi la protagonista, distogliendo l'attenzione del pubblico dal contesto che lo circonda. I luoghi della tradizione veronese e le opere esposte dovranno rimanere gli elementi di maggiore importanza, coerentemente con quanto detto in precedenza e affinché non siano denaturati della loro essenza e considerati *location* alternative per un aperitivo o per un concerto. È insomma importante «ricordarsi dell'importanza storica e culturale del luogo»⁶.

I luoghi scelti per lo svolgimento della rassegna di eventi sono musei e siti storici tra i più importanti della città di Verona, che ne tracciano la storia e ne esprimono la cultura nella sua totalità. Si tratta del Museo di Castelvecchio, della Galleria d'Arte Moderna "Achille Forti" con il Cortile della Ragione, del museo degli Affreschi "G.B. Cavalcaselle" presso la Tomba di Giulietta, e del museo Archeologico al Teatro Romano. Sono tutti luoghi molto suggestivi e di fondamentale importanza storica artistica e culturale per la città. Si è ritenuto che la conoscenza e la visita di tali luoghi potesse esprimere appieno, soprattutto agli occhi dei giovani locali, ma anche per un pubblico generalista, la cultura veronese che si desidera celebrare con l'allestimento degli eventi di *Not.AnOrdinarySunday*.

La caratteristica che li accomuna e che ha determinato la scelta, al di là dell'importanza storica e della bellezza estetica, è la presenza di spazi interni ed esterni

⁶ *Ivi*.

dove poter creare un percorso in ambienti diversi ma comunicanti tra loro. Gli spazi interni dei musei considerati saranno dedicati alla mostra e alla visita della collezione permanente. Quelli esterni, invece, alla proiezione delle opere luminose e video con sottofondo musicale, nonché alla somministrazione dell'aperitivo e dell'eventuale *buffet*. Tutti i siti scelti offrirebbero comunque la possibilità, in caso di maltempo, di svolgere l'evento negli spazi interni. Va però considerato che in questo caso l'effetto visivo delle opere luminose ne risentirebbe, e di conseguenza l'impatto esperienziale ed emotivo dell'evento non sarebbe lo stesso. Si è dunque deciso che in caso di maltempo durante una delle date dedicate all'evento, questo sarà rimandato alla prima domenica utile, dal momento che l'ordine cronologico delle visite ai diversi luoghi non ha influenza rispetto all'idea e alla riuscita dell'evento.

La partecipazione all'evento prevede il pagamento di un biglietto di ingresso di 5 euro, di poco inferiore alla tariffa di un ordinario biglietto per la visita al museo. Con il pagamento dell'ingresso si ha diritto alla visita, anche guidata, della collezione permanente, alla partecipazione a tutte le attività previste e di partecipare come spettatore, alle varie performances, senza limiti di orario. Inoltre è prevista una consumazione omaggio all'aperitivo. Una tariffa così bassa è giustificata dalla scelta del *target* di riferimento, quello dei giovani. Nonostante ciò, i costi di produzione dell'evento, anche se di natura no-profit, implicano il pagamento dell'ingresso, per una copertura delle uscite quanto meno parziale. Inoltre la scelta dell'entrata a pagamento è volta a sottolineare lo spessore culturale alla base dell'evento, disincentivando la partecipazione della cosiddetta "folla da bar", interessata solamente all'aperitivo offerto e non alla proposta culturale. Si presuppone che la tariffa sia alla portata di tutti, e che chiunque sarebbe disposto a pagare per un normale aperitivo al bar e che non sia, quindi, una cifra demotivante. È infine stata prevista la possibilità di poter effettuare prenotazioni on-line, e quella di godere di uno sconto per la partecipazione a tutte e quattro le giornate o per gruppi di più persone, nel tentativo di fidelizzare il pubblico e incentivarlo alla partecipazione a tutti gli eventi.

La proposta si differenzia dalle proposte concorrenti relative al contesto locale veronese per due ragioni. Da una parte, si tratta di una rassegna di eventi e non di un singolo evento, come nel caso della *Notte dei Musei*. La rassegna è mirata alla creazione

di un percorso educativo, che presuppone la partecipazione ai quattro singoli eventi per risultare completo. Nonostante le differenze tecniche, logistiche e di attori coinvolti esistenti tra i quattro singoli eventi, infatti, si tratta nel complesso di un progetto unitario, costituito da quattro appuntamenti tra loro complementari. Un evento culturale come la *Notte dei musei*, invece, nonostante sia un'iniziativa molto interessante e di successo, implica una visita piuttosto ristretta e veloce dei siti interessati, dal momento che la durata dell'evento è circoscritta e limitata a poche ore. Di conseguenza, nella maggior parte dei casi i visitatori tendono a compiere visite rapide e più superficiali, influenzati dal desiderio di poter vedere il più possibile in un arco di tempo limitato. Si intende pertanto presentare il progetto per un evento che si avvicina di più ad un festival, dilazionando gli appuntamenti su un arco temporale mensile con scadenza settimanale. In questo modo si presuppone che i partecipanti dedichino più tempo e maggiore attenzione all'osservazione dei luoghi e delle proposte artistiche, facendole proprie e avendo la possibilità di un contatto con la cultura più prolungato e senza forzature d'orario. Infine, si presume che il partecipante, soddisfatto, sarà invogliato alla partecipazione a tutti gli incontri.

In secondo luogo ci si riferisce ad un pubblico ben preciso, quello dei giovani, che pur senza escludere il resto del pubblico costituisce il *target* di riferimento, sia per le attività proposte sia nell'individuazione del prezzo del prodotto. Nonostante si rilevi la partecipazione dei giovani a molte iniziative culturali, specialmente se caratterizzate da fattori quali l'orario straordinario e la gratuità, non sono molte le offerte indirizzate e pensate quasi esclusivamente per il soddisfacimento dei loro bisogni e nell'ottica dei loro precisi interessi. La partecipazione dei giovani alla vita culturale ne evidenzia l'interesse e la curiosità esistente, che potrebbero essere aumentati e maggiormente soddisfatti attraverso l'ideazione di progetti su misura come quello proposto.

I cittadini Veronesi, e specialmente i giovani veronesi, tendono a visitare i musei "una sola volta nella vita", se non in orari straordinari ad esempio

*La Notte dei Musei o le aperture straordinarie in occasione di ricorrenze speciali.*⁷

Si ritiene pertanto che l'iniziativa proposta possa ottenere un grande successo sia in termini di partecipazione che di raggiungimento di un *target* che rimane per ora potenziale, quello dei giovani appunto.

Lo studio dei luoghi dell'evento.

Museo di Castelvecchio: Da fortezza militare a museo civico.

Ora adibito a Museo Civico, Castelvecchio sorge a Verona tra il 1354 e il 1356 per volere di Cangrande II della Scala. In origine denominata castello di San Martino in Aquaro, la fortezza fu voluta dal Signore della città per ragioni difensive, e rappresenta la conclusione del piano urbanistico iniziato da Cangrande I della Scala, il quale fece di Verona la capitale della vasta signoria scaligera che, all'apice della sua potenza territoriale, si estendeva da Belluno a Brescia fino a giungere oltre gli Appennini, in Lunigiana, e si dedicò ad un'imponente opera urbanistica fortificando la città.

Il Castello sorge nell'area compresa tra l'attuale Corso Cavour e la riva destra del fiume Adige, laddove si trovava precedentemente la chiesa di San Martino in Aquaro, che venne inglobata nelle mura del Castello, e divenne cappella privata della famiglia scaligera, per poi essere distrutta dai francesi nei primi anni dell'Ottocento. Ancora oggi è possibile vedere i resti all'interno del cortile del Castello. Riguardo alle preesistenze, si suppone la presenza di un ponte, o Quaro, crollato in data incerta e di un fortilizio, riedificato più volte quale parte della cinta muraria di epoca comunale, entrambi di costruzione romana.

Cangrande II, figlio di Mastino II, fece costruire il Castello e riedificare il ponte tra il 1354 e il 1356, come dimora della famiglia Scaligera, non tanto per difendere la città da attacchi esterni, quanto più come residenza di difesa per la famiglia Scaligera che, giunta ormai al tramonto della sua esistenza, avrebbe trovato nel castello, riparo da eventuali rivolte interne, garantendosi attraverso il ponte, un'agile via di fuga verso le amiche terre tedesche.

⁷ *Intervista alla Dottoressa Paola Marini, cit., pp. 117-127.*

Sorse così il Castello di S. Martino in Aquaro, che prese il nome di Castelvecchio a seguito della costruzione, in epoca viscontea, di Castel San Pietro, collocato sul colle dominante della città e posto a guardia di essa. Il castello fu innalzato inglobando il muro di epoca comunale risalente al Tredicesimo secolo, come paratia divisoria tra la residenza Scaligera ad ovest e il cortile principale ad est. Dopo la fine della signoria Scaligera, nel 1387, in seguito all'arrivo delle truppe viscontee a Verona, Castelvecchio perde la sua funzione di residenza privata che originariamente lo connotava, per assumere invece una funzione prettamente militare che lo caratterizzerà per secoli.

Con l'avvento della Serenissima a Verona, nel 1404, divenne deposito di armi e munizioni, fino a diventare alla fine della Repubblica sede dell'Accademia Militare della Serenissima, subendo un significativo intervento di adattamento per gli alloggi degli allievi dell'Accademia su progetto di Lorgna, nel 1759. I danneggiamenti più gravi furono tuttavia provocati dall'intervento francese, seguito all'invasione da parte delle truppe napoleoniche nel 1796. In seguito alla rivolta cittadina delle Pasque Veronesi contro gli invasori, questi ultimi fecero abbattere il sommo delle torri e la merlatura della cinta muraria in segno di punizione per la città ribelle. Nonostante fosse stato ricostruito dagli stessi francesi come fortino, e dotato di una possente muraglia verso l'Adige, Castelvecchio vide una fase di degenerazione che lo accompagnerà fino alla fine della Prima guerra mondiale. Infatti, sia le sale che i cortili subirono interventi e adattamenti progressivi, diventando sedi delle caserme prima Austriache e poi dell'Esercito Italiano, dal 1866 fino al 1924. Grazie all'intervento austriaco, però, venne ripristinato e restaurato il ponte.

Al termine del primo conflitto mondiale, su richiesta al Demanio da parte dell'allora Direttore dei Civici Musei, Antonio Avena, Castelvecchio divenne sede delle collezioni civiche di arte veronese medioevale e moderna, fino a allora conservate a Palazzo Pompei. Grazie al sostegno del ministro delle finanze, Alberto De Stefani, Avena ottenne il nulla osta alla realizzazione del suo progetto, e collaborò per il restauro del castello con l'architetto veneto Ferdinando Forlati. Una volta smilitarizzato, il castello fu ristrutturato, grazie ad un importante progetto di restauro in stile che prevedeva il ripristino delle strutture scaligere originarie, quali le merlature e le sommità delle torri. Parallelamente Avena si occupò dell'allestimento delle sale della Galleria,

decorate e arredate in stile imitando scenograficamente gli ambienti dei palazzi cittadini. Inoltre, in collaborazione con l'architetto Ettore Fagioli, Avena fece restaurare la facciata principale dell'ex residenza scaligera, apponendovi resti di balconi e finestre polifore provenienti dai palazzi cittadini del tardo Quattrocento. Al termine dei lavori, il 25 Aprile 1926, in presenza del Re d'Italia, Vittorio Emanuele III, venne inaugurato il Museo di Castelvecchio.

Le tristi vicende che vedono Castelvecchio protagonista, e che portano il museo ad assumere le sembianze odierne non sono però ancora terminate. Bombardato nel 1944 nell'ala dove ora si trova *Sala Boggian*, e privato ancora una volta del ponte, fatto saltare dalle truppe tedesche in fuga, pochi giorni prima della Liberazione, il castello venne riportato alla situazione dell'anteguerra tra il 1947 e il 1948, grazie all'intervento di ricostruzione del ponte, attuato e diretto dal professor Pietro Gazzola in collaborazione con l'architetto Libero Cecchini, secondo il metodo della anastilosi, una tecnica di restauro che prevede il totale riutilizzo degli elementi originali e il loro riassetto⁸. Ad occuparsi, ancora una volta, dell'allestimento delle Gallerie è Antonio Avena, con un progetto che non differiva molto da quello del 1924.

Nel 1956 il nuovo direttore, Licisco Magagnato, propose all'amministrazione comunale il progetto per una revisione del restauro di Castelvecchio che considerasse maggiormente quelle che erano le strutture originali del castello scaligero e che prevedesse, per quanto riguarda l'allestimento, un orientamento più aggiornato, in linea con quella che era la museologia più moderna.⁹ I lavori per tale intervento furono affidati a Carlo Scarpa, che trasformò considerevolmente il museo, attraverso una vera e propria impresa di restauro che ancora oggi risulta una delle attrattive di maggiore interesse per i visitatori di Castelvecchio e che per la sua imponenza e importanza, lo caratterizza agli occhi di cittadini e turisti. Nel 1956, Magagnato affidò a Carlo Scarpa l'incarico di restaurare l'ala della reggia scaligera in vista dell'allestimento della mostra "Da Altichiero a Pisanello", inaugurata nel 1958, che raccoglieva opere d'arte veronese dal Trecento al Quattrocento. L'intervento di Scarpa, in questo caso, si limitò alla modernizzazione dell'ala che originariamente ospitava la residenza Scaligera. Scarpa

⁸ Annamaria CONFORTI CALCAGNI, *Le mura di Verona*, Cierre, Verona, 1999, pp. 57-79.

⁹ *Ivi*.

decide di ripulire le sale di quell'ala dagli eccessi scenografici voluti da Avena qualche anno prima, per far risaltare invece l'autenticità degli affreschi decorativi trecenteschi presenti nelle sale, anche grazie alla sapiente scelta dei materiali che l'architetto decise di utilizzare nel rifacimento di pavimenti, scale, intonaci e supporti espositivi.

Scarpa operò un restauro *critico* del monumento, utilizzando materiali sia contemporanei sia appartenenti alla tradizione locale e veneziana. Con il suo intervento, l'architetto volle far risaltare gli elementi della tradizione trecentesca già presenti nel museo che ne caratterizzano la storia, facendo in modo che l'intervento di restauro attuale non si mimetizzi con il contesto circostante ma invece risulti ben distinguibile rispetto agli elementi originali che lo circondano.¹⁰

Dopo il rifacimento della galleria, inaugurata nel 1958 in occasione della mostra "Da Altichiero a Pisanello", i lavori proseguirono fino al 1964. In questi anni Carlo Scarpa lavorò nell'intento di attribuire organicità al percorso di visita del castello-museo, senza tralasciare, però, il suo desiderio originale di far risaltare gli elementi della tradizione medievale, nascosti da successivi rimaneggiamenti, che caratterizzano il castello. Attraverso l'abbattimento di elementi aggiunti nelle diverse fasi della storia, Scarpa mise in luce un tratto di mura di epoca comunale e scaligera e la porta del Mastio, scoperta nel 1957. Successivamente intervenne con la costruzione di un complesso sistema di passerelle, sottopassaggi e scale, posto nell'area di collegamento tra la corte d'armi e la reggia. Ancora una volta l'utilizzo di materiali volutamente moderni, e differenti da quelli presenti nel resto del complesso, conferisce all'area di intervento un impatto visivo tale da renderla l'elemento essenziale di tutto l'intervento, che pur distaccandosi nettamente, a livello visivo, dalla struttura medioevale, ne consente una lettura unitaria con essa nel complesso. Per questo motivo, proprio in quell'area, quasi a voler focalizzare l'attenzione del visitatore sulla storia del castello e di Verona, trovò posto la statua di Cangrande della Scala a cavallo, proveniente dalle Arche Scaligere e visibile sia dal giardino in entrata, sia dall'interno delle sale attraverso un sistema di vetrate e passerelle che permettono ai visitatori di osservarla da più

¹⁰ Per la storia di Castelvecchio vedere anche Paola MARINI, Gianni PERETTI e Francesca ROSSI (a cura di), *Museo di Castelvecchio. Catalogo generale dei dipinti e delle miniature delle collezioni civiche veronesi. Dalla fine del X all'inizio del XVI secolo*, Milano, Silvana Editoriale, 2010 e www.castelvecchio.comune.verona.it.

vicino. Inoltre, Scarpa negli stessi anni si occupò dell'allestimento della collezione permanente del museo, riducendo il numero delle opere esposte e ordinandole cronologicamente e per sezioni tematiche, quali scultura, pittura e suppellettili, per far sì che il visitatore possa immergersi completamente nella storia e nella tradizione artistica di Verona.

Scarpa ideò, inoltre, il restauro dell'impianto del Giardino, regolarizzando il cortile con un grande rettangolo di prato, chiuso sul lato lungo da una siepe parallela alla facciata della galleria, e sul lato corto da uno specchio d'acqua che accompagna il visitatore all'entrata del museo, alla quale si accede attraverso una passerella di lastre di pietra rosa di Prun, materiale tipico della tradizione urbanistica della città. Il giardino è inglobato dalle mura del castello circondato da camminamenti di ronda, purtroppo non ancora accessibili, che renderebbero il cortile ancora più fruibile.¹¹

L'intervento di Carlo Scarpa, oltre ad essere una delle maggiori attrattive per i visitatori del museo, per la sua bellezza e importanza, mette in evidenza la storia di Castelvecchio e allo stesso tempo quella della città di Verona, rendendo il monumento scaligero uno dei musei più importanti e di maggiore interesse di Verona, che oltre ad essere simbolo per eccellenza della sua storia, diventa, allo stesso tempo, simbolo della città stessa.

Galleria d'Arte Moderna Achille Forti: Palazzo e Cortile della Ragione. Un edificio civile diventa museo.

La Galleria d'Arte Moderna Achille Forti è uno dei musei più importanti della città di Verona, sia per la sede che lo ospita, Palazzo della Ragione, uno tra gli edifici cittadini più prestigiosi e ricchi di storia, sia per le opere in esso contenute ed esposte.

La missione di questa importantissima organizzazione culturale è costituita dalla

restituzione alla città e al suo pubblico internazionale di un patrimonio culturale, storico, architettonico e artistico unico. In tal senso è particolarmente significativa la scelta di un luogo cruciale di Verona, il complesso architettonico di Palazzo della Ragione, che concentra i maggiori

¹¹ Sergio MARINELLI, *Museo di Castelvecchio*, Storti, Venezia, 1989, pp. 2-6.

segni visivi del centro cittadino, la Torre dei Lamberti e la Scala della Ragione, e che dopo varie campagne di restauro è oggi nuovamente percorribile. Sintesi del percorso civico, giuridico e artistico che ha accompagnato la città nella sua evoluzione storica fino al presente, il Palazzo con la Galleria d'Arte Moderna rimanda anche alle specifiche peculiarità del modello di collezionismo tipicamente veronese incarnato da Achille Forti e dal suo senso di responsabilità civile, che ritorna anche nell'unione, in questo senso emblematica, delle raccolte comunali con quelle della Fondazione Cariverona e della Fondazione Domus. Questo nuovo patrimonio così unito, grazie alla straordinarietà delle opere e a un programma mirato di didattica, di formazione e di comunicazione, permetterà quindi alle nuove generazioni, alla cittadinanza e al pubblico internazionale, di ricostruire la storia visiva degli ultimi due secoli della città in questa sorprendente cornice architettonica.¹²

La galleria ha sede presso Palazzo della Ragione, un edificio civile di origine romana, situato tra Piazza delle Erbe e Piazza dei Signori, nel cuore di Verona. Sorto inizialmente come palazzo privato, l'attuale Palazzo della Ragione fu riedificato nel XII Secolo, in seguito ad un terremoto che rase al suolo la città.

Il Palazzo, ora di proprietà del comune, venne adibito a *Palacius Communis Veronae* (Palazzo Pubblico del Comune), sede di riunioni del consiglio comunale e delle attività economiche e giudiziarie cittadine. Il palazzo rimase per molti anni l'edificio pubblico più importante della città, sede delle maggiori funzioni pubbliche, fino a raggiungere il massimo prestigio all'inizio del '400 sotto la dominazione cittadina da parte della Serenissima. Quando, nel 1493, gli uffici del consiglio cittadino si spostarono definitivamente nella loggia di Piazza dei Signori, l'edificio venne adibito a sede principale degli organi giudiziari e prese così il nome Palazzo della Ragione.

In seguito a vari interventi di restauro nel corso del '500, che ne modificarono gli spazi interni ed esterni, determinando anche un cambiamento delle funzioni: il cortile

¹² *Mission* della Galleria d'Arte Moderna "Achille Forti" tratta dal sito: www.palazzodellaragioneverona.it (consultato il 3/6/15).

del palazzo, nel 1576, accolse il mercato delle farine, prendendo il nome di Mercato Vecchio. Le destinazioni d'uso del Palazzo e del Cortile subirono ulteriori mutamenti alla fine della Repubblica Veneta.

Dal Catasto Napoleonico, risulta che il palazzo, nella prima metà dell'Ottocento, cessò di essere sede dei tribunali, e fu invece adibito a contenere attività commerciali, quali i magazzini del sale e dei tabacchi, botteghe artigianali e residenze private. Durante la seconda metà dell'800, il cortile divenne zona di passeggio e alcuni spazi del Palazzo della Ragione furono destinati alla prestigiosa Accademia di Belle Arti "Cignaroli". Nel corso del XX Secolo tornò ad essere la sede dell'amministrazione giudiziaria, destinazione conservata fino agli anni '80. Solo nel 2000, a seguito di un lungo periodo di chiusura e non utilizzo, Palazzo della Ragione fu restaurato, grazie ad un progetto finanziato dalla Fondazione Cariverona. Al termine dei lavori di restauro, diretti da Afra e Tobia Scarpa, figli del celebre architetto Carlo Scarpa, Palazzo della Ragione fu riaperto al pubblico con la funzione di centro espositivo polivalente nel 2007. Dopo ulteriori interventi di adeguamento, il Piano Nobile del Palazzo divenne sede della Galleria d'Arte Moderna "Achille Forti".

Achille Forti fu un esponente della borghesia cittadina di fine '800. Importante studioso di botanica e attivo partecipe alla vita pubblica e culturale veronese, soprattutto come collezionista d'arte, dopo la sua morte, nel 1937, nominò erede universale del suo patrimonio artistico il Comune di Verona, affinché ne disponesse per opere sociali di trasmissione del patrimonio artistico alla comunità. Le opere della Collezione Achille Forti sono ora esposte a Palazzo della Ragione, insieme a quelle della Fondazione Cariverona e della Fondazione Domus.

La collezione comprende opere pittoriche e scultorie dei maggiori artisti di fine Ottocento e inizio Novecento della realtà locale veneta e italiana, che unite ai capolavori delle collezioni della Fondazione Cariverona e Domus restituiscono un importante quadro dell'arte contemporanea locale, comprendendo opere della secessione di fine '800 e delle avanguardie artistiche della prima metà del '900.¹³

¹³ Patrizia NUZZO, *Verona, Palazzo della Ragione, Torre dei Lamberti, Galleria d'Arte Moderna Achille Forti, Guida alla visita*, Verona, Silvana Editoriale 2014, pp. 9-13.

Museo degli Affreschi "G.B Cavalcaselle". Il museo legato al mito di Giulietta.

Il museo degli Affreschi "G. B Cavalcaselle" fa parte del sistema dei civici Musei e Monumenti della città di Verona e ha sede presso il complesso conventuale adiacente alla chiesa di San Francesco al Corso, nelle immediate vicinanze delle mura cittadine.

Il convento francescano risale XIII Secolo, così come la chiesa edificata nel 1230. Per secoli il complesso mantenne la sua funzione originale di convento, ospitando in origine i monaci francescani e, a partire dalla seconda metà del '500, le cosiddette Franceschine, ossia le convertite e le zitelle, ex prostitute e mogli abbandonate, che non potevano più essere ospitate al vicino monastero della Santissima Trinità.

Il Convento e la chiesa subirono una riedificazione intorno al 1630, in seguito ad un'esplosione avvenuta nelle zone limitrofe che distrusse parte del complesso. All'inizio dell'Ottocento, in seguito all'emanazione dei decreti napoleonici, che soppressero molti conventi incamerandoli al Demanio, il convento e la chiesa furono sconsacrati e destinati ad usi militari. Il convento fu abbandonato e rimase in disuso per molti anni dopo i bombardamenti avvenuti durante la seconda guerra mondiale, che ne danneggiarono gravemente le condizioni. Solo negli anni sessanta, grazie alla nascita di una maggiore consapevolezza del rispetto e della tutela del patrimonio culturale e del suo valore sociale, vennero avviati i lavori di restauro e ricostruzione della chiesa e del convento, che nel 1973 terminarono con l'inaugurazione dell'odierno museo dedicato a Gian Battista Cavalcaselle, letterato veronese considerato il fondatore della moderna storia dell'arte.

La decisione di adibire il complesso a museo nacque dall'esigenza di trovare un collocamento alle opere pittoriche murarie locali, staccate dalle pareti originali e conservate nelle collezioni comunali. La pratica dello trasposizione degli affreschi dai luoghi d'origine ha inizio nel XVIII Secolo e conosce il suo apice intorno agli anni Cinquanta e Sessanta, per questioni relative alla conservazione delle opere. Grazie al miglioramento tecnologico delle tecniche di restauro, questa pratica è ora caduta in disuso, ma i reperti e gli affreschi staccati in passato sono molti e presentano la necessità di essere collocati in luoghi adatti alla loro conservazione. Ha inizio così il processo di musealizzazione degli affreschi e dei reperti appartenenti alle mura dei palazzi cittadini.

Grazie ad un progetto portato avanti per anni dal Settore Edilizia Monumentale del Comune di Verona, in collaborazione con l'architetto Valter Rossetto, allievo e collaboratore di Carlo Scarpa, il complesso è stato ad oggi ampliato e reso adatto a contenere le opere in esso esposte. I lavori non sono ancora terminati, ed è previsto un intervento di miglioramento del cortile antistante alla facciata della chiesa, attualmente adibita a sala polifunzionale. Al piano interrato trovano collocazione alcune anfore di epoca romana rinvenute durante gli scavi per la ricostruzione dell'edificio, mentre nelle sale interne del museo trovano collocazione una vasta serie di affreschi staccati, espressione dell'arte civile e privata cittadina.¹⁴

Il Museo è, inoltre, famoso poiché vi si trova quella che secondo una leggenda è la Tomba di Giulietta de Capuleti, protagonista della tragedia Shakesperiana *Romeo e Giulietta* che, ambientata a Verona, fa della città il simbolo del romanticismo e dell'amore, attirando così molti turisti alla visita di questo luogo. Il percorso di visita prevede il passaggio dalle sale interne del museo agli spazi esterni del cortile e del chiostro, anch'essi concepiti per fungere da spazi espositivi. Il museo G.B. Cavalcaselle e il complesso conventuale assumono così una grande importanza storico culturale per la città di Verona, in quanto vi sono esposte opere di rilevante importanza sia storico-artistica che di natura mitologica, che trovano profonde radici nella tradizione veronese, aiutando a conoscerne l'essenza e la cultura.

Teatro Romano e Museo Archeologico. La fortunata riscoperta di reperti archeologici.

Il complesso che comprende il Museo Archeologico e il Teatro Romano sorge su Colle San Pietro sulla grande ansa del fiume Adige che delimita il nucleo storico della città di epoca romana. Verso la fine del I Secolo a.C. proprio sul Colle San Pietro fu costruito il Teatro, la cui cavea venne in parte scavata nella roccia viva e in parte sorretta da grandi elementi portanti. Il prospetto che affaccia sull'Adige, invece, venne dedicato all'edificio della scena fissa, costruita utilizzando il tufo e la pietra di Prun,

¹⁴ Sulla storia del Museo degli Affreschi "G.B. Cavalcaselle", vedi ARCHITETTIVERONA 94, *Musei*, edizione maggio-agosto 2013 e www.museodegliaffreschi.comune.verona.it.

materiali locali facilmente reperibili nel territorio, e circondata su tutti i prospetti da colonne tuscaniche e ioniche.

Nel corso del Medioevo un susseguirsi di vicende determinò la scomparsa dell'edificio scenico, della cavea e di tutto il complesso teatrale. Nel corso dei secoli, oltre ai danni provocati dalle piene dell'Adige, contribuì alla distruzione dell'edificio scenico il fatto che esso fosse utilizzato come cava di materiali edili, impiegati per la costruzione di un fitto tessuto di edifici civili e religiosi che coprì completamente la struttura della cavea. In questo processo di espansione urbana venne edificato, nel XV Secolo, il Convento di San Girolamo, di proprietà dei Gesuati, che andò ad occupare la parte superiore della cavea. Il complesso del Teatro Romano, uno tra i meglio conservati dell'Italia settentrionale, vide una rinascita solo nel corso del XIX Secolo, grazie all'iniziativa di un ricco commerciante veronese, Andrea Monga, e alla sua spiccata passione per l'Archeologia.

Nel 1834, infatti, Monga acquistò tutto il terreno e gli edifici presenti sull'area con l'intento preciso di riportare alla luce il complesso teatrale. Ebbe così inizio un lungo processo di scavi e interventi di restauro che hanno portato alla ricostituzione del Teatro Romano, tutt'oggi utilizzato per l'allestimento di concerti e spettacoli durante la stagione estiva.

All'inizio del Novecento, il Comune acquistò il terreno e gli edifici dagli eredi di Monga e grazie alla collaborazione della Soprintendenza e di importanti architetti locali, tra i quali Antonio Avena, fu riportata alla luce e ricostituita gran parte del complesso. Negli anni Venti si decise inoltre la ricollocazione della collezione di reperti archeologici di proprietà del Comune di Verona, costituita da manufatti di provenienza locale e regionale e della collezione di Andrea Monga, composta dai reperti rinvenuti durante le operazioni di scavo per il recupero del Teatro. Tra il 1921 e il 1923 venne così istituito il Museo Archeologico del Teatro Romano, con sede presso il complesso del convento di San Girolamo, sovrastante il Teatro. Nel museo furono collocati tutti i reperti archeologici di origine greca etrusca e romana prima custoditi nel museo civico di Palazzo Pompei, e la collezione di reperti degli scavi di Andrea Monga. Nel 2002 fu resa accessibile la grande terrazza panoramica presente sulla sommità del teatro, dove furono collocati altri reperti provenienti da edifici romani, come colonne e monumenti,

onorari e sepolcrali. Infine a partire dal 2007, grazie alla preziosa collaborazione della Fondazione Cariverona, venne avviato un progetto, ad oggi in corso, volto al miglioramento strutturale e all'ampliamento degli spazi espositivi del Museo.

Il complesso costituito dal Teatro Romano con l'annesso Museo Archeologico è un sito fondamentale per la conoscenza sia della Verona romana che del processo di trasformazioni del sito archeologico che hanno portato la città alle sembianze odierne. I reperti di origine romana, esposti al museo e sulla grande terrazza, e il Teatro costituiscono un'importantissima testimonianza storica della città di epoca romana. Inoltre, già ad una prima occhiata appare evidente la stratificazione urbana che portò il luogo ad essere, nel corso dei secoli, luogo sacro e dedicato allo spettacolo per i romani e luogo di meditazione in epoca Medioevale. Il Teatro Romano, infine, viene ancora oggi utilizzato come sede per l'allestimento di concerti, festival e rassegne teatrali estive di grande successo.¹⁵

L'organizzazione dell'evento.

NotAnOrdinarySunday, attraverso la creazione dei quattro eventi descritti in precedenza, si pone l'obiettivo di fornire al visitatore la possibilità di conoscere la cultura cittadina e locale da diversi punti di vista e lo sviluppo della città nel corso dei secoli, attraverso la visita di alcuni luoghi-simbolo, tutti espressione delle diverse vicende artistiche e culturali veronesi: dalla Verona romana all'arte veronese delle avanguardie dei primi del Novecento, passando attraverso il Medioevo e il Rinascimento. La rassegna propone pertanto di scoprire la cultura cittadina a tutto tondo attraverso l'osservazione dei luoghi che hanno fatto la storia della città, e che oggi, adibiti a musei, anche grazie ai reperti e alle opere in essi esposti ne rappresentano l'essenza.

Tutti i musei considerati fanno parte del sistema di Musei d'Arte e Monumenti di proprietà civica, facenti capo ad un'unica Direzione Amministrativa che ha sede proprio a Castelvecchio: il Coordinamento e Direzione dei Musei d'Arte e dei

¹⁵ Dal periodico: ARCHITETTIVERONA 94, *Musei*, edizione maggio-agosto 2013.

Monumenti. Si ritiene pertanto che la visita di questi luoghi e l'osservazione delle collezioni in essi conservati siano espressione di fondamentale importanza per la cultura storico artistica veronese, e che altrettanto lo sia fruizione al pubblico locale e non, ai fini di conoscenza della cultura, dell'arte e della storia della città.

Analizzando i report annuali redatti dall'organo direzionale, è possibile estrapolare informazioni importanti che riguardano il modello di bilancio dei musei, relativamente alle entrate e alle uscite delle aziende museali ed alle loro variazioni in relazione all'allestimento di mostre temporanee o di eventi culturali straordinari, di grande attrattiva per un maggior numero di visitatori. Sono elencati, inoltre, i maggiori finanziatori dei civici musei e il peso specifico dei loro contributi. Infine si possono trovare informazioni relative all'allestimento di mostre ed eventi e al numero di visitatori ad essi collegato, che permettono di capire la loro importanza a livello economico e di immagine.

Ai fini dell'indagine che ci riguarda, è interessante un'analisi degli eventi culturali passati. Attraverso lo studio di tali eventi è possibile capire la tipologia, a livello tecnico e temporale, degli eventi realizzabili nei differenti contesti museali. Si tratta di eventi di diversa natura, nati dalla collaborazione con enti locali pubblici e privati. L'analisi dei dati contenuti nei report mostra inoltre come a tali eventi arrida sempre un grande successo, sia in riferimento al numero di visitatori sia per quanto riguarda gli introiti, nel caso di eventi organizzati da privati, utili per l'ordinario svolgimento delle attività istituzionali. Durante un'intervista con Paola Marini, sono emerse importanti questioni soprattutto in merito a Castelvecchio, che hanno fornito suggestioni utili per il progetto *Not An Ordinary Sunday*:

Quando un ente privato decide di organizzare un evento all'interno del castello si occupa anche dell'allestimento delle sale e degli spazi; ne consegue un miglioramento dell'immagine del castello che non sarebbe possibile realizzare in altro modo per la mancanza di fondi. Qualche tempo fa è stato allestito nel cortile del Castello un rinfresco in occasione della fiera "Abitare il tempo": in tale occasione l'azienda committente si è occupata dell'allestimento del cortile adornandolo con bellissimi oggetti di design e arredi da esterni. Allo stesso modo quando un'iniziativa è particolarmente

interessante e stimolante non può che giovare all'immagine del castello. Inoltre, a livello economico, si tratta di introiti molto importanti utili per lo svolgimento delle attività tipiche del museo.¹⁶

Per quanto riguarda invece la collaborazione con gli enti pubblici locali e con altre organizzazioni culturali, gli eventi organizzati costituiscono un importante fattore di miglioramento dell'immagine del museo, e contribuiscono ad aumentare il numero di visitatori, favorendo l'attività di comunicazione e di fruizione dell'arte e del contesto culturale locale e internazionale.

Un aumento del numero di iniziative straordinarie unito ad un incremento delle potenzialità di comunicazione e promozione di tali iniziative sarebbe certamente importante per aumentare il numero di visite al museo, incrementare il pubblico esistente e permettere di raggiungere target di pubblico potenziale, tra cui i giovani.¹⁷

Ne risulta che l'organizzazione di eventi straordinari è uno strumento molto importante per il museo, sia per le finalità legate all'incremento del numero di visitatori e alla promozione dell'immagine del museo, sia per quanto riguarda la creazione di rapporti con enti pubblici e privati locali e internazionali. Tali rapporti e collaborazioni sono utili dal punto di vista finanziario ed economico del museo nel momento in cui si collabora con enti finanziatori che, valutata la validità delle proposte e i successi ottenuti, saranno più propensi a collaborare finanziariamente alle proposte future. Inoltre ogni evento culturale organizzato dal museo è una valida occasione per attirare nuovi pubblici e *target* ben precisi secondo l'offerta.

Questo non può che risultare positivo per il museo: un maggior numero di visitatori e l'aumento del bacino di pubblico significa una maggiore entrata economica importante per lo svolgimento delle ordinarie attività istituzionali del museo.

Più volte sono state organizzate serate ed eventi sia con enti privati sia con enti pubblici. In tutte queste occasioni Castelvecchio ha goduto di grandi

¹⁶ *Intervista alla Paola Marini, cit., pp. 117-127.*

¹⁷ *Ivi.*

vantaggi sia a livello economico sia a livello d'immagine. Quando ad esempio un ente privato decide di organizzare un evento all'interno del castello si occupa anche dell'allestimento delle sale e degli spazi; ne consegue un miglioramento dell'immagine del castello che non sarebbe possibile realizzare in altro modo per la mancanza di fondi. Qualche tempo fa è stato allestito nel cortile del Castello un rinfresco in occasione della fiera "Abitare il tempo": in tale occasione l'azienda committente si è occupata dell'allestimento del cortile adornandolo con bellissimi oggetti di design e arredi da esterni. Allo stesso modo quando un'iniziativa è particolarmente interessante e stimolante non può che giovare all'immagine del castello.¹⁸

La ricerca delle risorse: i finanziamenti, le sponsorizzazioni e le donazioni.

I finanziamenti da parte di enti pubblici e privati sono la maggiore fonte economica per la sussistenza e la sopravvivenza durevole delle organizzazioni culturali. Per finanziamenti si intendono prestiti di denaro ottenuti dallo Stato e dagli enti pubblici o privati e governativi locali, che permettono alle organizzazioni di realizzare un dato progetto o intraprendere iniziative in linea con quanto previsto dalla missione. La ricerca di enti finanziatori, pubblici o privati, è solo una delle possibilità nell'ambito del reperimento dei fondi necessari all'allestimento di un'iniziativa o di un qualunque evento culturale. La ricerca di fondi non significa necessariamente l'ottenimento di sostegno di tipo economico, ma si esplicita attraverso diversi tipi di rapporti con diversi enti distributori di beni o servizi necessari alla realizzazione di un determinato progetto. Pertanto, di frequente tale attività si traduce con la creazione di rapporti di partnership con gli enti interessati ad appoggiare un dato progetto culturale, fornendo risorse non solo economiche, ma anche tecniche e umane. Lo scambio di beni, servizi e risorse avviene attraverso diversi tipi di contratto, a seconda dell'ente erogatore e delle risorse necessarie.

I finanziamenti, le sponsorizzazioni e le donazioni sono i tipi di contratto utilizzati più comunemente, e prevedono l'interazione e la stipulazione di accordi con diversi enti erogatori, tra i quali i supporter istituzionali, gli sponsor, gli istituti di

¹⁸ *Ivi.*

credito, gli enti pubblici territoriali e lo Stato. Ognuno di questi enti sovvenziona le organizzazioni culturali attraverso erogazioni di beni, servizi o denaro, spinte da diverse motivazioni: gli enti pubblici e governativi territoriali, ad esempio, erogano prestiti a fondo perduto per la realizzazione di attività ed eventi di alto profilo culturale, che abbiano una ricaduta positiva sulla società, nell'ottica dello svolgimento delle proprie "attività istituzionali". I supporter istituzionali e gli erogatori di donazioni, invece, sono quelle persone giuridiche che, per interesse personale o istituzionale, mantengono rapporti stabili con le organizzazioni culturali, erogando risorse in modo continuativo e contribuendo personalmente, e volontariamente, alle attività dell'organizzazione, concorrendo alla realizzazione di iniziative ed eventi. Questa categoria di erogatori ottiene una gratificazione attraverso benefici di vario tipo, quali

la menzione del donatore sui canali di comunicazione, come ad esempio i programmi di sala, i cataloghi, gli articoli di giornale, ecc. e/o inviti ad eventi speciali, posti riservati e così via.¹⁹

Questi stessi soggetti, accomunati da passioni e interessi, costituiscono associazioni che si impegnano nell'appoggiare l'organizzazione culturale nello svolgimento delle proprie attività anche attraverso la prestazione di servizi come la gestione della comunicazione delle iniziative, le visite guidate e altre azioni di supporto.

20

Le aziende sono, invece, i principali enti erogatori di sponsorizzazioni. Le sponsorizzazioni sono un tipo di contratto che prevede l'erogazione di un servizio o di una somma monetaria da parte di uno *sponsor* a beneficio di un ente o un'organizzazione – detto *sponsee* – in cambio della promozione del marchio o di un prodotto dello sponsor. Attraverso l'erogazione di sponsorizzazioni, le aziende ottengono una possibilità di promozione del proprio marchio, che sarà menzionato sui canali comunicativi dell'evento, comportando anche una nobilitazione del nome

¹⁹ Francesca SERENO, *Cercar soldi...cercar risorse*, 2001, articolo tratto da <http://www.fizz.it/home/articoli/2001/246-cercar-soldi-cercar-risorse> (consultato il 11/6/15).

²⁰ Pieremilio FERRARESE, *Lineamenti di Report per le aziende di cultura. Elementi di Project Management degli eventi culturali*, Cafoscarina, Venezia, 2012, pp. 45-48.

dell'azienda, associata ad un determinato evento culturale.²¹ Le sponsorizzazioni possono assumere forma monetaria, tecnica, attraverso il prestito di attrezzature o servizi, oppure come subentro nel pagamento di un debito.²² Infine, gli istituti di credito e bancari sono enti erogatori di somme di denaro sotto forma di prestiti monetari utili a coprire i continui rinvii dell'acquisizione dei contributi istituzionali degli enti pubblici territoriali e dello Stato, da sempre primo finanziatore delle organizzazioni di cultura, nonostante una notevole diminuzione dei fondi statali da dedicare alla cultura.

Nel caso di *NotAnOrdinarySunday*, sono state ipotizzate una serie di collaborazioni, attraverso diverse tipologie di contratto, con enti pubblici e privati, nonché aziende locali, per il reperimento delle risorse necessarie all'allestimento dell'iniziativa, nell'ottica dell'economicità.²³ Si presume pertanto, nell'ipotesi dell'approvazione del progetto, l'acquisizione di contributi economici da parte del Comune di Verona e di altri enti privati che potrebbero essere interessate a finanziare l'iniziativa, data la coerenza del progetto con i propri obblighi istituzionali. Tra questi si è ipotizzato un contributo da parte della Fondazione Cariverona, istituzione senza fini di lucro che

*persegue scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico assicurando l'equilibrata destinazione delle risorse con preferenza ai settori a maggior rilevanza sociale scelti dal Consiglio Generale. La fondazione eroga contributi ad enti e organismi non profit attivi nei settori della ricerca scientifica, dell'istruzione e formazione, dell'arte, della conservazione e valorizzazione dei Beni Culturali e ambientali della salute pubblica e dell'assistenza alle categorie sociali deboli.*²⁴

²¹ Pieremilio FERRARESE, *Profili di management delle organizzazioni museali*, Cafoscarina, Venezia, 2013, pp.111-113.

²² *Ibidem*.

²³ Per *Economicità* si intende una ricerca di equilibrio tra un'efficiente impiego delle risorse finalizzato ad efficace gestione delle attività.

²⁴ Definizione della *Mission* della Fondazione Cariverona reperibile sul sito www.fondazionecariverona.org

È previsto, inoltre un contributo da parte dell'organizzazione Amici dei Civici Musei di Verona, data la pertinenza del programma con la missione dell'organizzazione. Oltre all'acquisizione di contributi economici, sono state avanzate una serie di ipotesi relative all'utilizzo di sponsorizzazioni, soprattutto di tipo tecnico, con enti e aziende locali.

In particolare si è ritenuta interessante un contratto di sponsorizzazione tecnica con un'azienda del settore dei servizi tecnici per lo spettacolo, veronese: Tecno Service Srl. L'azienda si occupa di allestimenti audio, luci e video, e noleggi di impianti per molti tipi di manifestazioni, e vanta una vasta serie di collaborazioni con artisti nazionali per l'allestimento di spettacoli ed eventi in genere. Si ipotizza, pertanto, che l'azienda sia interessata a contribuire alla riuscita dell'evento attraverso il prestito del materiale tecnico audiovisivo necessario all'allestimento della rassegna, in cambio di menzioni e visibilità e promozione del marchio. Inoltre è prevista una collaborazione con aziende-sponsor, attive nel settore enogastronomico locale per la fornitura dei prodotti vinicoli e gastronomici necessari per l'aperitivo. La città di Verona è infatti il centro di una vasta area leader nell'industria vinicola, che fa di questo territorio uno dei maggiori produttori di vino a livello nazionale e internazionale. Si farà pertanto ricorso alle aziende locali, anche nell'ottica della celebrazione di un altro aspetto molto importante della cultura veronese, quello enogastronomico, appunto. Le aziende interessate forniranno i prodotti da somministrare durante l'aperitivo, in cambio della promozione del proprio marchio.

Si prevede, inoltre, una collaborazione con il servizio comunale dei trasporti ATV Verona, per la concessione di tariffe scontate o gratuità del trasporto, attraverso un servizio navetta per il raggiungimento dei luoghi degli eventi, che favorisca la partecipazione all'evento.

Infine, l'affitto dei locali non sarà oggetto di spese, poiché si presume che i musei aderenti all'iniziativa concedano gli spazi dei musei a titolo gratuito, dal momento che gli eventi stessi sono pensati per la celebrazione dei luoghi, considerata anche l'affermazione della dottoressa Marini in risposta alla domanda relativa ai costi d'affitto dei locali e del personale:

i costi si riducono notevolmente in occasione di allestimenti di eventi di grande portata culturale, fino ad essere talvolta nulli, grazie a delle collaborazioni, specialmente in occasione di manifestazioni particolarmente interessanti dal punto di vista artistico e culturale o nel caso in cui l'evento sia rivolto al raggiungimento di un determinato target, al quale il museo ambisce. In questi casi le spese si abbassano dal momento che anche il museo ne trae un vantaggio, se non altro a livello di immagine. Questo vale anche per quanto riguarda le spese d'affitto che sono spesso variabili a seconda dell'iniziativa proposta. Nel caso di eventi vantaggiosi per il museo, spesso i locali sono stati concessi a prezzi molto bassi, anche gratuitamente.²⁵

Grazie a queste collaborazioni, si ritiene di poter allestire la rassegna in modo equilibrato, dal punto di vista delle entrate necessarie alla copertura, almeno parziale, delle uscite. Inoltre, la collaborazione con enti ed aziende locali è mirata alla celebrazione della cultura e della città di Verona in molti suoi aspetti, in conformità con quanto previsto dall'idea alla base della rassegna. Maggiori dettagli, relativi all'ammontare delle entrate e delle uscite supposte sono esposti nella redazione del budget preventivo²⁶.

I permessi necessari per l'allestimento di NotAnOrdinarySunday.

Per la realizzazione di eventi e spettacoli è necessario essere in possesso di una serie di permessi di concessione degli enti comunali, previsti dalle normative vigenti. Si tratta di autorizzazioni e licenze il cui possesso è precauzionale e fondamentale ad evitare ulteriori spese relative agli adempimenti degli obblighi amministrativi nella realizzazione di un evento. Tali permessi comprendono, in particolare autorizzazioni relative ai limiti di rumore, alla licenza per la realizzazione di spettacoli o eventi aperti al pubblico, all'occupazione del suolo pubblico, e permessi sanitari per la somministrazione di cibi e bevande.²⁷ È inoltre previsto il pagamento di una quota

²⁵ *Intervista alla Dottoressa Paola Marini, cit., pp. 116-126.*

²⁶ Consultabile a pp. 103.

²⁷ Giovanni SCOZ, *Organizziamo un evento artistico in dieci mosse*, FrancoAngeli, Milano, 2013, pp. 20-23.

amministrativa alla SIAE, per ottenere la concessione della riproduzione di opere musicali o di altro genere per la realizzazione di un evento.

Analizzando il caso specifico della rassegna *NotAnOrdinarySunday*, nell'ipotesi dell'approvata realizzazione dell'evento, si è considerato necessario il possesso dei seguenti permessi:

*Autorizzazione al superamento dei limiti di rumore e deroga agli orari.*²⁸

Tale autorizzazione è necessaria dal momento che l'orario di chiusura dell'evento supera quello previsto per il limite di rumore fissato per le ore 22.00. Dalle ore 22.00 alle ore 6.00 il limite previsto dalla normativa è compreso tra i 40 Db e i 50 Db. Nell'ipotesi di un superamento di tale limite, data la programmazione di esibizioni musicali, si è ritenuto necessario presupporre la richiesta di tale permesso. Non sarà invece necessaria la richiesta del permesso di deroga del limite dell'orario previsto per le manifestazioni all'aperto, fissato per le ore 24.00, orario di chiusura dell'evento fissato dal programma.

Licenza per la realizzazione di spettacoli aperti al pubblico.

Si richiede questo tipo di permesso per eventi di carattere pubblico che prevedono un numero di partecipanti elevato, un'attività pubblicitaria di promozione dell'evento e il pagamento di un biglietto di ingresso, escludendo il carattere privato dell'iniziativa. Tali permessi sono rilasciati dagli enti governativi locali. Dato il carattere di trattenimento, la previsione di un elevato numero di partecipanti paganti, e la presenza di esibizioni musicali all'interno del programma della rassegna si è ritenuta necessaria la richiesta di questa autorizzazione.

*Autorizzazione all'occupazione del suolo pubblico.*²⁹

Si tratta in questo caso di un permesso richiesto per un evento della rassegna in particolare, ossia quello organizzato presso Palazzo Forti, in previsione dell'occupazione del Cortile della Ragione per lo svolgimento delle attività programmate. I tre eventi rimanenti non prevedono la richiesta del permesso dal

²⁸ In mancanza del permesso è prevista una sanzione compresa tra dal 100% al 200% della tassa dovuta, oltre al pagamento della sanzione amministrativa (da 516,46 euro a 5.164,57 euro).

²⁹ La mancanza dell'autorizzazione implica il pagamento di una sanzione amministrativa dal 100% al 200% della somma dovuta, oltre al pagamento della medesima, come previsto dal *D.lgs. 507/1993, art. 53, comma 1.*

momento che il loro svolgimento non prevede l'occupazione di aree pubbliche o di zone soggette al pubblico passaggio. L'autorizzazione è rilasciata dall'ente amministrativo del Comune.

*Parere di Agibilità rilasciato dalla Commissione Comunale.*³⁰

Il suddetto permesso si riferisce alla collocazione di impianti elettrici, palchi e tensostrutture. Per quanto riguarda i luoghi considerati per lo svolgimento dell'evento *NotAnOrdinarySunday*, il parere di agibilità è necessario soprattutto per l'allestimento degli impianti elettrici e di amplificazione acustica. È stato considerato, però, che tali luoghi sono già in possesso dei permessi necessari, data la loro natura di luoghi pubblici, spesso sedi di eventi ed iniziative di vario tipo anche considerato quanto dichiarato dalla Coordinatrice dei Civici Musei³¹. Il Cortile della Ragione ad esempio, è annualmente utilizzato come location per una rassegna teatrale estiva che prevede l'allestimento di palchi ed impianti; lo stesso avviene nel cortile di Castelvecchio, in occasione di esibizioni musicali o rassegne di vario genere, che negli ultimi anni hanno visto anche l'allestimento di un cinema all'aperto durante i mesi estivi.

*Autorizzazione sanitaria per la somministrazione di cibi e bevande.*³²

Tale autorizzazione, è rilasciata dal Sindaco previo parere tecnico dell'azienda ASL in merito alla presenza dei requisiti igienico-sanitari riguardanti gli impianti utilizzati e i prodotti somministrati. Per la presentazione della richiesta dell'autorizzazione è necessario essere in possesso di una lista dettagliata degli alimenti e delle bevande somministrate, certificati di provenienza dei prodotti, lista delle attrezzature utilizzate e relativi libretti sanitari. L'autorizzazione sanitaria deve inoltre essere integrata dalla *Licenza per la somministrazione di alcolici*.

Infine data la presenza di esibizioni di DJ prevista dalla programmazione, risulta necessario richiedere il *Permesso di spettacoli e trattenimenti della società Autori ed Editori (SLAE)*. Questo permesso è un documento obbligatorio che l'ente organizzatore dell'evento o dello spettacolo deve richiedere prima dello svolgimento della

³⁰ La mancanza del permesso prevede una sanzione amministrativa non inferiore a 103,29 Euro con possibilità di arresto fino a 6 mesi, ai sensi degli *artt. 666 e 681 c.p.*

³¹ *Intervista alla Dottoressa Paola Marini*, cit., pp. 116-126.

³² L'assenza dell'autorizzazione implica un obbligo di denuncia e integra il reato di cui all'*art. 2 legge 283/1962*, sui requisiti igienico sanitari, legati alla somministrazione al pubblico di cibi e bevande.

manifestazione, a prescindere che essa sia gratuita o a pagamento e che le prestazioni siano retribuite o a titolo gratuito.

La SIAE si occupa della tutela dei diritti degli autori delle opere dell'ingegno di natura creativa, inerenti alla musica, alla letteratura, alle arti figurative, al cinema e al teatro. La società assume, pertanto, il ruolo di intermediario tra gli aventi diritti (autori) e gli utilizzatori delle opere gestendo i proventi economici derivanti dalle autorizzazioni rilasciate e ripartendoli tra gli aventi diritto. La materia è regolamentata dalla legge 22 aprile 1941 n° 633, relativa alla tutela dei diritti d'autore, che prevede sostanzialmente, la necessità di un'autorizzazione da parte dell'autore per la riproduzione delle proprie opere dell'ingegno.

Il permesso viene rilasciato dagli organi locali della SIAE e prevede, salvo rarissime eccezioni, il pagamento di un compenso sulla base delle tariffe vigenti calcolate in relazione a svariati fattori, tra cui il tipo di evento – esecuzione, spettacolo, esibizione dal vivo – la gratuità o meno dell'evento, il repertorio delle opere utilizzate. È necessario distinguere, innanzitutto, tra spettacoli intesi come manifestazioni in cui lo spettatore partecipa passivamente, e trattenimenti, che prevedono invece una partecipazione attiva del pubblico, nonostante la musica sia un elemento accessorio; ci si riferisce, in sostanza, alle sale da ballo, alle discoteche, e alla musica riprodotta nei pub. In entrambi i casi è previsto il pagamento di un compenso pari al 10% degli introiti dell'ente organizzatore.

Nel caso si tratti di spettacoli è inoltre previsto per il calcolo del compenso dovuto, un'ulteriore aliquota del 10% sul 50% dell'ammontare dei contributi da parte degli sponsor collegati all'evento. Per quanto riguarda i trattenimenti, si deve tenere conto tra gli introiti anche delle consumazioni. Infine, per quanto riguarda la tariffazione SIAE, si considera che si tratti di un evento che preveda il pagamento di un ingresso, o a titolo gratuito.

In entrambi i casi è previsto il pagamento di un compenso fisso, che varia a seconda che l'evento sia gratuito o a pagamento, calcolato in base alla capienza del luogo dello svolgimento dell'evento. Se l'aliquota del 10 % sugli introiti, sommata alla somma dovuta per le sponsorizzazioni o le consumazioni, dovesse risultare inferiore al

compenso minimo previsto, l'organizzatore sarà comunque tenuto al pagamento di tale compenso minimo.

COMPENSI PER REPERTORIO AMMINISTRATO DALLA SEZIONE MUSICA	
CAPIENZE/PRESENZE	COMPENSI FISSI
Fino a 100 posti	€ 129,70
Da 101 a 300 posti	€ 249,20
Da 301 a 1000 posti	€ 383,80
Da 1001 a 2000 posti	€ 546,70
Da 2001 a 3000 posti	€ 757,10
Da 3001 a 5000 posti	€ 1136,10
Da 5001 a 8000 posti	€ 1704,50
Per ogni 1000 posti (o frazione)	€ 306,30

33

Tablelle dei compensi minimi per le manifestazioni non gratuite.

Per quanto detto, in relazione al progetto *NotAnOrdinarySunday*, il compenso da pagare è stato calcolato sulla base della capienza dei luoghi della rassegna, in considerazione del fatto che si tratti di un evento a pagamento che prevede la riproduzione di opere musicali soggette a tutela da parte di DJ emergenti.

La comunicazione dell'evento. Pubblicità, promozione e relazioni pubbliche.

La comunicazione è l'ultima fase fondamentale nella programmazione di un evento culturale. La comunicazione e la promozione dell'evento infatti sono uno strumento necessario per mettere il pubblico a conoscenza dell'avvenimento, della programmazione delle attività, dell'orario e del luogo, e di tutte le informazioni necessarie per la partecipazione del pubblico. Pertanto, senza un'adeguata strategia comunicativa un evento non avrebbe ragione d'esistere: per quanto un progetto possa risultare valido, se il pubblico non ne è a conoscenza, esso non godrà del dovuto successo. Quando non viene prestata la dovuta attenzione alle strategie del *marketing* della comunicazione, o quando viene trascurata la fase della comunicazione dell'iniziativa, i risultati possono essere spiacevoli dal momento che potrebbe verificarsi la conseguenza di una

³³ Giovanni SCOZ, *Organizziamo un evento in dieci mosse*, cit., pp. 65.

scarsa partecipazione del pubblico che, oltre a demoralizzare e demotivare gli artisti, pregiudica la validità del progetto e, se reiterata, potrebbe addirittura inficiare la “credibilità” complessiva dell’organizzazione.³⁴

È chiaro quindi quanto sia importante, nella progettazione di un evento culturale, non sottovalutare l’aspetto della comunicazione e della promozione dello stesso. Questo non solo perché la scelta del metodo di comunicazione influirà sul budget preventivo e consuntivo dell’organizzazione, ma anche perché è lo strumento che ne permette la riuscita. Sovente le organizzazioni culturali, per mancanza di fondi o di personale addetto alla comunicazione, tendono a trascurare questo fattore, sottovalutando lo strumento e il suo potenziale. Ne consegue, in molti casi, il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati relativamente al numero di partecipazioni, che a sua volta influirà sull’immagine dell’organizzazione e sulla progettazione di iniziative future.

Esistono diversi modi di comunicare e promuovere un prodotto, che in questo caso è l’evento culturale, e comprendono strategie riguardanti la pubblicità, le pubbliche relazioni e il *marketing* diretto.³⁵ Ogni prodotto necessita di una strategia di comunicazione ben precisa e definita in base alle sue caratteristiche e al messaggio che si vuole arrivi al pubblico, al tipo di prodotto e al *target* di riferimento.

Si devono pertanto analizzare tutti questi fattori nella progettazione della strategia comunicativa. Si devono inoltre considerare le caratteristiche relative ai singoli strumenti di comunicazione a disposizione, per poter scegliere quello più adatto al tipo di prodotto da promuovere. Si ritiene pertanto indispensabile un’analisi di tali strumenti finalizzata ad una scelta strategica, sia dal punto di vista economico che comunicativo. Si definisce Pubblicità «qualsiasi forma di presentazione e promozione impersonale I prodotti, servizi, idea, persone O organizzazioni, da parte di un garante identificabile».³⁶ Lo strumento pubblicitario si esplicita attraverso forme e canali diversi e presenta una serie di vantaggi e svantaggi per chi la utilizza. I canali più comuni utilizzati per la pubblicità sono, tra gli altri, la stampa e la radio, la televisione, i

³⁴ Giovanni SCOZ, *Organizziamo un evento culturale in dieci mosse*, cit., pp. 21.

³⁵ Neil KOTLER, Philip KOTLER, *Marketing dei musei*, cit., pp. 291-345.

³⁶ *Ivi*.

cataloghi, le insegne o i cartelloni, materiale audiovisivo e i volantini. Tutti questi strumenti pubblicitari consentono a chi ne usufruisce di raggiungere un elevato numero di persone a costi relativamente bassi, nonché di promuovere l'immagine di un prodotto o un servizio in modo duraturo. Inoltre rappresenta uno strumento molto efficace, in grado di creare sensazioni positive nelle persone che associano il prodotto pubblicizzato a un qualcosa di socialmente accettato, poiché popolare.

Questo implica una maggiore accettazione del pubblico nei confronti del prodotto, riconosciuto come "affidabile", poiché pubblicizzato. Per di più, i vari strumenti pubblicitari consentono all'emittente di controllarne i tempi di diffusione e ribadire un messaggio molte volte e in modi diversi. È necessario, però, ricordarsi che la pubblicità è uno strumento impersonale, che comunica con il pubblico «a senso unico»³⁷. Ne deriva che il pubblico non ritiene sempre di doverle dedicare attenzione, né tantomeno di esprimere un *feedback*, che in ogni caso può essere ritardato o influenzato da diversi fattori.

È pertanto necessario definire preventivamente gli obiettivi di una campagna pubblicitaria analizzando il *target* di riferimento e il posizionamento dell'offerta, per la scelta degli strumenti più adatti dal punto di vista economico e della diffusione temporale. È inoltre importante che le organizzazioni culturali non trascurino il fattore creativo nell'ideazione della campagna promozionale, per creare strumenti pubblicitari che differenzino il prodotto da quelli concorrenti e facciano sì che il pubblico lo scelga. Va innanzitutto deciso il messaggio che si vuole far arrivare al pubblico, cercando successivamente il modo e il mezzo per renderlo il più attraente e creativo possibile, e fare in modo che la gente associ un determinato prodotto o servizio, proprio a quel messaggio.

Un altro strumento della comunicazione sono le pubbliche relazioni. Attraverso canali diversi da quelli della pubblicità, le relazioni pubbliche sono lo strumento che permette di creare dei contatti ravvicinati con il proprio pubblico e i propri *stakeholder* in generale. Le pubbliche relazioni assumono sempre maggiore importanza nelle strategie di *marketing* della comunicazione dal momento che, non essendo oggetto di investimenti diretti, risultano molto meno costose della pubblicità. Inoltre le pubbliche

³⁷ *Ivi.*

relazioni consentono un raggiungimento immediato del pubblico e una maggiore efficacia di espressione del messaggio in confronto alla pubblicità, che risulta essere uno strumento comunicativo impersonale e caratterizzato da un certo livello di confusione.

Thomas L. Harris, esperto di *marketing* della comunicazione, in una delle sue pubblicazioni, definisce le pubbliche relazioni come

*il processo che consente di pianificare, realizzare e valutare programmi che incoraggino gli acquisti e la soddisfazione del consumatore attraverso una comunicazione credibile di informazioni e impressioni che identifichino le organizzazioni e loro prodotti con le necessità, i desideri, le preoccupazioni e gli interessi del pubblico.*³⁸

Pertanto, a differenza della pubblicità, che può essere considerata come uno strumento per la trasmissione di un messaggio, le pubbliche relazioni presuppongono un'attività dinamica e continuativa di individui addetti, sempre in stretto contatto con il pubblico. Questo fattore rende le pubbliche relazioni uno strumento comunicativo molto più *personale*, basato sul contatto tra l'organizzazione e il suo pubblico. All'interno delle organizzazioni culturali, le pubbliche relazioni possono essere affidate allo staff esistente all'interno dell'organizzazione stessa, o a degli uffici specializzati esterni.

I canali utilizzati dalle pubbliche relazioni sono più immediati rispetto a quelli della pubblicità e comprendono i comunicati stampa, conferenze e seminari e discorsi a finalizzati alla creazione di rapporti con gli sponsor, con i finanziatori e con il pubblico *target*. Si potrebbe, però, pensare alle pubbliche relazioni come a una serie di attività complementari a quelle pubblicitarie, giacché vengono spesso utilizzate per chiarire i contenuti della pubblicità, renderli più specifici e chiari, approfondendone i contenuti.

Proprio il carattere personale delle pubbliche relazioni, inoltre, attribuisce a questo strumento comunicativo, quella componente *drammatica* che non è invece

³⁸ Thomas HARRIS, *The Marketer's guide to Public Relations*, 1991, pp.12.

presente nella pubblicità. Questo significa che le pubbliche relazioni hanno il valore aggiunto di avere un impatto maggiore ed immediato sul pubblico.

Un altro fondamentale strumento di comunicazione, soprattutto per quanto riguarda le organizzazioni museali, è il cosiddetto *marketing* diretto. Si intende per *marketing* diretto tutta quella serie di attività di comunicazione diretta ad un segmento di pubblico ben definito e selezionato, che permette all'organizzazione di instaurare con il tale pubblico un rapporto più stretto e personale. Ne deriva che il *marketing* diretto è fondamentale per le organizzazioni per la creazione di rapporti con il pubblico esistente o potenziale, attraverso l'utilizzo di canali di comunicazione più mirati rispetto a quelli utilizzati per la pubblicità e per le pubbliche relazioni. Gli strumenti più comunemente utilizzati nelle strategie di *marketing* diretto sono la corrispondenza postale a scopo promozionale, il *telemarketing* e le telecomunicazioni e il cosiddetto *marketing* diretto integrato, ossia l'utilizzo di diversi strumenti di comunicazione, in diversi momenti e con diversi livelli di approfondimento per la trasmissione di un unico messaggio.

L'utilizzo di diversi mezzi in un lasso di tempo determinato, incrementa la consapevolezza nei confronti del prodotto e l'impatto del messaggio. Il ricorso a strumenti diversi è utile anche perché consente di raggiungere più persone, ognuna delle quali è sensibile a un mezzo diverso.³⁹

Pertanto il *marketing* diretto, per quanto a differenza della pubblicità e delle pubbliche relazioni non raggiunga un così vasto numero di persone, ha la caratteristica di raggiungere un pubblico più diversificato e selezionato, attraverso la trasmissione di messaggi più personalizzati, che consentono la costruzione di rapporti più intimi con il pubblico di riferimento e permettono il controllo delle tempistiche di trasmissione del messaggio stesso. Una telefonata o l'invio di inviti per corrispondenza, oltre ad essere mezzi più veloci per la trasmissione di informazioni, hanno una maggiore capacità di richiamare l'attenzione del pubblico, poiché specificatamente indirizzati ad un destinatario preciso.

³⁹Neil KOTLER, Philip KOTLER, *Marketing dei musei*, cit., pp. 340.

Nella realtà museale tutti questi strumenti vengono utilizzati e combinati tra loro, quotidianamente, sia per informare il pubblico esistente riguardo alle iniziative, alle mostre allestite o agli eventi di volta in volta organizzati, sia per richiamare l'attenzione del pubblico potenziale.

Nel caso specifico di *NotAnOrdinarySunday*, è necessario soprattutto analizzare il *target* di riferimento, ossia il pubblico dei giovani, e considerare i mezzi più adatti alla trasmissione del messaggio a loro indirizzato. Si è deciso, pertanto, di ricorrere alla pubblicità cartacea, attraverso la stampa di locandine e di *brochure* informative, da consegnare ed esporre presso le sedi universitarie, le biblioteche civiche, le librerie e alcuni bar locali. Sono, infatti, stati considerati i luoghi maggiormente frequentati dai giovani veronesi.

Per quanto riguarda le pubbliche relazioni è stata programmata la redazione di comunicati stampa da inviare ad alcuni giornali locali che potrebbero essere interessati alla promozione dell'iniziativa. Molti giornali locali, tra cui *L'Arena* e *Il Gazzettino*, sono interessati alla comunicazione delle iniziative culturali del comune di Verona, e questo rappresenta un mezzo pubblicitario a titolo gratuito. Si è considerato, però, di avvalersi anche di un altro mezzo, la rivista *Carnet Verona*. Nonostante la pubblicazione su "Carnet Verona" implichi un costo, risulta essere molto efficace per la comunicazione, poiché si tratta di un mensile distribuito gratuitamente, specializzato proprio nella presentazione degli eventi culturali locali. Si considera, infine, la possibilità di presentare l'iniziativa, di persona, attraverso interventi nelle sedi universitarie e scolastiche in genere. In questo modo si cerca di instaurare un contatto più immediato e di impatto con il pubblico di riferimento, avvalendosi magari di una presentazione video, da proiettare nelle aule.

Trattandosi, inoltre, di un'iniziativa in collaborazione con il Comune di Verona e con il sistema dei Civici Musei d'Arte e Monumenti, si utilizzeranno i siti web del comune e dei musei interessati all'iniziativa, per la trasmissione di informazioni relative alla rassegna.

Si utilizzeranno infine le tecniche del *marketing* diretto, in special modo per quanto riguarda le telecomunicazioni, soprattutto attraverso i Social Network, ed in particolare Facebook, Twitter e Instagram. È parsa fondamentale la creazione di profili

di social network sia dedicati esclusivamente all'evento (Profilo "NotanOrdinarySunday") sia per i musei aderenti all'iniziativa, soprattutto in considerazione del *target* di riferimento. I Social Network sono infatti diventati parte integrante della quotidianità della maggior parte dei giovani di tutto il mondo, e costituiscono ormai lo strumento prediletto per comunicare, ricercare e condividere informazioni. Sono peraltro mezzi di comunicazione a titolo gratuito che non conoscono barriere spaziotemporali. Questi mezzi hanno permesso la creazione una vera e propria comunità web, senza confini, su scala mondiale. Questa comunità, date le sue dimensioni, non può essere trascurata quando si progetta una campagna pubblicitaria.

I Social Networks sono mezzi di facile accesso per tutti e danno la possibilità ai propri utenti di accedere a una miriade di informazioni in modo molto semplice, e talvolta anche del tutto casuale, dal momento che facilitano l'esplorazione di contenuti ed argomenti nuovi, data la loro interazione continua. Questo, da una parte costituisce un grande pregio di questi mezzi di comunicazione, che oltre a facilitare l'accesso degli utenti a tutti i contenuti di interesse, ne consente la conoscenza *casuale* anche da parte di utenti che non ricercano direttamente le informazioni relative all'evento, invogliandoli, magari, ad approfondirle. I Social Networks, infine, permettono agli utenti di sentirsi parte di una comunità, e ne facilitano e aumentano il coinvolgimento e la partecipazione.

Per tutte queste ragioni, nel contesto di nostro interesse, ossia quello museale, sono oramai moltissime le organizzazioni che utilizzano i social network come maggiore forma di comunicazione.

L'apertura di un profilo sui social networks più frequentati, da Twitter a Myspace al più frequentato di tutti, Facebook, costituisce, come dicevamo, una delle possibilità più ampie e dirette di comunicazione e pubblicità della propria attività. Una caratteristica fondamentale di questi networks sta nella possibilità, attraverso un meccanismo che è la versione moderna del 'passaparola', di poter raggiungere contemporaneamente molti potenziali stakeholders, di fare una rapida pubblicità alle proprie esposizioni

*temporanee o alle attività museali didattiche, di lanciare cause non-profit o campagne varie di raccolta fondi.*⁴⁰

Valutati tutti i vantaggi, sia economici che di possibilità comunicative, dei mezzi considerati, in relazione al *target* dei giovani e osservando quanto dichiarato da Paola Marini ⁴¹ a riguardo, si è deciso di utilizzare come mezzo principale per la comunicazione della rassegna i social network Facebook, Twitter e Instagram per la condivisione di informazioni e immagini relative agli eventi. Si presume inoltre che questi mezzi possano contribuire a creare una comunicazione bidimensionale con il pubblico in merito a perplessità, consigli e informazioni in generale, facilitando, da una parte, l'organizzazione e la valutazione di interventi di miglioramento della proposta e, dall'altra il coinvolgimento attivo del pubblico.

La gestione dei Social Network sarà affidata ai Giovani Amici del Museo, che per tutta la durata della rassegna si occuperanno della diffusione di informazioni, immagini e video finalizzati alla promozione di *NotAnOrdinarySunday*. In questo modo, oltretutto, le spese per la pubblicità da inserire nel budget⁴², saranno piuttosto basse, considerati i mezzi utilizzati e il ricorso a persone specializzate, ossia i giovani, parte integrante del progetto.

⁴⁰ Elisa BONACINI, *I musei e le nuove frontiere dei social networks: da facebook, a foursquare a gowalla:*
http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/Bonacini_2010.pdf

⁴¹ «Le idee e le proposte sono molte e la voglia di attuarle certo non manca. Il maggior problema riscontrato, che non ci permette di ottenere il successo sperato, è dovuto in gran parte alla grande carenza di personale addetto alla comunicazione di tali eventi e la mancanza di fondi straordinari da dedicare alla pubblicità. Il personale di Castelvecchio è sempre molto occupato nelle attività di gestione e organizzazione o comunque nelle attività istituzionali ordinarie. Sarebbe opportuno invece che ci fossero persone addette alla gestione dei social networks che potessero comunicare in maniera quasi diretta ed istantanea con gli avventori del museo, soprattutto al giorno d'oggi, dato che ne abbiamo la possibilità. I social networks sarebbero uno strumento di comunicazione molto importante e poco costoso ma ad oggi la nostra struttura non è dotata di persone che li gestiscano». *Intervista alla Dottorssa Paola Marini*, cit., pp. 117-127.

⁴² Vedi Budget Preventivo, pp. 103.

Elementi di Simulazione del Progetto.

La definizione del budget preventivo e le agevolazioni fiscali per gli enti non commerciali.

Trattandosi di una rassegna organizzata dal Sistema dei Civici musei e Monumenti della città di Verona, in collaborazione con il Comune di Verona, “*NotAnOrdinarySunday*”, si configura come evento organizzato da enti locali di tipo associativo, no profit. Pertanto, di seguito, saranno analizzate le caratteristiche fiscali cui sono soggetti tali enti nell’organizzazione e gestione delle proprie attività, importanti per la definizione del budget preventivo della rassegna.

Trattandosi della collaborazione tra il Comune di Verona e delle Istituzioni da esso dipendenti, il progetto per la rassegna sarà soggetto di agevolazioni fiscali ed economiche secondo quanto previsto dal regolamento relativo agli enti no profit del terzo settore, emanato dalla Camera di Commercio di Verona e dal Comune di Verona.

Per gli enti associativi e le istituzioni non a scopo di lucro sono previste agevolazioni fiscali relative allo svolgimento delle attività istituzionali. Sono invece soggette a tassazione agevolata le attività cosiddette commerciali, tra cui le attività di comunicazione e quelle di vendita dei biglietti di ingressi sottoposte al pagamento dell’Iva.

Attività Istituzionali (attività non imponibili IVA e IRES)	Attività Commerciali (attività imponibili IVA e IRES)
<ul style="list-style-type: none">• Quote associative;• Contributi associativi supplementari dei soci;• Contributi di Enti pubblici e privati;• Donazioni;• Raccolte pubbliche di Fondi.	<ul style="list-style-type: none">• Introiti per servizi a persone non socie (terzi);• Corrispettivi per servizi a privati o ad Enti pubblici;• Sponsorizzazioni;• Attività considerate comunque commerciali anche se effettuate nei confronti dei soci;• Vendite di prodotti.

Tabella delle attività istituzionali e commerciali degli enti no profit⁴³

⁴³ *Regolamento della Camera di Commercio di Verona* rintracciabile sul sito www.veronainnovazione.it

In base alla legge n° 398/91 sono previsti per gli enti associativi non a scopo di lucro dei regimi fiscali forfettari relativi alle attività commerciali da esso svolte tra cui la vendita dei biglietti di ingresso, a cui si dovrà sottrarre un'Iva pari al 33% degli introiti.

La vendita dei biglietti di ingresso è considerata soggetta a imposizione fiscale per i musei che presentano un bilancio in attivo in base a quanto previsto dalla TUIR⁴⁴ art. 143:

Le prestazioni di servizi, diverse da quelle dell'articolo 2195 del codice civile (attività industriali, di trasporto e intermediarie) effettuate in conformità alle finalità istituzionali dell'ente, senza una specifica organizzazione E con corrispettivi che non eccedere i costi di diretta imputazione.⁴⁵

Sono inoltre imponibili le attività di pubblicità e promozione, compresi i rapporti con aziende sponsor.

In relazione a queste considerazioni si tenterà di seguito di predisporre un budget economico preventivo della rassegna NotAnOrdinarySunday in cui saranno inserite le voci di spesa, riguardanti i costi per il personale artistico e tecnico dell'evento e le spese per la comunicazione e promozione, e le entrate previste per l'organizzazione dell'evento, che comprendono le entrate per contributi da parte di enti pubblici e privati locali, le sponsorizzazioni, soprattutto di natura tecnica con aziende locali di servizi e gli introiti ipotizzati per la vendita dei biglietti di ingresso.

Budget preventivo della rassegna "NotAnOrdinarySunday".

ENTRATE:

Contributi (Attività non imponibili IVA e IRES)

Contributo del Comune di Verona.....1.000 euro
Contributo della Fondazione Cariverona per l'allestimento della rassegna.....1.300 euro

⁴⁴ TUIR: "Testo Unico delle Imposte sui Redditi".

⁴⁵ Pieremilio FERRARESE, *Brevi note di management delle organizzazioni museali*, Cafoscarina, Venezia, 2012, pp. 90-96.

Contributo dell'associazione "Amici dei Civici Musei di Verona".....	1.000 euro
Contributo della Fondazione Domus.....	1.000 euro

Sponsorizzazioni: (Attività imponibili IVA e IRES)

- . Sponsorizzazione tecnica con l'azienda Tecno Service Srl:
prestito del materiale tecnico audiovisivo necessario per lo svolgimento dell'evento in cambio di menzioni promozionali per l'azienda.
- . Sponsorizzazione tecnica con la rinomata azienda vinicola locale "Allegrini" per la fornitura dei prodotti necessari per l'allestimento dell'aperitivo.
- . Collaborazione con l'Azienda dei Trasporti di Verona (ATV) per il servizio navetta gratuito per raggiungere i luoghi della rassegna.

Ricavi derivanti dalla biglietteria per la vendita dl biglietto di ingresso

(cifra derivante dall'ipotesi di una partecipazione di circa duecento persone per ogni singolo evento)..... 5.600 euro

TOTALE DELLE ENTRATE:.....9.900 euro

USCITE:

Costi personale artistico

Corrispettivi per la prestazione dei light designer.....1.350 euro
(lordi del 35% per oneri fiscali e contributivi)

Spese Dj675 euro
(lordi del 35% per oneri fiscali e contributivi)

Costi personale tecnico e organizzativo

Personale di sicurezza.....1.600 euro

Personale addetto alle visite guidate, guardiania sale e
biglietteria.....1.400 euro
Personale addetto al servizio di Catering.....1.100 euro

Costi vari

SIAE.....930 euro

Comunicazione e pubblicità

Stampa locandine e brochure.....600 euro

Spazi pubblicitari su suolo pubblico (grafica e video).....75 euro

(Calcolati in relazione alle tabelle delle tariffe comunali considerate le agevolazioni per
eventi culturali organizzati dal Comune).⁴⁶

Pubblicazione sulla rivista *Carnet*.....600 euro

Imprevisti.....1.500 euro

TOTALE DELLE USCITE:9.830 euro

NB: L'eventuale utile sarà reimpiegato dal Sistema dei Civici Musei di Verona, per lo
svolgimento delle attività istituzionali di conservazione, tutela e fruizione del
patrimonio culturale locale.

⁴⁶ Vedi allegato: *Tariffe Pubblicità del Comune di Verona*, p. 129.

Riepilogo del budget.

USCITE

<i>Costi personale artistico</i>	(al lordo degli oneri fiscali e contributivi)	
Corrispettivo per la prestazione di light designer		1.350,00 €
Corrispettivo Dj		675,00 €

<i>Costi personale tecnico e organizzativo</i>		
Personale di sicurezza		1.600,00 €
Personale addetto alle visite guidate, guardiania sale e biglietteria		1.400,00 €
Personale addetto al servizio di Catering		1.100,00 €

<i>Costi vari</i>		
SIAE		930,00 €

<i>Comunicazione e pubblicità</i>		
Stampa locandine e brochure		670,00 €
Spazi pubblicitari su suolo pubblico (grafica e video)		75,00 €
Pubblicazione sulla rivista <i>Carnet</i>		600,00 €

<i>Imprevisti</i>		1.500,00 €
-------------------	--	------------

TOTALE DELLE USCITE **9.900,00 €**

ENTRATE

<i>Contributi (Attività non imponibili IVA e IRES)</i>		
Contributo del Comune di Verona		1.000,00 €
Contributo della Fondazione Cariverona		1.300,00 €
Contributo dell'associazione "Amici dei Civici Musei di Verona"		1.000,00 €
Contributo della Fondazione Domus		1.000,00 €

<i>Ricavi derivanti dalla biglietteria per la vendita del biglietto di ingresso</i>		
Stima di circa duecento partecipanti ad evento		5.600,00 €

TOTALE DELLE ENTRATE **9.900,00 €**

Programma delle attività della rassegna "Not An Ordinary Sunday"

Domenica 5 Luglio Castelvecchio	Domenica 12 Luglio Museo degli Affreschi G.B Cavalcaselle	Domenica 19 Luglio Galleria d'Arte Moderna "Achille Forti", Palazzo della Ragione e Cortile Mercato Vecchio.	Domenica 26 Luglio Museo Archeologico e Teatro Romano
<p>Ore 17.00 Apertura primo ciclo di visite guidate. Alle sale del Museo di Castelvecchio.</p> <p>Ore 17.30 Inizio dj-set DJ: A. Stellari.</p> <p>Ore 18.00 Inizio servizio aperitivo nel cortile del museo. Inizio secondo ciclo visite guidate.</p>	<p>Ore 17.00 Apertura –primo ciclo di visite guidate al Museo degli Affreschi.</p> <p>Ore 17.30 Inizio dj-set DJ: L. Martelli</p> <p>Ore 18.00 Inizio servizio aperitivo nel cortile del museo. Inizio secondo ciclo visite guidate.</p>	<p>Ore 17.00 Apertura –primo ciclo di visite guidate alla collezione della GAM.</p> <p>Ore 17.30 Inizio dj-set Dj: B. Breoni.</p> <p>Ore 18.00 Inizio servizio aperitivo nel cortile Mercato Vecchio. Inizio secondo ciclo visite guidate.</p>	<p>Ore 17.00 Apertura –primo ciclo di visite guidate al museo Archeologico.</p> <p>Ore 17.30 Inizio dj-set DJ: A. Bollari.</p> <p>Ore 18.00 Inizio servizio aperitivo nel Teatro. Inizio secondo ciclo visite guidate.</p>

Ore 18.30 DJ: D. Zeman	Ore 18.30 DJ: G. Rubini	Ore 18.30 DJ: D. Lavin	Ore 18.30 DJ: V. Redini
Ore 19.00 Inizio terzo ciclo visite guidate	Ore 19.00 Inizio terzo ciclo visite guidate	Ore 19.00 Inizio terzo ciclo visite guidate	Ore 19.00 Inizio terzo ciclo visite guidate
Ore 19.30 DJ: S. Frati	Ore 19.30 DJ: S. Geco	Ore 19.30 DJ: S. Fratta	Ore 19.30 DJ: S. Zanetti
Ore 20.00 Inizio quarto ciclo visite guidate	Ore 20.00 Inizio quarto ciclo visite guidate	Ore 20.00 Inizio quarto ciclo visite guidate	Ore 20.00 Inizio quarto ciclo visite guidate
Ore 20.30 DJ: C. Rossi	Ore 20.30 DJ: R. Marisi	Ore 20.30 DJ: V. Marini	Ore 20.30 DJ: M. Rossani
Ore 21.00 Inizio ultimo ciclo visite guidate (chiusura biglietteria)	Ore 21.00 Inizio ultimo ciclo visite guidate (chiusura biglietteria)	Ore 21.00 Inizio ultimo ciclo visite guidate (chiusura biglietteria)	Ore 21.00 Inizio ultimo ciclo visite guidate (chiusura biglietteria)
Ore 22.30 Chiusura evento. Per tutta la durata sarà possibile osservare	Ore 22.30 Chiusura evento. Per tutta la durata sarà possibile osservare	Ore 22.30 Chiusura evento. Per tutta la durata saranno proiettate sulle mura degli	Ore 22.30 Chiusura evento. Per tutta la durata sarà possibile osservare

<p>installazione luminosa di R. Tramer, artista veronese, che rivisiterà in chiave artistica e creativa la storia del Castello, proiettata sulle mura che circondano il cortile di Castelvecchio.</p>	<p>l'installazione-video realizzata dagli studenti dell'Accademia di Belle Arti di Verona, dal titolo: "La Morte di Giulietta, la nascita del mito".</p>	<p>edifici circostanti il cortile, le installazioni video ideate e realizzate dagli studenti del corso di Scienze delle Comunicazioni dell'Università di Verona riguardanti la storia dell'arte contemporanea locale.</p>	<p>l'installazione luminosa di M.N. Rotelli, dal titolo "Il teatro a Verona", che rivisita la storia del Teatro Romano.</p>
---	--	---	---

NB. Il pagamento dell'ingresso permette al partecipante di entrare e uscire a piacere, per tutta la durata della manifestazione e dà diritto a due consumazioni omaggio presso il servizio catering allestito per l'evento.

Il servizio di somministrazione cibo e bevande sarà attivo dalle 18.00 fino all'orario di chiusura. Ogni partecipante, previo pagamento del biglietto, avrà diritto alle sole due consumazioni.

L'apertura dell'evento coincide con l'inizio del primo ciclo di visite guidate. Il termine ultimo per acquistare il biglietto è previsto per le ore 21.00.

DOMENICA 5 LUGLIO
MUSEO DI CASTELVECCHIO, VERONA

ORE 12:00_PRIMO CICLO DI VISITE GUIDATE ALLA MOSTRA PERMANENTE DEL MUSEO
ORE 13:30_INIZIO DI SET_DE: A. STELLARI
ORE 16:00_APERTIVO NEL CORTILE DEL CASTELLO
ORE 18:30_DE: D. ZEMAN
ORE 19:30_DE: S. FRATI
ORE 20:30_DE: C. ROSSI
ORE 21:00_CHIUSURA BILLETTERIA

IL SERVIZIO DI APERITIVO SARÀ ATTIVO DALLE 16:00 FINO ALLE 22:30
NEL BIGLIETTO DI INGRESSO SONO COMPRESI DUE CONSUMAZIONI
LE VISITE GUIDATE PROSEGUONO A CADENZA ORARIA FINO ALLE 21:00

NEL CORTILE DEL CASTELLO SARÀ POSSIBILE OSSERVARE L'INSTALLAZIONE LIMINOSA DEL FAMOSO LICHT DESIGNER VERONESE, RICCARDO TRAMER, DAL TITOLO "UNA STORIA IN UN CAFFÈ ANNI", DEDICATA ALLA STORIA DI CASTELVECCHIO.

DOMENICA 12 LUGLIO

MUSEO DEGLI AFRRESCHI C.B. CAVALCASSELLE, VERONA

ORE 12:00_PRIMO CICLO DI VISITE GUIDATE ALLA MOSTRA PERMANENTE DEL MUSEO
ORE 13:30_INIZIO DI SET_DE: L. MARTELLI
ORE 16:00_APERTIVO NEL CORTILE DEL MUSEO
ORE 18:30_DE: G. RUBINI
ORE 19:30_DE: S. CECO
ORE 20:30_DE: R. MARISI
ORE 21:00_CHIUSURA BILLETTERIA

IL SERVIZIO DI APERITIVO SARÀ ATTIVO DALLE 16:00 FINO ALLE 22:30
NEL BIGLIETTO DI INGRESSO SONO COMPRESI DUE CONSUMAZIONI
LE VISITE GUIDATE PROSEGUONO A CADENZA ORARIA FINO ALLE 21:00

NEL CORTILE DEL CORTILE SARÀ POSSIBILE OSSERVARE L'INSTALLAZIONE VIDEO REALIZZATA DAGLI STUDENTI DELL'ACCADEMIA DI BELLE ARTI, DAL TITOLO "LA MORTE DI GIULIETTA LA NASCITA DEL MITO".

DOMENICA 19 LUGLIO
GALLERIA D'ARTE MODERNA "AGHILLE FORTI", VERONA

ORE 12:00_PRIMO CICLO DI VISITE GUIDATE ALLA MOSTRA PERMANENTE DEL MUSEO
ORE 13:30_INIZIO DI SET_DE: B. BREGONI
ORE 16:00_APERTIVO NEL CORTILE DEL MERCATO VECCHIO
ORE 18:30_DE: D. LAVIN
ORE 19:30_DE: S. FRATTI
ORE 20:30_DE: V. MARINI
ORE 21:00_CHIUSURA BILLETTERIA

IL SERVIZIO DI APERITIVO SARÀ ATTIVO DALLE 16:00 FINO ALLE 22:30
NEL BIGLIETTO DI INGRESSO SONO COMPRESI DUE CONSUMAZIONI
LE VISITE GUIDATE PROSEGUONO A CADENZA ORARIA FINO ALLE 21:00

NEL CORTILE DEL MERCATO VECCHIO SARÀ POSSIBILE OSSERVARE L'INSTALLAZIONE VIDEO REALIZZATA DAGLI STUDENTI DELL'UNIVERSITÀ DI VERONA DAL TITOLO "DALL'ACUSTICITÀ ALL'ARTE", DEDICATO ALLA STORIA DI PALAZZO DELLA RAGIONE

DOMENICA 26 LUGLIO

MUSEO ARCHEOLOGICO-TEATRO ROMANO, VERONA

ORE 12:00_PRIMO CICLO DI VISITE GUIDATE ALLA MOSTRA PERMANENTE DEL MUSEO
ORE 13:30_INIZIO DI SET_DE: A. ROLLATI
ORE 16:00_APERTIVO SULLA TERRAZZA DEL TEATRO ROMANO
ORE 18:30_DE: V. REDINI
ORE 19:30_DE: S. ZANETTI
ORE 20:30_DE: C. ROSSANI
ORE 21:00_CHIUSURA BILLETTERIA

IL SERVIZIO DI APERITIVO SARÀ ATTIVO DALLE 16:00 FINO ALLE 22:30
NEL BIGLIETTO DI INGRESSO SONO COMPRESI DUE CONSUMAZIONI
LE VISITE GUIDATE PROSEGUONO A CADENZA ORARIA FINO ALLE 21:00

NEL TEATRO SARÀ POSSIBILE OSSERVARE L'INSTALLAZIONE LIMINOSA DEL FAMOSO LICHT DESIGNER VERONESE, MARCO NUNO ROTELLI, DAL TITOLO "IL TEATRO DI ROMA", DEDICATA ALLA STORIA DELLO SPETTACOLO DI EPOCA ROMANA.

IL SISTEMA DEI CIVICI MUSEI DI VERONA E IL COMUNE DI VERONA INDIRIZZANO PER LA COLLABORAZIONE LE AZIENDE AGRICOLE:
ALLEGRIANI,
VILLA PELLERINI,
L'AZIENDA DEI TRASPORTI VERONESE, ATV,
I GIOVANI AMICI DEI MUSEI DI VERONA,
SPONSOR DELLA MANIFESTAZIONE.



WWW.MUSEIDICASTELVECCHIOVERONA.IT
SEGUICI ANCHE SU:
FACEBOOK, TWITTER, INSTAGRAM
#NOTANORDINARYSUNDAY

#NotanOrdinarySunday



IL SISTEMA DEI CIVICI MUSEI E MONUMENTI DI VERONA IN COLLABORAZIONE CON IL COMUNE DI VERONA PRESENTANO
NOT.AN.ORDINARY.SUNDAY FAI APERITIVO CON L'ARTE
DOMENICA 5-12-19-26 LUGLIO, DALLE ORE 17.00 ALLE ORE 22.30, VERONA
UN' OCCASIONE PER VISITARE I MUSEI DELLA TUA CITTÀ A SUON DI MUSICA

DOMENICA 5 LUGLIO _ MUSEO DI CASTELVECCHIO
DOMENICA 12 LUGLIO _ MUSEO DEGLI AFFRESCI C. B. CAVALCASELLE
DOMENICA 19 LUGLIO _ GALLERIA D'ARTE MODERNA ACHILLE FORTI, CORTILE DELLA RAGIONE
DOMENICA 26 LUGLIO _ MUSEO ARCHEOLOGICO , TEATRO ROMANO

PER INFO E PRENOTAZIONI WWW.CASTELVECCHIOVERONA.IT @NOTANORDINARYSUNDAY
CI TROVI ANCHE SU FACEBOOK, TWITTER E INSTAGRAM #NOTANORDINARYSUNDAY



Musei Civici
di Verona



Alipani



Conclusioni

L'obiettivo di questo lavoro è costituito dall'analisi delle diverse fasi di progettazione di un evento culturale, abbinata ad uno studio delle variabili da considerare nel suo allestimento, tra le quali le diverse tipologie di finanziamenti, di comunicazione dell'evento e le licenze necessarie per l'allestimento. Tale studio è finalizzato all'elaborazione di un progetto per un evento culturale da svolgersi nella città di Verona, dal titolo *Not An Ordinary Sunday*.

Un'indagine preliminare dei processi strategici del *marketing*, e soprattutto della loro applicazione al settore della cultura, ha fornito, nel primo capitolo, alcuni interessanti spunti di riflessione che hanno fornito le premesse necessarie per lo sviluppo di un progetto che prendesse in esame tutte le variabili relative del *marketing mix*, in relazione al contesto di riferimento, ossia quello del Sistema dei Civici Musei e Monumenti di Verona.

Si è notato come nel modello del *marketing* culturale assuma importanza fondamentale il prodotto, e come solo successivamente all'ideazione di quest'ultimo – in questo caso, l'evento – si possa raggiungere un pubblico in grado di apprezzarlo, che ne trarrà un vantaggio di tipo emozionale ed esperienziale. Benché questo tipo di approccio sia molto differente da quello utilizzato nei processi strategici del *marketing* tradizionale, principalmente orientato al mercato, si è voluto evidenziare come dette strategie siano indispensabili anche in nell'ottica della promozione dei prodotti culturali, la cui ideazione risulta ben distante dai fini commerciali e in molti casi, è definita come autoreferenziale.

La produzione dei cosiddetti beni culturali è stata presa in esame come risultato di un processo di natura prettamente creativa, spinto dal bisogno di espressione di un individuo o di un artista, mettendo in luce come i prodotti culturali non siano creati per soddisfare di una domanda di mercato ma, in ragione della presenza di un pubblico di riferimento, anche essi non possano essere considerati del tutto estranei ai processi economici e commerciali.

Alla luce di tali considerazioni, appare evidente come le strategie di *marketing* siano e debbano essere applicate anche al settore della cultura, soprattutto per quanto riguarda la promozione e la diffusione del patrimonio artistico-culturale e la ricerca di un pubblico, a prescindere dal fatto che il fine ultimo sia la vendita o la sola comunicazione con fini divulgativi. È infatti stato considerato, anche attraverso l'analisi della normativa di riferimento, come la divulgazione del patrimonio culturale mondiale sia di fondamentale importanza per lo sviluppo della società, e come per questo sia compito primario delle organizzazioni culturali consentirne la fruizione e la comunicazione al pubblico.

Date queste premesse, sono state studiate in particolare le strategie relative all'*Audience Development*, tecnica di *marketing* sviluppata in tempi recenti che si propone di studiare le strategie utilizzate dalle organizzazioni culturali volte al raggiungimento di determinati *target* di pubblico, con l'obiettivo di coinvolgere nuovi pubblici per rafforzare l'impatto culturale facendo particolare riferimento alle realtà museali.

Sono state analizzate le caratteristiche dei prodotti culturali nel loro complesso e con particolare riferimento all'evento culturale, al fine di caratterizzarlo tanto come prodotto derivante da un processo creativo, quanto come strumento promozionale, a disposizione delle organizzazioni, nello svolgimento delle ordinarie attività di fruizione e comunicazione del patrimonio artistico e culturale. L'evento è stato pertanto considerato *output* di un processo produttivo, che come tale necessitante di un'indagine preliminare indirizzata alla presa di coscienza dei bisogni del pubblico di riferimento, finalizzata al loro soddisfacimento, e funzionale all'obiettivo della divulgazione del patrimonio artistico.

In seguito ad alcune riflessioni che hanno chiarito la sinergia esistente tra prodotti ed eventi culturali, analizzata anche attraverso l'analisi di alcuni casi di studio, si è proceduto alla redazione del progetto per *Not An Ordinary Sunday*.

Questa rassegna si propone di indurre il pubblico giovanile a partecipare più attivamente alla vita culturale cittadina e locale, proponendo loro un'esperienza di *edutainment*, basata cioè sulla sinergia esistente tra educazione e diletto, funzionale all'incremento dell'interesse e dell'apprendimento dei giovani. Ci si è riferiti in particolare ad un pubblico dei giovani, cercando di definire attraverso l'analisi di casi

studio e interviste ad esperti del settore, quali fossero i fattori in grado di attirare un pubblico giovanile ed in base a quanto emerso è stata ideata la rassegna.

L'evento consiste nella creazione di un percorso educativo da svolgersi nelle domeniche del mese di luglio, comprendente quattro tra i più importanti luoghi di interesse artistico e culturale della città di Verona: il Museo di Castelvecchio, la Galleria d'Arte Moderna "Achille Forti", il Museo degli Affreschi G.B. Cavalcaselle e il Museo Archeologico al Teatro Romano.

Tali luoghi sono stati considerati tra i più importanti per la fruizione e divulgazione del patrimonio culturale cittadino e locale, e si è voluto combinare la visita di questi importanti musei con un accompagnamento musicale e l'offerta di un aperitivo, che ne aumentino il valore in termini di esperienza volta alla conoscenza della propria cultura e all'integrazione sociale nella comunità di appartenenza.

È stato pertanto esposto il progetto per la rassegna veronese, simulandone e ipotizzandone l'approvazione da parte degli enti committenti, al fine di studiare e analizzare le fasi che costituiscono la realizzazione di un evento culturale, affrontando tra le altre cose anche temi relativi al *management* degli eventi culturali dal punto di vista organizzativo ed economico, in riferimento a quanto contenuto nei testi di riferimento sull'argomento.

Trattandosi di una simulazione, il progetto non ha la pretesa di essere una proposta esaustiva e attinente alla realtà in tutti i suoi aspetti; mira invece a rappresentare un'analisi, elaborata nella maniera più pertinente possibile, dell'applicazione degli approcci organizzativi dei processi strategici attinenti alla realizzazione di un evento culturale.

È stato particolarmente interessante rilevare, in base a quanto emerso dall'analisi svolta, come la comunicazione e la promozione siano elemento di fondamentale importanza per la riuscita di un evento mirato alla fruizione culturale; il recente avvento (o evento) tecnologico dei Social Network, ha reso l'attività promozionale e pubblicitaria, sempre più agevole e alla portata di tutti, dato l'enorme potenziale comunicativo dei detti canali di comunicazione e la possibilità di essere a disposizione di tutti. Considerando, oltretutto, la gratuità di questi strumenti, i maggiori Social Network, quali Facebook, Twitter, Instagram e You Tube rappresentano strumenti

pubblicitari a disposizione delle organizzazioni culturali che attualmente non possono essere trascurati e che anzi, se utilizzati nella giusta maniera permettono di svolgere un'attività pubblicitaria molto efficace. È interessante notare, però, come nonostante la maggior parte dei musei disponga del proprio profilo Facebook o Twitter, la carenza di personale addetto alla gestione di queste piattaforme, rappresenti un grosso limite per la gestione della comunicazione delle organizzazioni museali italiane. Considerando che le strategie legate alla pubblicizzazione di un evento rappresentano un fattore particolarmente rilevante in grado di determinarne il successo o il fallimento, è stata fatta, nell'ideazione del progetto, particolare attenzione a questo aspetto. Si è pertanto deciso di affidare la gestione dei Social Network dedicati alla rassegna, ai giovani, che più di chiunque altro ne conoscono il funzionamento e la potenzialità. Si è pensato così di investire la maggioranza delle risorse economiche e umane nella realizzazione di un'attività pubblicitaria mirata ed incisiva, in grado di raggiungere il target di riferimento, quello dei giovani, non solo coinvolgendoli in prima persona ma anche grazie a determinate scelte relative ai luoghi per l'affissione delle locandine e la proiezione del video-spot.

Bibliografia

- *ARCHITETTIVERONA 94, Musei*, edizione maggio-agosto 2013.
- Alessandro BOLLO, *I pubblici della Cultura. Audience Development, audience engagement*, Franco Angeli, Milano, 2014.
- Françoise COLBERT, *marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano, 2000.
- Annamaria CONFORTI CALCAGNI, *Le mura di Verona*, Cierre, Verona, 1999.
- Keith DIGGLES, *Guide to Arts Marketing: the principles and practice of marketing as they apply to Arts*, Londra, 1986.
- Amedeo DI MAIO, *Economia dei beni e delle attività culturali*, Liguori, Napoli, 1999.
- Pieremilio FERRARESE, *Lineamenti di report per le aziende di cultura; Elementi di project management degli eventi culturali*, Cafoscarina, Venezia, 2012.
- Pieremilio FERRARESE, *Brevi note di management delle organizzazioni museali*, Cafoscarina, Venezia, 2010.
- Thomas HARRIS, *The Marketer's guide to Public Relations*, 1991
- Elizabeth C. HIRSCHMANN, *Aesthetic, Ideologies and Limits of the Marketing concept*, «Journal of Marketing», Vol. 47, 1983.
- Neil KOTLER, Philip KOTLER, *Marketing dei musei. Obiettivi, risorse, traguardi*, Edizioni Comunità, Torino, 1999
- Philip KOTLER, *Marketing management: analysis, planning and control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1967.
- Philip KOTLER, *Al servizio del pubblico. Marketing per amministrazioni pubbliche, ospedali, enti culturali e sociali, partiti politici, associazioni*, a cura di Giancarlo Ravazzi, Etas, Milano, 1990
- Sergio MARINELLI, *Museo di Castelvecchio*, Storti, Venezia, 1989
- Paola MARINI, Gianni PERETTI e Francesca ROSSI (a cura di), *Museo di Castelvecchio. Catalogo generale dei dipinti e delle miniature delle collezioni civiche veronesi. Dalla fine del X all'inizio del XVI secolo*, Milano, Silvana Editoriale, 2010

- Michael P. MOKWA, *Marketing in the Arts*, Preager, New York, 1980
- Patrizia NUZZO, *Verona, Palazzo della Ragione, Torre dei Lamberti, Galleria d'Arte Moderna Achille Forti, Guida alla visita*, Verona, Silvana Editoriale 2014
- Jeremy RIFKIN, *L'era dell'accesso-La rivoluzione della New Economy*, Mondadori, 2011.
- Giovanni SCOZ, *Organizziamo un evento artistico in dieci mosse*, FrancoAngeli, Milano, 2013
- Claudia SPADONI, Tafter Journal, *Esperienze e strumenti per cultura e territorio*, Vol. 13, maggio 2009
- David THROSBY, *The production and Consumption of the Arts*, Journal of Economic Literature, Vol. XXXII, Sydney, Australia, 1994

Sitografia

(in ordine di apparizione all'interno del testo)

- http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/2009-bevar.pdf
- http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/interviste_reportage/pdf_interviste_complete/2005-argano.pdf
- http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/nelayeva_pessione_2014.pdf , 2014
- http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/isaia_2013.pdf , 2013
- www.museodicastelvechio.comune.verona.it
- www.polomuseale.venezia.beniculturali.it.
- www.mattino.padova.gelocal.it
- www.museodelnovecento.org
- www.palazzodellaragioneverona.it
- www.museodegliaffreschi.comune.verona.it
- <http://www.fizz.it/home/articoli/2001/246-cercar-soldi-cercar-risorse> , 2001
- www.fondazionecariverona.org
- http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/Bonacini_2010.pdf, 2010

Appendici

Intervista alla dottoressa Paola Marini, Direttrice di Castelvecchio e Coordinatrice del sistema dei Musei d'Arte e Monumenti del Comune di Verona.

Qual è la media giornaliera di persone paganti, a visitare il Castello e la collezione permanente al suo interno?

Premettendo che non esistono dati certi in base ad una media giornaliera, ci si rifà alle cifre contenute nei report che considerano i dati su base annuale. È necessario tener presente che il museo è aperto dal martedì alla domenica, dalle ore 8.30 alle ore 19.30, ed il lunedì dalle ore 13.30 alle ore 19.30 e che rimane chiuso tutto il giorno solo a Natale.

Pertanto, considerando i giorni d'apertura annuale pari a trecentocinquanta due e sottraendo a questi, i giorni di chiusura, nel totale ventisette, è possibile calcolare una media giornaliera dei visitatori del museo sulla base degli ingressi annuali calcolati in cifre all'interno dei report. Il totale dei visitatori annuali per l'anno 2013 corrisponde a 129.000. Con una rapida operazione matematica risulta che i visitatori giornalieri di Castelvecchio sono all'incirca trecento.

Il target; come definirebbe i visitatori del Museo di Castelvecchio? Sono molti i giovani a visitare il museo a prescindere dalle uscite scolastiche?

Simpatici...(ride). Dobbiamo considerare ancora una volta, la mancanza di dati precisi a riguardo. Si può però dire che la grande maggioranza dei visitatori di Castelvecchio sia costituita da adulti e famiglie. Solo il 20% è costituito da giovani che risultano per lo più attirati dalle gratuità o dalle riduzioni sulla tariffa di ingresso oppure dagli eventi organizzati in orari straordinari specialmente se serali. Si può poi parlare di una lieve maggioranza di pubblico di sesso femminile e di un numero medio-alto di

visite scolastiche. La cosa rilevante è, a parer mio, la scarsa partecipazione del pubblico locale. La stragrande maggioranza dei visitatori sono, infatti, turisti per lo più attirati dal castello Medioevale. I cittadini Veronesi, e specialmente i giovani veronesi, tendono a visitare il castello e la collezione permanente “una sola volta nella vita”, se non in orari straordinari ad esempio La Notte dei Musei o le aperture straordinarie in occasione di ricorrenze speciali (San Valentino, la Festa della Donna...). Questo è anche dovuto alla difficoltà di comunicare con i cittadini dovuta alla carenza di personale addetto alla comunicazione.

I locali molto spesso non sono a conoscenza delle iniziative di Castelvecchio e per questo non si riscontra la partecipazione desiderata. Questo per noi è un problema e stiamo lavorando da tempo per risolverlo; attraverso la fidelizzazione, con Veronacard che permette ai residenti di visitare i civici musei e monumenti a prezzi ridotti, e attraverso l’incremento del numero di eventi e manifestazioni che possano interessare i cittadini.

Che cosa attira maggiormente i visitatori? l'intervento di Scarpa, Il castello Medioevale o la collezione permanente?

Tenendo presente quanto detto in precedenza, la maggioranza dei visitatori è costituita da turisti interessati principalmente al Castello Medioevale in quanto struttura di ampio interesse storico. Pertanto, l’elemento che maggiormente il pubblico di Castelvecchio sia per il 50%, il castello stesso. Questo è dovuto al fatto che chi viene a visitare la città di Verona non può che notarla poiché architettura appariscente e per questo esserne incuriosito. È inoltre indubbia l’importanza storica del Castello come simbolo della Verona medioevale e scaligera, nonché della tradizione della città.

L’intervento di restauro di Carlo Scarpa interessa invece il 30 % dei visitatori, molti dei quali architetti. Solo il 20% del pubblico è invece interessato alla collezione permanente.

In quali occasioni si registra un maggior numero di avventori? (Mostre temporanee di artisti famosi, aperture straordinarie dei locali del museo, altri tipi di eventi culturali e non, ecc..)

Sicuramente si registra un numero più elevato di visitatori, anche locali, in occasione di aperture ed eventi straordinari, quali La notte dei musei che prevede l'apertura degli spazi museali fino a tarda notte; oppure per mostre temporanee collaterali a quella permanente.

In molte occasioni tali eventi hanno prodotto un riscontro positivo in termini di partecipanti.

Eventi come “la notte dei musei” attirano un gran numero di persone, intrigate sia dalla possibilità di poter visitare il Castello in orario notturno, in modo da godere del fascino degli spazi museali, compreso il cortile; inoltre l'orario serale è tendenzialmente riconosciuto come momento da dedicare al riposo, dopo una lunga giornata di lavoro.

Anche per questo il visitatore è maggiormente attirato e invogliato dall'idea di poter dedicare il proprio tempo libero ad un'esperienza di tipo culturale, che può godersi con calma senza curarsi dei limiti di tempo dovuti agli orari d'apertura ordinari.

Anche le mostre temporanee e le serate a tema sono eventi di grande successo; l'anno scorso per la celebrazione del cinquantenario dall'intervento di Carlo Scarpa a Castelvechio, è stato allestito un programma della durata di due giorni, comprensivo di molte attività per tutti, compresi i bambini, richiamando così l'attenzione di un gran numero di persone.

La nostra struttura è molto attiva e sempre dedicata alla programmazione di attività interessanti che richiamino un maggior numero di visitatori.

Le idee e le proposte sono molte e la voglia di attuarle certo non manca.

Il maggior problema riscontrato, che non ci permette di ottenere il successo sperato, è dovuto in gran parte alla grande carenza di personale addetto alla comunicazione di tali eventi e la mancanza di fondi straordinari da dedicare alla pubblicità.

Il personale di Castelvechio è sempre molto occupato nelle attività di gestione e organizzazione o comunque nelle attività istituzionali ordinarie. Sarebbe opportuno invece che ci fossero persone addette alla gestione dei social networks che potessero comunicare in maniera quasi diretta ed istantanea con gli avventori del museo,

soprattutto al giorno d'oggi, dato che ne abbiamo la possibilità. I social networks sarebbero uno strumento di comunicazione molto importante e poco costoso ma ad oggi la nostra struttura non è dotata di persone che li gestiscano.

Esiste qualche elemento del castello o della collezione del museo che andrebbe valorizzato, che ad oggi non gode dell'attenzione dei visitatori, nonostante l'importanza storico artistica?

Premettendo che le opere esposte in mostra permanente così come gli elementi del restauro di Carlo Scarpa e il Castello siano tutti elementi di grande valore storico artistico e culturale e godano tutti dell'attenzione dei visitatori, sposterei l'attenzione su un altro problema; le opere esposte nelle sale del museo corrispondono all'incirca alla metà di quelle a nostra disposizione. Il resto delle opere e dei reperti, di uguale interesse storico e artistico sono rinchiusi nei magazzini del museo per ovvi motivi di spazio e per questo non godono della dovuta attenzione.

È stata avanzata più volte l'ipotesi di ampliare lo spazio espositivo, esponendo queste opere in luoghi adiacenti al museo quali il Circolo Ufficiali o l'Arsenale. Ma tale ipotesi non ha ad oggi trovato attuazione pratica.

Per fare un esempio, è presente nei nostri magazzini una raccolta di stoffe preziose risalenti all'epoca medievale, appartenenti alla famiglia della Scala.

Se ci fosse lo spazio per poterle esporre tali stoffe potrebbero essere di grande attrattiva per i visitatori.

Un altro elemento che andrebbe sviluppato sarebbe quello di creare una mostra multimediale dedicata alla storia del castello; molti dei visitatori esprimono la loro curiosità al riguardo ma le informazioni storiche sono contenute esclusivamente nei cataloghi di Castelvecchio e in forma ridotta nei dépliant a disposizione dei visitatori.

Altri elementi della storia legata al castello sarebbero argomenti e soggetti molto interessanti per l'allestimento di una mostra: ad esempio sarebbe interessante allestire una mostra dedicata al processo di Verona avvenuto proprio nella sala Boggian del Castello.

Sarebbe pertanto necessario l'allestimento di mostre temporanee più frequenti e cadenzate, data la grande disponibilità di elementi da esporre e di argomenti da utilizzare come soggetto.

Come pensa si potrebbero incrementare le visite al museo?

Sicuramente le visite al museo aumenterebbero attraverso l'organizzazione e l'allestimento di più eventi collaterali e mostre temporanee. Sono queste le occasioni che richiamano una maggiore attenzione da parte del pubblico.

Proprio in concomitanza con l'allestimento di serate a tema o mostre speciali si registra il maggior numero di ingressi.

Un altro fattore di estrema importanza che andrebbe potenziato ed aumentato è la promozione degli eventi che al momento non è gestita come dovrebbe, sia per la carenza di personale addetto sia per i pochi mezzi a disposizione.

Un aumento del numero di iniziative straordinarie unito ad un incremento delle potenzialità di comunicazione e promozione di tali iniziative sarebbe certamente importante per aumentare il numero di visite al museo, incrementare il pubblico esistente e permettere di raggiungere target di pubblico potenziale, tra cui i giovani.

Pensa che il museo potrebbe trarre vantaggi, se non altro a livello di immagine, dall'organizzazione di eventi culturali collaterali alle attività tipiche del museo, anche in orari straordinari?

Assolutamente sì. Più volte sono state organizzate serate ed eventi sia con enti privati sia con enti pubblici. In tutte queste occasioni Castelvecchio ha goduto di grandi vantaggi sia a livello economico sia a livello d'immagine.

Quando ad esempio un ente privato decide di organizzare un evento all'interno del castello si occupa anche dell'allestimento delle sale e degli spazi; ne consegue un miglioramento dell'immagine del castello che non sarebbe possibile realizzare in altro modo per la mancanza di fondi. Qualche tempo fa è stato allestito nel cortile del Castello un rinfresco in occasione della fiera "Abitare il tempo": in tale occasione

l'azienda committente si è occupata dell'allestimento del cortile adornandolo con bellissimi oggetti di design e arredi da esterni. Allo stesso modo quando un'iniziativa è particolarmente interessante e stimolante non può che giovare all'immagine del castello.

Inoltre, a livello economico, si tratta di introiti molto importanti utili per lo svolgimento delle attività tipiche del museo.

Trovrebbe interessante l'ipotesi di una serie di eventi culturali collaterali alle ordinarie attività di Castelvecchio, che involino i giovani a visitare il museo e ne promuovano l'immagine, grazie anche al loro carattere "sociale"? (ad esempio Happyspritz@guggenheim dove la partecipazione culturale e la visita alla mostra si accompagnano ad un momento di aggregazione sociale quale "l'aperitivo", attirando così un gran numero di persone.)

Sicuramente. La cosa importante e fondamentale è che Castelvecchio non diventi una semplice *location* per eventi.

È necessario ricordarsi dell'importanza storica e culturale del luogo. Certamente eventi che prevedano musica e aperitivi sarebbero di grande attrattiva per un pubblico giovane e questo non potrebbe che giovare all'immagine del museo permettendo, oltretutto, ai giovani associare un momento di diletto e aggregazione sociale, quale l'aperitivo, ad un'esperienza artistica di alto livello.

Questo non può che essere positivo.

Bisogna però che l'elemento artistico e culturale dell'evento rimanga quello predominante se l'obiettivo è quello di avvicinare i giovani all'arte e far conoscere loro la storia e le opere della tradizione veronese contenute in Castelvecchio.

Perché questo obiettivo venga raggiunto è necessario che l'arte e la cultura siano e rimangano l'elemento centrale dell'evento e che questo pertanto non diventi un aperitivo nel cortile del castello. L'aperitivo come la musica di accompagnamento sono senza dubbio fattori molto adatti ad attirare un pubblico giovane ma devono essere considerati come un contorno alla visita del museo, facendo in modo che proprio la visita al museo rimanga l'elemento centrale dell'evento.

Saprebbe elencare una serie di esempi di eventi culturali collaterali (mostre temporanee, serate di promozione del museo, concerti, aperture straordinarie...) che hanno riscontrato particolare successo per quanto riguarda Castelvecchio?

Gli eventi collaterali che riscontrano il maggior successo a livello di pubblico sono sicuramente quelli organizzati in orari straordinari, soprattutto la sera; La notte dei musei riscuote, ogni volta che è organizzata, un grande successo. Un altro evento che ha riscontrato un grande successo di pubblico è stato il Compleanno di Castelvecchio per i Cinquant'anni dall'intervento Scarpiano. Le Mostre collaterali temporanee attirano spesso più visitatori rispetto alla collezione permanente. Gli eventi straordinari sono di certo di grande attrattiva per il pubblico. La cosa fondamentale è che mantengano un certo livello culturale, data l'importanza del luogo sia a livello storico che artistico.

Quali sono gli spazi del museo che possono essere utilizzati per l'organizzazione di eventi culturali collaterali all'attività tipica del museo? (Interni ed esterni)

Nonostante Castelvecchio e il suo cortile si prestino all'allestimento di eventi di vario genere è importante considerare un grande limite del complesso; stiamo parlando, infatti, di un castello medioevale. Ciò che lo penalizza pertanto è la mancanza di ambienti progettati apposta per l'allestimento di eventi.

Ho recentemente avuto l'occasione di visitare il nuovo Louvre a Lance, in Francia. Ciò che mi ha colpito del museo è stato proprio come il progetto prevedesse dall'origine la costruzione di spazi dedicati all'allestimento di mostre temporanee ed eventi collaterali alla mostra permanente.

Questo risulta interessante per quanto riguarda la sempre crescente tendenza a considerare il museo non solo come un "contenitore" di opere d'arte ma anche come uno spazio a disposizione dei cittadini, dove trascorrere del tempo libero anche a prescindere dalla mostra da visitare, in occasione di eventi culturali di vario tipo: conferenze, mostre temporanee, concerti. Questo è possibile, però, soltanto per i

musei costruiti ex novo, dove è possibile pensare preventivamente a questo tipo di situazioni. Poiché Castelvecchio non nasce come museo ma come fortezza militare, è logico che questi spazi ad oggi non siano presenti o comunque non permettano di sfruttare al massimo le potenzialità del castello nell'ottica della progettazione di eventi culturali. Perciò nonostante gli spazi fisici esistano all'interno del castello, non sono adatti. L'ambiente del castello che meglio si presta a tali allestimenti, è sicuramente il cortile, con l'unico limite di essere uno spazio all'aperto, e pertanto non sempre sfruttabile. Lo spazio interno maggiormente utilizzato per l'allestimento di mostre temporanee, conferenze o concerti è Sala Boggian che però è decentrata rispetto al resto del complesso. Sarebbe molto bello se si potesse intervenire per costruire questo genere di spazi all'interno di Castelvecchio e sicuramente il museo ne trarrebbe grossi vantaggi, dal momento che questo non è possibile, vengono ad oggi usate, oltre a Sala Boggian e al cortile, anche le sale del museo stesso anche per eventi o cene private, con la possibilità di allestire anche piccoli concerti.

Tali spazi possiedono i requisiti tecnico-logistici necessari per la riuscita di eventi, anche in previsione di esibizioni musicali?

Tutti gli spazi elencati possiedono i requisiti tecnici e logistici per l'allestimento di eventi culturali anche in previsione di esibizioni musicali.

L'unico limite è che quando tali eventi vengono allestiti all'interno delle sale del museo, soprattutto quando sono previste esibizioni di vario genere, si creano ingorghi di persone nelle sale e nei corridoi che ostacolano la visita della mostra permanente. Pertanto l'ambiente più adatto in questo senso è l'adiacente Sala Boggian che essendo esterna al percorso della mostra può essere utilizzata senza creare questo tipo di problemi.

Per quanto riguarda il cortile esterno, non ci sono problemi. Le spesse mura che lo circondano creano nel cortile un'ottima acustica; questo spazio pertanto risulta particolarmente adatto per l'allestimenti di concerti ed esibizioni musicali. Inoltre visto il grande spazio a disposizione è possibile creare allestimenti di vario genere, anche molto suggestivi. Qualche anno fa in occasione di un aperitivo organizzato da

un'azienda di arredamenti d'esterno, in occasione della fiera "Abitare il Tempo", il cortile fu decorato ed arredato a spese dell'azienda stessa. Il risultato fu di grande impatto visivo e l'evento ebbe un grande successo. L'anno scorso invece in occasione del cinquantesimo anniversario dall'intervento di Carlo Scarpa a Castelvechio fu allestita un'installazione luminosa "Luce Veneta" ideata dall'artista Marco Nereo Rotelli che ha rivisitato i disegni del progetto di Scarpa, per poi proiettarli sulle mura del Castello, creando un effetto molto suggestivo.

Il cortile come già detto, si presta molto bene all'allestimento di eventi anche musicali. È presente anche un sistema per l'illuminazione notturna, che al momento però, risulta lo stesso un po' buio, ma abbiamo già previsto un intervento di potenziamento dell'illuminazione che verrà attuato in aprile.

Quindi in previsione di eventi l'ente organizzatore non avrebbe a carico spese relative agli impianti di illuminazione e amplificazione che, a esclusione di esigenze particolari, essendo già presente e funzionante, sarebbero compresi nelle spese di affitto degli spazi.

Come ho detto prima il cortile è all'aperto e in previsione di maltempo questo potrebbe rivelarsi un problema. Ci sarebbe la possibilità di coprire il cortile ma si tratta di un'operazione molto laboriosa e costosa, che dovrebbe tener conto tra le altre cose del fattore estetico. Qualche anno fa l'azienda Marmi Antolini aveva ottenuto il permesso dall'amministrazione si tratta però di casi limite proprio per il costo dell'operazione e perché tali allestimenti devono essere adeguati al luogo. In alternativa, in caso di maltempo, l'evento potrebbe essere spostato in Sala Boggian; in questo caso però, si ridurrebbe il numero di posti.

Approssimativamente, quante persone può accogliere, in previsione di un evento, il cortile del Castello?

All'incirca Cinquecento persone in piedi; il numero si ridurrebbe a circa Trecento se si volesse allestire una platea di posti a sedere.

Sarebbe possibile allestire strutture temporanee, quali ad esempio un palcoscenico (di dimensioni più o meno ridotte) nel cortile del castello?

Certamente. Basti pensare al fatto che la rassegna teatrale estiva che ora si tiene al Teatro Romano, negli anni Quaranta veniva allestita proprio nel cortile di Castelvecchio. La cosa importante per noi in questo caso è il fattore visivo. Il palco allestito deve essere coerente con il contesto che lo circonda e avere un impatto visivo decoroso. In molte occasioni, sia come ente pubblico, sia in collaborazione con enti privati, in occasione di eventi culturali abbiamo collaborato, per l'allestimento degli spazi coinvolti, con degli architetti; questo perché per noi ha molta importanza l'estetica dell'allestimento. Spesso si tratta di interventi piuttosto costosi ma in occasione di eventi speciali è facile trovare finanziamenti per l'allestimento: attraverso collaborazioni o sponsorizzazioni tecniche con aziende locali o istituti privati che nutrono interesse nella riuscita dell'evento. La cosa importante è che l'allestimento degli spazi sia coerente e non in contrasto con quanto lo circonda, data l'importanza storico artistica del luogo in questione, ma che anzi si integri perfettamente con il contesto e se possibile lo abbellisca.

Quali sono i costi del personale di servizio e vigilanza nell'ipotesi di un evento serale o comunque in orari straordinari?

Di solito le spese da considerare per il personale di guardiania si aggirano intorno ai 400 euro per serata. Il costo è abbastanza alto ma bisogna considerare la grandezza del luogo. Il museo conta venticinque sale interne, a cui aggiungere il cortile e il percorso dei camminamenti lungo le mura. Le persone necessarie per la sorveglianza di questi spazi devono essere almeno undici. Sarebbe però possibile abbassare il costo se l'evento si tenesse solo nel cortile. In quel caso basterebbero tre persone.

A questi costi vanno aggiunte le spese per il personale addetto alle visite guidate.

Dall'anno scorso, infatti, tale servizio è stato esternalizzato dal comune ed è ad oggi gestito dalla società "Le Macchine Celibi Soc." pertanto il costo per questo servizio potrebbe risultare più alto. In alternativa si potrebbe fare

riferimento per quanto riguarda le visite guidate, agli “Amici dei Musei” di Verona; si tratta di un’associazione di persone di varie età che si impegnano a promuovere l’arte e la cultura della città attraverso varie iniziative che comprendono anche raccolte di fondi e visite guidate appunto. Se le visite fossero gestite da questa associazione i costi sarebbero da accordare, ma sicuramente più bassi.

C’è poi da aggiungere che i costi si riducono notevolmente in occasione di allestimenti di eventi di grande portata culturale, fino ad essere talvolta nulli, grazie a delle collaborazioni, specialmente in occasione di manifestazioni particolarmente interessanti dal punto di vista artistico e culturale o nel caso in cui l’evento sia rivolto al raggiungimento di un determinato target, al quale il museo ambisce. In questi casi le spese si abbassano dal momento che anche il museo ne trae un vantaggio, se non altro a livello di immagine. Questo vale anche per quanto riguarda le spese d’affitto che sono spesso variabili a seconda dell’iniziativa proposta. Nel caso di eventi vantaggiosi per il museo, spesso i locali sono stati concessi a prezzi molto bassi, anche gratuitamente.

Ci tengo a sottolineare che la carenza non è tanto economica quanto di personale. Purtroppo, infatti, per quanto grandi siano le potenzialità non sono abbastanza le persone che possono dedicarsi. Questo è un grande limite per il museo soprattutto perché, specialmente negli ultimi anni le opportunità di creare manifestazioni interessanti sono diventate sempre maggiori; in mancanza di personale addetto però non è sempre possibile realizzarle.

Quali sono i permessi da richiedere nell’ipotesi di un evento culturale collaterale al Castello, che preveda esibizioni musicali e somministrazione di cibi e bevande? (SLAE, Permessi sanitari ecc...)

Sicuramente i permessi della SIAE. Inoltre bisognerebbe rivolgersi al settore del commercio per i permessi sanitari necessari per la somministrazione di cibi e bevande.

Definizione di *bene culturale* secondo la convenzione UNESCO del 1970

Art. 1 Conv. UNESCO del 1970: “For the purposes of this Convention, the term “cultural property” means property which, on religious or secular grounds, is specifically designated by each State as being of importance for archaeology, prehistory, history, literature, art or science and which belongs to the following categories: a) Rare collections and specimens of fauna, flora, minerals and anatomy, and objects of palaeontological interest; b) Property relating to history, including the history of science and technology and military and social history, to the life of national leaders, thinkers scientists and artists and to events of national importance; c) Products of archaeological excavations (including regular and clandestine) or of archaeological discoveries; d) elements of artistic or historical monuments or archaeological sites which have been dismembered; e) antiquities more than one hundred years old, such as inscriptions, coins and engraved seals; f) objects of ethnological interest; g) property of artistic interest, such as: (i) pictures, paintings and drawings produced entirely by hand on any support and in any material (excluding industrial designs and manufactured articles decorated by hand); (ii) original works of statuary art and sculpture in any material; (iii) original engravings, prints and lithographs; (iv) original artistic assemblages and montages in any material; h) rare manuscripts and incunabula, old books, documents and publications of special interest (historical, artistic, scientific, literary, etc..) singly or in collections; i) postage, revenue and similar stamps, singly or in collections; j) archives, including sounds, photographic and cinematographic archives; k) articles of furniture more than one hundred years old and old musical instruments”.

Tablelle imposta di pubblicità del Comune di Verona

TARIFFE IMPOSTA DI PUBBLICITÀ

PUBBLICITÀ ORDINARIA (Art. 12)

TIPOLOGIA		FINO A 1 MESE				FINO A 2 MESI				FINO A 3 MESI				FINO A 1 ANNO			
		fino a mq 1,0	da mq 1,5 a mq 5,5	da mq 6 a mq 8,5	da mq 9,0	fino a mq 1,0	da mq 1,5 a mq 5,5	da mq 6 a mq 8,5	da mq 9,0	fino a mq 1,0	da mq 1,5 a mq 5,5	da mq 6 a mq 8,5	da mq 9,0	fino a mq 1,0	da mq 1,5 a mq 5,5	da mq 6 a mq 8,5	da mq 9,0
ORDINARIA Euro x mq	Cat. Norm.	2,107	2,634	3,951	5,268	4,214	5,268	7,902	10,536	6,321	7,902	11,853	15,804	21,07	26,34	39,51	52,68
	Cat. Spec.	5,2675	6,585	7,902	9,219	10,535	13,17	15,804	18,438	15,8025	19,755	23,706	27,657	52,675	65,85	79,02	92,19
LUMINOSA O ILLUMINATA Euro x mq	Cat. Norm.	4,214	5,268	6,585	7,902	8,428	10,536	13,17	15,804	12,642	15,804	19,755	23,706	42,14	52,68	65,85	79,02
	Cat. spec.	7,3745	9,219	10,536	11,853	14,749	18,438	21,072	23,706	22,1235	27,657	31,608	35,559	73,745	92,19	105,36	118,53

- Il minimo tassabile è 1 metro quadrato
- Oltre il primo metro quadrato, la superficie si arrotonda al mezzo metro quadrato superiore
- Per i mezzi bifacciali l'arrotondamento va calcolato su ogni facciata
- Non sono tassabili i mezzi pubblicitari di superficie inferiore a 300 cm quadrati

PUBBLICITÀ CON VEICOLI IN GENERE (art. 13, comma 1)

INTERNO	ORDINARIA	Euro 21,07 per mq 1	Euro 26,34 per superficie sup. a 1 mq	per mq/anno solare	
	LUMINOSA	Euro 42,14 per mq 1	Euro 52,68 per superficie sup. a 1 mq	per mq/anno solare	
ESTERNO	ORDINARIA	Euro 21,07 fino a mq 1	Euro 26,34 da mq 1,5 a mq 5,5	Euro 39,51 da mq 6 a mq 8,5	Euro 52,68 da mq 9 per mq/anno solare
	LUMINOSA	Euro 42,14 fino a mq 1	Euro 52,68 da mq 1,5 a mq 5,5	Euro 65,85 da mq 6 a mq 8,5	Euro 79,02 da mq 9 per mq/anno solare

PUBBLICITÀ CON VEICOLI DELL'IMPRESA (art. 13, comma 3)

Con portata superiore a 3.000 kg	Euro 89,24	Con portata inferiore a 3.000 kg	Euro 59,49
Rimorchi	Euro 89,24	Altre categorie di veicoli	Euro 29,75

PUBBLICITÀ CON PANNELLI LUMINOSI E PROIEZIONI (art. 14)

a) effettuata con impiego di diodi luminosi, lampade e simili, con messaggi variabili ed intermittenti:

		FINO A 1 MESE		FINO A 2 MESI		FINO A 3 MESI		FINO A 1 ANNO	
		Fino a mq 1	Superiore a mq 1	Fino a mq 1	Superiore a mq 1	Fino a mq 1	Superiore a mq 1	Fino a mq 1	Superiore a mq 1
Per conto altrui (Euro x mq)	Cat. Normale	6,941	8,676	13,882	17,352	20,823	26,028	69,41	86,76
	Cat. Speciale	17,3525	21,69	34,705	43,38	52,0575	65,07	173,525	216,90
Effettuata dall'impresa (Euro x mq)	Cat. normale	3,4705	4,338	6,941	8,676	10,4115	13,014	34,705	43,38
	Cat. speciale	8,67625	10,845	17,3525	21,69	26,0275	32,535	86,7625	108,45

b) realizzata in luoghi pubblici o aperti al pubblico con diapositive, proiezioni luminose o cinematografiche effettuate su schermi o pareti riflettenti:
Euro **4,34** per ogni giorno e fino a 30 giorni / Euro 2,17 per ogni giorno successivo.

PUBBLICITÀ VARIA (art. 15)

Striscioni trasversali di superficie sup. ad 1 mq: per ogni periodo di 15 gg. o frazione e per mq	Euro 26,34 cat. normale / Euro 65,85 cat. speciale
Con aeromobili mediante striscioni, scritte, ecc. : per ogni giorno	Euro 104,12
Con palloni e simili: per ogni giorno	Euro 52,06
Distribuzione di volantini o altro materiale pubblicitario: ogni giorno/ per persona	Euro 4,34
Con apparecchi amplificatori e simili: ogni giorno/per punto pubblicità	Euro 13,01

Nell'ambito del territorio comunale sono state individuate le località comprese nella "categoria speciale".