



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale in

Economia e Gestione delle Arti e delle Attività  
Culturali

Tesi di Laurea

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

# Organizzazione di eventi nei musei

Pianificazione e rendicontazione di alcuni  
casi presso la François Pinault Foundation

## **Relatore**

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

## **Correlatore**

Ch.ma Prof.ssa Stefania Portinari

## **Laureando**

Susanna Fabris  
Matricola 816408

## **Anno Accademico**

**2011/ 2012**

*A Stefano,  
naturalmente*

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>p.5</b>
<b>CAPITOLO PRIMO: IL MUSEO DELLA CONTEMPORANEITÀ</b>	<b>p.9</b>
1.1 Il museo: una realtà complessa	p.10
1.1.1 Cenni al concetto di mission di un museo	p.13
1.2 Il museo oggi: la specificità della contemporaneità	p.16
1.2.1 Sviluppi recenti del museo d'arte contemporanea	p.20
1.3 Il museo e il suo pubblico	p.21
1.4 L'offerta variegata	p.26
<b>CAPITOLO SECONDO: L'ORGANIZZAZIONE DI EVENTI NEI MUSEI</b>	<b>p.29</b>
2.1 I musei come organizzatori di eventi	p.30
2.1.1 L'evento: Componenti e caratteristiche	p.30
2.1.2 Specificità dell'evento culturale	p.33
2.2 Organizzare un evento culturale: fasi	p.34
2.2.1 Ideazione	p.36
2.2.2 L'attivazione	p.38
2.2.3 La pianificazione	p.41
2.2.4 Chiusura e valutazione	p.45
2.3 Gli eventi come strumento di marketing	p.45
2.3.1 Cenni al marketing per l'arte e per le organizzazioni culturali	p.46
2.3.2 Cenni al marketing relazionale delle produzioni culturali	p.50
2.3.3 Considerazioni dell'organizzazione di eventi nell'ottica del marketing relazionale	p.55
2.3.4 Cenni al Marketing esperienziale	p.57
2.3.5 Pensare agli eventi in un'ottica di marketing esperienziale	p.59

2.4 L'evento come mezzo di comunicazione	p.60
--	------

**CAPITOLO TERZO: GLI EVENTI ORGANIZZATI PRESSO  
PALAZZO GRASSI PUNTA - DELLA DOGANA** **p.63**

3.1 Cenni storici e introduzione alla realtà di Palazzo Grassi – Punta della Dogana François Pinault Foundation	p.64
3.1.1 Attività	p.69
3.2 Gli eventi: eventi culturali ed eventi privati	p.71
3.2.1 Eventi culturali	p.72
3.2.2 Eventi privati	p.73
3.3 L'organizzazione di un evento culturale: “L’Opera Parla”	p.80
3.3.1 Come nacque L’“Opera Parla”: l’ideazione	p.80
3.3.2 Dall’ideazione, all’attivazione	p.83
3.3.3 Pianificazione: realizzare L’“Opera Parla”	p.91
3.3.4 La valutazione per concludere	p.95
3.4 L'organizzazione di un evento culturale: gli “Incontri con gli artisti”	p.97
3.4.1 Ideazione degli “Incontri con gli artisti”	p.98
3.4.2 Fase dell’attivazione e analisi di fattibilità	p.102
3.4.3 La pianificazione degli “Incontri con gli artisti”	p.110
3.4.4 Il processo di valutazione finale	p.114
3.5 L'organizzazione di un evento privato: “ANDO for VENINI”	p.115
3.5.1 L’azienda Venini S.p.A. e il rapporto instaurato con Palazzo Grassi	p.116
3.5.2 La collaborazione Ando – Venini e il vaso “ANDO”	p.117
3.5.3 Come nasce l’idea dell’evento “ANDO for VENINI” a Palazzo Grassi	p.118
3.5.4 Analisi di fattibilità e attivazione per “ANDO for VENINI”	p.124
3.5.5 La pianificazione di “ANDO for VENINI”	p.132
3.5.6 La valutazione dei risultati raggiunti	p.142



<b>CAPITOLO QUARTO: ANALISI DI PALAZZO GRASSI S.P.A. COME ESEMPIO DI AZIENDA – MUSEO, RENDICONTAZIONE E DIMENSIONE ECONOMICO - FINANZIARIA</b>	<b>p.144</b>
4.1 Il modello di bilancio dell'azienda – museo	p.145
4.1.1 Lo Stato Patrimoniale dell'azienda museale	p.147
4.1.2 Il Conto Economico dell'azienda museale	p.151
4.1.3 La Nota Integrativa per l'azienda museale	p.154
4.1.4 La “Relazione sulla missione”	p.161
4.2 Analisi del bilancio di Palazzo Grassi S.p.A. e considerazioni sulla sua dimensione economico – finanziaria	p.167
4.2.1 Aspetti emergenti dall'analisi dei documenti di bilancio: lo Stato Patrimoniale	p.168
4.2.2 Aspetti emergenti dall'analisi dei documenti di bilancio: il Conto Economico	p.173
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>p.177</b>
<b>BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA</b>	<b>p.184</b>

## INTRODUZIONE

Il presente elaborato vuole dedicarsi all'analisi delle attività di pianificazione e rendicontazione, inerenti all'organizzazione di eventi nell'ambito dell'*istituto - museo d'arte contemporanea*, attraverso lo studio e l'analisi di casi concreti realizzati presso Palazzo Grassi e Punta della Dogana – François Pinault Foundation a Venezia.

Da ormai qualche decennio, infatti, i musei a livello internazionale si stanno evolvendo verso la delineazione di una forma innovativa, che muove dalla tradizionale accezione di *museo* come “contenitore” di beni di importante valore e interesse per la collettività, arricchendosi sempre più nella considerazione di altre prospettive, precedentemente ignorate dalla realtà museale.

Tra queste, il museo si sta attribuendo la facoltà di proporre una variegata serie di iniziative ed attività, dal carattere comunque educativo, ma anche coinvolgente, attrattivo ed innovativo: le proposte didattiche, l'organizzazione di seminari e percorsi tematici, concerti, proiezioni di film, ed anche l'organizzazione di eventi, di carattere più o meno convenzionale, per la quale lo spazio si offre ad essere utilizzato come *location* prestigiosa impregnata di significati.

In questo contesto all'interno dell'istituto museo viene ad assumere importanza rilevante la dimensione dei progetti speciali e degli eventi collaterali che affiancano e completano l'attività principale di gestione della collezione.

Questo fenomeno è interpretabile come un risultato derivante da una spinta congiunta di forze ramificate e differenti. Nel contesto sociologico della realtà del XXI secolo, il museo, come istituto rivolto all'educazione e alla promulgazione del sapere, è chiamato a ridefinire il suo ruolo in una società in perpetuo mutamento ed evoluzione.

La modalità di concepire e percepire il sapere, la conoscenza, il tempo libero, da parte dell'individuo sta mutando, in relazione a fattori come la velocizzazione, la necessità di alimentarsi di sensazioni, la percezione frammentata dell'esperienza vissuta come effimera, superficiale, emozionante.

Formato ed educato dalla società dell'informazione, è il pubblico stesso che chiede al museo una configurazione meno autoritaria e più democratica, al fine di conseguire una formulazione partecipata e condivisa dell'offerta museale.

Percepibile e considerabile come conseguenza e sintomo del suddetto cambiamento è la centralizzazione delle funzioni di valorizzazione e di fruizione tra le attività museali, affiancate e non sovrastate da quelle canoniche di tutela e conservazione (che rimangono funzioni di vitale importanza dell'*istituto – museo*), confermate da provvedimenti in ambito legislativo a livello nazionale ed internazionale, che pongono la necessità di aprire all'esterno il bene culturale, per renderlo un'esperienza condivisibile a livello universale e arricchibile da una proposta culturale innovativa, studiata ed appositamente costruita in modo da amplificarne il senso.

A livello concatenato si considera anche dunque la necessità di ricorrere alle discipline dell'ambito economico – aziendalistico, per il quale il museo, come azienda, deve garantire la sua auto sussistenza economico – finanziaria, anche attraverso il superamento dell'auto – referenzialità facendosi motivo d'attrattiva e ricostruendo così il suo rapporto con il pubblico, in un meccanismo di centralizzazione della figura del consumatore.

Per le organizzazioni culturali da questa situazione consegue una tendenza a configurare una dimensione progettuale, per la quale, tutte le iniziative si delineano come progetti con un'espansione spazio – temporale ben definita.

In quest'ottica, il presente elaborato si propone di analizzare le finalità e la struttura dell'evento culturale organizzato dai musei, volendo anche percorrere quelli che sono gli spunti più significativi di organizzazione di eventi e *project management* offerti dalla letteratura.

Si mette in luce come l'entrata dell'evento, all'interno della struttura museale, possa leggersi come il risultato delle spinte convergenti suddette, che provengono dunque da diverse direzioni, come l'avvalersi da parte dei musei di strumenti e mentalità di marketing con cui prima non si misurava, o la tensione verso la valorizzazione del bene culturale e l'apertura di questo alla fruizione da parte del pubblico, per adempiere al completamento del suo significato, e ancora dalla necessità del museo di ripensare a sé stesso, al proprio posizionamento nella nostra società e alla propria valenza simbolica, per poter conformarsi come piattaforma di incontro a livello sociale.

In particolare ci si soffermerà sull'analisi di un caso specifico come Palazzo Grassi e Punta della Dogana – François Pinault Foundation a Venezia, attiva sul territorio al fine di promuovere l'Arte Contemporanea a livello internazionale.

Dall'anno 2009 effettivamente attiva come congiunta nelle due sedi che la compongono, Palazzo Grassi ha realizzato in questi anni quattro esposizioni tra l'uno e l'altro edificio.

Il nostro intento è quello di considerare Palazzo Grassi, sia dal punto di vista istituzionale come François Pinault Foundation, sia da quello aziendalistico come Palazzo Grassi S.p.A., e cioè un museo che si dedica alla proposta di attività correlate e “collaterali” alla centrale attività espositiva, in particolare parlando dell’organizzazione di eventi.

Quest’istituzione veneziana è un esempio concreto di quanto l’offerta museale possa subire un processo di diversificazione, concretizzandosi nella proposta di incontri, approfondimenti tematici, proiezioni cinematografiche e sede di concerti, e appuntamenti per tutte le età.

Ci si propone dunque, di attuare un’analisi di questa realtà museale introducendo qualche cenno alla sua struttura, alla *mission* e alla delineazione delle attività principali, per poi concentrarsi su quella che è l’organizzazione di alcuni esempi significativi di eventi realizzati.

Considerando la variegata natura degli eventi messi in opera, si è deciso di presentare diverse proposte, due di natura culturale che stanno avendo un buon riscontro e una costanza a livello organizzativo: il progetto l’“Opera Parla”, attivato dal 2010, che costituisce un esempio innovativo a livello di ideazione e che ha creato una buona piattaforma di sviluppi per un rapporto concreto di interazione tra l’apparato universitario della città di Venezia, il museo, e i cittadini; poi si è considerato l’esempio dei più attrattivi “Incontri con gli artisti”, nell’ambito dei quali l’istituzione invita un artista della collezione Pinault a confrontarsi pubblicamente in un dialogo con un importante personalità della scena museale italiana. Per quanto riguarda invece la sfera degli eventi di natura privata si è esaminato il percorso di realizzazione di un progetto come “ANDO for VENINI”, il quale offre degli spunti interessanti per mostrare dei nuovi paradigmi di collaborazione che si possono intrattenere tra museo e azienda, e si spingono verso l’instaurazione di *partnership* da cui trarre vicendevoli vantaggi positivi.

Di questi casi ci si propone di analizzare e ricostruire il paradigma organizzativo (sulla base di diverse informazioni fornite dallo staff di Palazzo Grassi) guardando alle fasi che riguardano il processo di concretizzazione dell’evento, dall’ideazione, l’attivazione, la pianificazione fino alla realizzazione, fornendo dettagli relativi alle scelte inerenti all’apparato contenutistico, gli obiettivi, le analisi, le tempistiche e la rispettiva dimensione economica.

Infine si è ritenuto necessario, al fine di fornire una visione dell’istituzione a tutto tondo, dedicarsi all’analisi di Palazzo Grassi considerato nella sua natura privata di società per

azioni, studiando il suo bilancio d'esercizio in ordine da far emergere dalla sua dimensione economico – finanziaria gli aspetti più significativi e caratterizzanti di questo specifico esempio di azienda museale.

## Capitolo 1

---

### IL MUSEO DELLA CONTEMPORANEITÀ

## 1.1 Il museo: una realtà complessa

Quando si parla di “**museo**” ci si riferisce ad una realtà eterogenea, un organismo comprensivo di varie sfaccettature non facilmente riconducibile ad un’unica definizione.

Durante la visita ad un museo spesso non si ha la capacità di cogliere con quante diverse dimensioni si viene a contatto: dal momento in cui si varca la soglia di un museo, infatti, si entra in un mondo complesso, a livello di significati e di valori, che sul piano strutturale si risolve però in modo semplice, che si identifica con tutto ciò che in esso è tangibilmente percettibile<sup>1</sup> come lo spazio da cui è ospitato, la collezione che gli appartiene, il pubblico che lo fruisce, il personale che lo gestisce.

I valori che racchiude la configurazione museale vanno però oltre ciò che del museo si può “vedere”, essendo questo un luogo in cui la dimensione materiale e immateriale comunicano e interagiscono costantemente, mettendo in azione una trama di scambi tra l’apparato culturale e concettuale, il suo valore sociale e gli aspetti pratici della sua gestione. Il museo non è solo un prezioso luogo d’eccellenza adibito ad ospitare parti del patrimonio storico e artistico universale, ma ha anche un compito rilevante a livello sociale di comunicatore ed educatore della collettività, creatore e divulgatore di conoscenze.

La definizione di museo che l’ICOM (*International Council Of Museums*) ha inserito nel suo statuto nel 1975<sup>2</sup>, si propone di restituire un’immagine universalmente valida e di raccogliere tutti questi aspetti, specificando le sue attività e funzioni principali: “Un’istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio dell’umanità e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che compie ricerche sulle testimonianze materiali e immateriali dell’umanità e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e soprattutto le espone, per fini di studio, di educazione e diletto”<sup>3</sup>.

Questa definizione chiarisce preliminarmente i caratteri fondanti dell’istituzione museale: il fatto di essere “un istituto permanente” che ha per vocazione quindi una dimensione temporale senza un termine definito, degna delle opere che contiene che hanno un valore

---

<sup>1</sup> M.V. Marini Clarelli, *Che cos’è un museo*, Le bussole Carocci, 2005, p.11.

<sup>2</sup> *Ivi*, p. 11.

<sup>3</sup> “A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment”, Icom statutes, article 3, section 1, (<http://icom.museum/who-we-are/the-organisation/icom-statutes/3-definition-of-terms.html#sommairecontent>).

duraturo; istituita con una propria autonomia e struttura delineata, “senza scopo di lucro”, “aperta al pubblico”, quindi al servizio della fruizione e della collettività. Inoltre vengono esposte come principali funzioni del museo quelle di “ricerca sulle testimonianze materiali e immateriali dell’umanità”, che si esplicano in quelle che sono le sue attività principali, quindi i mezzi che permettono il raggiungimento dei suoi scopi ultimi “di studio, educazione e diletto”. Il museo infatti “acquisisce” (azione che esprime il potenziale di sviluppo ed evoluzione della sua collezione), “conserva” le opere (che gli appartengono garantendone la loro durabilità e fruibilità alle generazioni future), “comunica” le sue attività, la sua offerta, le sue iniziative, (perché è chiamato a raggiungere un destinatario al quale deve relazionarsi in termini di trasparenza ed attrazione) e infine dunque “espone” proprio per rendere possibile questo ultimo, ma non meno rilevante tassello della fruizione, coronando il senso dell’attività museale<sup>4</sup>.

Da questa definizione<sup>5</sup> emerge come alla base delle attività del museo vi siano tutela, intesa come ogni attività “diretta a riconoscere e, conservare e proteggere i beni culturali e ambientali” e valorizzazione, entrambe azioni dirette a “migliorare le condizioni di conoscenza e conservazione dei beni culturali e ambientali e ad incrementarne la fruizione”<sup>6</sup>, secondo le definizioni che sono leggibili nel d.lgs.112/98<sup>7</sup>.

Il Codice dei Beni Culturali (d.lgs. 42/04), che racchiude la disciplina legislativa italiana in materia, afferma all’art.3 che “la tutela consiste nell’esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette, sulla base di un’adeguata attività conoscitiva, ad individuare i beni costituenti il patrimonio culturale ed a garantirne la protezione e la conservazione per fini di pubblica fruizione”, mentre per quanto riguarda la valorizzazione, questa compare tanto all’art. 6 del Codice, quanto agli art. 111 e seguenti. Secondo il primo, dedicato alla “valorizzazione del patrimonio culturale”, essa “consiste nell’esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura”<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> F. Donato, A. Visser Travagli, *Il museo oltre la crisi*, Mondadori Electa, Bologna 2010, p. 27.

<sup>5</sup> Più riduttiva appare invece quella fornita dalla legislazione italiana all’art.101 del Codice dei beni culturali e del paesaggio (d.lgs. 42/04), che prende ispirazione da quella dell’Icom, omettendo però alcune su importanti componenti: “Una struttura permanente, che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio”.

<sup>6</sup> P. Ferrarese, *Brevi note di management delle organizzazioni museali*, Cafoscarina, Venezia 2010, p.10.

<sup>7</sup> Cfr. D.lgs. 112/98.

<sup>8</sup> <http://www.veneto.beniculturali.it/tutela-strumenti-e-risorse/tutela-definizioni-e-concetti-nel-codice-dei-beni-culturali-e-del-paesaggio>



Anche il Testo Unico per i beni culturali e ambientali<sup>9</sup> definisce il museo come una struttura “comunque denominata organizzata per la conservazione, la valorizzazione, la fruizione pubblica di raccolte di beni culturali”<sup>10</sup>.

Si accoglie dunque l’interpretazione per la quale tutela, valorizzazione e fruizione, anche se non esplicitamente espresse all’interno della definizione internazionalmente riconosciuta dell’ICOM, sono le attività che caratterizzano primariamente l’azione museale e la sua ragion d’essere come istituzione autonoma.

Il museo come fin qui delineato, appare necessariamente non completo nella determinazione del sua unica componente culturale, e deve essere affiancato e completato dalla sua dimensione economica, che non compromette il perseguimento del fine ultimo per il quale il museo è costituito, ma anzi determina la condizione necessaria all’adempimento degli scopi istituzionali. Per questo, in un museo, dimensione economica e culturale possono e devono convivere armonicamente, in modo complementare.

L’**azienda museo** è l’ordine economico dell’istituto museo, e si riferisce a tutte le attività di carattere prettamente economico, dalla gestione alla rendicontazione, che stanno alla base e permettono l’esecuzione delle altre attività di carattere culturale.

Il primo passaggio da cui un museo non può prescindere è l’accettazione di questa sua duplice realtà, e la prima sfida da affrontare è dunque la conciliazione di attività per natura sostanzialmente differenti, ma non per questo necessariamente contrastanti, ma anzi funzionali l’una con l’altra al reciproco completamento. Dal momento in cui un museo fuoriesce dal limite della vocazione esclusiva alla tutela per prendere consapevolezza della portata del suo potenziale comunicativo ed educativo, si configura come un’istituzione non fine a sé stessa, ma al servizio della comunità, e accoglie la valorizzazione e la fruizione tra le sue attività principali.

In questo senso il museo può diventare anche motivo di sviluppo, a livello economico e sociale, creando un incremento delle conoscenze e dell’educazione.<sup>11</sup>

Si fa necessaria, a questo punto l’inclusione di capacità manageriali e gestionali, dal momento in cui queste attività implicano la gestione di risorse, la necessità di intessere relazioni con soggetti esterni di carattere economico – finanziario, l’inserimento in un’arena competitiva<sup>12</sup>, e ci si appropria delle logiche dell’aziendalizzazione, per le quali si

---

<sup>9</sup> Cfr. D. Lgs. 490/99, art.99.

<sup>10</sup> P. Ferrarese, *Brevi note di management ...*, op. cit., p. 14.

<sup>11</sup> F. Donato, A. Visser Travagli, *Il museo oltre la crisi*, op. cit. p.132.

<sup>12</sup> P. Ferrarese, *Brevi note di management ...*, op. cit., p.20.

tende ad adempiere al fondamentale obiettivo del raggiungimento di condizioni di equilibrio economico al fine di garantire al proprio operato la sostenibilità economica a lungo termine di cui necessita.

Porre al centro del proprio paradigma amministrativo il principio dell'economicità ha diversi significati per l'azienda museo: da un punto di vista contabile significa raggiungere gli equilibri economico – reddituale, economico – patrimoniale e finanziario – monetario; da un punto di vista gestionale significa conseguire un efficiente impiego delle risorse al fine di un efficace raggiungimento dei risultati, ed inoltre significa dare garanzia di durabilità ed autonomia all'azienda<sup>13</sup>.

Un museo orientato al mercato, in questi termini, non deve per forza ricalcare la forma di un'istituzione orientata al profitto o concentrata sul perseguimento di risultati in termini esclusivamente quantitativi, ma ha anzi la possibilità di portare avanti in autonomia gli obiettivi qualitativi, il programma culturale che vuole conseguire, in modo da venire a costituire origine di generazione di plurali valori, dal punto di vista economico, culturale, etico e sociale, e diventare motivo d'attrattiva in termini costruttivi per la collettività.

Nella prospettiva attuale, educazione e mercato non sono due forze contrapposte, il superamento di questa visione bipolare trova anzi nuove ragioni d'essere nello sviluppo di innovative tendenze e percorsi da intraprendere, nella creazione di un nuovo modello e del coinvolgimento dei cittadini.

Da quanto è stato affermato, emerge la necessità di definire il museo come un organismo che, nell'adempire alla sua dimensione aziendale e al suo ruolo di educatore al servizio della collettività, nel commisurare le risorse disponibili, deve fronteggiare delle sfide, che si risolvono principalmente nella definizione di una propria identità, nell'assicurarsi un ampio spettro di pubblico di visitatori, e nel riuscire a garantirsi l'autosufficienza a livello economico – finanziario nel lungo periodo<sup>14</sup>.

### 1.1.1 Cenni al concetto di *mission* di un museo

Nel considerare il museo dal punto di vista della sua dimensione economica, quindi dell'apparato aziendalistico di cui è composto oltre a quello istituzionale, non si può

---

<sup>13</sup> Ivi, p.21.

<sup>14</sup> N. Kotler e P. Kotler, *Marketing dei musei*, Einaudi, Torino 2004, p.39.

prescindere dal dover considerare le regole e le modalità di pensiero appartenenti al mondo del management.

Se anche il museo può essere valutato come un'azienda, analizzando le operazioni che compie dal punto di vista gestionale, nel perseguimento delle proprie attività, allora proprio come azienda dovrà munirsi degli strumenti che la sfera dell'economia aziendale offre e declinarli alle proprie specificità di azienda culturale, spesso delicate e fragili che necessitano di una cura particolare per essere preservate e garantite nella propria integrità.

Una rilevanza esclusiva assume in quest'ottica la necessità di definire il museo nella sua identità primaria, in quello che è il cuore di tutte le sue iniziative e le sue attività, dunque procedere alla formulazione di quello che in linguaggio manageriale viene definita come la *mission* di un'organizzazione.

Per un museo, che deve coordinare una molteplicità di componenti differenti e soddisfare variegate aspettative, si presenta come necessità primaria, quella di fornirsi di una coerenza di pensiero e azione, per far fronte a questa complessità<sup>15</sup>.

La *mission* rappresenta dunque l'orientamento di fondo, le finalità e gli obiettivi di base che raffigurano per l'azienda l'identità fondante e primaria.

Nella considerazione di un'azienda culturale, il centro delle sue finalità sarà dunque la culla contenitore dei valori culturali insiti nelle motivazioni che ne segnano l'esistenza stessa.

Nonostante il marchio così pregnante, definire la *mission* non è di così facile attuazione, dal momento in cui è importante che questa prenda in considerazione, in una enunciazione succinta, chiara e concreta, le motivazioni per cui un'azienda sussiste, a chi si rivolge la sua attività, chi ne detiene la *governance*, da chi è gestita e con che risorse, e infine quale è il suo contesto di riferimento<sup>16</sup>.

I diversi aspetti concernenti l'attività museale trovano qui un minimo comun denominatore che restituisce coerenza<sup>17</sup> ad una realtà multi – sfaccettata e multi – significativa; formulare una *mission* presume un processo complesso che presuppone la capacità di guardare alla realtà aziendale a livello integrale, considerando in particolare l'importanza della storia passata per interpretare il presente come il risultato di un percorso, in cui sono rintracciabili gli obiettivi che muovono l'attività<sup>18</sup>. Inoltre anche la considerazione del

---

<sup>15</sup> *Ivi*, p.40.

<sup>16</sup> F. Dainelli, *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, Franco Angeli, Milano 2007, p.81.

<sup>17</sup> P. Paoli, *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali*, Franco Angeli, Milano 2006, p.53.

<sup>18</sup> F. Dainelli, *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, op. cit., p.81.

contesto di riferimento e delle proprie risorse interne possono aiutare a definire la propria identità.<sup>19</sup>

Se la *mission* guarda ad una prospettiva di lungo periodo, ed accompagna di fondo tutta la vita e il percorso dell'organizzazione, la *vision* vuole invece tradurre in termini di medio periodo gli obiettivi teorici di base, concretizzandoli in azioni strategiche di carattere più immediato e tangibile. La ***vision*** è dunque la rappresentazione di obiettivi intermedi e costituisce ciò che l'organizzazione deve realizzare per giungere al conseguimento della *mission*<sup>20</sup>.

Il documento in cui la *mission* viene espressa e formalizzata è il ***mission statement***, per il quale anche nell'ambiente museale si sta diffondendo la pratica di elaborare e rendere pubblica l'elaborazione di una forma testuale in cui vengano espressi questi contenuti, anche per adempiere ad importanti impegni di trasparenza e *accountability*.

Un esempio calzante in questo senso può essere fornito dal Museum of Modern Art di New York, il quale nel suo sito istituzionale dedica uno spazio proprio a questo scopo<sup>21</sup>, qui

---

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> P. Paoli, *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali*, Franco Angeli, Milano 2006, p.54.

<sup>21</sup> <http://www.moma.org/about/index>:

#### **“Mission Statement**

Founded in 1929 as an educational institution, The Museum of Modern Art is dedicated to being the foremost museum of modern art in the world.

Through the leadership of its Trustees and staff, The Museum of Modern Art manifests this commitment by establishing, preserving, and documenting a permanent collection of the highest order that reflects the vitality, complexity and unfolding patterns of modern and contemporary art; by presenting exhibitions and educational programs of unparalleled significance; by sustaining a library, archives, and conservation laboratory that are recognized as international centers of research; and by supporting scholarship and publications of preeminent intellectual merit.

Central to The Museum of Modern Art's mission is the encouragement of an ever-deeper understanding and enjoyment of modern and contemporary art by the diverse local, national, and international audiences that it serves.

To achieve its goals The Museum of Modern Art recognizes:

- That modern and contemporary art originated in the exploration of the ideals and interests generated in the new artistic traditions that began in the late nineteenth century and continue today.
- That modern and contemporary art transcend national boundaries and involve all forms of visual expression, including painting and sculpture, drawings, prints and illustrated books, photography, architecture and design, and film and video, as well as new forms yet to be developed or understood, that reflect and explore the artistic issues of the era.
- That these forms of visual expression are an open-ended series of arguments and counter arguments that can be explored through exhibitions and installations and are reflected in the Museum's varied collection.
- That it is essential to affirm the importance of contemporary art and artists if the Museum is to honor the ideals with which it was founded and to remain vital and engaged with the present.
- That this commitment to contemporary art enlivens and informs our evolving understanding of the traditions of modern art.

quale è possibile leggere con assoluta trasparenza da parte dell'organizzazione, l'enunciazione del suo ruolo come *educational institution*, il credo della stessa nel perseguire i propri obiettivi di promulgazione dell'arte del nostro secolo, con il proposito di volere essere il più importante museo d'arte contemporanea del mondo (“*being the foremost museum of modern art in the world*”). Viene espressa la consapevolezza della propria storia (è un museo antico nella cronologia americana, e ciò viene ribadito dalla specificazione della data della sua fondazione) e del proprio contesto, l'enunciazione delle rispettive risorse a cui la *mission* si può appellare nello svolgere la propria attività, con una centralizzazione del valore della collezione (“*a permanent collection of the highest order*”) attorno a cui ruotano le attività che il museo mette in opera e persegue, ma anche dei lavoratori interni indicati come “*staff*”<sup>22</sup>.

Mentre all'estero, in particolar modo nei paesi anglosassoni questa prassi è entrata all'interno del *modus operandi* dell'azienda – museo<sup>23</sup>, questa abitudine deve ancora trovare larga attuazione presso i musei italiani, soprattutto in quelli di natura pubblica<sup>24</sup>.

## 1.2 Il museo oggi: la specificità della contemporaneità

La presa di coscienza della necessità di introdurre regole provenienti dal mondo aziendalistico al fine di gestire al meglio le proprie attività, è un fenomeno di recente avvenimento per la politica dei musei italiani, che si è verificato come passaggio successivo al graduale cambiamento gestionale della pubblica amministrazione tra gli anni Novanta e i primi dieci anni del Duemila; l'introduzione delle logiche manageriali per l'amministrazione degli istituti museali, è un processo che si è mosso dunque, all'interno di questo contesto<sup>25</sup>.

- 
- That to remain at the forefront of its field, the Museum must have an outstanding professional staff and must periodically reevaluate itself, responding to new ideas and initiatives with insight, imagination, and intelligence. The process of reevaluation is mandated by the Museum's tradition, which encourages openness and a willingness to evolve and change.

In sum, The Museum of Modern Art seeks to create a dialogue between the established and the experimental, the past and the present, in an environment that is responsive to the issues of modern and contemporary art, while being accessible to a public that ranges from scholars to young children.”

<sup>22</sup> B. Sibilio Parri, *Responsabilità e performance nei musei*, FrancoAngeli, Milano 2007, p.48.

<sup>23</sup> Altri esempi possono essere la Solomon R. Guggenheim Foundation

<http://www.guggenheim.org/guggenheim-foundation/mission-statement>, o la Tate Modern [http://www.tate.org.uk/about/freedomofinformation/Acquisitions\\_and\\_Disposals\\_Policy.pdf](http://www.tate.org.uk/about/freedomofinformation/Acquisitions_and_Disposals_Policy.pdf).

<sup>24</sup> F. Dainelli, *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, op. cit., p. 82.

<sup>25</sup> F. Donato, A. Visser Travagli, *Il museo oltre la crisi*, op. cit., p.36.

Parallelamente, per quanto riguarda la configurazione museale, un altro cambiamento che ha visto messi in discussione gli aspetti concettuali tradizionali dell'assetto del museo come istituzione, è avvenuto in modo graduale negli ultimi anni.

Il museo da luogo chiuso, inaccessibile, dedicato in esclusiva alla conservazione e alla tutela dei beni culturali, diventa un “luogo aperto”<sup>26</sup>, che vuole garantire l'accesso alla conoscenza e alla cultura riuscendo a costituire motivo d'attrattiva non solo per il pubblico che già frequenta i luoghi d'arte, ma anche per un pubblico potenziale, per quella fascia di popolazione che non ha ancora introdotto il museo all'interno per passare il tempo libero o per studiare e accrescere le proprie conoscenze, “il museo così si trasforma in un centro vivo di produzione della cultura e di diffusione della conoscenza, in un crocevia della comunicazione e interazione attiva del pubblico, in un luogo generatore di emozioni e di esperienze”<sup>27</sup>.

La definizione di museo è gradualmente cambiata da “funzionale” alle attività canoniche di conservazione per garantire l'educazione della società, a “finalizzato” per il pubblico, che possa imparare e divertirsi<sup>28</sup>.

Il cambiamento deriva da tendenze già sviluppate nelle esperienze di museologia anglosassone, mentre nel nostro paese è proceduto in modo lento e discontinuo in linea con le altre esperienze considerando per esempio l'ambito legislativo, per quanto riguarda i beni culturali.

Questo nuovo museo viene anche definito “**museo relazionale**”<sup>29</sup> enfatizzando il suo carattere di centro propulsore di nuove trame relazionali, che definiscono il motivo fondante dell'innovazione.

I fattori di cambiamento ai quali sarebbe possibile ricondurre questo fenomeno sarebbero in primis la comparsa di nuove professionalità che collaborano per la gestione di un museo, di figure che provengono da diverse esperienze, che sono coloro dai quali è gestito il cambiamento stesso, traducendosi nella proposta di un'esperienza innovativa, educativa, coinvolgente; rilevante è anche il diverso rapporto con il pubblico: riconoscere che

---

<sup>26</sup> Questa tendenza non viene da tutti percepita come un sintomo positivo, ma c'è anche chi la vede come anzi come una minaccia, che comporti una vera e propria crisi dell'istituto museale, compromettendo la natura elitaria dello stesso: “*Il museo foro, il museo aperto, quanto è stato scritto su queste formule tanto vaghe quanto generose? Aperto, come una ferita destinata ad infettarsi? Come una città occupata dall'esercito?*”, J. Clair, *La crisi dei musei*, Skira, Milano 2008, p. 35.

<sup>27</sup> F. Donato, A. Visser Travagli, *Il museo oltre la crisi*, op. cit., p.29.

<sup>28</sup> B. Barbosa e P. Quelhas Brito, *Do open day events develop art museum audiences?*, *Museum Management and Curatorship*, Vol. 27, February 2012, p.17.

<sup>29</sup> S. Bodo, *Il museo relazionale*, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino 2000, p. IX.

esistono diversi pubblici e che si differenziano per esigenze ed aspettative di diversa natura, ai quali è possibile offrire esperienze mirate e differenziate; vengono delineate inoltre quelle che sono definite “nuove voci” e “nuove narrative”<sup>30</sup>, riferendosi nel primo caso alla “naturale conseguenza della maggior consapevolezza acquisita dai musei nei confronti sia della molteplicità dei loro interlocutori attuali, sia del loro pubblico potenziale”, per la quale si inserirebbero nuovi criteri di valutazione lungo tutto l’arco della pianificazione, così da consentire un continuo processo di sperimentazione, analisi, verifica.

Con “sviluppo di nuove narrative” ci si riferisce, invece, ai nuovi modi di pensare alle collezioni e ai pubblici di riferimento e all’interazione tra queste due componenti.

Ciò che ha caratterizzato l’evoluzione della configurazione museale è stata una sempre maggiore apertura all’esterno: il museo nel portare a compimento la propria attività a livello sociale, deve necessariamente entrare in rapporto con realtà ed entità differenti, misurandosi con altre organizzazioni culturali, interlocutori politici, con il mondo dell’istruzione, con il contesto territoriale e ambientale: devono stabilire una rete di relazioni per le quali “possano coinvolgere non solo sistemi nei quali si produce la cultura, ma anche quelli in cui si creano le condizioni affinché essa si produca”<sup>31</sup>.

Nel tentativo di definizione di una realtà complessa come quella del museo contemporaneo, e del ruolo che investe nel contesto sociale in cui è inserito, si vuole prescindere da schemi precostituiti che hanno sempre caratterizzato gli studi analitici di museologia, per abbracciare un’innovativa definizione che vede il museo come un “**sistema di interpretazione**”<sup>32</sup>, e per il quale il museo “diventa il mediatore del rapporto collezione – pubblico, in una posizione non autoritaria, ma di dialogo, che mira a creare le condizioni perché si generi un meccanismo di produzione di significati (...) è il luogo dove si partecipa ad un’esperienza culturale”.

La domanda e i bisogni del pubblico stanno evolvendo, e il museo non può bloccarsi alla forma di un luogo di istruzione, ma deve diventare anche un posto di apprendimento e svago, orientato alla comunicazione e al coinvolgimento.

Il museo d’altronde, nel suo essere un istituto educativo, propone un’attività inerente al consumo di svago/tempo libero, dunque nell’attrarre i visitatori ad accedere alle sue sedi, si deve confrontare e competere con gli attori di questo mercato, il quale negli ultimi 20 anni

---

<sup>30</sup> *Ivi*, p.31.

<sup>31</sup> M.V. Clarelli, *Che cos’è un museo*, op. cit., p.104.

<sup>32</sup> *Ivi*, p.103.

è stato fortemente condizionato dall'influsso della tecnologia, che avvolgendo a tutto tondo la vita di ogni individuo, ha completamente trasformato non solo il modo di spendere il proprio tempo, ma anche quello di percepire la realtà, creando la parallela dimensione del "virtuale". Il mondo virtuale è diverso dal mondo fisico, in quanto prescinde dalla fisicità e diffonde informazioni in uno spazio non – fisico<sup>33</sup>. Questo fenomeno, anche definito come "il collasso del mondo fisico", ha messo in discussione il ruolo del museo all'interno della società contemporanea, quale luogo dedicato alla conservazione dell'autenticità e vincolato alla dimensione dell' "oggetto", valori che vengono messi in discussione nel contesto della cultura post – moderna dell' "informazione"<sup>34</sup>. Il pubblico con il suo nuovo stile di vita in perenne evoluzione, richiede indirettamente al museo una ridefinizione del suo approccio da luogo dedicato all'acquisizione e conservazione degli oggetti a luogo predisposto per innescare meccanismi e occasioni di interpretazione<sup>35</sup>.

Il compito del museo risulta quindi delineare una configurazione promiscua per la quale mantiene le canoniche funzioni di legittimante autoritario, simbolo della comunità e centro della cultura materiale, ma allo stesso tempo è chiamato ad una democratizzazione della sua proposta, formandola in un incontro interattivo con il pubblico, il quale chiede narrative ed esperienze multiple e multi – sfaccettate<sup>36</sup>.

Il museo è dotato in questo modo di sviluppare una nuova capacità attrattiva e la possibilità di aderire a logiche di mercato coerentemente e a supporto delle attività istituzionali, senza assumerle come fine ultimo, ma come mezzo indispensabile all'autosufficienza di lungo termine; "bisogna prendere atto che il museo sta nel mercato, è un attore del mercato (...) visto che per le opere e gli oggetti che espone attrae un pubblico disposto a pagare - non solo un biglietto, ma le spese di un viaggio e di un soggiorno - può essere in un certo senso considerato un ibrido, in quanto coniuga contemporaneamente le caratteristiche di un istituto del patrimonio e di un luogo di spettacolo"<sup>37</sup>.

Mentre nel lungo termine il museo è chiamato a delineare la sua configurazione rinnovata sulle esigenze dell'epoca postmoderna, nel breve termine è necessario che trovi

---

<sup>33</sup> C. Burton, C. Scott, *Museums: Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, International Journal of Arts Management, Volume 5, Number 2, Winter 2003, p.58.

<sup>34</sup> *Ibidem*.

<sup>35</sup> *Ivi*, p.59.

<sup>36</sup> *Ivi*, p.64.

<sup>37</sup> F. Donato, A. Visser Travagli, *Il museo oltre la crisi*, op. cit. p. 76.



posizionamento nel suo mercato di riferimento a fianco dei suoi *competitors* dell'industria del tempo libero, per distinguere la sua offerta e renderla potenzialmente attrattiva<sup>38</sup>.

Proprio dal momento in cui tende alla delineazione di un nuovo rapporto con i suoi visitatori, meno didattico e più interattivo, il museo valorizza il suo ruolo di grande comunicatore e si delinea nella sua forma maggiormente “inclusiva”, mettendo in atto dei meccanismi di coinvolgimento per i quali vengono innescati dei processi di interpretazione, di costruzione delle conoscenze e di empatia con le opere d'arte del tutto innovativi: viene così a rispondere ad esigenze etiche, economiche e sociali<sup>39</sup>.

### 1.2.1 Sviluppi recenti del museo d'arte contemporanea

*“Da sempre l'arte, e sempre più oggi si configura come un linguaggio aperto,(...) esercitando la propria intima capacità trasformativa e restituendo qualcosa che sempre più è in bilico tra il discorso in senso proprio e l'oggetto artistico, sempre più lontano a sua volta dall'accezione tradizionale. Di tutto questo il luogo deputato alla visione e alla creazione dell'arte contemporanea non può non risentirne”<sup>40</sup>.*

Il **museo d'arte contemporanea**, si adegua perfettamente al dilagante fenomeno del cambiamento dell'assetto museale odierno, e ne costituisce in particolare il caso più esemplificativo perché proprio per sua natura connesso a meccanismi di tensione innovativa dinamica e produzione creativa<sup>41</sup>.

Se l'arte contemporanea è un fenomeno di interazione tra le diverse forze creative, sempre più lontana dall'accezione di arte che si aveva fino ad un secolo fa, e sempre più tendente ad una forma di ibridazione con il mondo della produzione, della moda, della creatività in senso lato, allora è naturale conseguenza la metamorfosi del museo d'arte contemporanea, come luogo d'eccellenza per la diffusione della conoscenza in questo ambito.

Le ragioni del cambiamento della forma del museo d'arte contemporanea sono quindi da ricercare nell'evoluzione dell'apparato concettuale dell'arte stessa.

Tendendo alla sperimentazione e alla commistione a livello contenutistico e formale senza freni né limiti, l'arte spinge per fuoriuscire dalle imposizioni spaziali e strutturali

---

<sup>38</sup> C. Burton, C. Scott, *Museums: Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, op. cit., p. 64.

<sup>39</sup> *Ivi*, p.130.

<sup>40</sup> A. Polveroni, *This is contemporary! Come cambiano i musei d'arte contemporanea.*, Franco Angeli, Milano, 2007, p.14.

<sup>41</sup> F. Poli, *Il sistema dell'arte dell'arte contemporanea*, Laterza Milano 2007, p. 122.

dell'apparecchio museale, che dovrà quindi adattarsi a questo cambiamento ampliando i propri orizzonti, anche in termini architettonici, le proprie iniziative, a livello di proposte ed attività culturali.

Il museo ha l'occasione di diventare ospite di progetti e attività che fino a poco tempo fa non sarebbero mai stati concepiti come parte integrante di una possibile offerta museale (concerti, conferenze, video, performance) a sottolineare la rilevanza dell'aspetto relazionale del contemporaneo universo artistico con cui il museo è portato a confrontarsi<sup>42</sup>.

E' proprio forse grazie a questo cambiamento che il museo si è reso capace di raggiungere un pubblico più ampio e variegato di quello confinato all'interno dei confini elitari imposti da un approccio più intellettualistico e conservatore.

Lo sviluppo dei musei d'arte contemporanea ha subito negli ultimi decenni un rilevante incremento, anche considerando un'analisi quantitativa, è possibile vedere come tutte le città sempre più desiderano far anche loro parte di questo fenomeno e possedere il loro museo d'arte contemporanea. In linea con lo sviluppo dell'interesse culturale del pubblico e del mercato artistico si è assistito alla nascita di nuovi musei in tutto il mondo dall'America, l'Europa, il Giappone e la Cina<sup>43</sup>.

Parlando in termini numerici, i musei d'arte contemporanea sono ad oggi circa un centinaio negli Usa, quaranta in Francia, cinquanta in Germania, venti in Inghilterra, dieci in Svizzera, Olanda, Belgio e Italia.

La fondazione dei musei ha ormai dimostrato una valenza che va oltre quella prettamente economica, più strettamente connessa al loro valore di *status symbol* culturale, tanto che è ormai affermazione condivisa quella che i musei sono venuti a costituire “le cattedrali” del nostro tempo.

### 1.3 Il museo e il suo pubblico

Pomian nel 1978<sup>44</sup>, analizza a livello antropologico il fenomeno del collezionismo e fa emergere come la tendenza a collezionare risieda nel significato di cui sono portatori i beni che si raccolgono e si custodiscono. Le cose, dal momento in cui si arricchiscono di

---

<sup>42</sup> A. Polveroni, *This is contemporary!*...op.cit., p. 15.

<sup>43</sup> F. Poli, *Il sistema dell'arte ...*, op. cit., p.122.

<sup>44</sup> M. L. Ciminelli, *D'Incanto in Incanto*, CLUEB, Bologna 2008, p.15.

significato, sono dette “semiofori”, proprio perché il loro valore non si sostanzia nell’utilità e nell’utilizzabilità, ma nella varietà di connessioni concettuali e semantiche che siano in grado di evocare.

Il senso di una collezione trova suo compimento, dunque, di fronte ad un pubblico di visitatori/osservatori per cui quei beni costituiscano un insieme multiforme e variegato di valori.

Per quanto riguarda le collezioni museali, queste dalla loro origine hanno visto un’evoluzione graduale nel proprio rapporto con il pubblico, che da ospite e spettatore di un messaggio preconstituito si è conformato in una figura interattiva, a cui viene attribuita la facoltà di cooperare alla creazione di un messaggio, alla realizzazione di un sistema di comunicazione.

Il visitatore – utente diventa il centro focale a cui rivolgere il pacchetto esperienziale di offerta del museo, che non consiste più solo nella visita alla collezione, ma in un’esperienza unica, personalizzabile, pluri – semantica, in cui la visita si posiziona al centro di un insieme di differenti servizi e iniziative.

Rivolgersi al pubblico come primo scopo significa, in primis voler orientare il proprio operato in un’ottica di *service management*<sup>45</sup>, e quindi essere in grado di offrire un pacchetto di servizi che soddisfino elevati standard di qualità, ma soprattutto saper comunicare il proprio vero ruolo, attraverso la valorizzazione della collezione, l’innovazione dell’offerta, la creazione di proposte di senso e di significato coerenti con la *mission* inerente e la specifica natura<sup>46</sup>.

Spaziare gli obiettivi in termini qualitativi oltre che quantitativi contribuisce a comunicare un ruolo di carattere educativo per la collettività e ad essere di conseguenza riconosciuti come tali dal proprio mercato di riferimento.

Il visitatore è infatti un cittadino consapevole, con cui è necessario intrattenere un dialogo costruttivo ed edificante, condividere la responsabilità della custodia del patrimonio culturale e del piacere derivante dalla sua fruizione, in un’ottica di orientamento verso la formazione civile.

Opinione condivisa in letteratura, inoltre, è che il visitatore inteso come insieme dei soggetti consumatori dell’esperienza museale, quindi il pubblico<sup>47</sup> non possa più essere

---

<sup>45</sup> S. Bagdadli, *Il museo come azienda*, Etas libri, 2007, p.81.

<sup>46</sup> F. Donato, A. Visser Travagli, *Il museo oltre la crisi*, op. cit., p.216.

<sup>47</sup> S. Bodo, *Il museo relazionale*, op. cit., p.32.; F. Donato, A. Visser Tavagli, *Il museo oltre la crisi*, op. cit., p.218; M. Clarelli, *Che cos’è un museo*, op. cit., p.17.

considerato a livello monolitico e massificato e sia ormai rimpiazzato dalla concettualizzazione dell'esistenza di un insieme di "pubblici" differenti e segmentati, in cui sono compresi quella categoria di visitatori cosiddetti "potenziali", nonché coloro che non sono utenti del museo, dal momento in cui questo non fosse ancora riuscito a raggiungerli, a comunicare loro la propria presenza o a farsi soggetto soddisfacente le loro esigenze e aspettative in termini di esperienza culturale. L'attività di segmentazione consiste nel riconoscere che ci sono dei gruppi omogenei all'interno del proprio mercato di riferimento a cui corrispondono relative caratteristiche e bisogni omogenei<sup>48</sup>, e che è possibile rispondere a livello specializzato e personalizzato con iniziative diversificate ad ogni esigenza.

Conoscere, analizzare e comunicare con il proprio mercato di riferimento, è pertanto un'attività cruciale per il successo e la sopravvivenza del museo inteso dal punto di vista di entrambe le sue anime, quella economica e quella culturale.

Considerando la soddisfazione del visitatore come prerequisito ineludibile per la sopravvivenza dell'attività museale, non solo allo scopo di raggiungere risultati di pubblico in termini quantitativi (il famigerato "numero di biglietti staccati al giorno"), questa è necessario che si faccia intercetratrice dei bisogni di cultura inespressi nella società e ne divenga interprete e propositrice<sup>49</sup>.

Il pubblico nel suo comportamento di consumo, cela delle motivazioni alla visita, la cui comprensione risulterebbe necessaria proprio al fine di investire e capitalizzare su questi punti strategici<sup>50</sup>. E' stato studiato e dimostrato come la componente dell'apprendimento sia infatti soltanto una delle spinte che attraggono il visitatore verso il museo, affiancate da forze come la volontà di interagire con altre persone, o di passare del tempo libero in modo differente con i propri amici e la propria famiglia. Per l'individuo contemporaneo, che deve qualificare il tempo dedicato allo svago attraverso attività che soddisfino totalmente le sue esigenze (in quanto il tempo libero è da considerarsi come una risorsa scarsa, che non va sprecata), emerge l'importanza della dimensione della "evasione" attraverso il consumo di arte ed eventi artistici: il museo offre l'occasione di rompere con la quotidianità, con la routine dettata dal lavoro e dalle altre attività della giornata<sup>51</sup>.

---

<sup>48</sup> F. Donato, A. Visser Travagli, *Il museo oltre la crisi*, op. cit., p.224.

<sup>49</sup> *Ivi*, pg. 219.

<sup>50</sup> M. Axelsen, *Using special events to motivate visitors to attend art galleries*, *Museum Management and Curatorship*, 2006, 21:3, p. 207.

<sup>51</sup> A. Slater, *'Escaping to the gallery' understanding the motivations of visitors to galleries*, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, December 2006, p.155.

Si conferma così la già espressa visione del museo come sistema di interpretazione, per il quale le attività di ordinamento, allestimento, la proposta di eventi culturali ed attività educative vengono ideate e realizzate attraverso una complessa azione di ascolto e di costruzione democratica della comunicazione.

Il riconoscimento dell'importanza dei propri interlocutori ha come diretta conseguenza quella di farli entrare all'interno della vita del museo, condizionandone direttamente le scelte di *management* che si mantiene coerente verso l'integrazione di obiettivi di performance inerenti alla dimensione quantitativa e qualitativa.

I punti fondamentali, quindi, in cui si gioca il rapporto museo – pubblico possono essere sintetizzati in<sup>52</sup>:

- Diversificazione del pubblico
- Fidelizzare i visitatori occasionali
- Intercettare e attirare i non – visitatori
- Cercare di diventare un'attrazione turistica all'interno del territorio
- Istituire programmi ed esperienze divertenti e appaganti

Prendendo in considerazione in particolare la realtà dei musei d'arte contemporanea, è possibile asserire come la stessa pratica di raggiungimento del pubblico da parte dei musei venga d'altronde messa in atto dall'arte contemporanea stessa, che, molto più di quanto accadeva in passato, attua un'azione di intercettazione del proprio pubblico e lo rende coprotagonista dell'opera<sup>53</sup>.

Il museo d'arte contemporanea coerentemente alla positiva tendenza delineata, che sta investendo il mondo delle istituzioni museali e culturali in genere, si afferma come luogo decostruente la propria connotazione elitaria, per diventare parte della proposta delle attività di occupazione del tempo libero.

Il boom del numero di musei d'arte contemporanea che hanno inaugurato l'inizio della loro attività negli ultimi decenni, è da alcuni stato considerato uno dei più indicativi sintomi della svolta culturale post – modernista, intendendo con questa la forma culturale della contemporaneità, per la quale ad un riconoscimento della cultura come composizione di diversi mondi comunicanti tra loro, corrisponde la ricomposizione tra cultura “alta” e

---

<sup>52</sup> N. Kotler e P. Kotler, *Marketing dei musei*, op. cit. p.53.

<sup>53</sup> A. Polveroni, *This is contemporary!*, op.cit., p.34.

popolare tipica dell'apparato concettuale moderno<sup>54</sup>. Dal momento infatti, in cui si è evoluto il fenomeno della “moda dell'arte”<sup>55</sup>, che dai ceti alti tende a dilagare verso i ceti medi, andare a visitare un'esposizione artistica è un fatto arricchito da un significato simbolico di appartenenza ad una manifestazione più allargata di natura socio – culturale<sup>56</sup>. La capacità attrattiva che esercitano i musei sulle masse non è raggiunta tanto grazie alla collezione permanente, quanto più da un tipo di fruizione legata al concetto di “occasione unica” o “evento irripetibile”, come generalmente accade per le mostre d'arte, che dagli anni Ottanta hanno sorpassato i musei in termini di capacità calamitante per il pubblico, fenomeno del quale i musei si sono fatti imitatori ed interpreti cominciando a dedicare una parte dei loro spazi al ricambio e all'innovazione, organizzando esposizioni temporanee. Alcuni studi hanno dimostrato come l'esperienza di visita del pubblico sia influenzata molto dal contesto, sia fisico, interno alla struttura museale, sia sociale e personale del singolo individuo che condiziona il suo modo di percepire il prodotto offerto; tra le motivazioni che attraggono il visitatore all'interno della struttura stimolando processi attrattivi e di fidelizzazione sarebbero valutati come molto importanti gli eventi speciali e i servizi di comfort alla visita<sup>57</sup>.

A fianco della realizzazione dell'evento espositivo, e coerentemente a questa iniziativa, focalizzando l'obiettivo della fidelizzazione del pubblico di visitatori, il museo ha l'opportunità quindi di dedicarsi ad iniziative innovative di organizzazione di eventi e progetti, per la quale non solo vengono soddisfatte le prerogative in termini di “unicità” che favoriscono una maggior attrattiva, ma offre inoltre la possibilità di approfondire i significati culturali della collezione, di risultare maggiormente invitante per gli sponsor, di

---

<sup>54</sup>“*Postmodernism' represents the contemporary cultural form taken by the long-developing popular recognition of the diverse worlds of cultures both without and within national societies, the connection of these worlds with markets and circuits of production and consumption, and the attractiveness of participating in these worlds as a consumer*”, M. Rouche, *Mega-events, culture and modernity: Expos and the origins of public culture*, The International Journal of Cultural Policy, 5:1, 1– 31, p.5.

<sup>55</sup> F. Poli, *Il sistema dell'arte ...*, op. cit., p. 138.

<sup>56</sup> Jean Clair, ancora, inquadra l'altra faccia della medaglia, il rischio di svuotamento di significato, che il dilagare dell'apertura dei musei evidenzia “*Il buco nero museale si nutre di ciò che distrugge, si accresce di tutti in materiali della civiltà che lo circondano. Negli anni Ottanta si costruiva un museo nuovo all'anno, oggi si costruisce all'incirca un museo nuovo al mese, lo si costruisce, talvolta lo si visita, suscitando l'orgoglio delle autorità locali e la soddisfazione dei curiosi. Per quanto ancora?*”. J. Clair, *La crisi dei musei*, op. cit. p. 76.

<sup>57</sup> M. Axelsen, *Using special events to motivate visitors to attend art galleries*, op. cit., p.208.

diventare un'occasione di *fund raising*, e soprattutto di costruire la dinamicità e vitalità che garantiscano il proprio successo.

#### 1.4 L'offerta variegata

La rivalutazione del museo nei termini di un istituto ampiamente propositivo, e non limitato all'esclusiva conservazione del patrimonio culturale di cui si fa custode, ha come diretta conseguenza la centralizzazione delle rilevanti attività di valorizzazione e fruizione, come principali sintomi dell'evoluzione dell'assetto museale. Questa metamorfosi, ormai confermata da qualche decennio di cambiamento e da diversi studi e analisi, vede il museo contemporaneo porre queste attività al centro delle sue strategie culturali e manageriali, registrando l'immediato ritorno di pubblico che ne consegue e determinando un graduale cambiamento della configurazione stessa dell'apparato museale.

Come primo sintomo, in un'ottica di orientamento alla fruizione, si registra l'introduzione di una variegata gamma di servizi per rendere la visita più piacevole e accogliente come l'espansione degli orari d'apertura, la garanzia di sicurezza e pulizia degli spazi, il servizio di guardaroba, e inoltre l'aggiunta di servizi di natura commerciale, come caffetteria e *bookshop*, che oltre a garantire un completamento del piacere della visita, costituiscono una rilevante fonte di introiti per l'organizzazione.

A pieno titolo si è inoltre sviluppato il processo di valorizzazione, che vede la costruzione di una "proposta di senso" come risultato di un'approfondita attività di studio, analisi ed elaborazione del bene culturale, che si sostanzia infine, nella realizzazione di un "progetto culturale innovativo"<sup>58</sup>.

Questo spinge il museo a modificare sostanzialmente la sua offerta: a fianco alla collezione permanente perciò si impegna ad immettere all'interno del suo circuito produttivo le iniziative più disparate che siano orientate ad amplificare l'approfondimento e la portata della propria proposta culturale.

Il dilagante fenomeno di organizzazione di eventi espositivi temporanei, a fianco alla gestione della collezione permanente non è che un esempio delle variegata attività che si possono svolgere all'interno degli spazi museali: seminari, conferenze, concerti, attività didattiche e ludiche, proiezioni di film, incontri di lettura e dibattiti di letteratura, sfilate di moda, eventi aziendali, eventi privati.

---

<sup>58</sup> F. Poli, *Il sistema dell'arte ...*, op. cit., p. 138.

Ogni progetto viene concepito e concretizzato in ordine da conseguire uno scopo ed una finalità che ne plasma l'ideazione e la pianificazione; contemporaneamente, infatti, ad eventi di matrice integralmente culturale finalizzati a confermare il ruolo del museo come educatore, e ad approfondire il contenuto del suo messaggio culturale sono affiancati eventi finalizzati ad attività di *fund raising* o ad un ritorno di pubblico e di immagine per poter garantire continuità e legittimazione della propria attività.

“Le istituzioni culturali in questo loro processo hanno assunto sempre di più una dimensione progettuale”<sup>59</sup> che è stata causata da diversi fattori: la già citata spinta causata dalla valorizzazione, ma anche determinati cambiamenti a livello ambientale come la tendenza da parte dei finanziamenti pubblici a finanziare progetti temporanei o la naturale propensione del privato a sostenere finanziamenti che gli assicurino la massima visibilità<sup>60</sup>. Importante per i musei è però l'attenzione a mantenere un equilibrio tra le diverse attività di conservazione, valorizzazione, fruizione, senza che nessuna prevarichi l'altra, proprio perché la natura stessa del museo sta nella sua eterogeneità e questa verrebbe alterata da un'eccessiva concentrazione su una sfera piuttosto che su un'altra; le finalità prime del museo, nonostante l'ampliamento della sua offerta, non devono mai essere perse di vista ed ogni iniziativa deve essere funzionale al loro perseguimento.

Queste considerazioni ci portano ad affermare che il cambiamento in atto sta determinando uno stravolgimento della nozione tradizionale di museo; questo istituto si sta trasformando in un luogo aperto e dinamico, che vuole garantire l'accesso alla conoscenza e alla cultura ad una gamma variegata di pubblici differenti, confermandosi come piattaforma di incontro e di scambio a livello sociale, motivo di dibattito e di dialogo, di informazione ma anche di piacere e divertimento<sup>61</sup>: l'educazione infatti può e deve essere divertente, mentre il divertimento può essere educativo<sup>62</sup>.

Un contributo della letteratura anglosassone è la coniazione del neologismo *edutainment* per indicare questa coniugazione della dimensione dell'intrattenimento con quella dell'educazione, riferendosi a tutte le attività organizzate dalle istituzioni culturali che educano senza annoiare<sup>63</sup>.

---

<sup>59</sup> *Ivi*, p. 262.

<sup>60</sup> *Ibidem*.

<sup>61</sup> F. Donato, A. Visser Travagli, *Il museo oltre la crisi*, op. cit., p.29.

<sup>62</sup> Marshall Mc Luhan, in: P. Ferrarese, *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Cafoscarina, Venezia 2012, p.26.

<sup>63</sup> F. Donato, A. Visser Travagli, *Il museo oltre la crisi*, op. cit., p.77.



Molte organizzazioni durante l'anno si occupano alla messa in opera anche di più progetti contemporaneamente “operando in una dimensione multi - *project* o programma” per cui l'istituzione si vede coinvolta su più livelli con una compartecipazione al processo di produzione di più soggetti.

## Capitolo 2

---

### L'ORGANIZZAZIONE DI EVENTI NEI MUSEI

## 2.1 I musei come organizzatori di eventi

Stando alle premesse introdotte nel precedente capitolo a proposito dell'evoluzione che stanno fronteggiando i musei nella loro configurazione strutturale – concettuale, il rapporto con il pubblico si rivela un punto delicato per l'organizzazione museale per potersi affermare come organismo vivente e perseguente il suo ruolo all'interno di un determinato contesto socio – culturale.

Anche per questo motivo i musei si avvalgono giustamente di strumenti specifici di marketing che garantiscano la loro capacità di sviluppare l'audience a livello qualitativo – quantitativo. L'organizzazione di eventi aperti al pubblico da parte dei musei, è interpretabile, come uno di questi strumenti, messi in atto per creare un senso di coesione e appartenenza, creare motivi di ritorno e sviluppare la fidelizzazione del pubblico<sup>1</sup>.

Ciò che può fare un museo, infatti, sia nell'adempiere alle sue finalità come educatore, sia nel perseguire la sua stabilità economico – finanziaria a livello aziendalistico, è finalizzare le proprie risorse nell'offerta di attività inerenti alle esigenze dei diversi segmenti di pubblico: la sfida concreta che i manager devono affrontare da questo punto di vista è quella di offrire una ricca varietà di esperienze capace di attirare una gamma vasta e differenziata di visitatori<sup>2</sup>. Chi viene attratto dagli eventi speciali all'interno dei musei, infatti, sarà un pubblico qualitativamente differente dai visitatori interessati alla collezione permanente<sup>3</sup>.

Uno dei motivi dell'organizzazione di questi eventi è dunque quello di differenziare la propria offerta e attrarre così uno spettro più vario e ampio di consumatori.

Ci si propone ora di guardare all'evento in questi termini, analizzandone componenti e caratteristiche e introducendo inoltre dei cenni al marketing per le organizzazioni culturali.

### 2.1.1 L'evento: Componenti e caratteristiche

L'**evento**, per essere definito tale, come lo intendiamo oggi, non può prescindere dall'essere costituito da alcune componenti, che ricorrendo alla massima semplificazione possono essere definite come: il contenuto (concettuale o fisico), gli obiettivi che si

---

<sup>1</sup> B. Barbosa e P. Quelhas Brito, *Do open day events develop art museum audiences?*, op. cit, p.17.

<sup>2</sup> N. Kotler e P. Kotler, *Marketing dei musei*, op. cit., p.245.

<sup>3</sup> M. Axelsen, *Using special events to motivate visitors to attend art galleries*, op. cit, p. 205.

vogliono adempiere, la molteplicità di attori che vi operano e che vi assistono con le loro competenze, la struttura organizzativa che li coordina, la localizzazione e l'espansione temporale, le risorse (materiali e immateriali), che ne consentono la realizzazione.

Un evento infatti viene ideato per raggiungere un risultato, attraverso la contrattazione delle parti, la commisurazione delle risorse e delle capacità disponibili e la stipulazione di un concluso programma, che definisce tempistiche e scadenze di realizzazione dei fatti e la gestione delle risorse disponibili, grazie al coordinamento e all'interazione delle competenze tecniche e professionali specializzate di tutti gli attori, per essere infine presentato ad un pubblico.

Un evento dunque può declinare le sue variabili verso diverse configurazioni, ed a seconda della variabile presa in considerazione, si possono generare distinzioni eterogenee. Assumendo come elemento discriminante la finalità della partecipazione del pubblico, si distingue un evento spettacolo da uno pratico, la natura giuridica dell'organizzazione da cui viene realizzato genererà la distinzione pubblico/privato, la finalità della realizzazione potrà essere profit/no profit, per quanto riguarda la capacità attrattiva o la localizzazione si parlerà del confronto tra evento nazionale/internazionale o della distinzione tra localizzato/tour, i contenuti potrebbero essere monotematici/pluritematici, l'evento potrà essere occasionale o periodico, eccetera<sup>4</sup> ...

Un evento viene messo in opera al fine del conseguimento di diversi obiettivi, che si dispiegano lungo il corso dell'intero processo, e possono esibire nature differenti, inerenti la notorietà, la visibilità, il ritorno economico, la reputazione, l'immagine, livello organizzativo, livello della prestazione tecnica<sup>5</sup>; la realizzazione dell'evento, non è fine a sé stessa, ma viene ideata e concretizzata prefiggendosi scopi precisi, a diversi livelli organizzativi, verso cui tenderanno le forze congiunte dell'organizzazione.

A fronte della non semplice riconducibilità ad un'unica definizione, si possono assumere diversi punti di riferimento per tracciare i confini concettuali della realtà "evento".

Acerboni, ad esempio, definisce il "progetto", denominazione manageriale che consideriamo nella sua ampiezza di contenuti e tra cui assumiamo possa essere considerata anche la gestione più specifica dell'evento, secondo quattro caratteristiche costanti che

---

<sup>4</sup> S. Cherubini, *Gli eventi come nuovo fenomeno socio-economico: un'opportunità per il marketing e la comunicazione*, in S. Cherubini, S. Pattuglia (a cura di), *Comunicare con gli eventi*, Franco Angeli, Milano 2007, p. 17.

<sup>5</sup> *Ivi*, p.23.

sono l'**unicità**, la **temporaneità**, la **finalizzazione**, l'**integrazione delle attività** e la **dimensione multidisciplinare**<sup>6</sup>.

Se si considerano infatti le caratteristiche fin qui delineate, è possibile comprovare e condividere come queste possano essere i comuni denominatori di una realtà così eterogenea. La variabile combinazione dei fattori costitutivi, pertanto, determina la caratteristica dell'unicità di un evento, in quanto costituisce un fatto unico e irripetibile sia per quanto riguarda il suo processo produttivo, sia per l'output in sé<sup>7</sup>. Inoltre ogni evento non può eccettuare la definizione di preliminari obiettivi e risultati da raggiungere, generati da una stretta interazione tra i soggetti ideatori, pena il fallimento stesso del progetto, che si troverebbe privo di orientamento.

Caratteristica distintiva dell'evento è la sua eccezionalità, per la quale non è pensato per la sussistenza nel tempo, ma affinché abbia una durata determinata, dimensione che ne definisce la sua intrinseca identità e che influenza la percezione e la realizzazione dell'evento. Ciò che è importante specificare è che la temporaneità dell'evento non sussiste esclusivamente nel momento della sua messa in opera effettiva, ma presuppone una serie di passaggi preliminari che vengono a costituire il suo ciclo di vita.

Inoltre la concretizzazione dell'evento presuppone la necessità di integrare le discipline che lo compongono e la sua realizzazione concerne la simultanea attivazione di dimensioni differenti.

Questo aspetto mette in luce il fatto che durante la realizzazione di un progetto si trovino a dover cooperare soggetti dall'estrazione professionale molto differente che attivano un processo di integrazione di eterogenei ambiti disciplinari, che troverà successo sulla base della determinazione di presupposti quali la condivisione degli obiettivi, la capacità comunicativa interna, la definizione preliminare di ruoli e regole<sup>8</sup>.

Organizzare un evento presuppone già di per sé la volontà di creare qualcosa di grande<sup>9</sup>, di speciale, le cui determinanti saranno il fatto che provveda ad un insieme vario di attività tale da scaturire un interesse "di massa", il fatto di avere una connotazione temporale ben definita ed essere posizionato fuori dalla sfera dell'"ordinario"<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> F. Acerboni, *La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali*, in M. Rispoli, G. Brunetti, *Economia e management ...*, op. cit., p. 264.

<sup>7</sup> *Ivi*, p.265.

<sup>8</sup> *Ivi*, p.277.

<sup>9</sup> P. Ferrarese, *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, op. cit., p.14.

<sup>10</sup> M. Axelsen, *Using special events to motivate visitors to attend art galleries*, op. cit., p. 206.

La gestione di un progetto vede l'attivazione e l'interazione di diversi processi sintetizzabili in: processo di avvio e ed elaborazione dell'idea-progetto, processo di pianificazione, processo di controllo, processo esecutivo, processo di chiusura, processo di valutazione<sup>11</sup>.

### 2.1.2 Specificità dell'evento culturale

L'evento culturale trova sua specifica caratterizzazione nell'apparato contenutistico, per definizione inerente alla dimensione culturale. Quest'aspetto della sua identità influenza pertanto anche le altre sue componenti, che ne risentono da diversi punti di vista.

La sfera culturale, per sua natura è caratterizzata da un margine di aleatorietà che altri ambiti produttivi non concernono, in quanto l'ingrediente creativo e la componente soggettiva, strettamente congiunta con processi di ideazione e concettualizzazione individuale, impediscono la standardizzazione e dei processi produttivi e dell'output realizzato stesso.

La caratteristica dell'unicità, per quanto riguarda l'evento culturale, diventa ancora più connessa alla sua natura intrinseca, in quanto per definizione il prodotto culturale è unico, tanto è unico il processo che ha portato alla sua realizzazione.

La possibilità di standardizzazione dei processi è associata con la struttura organizzativa; all'interno delle organizzazioni culturali, che spesso si caratterizzano per una struttura scandita per funzioni, la responsabilità del progetto apparterrà ad un gruppo di lavoro composto da soggetti che normalmente operano separatamente in funzioni differenti. L'organizzazione si occupa agli eventi saltuariamente, quindi l'elemento dell'unicità dei processi è più basso<sup>12</sup>.

Come conseguenza di questi aspetti, si ha che l'organizzazione di un evento culturale è marcata da una dimensione del rischio e dell'incertezza più alta rispetto a quella degli altri ambiti produttivi, che è sempre necessario considerare e tener presente lungo lo svolgimento della concretizzazione, come un fattore da dover amministrare tramite il ricorso alla massima professionalità e precisione nei segmenti organizzativi che lo permettono, e da dover affrontare con un taglio interpretativo in grado di gestirlo come uno stimolo per la realizzazione di qualcosa di innovativo.

---

<sup>11</sup> L. Argano et al., *Gli eventi culturali*, Franco Angeli, Milano 2005, p.94.

<sup>12</sup> *Ivi*, p. 266.

Far fronte all'incertezza significa quindi anche avere la capacità di fissare degli obiettivi finali raggiungibili, concreti e valutabili, che non si esauriscano con il termine dell'evento ma abbiano risvolti positivi di lungo termine.

Gli eventi culturali sono interpretabili come manifestazione dell'industria culturale, e per questo corrispondono alla creazione di diverse dimensioni valoriali, che possono essere sinteticamente riassunte come<sup>13</sup>:

- **valore simbolico** → corrisponde alla capacità dell'evento di creare un valore estetico che arricchisce l'ente organizzatore, il luogo in cui l'evento viene realizzato, la città che lo ospita, gli attori coinvolti a vario livello;

- **valore economico** → l'evento può diventare motivo di generazione di valore economico dal momento in cui crea un impatto economico per gli *stakeholder* e per il territorio circostante;

- **valore sociale** → l'organizzazione di un evento diventa motivo di costituzione di reti di *stakeholder*, generando risorse che possono essere definite come “capitale sociale”, considerando le relazioni tra consumatori e produttori, ed una rete sistemica tra i diversi stakeholder;

- **valore intellettuale** → l'evento culturale costituisce un momento di diffusione e condivisione della conoscenza.

Fattori critici per la creazione di questi valori possono essere considerati la **trasversalità** dell'evento, cioè il fatto che coinvolga attori appartenenti a diversi settori e ambiti professionali, l'**autenticità** inerente la dimensione contenutistica – culturale, che deve essere basata su fattori credibili e qualitativamente elevati, l'innovazione, per la quale viene presentato un prodotto nuovo, che possa dare nuovo significato alla produzione e al consumo, e la **co-opetition** cioè creare un mix di competizione e collaborazione tra attori differenti, che valorizzi e allo stesso tempo stimoli all'eccellenza il processo creativo<sup>14</sup>.

## 2.2 Organizzare un evento culturale: fasi

L'etimologia della parola “evento” è “evenire” che significa venire fuori, avvenire: il significato dunque pone l'accento sull'idea del movimento, del processo, del cambiamento; per raggiungere la sua concretizzazione un progetto vive un percorso di definizione e

---

<sup>13</sup> R. Cappetta, B. Manzoni, S. Salvemini, *Value Drivers for Cultural Events: empirical evidence from Italy*, International Journal of Arts Management, Volume 12, Number 2, Winter 2010, p.9.

<sup>14</sup> *Ivi*, p. 11.

pianificazione in cui sono individuabili delle fasi comuni alla eterogeneità dei casi, e dal quale dipende non solo il successo, ma la sussistenza o meno del risultato finale.

La capacità di non affidarsi solamente ad improvvisazione e buon senso, ma di essere in grado di attenersi alle regole della concatenazione logica di processi diversi e consequenziali, garantisce uno strumento a sostegno della realizzazione dell'evento<sup>15</sup>.

Il responsabile che ha il compito di coordinare queste fasi di vita è il project manager, il quale svolge una complessa funzione di guida, controllo e interazione tra i diversi soggetti, al fine che ognuno svolga il proprio ruolo come stabilito, secondo i tempi stabiliti e utilizzando le giuste risorse. Il project manager deve avere capacità gestionali, ma anche relazionali, in quanto è a lui che viene affidata la necessità di mediazione che emerge tra i diversi attori e le diverse esigenze, sia a livello culturale, che manageriale<sup>16</sup>.

La gestione di progetti può essere definita come una:

*“gestione sistemica di una attività complessa ed unica, con un inizio e una fine predeterminate, che viene svolta con risorse organizzate, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo, per raggiungere degli obiettivi predefiniti, rispettando vincoli interdipendenti di costo, tempo e qualità.”<sup>17</sup>*

Da questa definizione emergono le caratteristiche di un evento già precedentemente delineate e viene evidenziata la possibilità di definire un processo complesso di cui un responsabile deve farsi carico al fine dell'esaustivo svolgimento.

A seconda di diversi punti di vista il project management può trovare differente definizione<sup>18</sup>:

- 1- **Qualitativo**: si riferisce alla gestione di un'iniziativa temporanea
- 2- **Processuale**: è la gestione di diverse attività correlate tra loro, finalizzate alla creazione di servizi unici
- 3- **Quantitativo**: corrisponde alla gestione delle risorse necessarie, alla loro misurazione e rendicontazione
- 4- **Informativo**: attiene alla gestione delle informazioni che mettono in relazione obiettivi/ processi/ risultati.

Il ciclo di vita di un evento si compone principalmente delle fasi di:

---

<sup>15</sup> G. Gilberti, *L'Evento in Strada*, Franco Angeli, Milano 2004, p. 52.

<sup>16</sup> Archibald 1994, da F. Acerboni, *La gestione dei progetti ...*, op. cit., p. 264.

<sup>17</sup> L. Argano et al., *Gli eventi culturali, ideazione progettazione, marketing, comunicazione*, Milano, Franco Angeli, 2005, p.92.

<sup>18</sup> P. Ferrarese, *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Cafoscarina, Venezia 2012, p.12.



- **Ideazione:** per la quale l'evento viene concepito a livello di contenuti e obiettivi;
- **Attivazione (o analisi di fattibilità):** per la quale viene definita la concreta possibilità di realizzare gli obiettivi;
- **Pianificazione:** in cui vengono organizzate e scandite le modalità e le azioni per la realizzazione effettiva del progetto;
- **Chiusura e valutazione** dello svolgimento dell'intero processo e del raggiungimento degli obiettivi prefissati<sup>19</sup>.

La descrizione di questo ciclo di vita vuole essere un indirizzo indicativo, per definire quello che avviene nella realtà quando viene attivato il processo di realizzazione di una realtà multi sfaccettata come quella di un evento; non hanno dunque pretesa di esaustività o di invariabilità rispetto a quello che avviene effettivamente, le fasi possono mutare, seguire un percorso alternativo o non così rigorosamente lineare.

### 2.2.1 Ideazione

Per quanto riguarda la nascita di un evento, questa si individua al momento della sua concezione e ideazione a livello individuale o per opera condivisa di un gruppo di interlocutori; è un momento rilevante in quanto l'evento da embrione ha solo la natura di un'idea o di un concetto, ma è già da questo momento che vengono gettate le basi che ne definiranno l'identità e la natura.

In concomitanza alla primaria concezione del progetto vengono definiti anche quelli che saranno i suoi obiettivi: un'idea non nasce senza la volontà di raggiungere un traguardo, che può avere diversa natura e priorità e costituisce il valore strategico stesso dell'evento. Questa attività di concettualizzazione e definizione avviene ad opera del gruppo di progetto (costituito dal project management più il team di progetto) ed eventualmente insieme al soggetto committente, nel caso l'idea nasca dalla volontà di realizzare un evento da parte di un soggetto esterno all'organizzazione, che lo propone a quest'ultima al fine di affidargli la parte organizzativa.

In alcuni casi il committente può essere lo stesso project manager, come piuttosto l'utente finale o un soggetto terzo e autonomo, caso più probabile per le organizzazioni di

---

<sup>19</sup> Ivi, p.94; F. Acerboni, *La gestione dei progetti ...*, p. 272.

produzione culturale, che in genere realizzano eventi di natura pubblica destinati alla fruizione da parte della collettività<sup>20</sup>.

Gli obiettivi che si vogliono raggiungere, possono essere vari e differenziati, sono determinati dalle precondizioni che hanno condotto alla realizzazione dell'evento e si possono organizzare secondo una scala di priorità che vede al centro lo scopo principale e la meta che si vuole raggiungere, proprio come la *mission* per un'azienda<sup>21</sup>, anche per l'evento si può definire come “lo scopo centrale dell'iniziativa, il perché viene realizzata, il significato profondo che essa esprime, l'importanza ed il ruolo che assume riguardo al soggetto (organizzazione) committente o che la propone e riguardo i beneficiari ed utilizzatori ed i diversi portatori di interesse”<sup>22</sup>; secondariamente gli obiettivi collaterali e infine quelli che sono gli effetti derivati, i risultati attesi, concepite come delle conseguenze provenienti dalla messa in atto dell'evento<sup>23</sup>.

Nella testa dell'evento si determina quella che sarà la sua potenzialità in fase di realizzazione; alla base di un evento culturale possono muoversi esigenze di natura culturale, di visibilità, economico – finanziaria, di reputazione, che nascono dall'interno o dall'esterno dell'organizzazione.

Da queste caratteristiche emerge come il progetto sia una realtà proiettata in una dimensione futura e indirizzata verso ben determinati paradigmi di finalizzazione; senza obiettivi non ha senso di sussistere, né riuscirebbe a sopravvivere in quanto sarebbe priva di direzione orientativa.

In questa prima fase risulta di vitale importanza la costante interazione tra i soggetti, proprio per determinare gli obiettivi in modo che risultino chiari e raggiungibili: in ambito manageriale si ricorre all'acronimo **SMART** per esplicitare quali debbano essere i caratteri che questi devono necessariamente rispecchiare: *Specific* (specifici), *Measurable* (misurabili), *Achievable* (raggiungibili), *Realistic* (realistici), *Timetable* (pianificati nei tempi)<sup>24</sup>. Questa operazione aiuta a chiarificare in primis se ci siano lacune e zone di indefinitezza del concetto – evento e sprona alla distribuzione dei ruoli e dei compiti che sarà uno dei passaggi fondamentali per gettare le basi del successivo momento della

---

<sup>20</sup> *Ivi*, p.267.

<sup>21</sup> Per alcuni cenni in proposito all'argomento, rimandiamo al Capitolo 1, paragrafo 1.1.1.

<sup>22</sup> L. Argano et al. ,*Gli eventi culturali*, op. cit. p.100.

<sup>23</sup> *Ivi*, p.98.

<sup>24</sup> *Ivi*, p. 102; F. Acerboni, *La gestione dei progetti ...*, op. cit., p. 268; F. Pirani, *Che cos'è una mostra d'arte*, Le Bussole Carocci, Roma 2010, p.74; P. Ferrarese, *Lineamenti di report ...*, op. cit., p.43.

pianificazione; tanto organizzata e completa sarà l'idea dell'evento tanto in seguito sarà più semplice tradurlo in termini pratici e tecnici.

Durante questa fase è importante considerare il proprio contesto di riferimento ed analizzarlo a vari livelli, considerando l'ambiente interno o esterno alla realtà dell'organizzazione. Al fine di costruire una proposta di senso di successo e costruita nella sua completezza, è necessario assumere la consapevolezza di essere inseriti in un contesto, il che significa guardare a tutti gli elementi e ai soggetti che con la loro presenza possano influenzare, costituire dei portatori d'interesse, o essere condizionanti, lo svolgersi dell'evento; le condizioni di contesto potenzialmente considerabili sono:

- la situazione socio – economica, intendendo il livello di istruzione,
- la presenza di altre realtà produttive,
- la situazione economica,
- l'apparato politico e legislativo,
- l'ambiente artistico culturale, che comprende tutte le realtà simili esistenti<sup>25</sup>.

Nel prendere in considerazione l'ambiente di riferimento si potrà in seguito procedere con l'analisi dell'arena competitiva comprensiva non solo dei *competitors*, ma anche delle eventuali attività sostitutive, come altri tipi di impegno del tempo libero, che risulterà condizionante per quanto riguarda la scelta dei contenuti, della location o del calendario.

L'ideazione può condurre alla stesura di un palinsesto delle attività in cui vengono articolate le varie attività da svolgere all'interno dell'evento stesso in termini di articolazione dei diversi momenti e quantificazione del tempo da utilizzare per ognuno, considerando eventuali scelte in termini di accessibilità e partecipazione degli utenti come i biglietti o l'ingresso gratuito, la modalità di iscrizione<sup>26</sup>.

### 2.2.2 L'attivazione

La **fase di attivazione** costituisce il primo passaggio verso la concretizzazione del progetto; prima di poter essere pianificata in tutte le sue fasi, l'idea deve venire infatti analizzata da diversi punti di vista:

- i contenuti dell'idea progetto,
- la sostenibilità economico – finanziaria,

---

<sup>25</sup> L. Argano et al., *Gli Eventi culturali*, op. cit., p. 104

<sup>26</sup> *Ivi*, p. 109.

- la disponibilità degli aspetti tecnico – logistici, al fine di testare la sua effettiva fattibilità.

Questa fase pertanto può condurre a tre situazioni differenti in termini di risultati:

1. l'impossibilità di realizzare il progetto,
2. il passaggio diretto alla fase di pianificazione senza alcuna modifica,
3. la realizzazione del progetto apportando qualche modifica all'idea iniziale, o ricorrendo a qualche mossa strategica che permette di ovviare alle difficoltà realizzative<sup>27</sup>.

L'analisi di fattibilità potrà generare la produzione di un documento in cui verranno descritte tutte le caratteristiche principali del progetto, in quanto l'attivazione è sostanzialmente una fase di valutazione onnicomprensiva per la quale si guarda a molti aspetti differenti come la disponibilità di risorse, di condizioni, di consenso e alle questioni pratiche – organizzative<sup>28</sup>.

Le idee devono essere tradotte in un linguaggio concreto, considerando elementi quali la potenziale reputazione e notorietà dell'avvenimento, le scelte ed impostazioni strategiche che si sono definite fino a quel momento, percorsi e soluzioni che si è deciso di intraprendere a livello organizzativo e specificatamente tecnico, le modalità d'attuazione e struttura del progetto, le risorse principali e fondamentali da reperire calcolando i costi che si prevede di dover sostenere, i tempi e la durata del progetto e gli elementi che ne caratterizzano la qualità.

Per ogni aspetto costitutivo dell'evento ci si deve porre differenziate domande.

- Riguardo alla **fattibilità organizzativa** si dovrà vedere se:
  - il contenuto creativo è effettivamente realizzabile,
  - c'è la disponibilità di mettere in opera a livello di struttura organizzativa all'interno dell'istituzione quel tipo di evento,
  - si dispongono le forniture che si necessitano,
  - le tempistiche imposte sono compatibili e realistiche;
- Riguardo la **fattibilità tecnico – logistica** si dovrà intraprendere un'analisi dello spazio in termini di:
  - disponibilità, di attrezzature e condizioni tecniche,
  - di standard di sicurezza,

---

<sup>27</sup> Ivi, p.111.

<sup>28</sup> F. Acerboni, *La gestione dei progetti ...*, op. cit., p.272.

- di condizioni logistiche come collegamenti e trasporti,
- di complessità tecnologica rispetto a quella richiesta dall'evento<sup>29</sup>.

Nel caso in cui non fosse ancora stato scelto in sede di definizione dell'idea - contenuto, si dovrà procedere ad una decisione della location per realizzare l'evento, che potrà risultare costitutiva di forte valore strategico.

- Riguardo invece la **fattibilità economico – finanziaria** sarà necessario guardare alla massa e alla struttura dei costi che si prevede di intraprendere e alla reperibilità di risorse per la loro copertura, considerando le varie possibilità di *fund-raising* e fonti di ricavo e finanziamento, per organizzare un'ipotesi dei tempi relativi ai flussi di cassa dell'evento e garantire le disponibilità liquide necessarie in ogni momento<sup>30</sup>.
- Infine per le **fattibilità di marketing e comunicazione**, ci si domanda:
  - quanto siano realizzabili gli obiettivi prefissati riguardo al target di pubblico che si vuole raggiungere,
  - la giustificazione delle politiche di prezzo rispetto all'evento,
  - la correttezza ed esaustività degli *stakeholders* individuati,
  - la completezza del sistema di offerta,
  - una volta definiti interlocutori e target di riferimento si elabora un'analisi delle forme di comunicazione più efficaci da utilizzare.
- Attraverso l'**Analisi SWOT** (*Strenght*: punti di forza, *Weakness*: punti di debolezza, *Opportunity*: opportunità, *Threats*: minacce) è possibile evidenziare eventuali criticità, problematicità, situazioni a rischio e situazioni alternative<sup>31</sup>; è un ottimo metodo per comprendere la potenzialità dell'evento e i vantaggi a sua disposizione, anche rispetto alla sua missione ed agli obiettivi dati.

Una volta esaminate tutte queste componenti non rimarrà che scegliere la location e il periodo (sempre che, come già specificato, non siano stati predefiniti in fase di concettualizzazione), lo spazio deve avere connotati in conformità con le esigenze dell'evento e la data deve essere studiata al fine di non coincidere con eventi simili che possono costituire potenziali attrattive sostitutive. Sulla base di questi elementi si potrà fissare un calendario con la scansione delle tempistiche e l'articolazione delle attività da

---

<sup>29</sup> L. Argano et al., *Gli eventi culturali*, op. cit., p.112.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> *Ivi*, p. 113; F. Pirani, *Che cos'è una mostra d'arte*, op. cit., p.74.

svolgere con relative scadenze, al fine di andare a costruire le linee strategiche ed operative dell'evento<sup>32</sup>.

La generazione del **documento di progetto**, esaustivo delle informazioni riguardo a obiettivi di continuità e *mission*, partner culturali e non del progetto, luogo di svolgimento del progetto, periodo di svolgimento del progetto, sostenibilità economico – finanziaria, quindi una prima ipotesi di chi, cosa, come e quando verranno svolti tutti i passaggi e tutte le attività, è il passo preliminare alla fase di pianificazione.

### 2.2.3 La pianificazione

Questa è probabilmente la fase più delicata dell'intero processo, in quanto costituisce la base per il conseguente successo dell'esecuzione effettiva dell'evento: da qui dipende infatti l'ordine e lo svolgimento delle attività inerenti alla preparazione e alla realizzazione stessa dell'evento.

La programmazione operativa dell'evento consiste nella traduzione degli obiettivi da strategici ad operativi, identificando attività e azioni da intraprendere, tempi di preparazione in cui esse devono essere assolte, risorse da reperire, attenzione agli aspetti economico – finanziari, individuazione dei momenti e delle modalità con cui controllare l'andamento della produzione.

Il risultato finale può portare alla stesura del cosiddetto “piano operativo di progetto”<sup>33</sup>, un documento completo che riassume tutto il percorso di realizzazione del progetto, che può essere costituito da un insieme dei piani delle diverse attività costitutive del processo.

Per quanto riguarda l'organizzazione di un evento culturale, è possibile ricorrere all'utilizzo degli strumenti di altri ambiti produttivi declinandoli alle esigenze di questo settore specifico.

Pianificare significa considerare i vincoli, prendere decisioni, razionalizzare le azioni e il controllo delle contraddizioni, calcolare rischi, opportunità e soluzioni, non lasciare niente al caso, ma piuttosto gestire gli accadimenti anziché subirli, contribuendo alla facilitazione dell'atteggiamento creativo<sup>34</sup>; lungo il dispiegarsi della complessa fase della pianificazione inoltre si subisce spesso, soprattutto a livello di produzione culturale, l'influenza dettata

---

<sup>32</sup> L. Argano et al., *Gli eventi culturali*, op. cit., p.118.

<sup>33</sup> F. Acerboni, *La gestione dei progetti ...*, op. cit., p. 273.

<sup>34</sup> L. Argano, *Gli eventi culturali*, op. cit., p. 128.

dall'incertezza di reperimento di risorse finanziarie, il che enfatizzerà l'attenzione riservata alla gestione delle risorse, come un tassello da cui non si può prescindere.

La pianificazione, infatti, può essere intesa come un insieme di processi e di generazione di documenti tra di loro correlati, i cui risultati sono contenuti nel generale documento di progetto; tra questi si considerano i più significativi e più riscontrati<sup>35</sup>:

- il **piano della contingenza**, che riguarda la gestione dei rischi;
- il **piano della produzione tecnica**, in cui vengono programmati allestimenti, prove tecniche, eventuali prove generali;
- il **piano delle prove**, solo per gli eventi di spettacolo;
- il **piano della burocrazies**;
- il **piano della logistica**, con il quale si organizzano trasporti, spostamenti, catering e *listing room*;
- il **piano della comunicazione**, che regola le tempistiche inerenti l'ufficio stampa, la pubblicità, la promozione, le relazioni esterne, le edizioni e il *merchandising*;
- il **piano di marketing** in cui si ha la struttura e le politiche di prezzo e di vendita;
- il **piano economico-finanziario**.

Strategico e delicato, quest'ultimo definisce l'attività di programmazione e controllo lungo il corso d'opera; per le organizzazioni culturali risulta molto difficile l'integrazione di questo impiego durante lo svolgimento delle azioni realizzative, nonostante questo invece costituirebbe un fattore garante di successo per qualsiasi iniziativa.

Il piano economico finanziario genera il **budget**, che può essere suddiviso in:

- **Budget Economico**, che comprende tutti i costi contrapponendoli agli eventuali ricavi del progetto;
- **Budget degli investimenti**, che descrive l'entità delle risorse aventi un ciclo di utilizzo che va oltre l'anno;
- **Budget Finanziario**, che opera una sommatoria di tutti i fabbisogni finanziari a cui si contrappongono le fonti i finanziamento per farvi fronte;
- **Budget di tesoreria**, in cui si possono leggere i flussi di cassa in entrata e in uscita previsti<sup>36</sup>.

Il budget soddisferà il requisito della chiarezza e della leggibilità per tutti, anche per gli interlocutori esterni, basandosi su dati realistici ed oggettivi, dal momento in cui non ci

---

<sup>35</sup> *Ivi*, p.129; G. Gilberti, *L'evento in strada*, op. cit. p. 67.

<sup>36</sup> P. Ferrarese, *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Cafoscarina, Venezia 2012, p. 54.

dovesse essere certezza nei dati da considerare, deve attenersi ad un atteggiamento prudentiale, al fine di prevedere dei margini di manovra sui vari costi, per avere lo spazio di aggiustamenti e correzioni in corso d'opera, che può risultare molto importante soprattutto in sede di rendicontazione di finanziamenti pubblico – privati.

Il Budget di tesoreria serve a quantificare il fabbisogno di denaro contante, che dovrà essere disponibile lungo il corso dell'attuazione dell'evento; si basa sul calendario delle azioni operative e sulle risorse allocate, ed è supportato dalla documentazione amministrativa, dove sono indicate scadenze di pagamento o di incasso<sup>37</sup>; soprattutto nel caso si dovesse godere di sovvenzioni pubbliche, che vengono erogate dopo la realizzazione dell'evento, è necessario prestare attenzione a non rimanere privi di risorse liquide al momento necessario.

Oltre alle **risorse economico – finanziarie**, la pianificazione si preoccupa di definire e gestire le:

- **risorse umane**, nonché stabilire quali figure sono necessarie per la stesura dei diversi compiti, ruoli e funzioni, se fosse necessario eventualmente reclutarle e se eventualmente ricorrere all' outsourcing, come formalizzare il loro impiego, quale tipologia di rapporto instaurare, che livello di compensi fissare;
- **le risorse tecniche**, di cui viene programmato l'approvvigionamento, valutando la tipologia di materiale necessario, la quantità e le caratteristiche, come e dove reperirle<sup>38</sup>. Ottimizzando l'allineamento tra le risorse di cui già si dispone e quelle che vanno reperite all'esterno verrà dunque stabilita la qualità dei beni, quantità, affidabilità, aderenza ai criteri di sicurezza, come e in che modo ricorrere al paradigma della fornitura esterna, tenendo in considerazione un'ipotesi di *make or buy* per materiali che vogliono una trasformazione o lavorazione tecnica; i rapporti con i fornitori, appaltatori e subappaltatori risultano molto delicati e richiedono la massima cura.

Al fine di programmare le diverse attività è necessario ricorrere alla loro segmentazione da macro attività a singole azioni operative creando una scaletta analitica di ciò che si deve compiere. Questo procedimento viene definito *Project Breakdown Structure*, o *Work Breakdown Structure*<sup>39</sup> e porta alla definizione delle azioni al calendario, dei tempi, dell'ordine delle attività da compiere, quanto tempo occorre per ogni azione, se ci sono

---

<sup>37</sup> L. Argano, *Gli eventi culturali*, op. cit., p.138.

<sup>38</sup> *Ivi*, p.133.

<sup>39</sup> *Ivi*, p.131.



date imposte, azioni critiche in considerazioni di eventuali ritardi ed impedimenti che possono avvenire in corso d'opera o a causa di rilasci e concessioni.

Insieme al piano economico – finanziario si ritiene importante anche il piano delle *burocracies*, che concerne la totalità della dimensione amministrativa e burocratica che l'evento culturale richiama, per la quale si fa riferimento ai permessi e le autorizzazioni, gli schemi contrattuali, la normativa di riferimento, con relative procedure, tempi e modalità<sup>40</sup>.

Il piano della contingenza aiuta invece a gestire la percentuale di rischio sempre presente, connessa a fattori organizzativi; i rischi vanno infatti gestiti con un documento che affronta tutte le circostanze sfavorevoli inerenti alla produzione ed allo svolgimento dell'evento: cosa non funziona cosa potrebbe andare storto, quali difficoltà potrebbero insorgere, cosa preoccupa e soprattutto cosa si può fare. Per far fronte a queste situazioni è necessario in prima istanza considerare le aree di rischio del progetto ed in seguito ordinarle con criterio prioritario; per fare alcuni esempio del settore preso qui in esame i rischi potrebbero essere: la discrezionalità determinata dalla presenza di personalità artistiche e creative, riuscire ad ottenere un determinato finanziamento, avere a che fare con opere d'arte di grande valore e tutelate, poter concludere un partnerariato o perseguire altre strategie di *fund raising*<sup>41</sup>.

I rischi vanno affrontati in modo differenziato a seconda delle situazioni e delle condizioni: si possono eliminare, come piuttosto affrontare con un propositivo atteggiamento di *problem solving*; di fronte ad una situazione di rischio è fondamentale conoscere le normative vigenti, e se necessario ricorrere alla stipulazione di contratti per formalizzare determinati rapporti; inoltre è possibile delegare a terzi situazioni che sarebbero più rischiose se affrontate da soli.

Infine il piano di produzione tecnica e della logistica descrivono in maniera particolareggiata le operazioni tecniche, di allestimento e di conduzione della location, tutto ciò che concerne dunque la progettazione dell'allestimento, l'adibire lo spazio alle prestazioni necessarie attraverso supporti tecnici, la sicurezza da pianificare.

La logistica gestisce in particolare il trasporto dei materiali, magazzinaggi e stoccaggio merci, trasferimenti e trasporti di persone, banchetti e rinfreschi, accoglienza di ospiti ed artisti, eventuali attività di intrattenimento, la gestione dell'alloggio<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> *Ivi*, p.148.

<sup>41</sup> *Ivi*, p. 152.

<sup>42</sup> *Ivi*, p. 154.

#### 2.2.4 Chiusura e valutazione

Le altre fasi dopo la avvenuta realizzazione dell'evento consistono nella chiusura e valutazione dell'intero percorso seguito.

La fase di chiusura, se non è caratterizzata da una cerimonia conclusiva inclusa all'interno dello svolgimento dell'evento, anch'essa eventualmente pianificata secondo i criteri precedentemente esposti, consiste principalmente nel riassetto dello spazio, come configurava prima dell'allestimento, gestione dei trasporti di chiusura, e riordino del materiale utilizzato da parte degli addetti.

Inoltre il periodo successivo la fine dell'evento potenzialmente si vedrà la gestione di riscossione di pagamenti e conti in sospeso.

Spesso sottovalutata, specialmente in ambito culturale sembra essere la fase di valutazione, per la quale gli interlocutori più rilevanti si trovano per scambiarsi opinioni e giudizi riguardo il processo di realizzazione, e il reciproco livello di valutazione; in questo momento sarà possibile considerare la fondamentale valutazione degli obiettivi prefissati al momento preventivo, sia a livello qualitativo che quantitativo economico e non economico, e comprendere eventuali errori commessi, in una prospettiva futura di evitazione della recidività<sup>43</sup>.

#### 2.3 Gli eventi come strumento di marketing

Ci si propone ora di leggere la realtà dell'evento culturale considerandolo come uno strumento nelle mani dell'organizzazione culturale, utilizzato al fine del raggiungimento di determinati obiettivi a livello istituzionale.

La dimensione complessa e multi sfaccettata dell'evento permette infatti di analizzarlo da determinati punti di vista: si può scindere i vari elementi di cui è composto, come piuttosto guardare alla sua integrità e al valore che assume per un'organizzazione che si dedica alla sua concretizzazione.

Uno dei motivi che può spingere più o meno consapevolmente, cioè come strategia definita o piuttosto come percorso rintracciabile ex – post, un'azienda a dedicarsi a questa

---

<sup>43</sup> F. Pirani, *Che cos'è una mostra d'arte*, op. cit., p.89.

iniziativa è quella che l'evento si offre in vari modi come uno strumento nell'ambito delle scelte di marketing dell'azienda.

Si intende qui delineare alcuni cenni delle ultime evoluzioni del marketing in ambito artistico – culturale per poi vedere in che modo l'organizzazione di eventi si collochi al suo interno.

### 2.3.1 Cenni al marketing per l'arte e per le organizzazioni culturali

Durante il corso degli ultimi decenni, a partire dagli anni Ottanta, il ruolo del marketing ha seguito una graduale centralizzazione all'interno dei paradigmi manageriali delle organizzazioni culturali<sup>44</sup>.

Seguendo un processo di osmosi con ciò che ha preso piede negli sviluppi degli altri business, anche l'ambito culturale ha fatto propria la nascente lezione, ed ha gradualmente introdotto questo nuovo modo di pensare alla produzione e alla vendita dettato dalla disciplina emergente.

Dal momento in cui il mondo dell'arte viene considerato come un vero e proprio mercato con le sue specificità, come un luogo di incontro tra domanda e offerta di beni artistici, le organizzazioni che vogliono fare arte (in tutte le sue espressioni) o offrire prodotti artistici e culturali, non possono prescindere dall'utilizzazione di quest'interfaccia che permette e facilita l'incontro di domanda e offerta sul mercato.

Per un'organizzazione di produzione culturale, infatti, il processo di marketing diventa un percorso che può costituire un metodo di perseguimento degli obiettivi di sopravvivenza e successo dei propri scopi istituzionali.

Data la differente natura del prodotto artistico rispetto al prodotto commerciale, in quanto arricchito dai valori artistico – culturali ad esso intrinseci, anche sul piano del consumo i due prodotti trovano distanziamento in un gap basilare: mentre il prodotto commerciale viene introdotto sul mercato per il soddisfacimento dei bisogni del consumatore legati alla sfera dell'utilità materiale – del consumistico – del pratico, il prodotto artistico è un'idea unica, che si confronta con valori e dimensioni culturali, con il genio e l'impulso creativo,

---

<sup>44</sup> F. Casarin, *Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico*, in M. Rispoli e G. Brunetti, *Economia e management ...*, op. cit., p.147.

che lo portano a cercare presso il consumatore un consenso di carattere sociale – culturale , profondamente differente dal consenso commerciale<sup>45</sup>.

Il marketing per le organizzazioni culturali diventa quindi essenziale al fine di garantire un calcolato posizionamento sul mercato da parte dell'azienda culturale, ma allo stesso tempo necessita di conformarsi alla sua specificità per garantire e tutelare l'integrità del proprio prodotto artistico<sup>46</sup>; nonostante infatti l'utilizzo di strumenti e metodologie di derivazione dal marketing commerciale, il marketing dell'arte trova una propria declinazione che si confaccia alla particolare configurazione del prodotto artistico culturale, del suo processo produttivo e del rapporto che intrattengono domanda e offerta.

Il marketing dell'arte nasce, si sviluppa e trova crescita e utilizzo nelle organizzazioni culturali, infatti, non per compromettere, ma proprio al fine di garantire il successo e la massima realizzazione di tutti quei valori, che delineano i caratteri fondanti del prodotto culturale; è possibile affermare che il marketing si configura come un'attività imprescindibile per qualsiasi organizzazione che voglia vivere consapevolmente all'interno del sistema dell'arte<sup>47</sup>.

Nonostante il graduale affinamento della disciplina in decenni di ricerche ed ampie applicazioni, con conseguente sviluppo di processi crescenti di specializzazione, il marketing delle produzioni culturali può essere considerato come un ramo autonomo, ma ciò nonostante non riconducibile ad un'identità univoca e definitiva.

A ciò contribuisce la costante evoluzione e mutamento della configurazione del sistema dell'arte, e la conseguenziale crescita dei suoi fattori di complessità, che hanno imposto al marketing il perseguimento di percorsi specializzati e alternativi<sup>48</sup>.

L'organizzazione culturale è oggi contestualizzata in un ambiente in continua evoluzione e cambiamento a partire dalla crescita esponenziale della concorrenza, che risulta varia e di non facile definizione proprio per la mancata possibilità di delineare l'ambito e le caratteristiche produttive (potenzialmente creativamente illimitate) del settore artistico; si va complicando anche la gestione delle relazioni esterne e la ricerca di legittimazione da parte del settore pubblico al fine di ricevere finanziamenti; deve fronteggiare una domanda esigente, satura dei propri bisogni e difficile da soddisfare, disillusa rispetto alle

---

<sup>45</sup> A. Foglio, *Il marketing dell'arte: strategia di marketing per artisti, musei, gallerie ...*, Franco Angeli, Milano 2005, p.115.

<sup>46</sup> *Ivi*, p.114.

<sup>47</sup> *Ibidem*.

<sup>48</sup> F. Casarin, *Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico*, in M. Rispoli e G. Brunetti, *Economia e management ...*, op. cit., p.147.

prospettive proposte dagli innumerevoli messaggi da cui viene bombardata quotidianamente, dalle diverse forme di comunicazione aziendale, ricca di pregiudizi e diffidente nei confronti dell'offerta e delle iniziative della produzione artistica dal momento in cui venga "intaccata" da logiche di mercato<sup>49</sup>.

Si sta riscontrando inoltre una condizione di saturazione del mercato culturale, che secondo alcune opinioni sarebbe giunto al termine del suo ciclo di vita, per la quale l'offerta di prodotti artistici supererebbe di gran lunga la domanda di quest'ultimi, situazione che farebbe emergere l'importanza da parte delle organizzazioni culturali, non solo di trovare un posizionamento sul mercato, ma anche di avvalersi di strumenti di marketing anche per stimolare il consumo di beni culturali<sup>50</sup>.

Il marketing inteso a livello tradizionale, come nasce qualche decennio fa, a motivo di incontro e attrazione del fruitore, focalizzato sulla sola relazione tra produttore e consumatore, può essere integrato e superato al fine di cogliere gli aspetti più complessi della condizione della produzione culturale.

La definizione più classica di marketing lo vede infatti come un:

*"processo di pianificazione e realizzazione della concezione, della definizione del prezzo, della promozione e della distribuzione di idee, beni e servizi al fine di creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui e organizzazioni".*  
(Kotler 2003)<sup>51</sup>

Al fine di meglio comprendere i fenomeni di consumo dei beni artistici e culturali, il modello razionale – utilitaristico – decisionale tradizionale, può essere abbandonato nella considerazione delle dimensioni sociali, culturali ed emozionali del consumatore<sup>52</sup>.

Il marketing imperniato sul concetto di "relazione", che viene successivamente delineandosi, ad esempio, vuole valorizzare il rapporto con i diversi soggetti rilevanti per l'organizzazione e incentrarsi sul crescente ruolo di attivazione dell'interlocutore, con cui è possibile interagire, intrattenere un dialogo, collaborare alla creazione di una relazione personalizzata.

Considerato generalmente più adatto ai business connessi al concetto di servizio, il marketing relazionale, viene spesso opposto all'impostazione tradizionale di quello

---

<sup>49</sup> *Ibidem*.

<sup>50</sup> F. Colbert, *Beyond Branding: contemporary marketing challenges for Arts Organizations*, International Journal of Arts Management, Volume 12, Number 1, Fall 2009, p.18.

<sup>51</sup> F. Casarin, *Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico*, in M. Rispoli e G. Brunetti, *Economia e management ...*, op. cit., p.152.

<sup>52</sup> G. Troilo, *Postmodernità, consumo e marketing dei beni artistici e culturali*, Micro & Macro Marketing, a. XI, n. 1, aprile 2002, p. 20.

cosiddetto “transazionale”, ritenuto più applicabile invece alle imprese di produzione di beni di consumo<sup>53</sup>.

Nella pratica però i due approcci non vengono tanto opposti, quanto più integrati, e questo lo dimostra tralaltro l'applicazione alle produzioni culturali, che si fanno spesso interpreti di questa tattica di coniugazione dei due differenti rami di declinazione; l'impresa culturale, infatti, in quanto tessitrice di relazioni differenti e in quanto incline a fronteggiare un pubblico molto disparato, non può perseguire un approccio standard e monolitico, ma trattare ogni interlocutore e ogni segmento di pubblico (cittadini, turisti culturali, addetti ai lavori nell'ambito artistico, appassionati ...) con una cura ed una attenzione diversificata<sup>54</sup>.

Questo giustifica il ricorso simultaneo a logiche di marketing differenti, da una parte di stampo più tradizionale per il reperimento continuo di nuovi fruitori (come per esempio il turista culturale), e dall'altra orientato all'ottica della fidelizzazione e alla concentrazione sulle relazioni preziose già esistenti (con cittadini, sponsor, finanziatori ...) <sup>55</sup>.

In particolare la prassi delle organizzazioni culturali si è da poco arricchita con un'attenzione alla dimensione “esperienziale” per la quale la considerazione dell'atto di consumo non si esaurisce esclusivamente nell'attività di compravendita, ma viene arricchita dalla concettualizzazione di un'esperienza che contorna il momento consumistico<sup>56</sup>.

Le aziende di produzione e anche le organizzazioni culturali si rifanno alla costruzione e all'offerta di un'esperienza di consumo che si caratterizza per l'esclusività, l'unicità, il coinvolgimento sensoriale ed emotivo a tutto tondo.

Per l'organizzazione culturale la novità sta nel “riconoscere e sviluppare con il fruitore una piattaforma esperienziale, alcuni elementi esperienziali extra – ordinari da mettere a disposizione della domanda, oppure arrivare al limite a disegnare la totalità dell'esperienza di consumo pianificandone ogni dettaglio”<sup>57</sup>, dunque l'approdo all'approccio cosiddetto “pluralistico” del marketing culturale, sarebbe il risultato della vicendevole spinta da parte della domanda e dell'offerta che genererebbe questo risultato polivalente.

---

<sup>53</sup>F. Casarin, *Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico*, in M. Rispoli e G. Brunetti, *Economia e management ...*, op. cit., p.153.

<sup>54</sup> *Ivi*, p.156.

<sup>55</sup> *Ibidem*.

<sup>56</sup> E. Petkus Jr, *Enhancing the applications of experiential marketing in the arts*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Volume 9, Number 1, 2002, p.49.

<sup>57</sup>F. Casarin, *Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico*, in M. Rispoli e G. Brunetti, *Economia e management ...*, op. cit., p.156.

Nel considerare i paradigmi di consumo che si stanno sviluppando e affermando nella società postmoderna (come per esempio l'estetizzazione della vita quotidiana, l'inversione dei ruoli tra produttore e consumatore ...), anche il consumo dei beni culturali ne subiscono influenza, e spingono verso la necessità di riconsiderare gli strumenti di marketing a disposizione delle aziende, arricchendoli sulla base di queste osservazioni<sup>58</sup>.

Considerando in particolare la realtà museale, questa è naturalmente orientata a considerare di vitale importanza il marketing transazionale per attrarre un pubblico di massa al fine di far fronte alle difficoltà di pareggio di bilancio, e poter diffondere il più possibile la propria immagine.

Le caratteristiche della fruizione, però, offrono anche molti spunti dal punto di vista della valorizzazione dell'esperienza, che si possono declinare in iniziative innovative, nuovi utilizzi degli spazi, sapiente coinvolgimento degli spettatori a livello di disposizione degli allestimenti. Anche il marketing relazionale può rivelarsi strategico per la gestione di relazioni critiche e per l'attenzione da rivolgersi ai cittadini, prezioso segmento di visitatori su cui è possibile focalizzarsi per l'adempimento di processi di fidelizzazione, obiettivi che possono essere conseguiti anche grazie all'aiuto del *social - networking*, uso di database di fruitori e costruzioni di "comunità d'interesse" tra soci, sponsor e donatori<sup>59</sup>.

Più che considerare i processi decisionali precedenti l'acquisto, per comprendere e valorizzare le modalità di consumo dei beni artistici è necessario piuttosto focalizzare attenzione e analisi sul valore simbolico che essi assumono per chi li possiede, e quindi scoprire un significato rinnovato della loro fruizione<sup>60</sup>.

### 2.3.2 Cenni al marketing relazionale delle produzioni culturali

Il marketing relazionale considera la produzione culturale al centro di un insieme di relazioni che possono determinare il successo o l'insuccesso della sua attività.

In questo senso il marketing è orientato alla preservazione e alla valorizzazione di queste relazioni, che assumono dunque un valore strategico, sono motivo di generazione di valore per entrambe le parti, e contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi che si vogliono raggiungere.

---

<sup>58</sup> G. Troilo, *Postmodernità, consumo e marketing ...*, op. cit. p. 20.

<sup>59</sup> F. Casarin, *Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico*, in M. Rispoli e G. Brunetti, *Economia e management ...*, op. cit., p.161.

<sup>60</sup> G. Troilo, *Postmodernità, consumo e marketing ...*, op. cit. p. 21.

Nel considerare un'azienda culturale, è possibile ricostruire una mappa di quali siano i rapporti più importanti che l'organizzazione intrattiene con attori esterni, e conseguentemente quali siano, le principali categorie di *stakeholder*, nonché i portatori d'interesse per l'attività aziendale:

- i fruitori della produzione culturale
- gli artisti
- i professionisti
- gli *sponsor*
- le amministrazioni pubbliche e gli attori chiave in un territorio.

Prendendo per esempio in considerazione un museo d'arte contemporanea, questo sarebbe caratterizzato da relazioni con le seguenti classi di *stakeholder*: visitatori, membri, staff, donatori, fiduciari, enti governativi, *sponsor*, operatori locali, comunità del museo<sup>61</sup>.

Si intende ora guardare nello specifico alle categorie di *stakeholder*, che accomunano le organizzazioni culturali.

### **I fruitori:**

I fruitori vengono quasi sempre considerati come i principali interlocutori, in quanto sono i destinatari finali dell'output e in quanto la loro natura può dare molte risposte sulla capacità di adempiere agli obiettivi preposti. Si ritiene necessario che l'organizzazione di produzione debba informare i fruitori in termini promozionali riguardo l'offerta proposta, garantire un'opportuna distribuzione e ricorrere all'utilizzo di politiche di prezzo.

Deve essere in grado di raggiungere i diversi segmenti di fruitori attraverso disparati canali di comunicazione e un costante contatto con i media che permetta loro di orientare e diffondere l'informazione.

Nel considerare chi sono i visitatori che accedono all'esperienza di visita, non sono da ignorare i cosiddetti non – visitatori (o visitatori potenziali), i quali non accedono all'istituto culturale, per esempio al museo, o perché non interessati ai contenuti culturali dell'esposizione, o perché bloccati da barriere di condizionamento psicologico; il consumo culturale dipende infatti sia dal grado di educazione, sia dalle origini sociali, che possono influenzare la percezione del museo da parte dei potenziali fruitori<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> F. Di Cesare, *La gestione delle relazioni tra attori nell'industria culturale*, in M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *Economia e management delle organizzazioni culturali*, Il Mulino, Bologna 2009.

<sup>62</sup> B. Barbosa e P. Quelhas Brito, *Do open day events develop art museum audiences?*, op.cit, p. 18.



Si può considerare, che il consumo di beni culturali comprende la quasi totalità della popolazione se ci si riferisce al prodotto culturale in senso allargato (tutti guardano film, assistono a manifestazioni e concerti, sono interessati ad eventi sportivi), quindi non può in questo senso essere affermato che le persone non sono interessate all'arte, ma può essere affermato che non sono interessate all'“*high – art*”<sup>63</sup>.

L'organizzazione culturale è importante dunque che si attenga alla comprensione dei motivi che bloccano la partecipazione di questi non – visitatori, ed escogiti i modi per superarli<sup>64</sup>.

L'organizzazione comunica la propria presenza e si fa motivo d'attrazione all'interno di una variegata arena competitiva in cui il consumatore è possibile che si trovi disorientato e alla ricerca di cogliere informazioni per la scelta della propria esperienza di consumo.

E' già emersa, infatti la condizione di saturazione del mercato per la quale l'organizzazione culturale deve lottare e competere per emergere tra una sterminata gamma di organizzazioni che propongono prodotti simili tra loro.

In taluni casi il consumatore, giunto all'indecisione tra qualche alternativa può percepire come decisivo nella scelta la capacità dell'azienda di farsi interprete di un servizio al consumatore particolareggiato e studiato per rispondere all'esigenza di ogni momento dell'esperienza di consumo, così da garantire la *customer satisfaction* a tutto tondo<sup>65</sup>.

Essendo che il consumatore è un interessato alla proposta culturale, l'organizzazione attuando un'azione di distribuzione informativa della propria attività fornisce un servizio, che contribuisce all'adempimento delle proprie finalità di educatore sociale.

L'informazione non si sostanzia solo all'esterno dell'organizzazione, ma anche all'interno in servizi come la didattica, le visite guidate, le audio guide, i pannelli esplicativi, tutti servizi che garantiscono la capacità di diffondere ed approfondire informazioni riguardo i contenuti più strettamente culturali ed artistici del prodotto. Rendere comprensibile e culturalmente appetibile la proposta culturale è uno dei modi per renderla attrattiva per un pubblico di interessati. L'esperienza di consumo deve dunque essere seguita in tutte le sue fasi, anche *ex – post*, al fine di comprendere il grado di soddisfacimento dei consumatori.

Dunque al fine del perseguimento della fidelizzazione del consumatore si ritiene di rilevanza strategica la capacità di attivare meccanismi di comunicazione non solo unidirezionali, come per esempio tramite *newsletter*, ma soprattutto bidirezionale.

---

<sup>63</sup> F. Colbert, *Beyond Branding ...*, op. cit., p.20.

<sup>64</sup> Barbosa e P. Quelhas Brito, *Do open day events develop art museum audiences?*, op.cit, p.20.

<sup>65</sup> F. Colbert, *Beyond Branding ...*, op. cit., p.19.

### **Gli artisti:**

Gli artisti possono essere considerati come dei fornitori per le organizzazioni artistico – culturali, se non di materie prime effettive come le opere d'arte, anche di idee, contenuti, *input* creativi.

Il marketing in questo senso può aiutare a gestire la relazione con gli artisti, facendosi mezzo di gestione della relazioni e piattaforma di creazione di basi di dati relativi, inerenti le informazioni sugli artisti viventi, e sui loro *curricula*. Le relazioni con gli artisti si possono anche sostanziare in iniziative come incontri, seminari, conferenze stampa, che possono a loro volta diventare ragione d'attrattiva per altri soggetti interlocutori, o motivo di legittimazione per ricevere finanziamenti di varia natura.

### **I professionisti:**

Un'attenzione particolare è da dedicare alla categoria di *stakeholder* cosiddetti "Professionisti"<sup>66</sup>, per la quale si considerano tutti i soggetti addetti ai lavori ed esperti nell'ambito artistico – culturale, come ad esempio:

- Giornalisti
- Critici
- Curatori
- Galleristi
- Collezionisti

Questi con la loro presenza influenzano positivamente la percezione esterna dell'iniziativa realizzata da parte dell'organizzazione, e mettono in atto indirettamente dei meccanismi di legittimazione della sua validità a livello qualitativo.

Questi soggetti si rapportano alla fruizione del prodotto culturale come ad un'occasione di studio, di lavoro, di incontro, di confronto, di aggiornamento e di presenza; è dunque necessario che l'organizzazione sia in grado di fornire loro un linguaggio studiato specificatamente per le richieste di carattere professionali, e che riservino loro una cura e un'attenzione differente rispetto alla categoria generica dei fruitori.

---

<sup>66</sup> F. di Cesare, *La gestione delle relazioni tra attori nell'industria culturale*, in M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di), *Economia e management ...*, op. cit., p.185.

L'organizzazione deve saper interpretare queste esigenze ed essere in grado in seguito di fornire un servizio completo e confortevole da tutti i punti di vista: l'accoglienza, l'accessibilità, la visita, il materiale informativo.

Dare la possibilità a questo insieme prezioso di *stakeholder* di parlare della propria attività può anche essere un'occasione di comprendere la percezione del proprio prodotto ed avere un riscontro in termini quantitativi e qualitativi da parte di voci autorevoli.

### **Gli sponsor:**

Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad un graduale ricorso alla ricerca di fonti di finanziamento in forma di *sponsorship*, stipulando contratti con aziende di produzione private, che sono da poco affiancate anche da forme di collaborazione come *partnership*<sup>67</sup>.

Uno dei problemi principali verificato nell'ambito della gestione delle organizzazioni culturali, infatti, è la loro incapacità di garantire la propria auto sussistenza in termini di equilibrio economico – finanziario – patrimoniale; questa condizione ne determina la costante dipendenza da fonti di finanziamento esterne, pubbliche o private, e la sponsorizzazione è una di queste; in particolare le sponsorizzazioni private possono sussistere dal momento in cui i fondi pubblici non garantiscano le coperture economiche di cui l'organizzazione necessita<sup>68</sup>.

Per soddisfare le aspettative dell'azienda sponsor l'organizzazione culturale deve farsi garante delle necessità comunicative che questa determina come suoi obiettivi dal momento in cui intraprende questa decisione.

Attraverso i suoi output assume la funzione di portatrice del messaggio di promulgazione dell'immagine dell'azienda sponsor, comunicando il fatto che questa abbia contribuito alla realizzazione del prodotto – progetto, quindi anche la dimensione del *social responsibility* ha una rilevanza determinante all'interno del rapporto.

Riuscire a lavorare a stretto contatto con gli sponsor permette di comprendere le loro intenzioni e di conseguenza organizzare il proprio output per assicurarne l'adempimento.

La percezione da parte del consumatore a proposito degli sponsor che sostengono l'attività culturale può essere anch'essa motivo di scelta e di conseguente valorizzazione del rapporto intrapreso con lo sponsor; alcuni studi hanno per esempio dimostrato come queste scelte influenzino molto il modo in cui il consumatore coglie il prodotto offerto, infatti

---

<sup>67</sup> Ivi, p.187.

<sup>68</sup> F. Colbert, A. d'Astous, M. Parmentier, *Consumer perception of private versus public sponsorship of the arts*, International Journal of Arts Management, Volume8, Number1, Fall 2005, p.48.

vengono tendenzialmente meglio recepite le sponsorizzazioni di carattere filantropico e non a scopo esplicitamente commerciale, intraprese da aziende private<sup>69</sup>.

### **Le amministrazioni pubbliche e gli enti locali:**

Anche le amministrazioni pubbliche e gli enti locali sono un soggetto strategico in primis al fine di generare un armonioso raccordo con il contesto nel quale l'organizzazione è inserita, ed in seguito per tutto ciò che un loro consenso può generare: finanziamenti, permesso di utilizzazione di spazi, patrocini, legittimazione.

### 2.3.3 Considerazioni dell'organizzazione di eventi nell'ottica del marketing relazionale

Si ha avuto modo di vedere i presupposti per mettere in atto il marketing relazionale, e gli strumenti necessari alla valorizzazione delle trame relazionali intrattenute dall'organizzazione culturale, che necessitano una diversificazione per ogni categoria di *stakeholder* identificata.

Analizzando la realtà museale, dal momento in cui questa si adoperi ad arricchire e conservare la propria rete di relazioni, si considera che l'organizzazione di eventi per un museo possa essere un'occasione di contemporanea soddisfazione delle esigenze di tutti gli *stakeholder*.

Come si è già avuto modo di asserire lungo il corso del presente capitolo, gli eventi culturali possono manifestarsi come motivo di creazione di valore sociale, che si concretizza nella generazione del cosiddetto “capitale sociale”<sup>70</sup>, nonché la creazione di reti di *stakeholder*, considerabili come la somma della relazioni tra tutti gli attori coinvolti. Innanzitutto l'evento (per esempio un evento culturale, come una conferenza, una seminario, un approfondimento tematico ...) si configura come un momento di incontro in cui:

- **i professionisti** possono aggiornare le proprie conoscenze, scambiare idee e opinioni, e allo stesso tempo per il museo costituiscono una presenza qualificante, un modo per diffondere informazioni riguardo alla propria presenza e alla propria attività;

---

<sup>69</sup> *Ivi*, p.58.

<sup>70</sup> R. Cappetta, B. Manzoni, S. Salvemini, *Value Drivers for Cultural Events: empirical evidence from Italy*, op. cit., p.10.

- **i fruitori** hanno l'opportunità di approfondire la propria formazione e crescita culturale; inoltre l'evento si può risolvere come un fattore d'attrattiva sia per i visitatori abituali, che hanno così l'opportunità di fruire di un'attività culturale innovativa da parte del museo, sia per il segmento dei non – visitatori (o visitatori potenziali) in quanto può costituire un fattore d'attrattiva, che rompa le eventuali barriere di impedimento percettivo – psicologico al museo<sup>71</sup>;
- **gli artisti**, se coinvolti personalmente o attraverso l'esposizione, hanno modo di farsi conoscere, e di diffondere il proprio pensiero, il proprio talento, la propria creatività, la conoscenza della loro opera, accrescono la qualità e lo spessore culturale dell'evento nel caso in cui partecipino quali protagonisti, possono diventare motivo d'attrazione per la presenza di altri *stakeholder* come i professionisti;
- **gli sponsor** possono contribuire alla realizzazione degli eventi attraverso un importo tecnico o finanziario, e l'evento costituisce loro un momento di visibilità, di diffusione del proprio marchio aziendale e di valorizzazione di quest'ultimo dall'attributo della *social responsibility*, per aver reso possibile la realizzazione di un'attività educativa e utile per l'arricchimento della crescita sociale; sempre più infatti l'interesse delle aziende private che vogliono indirizzare il proprio contributo ad attività di sponsorizzazione, si sta rilevando particolarmente sviluppato per la focalizzazione verso il sostentamento di un progetto specifico (per esempio eventi o iniziative particolari), che garantiscono la massimizzazione della visibilità in un determinato momento<sup>72</sup>;
- **le amministrazioni pubbliche e gli enti locali** possono avere un apporto strategico perché fornitori di risorse, di consenso, di legittimazione nel contesto ambientale in cui si opera; se l'evento ha un'attrattiva non solo locale, ma anche nazionale ed internazionale diventa occasione di sviluppo del turismo culturale, di valorizzazione dell'offerta di un territorio e di attivazione di flussi economici e nuova domanda.

Anche per quanto riguarda un evento privato (come può essere un evento corporate, una meeting di gala, una serata di promozione, un concerto ...) si avranno le stesse possibilità, anche se la portata culturale sarà smorzata da contenuti più commerciali, legati al concetto

---

<sup>71</sup> B. Barbosa e P. Quelhas Brito, *Do open day events develop art museum audiences?*, op.cit., pg. 21.

<sup>72</sup> P. Ferrarese, *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, op. cit., p.27.

di visibilità, diffusione dell'immagine, occasione di incontro per i partecipanti, e valorizzazione della stessa in considerazione del valore simbolico di cui è portatore lo spazio museale.

#### 2.3.4 Cenni al marketing esperienziale

Il concetto di marketing esperienziale è ciò a cui stanno approdando oggigiorno le nuove tendenze di questa disciplina, che ha oramai sorpassato la concezione di consumo basato sull'unico rapporto di transazione tra produttore – consumatore, e la cui valutazione da parte di quest'ultimo va oltre la sola analisi costi – benefici, ma si sostanzia nella percezione di un acquisto che è una vera e propria esperienza, più che il possesso di un prodotto.

Ciò su cui si sta concentrando la mentalità del marketing è quella di attorniare la vendita ad un'esperienza, che sia in grado di coinvolgere il consumatore sia dal punto di vista sensoriale, che da quello emotivo. Il consumatore, protagonista e destinatario del meccanismo, non è concepito come un soggetto passivo, da convincere e persuadere con un messaggio predefinito, quanto più un soggetto con cui intrattenere un reciproco scambio, con cui creare un'empatia, il cui risultato possa potenzialmente portare alla progettazione e alla definizione in toto dell'esperienza completa, unica e personalizzata.

Studi specifici (come quello di Pine e Gilmore, 1999) si basano infatti sulle ricerche intraprese nell'ambito delle abitudini del consumatore stesso, che sono sintomo di questo cambiamento, in quanto gli indici di consumo sono crescenti per quanto riguarda le esperienze, versus il consumo di beni, merci, servizi<sup>73</sup>.

Il marketing esperienziale consiste nella trasformazione di un servizio in un evento memorabile ed unico; questo può creare delle suggestioni a livello emotivo, rimandi affettivi o simbolici, può avvolgere il consumatore a livello sensoriale, ma anche metterlo nella condizione di formulare pensieri, di agire con la mente e mettere in moto meccanismi creativi di definizione di idee, di colpirlo dal punto di vista estetico, del piacere, del divertimento dell'intrattenimento.

Le organizzazioni culturali hanno scoperto una nuova fonte di definizione del rapporto con il consumatore grazie a questo nuovo approccio, per il quale possono ridisegnare l'esperienza di consumo artistico – culturale.

---

<sup>73</sup> E. Petkus Jr, *Enhancing the applications of experiential marketing in the arts*, op. cit., p.50.

Per quanto riguarda i musei, come è già emerso, il loro consumo è caratterizzato dalla rilevante dimensione della visita, che offre parecchi spunti per il ricorso ad un marketing di carattere esperienziale. L'innata dimensione esperienziale dell'arte spingerebbe le organizzazioni culturali ad incrementare i propri sforzi verso questa direzione di orientamento verso il marketing esperienziale<sup>74</sup>.

L'innovazione, pertanto, non sta tanto nella percezione della visita come esperienza da vivere, in quanto questa è una caratteristica sottintesa del consumo del prodotto museale, che da sempre costituisce un'occasione di ampliare le proprie conoscenze, di avere un contatto a livello sociale, ma piuttosto nella capacità di creare un'esperienza stimolante a livello di piacere e di emozioni:

*“la novità del marketing esperienziale per l'organizzazione culturale, sta nel riconoscere l'opportunità di sviluppare/co - sviluppare con il fruitore stesso una piattaforma esperienziale, alcuni elementi esperienziali straordinari da mettere a disposizione della domanda, oppure di arrivare, al limite, a disegnare la totalità dell'esperienza di consumo culturale pianificandone ogni dettaglio.”<sup>75</sup>*

Il marketing esperienziale guarda alle emozioni e ai sentimenti dei visitatori pensando che questi possano costituire dei fattori indicativi per la comprensione e la costituzione della definizione dell'esperienza di consumo culturale<sup>76</sup>.

Il passaggio alla logica esperienziale, di formulazione di un'esperienza di consumo, è proporzionale al riconoscimento da parte dei marketing manager della dimensione di esperienza concernente la propria offerta, e l'introduzione della valorizzazione di questa dimensione all'interno delle strategie di marketing, al fine di riuscire a raggiungere la soddisfazione del consumatore e un vantaggio competitivo attraverso la creazione di un'esperienza memorabile<sup>77</sup>.

Nel definire un modello di marketing esperienziale si comprendono le dimensioni dell'esperienza artistico – culturale “ad esempio, lo schema di Pine e Gilmore (1999) delinea le dimensioni dell'intrattenimento (che implica il *sensing*), della formazione (*learning*), dell'evasione (*doing*) e dell'estetica (*being*), e segnala che la ricchezza di

---

<sup>74</sup> Ivi, p.49.

<sup>75</sup> F. Casarin, *Quale marketing per le produzioni culturali?...*, op. cit., p.157.

<sup>76</sup> *Ibidem*.

<sup>77</sup> E. Petkus Jr , *Enhancing the applications of experiential marketing in the arts*, p.50.

un'esperienza è funzione della misura in cui tutte le quattro dimensioni vengono coinvolte<sup>78</sup>.

L'intrattenimento che di per sé è insito nella natura dell'arte, può essere inserito all'interno di dettagli non direttamente connessi con l'arte di per sé stessa, come per esempio l'organizzazione di eventi e concerti, la dimensione dell'educazione invece, che presuppone una partecipazione attiva del consumatore, presuppone la possibilità di far diventare i consumatori più profondamente coinvolti nell'arte, attraverso incontri e programmi speciali. L'evasione stimolerebbe invece il coinvolgimento all'interno dell'esperienza in un senso fisico, nell'attività del fare, come per esempio possono essere le attività e i laboratori per bambini o alla creazione di spazi interattivi e creativi per permettere al pubblico di diventare artista, mentre la dimensione estetica, che presuppone anch'essa, un distacco si riferisce al coinvolgimento intimo non solo a livello sensoriale, ma più personale e profondo, concernente con la sfera della creazione di appartenenza, e dell'“essere stato parte di”<sup>79</sup>.

### 2.3.5 Pensare agli eventi in un'ottica di marketing esperienziale

Se per il marketing relazionale l'evento determina un momento di rafforzamento, consolidamento e valorizzazione delle relazioni con i diversi *stakeholder*, per quello esperienziale diventa un modo per costruire un'esperienza coinvolgente ed interessante per il consumatore.

Un evento infatti è un modo per eccellenza di permettere al consumatore di fare un'esperienza: un incontro, uno scambio a livello sociale, un'occasione di divertirsi, di sentirsi coinvolto e rappresentato da un determinato comportamento sociale, di essere protagonista e allo stesso tempo destinatario di un'esperienza.

Gestire un evento dal punto di vista del marketing esperienziale significa essere in grado di architettare una situazione stimolante dal punto di vista emotivo, sensoriale, estetico, ma anche mentale. Può essere un'occasione educativa, di intrattenimento o semplicemente divertente, ma al visitatore deve essere lasciato un margine di creatività e di possibilità interpretativa.

---

<sup>78</sup> F. Casarin, *Quale marketing per le produzioni culturali?...*, op. cit., p.157.

<sup>79</sup> E. Petkus Jr, *Enhancing the applications of experiential marketing in the arts*, p.51.



Si ritiene, che negli eventi organizzati all'interno dei musei, una componente non indifferente la gioca la dimensione di mettere il consumatore nella condizione di partecipazione ad un evento unico e irripetibile, caratterizzato da una presenza di eccellenza o dalla possibilità di accedere agli spazi in modo assolutamente innovativo. Gli eventi organizzati dai musei hanno infatti un valore di piacere e socializzazione per coloro che vi partecipano, creano un'atmosfera informale e una situazione inusuale, coniugando intrattenimento ed educazione<sup>80</sup>.

Intorno all'evento si crea così un'aura di esclusività che contorna l'esperienza di partecipazione e la arricchisce di un significato simbolico – sociologico, per il quale l'importanza cruciale la determina la facoltà di “esserci stato”.

#### 2.4 L'evento come mezzo di comunicazione

L'interesse nei confronti degli eventi ha subito negli ultimi anni una crescita determinante che è riflessa da svariati indicatori di carattere qualitativo e quantitativo. L'organizzazione di eventi prende sempre più piede e i risultati si vedono nell'incidenza di questo fenomeno sugli investimenti intrapresi dalle aziende nel campo della comunicazione<sup>81</sup>.

Il richiamo che hanno gli eventi sul pubblico (i dati quantitativi riflettono l'inserimento a pieno titolo, da parte degli italiani, della fruizione di eventi all'interno delle proprie attività del tempo libero, considerando che questi possono essere di carattere culturale, sportivo, religioso, congressuale, turistico, aziendale ...<sup>82</sup>) e la propria capacità di essere esperienze coinvolgenti, che mettono in relazione tra loro molte categorie di soggetti, sia durante il momento della fruizione, che durante quello delle precedenti fasi di realizzazione, li ha portati ad essere riconosciuti come uno strumento privilegiato di/ per i nuovi meccanismi di marketing e comunicazione, che non possono limitarsi al ricorso alle tecniche tradizionali di pubblicità, ma sono entrambi alla ricerca di nuove strade da percorrere al fine di creare un nuovo rapporto con il destinatario del messaggio aziendale e di accentuare

---

<sup>80</sup> B. Barbosa e P. Quelhas Brito, *Do open day events develop art museum audiences?*, op.cit., p.21.

<sup>81</sup> S. Pattuglia, *L'evento sugli eventi: le nuove frontiere della comunicazione relazionale*, in S. Cherubini, S. Pattuglia (a cura di), *Comunicare ...*, op. cit., p.36.

<sup>82</sup> S. Cherubini, *Gli eventi come nuovo fenomeno socio-economico: un'opportunità per il marketing e la comunicazione*, in S. Cherubini, S. Pattuglia (a cura di), *Comunicare ...*, op. cit., p.16.

sempre più la sua fidelizzazione e consapevolezza (da qui viene coniato il nuovo termine *prosumer*, come coniugazione di *productor* e *consumer*)<sup>83</sup>.

L'evento può essere considerato come il risultato a cui giunge naturalmente la spinta congiunta da parte dei nuovi approcci del marketing relazionale e della comunicazione integrata, intendendo con quest'ultima accezione l'integrazione di molteplici strumenti, il superamento della pubblicità e il ricorso a fattori più complessi come il *direct marketing*, l'ampliamento del target di riferimento oltre ai consumatori anche agli altri interlocutori, coinvolgimento attraverso una maggiore emotività<sup>84</sup>.

Il successo degli eventi sta nel fatto che creano le condizioni e soddisfano ciò che cerca oggi il consumatore, o l'interlocutore contemporaneo; questo vuole assicurarsi il possesso della marca, il ruolo di responsabilità dell'azienda riguardo a pregnanti temi di carattere sociale ed etico, il dialogo per interagire attivamente con le aziende: in una parola vuole sperimentare un "engagement", un rapporto di impegno reciproco tra lui e l'azienda<sup>85</sup>.

*"L'evento diviene quindi la risposta strategica e operativa a questo mutato contesto relazionale che fa del contatto comunicativo e dell'impegno bidirezionale i meccanismi fondanti: l'evento anima il rapporto, lo rende unico, coinvolge tutta l'organizzazione e la sua storia, porta in scena la marca."*<sup>86</sup>

Obiettivo finale dell'evento sarebbe in questo senso la generazione di *goodwill*, cioè riuscire a creare un buon clima relazionale, una buona intesa tra i diversi *stakeholder*, che possono essere sia interni all'organizzazione, che esterni<sup>87</sup>.

L'evento si presenta infatti come un sistema complesso<sup>88</sup>, composto da un'eterogeneità di elementi, che vanno tra loro conciliati e coordinati al fine della meglio riuscita degli obiettivi che si vogliono raggiungere; per garantire tutto ciò l'organizzazione deve munirsi di elevate capacità professionali anche a fronte dell'elevato grado di concorrenza che si crea in questo settore dettato dalla tendenza da parte di aziende di disparata natura e dimensioni a dedicarsi a quest'attività. In particolare un fattore di successo è oggi determinato dalla scelta della location, che può essere dettata da fattori estetici, funzionali

---

<sup>83</sup> S. Pattuglia, *L'evento sugli eventi: le nuove frontiere della comunicazione relazionale*, in S. Cherubini, S. Pattuglia (a cura di), *Comunicare ...*, op. cit., p.37.

<sup>84</sup> S. Cherubini, *Gli eventi come nuovo fenomeno socio-economico: un'opportunità per il marketing e la comunicazione*, in S. Cherubini, S. Pattuglia (a cura di), *Comunicare ...*, op. cit., p.25.

<sup>85</sup> *Ivi*, p.39.

<sup>86</sup> *Ibidem*.

<sup>87</sup> *Ivi*, p.40.

<sup>88</sup> *Ivi*, p.22.

o simbolici e che può costituire un fattore d'attrattiva incidente, potenzialmente enfatizzabile dalle scelte in materia di comunicazione.

Si è venuto dunque ad instaurare un rapporto di circolarità tra eventi culturali e la sfera del marketing – comunicazione, per il quale l'evento stesso, rappresentante un motivo di comunicazione e promozione per tutti gli attori che influiscono sulla sua organizzazione, è supportato esso stesso dalla necessità di essere comunicato attraverso l'utilizzo di strumenti appositi<sup>89</sup>.

---

<sup>89</sup> E. Gabardi, *Event Marketing Culturale*, Franco Angeli, Milano 2007, p.209.

## Capitolo 3

---

GLI EVENTI ORGANIZZATI PRESSO PALAZZO  
GRASSI – PUNTA DELLA DOGANA

### 3.1 Cenni storici e introduzione alla realtà di Palazzo Grassi – Punta della Dogana François Pinault Foundation

La Palazzo Grassi S.p.A. è una società di capitale istituita nel 2005, sita in Venezia, con lo scopo principale di esporre e aprire alla fruizione da parte del pubblico le opere della collezione di arte contemporanea del magnate francese François Pinault, al fine di promuovere la conoscenza e lo sviluppo d'arte contemporanea internazionale e di rendere questo piacere condivisibile con la collettività; lo scopo dell'istituzione è quello dunque di costruire delle occasioni di fruizione e produzione della cultura contemporanea<sup>1</sup>.

Il polo che costituisce l'attuale realtà museale della François Pinault Foundation a Venezia, è frutto di un progetto avviato durante il giugno 2007, che ha avuto la sua inaugurazione il 6 giugno 2009, quando al termine del restauro, durato due anni, dell'edificio di Punta della Dogana, in disuso da un trentennio, ad opera di un importante architetto contemporaneo come Tadao Ando, è stato dato l'accesso ad un complesso che vede correlati Palazzo Grassi e Punta della Dogana, come luoghi adibiti alla realizzazione di attività di esposizione delle opere della collezione Pinault, garantendo una collezione permanente, al fine di promuovere l'arte contemporanea internazionale e di svolgere delle attività collaterali all'esposizione, per mettere il luogo a disposizione della collettività e creare all'interno degli spazi delle occasioni di incontro e di scambio culturale.

Alla base della nascita di questa realtà è possibile individuare la volontà del collezionista francese di condividere con il pubblico il piacere e il valore della sua grande collezione dell'arte del nostro tempo, che vede la sua nascita ed evoluzione durante gli anni Novanta e si afferma come una delle prime collezioni d'arte contemporanea al mondo, primo caso assoluto nello stato francese.

Il magnate durante la fine anni Novanta, comincia a nutrire il desiderio di donare un luogo di raccoglimento ed esposizione alla sua collezione; e dopo aver rinunciato ad un progetto che vedeva la fondazione di un edificio sull'Ille Seguin a Boulogne – Billancourt, punterà lo sguardo su Palazzo Grassi, dal 1984 di proprietà della Fiat di Agnelli, centro espositivo coronato da un enorme successo di mostre dotate di una forte capacità attrattiva a livello

---

<sup>1</sup> Per un'analisi più approfondita di Palazzo Grassi nella sua dimensione prettamente economica – aziendale di società di capitale si rinvia al Capitolo Quarto.

nazionale ed europeo, dal quale però gli Agnelli avevano deciso di ritirarsi dopo la scomparsa di Gianni Agnelli<sup>2</sup>.

Nel 2005 Pinault diventa socio di maggioranza con l'80% delle quote, affiancato dal Casinò Municipale di Venezia, creando una società a partecipazione mista pubblico – privata, con il comune di Venezia, detenente il restante 20%<sup>3</sup>.

Lo stesso anno, Tadao Ando viene scelto da Pinault, che ne apprezza la capacità progettuale di comunicare attraverso un segno contemporaneo allo stesso tempo facendone emergere una connotazione atemporale ed astratta, per la ristrutturazione e la modernizzazione di questo edificio storico che affaccia sul Canal Grande, il quale è stato portato nel XXI secolo attraverso un intervento sobrio e minimalista, nel rispetto della sua struttura e connotazione passate<sup>4</sup>.

Nel 2006 la Rivista inglese ArtReview, che ogni anno stila una classifica dei cento nomi influenti nel mondo dell'arte, ha posto il nome di François Pinault al numero uno<sup>5</sup>:

*“per aver convertito in modo stupefacente Palazzo Grassi a Venezia, trasformandolo nella sede della sua fondazione”.*

Pinault commenterà questo suo successo durante un'intervista:

*“sono felice di come l'autorevole rivista ArtReview abbia riconosciuto la passione con la quale ho messo insieme la mia collezione di arte contemporanea, nonché il mio desiderio di dividerla con il pubblico. Sono grato alla città di Venezia, culla della cultura e allo stesso tempo dell'avanguardia contemporanea, di avermi accolto”<sup>6</sup>.*

Palazzo Grassi riapre dunque la sua attività rinnovata a livello gestionale e strutturale nel maggio 2006, sotto la direzione di Jean – Jacques Aillagon, con la mostra *Where are we going?*, curata da Alison M. Gingeras, dando da subito modo di ammirare una selezione delle opere della vastissima collezione di Pinault; per comprendere la natura e il prestigio della sua raccolta, costituita probabilmente da un numero che si aggira intorno alle 2000 opere, cifra che nessuno mai potrà sapere con certezza perché gelosamente custodita dal collezionista, è possibile leggere il catalogo della mostra che afferma:

---

<sup>2</sup> <http://www.palazzograssi.it/palazzo-grassi/museo/storia.html>.

<sup>3</sup> <http://www.palazzograssi.it/about-us/about/da-gianni-agnelli-a-fran%C3%A7ois-pinault.html>.

<sup>4</sup> <http://www.palazzograssi.it/palazzo-grassi/museo/tadao-ando.html>.

<sup>5</sup> <http://www.artreview100.com/power-100-lists-from-2002-through-2008/2006/>

<sup>6</sup> A. Muglia, *Dai pittori ai collezionisti, I 100 più potenti dell'arte*, Il corriere della sera, 17 ottobre 2006.

*“La costruzione della sua collezione è la storia del succedersi di aperture, dal momento che è stata la frequentazione ravvicinata delle opere a guidarlo man mano verso una comprensione allargata del loro portato. Al principio ci sono stati i maestri storici del ventesimo secolo, con l’acquisto emblematico di una tela di Piet Mondrian, il *Tableau losangique II*, datato 1925. Ed eccolo prigioniero dell’avventura dell’arte moderna, ed in seguito affascinato dai pittori americani del dopoguerra e dagli scambi tra Europa e America. Seguiranno le opere di Willem de Kooning, di Mark Rothko... In particolare, egli ammira i minimalisti americani, dei quali riunisce un insieme di pezzi significativi: Robert Ryman, Donald Judd, per esempio, o Richard Serra, al quale si lega. Con l’Arte Povera ritrova il piacere dell’estrema semplicità e dell’essenzialità. E tuttavia questo non gli impedisce di spingere la scoperta verso i territori della Pop Art e della sua iconografia ribelle. Con Rauschenberg o Andy Warhol la strada si apre in direzione delle attuali diramazioni post-pop o neo-pop, con Takashi Murakami, Paul McCarthy, Damien Hirst, Jeff Koons ... Sono davvero molteplici gli ambiti di interesse di François Pinault. Essi sono stati in grado di avvicinarlo al nuovo realismo, per esempio con Martial Raysse, o anche verso le forme contemporanee dell’espressionismo. E’ il caso di Paul Rebeyrolle, che rivela la sua sensibilità per il significato tragico dell’esistenza. Unito da legami molto profondi agli artisti, che frequenta regolarmente, François Pinault indaga anche le nuove espressioni dell’arte legate al video e alla fotografia e le tendenze emergenti”<sup>7</sup>.*

Dopo *Where are we going?*(29 aprile 2006 – 1 ottobre 2006), seguono altre mostre di grande portata e richiamo che affermano il successo della nuova direzione di Palazzo Grassi: *Picasso, la joie de vivre. 1945-1948* (11 novembre 2006 – 11 marzo 2007) curata da Jean – Louis Andral; *La collezione François Pinault: una selezione Post - pop* (11 novembre 2006 – 11 marzo 2007), curata da Alison M. Gingeras; *Sequence 1: Pittura e scultura nella collezione di François Pinault*, (5 maggio 2007 – 11 novembre 2007), curata da Alison M. Gingeras; *Roma e i barbari, la nascita di un nuovo mondo* (26 gennaio 2008 – 20 luglio 2008), curata da Jean – Jacques Aillagon; *Italics 1948-2008* (27 settembre 2008 – 22 marzo 2009), curata da Francesco Bonami<sup>8</sup>.

Intanto però l’espansione dei progetti di Pinault in laguna non è ancora finita e il collezionista alza lo sguardo anche verso nuove offerte che si delineano all’orizzonte. Il 17 luglio 2006 infatti, il Comune di Venezia pubblica un bando di concorso per la creazione di

---

<sup>7</sup> A. Gingeras, J. Bankowsky (a cura di), *Where are we going*, Skira, Milano 2006, p.10.

<sup>8</sup> <http://www.palazzograssi.it/mostre/mostre-passate>.

un centro d'arte contemporanea nello storico edificio di Punta della Dogana; Pinault quindi comincia ad elaborare il progetto per proporsi per l'affidamento del compito. Si aggiudicano lo spareggio finale, che viene regolato dal Comune secondo delle condizioni comunicate durante il febbraio 2007, due delle più grandi istituzioni di arte contemporanea al mondo: la Solomon R. Guggenheim Foundation e la Palazzo Grassi S.p.A.

Durante i mesi successivi si assiste ad un'agguerrita competizione tra le due parti che si conclude il 27 aprile 2007 quando Palazzo Grassi S.p.A. consegue la vincita del concorso, in quanto il suo progetto fu considerato maggiormente esaustivo rispetto a quello della Guggenheim che non aveva specificato nessuna proposta di collezione, secondo il criterio per il quale pensava fosse necessario vincere lo spazio, prima di poter definire quali opere collocare all'interno<sup>9</sup>.

L'8 giugno 2007 Palazzo Grassi firma con il Comune di Venezia, la convenzione della partnership che vedrà l'istituzione impegnata per 33 anni nella creazione e gestione del nuovo centro d'arte contemporanea<sup>10</sup>, il cui progetto, nuovamente di Tadao Ando, viene presentato pubblicamente<sup>11</sup>.

Dopo la direzione di Aillagon nel 2007, l'incarico passa a Monique Veaute; seguono quasi due anni di lavori, i cui primi mesi vengono dedicati alle prassi amministrative, per poi iniziare il cantiere a gennaio 2008 per il quale verranno impiegati circa 20 milioni di euro nella realizzazione dell'edificio.

Il 6 giugno 2009 può finalmente aprire al pubblico il rinnovato Punta della Dogana, con la nuova mostra *Mapping the studio: artists from the François Pinault Collection* (6 giugno 2009 – 10 aprile 2011) curata da Alison Gingeras e Francesco Bonami, che si espande anche negli spazi di Palazzo Grassi, affermando il collegamento messo in atto da un'unica mostra e l'unione in un unico percorso espositivo.

La mostra si rivelerà un enorme successo, testimoniato dall'affluenza di pubblico che ha superato i cinquecentomila visitatori, mentre sono più di un milione e trecentomila i visitatori che in questi anni hanno visitato una o entrambe le sedi.

Dopo questi risultati sono state presentate un'altra mostra, *Elogio del Dubbio* (10 aprile 2011 – 31 gennaio 2012) a Punta della Dogana e altre due mostre *Il mondo vi appartiene* (2 giugno 2011 – 21 febbraio 2012) e *Madame Fisscher* (15 aprile 2012 – 15 luglio 2012) a Palazzo Grassi, a cura di Caroline Bourgeois. Con queste esposizioni si è maggiormente

---

<sup>9</sup> [http://www.palazzograssi.it/images/stories/cartella\\_stamp/cartella\\_stamp.pdf](http://www.palazzograssi.it/images/stories/cartella_stamp/cartella_stamp.pdf).

<sup>10</sup> <http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/9214>.

<sup>11</sup> [http://www.palazzograssi.it/images/stories/cartella\\_stamp/cartella\\_stamp.pdf](http://www.palazzograssi.it/images/stories/cartella_stamp/cartella_stamp.pdf).



chiarita la differenziazione complementare che intercorre tra i due spazi espositivi, il primo vocato ad una stabilizzazione di contenuti, orientato verso un'attività di ampio periodo per la quale si vuole intraprendere un'azione di approfondimento attraverso dei ritmi di rotazione più lenti sull'orma dei grandi complessi museali internazionali; il secondo invece caratterizzato da attività scandite in lassi di tempo più brevi, così da determinare un'azione più incalzante e tendente all'innovazione e al rinnovamento continuo, con una particolare attenzione per i progetti speciali<sup>12</sup>. Le due mostre esprimono aspetti differenti e simultaneamente complementari del fare arte e dell'arte contemporanea, e li sottolineano sia nei termini delle scelte artistiche e dei contenuti, in quanto risulta caratterizzata l'una da una maggior introspezione, l'altra da una maggior dinamicità, sia per quanto riguarda le tempistiche di durata della mostra, e per la presenza di opere *site – specific*<sup>13</sup>.

<b>CRONOLOGIA CREAZIONE POLO MUSEALE PINAULT</b>	
Maggio 2005	François Pinault diventa socio di maggioranza di Palazzo Grassi S.p.A.
Maggio 2005 – maggio 2006	Lavori di ristrutturazione del Palazzo da parte di Tadao Ando
17 luglio 2006	Comune di Venezia indice bando di concorso per apertura Centro d'arte Contemporanea a Punta della Dogana
Febbraio 2007	Affermate condizioni per spareggio finale tra Palazzo Grassi S.p.A. e Solomon R. Guggenheim Foundation
27 aprile 2007	Palazzo Grassi si aggiudica la vincita del bando di concorso
8 giugno 2007	François Pinault firma la Convenzione con il Comune di Venezia
21 gennaio 2008 – 16 marzo 2009	Lavori di ristrutturazione di Tadao Ando a Punta della Dogana
6 giugno 2009	Apertura del Centro d'Arte Contemporanea a Punta della Dogana

Tabella 3.1.1: Cronologia della creazione del Polo museale Palazzo Grassi – Punta della Dogana – François Pinault Foundation

<sup>12</sup> *Ibidem.*

<sup>13</sup> *Ibidem.*

MOSTRA	PERIODO	CURATORE	SEDE ESPOSITIVA
<i>Where are we going?</i>	29 aprile 2006/ 1 ottobre 2006	Alison M. Gingeras	Palazzo Grassi
<i>Picasso. La joie de vivre 1945-1948</i>	11 novembre 2006/ 11 marzo 2007	Jean-Louis Andral	Palazzo Grassi
<i>La collezione François Pinault: una selezione Post-pop</i>	11 novembre 2006/ 11 marzo 2007	Alison M. Gingeras	Palazzo Grassi
<i>Sequence 1: Pittura e scultura nella collezione di François Pinault</i>	5 maggio 2007/ 11 novembre 2007	Alison M. Gingeras	Palazzo Grassi
<i>Roma e i barbari, la nascita di un nuovo mondo</i>	26 gennaio 2008/ 20 luglio 2008)	Jean-Jacques Aillagon	Palazzo Grassi
<i>Italics 1948-2008</i>	27 settembre 2008/ 22 marzo 2009	Francesco Bonami	Palazzo Grassi
<i>Mapping the studio: Artists from the François Pinault Collection</i>	6 giugno 2009/ 10 aprile 2011	Alison M. Gingeras, Francesco Bonami	Palazzo Grassi, Punta della Dogana
<i>Elogio del dubbio</i>	10 aprile 2011- 31 gennaio 2012	Caroline Bourgeois	Punta della Dogana
<i>Il mondo vi appartiene</i>	2 giugno 2011- 21 febbraio 2012	Caroline Bourgeois	Palazzo Grassi
<i>Madame Fisscher</i>	15 aprile – 15 luglio 2012	Caroline Bourgeois	Palazzo Grassi

Tabella 3.1.2: Attività espositiva Palazzo Grassi/Punta della Dogana dal 2006 al 2012

### 3.1.1 Attività

Oltre all’organizzazione delle mostre della collezione, che sono indubbiamente l’attività principale e costituiscono il cuore della *mission* del museo, Palazzo Grassi S.p.A. si delinea in una dimensione multi – attività e *multi – project*, per le quali viene affiancata e completata la sua offerta culturale e la sua capacità di proporre un servizio e un’accoglienza “a tutto tondo” al visitatore.

In quest’ottica risulta necessario procedere ad una distinzione di quelle che sono le attività inerenti la **gestione caratteristica** a livello istituzionale, e dunque realizzate in linea con la *mission* principale dell’organizzazione, da quelle invece adibite al perseguimento di

finalità principalmente commerciali, a sostegno delle prime, concernenti la dimensione della **gestione** cosiddetta **accessoria**.

Per quanto riguarda la gestione caratteristica consideriamo:

1. **Progetti a scopo didattico ed educativo (*St\_art*)**, le **visite guidate** e i **progetti che propone l'Ufficio Education**, il quale si occupa dell'elaborazione segmentata e differenziata di approfondimenti di visita per le diverse fasce d'età, proponendo visite guidate per adulti, ragazzi e anche ricercati laboratori per bambini. Palazzo Grassi, infatti, offre una serie di laboratori, per scuole e famiglie, per bambini di tutte le età e per ragazzi che vedono la possibilità non solo di assistere a visite guidate su misura per una determinata fascia, ma anche di giocare e divertirsi assistiti dai responsabili dei laboratori educational, per creare un approccio con l'arte nel desiderio di formare le prossime generazioni al contatto e alla conoscenza dell'arte contemporanea. I laboratori vedono diverse formule che spaziano dall'incontro con le famiglie, a quello per scolaresche e insegnanti, con quattro fasce d'età differenziate (dai 3 ai 19 anni) e hanno delle tariffe di pagamento differenziate per ogni tipo di laboratorio. Vengono organizzate attività in cui i bambini e i ragazzi sono spronati a partecipare attivamente, mettendo “le mani in pasta” nel mondo dell'arte contemporanea<sup>14</sup>;
2. Organizzazione di diverse tipologie di **appuntamenti ed incontri di carattere culturale** a scopo educativo, di approfondimento e di intrattenimento, come incontri con artisti e scrittori, proiezioni cinematografiche, conferenze ...

Per quanto riguarda la gestione accessoria si considera invece:

1. Gestione **Palazzo Grassi Café** e il **Dogana Café**, affidata ad una convenzione fino alla fine del 2011 con un famoso ristorante veneziano, è luogo di ristoro per la visita e location per alcuni eventi e appuntamenti specifici;
2. Gestione **Palazzo Grassi Shop** e il **Dogana Shop** e all'acquisto del catalogo, di altro materiale bibliografico e al merchandising legato alla mostra in corso, affidati alla casa editrice Electa;
3. Programma **Membership – card**, gestito dall'Ufficio Sviluppo, che prevede la possibilità di diventare **Member** di Palazzo Grassi (ad oggi il numero si aggira attorno ai trecento affiliati), con sette pacchetti d'offerta differenziati, in ordine da proporre un'esperienza

---

<sup>14</sup><http://www.palazzograssi.it/start/didattica-arte-contemporanea.html>

quanto più personalizzabile possibile e allo stesso tempo costruire dei rapporti di fidelizzazione che creino delle occasioni di ritorno di visita;

4. **Servizio audio guide**, per il quale si ha la possibilità di completare e approfondire i contenuti della visita, affidato ad una convenzione con un'azienda esterna;

5. L'organizzazione di **eventi privati**, a scopo economico, di ritorno d'immagine e di costruzione di un assetto museale innovativo e esclusivo, come corporate meeting, gala *dinner*, appuntamenti di carattere musicale ...

### 3.2 Gli eventi: eventi culturali ed eventi privati

Nel dedicarsi alla sua attività di promozione e divulgazione dell'arte contemporanea la Palazzo Grassi S.p.A. realizza, come già emerso, anche altre attività di carattere collaterale alla gestione stessa dell'esposizione; tra queste particolare rilevanza e carattere esclusivo assumono gli eventi e gli appuntamenti organizzati con scopi e finalità eterogenee.

Il museo infatti al momento della sua istituzione, all'interno della convenzione della partnership che è stata stipulata tra Palazzo Grassi S.p.A. e il Comune di Venezia, si è impegnato a diventare non solo uno spazio espositivo delle opere della collezione Pinault, ma anche un luogo aperto e dinamico, in cui si svolgano attività di incontro e di scambio, per le quali la collettività possa a vario titolo fruire ed arricchirsi dal contatto con le opere.

Questo impegno è stato, a opinione di diverse voci, parzialmente mantenuto, dal momento in cui Palazzo Grassi propone iniziative e progetti eterogenei per tipologia, finalità e pubblico di riferimento, ma l'organizzazione è anche spesso oggetto di varie polemiche e critiche per la riduttiva apertura degli spazi al servizio della collettività, e per l'atteggiamento spesso considerato troppo "autoreferenziale" per gli scopi di Pinault, mentre gli eventi portati a termine sarebbero stati di limitato valore a livello culturale rispetto alle aspettative che si avevano nei confronti di questa nuova realtà<sup>15</sup>.

Quello che è possibile analiticamente osservare ad oggi dall'esterno, è ciò che Palazzo Grassi ha effettivamente realizzato e offerto e che portata assumono queste iniziative.

---

<sup>15</sup>Gli interventi più sentiti sono quelli di alcune personalità rilevanti della scena artistica nazionale, in particolar modo al momento delle dimissioni dell'amministratore delegato Monique Veaute, ma non solo: <http://www.exibart.com/notizia.asp/IDNotizia/29616/IDCategoria/204>; <http://www.ilgiornaledellarte.com/articoli/2010/5/102556.html> .

### 3.2.1 Eventi culturali

In primo luogo l'organizzazione ha voluto creare per il pubblico una serie di appuntamenti di carattere culturale, che potessero essere motivo di approfondimento, a scopo educativo dei contenuti artistici della mostra; questi sono qui considerati parte della gestione caratteristica, perché realizzati con fine prettamente culturale, come rafforzamento, ampliamento e approfondimento dei contenuti artistici di cui l'organizzazione si fa divulgatrice, ciò è confermato dal fatto che della rispettiva organizzazione se ne occupa l'Ufficio Mostre, cioè la sezione che si occupa della gestione delle attività principali e caratterizzanti del museo.

La maggior parte di questi eventi si struttura come una conferenza, affrontano però tra loro argomenti differenti, vedono il coinvolgimento di differenti interlocutori e hanno cadenza temporale differente, a seconda del risultato che vogliono raggiungere e dell'obiettivo per i quali sono nati:

1. **“L’Opera Parla”**: vede gli spazi museali ospitare, una volta alla settimana, un intervento tenuto da un docente di uno dei tre atenei universitari veneziani, a proposito di un artista presente nella collezione, o di un particolare approfondimento riguardo ai contenuti espositivi, il museo apre così le porte all'università e al mondo degli studenti;
2. **“Incontri con gli artisti”**: si ha l'occasione di ascoltare uno degli artisti esposto in mostra, invitato appositamente al museo, che dialoga con un importante personalità della scena museale nazionale, la quale lo introduce al pubblico e gli pone delle domande riguardo alla sua produzione artistica;
3. **“Storie dell’arte”**: durante le quali scrittori e giornalisti danno la loro esperienza di episodi o considerazioni elaborati a contatto con il mondo artistico e con le opere d'arte, mostrando in che modo la potenza espressiva della produzione artistica possa dare vita a delle zone di scambio e contatto anche con altre forze creatrici come quella della scrittura<sup>16</sup>.

Tutti questi incontri hanno in comune il fatto che sono aperti al pubblico gratuitamente e che rappresentano delle modalità per creare un motivo di ritorno abituale per il visitatore e di incontro al museo riempiendolo di esperienze educative, dando la possibilità al pubblico

---

<sup>16</sup> <http://www.palazzograssi.it/rendez-vous/eventi-arte-venezia.html>.

di visitatori di approfondire le proprie conoscenze e la propria possibilità di ascoltare ed eventualmente interrogare un'esposizione che si faccia viva e parlante.

PROGETTO	ATTIVITA'	ACCESSIBILITA'	CADENZA	PECULIARITA' E FINALITA'
L'Opera Parla	Lezione docente universitario ( di Ca' Foscari, IUAV, Accademia di Belle Arti)	Gratuito	Settimanale	- Creare sinergie con apparato universitario; - attrarre giovani, studenti e veneziani
Incontri con gli artisti	Dialogo tra Artista dell'esposizione e personalità importante di un museo nazionale	Gratuito	Mensile	- Opportunità di ascoltare un artista parlare di sé; - approfondire contenuto espositivo; - dialogo con altre istituzioni nazionali
Storie dell'arte	Incontri con scrittori che conversano su temi legati all'arte	Gratuito	Periodicamente mensile	- Guardare alle relazioni tra diverse forze creative; - creare motivo d'attrattiva per la presenza di personalità d'esclusiva; - diventare attrazione per un pubblico differente rispetto agli abituali.

Tabella 3.2.1: Struttura e caratteristiche degli eventi culturali

### 3.2.2 Eventi privati

Al di là delle iniziative specificatamente connesse ai contenuti espositivi, Palazzo Grassi e Punta della Dogana, sono ospiti di altri eventi, anche di natura privata:

1. **Gli appuntamenti musicali e i concerti** organizzati in collaborazione con il Veneto Jazz Festival e con altre istituzioni della città, la cui partecipazione richiede il pagamento di un biglietto d'ingresso, e la cui realizzazione mostra la possibilità di far interagire uno spazio adibito all'esposizione di arte contemporanea con l'allestimento di attività solo apparentemente differenti, ma che in realtà creano un reciproco processo di valorizzazione e di sinergia creativa;

2. **Gli eventi privati**, sono invece delle modalità organizzative differenti, che nascono su proposta di una realtà aziendale esterna all'organizzazione museale e presuppongono la partecipazione "su invito". In questo caso si vede il museo offrire il proprio spazio per la realizzazione di eventi, e diventare una cornice per un momento speciale come un corporate meeting, o una cena di gala.

L'organizzazione di queste serate, allestite durante l'orario di chiusura al pubblico, presuppone che il museo offra una parte del proprio spazio come location per la realizzazione per esempio di una cena di gala, un evento corporate, un meeting aziendale, su richiesta di un soggetto esterno, che riconosca in Palazzo Grassi la moltitudine di valori di cui è portatore e lo prediliga come luogo esclusivo di svolgimento del suo progetto.

<b>PROGETTO</b>	<b>ATTIVITA'</b>	<b>ACCESSIBILITA'</b>	<b>CADENZA</b>	<b>PECULIARITA' E FINALITA'</b>
Eventi musicali	Concerti e appuntamenti di carattere musicale in collaborazione con altre istituzioni cittadine	A pagamento	No appuntamento fisso, ma occasionale	Creare sinergie e collaborazioni con altre istituzioni cittadine
Eventi privati	Cene di gala, corporate dinner, cocktail, meeting privati	Su invito	No appuntamento fisso, ma occasionale	Riscontro economico, aprire gli spazi a funzioni che si distinguono rispetto a quelle tradizionali.

Tabella 3.2.2: Struttura e caratteristiche degli eventi privati

L'organizzazione di **eventi privati** all'interno degli spazi museali, si configura come un atteggiamento di apertura da parte del museo, a ricevere proposte dall'esterno per la realizzazione di diversi tipi di eventi all'interno degli spazi, i quali sono caratterizzati dal fatto di non essere aperti al pubblico, ma solo agli invitati da parte del soggetto terzo.

Gli eventi vengono realizzati in collaborazione tra lo staff di Palazzo Grassi e il cliente esterno, e trovano luogo fuori dagli orari di visita del museo, generalmente la sera.

Gli eventi privati possono risolversi in un semplice rapporto di scambio per cui al soggetto terzo viene offerto l'utilizzo dello spazio destinato all'evento e le competenze organizzative dello staff di Palazzo Grassi per realizzarlo, in cambio di una controprestazione monetaria che per il museo costituisce un prezioso introito: Palazzo Grassi realizza circa 15 serate all'anno che corrispondono a queste caratteristiche.

Gli eventi si possono anche configurare come un trampolino di lancio per lo sviluppo di eventuali rapporti futuri più corposi, che vengono formalmente regolati da un contratto di *sponsorship*<sup>17</sup> e altre forme di collaborazione, per la quale il soggetto terzo si dedichi a delle effettive forme di sostentamento delle attività culturali di Palazzo Grassi, in cambio della garanzia di una forma di visibilità particolare per esempio sul catalogo, o la possibilità di realizzare all'interno degli spazi degli eventi; rapporti di questo tipo attualmente vengono conseguiti con l'azienda Veritas S.p.A. e Venini S.p.A., il che comporta l'organizzazione di circa 4 eventi all'anno realizzati in linea da perseguire gli accordi di sponsorizzazione.

Il principale fine dell'evento è quello commerciale, ma allo stesso tempo il museo ritiene determinanti queste forme di attività per proporsi come piattaforma di incontro a livello sociale, per associare il proprio nome a quello di importanti aziende a livello internazionale che operino incentrandosi su creatività e innovazione, per dare nuova utilità e vitalità agli spazi e costruire delle relazioni strategiche, che rappresentino un motivo di sviluppo di nuovi segmenti di visitatori.

L'ammontare che Palazzo Grassi chiede per la realizzazione dell'evento all'interno degli spazi sarà diverso a seconda che si tratti:

- Di un evento privato "canonico", per il quale il costo del Palazzo può essere analiticamente suddiviso nel costo di affitto dello spazio (nel quale si considerano gli sfaccettati valori dello spazio), più una serie di costi vivi per il personale

---

<sup>17</sup> Lo staff di Palazzo Grassi, da cui derivano le informazioni che sono qui inserite, definisce questi rapporti contrattuali di sponsorizzazione come delle partnership, anche se a tutti gli effetti queste collaborazioni hanno le caratteristiche e le componenti di una sponsorizzazione.



impiegato specificatamente per quell’evento, che corrispondono ai servizi che il museo garantisce per lo svolgimento dell’organizzazione: pulizia, personale di sala, visite guidate.

Il costo di affitto dello spazio dipende da diverse variabili: tempo previsto di durata dell’evento, mese di riferimento, numero di invitati.

Il guadagno effettivo derivante da questo rapporto sarà il risultato della somma richiesta da palazzo grassi per l’affitto dello spazio meno il costo sostenuto per il personale impiegato (interno ed esterno).

Utile realizzato dall’Evento “AZ”
Ricavo per affitto da azienda per evento “AZ”
(Costi diretti esterni: personale esterno per evento “AZ”, guide, pulizia, personale di sala)
Utile realizzato da evento “AZ”

Tabella 3.2.3: Esempio di configurazione costi/ricavi per evento privato

- Di un contratto più elaborato, per esempio di sponsorizzazione, per il quale l’azienda offre il proprio supporto economico (maggiore di quello che si richiede per lo svolgimento di un evento privato) a fronte di una serie di garanzie da parte di Palazzo Grassi, in termini per esempio di visibilità sul sito, o della possibilità di realizzare degli eventi privati all’interno. L’introito per Palazzo Grassi sarà uguale alla somma richiesta, meno il costo del personale adoperato negli eventi. Questi tipi di collaborazioni sono più complesse da analizzare in quanto più rare e difficilmente standardizzabili perché personalizzate ogni volta sulle necessità e le richieste di entrambe le parti. L’utile derivante da questo tipo di collaborazioni viene interamente investito a supporto degli eventi culturali come quelli precedentemente analizzati.

**Utile realizzato dal Rapporto di Sponsorizzazione con azienda XY**

Ricavo derivante da rapporto di sponsorizzazione
(Costi diretti esterni: personale esterno evento 1 per azienda XY, guide, personale di sala, pulizia)
(Costi diretti esterni: personale esterno evento 2 per azienda XY, guide, personale di sala, pulizia)
Utile derivante di sponsorizzazione con azienda XY

Tabella 3.2.4: Esempio configurazione costi/ricavi di evento per sponsorizzazione

Tra **eventi culturali** ed **eventi privati** si viene dunque a creare un circuito valoriale positivo per il quale gli introiti provenienti dall'organizzazione di eventi permettono a Palazzo Grassi di realizzare attività culturali ricche e interessanti, che amplificano la funzione del museo e la possibilità di fare di esso un luogo di incontro e di scambio, creazione di una piattaforma sociale.

La realtà dell'evento privato risulta tanto strategica quanto delicata, in quanto il museo, nel prestare il proprio spazio per la realizzazione di un evento su proposta di un ente esterno, si trova nella posizione di dover assicurarsi e garantire che questo venga rispettato per ciò che costituisce e rappresenta e per i valori storico – artistici di cui è portatore, oltremodo preservando le finalità istituzionali dell'organizzazione, che non possono venir compromesse dalle necessità e dalle richieste dei clienti privati. Per questo, non può essere sfruttata in nessun modo l'immagine di Palazzo Grassi per scopi commerciali o comunicativi, gli spazi utilizzati per lo svolgimento di questi programmi sono limitati esclusivamente a delle sale specifiche, che in sede di allestimento vengono pensate a livello espositivo anche per questa eventualità, e gli ospiti della serata sono invitati a seguire una visita guidata lungo il percorso espositivo, guidata dagli operatori culturali formati direttamente dalla curatrice della mostra.

Per quanto riguarda le proposte di progetti provenienti dall'esterno, anche queste subiscono una selezione su controllo della compatibilità della proposta con le esigenze e i vincoli imposti da Palazzo Grassi; per questo vengono escluse dalla richiesta aziende di produzione le cui caratteristiche non vengono ritenute idonee/compatibili, o proposte che possano andare contro l'immagine e gli scopi istituzionali.

Da quest'anno Palazzo Grassi ha deciso di intraprendere una forma di promozione, per la quale la proposta dell'utilizzo degli spazi per eventi privati viene esplicitata attraverso una brochure, che descrive Palazzo Grassi e Punta della Dogana per i loro valori artistici e simbolici, alcuni suggerimenti per il loro utilizzo, la loro capacità fisica e le loro

caratteristiche; questa forma di comunicazione è stata inserita all'interno del sito istituzionale<sup>18</sup> e distribuita presso numerose agenzie, che costituiscono un importante bacino relazionale di Palazzo Grassi. In questo senso non c'è un'effettiva ricerca di nuovi clienti, ma si dimostra apertura e disponibilità a prendere in considerazione le proposte provenienti dall'esterno.

Queste attività, anche se non esplicitamente presentate come strumenti di marketing, possono essere analiticamente interpretate come tali dal momento in cui puntano alla centralizzazione del rapporto con un cliente d'esclusiva, con il quale si tenta una fidelizzazione e una personalizzazione dell'esperienza di visita.

EVENTI PRIVATI		
LOCATION	TIPOLOGIA DI EVENTI	FINALITA'
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atrio Palazzo Grassi</li> <li>- Cubo Ando Punta della Dogana</li> <li>- Palazzo Grassi Café</li> <li>- Dogana Café/Shop</li> <li>- Piattaforma sul Canale della Giudecca</li> <li>- Tre terrazze del belvedere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meeting</li> <li>- Convegni</li> <li>- Conferenze stampa</li> <li>- Cocktail</li> <li>- Cene di gala</li> <li>- Set cinematografici e pubblicitari</li> <li>- Sfilate</li> <li>- Servizi fotografici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riscontro economico</li> <li>- Valorizzazione dell'immagine</li> <li>- Ritorno di pubblico</li> <li>- Creazione di relazioni strategiche</li> <li>- Utilizzo alternativo degli spazi</li> <li>- Creare occasione di incontro e scambio a livello sociale</li> </ul>

Tabella 3.2.5: Spazi e caratteristiche degli eventi privati

<sup>18</sup> <http://www.palazzograssi.it/images/stories/brochureeventiprivati2011.pdf>.

**CAPIENZA E CARATTERISTICHE SPAZI**

**PALAZZO GRASSI ATRIO GRANDE E ATRIO PICCOLO**

<b>Capienza (numero di persone)</b>	
Conferenza	220
Cena	250
Cocktail	500

**PALAZZO GRASSI CAFE'**

<b>Capienza (numero di persone)</b>	
Cena	70
Cocktail	100

**PUNTA DELLA DOGANA: CUBO CENTRALE**

<b>Capienza (numero di persone)</b>	
Conferenza	160
Cena	160
Cocktail	200

**PUNTA DELLA DOGANA: PIATTAFORMA CANALE GIUDECCA**

<b>Capienza (numero di persone)</b>	
Cena	130
Cocktail	150

**PUNTA DELLA DOGANA: LE TRE TERRAZZE DEL BELVEDERE**

<b>Capienza (numero di persone)</b>	
Cena	60
Cocktail	100

**DOGANA CAFE'-SHOP**

<b>Capienza (numero di persone)</b>	
Cocktail	50

Tabella 3.2.6: Struttura e caratteristiche degli spazi disponibili per eventi privati a Palazzo Grassi e Punta della Dogana

### 3.3 L'organizzazione di un evento culturale: “L’Opera Parla”

“L’Opera Parla” è un’iniziativa che consiste in una serie di conferenze organizzate il mercoledì pomeriggio, per le quali l’atrio di Palazzo Grassi diventa ospite di una lezione tenuta da un docente di uno dei tre atenei veneziani: Accademia di Belle Arti, Istituto Universitario di Architettura Venezia (Iuav) e Università degli Studi di Ca’Foscari, a proposito di un argomento scelto dal docente riguardo ad un’opera o ad un argomento di carattere artistico connesso con i contenuti dell’esposizione. Il mercoledì le porte del museo si aprono dunque a studenti e veneziani per assistere a delle conferenze-lezioni che creano un’interazione tra museo – città – università. L’iniziativa è nata qualche mese dopo l’inaugurazione del nuovo polo espositivo di Palazzo Grassi e Punta della Dogana e ha confermato il proprio successo nel corso di questi anni, affermandosi come un modo per creare uno scambio e un ritorno con attori e realtà differenti.

Si propone dunque di ripercorrere quello che è stato il ciclo di vita di quest’evento dalla sua concezione e nel periodo di evoluzione, che l’ha visto diventare un appuntamento fisso per l’università, per il museo, per la città.

#### 3.3.1 Come nacque “L’Opera Parla”: l’ideazione

La formulazione dell’idea<sup>19</sup> di creare una formula progettuale che potesse definirsi come un motivo di ritorno e incontro per i visitatori del museo, trova suo primario incipit nello sforzo da parte di Palazzo Grassi di intrattenere un dialogo con una città già ricca di altre strutture museali di grande richiamo e difficilmente attratta dalla sfera artistica contemporanea, riconoscendo nel cittadino un segmento di consumatore rilevante dal momento in cui un museo è concepito per il suo pubblico e per la fruizione da parte della collettività. Un’altra prerogativa si vede appunto nella volontà da parte del museo di creare un contatto di valore con l’apparato universitario, concepito come culla della formazione e rilevante presenza a livello cittadino, ponte per poter dialogare con gli studenti e diventare motivo di educazione per quest’ultimi.

Partendo da questi presupposti si è dunque definita l’ideazione della proposta di invitare i professori dei tre atenei universitari a contribuire attivamente all’approfondimento della

---

<sup>19</sup> Tutte le informazioni inerenti la dimensione prettamente organizzativa dell’evento sono state complessivamente fornite da parte dello staff di Palazzo Grassi S.p.A.

proposta culturale del museo, iniziativa che si è configurata come punto di arrivo e convergenza di differenti attività frutto di un già avviato rapporto tra Palazzo Grassi e il sistema delle università veneziane. Queste iniziative avevano visto Palazzo Grassi intraprendere delle collaborazioni con i ragazzi dell'Accademia in fase allestitiva dell'esposizione *Mapping the studio* e con gli studenti di Ca' Foscari per quanto riguarda l'iniziativa dei "Mediatori Culturali"<sup>20</sup> all'interno dei percorsi espositivi.

Si ritiene interpretabile proprio come passaggio integrante del processo di ideazione, la scelta di determinare un rendez – vous a cadenza settimanale, costante in un giorno fissato, che aiutasse ad abituare i segmenti di pubblico come i cittadini e gli studenti alla presenza di questi incontri, in modo che potessero effettivamente entrare nelle loro abitudini.

Il gruppo di interlocutori che hanno partecipato all'ideazione è rintracciabile all'interno del Comitato Scientifico di Palazzo Grassi, in coloro che detengono il potere propositivo e decisionale riguardo ai progetti da intraprendere all'interno dell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali. Il comitato scientifico di Palazzo Grassi è infatti caratterizzato dalla presenza rilevante al suo interno di rappresentanti dei tre atenei, che sono stati identificati come i referenti del progetto: Angela Vettese (IUAV), Giuseppe Barbieri (Ca' Foscari) e Marino Folin (Accademia di Belle Arti)<sup>21</sup>.

<b>L'OPERA PARLA: IDEAZIONE</b>	
<b>Presupposti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricco sistema museale cittadino</li> <li>- Cittadini ostili al rapporto con l'arte contemporanea</li> <li>- Volontà di dialogare con città di Venezia</li> <li>- Legame con Università con Comitato Scientifico</li> <li>- Precedenti attività di collaborazione con studenti universitari</li> </ul>
<b>Decisioni intraprese</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docenti universitari che tengono lezioni nello spazio del museo</li> <li>- Appuntamento settimanale</li> </ul>

Tabella 3.3.1: Fase di attivazione dell'evento L'Opera Parla

Come obiettivi primari del progetto c'era dunque quello di creare un dialogo e interazione tra il museo e i tre atenei veneziani e quello di realizzare delle opportunità di incontro con i relativi studenti, inoltre come obiettivi secondari si possono rintracciare quello di dialogare con la città e di creare un ponte nel rapporto con l'arte contemporanea; mentre a livello di risultati attesi cioè di conseguenze positive che ci si aspettava di ricevere da queste attività,

<sup>20</sup> [http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a\\_id=76060](http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a_id=76060)

<sup>21</sup> <http://www.palazzograssi.it/about-us/about/comitato-scientifico-di-punta-della-dogana.html>

si possono individuare il ritorno di immagine che ne deriva, la fidelizzazione del visitatore, che trova qui un motivo di ritorno al museo, e l'interazione tra i tre atenei stessi, che spesso rivelano più atteggiamenti di reciproca rivalità piuttosto che di collaborazione.

Questi obiettivi sono stati fin dall'inizio comunicati e condivisi con chiarezza tra tutti gli individui partecipanti non solo alla concettualizzazione, ma anche alla realizzazione effettiva del progetto in termini organizzativi. L'idea fin da subito è stata riconosciuta come potenzialmente vincente, da tutti condivisa ed auspicabile.

Sono stati considerati degli obiettivi raggiungibili e chiari, in quanto la volontà di rapportarsi con gli studenti attraverso l'arte contemporanea presupponeva il raggiungimento di un ristretto numero di partecipanti (indicativamente meno di cinquanta, cioè il numero di persone che più o meno assistono ad una lezione universitaria); in particolare si considera raggiungibile la presenza degli studenti più di quella dei veneziani, mentre probabilmente poco raggiungibili possono essere valutati i risultati attesi in termini di interazione tra i vari atenei; per quanto riguarda la misurabilità degli obiettivi conseguiti, la formula di partecipazione ad ingresso libero presupponeva l'impossibilità di considerare il raggiungimento di un determinato livello di entrate; l'unico dato quantitativo quantificabile sarebbe stato appunto, il numero di presenze.

<b>EVENTO</b>	<b>OBIETTIVI PRIMARI</b>	<b>OBIETTIVI SECONDARI</b>	<b>RISULTATI ATTESI</b>
<b>L'Opera Parla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialogare con i tre atenei veneziani</li> <li>- Attrarre e incontrare gli studenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialogare con la città</li> <li>- Creare un legame tra i cittadini e l'arte contemporanea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ritorno di immagine</li> <li>- Fidelizzazione del visitatore</li> <li>- Interazione tra gli atenei universitari veneziani</li> </ul>

Tabella 3.3.2: Obiettivi e risultati attesi dell'evento L'Opera Parla

<b>OBIETTIVI : L'Opera Parla</b>	
<i>Specific</i>	Si → Chiari e determinati fin dai presupposti iniziali
<i>Measurable</i>	Si → In termini quantitativi monetari (costi) e non monetari (numeri previsti di partecipanti: 50 prs.) No → in termini qualitativi
<i>Achievable</i>	Si → Voler rapportarsi con numeri di pubblici ristretti e facilmente raggiungibili a livello comunicativo Si → per quanto riguarda risultati attesi di fidelizzazione e ritorno di immagine Forse no → per quanto riguarda l'interazione tra gli atenei veneziani
<i>Realistic</i>	Si → Basati su presupposti concreti e alla portata dell'organizzazione
<i>Timetable</i>	Si → Stabilita la cadenza settimanale e inizialmente i cicli per semestri, poi per trimestri

Tabella 3.3.3: Analisi SMART degli obiettivi de L'Opera Parla

### 3.3.2 Dall'ideazione, all'attivazione

Una volta definito il concetto, con i presupposti già definiti in contesto di Consiglio di Amministrazione, Palazzo Grassi ha attuato un'analisi, seguendo una linea non del tutto definita e programmata, sull'effettiva fattibilità del progetto, in particolar modo considerando ciò che mancasse per poterlo rendere concreto.

L'analisi di fattibilità considera tutti gli elementi costitutivi del progetto e ne definisce l'effettiva realizzabilità in termini concreti, è possibile dunque considerare separatamente l'analisi dei differenti aspetti.

#### **1. Possibilità di coinvolgimento dei principali interlocutori**

Gli attori coinvolti a livello di creazione del *concept* si ritenevano disponibili e partecipi alla volontà di mettere in atto la realizzazione, già durante il momento della concettualizzazione.

Il Consiglio Scientifico, affrontando il problema di come organizzare la gestione del programma del progetto in termini di partecipazione dei contenuti, ha istituito i tre rappresentanti delle Università presenti in Consiglio Scientifico, come rispettivi referenti del progetto per i propri atenei, che avrebbero gestito la partecipazione dei professori, i quali sarebbero stati, a loro volta, incaricati di decidere individualmente, secondo i propri interessi e ambiti d'insegnamento, l'argomento da trattare in sede di conferenza, che fosse connesso con il contenuto e gli artisti della mostra in corso.



Ai professori fu proposto di tenere gli incontri gratuitamente, ma fu ideato una forma di riscontro simbolica, in sede di riunione generale con tutto lo staff, per la quale ogni relatore sarebbe stato omaggiato di una *Membership card* e di un catalogo dell'esposizione; questi per Palazzo Grassi non costituiscono dei costi effettivi, ma piuttosto sono interpretabili come dei costi opportunità rappresentanti la rinuncia al rispettivo ricavo in termini di prezzo di questi prodotti; grazie alla Card i professori avrebbero avuto la possibilità di visitare esposizione ed eventi gratuitamente per un anno.

Anche l'approvazione da parte dello stesso François Pinault, proprietario di Palazzo Grassi, e il suo invito ad implementare l'organizzazione di attività simili sarebbe stato un tassello fondamentale per la fattibilità del progetto.

## **2. Capacità di raggiungimento del pubblico**

Per quanto riguarda invece il pubblico che si voleva raggiungere, non ci si poneva il problema dell'accessibilità all'evento, in quanto già durante il momento ideativo era stata definita la decisione di proporlo come un evento ad entrata libera proprio per la sua natura educativa e culturale, ma emerse soprattutto la necessità di dover rendere cittadini e studenti consapevoli di ciò che stava accadendo.

La comunicazione e il raggiungimento degli studenti sarebbe stato facilitato dal contatto con i docenti che tengono gli incontri, grazie ai quali sarebbe poteva innescarsi un processo di informazione e stimolo da parte dei loro docenti all'interno del museo.

Per il resto risultò necessario intraprendere altre forme di comunicazione delle quali si occupa l'Ufficio Comunicazione, quali la cartacea (flyer e locandine), quella tramite web (sito e altri spazi all'interno di altri siti) e quella della stampa locale, con cui si decise di intraprendere un periodico aggiornamento riferendo i contenuti delle attività.

Il piano di comunicazione comprendeva la volontà di avvisare gli studenti distribuendo flyer e locandine all'interno degli spazi universitari e nei pressi di librerie, bar e altri luoghi di cultura, sia nel centro storico che a Mestre, poi si decise di inserire la programmazione degli eventi nel sito di Palazzo Grassi ([www.palazzograssi.it](http://www.palazzograssi.it)) e presso altri siti di pubblicizzazione; infine per quanto riguarda la stampa locale (Gazzettino, La Nuova) per parlare con i cittadini, si decise di riferire i contenuti del progetto e di ogni appuntamento, attraverso incontri e l'invio settimanale dei comunicati stampa.

### **3. Fattibilità di contenuti e apparato artistico**

Per quanto riguarda contenuti e apparato artistico del progetto, questo non rivelava nessun aspetto di infattibilità in quanto si volevano pervenire degli obiettivi che si proponevano come raggiungibili e realizzabili con i propri mezzi e le proprie risorse finanziarie e logistiche-organizzative; i contenuti delle lezioni sarebbero stati proposti e gestiti di propria sponte dai professori universitari, che avrebbero quindi avuto padronanza dell'argomento, per presentarlo ad un pubblico a cui sono professionalmente abituati a fronteggiare con adeguato linguaggio e atteggiamento.

### **4. Scelte relative a collocazione spazio – temporale dell'evento**

Si è presa in considerazione la fattibilità di proporre un rendez – vous a cadenza settimanale, per poter permettere al più alto numero di persone possibile di partecipare, e di poter così raggiungere l'obiettivo di rendere quest'iniziativa come un momento abituale nell'agenda degli universitari e dei veneziani. Già stava emergendo in quel momento la proposta di creare un giorno gratis per i veneziani, ed è stata così intrapresa la decisione di far convergere le diverse iniziative in un unico giorno, che si individuò essere il mercoledì perché centrale all'interno della settimana e perché possibilmente proponibile agli studenti universitari che vivono fuori Venezia. Il mercoledì dunque un veneziano o uno studente di Venezia, possono visitare gratuitamente Palazzo Grassi e Punta della Dogana, e il pomeriggio alle 17 assistere all'incontro programmato.

La programmazione del progetto ipotizzava delle serate della durata più o meno di un'ora e mezza (considerando che l'orario di chiusura è alle 19), che comprendessero anche lo spazio per interventi e domande da parte del pubblico.

### **5. Fattibilità di allestimento e logistiche**

In considerazione dell'apparato allestitivo, questo sarebbe stato già configurato alla possibilità di realizzare eventi nello spazio dell'atrio di Palazzo Grassi o del Cubo Ando a Punta della Dogana, organizzando le opere in modo che non occupassero tutto lo spazio disponibile, per evitare che questo tipo di attività intaccassero l'esposizione.

### **6. Fattibilità tecnico – logistica**

Rispetto all'analisi dell'apparato tecnico è emerso come Palazzo Grassi non fosse totalmente attrezzato per la preparazione di una conferenza all'interno delle proprie sale a

causa della mancanza del supporto tecnico specifico necessario, così è stata realizzata una lista degli oggetti che mancavano da acquistare per adibire lo spazio ad una simile funzione:

- 100 Sgabelli per pubblico
- 10 Sedie per relatori ed eventualmente per pubblico
- 2 Tavoli per relatori
- 2 Microfoni da scrivania per i relatori
- 2 Microfoni mobili per presentazione ed eventuali domande del pubblico
- 1 Proiettore e schermo video per i supporti di immagini durante la conferenza
- 1 Casse per impianto audio

Sono stati scelti dei materiali adatti a supportare una conferenza dove si ipotizzava avessero accesso all'incirca una cinquantina di persone, quindi commisurati alla potenza e alla capacità di raggiungimento necessaria per questo tipo di pubblico.

#### **7. Fattibilità economico – finanziaria**

A fronte di queste considerazioni è possibile definire quelli che possano costituire dei budget di riferimento per comprendere il valore economico – finanziario, al fine di realizzare l'Opera Parla, sia in considerazione di un "trimestre organizzativo", che per quanto riguarda l'intero esercizio (quindi tre trimestri organizzativi)<sup>22</sup>.

Considerando l'apparato economico dell'evento, per la realizzazione del cosiddetto "**Budget Economico**" si è ritenuto necessario considerare le risorse materiali necessarie per la concretizzazione dell'evento che fossero caratterizzate da un utilizzo immediato e che quindi esaurissero il loro valore nel corso dell'esercizio, costituendo dei "**Costi**"<sup>23</sup>.

Un altro documento da elaborare è quello costituito dal "**Budget degli Investimenti**", che prende invece in considerazione quelle risorse acquisite che non dissolvono il loro valore nell'anno, ma hanno una durata pluriennale, andando a istituire degli "**Impieghi**"<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> I valori che si sono presi in considerazione sono frutto di ricostruzioni ipotetiche, ma verosimili, dell'ammontare dell'apparato economico e patrimoniale che corrisponde a ciò che Palazzo Grassi avrebbe potuto affrontare per la realizzazione de "L'Opera Parla". Le "voci di spesa" private del corrispondente valore economico – finanziario sono state fornite dallo staff di Palazzo Grassi e il valore è stato da noi ipotizzato sulla base delle informazioni reperite da fonti attendibili (organizzazioni equivalenti, punti vendita, professionisti ...).

<sup>23</sup> P. Ferrarese, *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Cafoscarina, Venezia 2012, p. 55.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

<b>BUDGET ECONOMICO L'OPERA PARLA</b>				
<b>Descrizione Costi</b>	<b>Prezzo</b>	<b>Quantità</b>	<b>Totale</b>	<b>Totale Anno (3 Trimestri)</b>
<b>Costi diretti esterni variabili</b>				
Costo progetto grafico	3,50	1	3,50	10,50
Costo produzione flyer	0,02	5000	100,00	300,00
Costo produzione locandine	0,18	300	54,00	162,00
Costo distribuzione	13,00	15 ore	195,00	585,00
<b>Totali variabili</b>			<b>1.602,50</b>	<b>4.807,50</b>
<b>Costi diretti esterni fissi</b>				
Costo Bollo affissione Venezia	5,00	200	1.000,00	3.000,00
Costo Bollo affissione Mestre	2,50	100	250,00	750,00
<b>Totali fissi</b>			<b>1.250,00</b>	<b>3.750,00</b>
<b>Totali costi diretti esterni</b>			<b>2.852,50</b>	<b>8.557,50</b>
<b>Costi diretti interni</b>				
Ammortamento				1.217,95
<b>Totale Costi diretti interni</b>				<b>1.217,95</b>
<b>Totale costi diretti</b>				<b>9.775,45</b>

Tabella 3.3.4: Budget Economico per l'organizzazione dell'evento "L'Opera Parla", a livello trimestrale e annuale

<b>BUDGET DEGLI INVESTIMENTI L'OPERA PARLA</b>					
<b>Descrizione Impieghi</b>	<b>Prezzo</b>	<b>Quantità</b>	<b>Totale</b>	<b>Coefficienti di amm.to</b>	<b>Quota Amm.to</b>
Schermo	100,00	1	100,00	100%	100,00
Proiettore	300,00	1	300,00	100%	300,00
Microfono	50,00	2	100,00	100%	100,00
Microfono mobile	150,00	1	150,00	100%	150,00
Casse audio	300,00	2	600,00	20%	120,00
Tavoli	200,00	2	400,00	15,50%	62,00
Sedie	200,00	10	2.000,00	15,50%	310,00
Sgabelli	4,90	100	490,00	15,50%	75,95
<b>Totale Impieghi</b>			<b>4.140,00</b>	<b>Totale amm.to nell'anno</b>	<b>1.217,95</b>

Tabella 3.3.5: Budget degli Investimenti per l'organizzazione dell'evento "L'Opera Parla" con coefficienti e quote di ammortamento dei relativi impieghi

All'interno del Budget Economico, vengono considerati **costi** e **ricavi** riferibili al progetto in considerazione; in questo caso non sussistono ricavi che derivino direttamente da questi eventi culturali, si valutano dunque solamente i costi, suddivisi e analizzati per categorie differenti<sup>25</sup>. In primis si guarda ai **costi diretti** imputabili al progetto "L'Opera Parla"<sup>26</sup>, di natura esterna, in quanto concernenti rapporti di collaborazione con personale non incluso nelle risorse di Palazzo Grassi. Si guarda poi alla loro natura in termini di **costi variabili e fissi**, intendendo con i primi quei costi che possono variare a seconda del progetto o della specificità che si può riscontrare in un determinato trimestre organizzativo (l'impiego di maggior tempo per la distribuzione, la maggior difficoltà a realizzare il progetto grafico ...), mentre per fissi si intende quei costi che non hanno dipendenza dal tipo di progetto che si realizza. In base a queste considerazioni si considerano come diretti variabili i costi di produzione derivanti dalle spese della comunicazione cartacea, del rapporto di collaborazione con la grafica e con la distribuzione, mentre per diretti fissi si considerano il tributo al Comune per ottenere il permesso di affissione di locandine in luoghi pubblici. Si è voluto proporre il calcolo dei costi per quanto riguarda un trimestre organizzativo e l'ammontare per l'intero esercizio.

All'interno del Budget Economico, sotto la categoria di costi diretti interni, consideriamo la somma delle quote di ammortamento di beni strumentali, imputabili al rispettivo esercizio.

Oltre agli importi di natura economica, infatti, per la messa in atto dell'evento, Palazzo Grassi ha dovuto però fronteggiare anche l'acquisto di una serie di risorse materiali, costituenti degli investimenti in quanto non esauriscono il valore nel corso dell'esercizio, ma possono detenere durata pluriennale.

Questi "impieghi" sono costituiti dai materiali di natura tecnica necessari per allestire una conferenza, per i quali si menziona all'elenco suddetto di supporti mancanti a Palazzo Grassi.

A fianco al rispettivo valore di tali beni, se ne espongono coefficienti e quote di ammortamento; i beni di importo limitato, possono venire imputati all'esercizio in cui

---

<sup>25</sup> Gli eventi non generano ricavi direttamente, ma si procede alla copertura di parte dei costi sostenuti grazie ad altre iniziative, per le quali si rimanda al paragrafo 3.5 riguardo gli eventi privati.

<sup>26</sup> Secondo la logica del *direct costing* non si considerano i costi indiretti perché non imputabili alle singole produzioni, che qui corrispondono al costo del personale interno coinvolto in sede di svolgimento dell'evento.

vengono acquistati con una quota di ammortamento al 100%, gli altri invece vengono ammortizzati con una quota pari al 20 o 15,50%<sup>27</sup>.

Sulla base di queste caratteristiche “L’Opera Parla” si è detto un progetto realizzabile con le risorse interne di Palazzo Grassi, anche se gli eventi culturali hanno trovato anche sostegno grazie a rapporti di collaborazione con aziende esterne che hanno contribuito alla realizzazione<sup>28</sup>.

### **8. SWOT Analysis (*Strenght, Weakness, Opportunities, Threats*)**

Attraverso lo strumento analitico della *Swot Analysis*, è possibile evidenziare punti di forza e di debolezza del progetto, e relative opportunità e minacce; l’organizzazione nel procedere a livello realizzativo non aveva considerato l’impellenza di alcun rischio in particolare, se non la percentuale derivante dalla necessità di programmare calendari che si proiettassero anche a diversi mesi successivi, e di doversi affidare e appoggiare sulla promessa di disponibilità da parte dei relatori, che inizialmente era strutturata in una programmazione di durata semestrale, e quindi che l’affidamento all’impegno di risorse umane avesse un’incidenza rilevante per il successo di ogni singola serata.

La *Swot Analysis* prende in considerazione punti di forza e di debolezza del progetto come degli elementi interni alla realtà dell’organizzazione mentre minacce e opportunità sono da considerarsi delle forze esterne che potenzialmente possono incidere sul suo operato.

- ***Strenght: punti di forza***

Per quanto riguarda “L’Opera Parla”, analizzando quella che è stata la realtà attuativa della sua organizzazione e i suoi presupposti ideativi possiamo affermare come dei punti di forza la possibilità di contare su un rapporto sicuro con i docenti dell’università, che non solo avrebbero dimostrato volontà e interesse a partecipare, ma avrebbero potuto coinvolgere gli studenti con la loro stessa presenza e aumentare l’attrattiva e la legittimazione degli incontri; anche l’innovazione stessa del progetto, può costituire un aspetto a suo favore, in quanto risulta essere una formula nuova di collaborazione tra università e museo; inoltre questo progetto non ha visto vincoli di budget, il che l’avrebbe reso realizzabile senza impedimenti. Caratteristica che costituisce un punto di forza sarebbe stata anche la scelta di far coincidere il giorno gratis per i veneziani e per gli studenti con il giorno dell’Opera

---

<sup>27</sup> Cfr. DM 31 dicembre 1988 – “Coefficienti di ammortamento di beni materiali strumentali impiegati nell’esercizio di attività commerciali, arti e professioni”.

<sup>28</sup> Per dettagli riguardo a queste categorie di collaborazione si rimanda al paragrafo inerente l’organizzazione di eventi privati.

Parla, così da creare un doppio motivo per accedere al museo il mercoledì; infine, l'attrattiva emanata dal complesso architettonico di Punta della Dogana, reduce da pochi mesi dal restauro di Tadao Ando, poteva da solo costituire motivazione per entrare al museo da parte dei veneziani, ai quali era stata negata l'accessibilità per trent'anni.

- ***Weakness: punti di debolezza***

I punti di debolezza del progetto, invece, possono essere rintracciati nel fatto di non aver programmato, né ideato, l'opportunità di ricorrere all'utilizzo di indicatori qualitativi per misurare il raggiungimento degli obiettivi preposti preliminarmente; inoltre un punto di debolezza ulteriore è la caratteristica intrinseca dell'arte contemporanea, che risulta poco attrattiva per un grande pubblico, quindi la necessità di ricorrere a strategie alternative per richiamare chi si vuole raggiungere. Un altro aspetto elencabile è costituito dal rischio di aver scelto di dare la possibilità ai docenti stessi di gestire le loro disponibilità e gli argomenti da trattare in fase di conferenza, che ha rivelato come molti volessero intervenire a proposito dello stesso artista.

- ***Opportunities: opportunità***

A livello di condizioni esterne ciò che potesse costituire una situazione di opportunità era l'assenza di iniziative che rispecchino la stessa formula, l'assenza di un altro museo d'arte contemporanea dalla configurazione così eclatante e maestoso, e così imponente a livello strutturale, che presentasse lo stesso periodo artistico e gli stessi contenuti a livello espositivo; per quanto riguarda invece le opportunità comunicative, la stampa locale poteva farsi canale per annunciare le iniziative ai cittadini.

- ***Threats: minacce***

Le minacce provenienti dall'esterno sono la presenza di altri eventi culturali il mercoledì, che risulta spesso essere il giorno prescelto dalle organizzazioni per fissare un appuntamento infrasettimanale; la difficoltà per i veneziani di avvicinarsi all'arte contemporanea, in quanto, malgrado sensibilizzati dalle svariate iniziative d'arte contemporanea di cui la città si fa contenitore, sono difficili da fidelizzare e quello interessato all'arte contemporanea, risulta rimanere un segmento di nicchia.

Come ultimo fattore negativo esterno si può riconoscere la necessità di doversi affidare ai professori in termini di impegni e disponibilità, e quindi anche il rischio che deriva da potenziali inconvenienti da parte loro e del contesto ambientale (malattia, sciopero mezzi di trasporto, problemi trasporti) e la difficoltà di tutelarsi da questi rischi.

<b><i>Strenght</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapporto con docenti universitari</li> <li>- Presenza docenti attrae gli studenti</li> <li>- Innovatività del progetto</li> <li>- No vincoli di budget</li> <li>- Giorno gratis per veneziani coincidente con giorno OP</li> <li>- Attrattiva costituita da Punta della Dogana</li> </ul>
<b><i>Weakness</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non attrattività intrinseca nell'arte contemporanea a Venezia</li> <li>- Non ideazione di indicatori qualitativi di successo e sistemi di rilevazione di feedback</li> <li>- Rischio della libertà dei relatori di scegliere il proprio argomento</li> </ul>
<b><i>Opportunities</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assenza di iniziative coincidenti nel territorio</li> <li>- Assenza sul territorio di un altro museo d'arte contemporanea così attrattivo</li> <li>- Utilizzo stampa locale per comunicazione</li> </ul>
<b><i>Threats</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza di altri eventi il mercoledì</li> <li>- Rapporto ostico tra veneziani e arte contemporanea</li> </ul>

Tabella 3.3.6: Analisi SWOT dell'evento "L'Opera Parla"

### 3.3.3 Pianificazione: realizzare L'Opera Parla

Una volta analizzate e prese in considerazione tutte le caratteristiche dell'evento, si può procedere alla sua pianificazione, per la quale verranno definite l'insieme delle attività da compiere per poter concretizzare l'evento.

"L'Opera Parla", come è già stato affermato lungo il corso del corrente capitolo, è un progetto che vede il suo ciclo di vita svilupparsi durante gli ultimi due anni (primo incontro: febbraio 2010), dal momento in cui è stato concepito, mentre Monique Veaute ricopriva la carica di amministratore delegato a Palazzo Grassi, durante l'anno 2009 – 2010.

Da quel momento "L'Opera Parla" è stata concepita e realizzata per essere un appuntamento settimanale nelle attività di Palazzo Grassi; questo consegue la difficoltà analitica di rintracciare il momento effettivo della sua pianificazione, che a differenza di un evento che avviene in modo unico e irripetibile, si ripete sullo stesso "pattern" organizzativo prima dell'inizio di ogni ciclo di incontri, da ormai due anni.



### **1. Pianificazione operativa:**

La pianificazione procede attraverso dei passaggi e delle attività molto semplici, che coinvolgono diversi uffici di Palazzo Grassi, i quali collaborano nell'ottica della realizzazione corale dell'evento e contribuendo ognuno con il proprio ruolo e le proprie competenze, che sono ad oggi conosciuti e confermati, da ormai qualche anno di rodaggio. Non c'è un project manager che si occupa delle gestione di coordinamento, guida e controllo delle attività, ma ognuno si auto – gestisce in ciò che deve fare e nei tempi imposti dalla tabella di marcia.

#### **• Riunioni mensili:**

Il fulcro dell'attività di coordinamento si ha durante le riunioni che avvengono lungo il corso dell'anno alla presenza dell'Amministratore Delegato, con cadenza indicativamente mensile, durante le quali si definisce:

- ogni ufficio cosa deve fare
- cosa sta per fare
- in che tempi
- secondo che modalità
- eventuali problematiche organizzative
- riassetamento e ridefinizione di processi che non hanno avuto buon esito

#### **• Stipulazione calendario:**

Questa attività genera la stipulazione di un calendario, risultato di un'intersecazione delle tempistiche di tutte le unità operative, in modo che una volta usciti dalla riunione tutti sanno quel che devono fare e in che tempi.

“L'Opera Parla” quindi, trova il suo incipit di progettazione proprio durante questi incontri, che danno il “via” alla pianificazione della “stagione”. Inizialmente, le prime volte che è stata organizzata, è stata elaborata una procedura di calendarizzazione che prevedeva un ciclo di sei mesi, quindi venivano gestiti due semestri all'anno; dopo è stata modificata questa modalità in quanto è emerso come fosse molto difficile impegnare i relatori con delle date che si proiettassero troppo in avanti con il tempo.

Si è dunque proceduti ad un riassetamento della fase organizzativa per la quale l'anno è stato suddiviso in tre trimestri, che corrispondono a tre cicli di incontri differenti: da fine settembre a fine dicembre, da fine gennaio a fine aprile, da fine aprile a fine luglio. Ognuno di questi incontri presuppone tre incontri al mese de L'Opera Parla e uno degli

“Incontri con gli Artisti”, che da giugno 2011 sono stati istituiti come degli appuntamenti fissi un mercoledì al mese, per i quali un artista dell’esposizione viene invitato a partecipare ad un incontro aperto al pubblico, durante il quale intavola un dialogo con un importante personalità della scena curatoriale o museale italiana.

<b>CALENDARIO PER UN CICLO DI APPUNTAMENTI DE L’OPERA PARLA</b>		
<b>Trimestre 1: settembre – dicembre</b>	<b>Trimestre 2: gennaio – aprile</b>	<b>Trimestre 3: aprile – luglio</b>
Mercoledì 1: L’Opera Parla	Mercoledì 1: L’Opera Parla	Mercoledì 1: L’Opera Parla
Mercoledì 2: L’Opera Parla	Mercoledì 2: L’Opera Parla	Mercoledì 2: L’Opera Parla
Mercoledì 3: L’Opera Parla	Mercoledì 3: L’Opera Parla	Mercoledì 3: L’Opera Parla
Mercoledì 4: Incontro con gli artisti	Mercoledì 4: Incontro con gli artisti	Mercoledì 4: Incontro con gli artisti

Tabella 3.3.7: Scansione a calendario per il ciclo di appuntamenti settimanali de “L’Opera Parla”

### **Svolgimento passaggi e definizione del contenuto degli incontri:**

Per organizzare un trimestre si impiegano indicativamente tre mesi di tempo, dunque tre mesi prima dell’inizio di un ciclo durante la riunione generale di quel mese, si da il via all’organizzazione che vedrà collaborare:

- Ufficio Mostre → responsabilità apparato culturale
- Ufficio Comunicazione → responsabilità nelle scelte di comunicazione esterna
- Ufficio Sviluppo → gestione degli strumenti di marketing
- Ufficio Sicurezza → gestione sicurezza, permessi di accesso agli spazi

*Step 1:* Tre mesi prima dell’inizio del trimestre l’Ufficio Comunicazione contatta i tre referenti universitari e invita loro ad organizzare il calendario dell’evento dei tre mesi successivi organizzandosi con nomi, date e titolo dell’incontro: per realizzare un calendario completo si necessita di circa un mese e mezzo.

*Step 2:* Un mese e mezzo prima dell’inizio del trimestre, quando questi le vengono riferiti lei passa queste informazioni al grafico (risorsa esterna) il quale organizza il progetto grafico per la comunicazione cartacea.

*Step 3:* Comunicazione del calendario all’Ufficio Mostre.

*Step 4:* Comunicazione del nome dei docenti all’Ufficio Sviluppo al fine della preparazione delle Membership Fortuna Card per i professori.

*Step 5:* Ufficio Sviluppo passa i nominativi all’Ufficio Sicurezza che prepara i permessi per l’accesso a Palazzo per la sicurezza per i relatori.

*Step 6:* Due giorni prima di ogni incontro si entra in contatto con il relatore della settimana, si ha una conferma dell’impegno preso, si accorda qualche dettaglio di natura tecnica.

### **Pianificazione allestimento e logistica:**

Ogni mercoledì dunque i responsabili degli uffici provvedono all’allestimento della conferenza e allo svolgimento delle tempistiche prefissate per gli incontri.

ORA	AZIONI DA SVOLGERE
16:00	Allestimento dello spazio per la conferenza, disposizione di sedie, sgabelli, tavolo per i relatori, casse, microfoni, proiettore
16:30	Arrivo del professore, prova proiezioni immagini per lezione
17:00	Inizio incontro
18:00/18:30	Tempo per domande da parte del pubblico
18:30/19:00	Fine incontro e de-allestimento

Tabella 3.3.8: Timing per un appuntamento de “L’Opera Parla”

### **Pianificazione della comunicazione:**

Parallelamente a ciò che accade per la pianificazione della realizzazione effettiva degli incontri, si muove il piano di comunicazione per il quale viene attivato un processo di comunicazione integrata che coinvolge canali differenti: web, supporti cartacei e stampa.

- **Comunicazione web:** la comunicazione degli eventi viene pubblicata sul sito, sui social network a cui partecipano e anche su *you tube*; inoltre intrattengono dei rapporti con alcuni siti giornalistici che recensiscono gli eventi, quando il

calendario è pronto, un mese prima dell'inizio degli eventi si possono comunicare queste informazioni.

- **Comunicazione cartacea:** un'altra importante forma di comunicazione è quella cartacea tramite flyer e locandine per raggiungere gli studenti, che vengono distribuite nelle zone universitarie, presso le sedi, i bar, le biblioteche, le librerie sia a Venezia che a Mestre.

Un mese prima dell'uscita dei volantini si attiva il grafico per il progetto, in modo che siano pronti circa da venti a quindici giorni prima dell'inizio del nuovo ciclo di incontri.

- **Comunicazione stampa:** un altro rapporto che si intrattiene è quello con la stampa, a due livelli, sia nazionale che locale; si avvalgono del rapporto con la stampa locale (Gazzettino, La Nuova Venezia) per comunicare alla città le loro iniziative. Prima dell'inizio di ogni trimestre si organizza una giornata stampa, nonché un incontro con i giornalisti, per il quale si riferiscono loro contenuti del progetto; ogni settimana inoltre si invia un comunicato stampa con il nome del professore e con informazioni nello specifico dell'argomento che si andrà a trattare il mercoledì della settimana.

### **Pianificazione economico – finanziaria**

Per quanto riguarda la pianificazione economico – finanziaria, anche questa è ormai consolidata e si ripete costante dalla nascita dell'iniziativa.

I costi del ciclo di eventi si mantengono ogni volta costanti nelle spese di comunicazione, di grafica e dei costi che si sono considerati nel budget. L'ammontare è già precedentemente commisurato in modo preciso, senza rischi rilevanti di scostamenti che quindi non influenzano lo svolgersi dell'organizzazione.

#### 3.3.4 La valutazione per concludere

##### **1. Valutazione organizzativa**

La fase di chiusura per questo tipo di evento a cadenza ciclica si ripete ogni qual volta finisce lo svolgimento di un trimestre ed è necessario riavviare il paradigma organizzativo per quello successivo.

In questa fase vengono eventualmente sollevate, durante le riunioni mensili alla presenza di tutte le parti collaboratrici alla realizzazione, interne allo staff di Palazzo, eventuali

problematiche emerse in fase organizzativa. Come è già stato esplicitato uno dei paradigmi organizzativi instaurato inizialmente, come la programmazione semestrale ha visto poi una necessaria modificazione a causa della difficoltà a gestire periodi così lunghi.

Lo staff ha fatto emergere come i soli aspetti rispetto ai quali non ha trovato piena soddisfazione sono stati di natura tecnica, mentre per il resto, a livello di contenuti culturali e organizzativi, il progetto non ha rivelato nessuna problematicità.

## **2. Valutazione dei risultati raggiunti**

Per quanto riguarda la valutazione dei risultati raggiunti, questi si riferiscono principalmente alla capacità del progetto di farsi creatore dei valori che ci si proponeva di innestare al suo principio; in termini economici il progetto non aveva, infatti, vincoli di budget, e l'ipotesi di spesa per ogni ciclo di conferenza presuppone dei costi calcolabili preliminarmente, che non hanno mai causato degli scostamenti rilevanti rispetto alle ipotesi che ci si era programmati.

Il raggiungimento del pubblico si legge principalmente “a occhio nudo” dal numero di partecipanti che ogni mercoledì alle 17 accedono a Palazzo Grassi: i numeri si aggirano tra le 30 e le 80 persone nell'ultimo anno, quando inizialmente lungo il corso dei primi mesi del 2010, non se ne contavano neanche la metà. Di questi, circa l'80% è costituito dagli studenti del professore che viene a tenere la conferenza, mentre gli altri sono cittadini non universitari, che sempre più stanno cominciando a formare un gruppo di affezionati intorno all'evento, che sono anche provenienti dai dintorni del territorio veneziano. Lo staff di Palazzo Grassi ha talvolta avuto modo di chiacchierare con qualcuno dei visitatori agli argini dell'incontro; molto importante è soprattutto ciò che riesce a riferire il personale di sala, con le proprie considerazioni elaborate a contatto diretto con il pubblico a cui si dà molta importanza per comprendere un effettivo riscontro dell'attività che si mette in atto.

Da questo punto di vista si riscontra piuttosto la carenza di non essersi avvalsi dell'utilizzo di indicatori specifici e sistemi di feedback per attuare una più specifica attività di valutazione.

L'Opera Parla viene considerato un progetto ricco di potenzialità e ancora in fase di crescita, soprattutto per i risultati che si aspettano dall'interazione tra i tre atenei e la fidelizzazione con i veneziani, ma l'organizzazione è convinta che questa sia una buona base per degli interessanti sviluppi futuri.

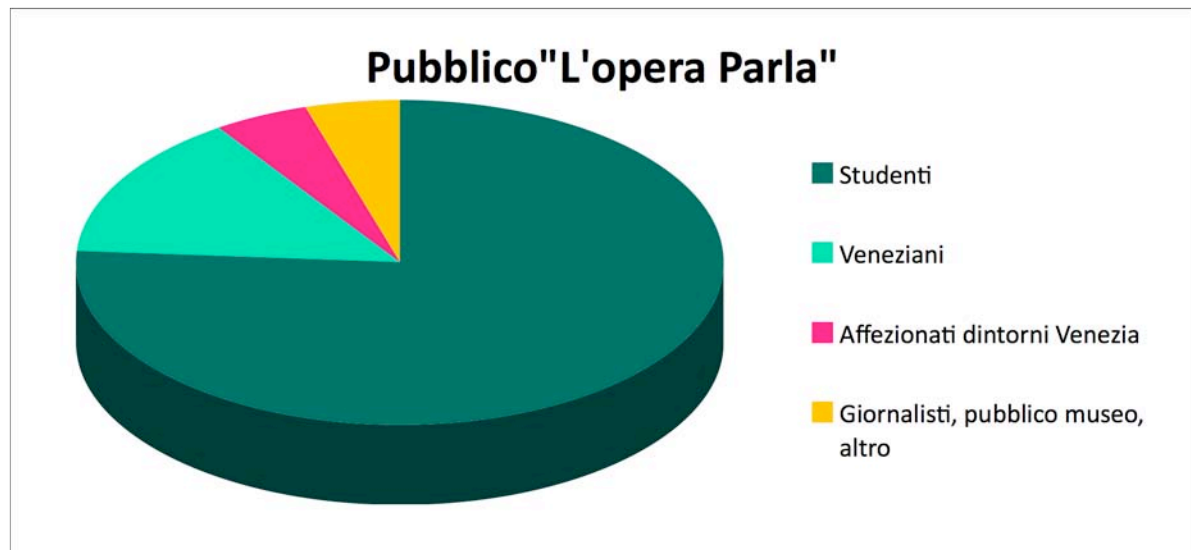


Tabella 3.3.9: Composizione del pubblico che assiste a "L'Opera Parla"

#### 3.4 L'organizzazione di un evento culturale: gli "Incontri con gli artisti"

Gli "Incontri con gli artisti" sono un progetto che, un mercoledì al mese, sostituiscono l'appuntamento de "L'opera Parla", per proporre un'intervista/chiacchierata da parte di una celebre personalità della scena museale nazionale con uno degli artisti appartenenti alla collezione Pinault, che viene appositamente invitato a Venezia per partecipare a questo incontro con il pubblico del museo.

La programmazione e l'organizzazione di questo appuntamento avviene in larga parte in concomitanza con quella delle lezioni dei docenti universitari, ma allo stesso tempo da essa si diversifica per un'impostazione maggiormente corposa per la quale si presuppone un'affluenza di pubblico più consistente, un riscontro mediatico maggiore, una visibilità più sviluppata.

Nonostante questo progetto abbia a livello organizzativo molti aspetti condivisi con quello de "L'Opera Parla"<sup>29</sup>, ci si propone qui di evidenziarne i tratti distintivi per quanto riguarda i suoi contenuti e i processi organizzativi che presuppongono la sua realizzazione.

<sup>29</sup> Da qui, indicata anche come: "L'OP".

### 3.4.1 Ideazione degli “Incontri con gli artisti”

#### **1. Finalità e Obiettivi**

La decisione di creare un’occasione di dialogo tra un artista appartenente alla collezione Pinault o esposto nell’esposizione in corso negli spazi François Pinault Foundation<sup>30</sup>, trova radici nella volontà da parte dell’istituzione museale di formulare un motivo di approfondimento dei contenuti artistici della mostra e di permettere ai cittadini, studenti, la collettività e il pubblico del museo in genere a incontrare e sentire parlare della vita, della formazione, della produzione artistica di coloro che sono presenti in città con le loro opere. L’esposizione in questo modo parla di sé, si rende accessibile, interrogabile, vuole farsi comprendere e diventare “parlante”, in un’ottica di avvicinamento e apertura al pubblico da parte dell’arte contemporanea, per ovviare alla tendenza all’ermeticità in cui rischia sempre di ricadere un evento espositivo con queste caratteristiche.

Per il pubblico è infatti fondamentale non solo vedere e fruire dell’opera d’arte attraverso la visita, ma avere anche modo di comprenderla più profondamente conoscendo chi è il suo ideatore, in che momento della sua vita, della sua carriera e della sua produzione artistica è stata creata, in che contesto si è formata questa ispirazione e per quali motivi ha trovato realizzazione.

La compresa necessità di focalizzare l’attenzione da parte del pubblico sull’artista è un passaggio fondamentale che presuppone la consapevolezza di voler riconoscere in lui il potenziale creativo da cui scatena la creazione dell’opera d’arte e, di conseguenza, l’esposizione.

Conoscere e comprendere l’artista significherebbe dunque giungere al cuore della ragion d’essere stessa della collezione e dei suoi spazi espositivi.

Gli artisti che partecipano a questi incontri sono tutti accomunati dal fatto che le loro opere sono state acquistate da François Pinault per diventare parte della sua collezione ed essere esposte nella mostre a Palazzo Grassi e Punta della Dogana, è possibile dunque leggere anche un intento da parte dell’organizzazione di voler instaurare un legame, un rapporto con l’artista più vicino e concreto.

---

<sup>30</sup> Tutte le informazioni inerenti la dimensione specificatamente organizzativa dell’evento, sono state fornite da parte dello staff di Palazzo Grassi S.p.A.

### 1. Presupposti e precedenti

Il progetto come si delinea ad oggi è il risultato di una serie di passaggi evolutivi che hanno portato alla sua attuale configurazione.

- **Aspettando Punta della Dogana ...<sup>31</sup>:**

L'idea di creare un'occasione di incontro con l'artista si era già affermata prima dell'apertura di Punta della Dogana, con un ciclo di incontri chiamato "Incontri a Palazzo Grassi. Aspettando Punta della Dogana", per il quale a partire da gennaio 2008, una volta al mese veniva organizzato un incontro con un famoso artista della scuderia Pinault in un contesto esterno al museo, per attirare l'attenzione sui progetti del collezionista a Venezia e sulla successiva apertura di un grande centro dell'arte contemporanea. La finalità di questi incontri, che erano caratterizzati da un grande riscontro di pubblico e da una risonanza mediatica di impatto, era orientata all'aumento della visibilità e alla diffusione dell'informazione. Gli artisti invitati a partecipare agli incontri erano quelli maggiormente conosciuti e di successo.

Nel comunicato stampa dell'evento si legge:

*"Tre gli obiettivi principali della manifestazione: coinvolgere, promuovendo una formula di interazione tra artisti, istituzioni, territorio, studenti e nuovi interlocutori legati al mondo della cultura che accompagni all'apertura del Centro di Punta della Dogana; divulgare, rendendo accessibili le chiavi per la comprensione del contemporaneo in arte e favorire la conoscenza della Collezione François Pinault, dalla viva voce dei protagonisti; formare, una nuova generazione di addetti ai lavori, ma anche di pubblico, sempre più attento, curioso, dinamico. La rosa degli artisti invitati, infatti, nasce per lo più dal rapporto personale che François Pinault mantiene con ciascuno di loro, seguendone attivamente il percorso artistico e commissionando loro nuovi lavori e progetti in larga scala, destinati ad arricchire gli spazi del futuro Centro d'Arte Contemporanea di Punta della Dogana."<sup>32</sup>*

- **I primi "Incontri con gli artisti":**

dopo l'apertura di Punta della Dogana a giugno 2009, si è ripristinata la volontà di creare degli incontri con gli artisti in concomitanza all'ideazione de "L'OP", ai quali fu data però una connotazione meno inclinata alla risonanza mediatica e più improntata sulla volontà di

---

<sup>31</sup> [http://www.palazzograssi.it/images/stories/cartella\\_stampa/italics\\_it.pdf](http://www.palazzograssi.it/images/stories/cartella_stampa/italics_it.pdf).

<sup>32</sup> <http://www.radiopapesse.org/w2d3/v3/view/radiopapesse/notizie--1301/index.html?area=12>.



costruire con gli artisti della collezione un rapporto intimo e familiare. Con cadenza casuale, quindi, si procedette all'organizzazione di appuntamenti della stessa portata de "L'OP", coinvolgendo gli artisti con un semplice invito di partecipazione nel qual caso la loro occupazione li avesse portati nei pressi di Venezia.

## **2. Gli "Incontri con gli artisti" oggi**

Per l'inaugurazione della nuova esposizione *Elogio del dubbio* a giugno 2011, viene lanciata l'idea di ripristinare l'originaria connotazione degli incontri determinandoli come motivo di maggior riscontro da parte del pubblico, della visibilità e della comunicazione. Gli "Incontri" quindi, si affermano come un appuntamento fisso a cadenza mensile, per il quale l'artista sarebbe stato invitato appositamente a venire a Palazzo Grassi per parlare con il pubblico e con i visitatori.

Questo rinnovato appuntamento si sarebbe strutturato come un dialogo con un'importante personalità della scena museale nazionale che conoscesse l'artista, o che avesse avuto esperienza di curatela delle sue opere, al fine di creare delle interessanti connessioni argomentative e di intessere preziose collaborazioni con altre istituzioni italiane.

A fronte di queste considerazioni è possibile tracciare uno schema che ripercorra l'exkursus evolutivo di questi appuntamenti e individuare un ordine di priorità degli obiettivi per i quali è stato concepito.

EVENTO	PERIODO	CADENZA	CARATTERE	FINALITA'	AD
“Aspettando Punta della Dogana ...”	Gennaio 2008 - ottobre 2008	Mensile	Mediatico, propagandistico, di forte richiamo	Ritorno di immagine e comunicazione per apertura Punta della Dogana	Monique Veaute
“Incontri con gli artisti” 2010	Gennaio 2010-	Occasionale	Familiare, informale	Contatto con l'artista, creazione di relazione, approfondimento culturale	Monique Veaute
“Incontri con gli artisti” 2011	Giugno 2011- giugno 2012	Mensile a giorno settimanale fisso	Di forte richiamo, che si riferisce ad un pubblico allargato	Approfondimento dell'apparato culturale presente in mostra, ritorno d'immagine, ritorno di pubblico	Martin Bethenod

Tabella 3.4.1: Passaggi evolutivi e caratteristiche dell'evento l'“Incontri con gli artisti”

EVENTO	OBIETTIVI PRIMARI	OBIETTIVI SECONDARI	RISULTATI ATTESI
“Incontri con gli Artisti”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approfondire i contenuti della mostra</li> <li>- Avvicinare l'artista al pubblico</li> <li>- Creare motivo di forte affluenza al museo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialogare con altre istituzioni museali italiane</li> <li>- Dialogare con i cittadini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ritorno di pubblico</li> <li>- Fidelizzazione dei visitatori</li> <li>- Ritorno di immagine come museo dinamico</li> <li>- Riscontro mediatico</li> </ul>

Tabella 3.4.2: Obiettivi e risultati attesi dell'evento “Incontri con gli artisti”

Gli obiettivi che caratterizzano gli “Incontri con gli artisti” sono stati quindi definiti in modo chiaro, specifico e condiviso fin dal momento ideativo, e si presentano come misurabili dal punto di vista degli aspetti economici, per quanto riguarda i costi che l'organizzazione è chiamata a sostenere per la loro concretizzazione (che si avrà modo di analizzare nei seguenti paragrafi), per quanto riguarda il numero di partecipanti che si vuole raggiungere (tra le 150 e le 200 persone per appuntamento) e di appuntamenti che si

vogliono realizzare ad ogni ciclo organizzativo (uno al mese: tre per ogni “trimestre organizzativo” de “L’OP”).

Di natura non misurabile sono i riscontri di carattere qualitativo, come il ritorno di immagine che ne deriva, la capacità di farsi ponte nel rapporto tra l’arte contemporanea e la città di Venezia, la capacità ulteriore di approfondire i contenuti culturali dell’esposizione.

Gli obiettivi si dimostrano raggiungibili dal momento in cui ci si propone di offrire un incontro con artisti di fama internazionale, che hanno la capacità di attrarre il pubblico e che alzano il valore culturale dell’evento; inoltre la concomitanza del progetto de “L’OP” aiuta alla comunicazione, al riscontro in termini di stampa, e alla fidelizzazione del pubblico.

Proprio grazie a questo rapporto di valorizzazione reciproca i due progetti possono fissare degli obiettivi condivisi di cui vicendevolmente aiutano il perseguimento.

Obiettivi “INCONTRI CON GLI ARTISTI”	
<i>Specific</i>	Si → Chiari e definiti fin dai presupposti iniziali
<i>Measurable</i>	Si → Aspetti quantitativi economici (costi) e quantitativi non economici (numero partecipanti: 180 pax ca.; numero di appuntamenti: uno al mese) No → Aspetti qualitativi (ritorno di immagine, dialogo con cittadini)
<i>Achievable</i>	Si → Grande attrattiva e creazione di valore creato dalla presenza dell’artista; rapporto di valorizzazione reciproca tra OP e Incontri con l’artista
<i>Realistic</i>	Si → concretezza obiettivi per possibilità di raggiungimento interlocutori e pubblico
<i>Timetable</i>	Si → definita cadenza mensile fissa e alternanza con OP

Tabella 3.4.3: Analisi SMART degli obiettivi dell’evento “Incontri con gli artisti”

### 3.4.2 Fase dell’attivazione e analisi di fattibilità

L’ideazione della nuova formula degli “Incontri con gli artisti” ha comportato necessariamente una fase di analisi, al fine di comprendere le necessità culturali – tecniche – logistiche – economiche, che il rinnovato paradigma richiedeva.

#### 1. Possibilità di coinvolgere i diversi interlocutori

- **Artisti:**

L'idea di invitare un diverso artista a dialogare con il pubblico una volta al mese presuppone la disponibilità da parte degli artisti a prendere parte a questa iniziativa. Proprio per far fronte ad un'ipotetica impossibilità di partecipazione o al deterrente costituito dal viaggio per giungere a Venezia, è stata definita la decisione di chiamare gli artisti su invito ufficiale da parte di Palazzo Grassi, domandando loro di venire a Venezia esclusivamente per essere presenti all'incontro, offrendo il viaggio, l'alloggio e una cena all'artista ed eventualmente ai suoi accompagnatori.

In questo senso si ovvia ad ogni tipo di impedimento di carattere organizzativo, ma rimane comunque il fatto che gli artisti possono essere caratterizzati da personalità delicate, tanto alcuni si possono dimostrare puntigliosi e precisi, tanto altri possono non essere disposti a lasciarsi intervistare e parlare di sé; questo è il rischio che si corre ogni qual volta si scenda a strette collaborazioni con personalità creative.

La disposizione di rapportarsi all'artista come un ospite speciale, presuppone il già espresso riconoscimento dell'artista come personalità centrale della creazione artistica.

Il riscontro si è dimostrato positivo dal momento in cui questa costituisce un'occasione per gli artisti di diffondere la propria opera come anche di arricchire il rapporto con le istituzioni nelle quali vengono esposte le sue opere; gli artisti infatti si sono confermati disposti a partecipare senza ricevere alcun *fee*, ma solo il pagamento dell'ospitalità.

- **Curatori:**

Al fine di rendere l'incontro più stimolante ed interessante è stata ideata la possibilità di affiancare un critico – curatore collegato all'artista personalmente o tramite collaborazioni espositive, in modo che l'intervento non ricalcasse la struttura della conferenza/lezione, ma si risolvesse piuttosto come un dialogo meno impostato e di carattere interattivo.

Sono state coinvolte importanti personalità della scena artistica nazionale, che vengono rimborsate del servizio prestato e si dimostrano spesso disponibili a partecipare per possibilità di collaborare con Palazzo Grassi, per poter accrescere la propria visibilità e collaborare con importanti artisti a livello internazionale.

## **2. Capacità di raggiungimento del target desiderato**

Il target di pubblico che ci si propone di attrarre sono, come per "L'OP", studenti e cittadini della provincia di Venezia, considerando che l'attrattiva dell'artista gioca un ruolo più forte sugli interessati all'arte contemporanea in genere e non solo sugli studenti, quindi

questo progetto non ha un'attenzione sugli universitari così pronunciata, ma piuttosto si rivolge al pubblico di visitatori che vogliono approfondire i contenuti culturali della mostra.

Gli artisti spesso di provenienza internazionale vengono tradotti dal servizio di traduzione simultanea per permetterne la comprensione al pubblico, per la maggior parte, italiano.

I numeri di pubblico che si intende di raggiungere si aggirano sulle 150/200 persone, che necessitano di una comunicazione mirata per informarle della presenza di questi eventi.

Come per quanto riguarda “L’OP” si procede con la comunicazione integrata via web, cartacea e stampa; per quanto riguarda flyer e locandine si utilizza una grafica differenziata, proprio per distinguere gli eventi e non creare fraintendimenti nei visitatori,.

### **3. Fattibilità contenuti apparato artistico**

I contenuti dal punto di vista artistico dell'evento adempiono i presupposti di fattibilità in quanto si tratta di coinvolgere personalità inerenti alla mostra che possono quindi approfondirne il *concept* e l'aspetto prettamente contenutistico. La già confermata disponibilità di partecipazione da parte degli interlocutori non fa che rafforzare la capacità di raggiungimento degli obiettivi preposti.

### **4. Fattibilità di collocazione spazio – temporale**

Per quanto riguarda le scelte inerenti al giorno e ora degli “Incontri con gli artisti”, queste sono state condizionate dalla già instaurata collocazione de “L’OP”, quindi è stato deciso si collocare questi rendez – vous in un mercoledì al posto degli altri eventi.

L'incontro si struttura con apertura alle 18 e con una durata indicativa di un'ora e mezza, comprensiva delle domande da parte del pubblico.

### **5. Fattibilità allestimento**

Lo spazio, già in occasione de “L’OP” ha subito la corretta analisi di fattibilità dell'evento in termini logistici – allestitivi. L'esposizione in fase iniziale di allestimento tiene conto della possibilità di svolgimento di iniziative con queste caratteristiche nell'atrio di Palazzo Grassi e nel Cubo Ando al centro dell'edificio di Punta della Dogana.

## **6. Fattibilità tecnica**

Dal punto di vista tecnico questo progetto presuppone un rifornimento in termini di materiali e competenze maggiore rispetto a quello de “L’OP”. Nonostante a livello strutturale sia simile, concretamente si risolve in modo differente sul piano dell’apparato tecnico da acquistare e utilizzare. Per realizzare gli “Incontri con gli artisti” è stato affrontato un check – up di tutti gli elementi che era necessario reperire in vista della sua messa in opera:

- 100 Sedie da conferenza (pieghevoli) per pubblico
- Supporto tecnico per luci e audio, noleggio attrezzature audio visive, montaggio e assistenza durante la serata (videoproiettore più potente, schermo grande, microfoni)
- Supporto per registrazione audio e video
- Supporto per traduzione simultanea (cabina traduzione, cuffiette e rimborso traduttrice)
- Servizio di trasporto materiali
- Servizio fotografico

L’apparato tecnico mancante presupponeva quindi la necessità di intrattenere rapporti di collaborazione con diversi service esterni:

- Service audio – luci per assistenza proiezioni, traduzione simultanea, rapporto con traduttrice, registrazione audio – video
- Fotografo per servizio fotografico
- Trasportatori per transfert da Tronchetto a Palazzo Grassi.

## **7. Fattibilità economico-finanziaria**

A fronte della differente incidenza a livello tecnico – strutturale, la portata degli “Incontri con gli artisti” avrà un riscontro in termini di economico – finanziari differente rispetto a quello de “L’OP”.

L’organizzazione nel dover considerare la fattibilità economico – finanziaria dell’evento, da considerarsi in questo caso come la capacità da parte dell’organizzazione di far fronte all’ammontare dei costi e degli impieghi che costituiscono il totale dell’evento, dovrà calcolare la somma di tutte le voci di costo per l’organizzazione di una serata, che poi potranno eventualmente essere sommate a quelle relative a “L’OP” per guardare alla totale incidenza economico – finanziaria della realizzazione di un anno di incontri culturali.

In questo caso nel considerare un budget ipotetico che Palazzo Grassi potrebbe formulare per prendere in considerazione i costi da affrontare per mettere in atto gli “Incontri”, si considera il Budget Economico, che elabora un’analisi di costi di natura diretta (secondo la logica del *direct costing*), esterni di tipo variabili o fissi che rappresentano l’importo da dover sostenere per il contatto con il personale esterno e per i fattori di produzione che hanno un’utilità di breve periodo; per questo evento non sono stati effettuati infatti investimenti visto il ricorso a service esterni per i supporti di natura tecnica e la disposizione di Palazzo Grassi del materiale necessario<sup>33</sup>.

Per quanto riguarda il numero di eventi realizzati in un esercizio, questi potrebbero giungere fino ai nove eventi, durante questo primo anno di realizzazione sono stati in tutto dieci (sei da giugno a dicembre 2011 e quattro durante i primi mesi del 2012), così nel tenere conto dell’ammontare dei costi del “Totale anno” si sono considerati sei eventi (come realizzati nel 2011)<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Come per “L’OP”, i dati contenuti nei prospetti sono frutto in parte di informazioni fornite dallo staff di Palazzo Grassi ed in parte dalla comparazione con equivalenti realtà.

<sup>34</sup> Si rimanda al paragrafo 3.4.3 per meglio comprendere la scansione temporale degli “Incontri” finora realizzati.

<b>BUDGET ECONOMICO INCONTRI</b>				
Descrizione Costi	Prezzo	Quantità	Totale	Totale Anno (6 eventi)
<b>Costi diretti esterni variabili</b>				
<b>Costi di produzione comunicazione</b>			<b>699,00</b>	<b>4.194,00</b>
Costo progetto Grafico	350,00	1	350,00	2.100,00
Costo produzione flyer	0,02	5000	100,00	600,00
Costo produzione locandine	0,18	300	54,00	324,00
Costo distribuzione	13,00	15 ore	195,00	1.170,00
<b>Costo produzione: Accoglienza artista</b>			<b>4.200,00</b>	<b>25.200,00</b>
Viaggio artista (media) <sup>35</sup>	2.000,00	1	2.000,00	12.000,00
Hotel artista (media) <sup>36</sup>	500,00	1	500,00	3.000,00
Cena con ospiti della serata <sup>37</sup>	150,00	10	1.500,00	9.000,00
Trasporto acqueo (taxi)			200,00	1.200,00
<b>Costo service esterno:</b>			<b>7.965,00</b>	<b>27.865,00</b>
Service audio-video; - servizio traduzione simultanea; - onorario traduttrice	1920	1	1.920,00	11.520,00
Schermo e proiettore	720,00	1	720,00	4.320,00
Servizio di registrazione	240,00	1	240,00	1.440,00
Fee per pagamento relatore invitato	900,00	1	900,00	5.400,00
Costo trasporto service	200,00	1	200,00	1.200,00
<b>Totale costi esterni variabili</b>			<b>12.864,00</b>	<b>57.259,00</b>
<b>Costi diretti esterni fissi</b>				
Costo Bollo affissione Venezia	5,00	200	1.000,00	3.000,00
Costo Bollo affissione Mestre	2,50	100	250,00	750,00
<b>Totale costi esterni fissi</b>			<b>1.250,00</b>	<b>3.750,00</b>
<b>Totali costi diretti esterni</b>			<b>14.114,00</b>	<b>61.009,00</b>

Tabella 3.4.3: Budget Economico dei costi per la realizzazione dell'evento "Incontri con gli artisti"

Per quanto riguarda il Budget Economico, questo prende in considerazione solo la dimensione dei costi (Gli "Incontri con gli Artisti" non generano ricavi direttamente imputabili a questa produzione), dei quali si annoverano quelli di natura diretta esterna, variabili e fissi. I costi diretti esterni fissi, sono equivalenti a quelli de "L'OP", mentre quelli variabili prendono in considerazione i rapporti con i service esterni (audio – luci,

<sup>35</sup> La media è stata calcolata sulla base della provenienza degli artisti invitati, prendendo in considerazione i diversi prezzi di biglietti aerei di una stessa compagnia e della stessa classe, prenotandoli un mese prima della data di partenza e procedendo in seguito al calcolo della media aritmetica (prezzo min. 400 euro/prezzo max. 4000 euro).

<sup>36</sup> La media è stata calcolata sulla base del numero di artisti invitati durante l'anno provenienti da destinazioni extraeuropee che quindi è prassi che si fermino a Venezia per due notti. Il prezzo dell'alloggio è stato recuperato da informazioni dello staff di Palazzo Grassi.

<sup>37</sup> Il prezzo della cena è stato ricostruito dal confronto con ristoratori equivalenti a quelli di abitudine di Palazzo Grassi.



fotografia, trasporti) e quelli derivanti dall'accoglienza dell'artista e del relatore invitati a partecipare (volo, albergo, cena, rimborso).

Sulla base di queste prospettive di costi e investimenti, gli eventi sono stati considerati come realizzabili sulla base della disponibilità di risorse interne di Palazzo Grassi<sup>38</sup>.

## **8. SWOT Analysis**

Si vuole dunque proporre l'analisi del progetto prendendo in considerazione gli strumenti proposti dall'analisi SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*), per la quale si vanno ad identificare punti di forza e di debolezza (come elementi interni al progetto organizzativo) e opportunità e minacce (come delle forze esterne potenzialmente incidenti sullo svolgersi dell'iniziativa).

- ***Strength: punti di forza***

per quanto riguarda i punti di forza, il progetto sembra poter contare su un apparato culturale solido, di alto valore e potenzialmente attrattivo per il pubblico e per altri eventuali interlocutori, che trovano nella presenza dell'artista un motivo per recarsi al museo un mercoledì al mese.

Un ulteriore punto di forza è costituito dalla scelta di dare all'incontro una cadenza fissa mensile in modo da creare un'occasione di ritorno a qualsiasi spettatore si dimostri interessato; questa scelta è opportunamente comunicata da un'organizzazione temporale ben scandita e definita nei suoi contenuti, in modo che un visitatore può venire a sapere quali e quando saranno gli incontri per i mesi successivi.

La presenza de "L'Opera Parla" con cadenza settimanale, rafforza da questo punto di vista il motivo di accesso ripetuto al museo e abitua la percezione esterna da parte del visitatore alla possibilità di assistere regolarmente ad incontri e conferenze nei suoi spazi, rafforzando allo stesso tempo un'immagine di organizzazione dinamica e propositiva.

- ***Weakness: punti di debolezza***

come per L'Opera Parla un elemento di debolezza intrinseco al progetto è quello della difficoltà dell'arte contemporanea di farsi attrazione per un pubblico generico, rappresentando un interesse di nicchia per un ristretto segmento di consumatori; un altro rischio è costituito dalla collaborazione con artisti, caratterizzati da personalità creative, talvolta difficili da gestire o da affrontare.

---

<sup>38</sup> Riguardo ad una prospettiva di copertura dei costi sostenuti per gli eventi culturali si rinvia al paragrafo 3.5.2.

- **Opportunities: opportunità**

le forze esterne che possono costituire un'opportunità sono l'assenza sul territorio di iniziative che ricalchino la stessa formula e di istituzioni culturali che abbiano gli stessi artisti; la stampa locale e il passaparola sono opportunità comunicative.

La presenza di altre iniziative a livello culturale in città (Fondazione La Biennale di Venezia, Fondazione Guggenheim Collection, Fondazione Querini Stampalia ...) può aiutare alla sensibilizzazione dei cittadini all'arte contemporanea e all'attrazione di una fascia di pubblico extra – veneziano, che si rechi in città per assistere alle grandi manifestazioni artistiche della città.

- **Threats: minacce**

il polo museale cittadino molto ricco di istituzioni e altre iniziative culturali è stimolante, quanto allo stesso tempo minaccioso e costituisce un'ardita concorrenza tra cui dover far sentire la propria voce, il mercoledì può essere inoltre un giorno in cui anche altre organizzazioni culturali propongono eventi e programmi a cui partecipare.

Altre minacce esterne hanno carattere più generale e meno connesso alla specificità dell'evento, (come eventuali problemi di trasporto, problemi delle compagnie aeree per il viaggio dell'artista, malattia, ecc ...).

<b>Strength</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partecipazione di artisti famosi e riconosciuti a livello internazionale</li> <li>- Cadenza fissa e organizzazione temporale ben definita</li> <li>- Organizzazione dell'OP</li> </ul>
<b>Weakness</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arte contemporanea poco attrattiva per pubblico generico</li> <li>- Personalità artisti difficile da gestire</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assenza di iniziative e organizzazioni che collaborino con gli stessi artisti</li> <li>- Presenza di altre istituzioni di promozione dell'arte contemporanea in città che sensibilizzano i veneziani all'avvicinamento all'arte del nostro secolo</li> <li>- Stampa locale e passaparola</li> </ul>
<b>Threats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrenza dal punto di vista museale</li> <li>- Mercoledì</li> <li>- Problemi trasporti, compagnie aeree, inconvenienti vari</li> </ul>

Tabella 3.3.4: Analisi SWOT per evento "Incontri con gli artisti"

### 3.4.3 La pianificazione degli “Incontri con gli artisti”

La pianificazione per quanto riguarda questa categoria di incontri, che è stata proposta a partire da giugno 2011, segue un pattern ben definito come per quanto riguarda “L’OP” secondo un modus operandi già confermato e affermato dalle precedenti occasioni di realizzazione. Per gli Incontri, la pianificazione dei meeting può tentare di allungarsi anche per i sei mesi successivi (dipendendo dalla disponibilità degli artisti di impegnarsi in una data anche lontana nel tempo), andando a pianificare sei date per sei incontri; può accadere dunque che la pianificazione coincida con due “trimestri organizzativi” de “L’OP”.

Il momento della pianificazione delle azioni da compiere per gli “Incontri con gli artisti” si interseca con quello de “L’OP” e a tratti avviene in concomitanza, tant’è che risulta difficile scinderli integralmente e considerarli come dei processi a sé stanti.

Si è voluto dunque suddividere i nove incontri fin qui realizzati (da giugno 2011 a marzo 2012), in tre cicli corrispondenti ai trimestri in cui è scandita “L’OP”.

<b>CICLO NUMERO</b>	<b>ARTISTA</b>	<b>DATA</b>	<b>DIALOGA CON ...</b>
<b>CICLO 1</b> (giugno 11-settembre 11)	Matthew Day-Jackson	22 giugno 2011	Gianfranco Maraniello, direttore Mambo
	Tatiana Trouvé	29 giugno 2011	Andrea Bellini, direttore del museo d'arte contemporanea del Castello di Rivoli
	Loris Greaud	21 settembre 2011	Danilo Eccher, direttore della Galleria d'arte contemporanea di Torino
<b>CICLO 2</b> (ottobre 11-dicembre 11)	Thomas Houseago	26 ottobre 2011	Angela Vettese, direttore del dipartimento di Arti Visive IUAV di Venezia
	Adrian Ghenie	16 novembre 2011	Francesco Manacorda, direttore di Artissima, Torino
	Almed Alsoudani	14 dicembre 2011	Mario Codognato, direttore e curatore
<b>CICLO 3</b> (gennaio 12-aprile 12)	Boris Michailov	25 gennaio 2012	Silvia Burini, docente di Storia dell'Arte Moderna dell'Europa Orientale Università Ca'Foscari di Venezia
	Francesco Vezzoli	15 febbraio 2012	Maria Luisa Frisa, direttore corso di laurea design della moda IUAV di Venezia
	Adel Abdemessed	21 marzo 2012	Caroline Bourgeois, curatrice "Elogio del dubbio"

Tabella 3.4.5: Cicli degli "Incontri con gli artisti" da giugno 2011 a marzo 2012

### 1. Pianificazione operativa

Le azioni operative da compiere per realizzare gli "Incontri con gli artisti" si svolgono sulla stessa linea processuale di quelle de "L'OP" in quanto contemporaneamente al calendario degli interventi dei professori universitari si organizza quello degli "Incontri con gli artisti".

Le riunioni mensili alla presenza dell'amministratore delegato e dei membri di tutto lo staff dell'organizzazione definiscono i ruoli e le tempistiche di svolgimento delle singole azioni

operative, che genereranno la definizione del calendario in primis e la successiva organizzazione dell'incontro.

La struttura delle azioni da compiere per la definizione del calendario si definisce così:

*Step 1* → Dai sei ai tre mesi e mezzo prima dell'inizio del ciclo di incontri l'Ufficio mostre comunica con gli artisti proponendo loro un mese in cui poter venire a Venezia.

*Step 2* → Gli artisti rispondono accettando o declinando l'invito e comunicano la data di disponibilità e il numero di accompagnatori con cui intendono venire (la maggior parte delle volte nessuno o uno).

*Step 3* → Eventuale sostituzione degli artisti non disponibili ed elaborazione del calendario degli incontri: minimo tre, quindi un trimestre, da coordinare con quelli dell'OP, eventualmente anche il trimestre successivo se si riesce.

*Step 4* → Comunicazione del calendario all'Ufficio Comunicazione.

*Step 5* → Ufficio Comunicazione passa nominativi al grafico per redazione progetto per pubblicità cartacea (minimo un mese e mezzo prima).

## **2. Pianificazione accoglienza**

La pianificazione dell'accoglienza consiste nell'organizzazione e la prenotazione di tutti i dettagli relativi al vitto e all'alloggio dell'artista e del relatore da cui verrà affiancato durante l'incontro.

Le tempistiche sono:

*Step 1* → un mese prima dell'incontro, una volta confermata la data di partecipazione, prenotazione biglietto aereo per artista ed eventuale accompagnatore.

*Step 2* → tre o sei mesi prima, prenotazione albergo per artista ed eventuale accompagnatore.

*Step 3* → quindici giorni prima, organizzazione cena alla presenza dell'artista e dei suoi ospiti.

*Step 4* → giorno di arrivo dell'artista (giorno stesso dell'incontro se extra – europeo, giorno prima se extraeuropeo) accoglienza e accompagnamento in albergo dell'artista, se non possibile prenotazione trasporto in taxi acqueo.

### **3. Pianificazione logistica**

La pianificazione logistica consiste nel contatto con i service e con i supporti tecnici esterni come la traduzione simultanea, al fine di accordare la collaborazione per la realizzazione dell'evento.

Le tempistiche sono:

- Tre o sei mesi prima del primo incontro, il contatto con i service e la contrattazione: non appena definiti i dettagli degli incontri del trimestre, o se possibile dei due trimestri successivi, si contattano tutti i service al fine di raccogliere un preventivo cumulativo;
- Un mese prima del primo incontro, la conferma del rapporto: al fine di ricordare e confermare la data degli incontri, un mese prima vengono ricontattati tutti i service.

### **3. Pianificazione della comunicazione**

La comunicazione degli Incontri, avviene in concomitanza, segue le stesse tempistiche e gli stessi canali de "L'OP": via web, cartacea e stampa.

La comunicazione cartacea dei due eventi viene differenziata dal progetto grafico distinto sia per le locandine che per i flyer, che è necessario al fine di evidenziare la differenziazione dei due progetti, ma allo stesso comprenderne la continuità e l'intersecazione che tra loro si sviluppa. Il materiale viene sempre infatti distribuito affiancando le due locandine e flyer differenti.

Per attivare il progetto grafico è necessaria la certezza di tre incontri così da coprire i tre mesi de "L'OP", se se ne possono sottoscrivere anche di più, la stessa grafica degli incontri copre due cicli di interventi dei docenti universitari.

Talvolta prima viene pubblicato un primo progetto con le date e i nomi di cui si ha la certezza ed in un secondo momento se ne pubblica un secondo aggiungendo i nomi mancanti.

### **4. Pianificazione economico – finanziaria**

Per quanto riguarda la pianificazione delle spese da affrontare per "Gli Incontri con gli artisti", queste si ripetono ogni qual volta venga riattivato il paradigma organizzativo per l'organizzazione di un nuovo trimestre, con margini di variabilità derivanti, per esempio, dalla provenienza dell'artista (che in sede di budget sono stati fronteggiati dal calcolo di

apposite medie aritmetiche che prendessero in considerazione le svariate possibilità da dover affrontare).

L'organizzazione per questi eventi non ha vincoli in termini di budget e già in fase di analisi di fattibilità ne viene confermata la sostenibilità economica con risorse materiali e immateriali (per esempio le competenze) interne a Palazzo Grassi.

Rispetto ai costi che si affrontano per la realizzazione de “L'OP”, gli “Incontri” hanno un'incidenza più consistente, ma l'organizzazione non ha mai dovuto fronteggiare l'eventualità di sfiorare gli obiettivi che si erano preposti in termini di budget, o di trovarsi di fronte all'insostenibilità di occasionali scostamenti causati per esempio dall'esposizione a fattori di rischio nelle componenti di costo (come per esempio la possibilità che l'artista perda l'aereo, che si assenti per malattia, ecc ...).

#### 3.4.4 Il processo di valutazione finale

Considerando questi eventi come dei fenomeni di carattere ciclico, la valutazione è collocabile al momento in cui avviene il passaggio dalla fine del processo organizzativo di una stagione di incontri all'inizio della successiva; la valutazione considera i risultati conseguiti dalla performance passata, mettendo in moto successivamente eventuali interventi di modifica e riassetamento del processo di realizzazione.

La valutazione manca però di strumenti e indicatori che possano effettuare un'opportuna stima del raggiungimento degli obiettivi in termini qualitativi e raccogliere informazioni di feedback: l'effettiva capacità di sensibilizzare il pubblico all'arte contemporanea, la capacità di creare un motivo di approfondimento del contenuto culturale dell'esposizione, l'accrescimento della visibilità e la costruzione di un'immagine di museo dinamici e attivo. Il momento conclusivo non può tenere conto neanche dei risultati conseguiti in termini di ritorno economico, il quale risulta non direttamente quantificabile a causa della natura gratuita dell'evento e della difficoltà di considerare eventuali altre incidenze sui ricavi in termini di aumento del numero di biglietti o di aumento dei ricavi delle attività collaterali (caffetteria, bookshop, audio guide ...), ma principalmente considera i numeri dell'affluenza di pubblico (che si aggirano sempre tra le 150 e le 200 persone), il riscontro positivo che si attua dal momento in cui i visitatori hanno la possibilità di intervenire, l'entusiasmo e la disponibilità degli artisti a collaborare che si conferma nella continuità di rapporto che si viene ad intrattenere con loro.

Questi aspetti confermano il successo dell'evento, il suo solido apparato culturale e un esito positivo certo di rispondenza di pubblico, che viene avvalorata dalla presenza sempre numerosa di spettatori.

Questo crea i presupposti, a parere dello staff organizzativo, per ipotizzare un'evoluzione futura positiva del progetto, che sta ancora vivendo i suoi albori, ma ha le potenzialità per trasformarsi in qualcosa di sempre più importante.

La valutazione coinvolge anche l'aspetto tecnico – logistico e considera la capacità di gestire a livello organizzativo la messa in opera dell'incontro da parte dell'organizzazione interna nel rapporto con i service ed i supporti tecnici esterni, e la corrispondenza di quest'ultimi alle aspettative e alle esigenze da parte dell'organizzazione. Questo processo può portare alla stima negativa di uno dei supporti esterni e alla sua sostituzione.

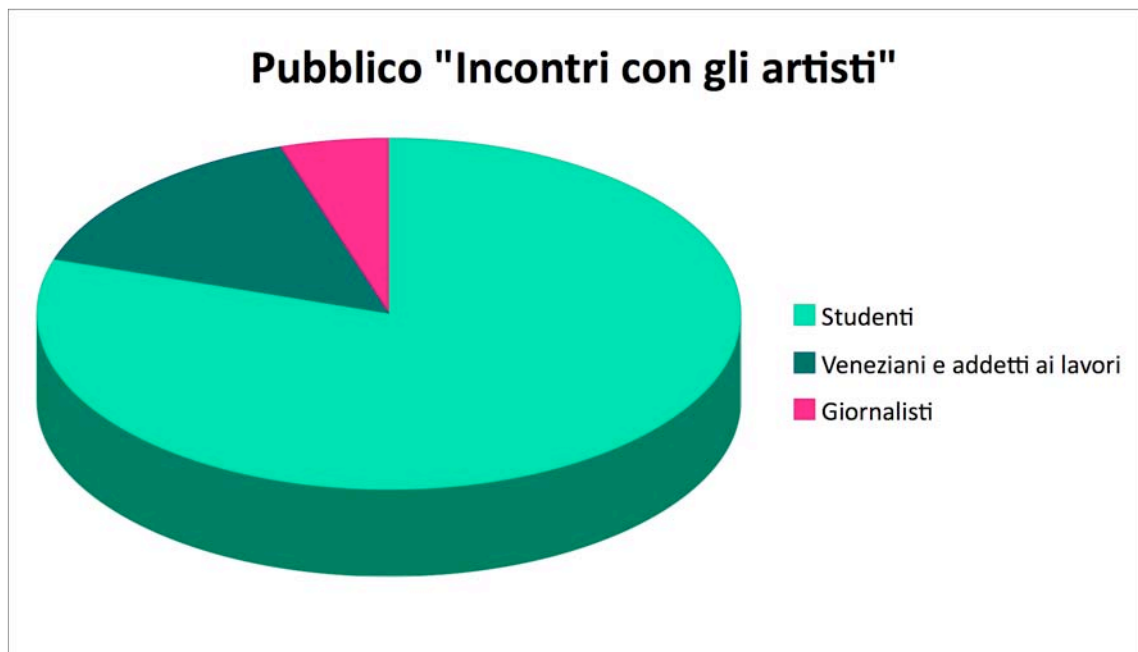


Tabella 3.4.5: Composizione del pubblico che assiste all'evento "Incontri con gli artisti"

### 3.5 L'organizzazione di un evento privato: "ANDO for VENINI"

Un esempio di come le collaborazioni con soggetti aziendali esterni possano risolversi in termini di valorizzazione reciproca per entrambe le parti, è il progetto nato dal contatto di Palazzo Grassi con l'azienda veneziana Venini S.p.A., che dall'inizio del secolo scorso si afferma come una delle realtà leader nel mercato della produzione vetraria.



Uno degli eventi organizzati in occasione di questa collaborazione, ha caratterizzato l'anno 2011 confermandosi come una delle cooperazioni più fruttuose.

L'idea ha trovato concepimento in un determinato contesto spazio – temporale, durante la primavera 2011, ma il rapporto si è protratto per tutto l'anno successivo.

Ci si propone dunque di analizzare l'organizzazione dell'evento che Venini ha realizzato all'interno degli spazi di Palazzo Grassi, alla luce della collaborazione messa in atto dalle due realtà<sup>39</sup>.

### 3.5.1 L'azienda Venini S.p.A. e il rapporto instaurato con Palazzo Grassi

L'azienda Venini S.p.A. opera dal 1921 nel campo del vetro artistico a Murano (Venezia), e vanta un prestigioso ventaglio di collaborazioni con le più importanti realtà culturali del mondo<sup>40</sup>.

Dall'anno 2001 fino al 2010 Venini faceva parte del gruppo di aziende Italian Luxury Industries, mentre ad oggi è una realtà totalmente indipendente; nel corso di questi novant'anni di attività ha trovato radicamento e riconoscimento nel territorio muranese e veneziano, ed ha diffuso la conoscenza del suo marchio a livello internazionale, affermandosi come azienda leader nel settore di produzione del vetro artistico.

Alla Venini S.p.A. appartiene il Museo Venini S.r.l., la quale sezione si occupa di tutti gli aspetti artistico – culturali connessi alla realtà aziendale, quali l'organizzazione di esposizioni, di aste e di eventi culturali in genere; pur essendo un'azienda commerciale, infatti, si è caratterizzata, fin dalla sua fondazione, per una spiccata sensibilità e interesse nei confronti della sfera della produzione artistica, scegliendo di associare il proprio nome a quello di grandi artisti, designer e architetti dagli anni Venti del secolo scorso ad oggi. Venini infatti ha da sempre ricercato collaborazioni progettuali con importanti personalità a livello artistico, chiedendo loro di disegnare pezzi, che poi venivano realizzati dai maestri vetrai nelle sue fornaci a Murano, e diventavano prodotti da tenere nel museo, da esporre o da vendere.

In questo senso Venini si è sempre distinto all'interno del panorama della produzione vetraria, grazie al particolare intuito e sensibilità del suo fondatore Paolo Venini, il quale, a differenza dell'impostazione dilagante all'interno delle altre fabbriche del vetro, ha deciso

---

<sup>39</sup> Tutte le informazioni inerenti la dimensione prettamente organizzativa dell'evento sono state fornite dallo staff di Palazzo Grassi S.p.A. e di Venini S.p.A..

<sup>40</sup> <http://www.venini.it/public/storia.htm>.

di affiancare la sua figura di proprietario della fornace, a quella di un direttore artistico che curasse le scelte di carattere artistico inerenti ai progetti.

La Venini Museo, inizialmente, è nata per convogliare e raccogliere tutti i prototipi dei prodotti che venivano realizzati; un pezzo in vetro, infatti, al momento del passaggio dalla fase progettuale a quella realizzativa, viene in primis concretizzato in una cosiddetta “Prova d’autore”, la quale costituisce il prototipo che verrà tenuto in esposizione (o in alcuni casi, ma raramente, venduto), sulla copia del quale verranno creati tutti gli altri esemplari in serie destinati alla vendita.

Nell’anno 2011 Venini ha festeggiato il Novantesimo anniversario dalla data della sua fondazione, ed in occasione di questa ricorrenza ha intrapreso l’organizzazione di una serie di importanti eventi che si allargassero geograficamente da Murano a Venezia, dall’Italia con Milano, e poi a livello internazionale con New York e Shanghai, che ripercorressero tutti i suoi anni di storia, per celebrare l’attività intrapresa nel corso di quasi un secolo.

La celebrazione dell’anniversario è stata ideata scandendo i diversi decenni e facendoli corrispondere concettualmente ad un prodotto artistico che per l’importanza, per il nome, per un’innovazione tecnica, avesse caratterizzato quel determinato prodotto; questi nove vasi (uno per ogni decade) sono stati esposti a tutti gli eventi.

La finalità dei festeggiamenti del Novantesimo era dunque quella di diffondere la propria immagine e il proprio operato sia commerciale, che culturale, su sfere geografiche sempre più allargate, per confermare la propria importanza e il proprio riconoscimento nel mondo come azienda produttrice di vetro artistico e capace di creare anche valori artistico – culturali.

### 3.5.2 La collaborazione Ando – Venini e il vaso “Ando”

Nel contesto qui delineato si colloca la collaborazione tra Venini e uno dei più importanti architetti a livello internazionale, il giapponese Tadao Ando.

Il rapporto nasce dalla volontà di Venini di creare un nuovo vaso che fosse rappresentativo del “Decennio del futuro”, impregnato del significato di contemporaneità e innovazione nella tradizione che questo voleva rivelare.

Nessuno meglio di Tadao Ando, poteva riuscire nell’intento di progettare una linea slanciata verso il futuro, ma allo stesso tempo discreta e rispettosa del passato; Ando nasce e si forma come architetto autodidatta, non laureato in architettura, il progetto a cui ha

accolto di dedicarsi è la sua prima occasione in cui si è cimentato con un disegno di design e l’ha accettata proprio alla luce delle ricche collaborazioni che Venini ha collezionato nel corso dei decenni.

Il rapporto tra Ando e Venini nasce già nel 2010, in quanto i maestri vetrai hanno impiegato un anno per riuscire a realizzare il progetto ideato dall’architetto giapponese, il vaso “ANDO”, che si sostanzia di un trittico formato da tre piramidi con base triangolare ad incastro, prende ispirazione da una delle sue architetture, è stato realizzato in tre versioni di colore differente (cristallo, acquamarina e rosso) ed è stato prodotto in un’edizione limitata di novanta pezzi (come gli anni festeggiati) più nove prove d’autore in versioni di colori diverse.

L’occasione per presentare questo vaso sarebbe stato proprio uno specifico evento all’interno dell’arco temporale dell’anniversario, durante il quale presentare le prove d’autore e gli esemplari in edizione limitata destinati alla vendita.

CONTESTO	PERIODO	CREAZIONE	FINALITA’
90esimo anniversario azienda VENINI	2010-2011: 1 anno dalla progettazione all’esposizione	Vaso ANDO in edizione limitata: 90 pezzi + 9 P.d.A.  Valore vaso: 25.000 euro/pz.  Valore P.d.A. : 33.000 euro/pz.	- Culturale: creare un vaso opera di un grande architetto; associare il proprio nome a quello di uno dei più famosi architetti contemporanei - Commerciale: creare un pezzo esclusivo destinato alla vendita; sviluppare un riscontro di immagine internazionale

Tabella 3.5.1: Contesto della nascita e degli sviluppi del rapporto Tadao Ando – Venini S.p.A.

### 3.5.3 Come nasce l’idea dell’evento “ANDO for VENINI” a Palazzo Grassi

La presentazione di “ANDO” necessitava di una location per organizzare un evento ufficiale, in cui aver occasione di presentare l’attività di Venini e l’esclusiva

collaborazione con Ando, puntando al raggiungimento di risultati sia dal punto di vista commerciale che culturale, al fine di valorizzare diversi aspetti che caratterizzano l'azienda.

La scelta ricade sulla cattedrale di Ando a Venezia, l'edificio di Punta della Dogana, che Venini predilige anche per il riconoscimento nell'istituzione di Palazzo Grassi di un emblema della capacità di promulgazione delle discipline contemporanee, e di creazione di valori legati all'innovazione e all'eccellenza creativa; in Palazzo Grassi Venini riscontra le sue aspettative legate alla volontà di approfondire il rapporto con un ente culturale, che allo stesso tempo abbia il richiamo e la capacità mediatica di attrarre l'attenzione sull'evento e farne motivo di arricchimento e diffusione dell'immagine.

Palazzo Grassi, grazie alla collaborazione con Venini trova occasione di ricevere un importo economico rilevante, che sarebbe stato utilizzato a sostegno dell'organizzazione di eventi culturali, la possibilità di sviluppare una relazione potenzialmente strategica, l'occasione di vitalizzare gli spazi e adibirli ad utilizzi non convenzionali, creare occasioni di incontro e scambio a livello sociale; inoltre in quanto luogo di produzione culturale Palazzo Grassi predilige gli incontri che determinano una comunicazione tra diversi ambiti e fonti di creazione della cultura come l'arte, l'architettura, il design.

<b>OBIETTIVI RAPPORTO PALAZZO GRASSI-VENINI</b>	
PALAZZO GRASSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importo economico finalizzato a copertura costi eventi culturali</li> <li>• Rapporto di collaborazione strategico</li> <li>• Valorizzare immagine museo</li> <li>• Diventare luogo d'apertura e di incontro</li> <li>• Sinergie tra diversi ambiti culturali</li> </ul>
VENINI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riscontro commerciale = Vendita dei pezzi ANDO</li> <li>• Riscontro mediatico</li> <li>• Valorizzazione del proprio operato a livello culturale</li> <li>• Diffusione del marchio</li> </ul>

Tabella 3.5.2: Obiettivi collaborazione Palazzo Grassi S.p.A. Venini S.p.A.

Per quanto riguarda gli obiettivi economici di Palazzo Grassi, si può ipotizzare quello che sarebbe stato il contributo che questa collaborazione avrebbe apportato alla copertura dei costi derivanti dagli eventi culturali "L'Opera Parla" e gli "Incontri con gli Artisti".

Viene qui considerato il valore ipotetico della sponsorizzazione sottratto dei costi diretti del personale coinvolto da Palazzo Grassi per la realizzazione dell'evento "ANDO for

VENINI” durante le giornate del 30 e 31 maggio 2011, per ottenere il margine effettivo ricavato dalla sponsorizzazione e comprendere quanto questo riesca a coprire i costi di un esercizio generati dagli eventi culturali.

<b>RICAVI NETTI DA EVENTO VENINI</b>	
	<b>Importo</b>
<b>Ricavi sponsorizzazione Venini</b>	<b>50.000,00</b>
Costi diretti esterni – guide; costo personale; guardie; pulizia	-858,00
<b>Sponsorizzazione Venini</b>	<b>49.142,00</b>

Tabella 3.5.3: Ricavo per Palazzo Grassi dalla sponsorizzazione Venini

La sponsorizzazione viene considerata per un importo di 100.000 euro, da dividere per due anni (tempo di durata del contratto: 2011/2012), quindi consideriamo che metà della sponsorizzazione (50.000 euro) venga utilizzata a copertura dei costi per eventi culturali imputabili all’esercizio 2011; dall’introito della sponsorizzazione Venini, sono stati sottratti i costi vivi (personale esterno da agenzia esterna) imputabile all’Evento Venini (cioè coinvolti a livello lavorativo nelle giornate del 30 e del 31 maggio 2011), a carico di Palazzo Grassi, che rispettivamente corrisponde alle dieci guide turistiche da agenzia esterna impegnate nelle visite guidate alla collezione di Punta della Dogana, al personale di sala, la guardiania, e il servizio di pulizia presenti durante l’evento.

<b>COPERTURA INIZIATIVE CULTURALI CON SPONSORIZZAZIONE</b>			
	<b>Opera Parla</b>	<b>Incontri con gli artisti</b>	<b>Totale</b>
<b>Ricavi da sponsorizzazione</b>			<b>49.142,00</b>
<b>Totale Costi Diretti</b>	9.775,45	61.009,00	70.784,45
<b>Copertura costi con sponsorizzazione</b>			<b>- 21.642,45</b>

Tabella 3.5.4: Copertura dei costi diretti generati da eventi generati annualmente dagli eventi culturali con l’entrata per sponsorizzazione da Venini

Dal ricavo netto della sponsorizzazione sono stati in seguito sottratti i costi diretti da sostenere per un anno all’interno nella realizzazione degli eventi culturali precedentemente analizzati, e si è calcolato la percentuale di copertura di questi costi realizzabile dalla sponsorizzazione che Palazzo Grassi si propone di perseguire grazie a questa cooperazione. Sulla base delle presenti considerazioni è possibile affermare che la collaborazione con Venini fosse prospettata per la copertura in percentuale del 69,42% dei costi diretti totali annuali per la realizzazione de “L’Opera Parla” e gli “Incontri con gli artisti”.

Per quanto riguarda invece gli obiettivi in termini di ricavi che Venini si aspettava da questa collaborazione, si può ipotizzare che questi corrispondessero ai ricavi di vendita di circa la metà dei 90 pezzi “ANDO” (25.000 euro/pz.) e delle 9 prove d’autore del rispettivo (33.000/pz.)<sup>41</sup>, in quanto in occasione dell’evento sarebbero state più semplici da conseguire.

Questi obiettivi economici sono dunque così rappresentabili:

<b>OBIETTIVI DI VENDITA EVENTO "ANDO FOR VENINI"</b>			
<b>Descrizione prodotti di vendita</b>	<b>Quantità</b>	<b>prezzo</b>	<b>totale</b>
Edizione ANDO	45 pezzi	25.000,00	1.125.000,00
Prove artista ANDO	9 prove	33.000,00	297.000,00
<b>Totale Ricavi di vendita previsionali</b>			<b>1.422.000,00</b>

Tabella 3.5.5: Ricavi previsionali prospettati da Venini grazie alla collaborazione con Palazzo Grassi

Il risultato di questa convergenza di obiettivi è la stipulazione di un contratto che vede entrambe le parti impegnarsi vicendevolmente per la realizzazione di reciproci obiettivi sotto il vincolo di determinate clausole.

Il contratto stipula ufficialmente un rapporto di sponsorizzazione, che impegna le due parti in un rapporto per il quale si verrà a creare un processo di reciproca valorizzazione.

Contenuto contratto:

- Contratto di due anni che impegna vicendevolmente Palazzo Grassi e Venini
- Venini si impegna a sostenere Palazzo Grassi con un importo economico di sponsorizzazione
- Palazzo Grassi dà la possibilità a Venini di realizzare tre eventi all’interno dei suoi spazi fino al tempo di scadenza del contratto (fine 2012) per i quali Palazzo Grassi avrebbe contribuito con le sue competenze organizzative e nella fornitura di servizi di base come la sicurezza, la guardiania, e i servizi culturali come le visite guidate
- Palazzo Grassi garantisce un riscontro di immagine inserendo il nome di Venini all’interno del Colophon del catalogo della mostra *L’elogio del Dubbio e Il Mondo vi appartiene*, nei social network utilizzati
- Venini si impegna nel finanziamento degli eventi autonomamente per tutto quello che riguarda gli altri service di sostegno;

<sup>41</sup> Dati forniti dallo staff di Venini S.p.A..

### Capitolo 3 – Gli eventi organizzati presso Palazzo Grassi - Punta della Dogana

- Venini rispetta i vincoli in termini di comunicazione ed utilizzo dell’immagine e del logo di Palazzo Grassi, per i quali qualsiasi materiale di diffusione informativa/pubblicitaria venga, prima della pubblicazione, approvata da Palazzo Grassi
- Gli eventi e qualsiasi concernente fase di allestimento e trasporti materiale si sarebbero svolti fuori degli orari di visita del museo, o limitando al minimo il disturbo della visita
- L’allestimento e le eventuali esposizioni di materiale Venini all’interno di Punta della Dogana sarebbero stati approvati dalla supervisione di Palazzo Grassi

A fronte del contratto è stato definito il primo evento “ANDO for VENINI” che si sarebbe tenuto nel cubo centrale di Punta della Dogana il 31 maggio 2011, e che sarebbe stato costituito da una conferenza stampa per la presentazione del vaso, dell’attività di Venini e dell’attività di Palazzo Grassi congiuntamente.

La data, proposta da Venini per il suo valore strategico alle porte dell’inaugurazione della Biennale Arti Visive 2011 (4 giugno 2011) e per la sua congruenza con il calendario di eventi pianificati in cui questo si inseriva, è stata approvata da Palazzo Grassi.

Per Venini l’evento sarebbe stato il secondo, considerando quelli realizzati in occasione dei festeggiamenti del 90esimo anniversario, dopo un’esposizione al museo del vetro di Murano di carattere prettamente artistico – culturale; le aspettative e l’investimento connesse all’organizzazione di questo appuntamento da parte di Venini erano i più alti di tutti gli altri eventi pianificati.

<b>PRIMO CONTATT O VENINI – PALAZZO GRASSI</b>	<b>FASE CONTRATTA ZIONE- DEFINIZIONE CONTRATTO</b>	<b>FIRMA CONTRATTO</b>	<b>DATA EVENTO</b>	<b>TEMPI PREVISTI PER ORGANIZZA ZIONE</b>	<b>DURATA CONTRA TTO</b>
Dicembre 2010	Gennaio 2010 - Marzo 2011	Marzo 2011	31-05-2011	Aprile 2011 - Maggio 2011	Marzo 2011 - Dicembre 2012

Tabella 3.5.6: Tempistiche fase ideazione evento “ANDO for VENINI”

TITOLO	LOCATION	DATA	STRUTTURA	NATURA
“ANDOforVENINI”	Cubo Ando – PDD	31 – 05 – 2011	Conferenza stampa – Esposizione vasi	Privata

Tabella 3.5.7: Definizione caratteristiche evento “ANDOforVENINI”

A fronte della definizione delle caratteristiche contenutistiche/strutturali dell’evento, si intende proporre un’analisi degli obiettivi che entrambe le parti si propongono di raggiungere con la realizzazione di questo incontro.

SMART	Per PALAZZO GRASSI	Per VENINI
<i>Specific</i>	Si → Chari e definiti fin dai primi contatti in sede di ideazione	Si → chiari e definiti fin dai primi contatti in sede di ideazione
<i>Measurable</i>	Si → Quantitativi economici: entrata economica misurabile No → Qualitativi: immagine museo, sinergie e valori culturali	Si → Quantitativi economici: obiettivi in termini di ricavo di vendita No → riscontro mediatico, valorizzazione culturale e diffusione del marchio
<i>Achievable</i>	Si → Quantitativi economici: importo già definito in fase di contratto e vincolato dall’accordo Si → Qualitativi: per dimensioni culturali di alta qualità, potenziale riscontro stampa e media per valore strategico della data e del potere attrattivo delle personalità e dei nomi aziendali coinvolti	Si → Quantitativi economici: per forte capacità attrattiva PDD, della collaborazione con Ando, del riscontro di immagine di data e location Si → Qualitativi: per valore della collaborazione con Palazzo Grassi, per valore strategico di location e data, per visibilità acquisita in catalogo e colophon
<i>Realistic</i>	Si → chiari, specificati e condivisi, ancorati alla realtà e alle esigenze concrete intrinseche alla <i>mission</i> della realtà museale	Si → chiari, specificati e condivisi, ancorati alla realtà e alle esigenze concrete intrinseche alla <i>mission</i> della realtà aziendale
<i>Timetable</i>	Si → scandite e pianificate le tempistiche fin dall’inizio e condivise con l’altra parte	Si → scandite e pianificate le tempistiche fin dall’inizio e condivise con l’altra parte

Tabella 3.5.8: Analisi SMART degli obiettivi dell’evento “ANDOforVENINI”

La fissazione degli obiettivi è stata seguita dalla definizione dei ruoli tra Palazzo Grassi e Venini e dalla spartizione delle responsabilità; per entrambe le parti è stato affidato il ruolo di coordinamento ad un project manager, i quali avrebbero collaborato indipendentemente,



ma in uno stretto rapporto di comunicazione costante e continua, al fine di garantire la massima flessibilità nella resa delle azioni.

#### 3.5.4 Analisi di fattibilità e attivazione per “ANDO for VENINI”

Per procedere alla pianificazione delle azioni da compiere, si è necessariamente affrontato un’analisi di fattibilità dell’evento considerando da entrambe le parti:

- il contesto di riferimento in cui si sarebbe svolto
- l’apparato tecnico – logistico e l’ipotesi di utilizzare service esterni per i supporti tecnici
- il pubblico a cui si sarebbe rivolto
- i canali di comunicazione che si sarebbero utilizzati
- la fattibilità economico – finanziaria
- vantaggi/svantaggi, punti di forza e di debolezza da dover tenere a mente durante lo svolgimento operativo.

Alcuni di questi aspetti trovano necessariamente riscontri e analisi differenti nelle due parti, in quanto hanno significato distinto per le due aziende; altri invece sono stati affrontati da una sola delle due parti in causa perché interamente responsabile di quell’aspetto organizzativo.

Un evento di questo tipo infatti sarà da ritenersi di appartenenza a Palazzo Grassi perché svolto all’interno dei suoi spazi, grazie alla sua volontà, per raggiungere determinati obiettivi specifici, ma alcune scelte a livello tecnico – organizzativo e di marketing, quale il contatto con le aziende dei service esterni, la comunicazione, la definizione degli invitati, la scelta di come articolare la serata in termini di attività, sarebbero state principalmente firmate Venini.

#### **1. L’analisi del contesto di riferimento**

Prima di scendere alla definizione dei particolari dell’evento, i vertici di responsabilità di Venini hanno intrapreso un’analisi del contesto di riferimento per comprendere se ci fossero stati eventuali concorrenti da tenere in considerazione e in che modo l’evento si potesse inserire nel mercato di riferimento e nel territorio in cui l’azienda è radicata.

Vista la ristrettezza di tempi che l'evento ha dovuto necessariamente fronteggiare (due mesi in tutto), questa fase si è svolta in modo molto sbrigativo e affrettato; ad ogni modo questo non ha compromesso il successo dell'evento.

- **Ambiente competitivo:** Venini si afferma come azienda leader del settore di produzione del vetro artistico, che si sviluppa nel territorio muranese, in quanto da sempre distingue la sua attività per la sua spiccata attenzione e sensibilità a valorizzare la propria produzione artigianale con collaborazioni di carattere artistico e attività di carattere culturale. A fronte di questa consapevolezza Venini conosce la sua esclusività nel proporre un'iniziativa di collaborazione con un'importante azienda culturale come Palazzo Grassi; questo viene considerato un'ulteriore punto di forza per primeggiare sulle altre aziende di tradizione artigianale grazie alla visibilità e alla valorizzazione che può trarre da questo rapporto.
- **Territorio:** Anche per quanto riguarda il rapporto con il territorio, Venini rappresenta una forza economica di valorizzazione della produzione e di indiretta rappresentanza dell'eccellenza dell'industria di Venezia nel mondo; un evento che vedeva collaborare due aziende che contribuiscono alla creazione di valore nella produzione economica e culturale della città e che sono conosciute a livello internazionale, non poteva che trovare legittimazione presso le rappresentanze locali e per questo fu considerato necessario il coinvolgimento alla partecipazione e la diffusione dell'informazione riguardo all'evento a tutte le autorità cittadine.
- **Situazione ambientale per quanto riguarda altri eventi e manifestazioni culturali:** la scelta della data avvenuta una volta redatto il contratto è stata frutto di una considerazione del contesto dal momento in cui nei giorni di fine maggio – inizio giugno, in concomitanza con l'inaugurazione dell'Esposizione Internazionale della Biennale Arti Visive, la città pullula di personalità importanti nel mondo dell'arte, turisti e soprattutto giornalisti, che sarebbero stati più facilmente raggiungibili per garantire maggior comunicazione dell'evento all'esterno.

## 2. Analisi dell'apparato tecnico – logistico

Nell'offrire il servizio dell'organizzazione dell'evento Palazzo Grassi include il servizio di pulizia, le visite guidate, il personale di sala e la sicurezza.

Tutti gli altri supporti tecnici di cui possa necessitare un evento quali il service audio – luci, i trasporti, il materiale e gli addetti all’allestimento, il catering, la traduzione simultanea, le riprese video, il servizio fotografico, sono a carico dell’altra parte sia dal punto di vista degli accordi organizzativi, che da quello del finanziamento.

Venini dunque ha considerato cosa necessitavano a livello tecnico per la realizzazione dell’esposizione dei vasi nella sala del Cubo Ando e per l’allestimento della conferenza ed è stato valutato se rivolgersi ad un servizio tecnico esterno o rifarsi alle proprie forze interne:

- Supporto a livello tecnico audio – luci → service esterno
- Supporto per traduzione simultanea per conferenza stampa → service esterno
- Supporto per trasporti (barche e personale) del materiale (espositori e vasi da esporre) dalle fornaci di Murano a Punta della Dogana → risorse interne
- Supporto per allestimento (personale per montare gli espositori, la relativa illuminazione e inserire i vasi) → risorse interne
- Supporto sicurezza (hostess e bodyguard) → service esterno
- Supporto fotografia → service esterno
- Supporto riprese e montaggio video → service esterno
- Supporto catering per cocktail → service esterno
- Concerto durante cocktail → organizzazione esterna

### **3. Scelte relative al pubblico a cui si sarebbe rivolto l’evento**

Il pubblico sarebbe stato suddiviso concettualmente in due macro categorie:

- Gli invitati ufficiali da parte di Venini, ammessi su lista e invito
- I giornalisti, ai quali era concesso l’accesso su esibizione del tesserino

Gli ospiti di Venini erano un pubblico invitato a partecipare attraverso un invito cartaceo inviato circa due settimane prima dell’evento; visti gli obiettivi preposti in termini di visibilità, riscontro di immagine, diffusione e valorizzazione del marchio, e grazie alle possibilità offerte da una location prestigiosa e di per sé attrattiva come Punta della Dogana e dell’esclusiva presenza di Tadao Ando, si è deciso di coinvolgere un largo numero di persone in termini di pubblico tra cui: clienti affezionati, collezionisti, autorità locali, autorità giapponesi, di Venini e di Palazzo Grassi.

In tutto sono stati inoltrati 2000/3000 inviti, con un’ipotesi di partecipazione di 1000 prs. ca.

Per quanto riguarda i giornalisti si presupponeva una presenza rilevante in quei giorni in città per presenza Biennale, altri sono stati contattati e informati attraverso diversi canali di comunicazione.

#### **4. Scelte riguardo alla comunicazione dell'evento**

- **Grafica:**

La comunicazione è stata caratterizzata dalle stesse scelte in termini di grafica per tutto l'anniversario, per rendere gli eventi concettualmente riconducibili alla stessa iniziativa. Il logo progettato è il numero "90" con al posto dello zero il disegno del vaso Veronese, uno dei primi vasi realizzati da Venini, simbolo dell'azienda<sup>42</sup>.

Questa grafica è stata utilizzata per tutti i canali di comunicazione adoperati: cartacea, web e stampa.

- **Inviti:**

L'invito cartaceo inviato era costituito da un pieghevole caratterizzato dal logo del 90esimo, in cui era possibile leggere il programma dell'evento

- **Web:**

Le informazioni riguardo all'evento sono state inserite sul sito istituzionale e sui social network sia da parte di Venini che di Palazzo Grassi.

- **Stampa:**

Per quanto riguarda l'Ufficio Stampa, Venini si rivolge ad un appoggio esterno, l'agenzia milanese "Trentaquattro", che fornisce loro le uscite redazionali, le interviste per i vari giornali e i contatti italiani.

I contatti esteri sono stati forniti da Palazzo Grassi quindi c'è stata una collaborazione tra gli uffici stampa di entrambe le parti.

- **Comunicazione in loco:**

Per comunicare l'evento all'entrata il giorno dell'evento è stato pensato di creare dei totem di 2 metri caratterizzati dalla grafica dell'evento.

#### **5. Definizione della struttura dell'evento**

La struttura dell'evento per quanto riguarda l'ordine e la scansione delle diverse attività è stato il risultato di un lavoro di collaborazione tra i project management delle due parti. Si presenta qui la macro – scansione della struttura, ideata durante la fase di attivazione in

---

<sup>42</sup> <http://www.venini.it/public/eventi.php>.

termini di bozza, al fine di comprendere le necessità di carattere tecnico – organizzativo e di pianificazione economico – finanziaria da intraprendere.

La serata in caso di bel tempo sarebbe stata strutturata in questo modo:

- Arrivo ospiti
- Visita guidata a gruppi di ospiti di 25 pax.
- Conferenza nel Cubo Ando, con esposizione vasi
- Cocktail per 500 pax. sulla piattaforma esterna del Canale della Giudecca
- Concerto durante il cocktail
- Chiusura

In caso di maltempo invece si sarebbe proceduto in questo modo:

- Arrivo ospiti
- Conferenza nel Cubo Ando, con esposizione vasi
- Visita guidata a gruppi di 25 pax.
- Cocktail nel Cubo Ando per 500 pax.
- Concerto durante il cocktail
- Chiusura

## **6. Fattibilità economico – finanziaria**

Per quanto riguarda la considerazione dell'incidenza economica dell'evento, Venini ha elaborato un budget economico che considerasse tutti i costi che l'azienda doveva impegnarsi ad affrontare per realizzarlo.

Oltre al costo della sponsorizzazione che Venini ha elargito nei confronti di Palazzo Grassi, a carico di Venini, erano tutti i costi a livello organizzativo costituiti dai service esterni; sono stati utilizzati i service a cui di solito si rifà Palazzo Grassi per l'organizzazione dei suoi eventi privati.

Era la prima volta che Venini si dedicava all'organizzazione di eventi, quindi non c'erano dei vincoli di budget da dover rispettare forzatamente, ma sono stati piuttosto utilizzati dei preventivi di spesa che si progettava di dover affrontare; l'evento voleva investire in qualità e perfezione, quindi tutte le spese sono state intraprese cercando di raggiungere l'eccellenza.

Si riporta dunque un ipotesi di budget con aggregazione delle macrovoci che raggruppano le voci di spesa per l'event

<b>BUDGET ECONOMICO PER ORGANIZZAZIONE EVENTO ANDOforVENINI</b>	
<b>Descrizione costi</b>	<b>Importi</b>
<b>Costi diretti esterni variabili</b>	
Sponsorizzazione e consulenza esterna	120000,00
Comunicazione	10000,00
Service audio- luci- traduzione simultanea	10000,00
Produzione cubi espositivi per vasi	11000,00
Servizio Hostess e bodyguard	700,00
Catering	7000,00
Musica	1500,00
Fotografi	2000,00
Viaggio	7000,00
Programma sociale (pranzo e cena con Ando)	8000,00
Video reporting	2000,00
<b>Totale esterni diretti</b>	<b>179200,00</b>
<b>Costi diretti interni</b>	
Produzione vasi ANDO	60000,00
<b>Totale costi interni</b>	<b>60000,00</b>
<b>Totale costi diretti</b>	<b>239200,00</b>

Tabella 3.5.9: Budget economico dei costi diretti per la realizzazione dell'evento "ANDO for VENINI"

Questo budget non tiene in considerazione solo le spese inerenti il rapporto con i service, che sono state regolate dall'elaborazione uno a uno di preventivi, le cui proposte venivano sottoposte all'approvazione del project manager e direttore di Venini, ma guarda anche a costi sostenuti in una prospettiva più ampia per la produzione dei vasi ANDO e per la sponsorizzazione di Palazzo Grassi. Si considera quindi come costo preventivato un totale di euro 239.200,00, che a fronte degli obiettivi di vendita preventivati di euro 1.422.000,00 sarebbe stato pari ad un netto di 1.182.800,00:

<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE A PREVENTIVO</b>	
<b>Ricavi</b>	<b>1.422.000,00</b>
Costi diretti variabili	179200,00
<b>Margine di contribuzione di I livello</b>	<b>1.242.800,00</b>
Costi diretti interni	60000,00
<b>Margine di contribuzione di II livello</b>	<b>1.182.800,00</b>

Tabella 3.5.10: Generazione di margini dal confronto costi previsionali per organizzazione evento "ANDO for VENINI"/ricavi previsionali di vendita vaso "ANDO"

## 7. Analisi SWOT

Grazie allo strumento della SWOT *Analysis* è possibile considerare punti di forza e di debolezza, del progetto, intendendo degli elementi ad esso concernenti, ed opportunità e minacce, come delle forze esterne, per vedere quale siano state le situazioni considerabili come rischiose per il suo insuccesso, e quali invece dei vantaggi che abbiano dato possibilità alla sua buona riuscita.

Si intende guardare all'evento "ANDO for VENINI" con un approccio analitico esterno, che consideri il progetto come un unicum, senza valutare una distinzione tra forze e debolezze di Palazzo Grassi rispetto a quelle di Venini, ma vedere la sua identità come unità, come iniziativa comune.

- ***Strenght: punti di forza***

Come si ha già avuto modo di osservare, i punti di forza su cui si basava la possibilità di successo del progetto erano una location prestigiosa come Punta della Dogana, che già di per sé costituisce un fattore d'attrattiva e che poteva invogliare molti invitati a partecipare all'evento e catturare l'attenzione dei giornalisti; un altro fattore di forza che ulteriormente gioca su livelli simili del precedente è quello della presenza di nomi prestigiosi come quello di Tadao Ando e della collaborazione che da Ando - Venini, ha coinvolto Venini - Palazzo Grassi, creando una sinergia in termini di attrattiva, ma anche in termini di creazione di relazioni di valore, che determinavano una apparato culturale ricco e articolato attorno all'evento. Partecipando all'evento si aveva la possibilità di vedere dei vasi – opera d'arte disegnati da Ando e realizzati dalla prestigiosa tecnica dei vetrai muranesi.

Un punto di forza in termini organizzativi è stata la capacità di gestire l'ipotesi di mal tempo creando una programma alternativo alla serata all'interno dell'edificio di Punta della Dogana.

- ***Weakness: punti di debolezza***

I punti di debolezza sono direttamente riconducibili a quelli che sono gli stessi elementi di forza: la location infatti proprio per la sua esclusività, si determinava come uno spazio molto delicato, vincolato da molte norme e vincoli di utilizzo dello spazio in termini di allestimento, di trasporto di materiali, di accesso delle persone all'interno. In particolare il Cubo Ando, considerato una vera e propria opera d'arte, emblema della filosofia progettuale dell'architetto, è dotato di molte norme di sicurezza che limitano le possibilità di allestimento all'interno. La data inoltre risultava una scelta strategica potenzialmente vincente per la coincidenza con altre manifestazioni artistiche cittadine.

Anche la presenza stessa di Tadao Ando può essere considerata un punto di debolezza dal momento in cui la sua personalità creativa ed imponente, oltre ad arricchire la portata dell'evento contribuiva ad aumentarne la complessità.

La presenza di molti invitati è qui considerabile dal momento in cui potessero diventare difficili da gestire durante lo svolgimento dell'evento, e questo era necessario fronteggiarlo con la massima definizione dei dettagli in termini di tempistiche.

Un altro punto di debolezza che è stato individuato è quello di non aver preso in considerazione ipotesi rischiose, come lo sciopero dei mezzi di trasporto, che poteva causare situazioni spiacevoli da fronteggiare all'ultimo momento.

- **Opportunities: opportunità**

In termini di opportunità, la maggiore era sicuramente determinata dal periodo di svolgimento dell'evento, alle porte dell'inaugurazione della Biennale Arte 2011, che portava in città una presenza ricca e variegata di personalità del mondo dell'arte e della cultura e di autorità, ma soprattutto di giornalisti, che avrebbero potuto partecipare e dare riscontro all'evento proprio perché presenti a Venezia.

- **Threats: minacce**

Le minacce sono principalmente considerabili come forze esterne che potevano compromettere la riuscita dell'evento o ostacolarne la realizzazione, come per esempio le condizioni meteorologiche e lo sciopero dei vaporetto.

<b>SWOT Analysis</b>	
<b>Strength</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Location</li> <li>- Data</li> <li>- Nomi e personalità prestigiose</li> <li>- Apparato culturale ricco e qualitativamente elevato</li> <li>- Preparazione programma in caso di maltempo</li> </ul>
<b>Weakness</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Location delicata e vincolata</li> <li>- Presenza Tadao Ando</li> <li>- Numeri di invitati molto alti</li> <li>- Programma di gestione rischi non completo</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza Biennale</li> <li>- Presenza giornalisti</li> </ul>
<b>Threats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condizioni meteorologiche</li> <li>- Sciopero dei mezzi e altri imprevedibili fattori negativi esterni</li> </ul>

Tabella 3.5.11: Analisi SWOT dell'evento "ANDO for VENINI"



### 3.5.5 La pianificazione di “ANDO for VENINI”

La pianificazione concerne tutto il periodo dopo la stesura del contratto, una volta attuata l'analisi di fattibilità per comprendere le effettive necessità operative dell'evento, nel quale si attua l'organizzazione e la strutturazione delle attività da svolgere a livello concreto, per portare a realizzazione l'idea – evento.

Questa fase è caratterizzata dalla segmentazione delle attività operative con definizione dettagliata di tempistiche e soggetti che devono svolgere le azioni.

Per quanto riguarda il presente caso, la fase della pianificazione, che è durata indicativamente due mesi, dalla stesura del contratto a marzo 2011, al giorno di svolgimento dell'evento (31 maggio 2011), è stata complicata dalla presenza nell'*équipe* di approvazione della modalità di attuazione delle attività, di una personalità come quella dell'architetto Tadao Ando, il quale ha richiesto precisione e cura nei minimi dettagli dell'evento e ha d'altra parte garantito la tutela dell'apparato culturale ad esso connesso. Il fatto che lui si trovasse in Giappone ha creato una necessità di comunicazione continua, creando un asse che coinvolgeva Giappone – Venini – Palazzo Grassi – François Pinault dalla Francia; il project manager di Palazzo Grassi e quello di Venini si occupavano del coordinamento di questo orchestrale di contatti.

I protagonisti di entrambe le parti coinvolte nello svolgimento organizzativo sono stati i due project management, il Direttore di Palazzo Grassi e l'Art Director di Venini.

La pianificazione concerne dunque, la pianificazione operativa, che comprende il contatto con i service per l'organizzazione dell'apparato tecnico e dell'allestimento, la gestione organizzativa dell'allestimento, la pianificazione della comunicazione, che riguarda la definizione della scansione a calendario delle necessità a livello di comunicazione e la pianificazione delle tempistiche della serata, cioè il timing curato con la massima precisione di tutti le azioni che sarebbero state attuate durante l'allestimento e lo svolgimento dell'evento.

#### **1. Pianificazione operativa:**

la pianificazione operativa trova suo incipit al momento in cui viene assegnato il ruolo di coordinamento organizzativo del project manager da entrambe le parti, in seguito, nel caso di rapporti di co – produzione di un evento come il presente, queste possono cominciare a collaborare a stretto contatto per la definizione di tutti i dettagli.

La scelta da parte di Venini è stata quella di affidarsi a livello di supporto ai service esterni a cui abitualmente si rivolge Palazzo Grassi, anche se non previsto dal contratto, era consigliabile a livello organizzativo affrontare un tipo di scelta di questo tipo, per facilitare contatti e rapporti con le parti esterne.

PALAZZO GRASSI: ORGANIZZAZIONE INTERNA			
UFFICI COINVOLTI	DOCUMENTO	RIUNIONI	CONTENUTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- U Sviluppo</li> <li>- U. Comunicazione</li> <li>- U. Tecnico</li> <li>- U. Sicurezza</li> </ul>	<p>Scheda tecnica: coordina e relaziona le parti in causa</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chi</li> <li>- Cosa</li> <li>- Come</li> <li>- Quando</li> </ul>	<p>Riunione a cadenza settimanale con responsabili uffici coinvolti</p>	<p>Stato di avanzamento di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizzazione del personale da coinvolgere</li> <li>- Organizzazione contatti con service esterni insieme con Venini</li> <li>- Organizzazione sopralluoghi Cubo insieme con Venini</li> <li>- Gestione della comunicazione con i vertici e con le altre parti coinvolte</li> </ul>

Tabella 3.5.12: Modalità organizzative interne a Palazzo Grassi durante lo svolgimento della fase di pianificazione

In ordine cronologico le azioni svolte a livello operativo sono state:

- Sopralluogo del Cubo: per allestimento espositori dei vasi, (un cubo grande per tutte e tre le versioni dell'Ando, 9 espositori per le prove d'autore e 9 per i pezzi dell'anniversario), per accertarsi sulle azioni da svolgere per l'esposizione dei vasi (elettricità, allacciate, ...) ad opera del personale Venini;
- Contatto con service audio – luci (TV – Express): per tutte le necessità di carattere tecnico della conferenza elettricità, illuminazione, podio per conferenza, microfono, allestimento per PVC con un disegno di Ando (4m x 3), da posizionare su una parete del Cubo;

- Organizzazione traduzione simultanea per Tadao Ando (che parla solo giapponese): traduzione dal giapponese all'italiano per il pubblico italiano e dall'italiano all'inglese per il pubblico straniero;
- Organizzazione servizio riprese video;
- Organizzazione servizio fotografico;
- Contatto con servizio sicurezza e servizio Hostess per presenza 4 hostess e 4 guardie;
- Contatto con catering per organizzazione di un cocktail per 300 persone;
- Contatto con Veneto Jazz per concerto;
- Organizzazione conferenza stampa a livello di contenuti e relatori;
- Gestione 2 allestimenti e 2 de – allestimenti: prove generali dell'allestimento dell'evento lunedì 30 maggio sera volute da Tadao Ando per approvare l'esposizione; allestimento ufficiale la sera 31 maggio con tecnici del personale Venini e tecnici del service TV – Express; trasporti di vasi ed espositori con barche Venini e personale Venini.

Per definire i dettagli e organizzare ogni particolare Palazzo Grassi e Venini hanno collaborato e comunicato a livello incalzante e continuo, definendo insieme tutte le attività connesse con il rapporto con i service tecnici, i sopralluoghi, il rapporto con Tadao Ando; in particolare il rapporto con Palazzo Grassi viene caratterizzato dalla necessità di attenersi alle rigide norme di sicurezza che lo vincolano, dovendo sempre comunicare i nomi di chi ha accesso agli edifici, e potendo accedere per sopralluoghi e allestimenti solo fuori dall'orario di visita del museo, quindi o la mattina presto o la sera tardi.

Collaborare significava anche dunque condividere tutte le complicazioni derivanti dalla delicatezza dello spazio e delle parti coinvolte, cercando di accontentare le aspettative di tutti i soggetti coinvolti.

## **2. Pianificazione della comunicazione**

Per quanto riguarda la comunicazione, questa è stata affrontata principalmente dalla parte di Venini perché l'evento portava la sua firma, ed è stata attuata a livello cartaceo tramite inviti e via web attraverso l'introduzione sul sito istituzionale, sui *social – network* e su *Youtube* delle informazioni riguardanti l'evento e di un video rappresentante l'azienda Venini, la collaborazione con Ando e la produzione dei vasi.

Gli inviti sono stati inviati a partire da due settimane prima dell'evento, mentre la comunicazione via web è stata attivata indicativamente un mese prima.

Insieme alla brochure di invito veniva allegata la cartella stampa dell'evento, inviata per posta agli inviti italiani e allegata per posta elettronica in formato pdf per gli invitati stranieri.

### **3. Pianificazione logistica per allestimento**

La logistica a livello di allestimento ha dovuto fronteggiare qualche complicazione in fase di pianificazione causata dalla delicatezza dello spazio del Cubo Ando, che è considerato di per sé un'opera d'arte, la firma architettonica di Ando; dai vincoli in materia di percorribilità nello spazio di Punta della Dogana, che è inaccessibile durante l'orario di visita del museo (10 – 19) per prove tecniche e trasporti e che deve garantire l'integrità del percorso espositivo; dalla presenza di Tadao Ando, che esigeva la cura di ogni specifico dettaglio.

Le principali complicazioni sono state:

- Nel pianificare l'allestimento è emersa l'esigenza di appendere un poster in PVC 4mx3m alla parete del Cubo; il poster, rappresentante un disegno di Ando, con lo sketch del suo progetto per il vaso, ha ricevuto il consenso di essere appeso in quanto non finalizzato al contenuto commerciale di Venini, ma rappresentante un disegno di un architetto. Ando ha curato personalmente il poster e lo spazio dove sarebbe stato appeso. Il service tecnico e il personale Venini hanno collaborato per riuscire ad appendere il poster senza danneggiare le travi del soffitto, né il cemento.
- Gli orari di trasporto dei materiali espositivi e tecnici si sono dovuti sempre limitare alla mattina presto o al tardo pomeriggio, questo ha causato complicazioni e necessità di chiedere al personale coinvolto interno di Venini di lavorare come straordinari per la collaborazione all'allestimento. I trasporti del materiale per l'allestimento sono stati organizzati internamente da Venini, mentre il service audio – luci ha curato l'apparato tecnico mancante.
- Tadao Ando, dal Giappone, ha richiesto continue supervisioni di come stava avvenendo la pianificazione, e la sera prima dell'evento (lunedì 30 maggio) ha richiesto di poter attuare una prova generale di come sarebbe stato l'assetto del Cubo il giorno seguente per poter dare la sua approvazione. Sono dunque stati

attuati due allestimenti e due de – allestimenti tra la sera del 30 maggio e quella del 31 maggio.

Di seguito si riporta un documento di supporto all’allestimento, simile a quello utilizzato a livello di organizzazione interna a Palazzo Grassi e contenuto nella scheda tecnica, redatta dal project manager dell’evento.

<p><b>ALLESTIMENTO AUDIOVISIVI E AMPLIFICAZIONE TV-Express</b></p>	<p>Sistema impianto audio; registrazione audio digitale; podio e pedana</p> <p>Sistema luci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli espositori dei vasi sia nella parete nord che sud saranno illuminati dalla base – prevedere linea elettrica dalle pareti con copri cavo grigio – nero</li> <li>• 3/ 4 sagomatori per illuminare vasi dalla parete nord e sud e prevedere alimentazione energia</li> <li>• Illuminazione a grappolo</li> <li>• Illuminazione pedana – sagomatore previsto nella finestra cubo parete sud vs pedana</li> </ul>
<p><b>ALLESTIMENTO CUBO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allestimento pedana (1mx1,5m) + podio per i relatori che verrà posizionata nell’angolo tra la parete nord e la parete est del cubo + espositore per il trinity sulla pedana (durante la presentazione sia il pubblico che i relatori saranno in piedi).</li> <li>• Allestimento di un PVC 3,6x 4,8 nella parete nord del cubo.</li> <li>• Allestimento espositori nella parete sud, dove esporre le prove d’autore.</li> <li>• Allestimento mini – cubi, simbolo del 90° nella parete nord.</li> </ul>
<p><b>ALLESTIMENTO INGRESSO (BIGLIETTERIA)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posizionamento 2 Totem:</li> </ul> <p>1 campo della Salute</p> <p>1 lato piattaforma Giudecca</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desk guardaroba per distribuzione cartelle stampa Venini, presidiato da Venini</li> </ul>
<p><b>ALLESTIMENTO UFFICIO (I piano PDD)</b></p>	<p>Allestimento cabina traduzione</p> <p>Service interpreti</p>
<p><b>ALLESTIMENTO PIATTAFORMA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiale catering</li> <li>• Materiale musica: 3 amplificatori, strumenti musicali (violino, chitarra, contrabbasso)</li> <li>• Materiale interno: moquette nera 4mx2 ca., 3 sgabelli, 3 sostegni per amplificatori, presa 220W, 2 sedie Dogana Café.</li> </ul>

Tabella 3.5.13: Dettagli set – up per allestimento evento tecnico – logistico dell’evento “ANDO for VENINI”

<b>PROVE GENERALI: LUNEDI' 30 MAGGIO</b>	
<b>TIMING</b>	<b>OGGETTO</b>
Ore 18:00	Arrivo staff tecnico Venini ed incontro con tecnici responsabili Palazzo Grassi e TV Express.
Ore 18:00- 22:00	Personale pulizia 1 guardia 4 personale di sala  Allestimento cabina traduzione ufficio I piano (prevista già per mattina 30/5)  Allestimento per PVC + impianto illuminazione  Allestimento e vasi Venini
Ore 18:30	Arrivo Tadao Ando a PDD per sopralluogo
Ore 19:00-22:00	Prove tecniche
Ore 22:00- 23:00	De – allestimento prove generali cubo (Venini e TV – Express lasciano il materiale a PDD), uscita dal Torrino

Tabella 3.4.14: Timing delle prove generali per l'evento "ANDO for VENINI"

#### **4. Definizione dettagli conferenza stampa**

La definizione dei relatori si è affermata come necessaria a partire dalla decisione dei contenuti della conferenza stampa, che sarebbe stato il fulcro dell'evento in termini di espressione dei significati di cui si faceva portatore, quindi la celebrazione dell'anniversario di Venini, l'importanza di Venini per il territorio veneziano, la collaborazione con Ando, che coronava l'unione tra Palazzo Grassi e Punta della Dogana e quindi il reciproco rapporto di valorizzazione che si era venuto ad intrattenere tra Palazzo Grassi e Venini, e la possibilità che si era creata di far dialogare forze creative differenti come l'arte contemporanea, l'architettura, il design, l'artigianato, in un'unica occasione. Per queste ragioni si è ritenuto necessario coinvolgere le seguenti personalità, nell'ordine di interventi così indicato:

- **Martin Bethenod**, amministratore delegato di Palazzo Grassi S.p.A., come “padrone di casa” per presentazione attività generale di Palazzo Grassi;
- **Giorgio Orsoni**, il Sindaco della Città di Venezia, come rappresentante e testimone di questo connubio di valori e dimensioni di eccellenza creativa differenti, e dell’importanza che assumono per la valorizzazione del territorio e della diffusione positiva dell’immagine di Venezia nel mondo.
- **Giancarlo Chimento**, presidente e amministratore delegato di Venini S.p.A., per la presentazione dell’importanza dell’anniversario, il motivo e il funzionamento della collaborazione con Tadao Ando;
- **Tadao Ando**, come speciale protagonista di questo incontro e primo rappresentante del valore del suo contenuto creativo – culturale;
- **Manuel Gomiero**, general manager di Venini S.p.A., per la presentazione attività di Venini;
- **Prof. Francesco Dal Co**, architetto e scrittore dedicatosi a diversi scritti sugli interventi di Tadao Ando a Punta della Dogana e Palazzo Grassi, invitato come moderatore della conferenza;

Grazie alla presenza di questa varietà di personalità, l’evento ha potuto portare a compimento e comunicare le sue intenzioni di essere un’occasione di creazione di sinergie positive tra diversi settori di produzione e diverse sfere culturali, che si sono incontrate e hanno aperto un dialogo destinato ad evolversi verso altre prospettive future di collaborazione.

##### **5. Pianificazione economico – finanziaria**

La pianificazione economico – finanziaria, nonché il piano di svolgimento di tutte le operazioni di carattere economico – gestionale, è stato un processo che si è sicuramente determinato più complesso dalla parte di Venini, il quale ha dovuto procedere al contatto con i service esterni, e alla stipulazione dei rispettivi contratti di collaborazione. Il piano economico – finanziario ha seguito lo schema di budget, con determinazione di scostamenti da parte di alcune voci illustrate in seguito.

Dalla parte di Palazzo Grassi la pianificazione ha seguito delle scadenze precise del pagamento della sponsorizzazione da parte di Venini, che sono state rispettate prima della realizzazione dell’evento.

<b>COSTI A CONSUNTIVO ANDO for VENINI</b>	
<b>Descrizione costi</b>	<b>Importi</b>
<b>Costi diretti esterni variabili</b>	
Sponsorizzazione e consulenza esterna	120.000,00
Comunicazione	10.000,00
Service audio- luci- traduzione simultanea	10.000,00
Produzione cubi espositivi per vasi	11.000,00
Servizio Hostess e bodyguard	700,00
Catering	7.000,00
Musica	1.500,00
Fotografi	2.000,00
Viaggio	7.000,00
Programma sociale (pranzo e cena con Ando)	8.000,00
Video reporting	2.000,00
Taxi acquei	3.000,00
Giornalisti	6.000,00
<b>Totale esterni diretti</b>	<b>188.200,00</b>
<b>Costi diretti interni</b>	
Produzione vasi ANDO	60.000,00
Lavoro straordinario dipendenti	1.800,00
<b>Totale costi interni</b>	<b>61.800,00</b>
<b>Totale costi diretti</b>	<b>250.000,00</b>

Tabella 3.5.15: Dettaglio dei costi a consuntivo generati dall'organizzazione dell'evento "ANDO for VENINI"

	<b>Preventivo</b>	<b>Consuntivo</b>	<b>Scostamento</b>
Costi diretti totali	239.200,00	250.000,00	10.800,00

Tabella 3.5.16: Costi totali generati a consuntivo dall'evento "ANDO for VENINI"

Nel considerare il totale dei costi che Venini ha affrontato per l'evento, si denota uno scostamento negativo il quale è stato generato da alcuni fattori non previsti al momento della considerazione della fattibilità economico – finanziaria e i quali consistono in:

- Prenotazione 7 taxi acquei privati per 5 ore, per il trasporto degli ospiti da Piazzale Roma a Punta della Dogana a causa dello sciopero dei mezzi pubblici non considerato;
- Esigenza di pagare il lavoro straordinario di 5 dipendenti coinvolti in allestimento e de – allestimento del Cubo per 9 ore il giorno 30 e 31 maggio;
- Necessità di pagare viaggio a giornalisti da fuori Venezia, per ottenere un riscontro di stampa a livello nazionale.



DETERMINAZIONE SCOSTAMENTO	IMPORTO SCOSTAMENTO
<b>Costi diretti esterni variabili</b>	
Taxi	3000,00
Giornalisti	6000,00
<b>Costi diretti interni</b>	
Lavoro straordinario	1800,00
<b>Totale scostamento costi diretti</b>	<b>10.800,00</b>

Tabella 3.5.17: Scostamento generato dal confronto dei costi preventivo/consuntivo dell'evento "ANDO for VENINI"

## 6. Pianificazione delle tempistiche della serata

La tempistica della serata è stata definita al dettaglio, grazie alla collaborazione tra i due project manager, prevedendo anche un programma in caso di negative condizioni meteorologiche.

Il timing avrebbe seguito la seguente scansione:

TEMPISTICHE MARTEDI' 31 MAGGIO: PRIMA DELL'EVENTO	
Dalle 16:30 alle 18:00	Arrivo staff Venini
	Posizionamento pedana + podio + trinity + mini- cubi + tavoli con prove d'autore
	Messa a punto delle tecniche
	Posizionamento materiale comunicazione 2 Totem (1 Campo della Salute, 1 Piattaforma Giudecca)
	Posizionamento tavolino, acqua e bicchieri nella zona conferenza
	Posizionamento posacenere 1 Campo della Salute, 1 Piattaforma Giudecca
Dalle 16:30 alle 20:00	Presenza Signora delle pulizie
Dalle 17:00 alle 20:00	Allestimento Cocktail nella piattaforma
Dalle 17:00 alle 18:00	Allestimento PVC
Dalle 17:00 alle 21:30	Guardaroba a disposizione degli ospiti fino alla fine della serata
Dalle 17:30 alle 18:30	Arrivo musicisti con materiale allestimento piattaforma
Dalle 18:00 alle 18:30	<i>Soundcheck</i> musicisti
Dalle 18:00 alle 20:00	Ingresso traduttori nella cabina di traduzione (I piano)

Tabella 3.5.18: Timing allestimento pre – evento "ANDO for VENINI"

<b>PROGRAMMA EVENTO</b>	
Ore 17:00	Arrivo 10 guide
Dalle 17:15 alle 17:30	Posizionamento hostess con liste agli ingressi Arrivo ospiti dal Campo della Salute e della piattaforma (presenza ponte privato per ospiti che arrivano via acqua) Ospiti che arrivano via acqua in caso di disabili accedono dalla Sala Gupta
Dalle 17:30 alle 18:30	Visita guidata alla mostra – partenza a gruppi di 20/25 persone. Percorso si conclude nel cubo.
Dalle 18:30 alle 20:00	Conferenza stampa con diversi relatori
Dalle 19:30 alle 20:00	Uscita degli ospiti dal cubo alla piattaforma, tramite Sala Koons (Sala Gupta in caso di disabili)
Dalle 20:00 alle 21:30	Cocktail nella piattaforma e musica dal vivo Desk per consegna gifting e cartelle stampa
Dalle 21:30 alle 23:30	De – allestimento ed uscita materiale dal cubo
Dalle 22:00 alle 23:00	De – allestimento ed uscita materiale dalla piattaforma

Tabella 3.5.19: Timing dello svolgersi dell’evento “ANDO for VENINI”

<b>PROGRAMMA EVENTO IN CASO DI MALTEMPO</b>	
Ore 17:00	Arrivo delle 10 guide
Dalle 17:15 alle 17:30	Posizionamento hostess con liste agli ingressi; Arrivo ospiti dal Campo della Salute e della piattaforma (presenza ponte privato per ospiti che arrivano via acqua); Ospiti che arrivano via acqua in caso di disabili accedono dalla Sala Gupta.
Dalle 17:30 alle 18:30	Conferenza stampa Venini con diversi relatori.
Dalle 18:30 alle 19:45	Visita guidata alla mostra- partenza a gruppi di 20/25 persone. Percorso che si concluderà nel cubo.
Dalle ore 19:00	Allestimento guardaroba per consegna gifting e cartelle stampa.
Dalle 19:45 alle 21:30 circa	Cocktail nel cubo con musica dal vivo.
Dalle 22:00 alle 23:00	De- allestimento e uscita materiale dal cubo.

Tabella 3.5.20: Timing evento in caso di maltempo

### 3.5.6 La valutazione dei risultati raggiunti

#### 1. Valutazione dei risultati in termini economico – finanziari

Per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi di carattere economico, all'interno di questo evento la sfida più impegnativa doveva affrontarla la parte di Venini, in quanto qui era investita la possibilità del riscontro in termini commerciali di vendita dei vasi che erano stati progettati da Ando.

Palazzo Grassi, d'altro canto, già al momento della stipulazione del contratto aveva adempiuto al raggiungimento degli obiettivi di carattere economico, che si sarebbero concretizzati nell'erogazione della sponsorizzazione da parte di Venini<sup>43</sup>, il quale avrebbe permesso il sostenimento di parte degli eventi culturali.

L'evento da questo punto di vista si rivelava particolarmente strategico e all'interno del programma delle iniziative dei festeggiamenti del Novantesimo probabilmente il più importante, dal quale ci si aspettava di conseguire risultati più proficui.

Questi risultati sono stati raggiunti dal momento in cui le 9 prove d'artista sono state vendute prima dello svolgersi dell'evento, mentre 60 dei 90 pezzi di ANDO sono stati tutti venduti entro la fine del 2011, risultato che ha determinato un successo rispetto alle aspettative di vendita preventivate<sup>44</sup>.

RICAVI CONSUNTIVI			
	Preventivo	Consuntivo	Scostamento
<b>Ricavi generati da vendita pezzi ANDO</b>	1.422.000,00	1.797.000	375.000,00

Tabella 3.5.21: Ricavi consuntivi generati da vendita dei vasi "ANDO" e rispettivi scostamenti rispetto ai ricavi previsionali

I ricavi di vendita hanno generato uno scostamento positivo di 375.000,00 euro a causa del successo di vendita che ha fruttato il vaso ANDO, grazie soprattutto al richiamo dell'evento organizzato.

Di seguito si vuole invece guardare agli scostamenti di costo e di ricavi alla luce dell'incidenza che apportano ai margini di contribuzione.

<sup>43</sup> Si rimanda al paragrafo 3.5.3, per la definizione ipotetica del confronto tra ricavi da sponsorizzazioni e costi per eventi culturali.

<sup>44</sup> Si rimanda al paragrafo 3.5.3, per preventivo in termini di ricavi iniziali da parte di Venini.

<b>RISULTATI ECONOMICI RAGGIUNTI A CONSUNTIVO</b>			
	<b>Preventivo</b>	<b>Consuntivo</b>	<b>Scostamento</b>
<b>Ricavi</b>	<b>1.422.000,00</b>	<b>1.797.000,00</b>	<b>375.000,00</b>
Costi diretti variabili	179.200,00	188.200,00	9.000,00
<b>Margine di contribuzione di I livello</b>	<b>1.242.800,00</b>	<b>1.608.800,00</b>	<b>366.000,00</b>
Costi diretti interni	60.000,00	61.800,00	1.800,00
<b>Margine di contribuzione di II livello</b>	<b>1.182.800,00</b>	<b>1.547.000,00</b>	<b>364.200,00</b>

Tabella 3.5.22: Risultati economici in termini di generazione di margini di contribuzione raggiunti a consuntivo dall'evento ANDO for VENINI

## 2. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di carattere qualitativo

- **Stampa:**

A livello qualitativo i risultati raggiunti dall'evento sono valutabili grazie al buon riscontro ottenuto dall'evento in termini di attenzione della stampa, su cui la parte di Venini aveva investito tempo e concentrazione, proprio per raggiungere questi obiettivi.

- **Coinvolgimento invitati:**

La numerosità dei partecipanti (che hanno toccato un migliaio di persone nei momenti di massima affluenza), il richiamo di personalità significative, la disponibilità alla partecipazione da parte dello stesso Sindaco della Città di Venezia, sono stati tutti segnali di come l'evento sia stato valutato positivamente e di come la collaborazione tra le due parti abbia attivato un processo di reciproca valorizzazione.

- **Rapporto Ando – Venini**

Il rapporto Palazzo Grassi – Venini non si è infatti qui esaurito, ma è proseguito con l'organizzazione di un altro evento a febbraio 2012 in cui sono stati presentati i vasi del designer italiano Fabio Novembre, e ancora avrà modo di evolvere con altre iniziative.

Per Palazzo Grassi questo rapporto è significato concretamente la possibilità di ricevere un ricavo da impiegare per la copertura dei costi da sostenere negli eventi culturali che vengono realizzati per valorizzare l'attività istituzionale, ed inoltre ha avuto la possibilità di valorizzare la propria immagine grazie all'affiancamento ad un'azienda dal nome prestigioso come Venini.

## Capitolo 4

---

ANALISI DI PALAZZO GRASSI S.P.A. COME ESEMPIO DI  
AZIENDA – MUSEO: RENDICONTAZIONE E DIMENSIONE  
ECONOMICO – FINANZIARIA

#### 4.1 Il modello di bilancio dell'azienda – museo

L'azienda – museo costituisce una determinata categoria di azienda culturale, corrispondente all'ordine economico dell'istituto museo, la quale è contraddistinta da finalità istituzionali non lucrative, per le quali può trovare corrispondenza in una *governance* di natura pubblica, come privata.

Nonostante si caratterizzi per precise e ben definite peculiarità, riscontrabili a livello di attività produttiva e gestionale, per questa determinata tipologia di azienda non sussiste un modello unitario di riferimento, che regoli una disciplina specifica per l'elaborazione del suo sistema contabile di bilancio<sup>1</sup>.

Il sistema di rendicontazione dell'azienda museale è infatti ostacolato dalla non sussistenza di un apparato normativo, che costituisca un sistema univoco, che rispetti la specificità del suo caso, al quale riferirsi a livello formale e contenutistico, nell'elaborazione dei documenti di bilancio, a livello nazionale<sup>2</sup>.

Nonostante l'azienda museale sia possibilmente considerabile come assimilabile all'interno del settore non profit<sup>3</sup>, quest'ultimo risulta talmente ampio e variegato, che la volontà di incanalarlo in un modello di bilancio unico e condivisibile, risulta di difficile applicazione e realizzazione.

In considerazione invece dell'azienda museale e dei suoi tratti distintivi a livello gestionale, è possibile ipotizzare la fattibilità di ricondurla nella sua integrità ad uno schema di riferimento elaborato in considerazione della natura specifica dell'apparato museale, della sua attività e nel rispetto delle sue fondanti finalità.

Come caratteri distintivi dell'azienda – museo è possibile individuare: la contabilizzazione di identiche operazioni di gestione, l'esigenza di trasparenza e *accountability* verso una pluralità di destinatari, la produzione di diverse tipologie di servizi, legate da una parte alla

---

<sup>1</sup> P. Ferrarese, *Brevi note di management...*, op. cit., p. 56.

<sup>2</sup> Sul piano internazionale “i paesi anglosassoni hanno da tempo sviluppato una disciplina unitaria per le non profit e in particolare per i musei: negli Stati Uniti le aziende museali di diritto pubblico (*governmental museum*), vengono distinte dai soggetti di diritto privato *non governmental museum*, soggetti di diritto privato che seguono la disciplina prevista dal FASB (*Financial Accounting Standard Board*) che elabora i principi contabili per tutte le aziende: quest'ultimo ha emanato una serie di documenti specifici per il settore *Not for profit (Nonbusiness) Organizations*”, *ivi*, p.51.

<sup>3</sup> L'agenzia per le ONLUS ha elaborato un insieme di direttive che costituiscono “il documento “Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di Esercizio degli Enti Non profit”(…) con il proposito di supplire alla mancanza di una normativa specifica del settore fissando le coordinate dei bilanci delle aziende *non profit*, operanti in attività caratterizzate da rilevanza ideale e sociale senza finalità di lucro”, *ivi*, p. 38.

gestione caratteristica, quindi all'apparato più specificatamente culturale (cura e gestione della collezione, realizzazione di eventi espositivi, organizzazione di eventi culturali), dall'altra legata alla cosiddetta gestione "accessoria", intendendo la dimensione commerciale come il bookshop, la caffetteria, l'affitto degli spazi<sup>4</sup>.

Il modello di rendicontazione dovrà dunque tenere conto della possibilità di assimilare il concetto di azienda museale secondo questi tratti distintivi e definire uno schema che li rispetti e ne garantisca l'integrità, premettendo come basilare presupposto quello che il bilancio viene redatto per finalità conoscitive e comunicative dell'attività della situazione gestionale dell'azienda, in considerazione delle operazioni di gestione passate e in corso, della dimensione del capitale, della variazioni intervenute nelle grandezze finanziarie dell'azienda<sup>5</sup>.

Per quanto riguarda gli schemi di bilancio, si ritiene che il bilancio dell'azienda – museo debba comprendere dei prospetti sia a livello numerico – contabile, sia delle integrazioni di carattere qualitativo, che si adoperino al completamento dell'informazione fornita nei documenti numerici.

I documenti di carattere numerico, sono previsti a livello civilistico, e constano dello **Stato Patrimoniale** e del **Conto Economico**, per i quali è possibile restituire l'immagine aziendale a livello di valori **economico – finanziari e patrimoniali** e per quanto riguarda le operazioni di gestione che riguardano la genesi del reddito (utile o perdita); a questi si ritiene opportuna, l'aggiunta di un ulteriore documento, il **Rendiconto Finanziario**, non previsto dal codice civile e per questo spesso non considerato, ma strettamente necessario per mettere in luce la dimensione finanziaria nella sua dinamicità e i legami in termini di circolarità che intercorrono tra i diversi documenti<sup>6</sup>.

Questo prospetto riassuntivo ha il compito di trasporre la genesi del reddito in termini finanziariamente rilevanti, traducendo le operazioni conseguite a livello di gestione operativa – reddituale, di investimenti e di operazioni finanziarie, come variazioni di liquidità, per confrontarle in modo omogeneo e poterne comprendere oggettivamente l'incidenza sulla cassa dell'azienda<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> *Ivi*, p.58.

<sup>5</sup> *Ivi*, p.57.

<sup>6</sup> *Ivi*, p.59.

<sup>7</sup> P. Ferrarese, *Il Sistema informativo – gestionale per le aziende di ridotta complessità*, Cafoscarina, Venezia 2006, p.94.

Lo schema del rendiconto finanziario, seppur non obbligatorio, potrebbe inoltre essere richiesto in particolari fattispecie in nome del principio della completezza e della chiarezza delle informazioni contenute nel bilancio (art. 2423, 2° e 3° comma).

Quelli appena elencati sono i tre schemi numerici, descrittivi dati di sintesi provenienti dalla contabilità generale, che si ritengono costituenti il modello di bilancio per l'azienda museo, al fine di fornire un'immagine completa secondo tutte le diverse dimensioni di questa realtà.

I tre documenti sono accompagnati da integrazioni di carattere quali – quantitativo, utili a completare la visione offerta dai prospetti contabili e ad adempiere la loro ultima funzione a carattere informativo e comunicativo. Il primo di questi è la Nota Integrativa, la quale descrive e si appropria analiticamente ai dati numerici a livello specifico, al fine di fornire per ognuno un'informazione aggiuntiva o esplicativa, rispetto a quella quantitativa; il secondo è invece la Relazione sulla Missione, la quale consiste nella declinazione della Relazione sulla gestione, che nel caso museale necessita di una specifica ulteriore nella quale trova spazio un riferimento esplicito alla missione del museo e la sua dimensione culturale, come scopo istituzionale fondante dell'azienda<sup>8</sup>.

Oltre alla contestualizzazione dell'azienda nel suo ambiente di riferimento e alle prospettive che si delineano a livello di evoluzione e di progetti futuri, la Relazione dà la possibilità di trovare uno spazio da dedicare in modo esplicito al perseguimento dello sviluppo della dimensione culturale all'interno del bilancio e all'esplicitazione dei progetti e delle iniziative che lo rendono possibile e concreto.

Si vuole ora affrontare un approfondimento esplicativo dei diversi documenti al fine di esporne contenuti e caratteristiche specifiche dell'azienda – museo.

#### 4.1.1 Lo Stato Patrimoniale dell'azienda museale

A livello civilistico lo Stato Patrimoniale trova definizione come un documento che viene redatto al fine di illustrare, a fine esercizio, per quanto riguarda il patrimonio dell'azienda, le forme di investimento delle risorse finanziarie e le fonti di acquisizione delle stesse;

---

<sup>8</sup> P. Ferrarese, *Brevi note ...*, op. cit., p.60.



l'oggetto del documento patrimoniale è costituito dall'esposizione della struttura degli impieghi e della struttura delle fonti<sup>9</sup>.

Per struttura degli impieghi ci si riferisce a ciò che sostanzia i beni materiali e immateriali strumentali all'attività produttiva e gli impieghi finanziari, tutta la dimensione dunque relativa all'“Attività” dell'impresa, e a come questa si costituisce utile a creare benefici economici futuri<sup>10</sup>.

La struttura delle fonti finanziarie, invece, guarda alla natura delle fonti di finanziamento ottenute sia da terzi, sottoforma di indebitamenti, sia con propri mezzi, andando a costituire il valore delle “Passività”<sup>11</sup>.

Per quanto riguarda la specificità della categoria qui affrontata, alcune voci all'interno dello Stato Patrimoniale museale meritano un'attenzione mirata<sup>12</sup>:

- il **valore della collezione**, spesso oggetto di vincoli di inalienabilità, è difficilmente valutabile, a causa dell'aleatorietà della valutazione delle opere d'arte, e a causa della disomogeneità di valori, per la quale risulterebbe complicato comprendere se fossero da valutare gli oggetti facenti parte della collezione prima o dopo l'entrata in vigore dei principi contabili a cui ci si riferisce<sup>13</sup>; per questo la collezione trova spazio e occasione di esplicazione nei documenti di carattere qualitativo e non nello Stato Patrimoniale;
- il **patrimonio netto**, dovrebbe essere suddiviso internamente per voci secondo una modalità che evidenzii quali siano i valori soggetti a vincoli, cioè destinati ad un determinato utilizzo, come per esempio:
  1. il fondo di dotazione → il capitale messo a disposizione dal soggetto giuridico del museo, oggetto di vincoli stabiliti in sede di statuto;
  2. le riserve libere → risultati degli anni precedenti + risultato d'esercizio;
  3. le riserve vincolate → costituite in contropartita alle somme ricevute e vincolate per volontà degli organi istituzionali o di chi le ha donate;
- i **fondi rischi e oneri**, che trovano loro specificità per l'apparato museale in quanto riservati ad attività di restauro e conservazione delle opere appartenenti alla gestione;

---

<sup>9</sup> E. Santesso, U. Sostero, *Il bilancio, principi generali, struttura e regole di valutazione*, Il sole 24 ore, Milano 2006, p.38 ss.

<sup>10</sup> P. Ferrarese, *Il Sistema informativo – gestionale ...*, op. cit., p.65

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> P. Ferrarese, *Brevi note ...*, op. cit., p.63.

<sup>13</sup> *Ivi*, p.54.

- le **liberalità**, faranno parte della voce “Altri ricavi e proventi” del Conto Economico, e successivamente vengono fatte confluire all’interno del Patrimonio Netto sottoforma di risultato d’esercizio.

Per quanto riguarda gli istituti museali, è utile comprendere come sussista a livello teorico una distinzione tra quello che corrisponde al patrimonio museale e quello che è invece il patrimonio gestionale. La prima definizione intende riferirsi all’apparato patrimoniale, che sussiste per eseguire obiettivi di fondo dell’organizzazione, per sviluppare l’apparato culturale in un’ottica di lungo termine e che dunque è vincolato e già destinato al perseguimento degli scopi di tutela e valorizzazione; la seconda invece intende un patrimonio caratterizzato da un’ottica di breve periodo, utilizzato al fine di mantenere l’equilibrio economico – finanziario e della copertura delle obbligazioni assunte verso terzi<sup>14</sup>.

Il patrimonio gestionale è coordinato da scelte ad opera del C.d.A. e della direzione, mentre quello museale sta nella responsabilità di indipendenti comitati scientifici, che prendono le scelte in materia culturale per quanto riguarda la composizione della collezione<sup>15</sup>.

Si ritiene dunque utile una distinzione del patrimonio gestionale da quello museale solo per finalità esplicative e conoscitive, non a livello quantitativo all’interno dello Stato Patrimoniale<sup>16</sup>.

Si vuole ora offrire l’esempio dello Stato Patrimoniale dell’azienda – museo Palazzo Grassi S.p.A. espresso in valori percentuali, al fine di comprendere in che modo le precedentemente esposte specificità di questo documento per l’azienda – museo, trovino compiuta espressione all’interno del documento.

---

<sup>14</sup> *Ivi*, p.65.

<sup>15</sup> *Ibidem*.

<sup>16</sup> *Ivi*, p. 64.

Capitolo 4 – Analisi di Palazzo Grassi S.p.A. come esempio di azienda-museo:  
rendicontazione e dimensione economico-finanziaria

<b>Stato patrimoniale attivo</b>		
Descrizione del conto	Anno 2010	Anno 2009
<b>A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>B) Immobilizzazioni</b>	<b>90,61%</b>	<b>85,23%</b>
<b>I) Immobilizzazioni immateriali</b>	<b>66,06%</b>	<b>61,59%</b>
2) Costi di ricerca, sviluppo e di pubblicità	0,00%	0,32%
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	3,53%	3,26%
7) Altre ...	62,53%	58,01%
<b>II) Immobilizzazioni materiali</b>	<b>24,55%</b>	<b>23,64%</b>
1) Terreni e fabbricati	18,77%	17,73%
2) Impianti e macchinario	2,96%	3,11%
4) Altri beni	1,72%	1,86%
5) Immobilizzazioni in corso e acconti	1,10%	0,94%
<b>C) Attivo circolante</b>	<b>8,74%</b>	<b>11,05%</b>
<b>I) Rimanenze</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,09%</b>
<b>II) Crediti</b>	<b>1,65%</b>	<b>10,17%</b>
1) Verso clienti	0,51%	1,07%
4) Verso controllanti	0,00%	0,01%
4 bis) Per crediti tributari	0,85%	8,87%
5) Verso altri	0,30%	0,22%
<b>IV) Disponibilità liquide</b>	<b>7,06%</b>	<b>0,79%</b>
1) Depositi bancari e postali	6,93%	0,66%
3) Denaro e valori in cassa	0,12%	0,12%
<b>D) Ratei e risconti</b>	<b>0,65%</b>	<b>3,72%</b>
<b>2) Vari</b>	<b>0,65%</b>	<b>3,72%</b>
<b>Stato patrimoniale passivo</b>		
<b>A) Patrimonio netto</b>	<b>92,99%</b>	<b>92,78%</b>
I) Capitale	14,74%	12,94%
VII) Altre riserve	82,90%	84,64%
IX) Utile (Perdita) dell'esercizio	-4,65%	-4,80%
<b>B) Fondi per rischi e oneri</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>1,46%</b>	<b>1,27%</b>
<b>D) Debiti</b>	<b>2,65%</b>	<b>4,65%</b>
VII) Debiti verso fornitori	1,84%	4,01%
XI) Debiti verso controllanti	0,00%	0,07%
XII) Debiti tributari	0,29%	0,21%
XIV) Altri debiti	0,29%	0,18%
<b>E) Ratei e risconti</b>	<b>2,90%</b>	<b>1,29%</b>

Tabella 4.1: Stato Patrimoniale dell'azienda – museo Palazzo Grassi S.p.A., espresso a valori percentuali, annualità 2009/2010 a confronto

E' possibile notare come Palazzo Grassi non esponga all'interno delle immobilizzazioni materiali, il valore della collezione, sintomo della consapevolezza della sua inestimabilità e probabilmente del repentino cambiamento del suo valore. Per quanto riguarda il Patrimonio Netto, questo trova specifica nelle sue diverse voci, in primis alla voce I si trova il "Capitale", costituente il fondo di dotazione messo a disposizione dai soci; poi sotto la voce VII "Altre riserve distintamente indicate" si trovano i "Versamenti in conto futuro per aumento di capitale" e i "Versamenti a copertura perdite" entrambi costituenti riserve "vincolate", in quanto hanno una destinazione prefissata dalla controllante per coprire eventuali perdite future o per aumentare il capitale sociale.

I “Fondi per rischi e oneri” vengono valutati come nulli, e non sono presenti neanche “Donazioni e liberalità” da considerarsi all’interno dello Stato Patrimoniale.

#### 4.1.2 Il Conto Economico dell’azienda museale

Il Conto Economico, a livello di normativa civilistica, corrisponde a quel documento che riflette le operazioni di carattere economico – reddituale a cui un’azienda si è dedicata nel corso dell’esercizio nello svolgere le sue variegata attività. Il fine ultimo è quello di esporre la genesi del risultato reddituale, considerando la contrapposizione tra costi e ricavi che ha causato la creazione del reddito dell’esercizio passato, utile o perdita che sia<sup>17</sup>. La caratteristica prima del Conto Economico, è dunque quella che costituisce una rappresentazione dell’operatività dell’azienda a livello reddituale lungo il corso dell’anno, quindi in un’ottica di breve periodo<sup>18</sup>.

Costi e ricavi, la cui contrapposizione viene esposta in forma scalare, sono definibili come:

- **Ricavi:** incrementi nei benefici economici di un esercizio;
- **Costi:** deflusso o riduzione di valore di attività o di incremento di passività, che concretamente corrispondono ad un decremento del patrimonio netto<sup>19</sup>.

Come si ha già avuto modo di considerare, all’interno dell’azienda – museo coabitano differenti gestioni che contribuiscono in diversa misura e modalità alla produzione del prodotto – servizio offerto da questa categoria di azienda culturale, sussistendo una differenziazione tra la gestione inerente all’apparato specificatamente culturale e quella invece derivante dalla produzione di attività accessorie e potenzialmente di carattere commerciale.

Ciò nonostante si ritiene opportuno costruire un Conto Economico che consideri i diversi aspetti gestionali in una visione unitaria per assemblare un’immagine completa dell’azienda in cui le diverse gestioni coesistono nel perseguimento dell’attività per cui questa è costituita<sup>20</sup>.

Il Conto Economico di carattere civilistico può essere improntato per la specificità dell’azienda museale apportando delle leggere modifiche a livello di considerazioni delle

---

<sup>17</sup> E. Santesso, U. Sostero, *Il bilancio, principi generali, struttura e regole di valutazione*, Il sole 24 ore, Milano 2006, p.50.

<sup>18</sup> P. Ferrarese, *Il Sistema informativo – gestionale ...*, op. cit., p.72.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> P. Ferrarese, *Brevi note ...*, op. cit., p.68.

voci, che rispettino l'esigenze dell'identità museale; in particolare si può fare riferimento a<sup>21</sup>:

- il **Valore della Produzione**, in cui i Ricavi sono da suddividere indicando le componenti differenti tra vendita dei biglietti, sponsorizzazioni, ecc ...; si ritiene inoltre opportuno un isolamento delle voci che si riferiscono a Proventi e Contributi (liberalità e quote associative) al posto di quelle di “Altri ricavi e proventi”, che andrebbero invece considerati all'interno dei Ricavi;
- le **Donazioni e liberalità** vengono considerati ordinariamente all'interno del Valore della produzione come proventi, ma se legate a donazioni di beni caratterizzati da vincoli, andrebbero direttamente inseriti all'interno dello Stato Patrimoniale nel Patrimonio Netto, con la creazione di un'apposita riserva vincolata allo scopo previsto dal soggetto che effettua la liberalità;
- i **Proventi di carattere commerciale**, vengono inseriti nella voce 5 Proventi e Contributi presente nella macro – voce Valore della Produzione.

Proprio per far fronte alla segmentazione in diverse aree gestionali che costituisce il tratto caratteristico dell'azienda museo, può risultare necessario, a fini esplicativi della situazione gestionale, la redazione e l'affiancamento al Conto Economico, di uno schema di Conto Economico Riclassificato di carattere gestionale, proprio per conoscere la rispettiva incidenza delle differenti aree sulla produzione del risultato finale d'esercizio<sup>22</sup>.

Palazzo Grassi, invece, all'interno della Relazione sulla gestione al bilancio d'esercizio, inserisce una riclassificazione del Conto Economico a valore aggiunto secondo il criterio della pertinenza gestionale<sup>23</sup>.

Si propone qui lo schema di Conto Economico di Palazzo Grassi in valore percentuale per il quale è possibile fornire un esempio di processo di creazione del risultato reddituale in ambito museale.

---

<sup>21</sup> *Ivi*, p.69.

<sup>22</sup> *Ivi*, p.68.

<sup>23</sup> Nel seguente paragrafo si propone un'analisi della riclassificazione del Conto Economico di Palazzo Grassi S.p.A. dell'esercizio 2010.

Capitolo 4 – Analisi di Palazzo Grassi S.p.A. come esempio di azienda-museo:  
rendicontazione e dimensione economico-finanziaria

<b>Conto economico</b>		
	<b>Anno 2010</b>	<b>Anno 2009</b>
<b>A) Valore della produzione</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	99,13%	98,67%
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti	-0,30%	-0,09%
5) Altri ricavi e proventi	1,17%	1,42%
<b>B) Costi della produzione</b>	<b>118,99%</b>	<b>119,69%</b>
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	1,96%	2,05%
7) Per servizi	68,37%	75,45%
8) Per godimento di beni di terzi	0,74%	1,52%
9) Per il personale	17,84%	16,17%
a) Salari e stipendi	13,09%	11,75%
b) Oneri sociali	3,87%	3,66%
10) Ammortamenti e svalutazioni	27,09%	19,88%
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	16,96%	9,13%
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	10,14%	10,76%
14) Oneri diversi di gestione	2,99%	4,62%
<b>DIFFERENZA TRA VALORE DELLA PRODUZIONE E COSTI DELLA PRODUZIONE A) - B)</b>	<b>-18,99%</b>	<b>-19,69%</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>	<b>0,14%</b>	<b>0,01%</b>
16) Altri proventi finanziari	0,21%	0,09%
17) Interessi e altri oneri finanziari	-0,06%	-0,12%
17 bis) Utili e perdite su cambi	-0,01%	0,04%
<b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>E) Proventi e oneri straordinari</b>	<b>0,28%</b>	<b>0,00%</b>
20) Proventi	0,43%	0,00%
21) Oneri	-0,16%	0,00%
<b>23) Utile (Perdita) dell'esercizio</b>	<b>-18,57%</b>	<b>-19,68%</b>

Tabella 4.2: Conto Economico dell'azienda – museo Palazzo Grassi S.p.A. espresso in valori percentuali, annualità 2009/2010 a confronto

Si può notare come il Valore della Produzione non consideri una voce isolata per Proventi e Contributi come consigliato dal modello, e come neanche le liberalità, peraltro assenti o non rilevanti per Palazzo Grassi, trovino specifica all'interno di questa voce.

Per quanto riguarda il dettaglio dei proventi, anche se non previsto all'interno dei "Ricavi" in Conto Economico, è possibile ricavarne informazione all'interno della Nota Integrativa, la quale esplica a livello dettagliato le diverse componenti che determinano l'ammontare dell'autofinanziamento da parte di Palazzo Grassi.

Di seguito se ne fornisce uno schema con riferimento del valore in percentuale<sup>24</sup>:

<sup>24</sup> Nostra elaborazione dalla Nota Integrativa di Palazzo Grassi 2010.

DETTAGLIO PROVENTI				
DESCRIZIONE	31-12-10	Valori in %	31-12-09	Valori in %
Ricavi da Sponsorizzazione Controllante Artis S.a.s.	€ 5.000.000,00	65%	€ 5.000.000,00	59%
Ricavi da Sponsorizzazione Casinò di Venezia e Altri	€ 299.013,00	4%	€ 538.399,00	6%
Ricavi da Vendita di biglietti	€ 1.788.416,00	23%	€ 2.211.678,00	26%
Ricavi vari: Eventi, Visite private, guardaroba, audio-guide, caffetteria, book shop	€ 619.142,00	8%	€ 765.086,00	9%
<b>Totale Autofinanziamento</b>	<b>€ 7.706.571,00</b>	<b>100%</b>	<b>€ 8.515.163,00</b>	<b>100%</b>

Tabella 4.3: Composizione dei proventi di Palazzo Grassi S.p.A. degli esercizi 2009/2010 a confronto, con espressione dei valori in termini percentuali

Si può notare come in misura determinante l'autofinanziamento sia costituito da sponsorizzazioni da parte delle due società che detengono la proprietà di Palazzo Grassi: Artis S.A.S. (la cui proprietà è detenuta da François Pinault) e Casinò Municipale di Venezia.

#### 4.1.3 La Nota Integrativa per l'azienda museale

La **Nota Integrativa**, è il documento di natura quali – quantitativa, previsto a livello obbligatorio dal Codice Civile (art. 2427), il quale ha il compito di fornire una visione di sintesi e unitarietà dei primi due documenti contabili, al fine di integrare le informazioni di carattere numerico con integrazioni di natura esplicativa, nell'ottica della leggibilità e della comprensione dell'intero bilancio d'esercizio.

La Nota spiega dunque il contenuto tecnico e il valore delle voci degli altri due documenti contabili di bilancio; le tre funzioni rintracciabili nel contenuto del Codice sono<sup>25</sup>:

- **Illustrazione qualitativa**, del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale, dal dato numerico essenziale e sintetico si passa alla descrizione sul metodo e sui principi che hanno condotto l'estensore del bilancio a definire il valore specifico;
- **Integrazione informativa**, in quanto fornisce ulteriori informazioni rispetto ai primi due documenti;
- **Esplicazione suppletiva**, perché vuole spiegare il valore talvolta ambiguo di alcune voci, perché di carattere residuale o generiche per definizione.

Nella specificità dell'azienda museale la Nota è importante che si faccia contenitore di<sup>26</sup>:

<sup>25</sup> P. Ferrarese, *Il Sistema informativo - gestionale ...*, op. cit., p. 78.

- Principi e criteri adottati per la redazione del bilancio d'esercizio;
- Caratteristiche quali – quantitative e valore stimato ai prezzi di mercato dei beni immobili, non valutati nello Stato Patrimoniale, per esempio la collezione;
- Informazioni relative le immobilizzazioni e la loro dinamica nel corso dell'esercizio e le attività connesse a tutela e valorizzazione;
- Una stima prudente del valore dei lasciti riguardo ai quali l'ente ha ricevuto notifica ufficiale, ma non ancora contabilizzati;
- Informazioni di dettaglio relativamente a sovvenzioni, contributi, donazioni, atti di liberalità, proventi delle attività di *fund raising* e dalle sponsorizzazioni;
- Prospetti con il dettaglio dei progetti, con esplicitazione di come questi si leghino alle strategie e alle politiche culturali dell'azienda.

Si intende ora fornire come esempio esplicativo, il contenuto della Nota Integrativa al Bilancio 2010 di Palazzo Grassi S.p.A., fornendo una sintesi dei dati che assumono un valore più rilevante all'interno di questo specifico documento.

Introduce in primis il contenuto della Nota la descrizione dell'“**Attività esercitata dall'impresa**”, che viene così enucleata:

*“La Società Palazzo Grassi S.p.A. si occupa della promozione di attività culturali ed artistiche negli spazi espositivi di Palazzo Grassi e del Centro d'Arte Contemporanea Punta della Dogana, attraverso la progettazione, l'organizzazione e la gestione diretta o indiretta di esposizioni permanenti o temporanee di collezioni pubbliche o private, mostre, manifestazioni, convegni, congressi, simposi, spettacoli e rappresentazioni in genere”.*

Come già stato esplicitato nel corso del paragrafo, la Nota Integrativa al bilancio è stata redatta secondo i principi previsti all'interno del Codice Civile, integrata dai Principi Contabili elaborati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, così come rivisti dall'OIC.

La Nota include tutte le informazioni ritenute necessarie per fornire una rappresentazione secondo i principi applicati per la redazione del bilancio d'esercizio della chiarezza, veridicità e correttezza, della situazione patrimoniale, economica e finanziaria della Società.

La Nota è inizialmente dedicata all'esplicitazione dei **criteri di valutazione** utilizzati per il calcolo delle singole voci dei documenti dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico,

---

<sup>26</sup> P. Ferrarese, *Brevi note ...*, op. cit., p.80.



in primis confermando la conformità degli stessi criteri alle disposizioni di cui all'art. 2426 del c.c.

In seguito procede al commento delle singole voci di bilancio iniziando con quelle dell'**Attivo dello Stato Patrimoniale** del quale, ai fini della presente sintesi, troviamo di interesse quelle che successivamente elenchiamo:

- tra le **“Immobilizzazioni Immateriali”**, particolare rilevanza assumono i conti **“Concessioni, licenze, marchi e diritti simili”** e **“Altre immobilizzazioni immateriali”**.

<b>Immobilizzazioni immateriali</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>	<b>Variazione</b>
<b>Concessioni, ...</b>	1.095.472	1.153.808	(58.336)
<b>Altre imm. immateriali</b>	19.042.658	20.506.430	(1.103.772)

Tabella 4.4: Valore delle “Immobilizzazioni immateriali” delle annualità 2010/2009 e relativa variazione

“Concessioni, licenze, marchi e diritti simili” si riferiscono per euro 1.017.488 alla Convezione sottoscritta con il Comune di Venezia l' 8 giugno 2007 per la concessione di durata trentennale riferita alla gestione del Centro d'Arte Contemporanea di Punta della Dogana, i restanti euro 29.211 comprendono i contratti di licenza d'uso di software applicativi e per euro 48.773 sono legati al marchio “PALAZZO GRASSI”; le variazioni di questa voce è legata esclusivamente alla quota di ammortamento.

“Altre immobilizzazioni immateriali” il cui valore ha un peso importante sulla composizione complessiva dell'Attivo dello Stato Patrimoniale, si riferisce alle spese per le opere edili e di ristrutturazione sostenute in occasione del restauro del complesso demaniale Punta della Dogana; nel corso dell'esercizio la variazione in diminuzione che la voce ha subito rispetto all'esercizio precedente consta nell'applicazione della quota di ammortamento, nonostante l'incremento di valore dovuto a nuovi interventi edili.

- Le **“Immobilizzazioni materiali”** sono composte da **“Terreni e fabbricati”**, **“Impianti e macchinari”** e **“Altri beni e immobilizzazioni”**.

Le variazioni dovute sono state causate sostanzialmente dall'applicazione dei relativi coefficienti di ammortamento.

<b>Immobilizzazioni materiali</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>	<b>Variazione</b>
<b>Terreni e fabbricati</b>	5.825.311	6.267.528	(442.217)
<b>Impianti e macchinario</b>	917.625	1.099.203	(181.578)
<b>Altri beni</b>	534.159	657.681	(123.522)
<b>Immobilizzazioni in corso</b>	342.189	333.237	8.952

Tabella 4.5: Valore delle “Immobilizzazioni materiali” delle annualità 2010/2009 e relativa variazione

- L’**“Attivo circolante”**, formato da **“Rimanenze”**, **“Crediti”** e **“Disponibilità Liquide”**, è stato oggetto di una variazione consistente rispetto all’anno precedente, infatti come si può notare nella tabella che successivamente si riporta, i **“Crediti”**, subiscono una variazione in diminuzione per l’incasso nel corso dell’anno 2010 del credito di natura tributaria, a cui corrisponde un aumento delle **“Disponibilità Liquide”**.

<b>Attivo circolante</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>	<b>Variazione</b>
<b>Rimanenze</b>	9.806	33.499	(23.693)
<b>Crediti</b>	513.089	3.595.553	(3.082.464)
<b>Disponibilità liquide</b>	2.189.202	277.838	1.911.364

Tabella 4.6: Valore dell’ **“Attivo circolante”** delle annualità 2010/2009 e relativa variazione

- L’ultima voce dell’attivo dello Stato Patrimoniale sono i **“Ratei e risconti attivi”**, rappresentati per Euro 200.396 composti unicamente da risconti attivi riferiti a costi di competenza dell’esercizio 2011 della mostra **“Mapping the studio. Artists from the François Pinault Collection”** in considerazione della proroga della chiusura della stessa al 9 gennaio 2011 per la sede espositiva di Punta della Dogana e al 9 aprile per la sede espositiva di Palazzo Grassi.

Per quanto riguarda il **Passivo** consideriamo anche qui quelle che sono le voci che assumono valore più rilevante, e più precisamente:

- il **Patrimonio Netto**, il quale si compone della voce **“Capitale Sociale”** ammontante ad euro 4.575.000, che non ha subito variazioni rispetto all’esercizio precedente, e dalla voce **“Altre riserve”** costituita dalla **“Riserva conto futuro aumento di capitale sociale”** e **“Riserva conto copertura perdite d’esercizio”**.

Nel complesso le Riserve nel corso dell’esercizio in esame sono state oggetto, di una variazione in diminuzione per importo di euro 4.198.560; la ragione di tale variazione si

attribuisce alla destinazione di parte della riserva euro 1.698.559, a copertura della perdita d'esercizio dell'anno 2009, come da delibera assembleare del 9 aprile 2010. La differenza in diminuzione per i restanti euro 2.500.000 consta nella destinazione di tale riserva a restituzione al socio di maggioranza Artis S.A.S.

<b>Patrimonio Netto</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>	<b>Variazione</b>
<b>Capitale sociale</b>	4.575.000	4.575.000	-
<b>Altre riserve</b>	25.723.769	29.922.329	4.198.560

Tabella 4.7: Valore del "Patrimonio Netto" delle annualità 2010/2009 e relativa variazione

I movimenti subiti dalla voce "**Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato**" sono descritti dalla tabella che si riporta in seguito.

<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato (TFR)</b>	
<b>Saldo al 31.12.2009</b>	<b>450.322</b>
Quota maturata nel 2010	66.890
Quota liquidata per anticipi	(37.000)
Quota liquidata per cessazione contratti di lavoro	(27.007)
<b>Saldo al 31.12.2010</b>	<b>453.205</b>

Tabella 4.8: Valore del "Trattamento di fine rapporto per lavoro subordinato" delle annualità 2010/2009 e relativa variazione

Per quanto riguarda la voce dei "**Debiti**", si riportano le principali variazioni nelle tabelle sottostanti.

La significativa riduzione dei debiti come si può notare dalla tabella, è dovuto ad una completa estinzione dei debiti sorti in occasione dei lavori di ristrutturazione della sede espositiva di Punta della Dogana; le variazioni delle altre voci di cui si compongono i debiti sono non rilevanti ai fini complessivi di questa sintesi.

Capitolo 4 – Analisi di Palazzo Grassi S.p.A. come esempio di azienda-museo:  
rendicontazione e dimensione economico-finanziaria

	31.12.2010	31.12.2009	Variazione
<b>Debiti</b>	<b>822.531</b>	<b>1.645.561</b>	<b>(823.030)</b>
Debiti verso fornitori	570.996	1.416.616	(845.620)
Debiti verso controllanti	-	24.697	(24.697)
Debiti tributari	89.354	74.423	15.931
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	71.240	65.775	5.485
Altri debiti	90.491	65.070	25.871

Tabella 4.9: Composizione e valore dei “Debiti” delle annualità 2010/2009 e relativa variazione

Per quanto riguarda i “**Debiti verso controllanti**” nel corso del 2010 si è estinto il debito verso la controllante Artis S.A.S., relativo ad oneri di natura finanziaria; la voce “**Altri debiti**” si riferisce a debiti verso dipendenti e altri.

I “**Ratei e risconti passivi**” hanno subito una variazione in aumento.

	31.12.2010	31.12.2009	Variazione
<b>Ratei e risconti passivi</b>	899.110	456.382	442.728

Tabella 4.10: Valore dei “Ratei e risconti passivi” delle annualità 2010/2009 e relativa variazione

Per quanto riguarda le voci del **Conto Economico** si segue lo stesso criterio a cui ci si è attenuti per lo Stato Patrimoniale.

Il “**Valore della produzione**” si compone dei ricavi delle vendite e delle prestazioni, variazione delle rimanenze di prodotti in corso semilavorati e finiti e altri ricavi e proventi. I ricavi delle vendite e delle prestazioni è stato già precedentemente specificato nelle sue componenti principali a livello dettagliato<sup>27</sup>.

Per quanto riguarda i “**Ricavi delle vendite e delle prestazioni**” questi subiscono una variazione in diminuzione rispetto al 2009, considerabile come formata da una percentuale equivalente per ogni diversa componente di ricavo (biglietti, bookshop, e sponsorizzazioni).

<sup>27</sup> Per la specifica dei dati a proposito si rimanda al paragrafo 4.2.2.

Capitolo 4 – Analisi di Palazzo Grassi S.p.A. come esempio di azienda-museo:  
rendicontazione e dimensione economico-finanziaria

	2010	2009	Variazione
<b>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>	7.706.571	8.515.163	(808.592)

Tabella 4.10: Valori dei “Ricavi delle vendite e delle prestazioni” riferita ad annualità 2010/2009 e relativa variazione

Le “**Variazioni delle rimanenze**” hanno subito una variazione negativa per effetto di svalutazioni, mentre gli “**Altri ricavi e proventi**” hanno subito una diminuzione di valore rispetto all’anno precedente di circa il 25%; si precisa che tale voce si riferisce principalmente alla cessione di prodotti editoriali.

	2010	2009	Variazione
<b>Altri ricavi e proventi</b>	91.062	122.624	31.562

Tabella 4.11: Valore di “Altri ricavi e proventi” delle annualità 2010/2009 e relativa variazione

Per quanto concerne i **Costi della produzione** questi si compongono di “**Costi per materie prime sussidiarie di consumo e di merci**”, “**Costi per servizi**”, “**Costi per godimento di beni di terzi**”, “**Costi per personale**”, “**Ammortamenti e svalutazioni**” e “**Oneri diversi di gestione**”.

<b>Costi della produzione</b>	2010	2009	Variazione
<b>Costi per materie prime sussidiarie di consumo e di merci</b>	152.046	176.830	(24.784)
<b>Costi per servizi</b>	5.315.256	6.511.495	(1.196.239)
<b>Costi per il godimento di beni di terzi</b>	57.630	130.767	(73.137)
<b>Costi per il personale</b>	1.386.665	1.395.237	(8.572)
<b>Ammortamenti e svalutazioni</b>	2.106.079	1.715.947	(390.132)
<b>Oneri diversi di gestione</b>	232.609	398.927	(166.318)

Tabella 4.12: Composizione dei “Costi della produzione” e rispettiva variazione 2009/2010

La riduzione significativa dei “Costi per servizi” deriva principalmente dalla riduzione dei costi di promozione e propaganda, dei costi di consulenza, di vigilanza e di viaggi e trasferta, particolarmente sostenuti per l’apertura di nuove mostre.

I “Costi per godimento di beni di terzi” si riferiscono a prestito opere, fitti passivi immobili, noleggio beni strumentali di terzi e leasing. La variazione in diminuzione è da

attribuire principalmente alla differenza significativa dei costi per noleggio beni di terzi, poiché nel 2009 il relativo costo aveva subito un rialzo per l'apertura di nuove mostre.

“Ammortamenti e svalutazioni”, sono composte da ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali di cui si compone lo Stato Patrimoniale nelle Attività, mentre “Altri oneri di gestione” comprende imposte e tasse, materiale d'ufficio, materiale pubblicitario, sopravvivenze passive.

Per quanto concerne l' “**Area Finanziaria e straordinaria**” ai fini del presente elaborato non presenta variazioni rilevanti visto il valore irrisorio di tale voce.

#### 4.1.4 La “Relazione sulla missione”

Il documento che si vuole ora presentare trova derivazione nella Relazione sulla Gestione (art. 2428 c.c.), per la quale un'azienda in sede di bilancio, è invitata a predisporre un documento di natura quali – quantitativa, al fine di presentare l'attività inserendola nel proprio contesto di riferimento, elaborando un'analisi della gestione passata collocata all'interno del percorso che ha intenzione di intraprendere a livello di prospettive e sviluppi futuri<sup>28</sup>.

La Relazione dispone dunque una serie di informazioni, che guardano ad aspetti complementari rispetto a quelle fornite dai documenti di natura strettamente contabile al fine di allargare la visione dell'attività svolta a livello aziendale contestualizzandola sia in relazione all'ambiente esterno, sia nel perseguimento delle proprie finalità istituzionali.

Questo documento, assume un valore ancor più significativo e caratterizzante nell'ambito dell'azienda culturale, per la quale la Relazione offre la possibilità di esprimere le intenzioni dell'azienda nell'adempimento delle finalità di carattere artistico – culturale di natura istituzionale, e di interpretare quindi tutte le sue iniziative come percorsi messi in atto nell'adempimento degli obiettivi rifacentesi alla *mission* di fondo<sup>29</sup>.

La Relazione dovrà dunque caratterizzarsi per un contenuto di composizione variegata, per il quale all'approccio puramente descrittivo delle attività intraprese verranno affiancati prospetti e analisi di natura quantitativa che delucidino l'andamento gestionale, le politiche intraprese, le strategie adottate, le principali collaborazioni coltivate ecc ...

---

<sup>28</sup> P. Ferrarese, *Il Sistema informativo – gestionale ...*, op. cit., p.82.

<sup>29</sup> P. Ferrarese, *Brevi note ...*, op. cit., p.81.

Si possono definire dei punti importanti a livello contenutistico<sup>30</sup>:

- **missione e identità** dell'ente;
- descrizione di attività istituzionali e **strumentali**;
- descrizione dei principali *stakeholder* di riferimento;
- descrizione dell'**ambito territoriale**, del **contesto competitivo** e delle caratteristiche distintive dell'istituto che ne fanno assumere in questi contesti un ruolo definito;
- descrizione del **sistema di governance**;
- descrizione della **situazione della società** e dell'andamento e del **risultato della gestione**, con riferimento a costi, ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione di eventuali **rischi** ed incertezze cui la società è esposta;
- **indicatori di risultato finanziari e non-finanziari** pertinenti all'attività specifica della società;
- spiegazione delle principali **collaborazioni**, presentate per natura e finalità;
- classificazione ed elencazione dei **progetti** passati e futuri, specificando finalità, obiettivi, programmi d'azione, risultati raggiunti.

Si intende riportare come esempio il contenuto della **Relazione sulla Gestione** preparata da Palazzo Grassi, elaborando una sintesi dei punti più importanti, al fine di comprendere in che modo un'azienda museo si confronta con questo documento e se effettivamente viene adoperato al fine di far emergere i contenuti più specificatamente connessi alla sfera culturale della realtà aziendale. Si prenderà ad esempio la Relazione sulla Gestione inserita nel bilancio 2010.

La relazione si apre con l'enunciazione del risultato finale delle operazioni di gestione dell'esercizio in esame:

Il valore della **perdita d'esercizio** è di Euro 1.444.000, mentre l'ammontare dei **ricavi** di Euro 7.707.000 e dei proventi finanziari di Euro 11.000.000; la natura dei **costi** sostenuti è di Euro 5.525.000: costi esterni operativi, Euro 1.387.000: costi del personale, Euro 2.106.000: ammortamenti.

Viene in seguito definita la **Presentazione dell'attività** dell'impresa, in primis introducendo alcuni cenni storici alle sedi di Palazzo Grassi e Punta della Dogana e al

---

<sup>30</sup> *Ivi*, p.82.

percorso che hanno seguito per arrivare a costituire delle sedi espositive di proprietà di François Pinault.

Viene poi affermata e descritta quella che è l'**Attività espositiva e il progetto culturale di Palazzo Grassi**, che si sostanzia principalmente nella sua primaria attività, cioè quella di realizzazione ed esposizione di mostre temporanee all'interno delle sedi di Palazzo Grassi e Punta della Dogana; riassumendo i punti salienti possono essere così definiti:

- l'attività dell'esercizio del 2010 è stata caratterizzata dall'esposizione "Mapping the Studio. Artists from the François Pinault Collection", la quale ha interessato 310 giorni dell'anno 2010;
- l'esposizione è stata inaugurata il 6 giugno 2009, curata da Alison Gingeras e Francesco Bonami, con la volontà di promuovere la cultura contemporanea nella città di Venezia, in Italia e nel mondo;
- l'esposizione presenta all'incirca trecento opere, tutte di artisti appartenenti al circolo di Pinault tra cui alcuni ormai affermate come icone dell'arte contemporanea (Cindy Sherman, Jeff Koons, Takashi Murakami, Jakes and Dinos Chapman ... ), ed altri invece costituenti talenti emergenti (Matthew Day Jackson, Gelitin, Rachel Harrison ... );
- in occasione della mostra sono state realizzate alcune opere *site – specific*;
- la mostra è accompagnata da un catalogo realizzato in collaborazione Electa – Mondadori;
- la mostra è programmata fino al 9 gennaio nella sede di Punta della Dogana e fino al 10 aprile nella sede di Palazzo Grassi;
- la mostra sta riscuotendo un ottimo successo di pubblico, con 478.595 visitatori in 488 giorni di apertura, con una media giornaliera di 980 visitatori.

Vengono inoltre specificate ed esplicate le **Altre iniziative a supporto dell'attività espositiva**, nonché tutte le iniziative di carattere "collaterale" all'organizzazione dell'esposizione:

- L'**"Opera Parla"**, iniziativa alla scoperta degli artisti esposti a Palazzo Grassi e Punta della Dogana, ciclo di incontri e di approfondimenti realizzati in collaborazione con i tre atenei universitari della città di Venezia (Ca' Foscari, IUAV, Accademia di Belle Arti): nel corso del 2010 sono stati tenuti 30 incontri nell'una o nell'altra sede espositiva;
- **"Start"**, il progetto educativo di Palazzo Grassi e del Centro d'Arte di Punta della Dogana, che si articola in due tipologie di offerta: *"Start Scuole"*, cioè i



## Capitolo 4 – Analisi di Palazzo Grassi S.p.A. come esempio di azienda-museo: rendicontazione e dimensione economico-finanziaria

percorsi organizzati per studenti dai 3 ai 19 anni con i loro insegnanti, e “*Start per tutti*”, che è invece il programma dedicato alle famiglie che possono partecipare ai laboratori con bambini fino agli 11 anni: a questi atelier durante il 2010 hanno partecipato circa 130 bambini;

- “**Storie dell’arte**”, un ciclo di incontri con gli scrittori che in occasione della mostra “*Mapping the Studio*” conversano su temi legati all’arte: durante il corso del 2010 sono stati organizzati circa 8 incontri;
- “**Laboratorio d’arte**” a cura di Francesco Vezzoli, realizzato nel corso di aprile 2010 come risultato della Convenzione proposta dall’Università Iuav di Venezia; il laboratorio intende contribuire alla formazione degli studenti consentendo di acquisire ulteriori competenze relative alla progettazione di un progetto artistico, utilizzando varie tecniche diverse di rappresentazione;
- In occasione del **Veneto Jazz Festival** dal 24 luglio al 1 agosto Palazzo Grassi è diventato ospite di appuntamenti musicali.

Sotto la denominazione di **Altri servizi**, vengono elencate, invece, tutte le attività a supporto dei visitatori, per le quali viene migliorato lo standard qualitativo della visita alle esposizioni, sia a Palazzo Grassi, che a Punta della Dogana; queste sono riassumibili in:

- il Palazzo Grassi e Punta della Dogana Café;
- il Bookshop;
- l’audio – guida;
- il sito internet;
- gli eventi speciali & incentive.

In seguito vengono specificati quelli che sono stati i **Fatti di rilievo dell’esercizio 2010**, che qui riportiamo in sintesi:

- il rimborso credito IVA incassato dalla Società per un importo di 2.450.000 euro;
- restituzione al socio di maggioranza di parte della riserva futuro di aumento di capitale di Euro 2.500.000, deliberazione della destinazione di Euro 5.724.000 alla riserva copertura perdite, precedentemente destinato alla riserva futuro aumento di capitale;
- presentazione terzo volume edito da Mondadori Electa, in collaborazione con Palazzo Grassi “Dogana da Mar. La Punta dell’arte.”

L'**Andamento della Gestione** viene così descritto:

- l'attività espositiva è stata caratterizzata dalla mostra "Mapping the Studio";
- il numero di visitatori dell'anno 2010 è stato di 217.315 con un fatturato di Euro 1.800.000
- le attività correlate all'attività espositiva hanno contribuito con un flusso di ricavi di circa Euro 620.000;
- le mostre hanno beneficiato di sponsorizzazioni per Euro 5.300.000.

In seguito vengono elaborati e presentati i dati di sintesi di carattere economico, patrimoniale e finanziario delle operazioni di gestione. In primis vengono presentati e i **Principali Dati Economici**, che sono rappresentati all'interno dello schema di **Riclassificazione del Conto Economico secondo il Criterio della Pertinenza Gestionale**, mettendo a confronto i dati presentati nell'esercizio precedente (2009), con quelli del 2010, mentre viene considerata non significativa un'analisi economica per indici di redditività.

I **Principali Dati patrimoniali** vengono presentati attraverso la **Riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio finanziario**; nell'analisi dell'equilibrio finanziario dell'impresa si prendono in considerazione i seguenti indici: indice di indipendenza finanziaria, indice di liquidità e indice di copertura dell'attivo a lungo termine<sup>31</sup>.

Si propone la **Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio gestionale** per un'analisi della posizione finanziaria netta della Società.

Al fine di comprendere le variazioni intervenute nella struttura finanziaria dell'impresa si riporta il **Rendiconto finanziario dei flussi di liquidità**, intesa come differenza tra le liquidità immediate e le passività correnti finanziarie.

In seguito si delineano le **Prospettive per lo sviluppo delle attività di Palazzo Grassi ed evoluzione prevedibile della gestione**:

- presentazione delle mostre "Elogio del dubbio", che aprirà dal 10 aprile 2011 a Punta della Dogana, e "Il mondo vi appartiene", la cui inaugurazione si terrà a Palazzo Grassi il 2 giugno 2011, che proporranno due punti di vista molto differenti tra loro, la prima più introspettiva e incentrata sul rapporto con il nostro tempo, l'altra più aperta alle diversità del mondo e focalizzato sul rapporto con lo spazio;
- entrambe le esposizioni sono curate da Caroline Bourgeois e saranno accompagnate ciascuna da un catalogo in collaborazione Electa- Mondadori;

---

<sup>31</sup> L'esposizione e l'analisi di questi aspetti, trovano spazio nel seguente paragrafo.

- nel corso del 2011 continueranno inoltre le attività collaterali all'esposizione come l' "Opera Parla" e le "Storie dell'arte". A partire dalla primavera 2011 verrà avviato un ciclo di incontri con gli artisti presenti nelle due esposizioni, inoltre verranno avviati 14 nuovi laboratori del programma "Start";
- si prevede per il 2011 un risultato economico in linea con quello del 2010;
- anche per il 2011 è stato formalizzato l'accordo di sponsorizzazione con la società Artis S.A.S., per un valore di Euro 5 milioni.

Per quanto riguarda **l'Informativa sull'attività di direzione e di coordinamento e rapporti con la controllante** viene affermato che:

- la società opera in piena autonomia gestionale aderendo agli indirizzi strategici ed operativi generali indicati da Artis S.A.S., che esercita l'attività di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 bis del Codice Civile<sup>32</sup>;
- i rapporti con la società coordinante, consistono nella fornitura di servizi attivati tra le società del capogruppo François Pinault nell'ambito del coordinamento;
- l'attività di direzione e coordinamento produce effetti complessivi positivi sull'esercizio dell'impresa sociale e sui risultati.

Per quanto riguarda la **Descrizione dei principali rischi e incertezze a cui la società è esposta e ulteriori informazioni ai sensi dell'articolo 2428, comma 3 n.6 bis del Codice Civile** viene affermato che sono presenti:

- **Rischi di mercato:** la situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Società è influenzata dai vari fattori esterni che la compongono;
- **Rischi interni:** si evidenzia la struttura organizzativa della società, la quale prevede una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità nell'ambito dei sistemi

---

<sup>32</sup> Cfr. art 2497 bis c.c.: “- [1] La società deve indicare la società o l'ente alla cui attività di direzione e coordinamento è soggetta negli atti e nella corrispondenza, nonché mediante iscrizione, a cura degli amministratori, presso la sezione del registro delle imprese di cui al comma successivo.  
- [2] E' istituita presso il registro delle imprese apposita sezione nella quale sono indicate le società o gli enti che esercitano attività di direzione e coordinamento e quelle che vi sono soggette.  
- [3] Gli amministratori che omettono l'indicazione di cui al comma primo ovvero l'iscrizione di cui al comma secondo, o le mantengono quando la soggezione è cessata, sono responsabili dei danni che la mancata conoscenza di tali fatti abbia recato ai soci o ai terzi.  
- [4] La società deve esporre, in apposita sezione della nota integrativa, un prospetto riepilogativo dei dati essenziali dell'ultimo bilancio della società o dell'ente che esercita su di essa l'attività di direzione e coordinamento.  
- [5] Parimenti, gli amministratori devono indicare nella relazione sulla gestione i rapporti intercorsi con chi esercita l'attività di direzione e coordinamento e con le altre società che vi sono soggette, nonché l'effetto che tale attività ha avuto sull'esercizio dell'impresa sociale e sui suoi risultati.”

di gestione e di controllo; nel 2008 è stato adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ed il complementare codice etico, prontamente aggiornati;

- **Rischio di insolvenza di una controparte:** si ritiene che la società non sia a rischio soprattutto perché la quasi totalità delle transazioni attive è effettuata per cassa;
- **Rischi derivanti dall'esposizione a variazione dei tassi d'interesse:** la società non ha una posizione finanziaria a titolo oneroso, dunque non è esposta al rischio di variazione dei tassi d'interesse;
- **Rischio di cambio:** le operazioni commerciali avvengono soprattutto in area Euro, dunque non sono esposte a rischi;
- **Rischio di liquidità:** non esistono situazioni di tensione finanziaria.

La Relazione si conclude con la richiesta, da parte del consiglio di amministrazione, agli azionisti di procedere alla copertura della perdita d'esercizio che ammonta complessivamente a Euro 1.443.708, attraverso l'utilizzo della Riserva versamento c/copertura future perdite dell'esercizio.

#### 4.2 Analisi del bilancio di Palazzo Grassi S.p.A. e considerazioni sulla sua dimensione economico – finanziaria

Nel presente paragrafo ci si propone di esaminare Palazzo Grassi nella sua realtà di società per azioni al fine di comprendere in che termini il perseguimento delle finalità istituzionali, trovi riscontro nella sua forma societaria e sulla sua dimensione economica.

In primis si procederà ad una descrizione delle caratteristiche della Società in ordine da fornire le soddisfacenti coordinate per introdurre alla comprensione di questo caso di azienda – museo.

La società ad oggi è costituita da un capitale sociale di euro 4.575.000,00, per il quale il valore nominale delle azioni emesse dalla società è di euro 1,00: il numero totale di azioni è quindi di 4.575.000.

Il capitale è interamente sottoscritto e versato dai due soci Artis S.A.S.<sup>33</sup> e Casinò Municipale di Venezia S.p.A., la quota di partecipazione detenuta dai soci è rispettivamente dell'80 per cento per la prima, e del 20 per cento per la seconda: la Artis

---

<sup>33</sup> S.A.S.: Société par actions simplifiée.

S.A.S., dunque, detenendo la maggioranza preponderante delle azioni emesse da Palazzo Grassi S.p.A., assume una posizione di controllo della società in tutte le fasi decisionali.

La controllante è una società di diritto francese il cui proprietario è il collezionista d'arte François Pinault, che assume anche il ruolo di Presidente del Consiglio di Amministrazione di Palazzo Grassi S.p.A., nonché di rappresentante legale della stessa.

L'oggetto sociale di Palazzo Grassi, così come definito dal suo statuto, consiste nella «promozione di esposizioni permanenti o temporanee di collezioni pubbliche o private, mostre, manifestazioni, convegni, congressi, simposi, spettacoli e rappresentazioni in genere»<sup>34</sup>, oltre che alla gestione, manutenzione, ampliamento e ristrutturazione del complesso immobiliare di Palazzo Grassi e di Punta della Dogana.

Palazzo Grassi, come si è già avuto modo di constatare e come continuerà ad emergere nel corso del presente capitolo, svolge anche attività correlate e complementari all'organizzazione e alla gestione delle mostre, come ad esempio l'attività di biglietteria, *bookshop*, ristorazione e redazione di cataloghi e riviste.

La composizione societaria attuale di Palazzo Grassi S.p.A. si è definita nel settembre del 2008 quando il Casino Municipale di Venezia ha ceduto la propria quota di controllo alla Artis S.A.S.

Di seguito si intende analizzare la posizione della società Palazzo Grassi S.p.A. dal punto di vista patrimoniale – finanziario ed economico – reddituale, attraverso l'esame dello stato patrimoniale riclassificato, dei principali dati finanziari e del conto economico riclassificato a valore aggiunto.

#### 4.2.1 Aspetti emergenti dall'analisi dei documenti di bilancio: lo Stato Patrimoniale

La riclassificazione dello schema di Stato Patrimoniale di Palazzo Grassi S.p.A. in base alla destinazione degli investimenti e al vincolo delle fonti, che si riporta di seguito, è così composta: i valori attivi dello schema di stato patrimoniale vengono suddivisi in attività disponibili e attività fisse mentre gli elementi del passivo sono suddivisi in base alla loro scadenza e quindi in passivo a breve, passivo a lungo e mezzi propri (patrimonio netto).

Gli elementi delle attività di tipo fisso sono formati dalle immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie, di durata pluriennale, che possono essere mantenuti durevolmente in azienda per più annualità, mentre quelle di tipo disponibile comprendono le liquidità

---

<sup>34</sup> Dallo statuto di Palazzo Grassi S.p.A.

immediate, le liquidità differite e le rimanenze, cioè «tutti gli elementi che possono essere distolti dall'attività aziendale senza pregiudicarne lo svolgimento»<sup>35</sup>. L'annualità presa a riferimento è il 2010 confrontata con quella dell'esercizio precedente (2009) ed i valori sono espressi in euro.

<b>STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO IN BASE ALLA DESTINAZIONE DEGLI INVESTIMENTI E AL VINCOLO DELLE FONTI</b>					
<b>ATTIVO</b>	<b>31-12-2010</b>	<b>%</b>	<b>31-12-2009</b>	<b>%</b>	<b>Variazione</b>
<b>Attività disponibili</b>	<b>2.912.493</b>	<b>9%</b>	<b>5.220.377</b>	<b>15%</b>	-2.307.884
Liquidità immediate	2.189.202	7%	277.838	1%	1.911.364
Liquidità differite	713.485	2%	4.909.040	14%	-4.195.555
Rimanenze finali	9.806	0%	33.499	0%	-23.693
<b>Attività fisse</b>	<b>28.117.414</b>	<b>91%</b>	<b>30.130.658</b>	<b>85%</b>	-2.013.244
Immobilizzazioni immateriali	20.498.130	66%	21.773.009	62%	-1.274.879
Immobilizzazioni materiali	7.619.284	25%	8.357.649	24%	-738.365
Immobilizzazioni finanziarie	-	0%		0%	
<b>CAPITALE INVESTITO</b>	<b>31.029.907</b>	<b>100%</b>	<b>35.351.035</b>	<b>100%</b>	<b>-4.321.128</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>31-12-2010</b>	<b>%</b>	<b>31-12-2009</b>	<b>%</b>	<b>Variazione</b>
<b>Debiti a breve</b>	<b>1.721.641</b>	<b>6%</b>	<b>2.101.943</b>	<b>6%</b>	<b>-380.302</b>
<b>Debiti a medio/lungo termine</b>	<b>453.205</b>	<b>1%</b>	<b>450.322</b>	<b>1%</b>	<b>2.883</b>
<b>Mezzi propri</b>	<b>28.855.061</b>	<b>93%</b>	<b>32.798.770</b>	<b>93%</b>	<b>-3.943.709</b>
<b>FONTI DEL CAPITALE INVESTITO</b>	<b>31.029.907</b>	<b>100%</b>	<b>35.351.035</b>	<b>100%</b>	<b>-4.321.128</b>

Tabella 4.13: Stato Patrimoniale riclassificato in base alla destinazione degli investimenti e al vincolo delle fonti con confronto annualità 2009/ 2010 e valori espressi in percentuale

Le voci espresse in percentuale permettono di comprendere meglio la struttura patrimoniale – finanziaria della società, che si presenta molto solida per la presenza tra le fonti di finanziamento di una quota decisiva di **Mezzi propri** (93%). I **Debiti a breve**, come si avrà modo di esaminare nel proseguo del capitolo, non sono costituiti da posizioni aperte verso istituti di credito/banche bensì da debiti verso fornitori, tributari, verso istituti di previdenza e sicurezza sociale e da una quota importante di ratei e risconti passivi per circa la metà del debito totale a breve. I **Debiti a medio/lungo termine**, invece, sono costituiti interamente dai debiti verso dipendenti per trattamento di fine rapporto.

<sup>35</sup> F. Ranalli, *Sulla capacità informativa delle strutture di bilancio*, Cedam, Padova 1984, pag. 124.

Il capitale investito rappresentato per il 9% dalle **Attività disponibili** e per il restante 91% dalle **attività fisse** non presenta alcuna situazione di squilibrio anche perchè le **Liquidità immediate** sono in grado da sole di far fronte interamente ai **Debiti a breve** (6%) e a quelli **a medio lungo termine** (1%).

La presentazione del documento svela alcune variazioni significative sia tra le voci passive che attive del prospetto in questione, che presuppongono la necessità di ampliare il dato numerico con qualche integrazione di carattere esplicativo.

La variazione tra i valori dell'esercizio 2010 e quelli dell'esercizio 2009, che più richiede necessità di specificazione all'interno del documento, è tra le voci dell'**Attivo** quella inerente alle **Liquidità immediate**, le quali, costituite da depositi bancari ed altri valori in cassa per un totale di euro 2.189.202, si differenziano positivamente rispetto all'anno precedente (277.838) per l'incasso nel corso dell'esercizio del 2010 del credito Iva ammontante ad euro 2.450.000.

L'incasso del rimborso del credito Iva incide anche sulle **Liquidità differite** per le quali si registra una variazione in diminuzione nel 2010 rispetto all'anno precedente di euro 4.195.555. Tale variazione in diminuzione è dovuta anche per la riduzione in misura consistente dei **Ratei e dei risconti attivi** di euro 1.113.091.

Le **Rimanenze finali** che si riferiscono per lo più a prodotti finiti di carattere editoriale, hanno subito una variazione negativa rispetto all'anno precedente non significativa.

Per quanto concerne invece l'**Attivo fisso**, il decremento subito dalla voce delle **Immobilizzazioni immateriali e materiali** nel 2010 (euro 2.013.244) è riconducibile unicamente agli ammortamenti di competenza dell'esercizio 2010.

Nel **Passivo**, i **Debiti a breve** si riducono per euro 380.302: i motivi di tale variazione in diminuzione sono da ricondurre alla estinzione dei debiti verso fornitori relativi ai lavori di ristrutturazione della sede espositiva di Punta della Dogana (per euro 845.620). La voce dei debiti a breve decresce meno rispetto a tale estinzione del debito, poiché la voce **Ratei e risconti passivi** aumenta in modo significativo rispetto all'anno precedente (variazione positivi di euro 442.728).

I **debiti a medio/lungo termine** rimangono pressoché invariati nel 2010 rispetto all'esercizio precedente: la piccola variazione in aumento è legata all'accantonamento del TFR di lavoro subordinato per il 2010.

Il **Patrimonio Netto** si compone del **Capitale sociale**, rimasto invariato nel 2010 rispetto al 2009, e delle **Altre riserve** (Versamenti in conto futuro aumento di capitale sociale e Versamento conto copertura perdite).

La variazione in diminuzione di euro 4.198.560 intervenuta nel 2010 è dovuta in parte per la destinazione di parte della riserva a copertura della perdita dell'esercizio 2009 (euro 1.698.560) e in parte per la restituzione al socio di maggioranza di parte della riserva (euro 2.500.000).

Per una miglior comprensione della situazione patrimoniale della società, si è ritenuto utile riesporre le voci dello Stato Patrimoniale anche in forma analitica riclassificata secondo il **criterio finanziario**.

**STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO SECONDO IL CRITERIO FINANZIARIO**

	<b>30/12/2010</b>	<b>30/12/2009</b>	<b>Variazione</b>
Immobilizzazioni immateriali nette	20.498.130	21.773.009	- 1.274.879
Immobilizzazioni materiali nette	7.619.284	8.357.649	- 738.365
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie	-	-	-
<b>Capitale immobilizzato</b>	<b>28.117.414</b>	<b>30.130.658</b>	- 2.013.244
Crediti verso Clienti	157.706	376.737	- 219.031
Crediti Tributari	262.448	3.135.531	- 2.873.083
Altri Crediti	92.935	78.400	14.535
Crediti Verso Controllanti	-	4.885	- 4.885
Rimanenze	9.806	33.499	- 23.693
Ratei e Risconti	200.396	1.313.487	- 1.113.091
<b>Attività d'esercizio a breve termine</b>	<b>723.291</b>	<b>4.942.539</b>	- 4.219.248
Debiti verso fornitori	570.996	1.416.616	- 845.620
Debiti verso controllanti	-	24.697	- 24.697
Debiti tributari e previdenziali	89.354	73.423	15.931
Debiti verso ist. di previdenza e di sicurezza sociale	71.240	65.755	5.485
Altri debiti	90.941	65.070	25.871
Ratei e risconti passivi	899.110	456.382	442.728



Capitolo 4 – Analisi di Palazzo Grassi S.p.A. come esempio di azienda-museo:  
rendicontazione e dimensione economico-finanziaria

<b>Passività d'esercizio a breve termine</b>	<b>1.721.641</b>	<b>2.101.943</b>	- 380.302
<b>Capitale d'esercizio netto</b>	<b>- 998.350</b>	<b>2.840.596</b>	- 3.838.946
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	453.205	450.322	2.883
Altre passività a medio e lungo termine	-	-	-
<b>Passività a medio lungo termine</b>	<b>453.205</b>	<b>450.322</b>	2.883
<b>Capitale Investito</b>			
Patrimonio netto	<b>28.855.061</b>	<b>32.798.770</b>	- 3.943.709
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine	-	-	-
Posizione finanziaria netta a breve termine	-	-	-
<b>Mezzi propri e indebitamento finanziario</b>	<b>28.855.061</b>	<b>32.798.770</b>	- 3.943.709

Tabella 4.14: Stato Patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario con confronto annualità 2009/2010

**PRINCIPALI DATI FINANZIARI**

	<b>30/12/2010</b>	<b>30/12/2009</b>	<b>Variazione</b>
Depositi bancari	2.150.992	234.026	1.916.966
Denaro e altri valori in cassa	38.210	43.812	- 5.602
Azioni proprie	-	-	-
<b>Disponibilità liquide ed azioni proprie</b>	<b>2.189.202</b>	<b>277.838</b>	1.911.364
<b>Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</b>			
Debiti verso banche (entro 12 mesi)	-	-	-
Debiti verso altri finanziatori (entro 12 mesi)	-	-	-
Quota a breve di finanziamenti	-	-	-
<b>Debiti finanziari a breve termine</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Posizione finanziaria netta a breve termine</b>	<b>2.189.202</b>	<b>277.838</b>	1.911.364
Quota a lungo di finanziamenti	-	-	-
Crediti finanziari	-	-	-
<b>Posizione finanziaria netta a medio e lungo termine</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Posizione finanziaria netta</b>	<b>2.189.202</b>	<b>277.838</b>	1.911.364

Tabella 4.15: Principali dati finanziari dell'azienda

Nell'analisi dell'equilibrio finanziario di Palazzo Grassi S.p.A. si prendono in esame gli indici riportati nella tabella seguente:

ANALISI FINANZIARIA DELL'IMPRESA			
Indice	Descrizione formula	31-12-2010	31-12-2009
<b>Indice di liquidità</b>	(Liquidità Immediate + Liquidità differite) / Passività Correnti	1,69	2,47
<b>Indice di indebitamento</b>	Mezzi propri / Capitale Investito	0,930	0,928
<b>Indice di copertura dell'attivo a lungo termine</b>	(Passività a lungo termine + Mezzi propri) / Attivo fisso	1,042	1,103

Tabella 4.16: Analisi finanziaria di Palazzo Grassi S.p.A. con indicazione dei relativi indici delle annualità 2010/2009 e relative variazioni

L'**indice di liquidità** conferma quanto evidenziato sopra, e cioè l'equilibrata struttura finanziaria che è in grado di far fronte agli impegni a breve termine con le sole disponibilità liquide (depositi bancari e denaro e valori in cassa). Il ridursi dell'indice di liquidità del 2010 rispetto all'esercizio precedente deriva dalla diminuzione più che proporzionale dei crediti rispetto alla riduzione dei debiti, nonché dall'effetto della variazione dei ratei e dei risconti considerati nel calcolo dell'indice preso in esame.

L'**indice di indebitamento** evidenzia il contributo del capitale proprio al finanziamento degli investimenti della società: il valore prossimo all'unità riflette la forte capitalizzazione di Palazzo Grassi S.p.A. ( il valore si presenta invariato rispetto all'annualità precedente).

L'indice di copertura dell'attivo a lungo termine indica quanta parte dell'attivo fisso è stata finanziata dal capitale e dalle passività a lungo termine. L'indice pari a 1,04 risulta soddisfacente in quanto evidenzia un equilibrio strutturale tra fonti consolidate e attività immobilizzate.

#### 4.2.2 Aspetti emergenti dall'analisi dei documenti di bilancio: Il Conto Economico

La riclassificazione del Conto Economico a Valore Aggiunto e margine operativo lordo prevede la classificazione dei costi operativi in interni ed esterni al fine di ottenere due diverse tipologie di aggregati intermedi: il valore aggiunto e il margine operativo lordo.

I costi interni sono quelli che si riferiscono alle spese legate ai fattori di produzione o al personale dipendente dell'impresa, mentre i costi di natura esterna sono quelli che generati dai rapporti che l'impresa nel corso dell'esercizio intrattiene con il modo esterno; ad esempio rientrano i costi per l'acquisto di materie prime, sussidiarie e di consumo, le spese per servizi, per godimento di beni di terzi, ecc.

Il primo aggregato è il valore aggiunto che si definisce come la differenza tra il valore della produzione e i costi esterni. Nel caso di Palazzo Grassi i costi esterni si caratterizzano per una incidenza rilevante dei costi per servizi rappresentati da:

- costi pubblicità promozione e propaganda;
- costi trasporti allestimento e de – allestimento;
- consulenze;
- compenso del Consiglio di Amministrazione;
- compenso del Collegio Sindacale;
- compenso della Società di Revisione;
- assicurazioni;
- utenze varie;
- guardia sale e servizi guida;
- vigilanza;
- manutenzioni;
- spese di viaggio e trasferta.

La percentuale di incidenza dei costi per servizi sul totale dei costi esterni è del 92%, mentre i costi esterni pesano sul totale dei costi dell'esercizio nella misura del 61%.

L'ammontare del valore aggiunto nel 2010 di euro 1.925.337,00 rappresenta il valore che l'azienda è in grado di creare al proprio interno con le risorse di diversa natura disponibili.

Un altro risultato intermedio fondamentale è quello del risultato operativo che denota la capacità dell'azienda di creare valore nella gestione concernente esclusivamente la sua attività caratteristica, considerata isolatamente rispetto alle gestione accessorie (finanziaria, straordinaria e fiscale).

Nel caso di Palazzo Grassi il risultato operativo assume un valore negativo, in cui nel determinare tale negatività ha un peso rilevante l'ammontare degli ammortamenti, che incidono per il 23% dei costi complessivi dell'impresa.

D'altra parte per quanto riguarda le aree accessorie si può affermare l'irrilevanza della loro incidenza sul totale dei costi.

Capitolo 4 – Analisi di Palazzo Grassi S.p.A. come esempio di azienda-museo:  
rendicontazione e dimensione economico-finanziaria

<b>CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A VALORE AGGIUNTO</b>		
	<b>31-12-2010</b>	<b>31-12-2009</b>
<b>1. VALORE PRODUZIONE VENDUTA</b>	<b>7.706.571</b>	<b>8.515.163</b>
2.1 Variaz. rimanenze prod.in corso di lavoraz., semilavorati e prod. finiti	-23.693	-7.796
2.2 Variaz.dei lavori in corso su ordinaz.	0	0
2.3 Lavori interni alle immobilizz.	0	0
<b>2. VALORE PROD. NON VENDUTA</b>	<b>-23.693</b>	<b>-7.796</b>
<b>3. VALORE PRODUZ. OTTENUTA (1+2)</b>	<b>7.682.878</b>	<b>8.507.367</b>
4.1 Acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	152.046	176.830
4.2 Variazioni delle rimanenze di mat. prime, sussidiarie, di consumo e merci		
<b>4. CONSUMI DI MATERIE (4.1+4.2)</b>	<b>152.046</b>	<b>176.830</b>
<b>5. MARGINE LORDO (3-4)</b>	<b>7.530.832</b>	<b>8.330.537</b>
6.1 Spese per servizi	5.315.256	6.511.495
6.2 Spese per il godimento di beni di terzi	57.630	130.767
6.3 Oneri diversi di gestione	232.609	398.927
<b>6. COSTI ESTERNI (6.1+6.2+6.3)</b>	<b>5.605.495</b>	<b>7.041.189</b>
<b>7. VALORE AGGIUNTO (5-6)</b>	<b>1.925.337</b>	<b>1.289.348</b>
8.1 Salari e stipendi	1.017.580	1.013.657
8.2 Oneri sociali	300.670	315.913
8.3 Trattamento fine rapporto	68.415	65.667
8.4 Altri costi	0	0
<b>8. COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>1.386.665</b>	<b>1.395.237</b>
<b>9. MARGINE OPERATIVO LORDO (7-8)</b>	<b>538.672</b>	<b>-105.889</b>
10.1 Ammortamento immobilizzazioni immateriali +	1.318.079	787.491
10.2 Ammortamento immobilizzazioni materiali +	788.000	928.456
10.3 Altre svalutazioni immobilizzazioni +	0	0
10.4 Svalutazioni dei crediti dell'attivo circ. +	0	0
<b>10. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	<b>2.106.079</b>	<b>1.715.947</b>
11.1 Accantonamento per rischi	0	0
11.2 Altri accantonamenti	0	0
<b>11. ALTRI ACCANTONAM. (11.1+11.2)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>12. RISULTATO OPERATIVO (9-10-11)</b>	<b>-1.567.407</b>	<b>-1.821.836</b>
13.1 Proventi da partecipazioni	0	0
13.2 Proventi finanziari	16.610	7.558
13.3 Interessi e altri oneri finanziari	-4.642	-10.558
13.4 Rivalutazioni di attività finanziarie	0	0
13.5 Svalutazioni di attività finanziarie	0	0
<b>13. SALDO AREA FINANZIARIA</b>	<b>11968</b>	<b>-3000</b>
14.1 Altri ricavi e proventi	0	3.651
14.2 Altri costi area extra caratteristica	-745	0
<b>14. SALDO AREA NON CARATTERISTICA</b>	<b>-745</b>	<b>3651</b>

Capitolo 4 – Analisi di Palazzo Grassi S.p.A. come esempio di azienda-museo:  
rendicontazione e dimensione economico-finanziaria

15.1 Proventi straordinari classe A)	0	0
15.2 Contributi in conto esercizio classe A)	91.062	122.624
15.3 Proventi straordinari classe E)	33.744	2
15.4 Oneri straordinari classe B)	0	0
15.5 Oneri straordinari classe E)	-12.330	0
<b>15. SALDO AREA STRAORDINARIA</b>	<b>112476</b>	<b>122626</b>
<b>16. RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>-1.443.708</b>	<b>-1.698.559</b>
17. Imposte sul reddito	0	0
<b>18. RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>-1.443.708</b>	<b>-1.698.559</b>

Tabella 4.17: Conto Economico riclassificato a valore aggiunto degli esercizi 2010 e 2009

## CONCLUSIONI

Si intendono ora avanzare alcune considerazioni conclusive riguardo l'argomento che si è sviluppato lungo il corso del presente elaborato.

All'interno del contesto del cambiamento che subisce a passo repentino la società del XXI secolo, si è valutato il fenomeno dell'innovazione dell'assetto dell'istituto museale, che si predispone ad un nuovo atteggiamento di apertura all'esterno e di frammentazione e variazione delle proposte a livello di offerta culturale.

L'organizzazione museale, che si dedica alla messa in opera di svariate attività e iniziative differenti, come sintomo dell'evoluzione, si plasma gradualmente verso una configurazione multi – progettuale, per la quale la sua gestione si scinde nell'impegno alla realizzazione di progetti tra loro diversificati, autonomi, e differentemente finalizzati.

Il ricorrere all'organizzazione di eventi all'interno degli spazi museali, su iniziativa dell'istituzione museale, è interpretabile come una pratica risultato di un processo di mutamento, come un approdo sotto la spinta di differenti forze convergenti provenienti dall'esterno. La ricerca di un ruolo rinnovato per posizionare il proprio valore nella società, l'affiancamento di valorizzazione e fruizione alle attività di conservazione e tutela, l'integrazione di logiche di mercato e provenienti dal mondo manageriale alla gestione dell'azienda – museo, sono esempi delle spinte che il museo subisce e che possono potenzialmente essere interpretate come alcuni dei motivi che portano quest'istituzione a dedicarsi all'organizzazione di eventi.

L'evento però, può anche essere inteso come uno strumento, nelle mani dell'azienda, per perseguire determinate finalità, a livello economico – manageriale, come anche inerenti alla più intrinseca strategia culturale dell'organizzazione.

La realtà complessa dell'evento presuppone la creazione di una situazione che ha un forte valore simbolico, sociale, estetico, economico, culturale, che lo portano ad essere utilizzato per il raggiungimento di scopi d'attrattiva, di valorizzazione dell'immagine, di fidelizzazione del pubblico, di personalizzazione dell'offerta su specifiche richieste della domanda, ritorno economico, sponsorizzazione, approfondimento culturale, educazione e diffusione del sapere, ecc ...

Considerando in particolare, a livello accennato, le logiche di marketing per le organizzazioni culturali, si è analizzato come l'evento possa diventare funzionale alle

finalità preposte dal marketing esperienziale e relazionale, per l'alto valore che può assumere a livello di costruzione di capitale sociale e relazioni strategiche con tutti gli *stakeholder*, e per il paradigma di consumo che offre, in termini di occasione di fare un'esperienza, coinvolgente, personalizzata, edificante.

Così con un'impostazione multidisciplinare, si è voluto guardare a questa realtà considerandola da diversi punti di vista e guardandone i riscontri concreti attraverso l'analisi di alcuni casi realizzati.

Si è voluto infatti affrontare l'analisi di un'organizzazione culturale specifica, la François Pinault Foundation a Venezia, nella sua natura di istituto museale e di società per azioni, a livello aziendalistico. L'attività di ricerca per quanto riguarda lo studio di questi casi è stata intrapresa attraverso interviste, svariati incontri e incalzanti contatti con lo staff dell'organizzazione, denotando la tesi di un carattere di effettiva ricerca "sul campo"<sup>1</sup>.

Palazzo Grassi opera da qualche anno nel territorio veneziano, promuovendo attraverso mostre e manifestazioni l'arte contemporanea a livello nazionale e internazionale, con esposizioni delle opere della collezione Pinault.

Palazzo Grassi organizza eventi di diverso tipo e natura, tra cui degli appuntamenti di carattere di approfondimento culturale, come l'"Opera Parla" e gli "Incontri con gli artisti", i quali vengono realizzati nel perseguimento di una strategia culturale specifica, al fine di approfondire i contenuti inerenti alle correnti esposizioni, o ad offrire al pubblico un'occasione di interrogare l'esposizione, attraverso personalità come artisti e curatori. In particolare l'"Opera Parla" è stata ideata per instaurare un'occasione di collaborazione con gli atenei della città di Venezia per attrarre gli studenti e creare un motivo di interazione tra loro. Al fine di fidelizzare la partecipazione del pubblico è stato fissato un appuntamento fisso a cadenza settimanale o mensile, così gli eventi in questi anni hanno seguito un paradigma organizzativo ben definito.

Per ogni evento si è voluto ricostruire quello che è il processo che concerne la sua realizzazione, passando per le fasi dell'ideazione, attivazione, pianificazione, esecuzione e valutazione finale, ed analizzando la loro incidenza in termini economico – finanziari.

Le informazioni inerenti i casi sono state fornite dallo staff organizzativo di Palazzo Grassi, che ha appositamente ricostruito il percorso intrapreso nel portare a termine i progetti. I dettagli relativi ai prospetti economico – finanziari, sono stati invece da noi

---

<sup>1</sup> Tutte le informazioni contenute nella tesi, non hanno valore vincolante, ma sono state esposte per finalità di studio e comprensione di comportamenti specifici, che possano aiutare a comprendere linee teoriche di carattere generale.

predisposti sulla base di considerazioni ipotetiche, ma verosimili, calcolate sulla base di confronti con realtà equivalenti e organizzazioni di eventi.

Questi eventi di carattere pubblico e culturale costituiscono per l'azienda Palazzo Grassi dei costi e degli investimenti (per il materiale tecnico – logistico necessario al loro allestimento), per i quali sono stati costruiti dei prospetti ipotetici di incidenza trimestrale e annuale.

Per quanto riguarda l'“Opera Parla”, questa ammonta per costi diretti esterni a livello trimestrale per euro 2.852,50, mentre annualmente per euro 8.557,50; i costi diretti interni corrispondono invece alle quote di ammortamento degli investimenti per euro 1.217,95, e quindi complessivamente i costi diretti annuali sono 9.775,45 euro. L'ammontare degli investimenti è invece di euro 4.140,00; gli “Incontri con gli artisti” che invece presuppongono una dinamica organizzativa più complessa e onerosa, vengono attuati una volta al mese, ad evento corrispondono a costi diretti esterni per euro 14.114,00 e annualmente (6 eventi) per euro 61.009,00. Per realizzare questi prospetti si è considerata come annualità esemplificativa quella del 2011, anno in cui gli eventi sono nati e durante il quale ne sono stati realizzati sei in tutto.

<b>VALORI DI SINTESI DELLA RENDICONTAZIONE DEGLI EVENTI CULTURALI</b>	
<b>OPERA PARLA</b>	<b>Valore in euro</b>
<b>Costi diretti esterni per trimestre</b>	2.852,50
<b>Costi diretti esterni annuali</b>	8.557,50
<b>Costi diretti interni</b>	1.217,95
<b>Costi diretti annuali</b>	9.775,45
<b>Investimenti</b>	4.140,00
<b>INCONTRI CON GLI ARTISTI</b>	<b>Valore in euro</b>
<b>Costi diretti mensili</b>	14.114,00
<b>Costi diretti annuali</b>	61.009,00

Questi eventi considerati nel loro ammontare a livello di budget, sono stati affermati come sostenibili per le risorse a disposizione di Palazzo Grassi; l'azienda non si è avvalsa di strumentazioni di *reporting* al fine di conseguire la rendicontazione in concomitanza allo



svolgersi organizzativo, e a consuntivo non sono emerse variazioni tali da attuare un processo di riassetto del modello organizzativo.

L'indisponibilità da parte dell'azienda a fornire dati di carattere economico, ha compromesso la capacità della tesi di fornire prospetti effettivamente realizzati nel processo di *reporting* da parte di Palazzo Grassi, vincolando il presente lavoro, ad attenersi all'elaborazione di documenti ipotetici, per quanto verosimili.

Oltre alla sostenibilità economico – finanziaria è stata considerata anche la compatibilità tecnico – logistica, i punti di forza e di debolezza dell'evento, la capacità di coinvolgere gli attori partecipanti.

Come punti di forza principali e condivisi si è visto che Palazzo Grassi poteva puntare sulla già confermata attrattiva delle sue sedi, sul buon capitale relazionale costruito alla radice (con artisti, università, curatori ... ), sulla scelta di coincidenza del giorno gratis per i veneziani con quello di questi appuntamenti culturali.

A fronte di questi e altri vantaggi i progetti si sono confermati in questi anni come vincenti per quanto riguarda la fidelizzazione del pubblico, che si sta dimostrando sempre crescente in termini numerici, ma anche a livello qualitativo per la partecipazione e il dibattito/dialogo che si viene a creare nel tempo dedicato alle domande, e anche per quanto riguarda la valorizzazione dei rapporti con gli altri *stakeholders*.

Il fatto che Palazzo Grassi non si sia mai avvalso di indicatori quali – quantitativi specifici per l'organizzazione di eventi, limita la comprensione di effettivi dati di feedback per quanto riguarda la soddisfazione del pubblico partecipante.

Oltre all'organizzazione di eventi di natura pubblica – culturale sussistono anche eventi organizzati di natura privata; un caso di evento realizzato come frutto della collaborazione con un'azienda privata è “ANDO for VENINI” che ha visto Palazzo Grassi realizzare con Venini S.p.A., azienda leader nel settore di produzione di vetro artistico nel mondo, una serata per la presentazione di un vaso Venini disegnato da Tadao Ando, all'interno del Cubo Ando a Punta della Dogana.

Quella tra Venini e Palazzo Grassi si è risolta come una collaborazione fruttuosa e innovativa a fronte della quale le due società hanno formulato un contratto biennale (2010/2011) che ha impegnato entrambe le parti: Venini ha sponsorizzato Palazzo Grassi, specificatamente per il sostegno degli eventi culturali (come “Opera Parla” e “Incontri con gli artisti”), mentre Palazzo Grassi ha offerto la possibilità di realizzare tre eventi all'interno dei suoi spazi, offrendo il contributo a livello organizzativo e la fornitura dei

sostegni di personale interno (personale di sala, pulizia, guardiania) durante lo svolgimento di questi.

In questo elaborato si è preso in considerazione il primo di questi eventi che è stato realizzato il 31 maggio 2011. Anche in questa occasione, dalla collaborazione con lo staff dell'azienda, si sono raccolte le informazioni necessarie alla comprensione di quest'evento, di natura più corposa e complessa; l'indisponibilità (anche in questo caso) a fornire in dettaglio l'entità delle voci economiche, ci ha spinti all'elaborazioni di ipotesi verosimili<sup>2</sup>.

Le due aziende hanno fatto convergere intenti ed obiettivi differenti verso un unico sforzo collaborativo per la realizzazione di un risultato comune: Palazzo Grassi aveva l'obiettivo di raggiungere un risultato economico che gli avrebbe permesso di alleggerire i costi da sostenere per la realizzazione degli eventi culturali, allo stesso tempo ampliando la funzionalità degli spazi ad utilizzi innovativi e valorizzando la sua immagine tramite una collaborazione preziosa con Venini, il quale, d'altro canto intendeva realizzare un evento in una location prestigiosa, e allo stesso tempo calzante per la presentazione del vaso realizzato da Ando, puntando ad un obiettivo di vendita di metà di circa metà dei pezzi di questo prodotto, in edizione limitata (45 pezzi su 90 e 9 prove d'artista).

Ipotizzando la sponsorizzazione di Venini per un prezzo di 100.000 euro in totale, 50.000 euro per anno (2011/2012), si considera che l'ammontare della sponsorizzazione sarebbe stata in grado di coprire il 69,42% dei costi diretti totali per la realizzazione degli eventi culturali (Opera Parla e Incontri con gli artisti) per un anno; gli obiettivi in termini di fatturato da parte di Venini si calcola fossero di 1.422.000 euro, considerando il prezzo di vendita per il numero di vasi da vendere; gli obiettivi in termini economici da entrambe le parti sono stati conseguiti con successo, in quanto per Venini si è verificato un risultato superiore alle aspettative, per il quale sarebbero stati venduti 60 pezzi dei 90 prodotti. Più le 9 P.d.A., lungo il corso del 2011, conseguendo dei ricavi per euro 1.797.000, con un rispettivo scostamento positivo di 375.000,00.

---

<sup>2</sup> Qualsiasi dato fornito non ha carattere vincolante ma esclusivamente finalità di studio e valore esemplificativo.

<b>RISULTATI ECONOMICI CONSEGUITI DA EVENTO ANDO for VENINI</b>	
<b>Per PALAZZO GRASSI</b>	Valori
<b>Sponsorizzazione Venini per anno</b>	50.000,00
<b>Copertura costi diretti totali di eventi culturali tramite sponsorizzazione Venini</b>	69,42%
<b>Per VENINI</b>	
<b>Ricavi previsionali</b>	1.422.000
<b>Ricavi conseguiti a consuntivo</b>	1.797.000
<b>Scostamento positivo</b>	375.000,00

L'evento "ANDO for VENINI", la cui realizzazione ha presupposto un meccanismo di realizzazione molto complesso per il coinvolgimento di numerosi attori, la collaborazione di due project manager differenti, la partecipazione di una personalità artistica come Tadao Ando, che ha inciso moltissimo sullo svolgersi delle fasi dell'evento, si è configurato infine come un momento che ha messo in moto meccanismi sinergici tra diverse dimensioni valoriali, per i quali architettura, sapere dell'artigianato, design, arte contemporanea hanno dialogato in una prospettiva multi referenziale e trasversale a diverse discipline.

Da quanto fin qui delineato emerge come l'evento sia una formula attrattiva, che può potenzialmente unire la ricerca dalla parte dell'azienda, come quella da parte del pubblico, come sintomo simbolico del nuovo approccio al sapere e alla conoscenza che sviluppa l'individuo, che sarà una forma di ricerca d'esperienza, di coinvolgimento, di appartenenza.

Per quanto riguarda la dinamica economico – finanziaria dell'azienda Palazzo Grassi S.p.A., si è riscontrato una presenza fondamentale della controllante Artis S.A.S. (società di diritto francese, la cui maggioranza delle azioni è detenuta da François Pinault) sia per quanto riguarda l'incidenza delle sponsorizzazioni sul totale dei ricavi, sia per quanto concerne, la creazione delle riserve costituite (conto copertura perdite future e conto aumento futuro capitale sociale), che garantiscono la solidità nel medio – lungo termine dell'azienda. Lo sviluppo della società è facendo ricorso all'autofinanziamento piuttosto che all'esposizione verso terzi.

*Si ringraziano lo staff di Palazzo Grassi S.p.A. e di  
Venini S.p.A., e tutti coloro che si sono dimostrati  
disponibili alla collaborazione per lo sviluppo di  
questo elaborato.*

## BIBLIOGRAFIA

Acerboni F.

*La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali*, in M. Rispoli, G. Brunetti, *Economia e management delle organizzazioni culturali*, Il Mulino, Bologna 2009.

Argano L. et al.

*Gli eventi culturali, ideazione progettazione, marketing, comunicazione*, Franco Angeli, Milano 2005.

Axelsen M.

*Using special events to motivate visitors to attend art galleries*, *Museum Management and Curatorship*, 2006, 21:3.

Bagdadli S.

*Il museo come azienda*, Etas Libri, Milano 2007.

Barbosa B., Quelhas Brito P.

*Do open day events develop art museum audiences?*, *Museum Management and Curatorship*, Vol. 27, February 2012.

Bodo S.

*Il museo relazionale*, Fondazione Giovanni Agnelli, 2000.

Burton C., Scott C.

*Museums: Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, *International Journal of Arts Management*, Volume 5, Number 2, Winter 2003.

Cappetta R., Manzoni B., Salvemini S.

*Value Drivers for Cultural Events: empirical evidence from Italy*, *International Journal of Arts Management*, Volume 12, Number 2, Winter 2010.

Casarin F.

*Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico*, in M. Rispoli e G. Brunetti, *Economia e management delle organizzazioni culturali*, Il Mulino, Bologna 2009.

Cherubini S.

*Gli eventi come nuovo fenomeno socio-economico: un'opportunità per il marketing e la comunicazione*, in S. Cherubini, S. Pattuglia (a cura di), *Comunicare con gli eventi*, Franco Angeli, Milano 2007.

Clair J.,

*La crisi dei musei*, Skira, Milano 2008.

Colbert F.

*Beyond Branding: contemporary marketing challenges for Arts Organizations*, Volume 12, Number 1, Fall 2009.

Colbert F., d'Astous A., Parmentier M.

*Consumer perception of private versus public sponsorship of the arts*, International Journal of Arts Management, Volume 8, Number 1, Fall 2005.

Dainelli F.

*Il sistema di programmazione e controllo del museo*, Franco Angeli, Milano 2007.

Di Cesare F.

*La gestione delle relazioni tra attori nell'industria culturale*, in M. Rispoli e G. (a cura di), *Economia e management delle organizzazioni culturali*, Il Mulino, Bologna 2009.

Donato F., Visser Travagli A.

*Il museo oltre la crisi*, Mondadori Electa, Bologna 2010.

Ferrarese P.

*Il Sistema informativo – gestionale per le aziende di ridotta complessità*, Cafoscarina, Venezia 2006.

Ferrarese P.

*Brevi note di management delle organizzazioni museali*, Cafoscarina, Venezia 2010.

Ferrarese P.

*Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Cafoscarina, Venezia 2012.

Foglio A.

*Il marketing dell'arte: strategia di marketing per artisti, musei, gallerie ...*, Franco Angeli, Milano 2005.

Gabardi E.

*Event Marketing Culturale*, Franco Angeli, Milano 2007.

Gilberti G.

*L'Evento in Strada*, Franco Angeli, Milano 2004.

Gingeras A., Bankowsky J. (a cura di)

*Where are we going*, Skira, Milano 2006.

Kotler N., Kotler P.

*Marketing dei musei*, Einaudi, Torino 2004.

Marini Clarelli M.V.

*Che cos'è un museo*, Le bussole Carocci, 2005.

Muglia A.

*Dai pittori ai collezionisti, I 100 più potenti dell'arte*, Il corriere della sera, 17 ottobre 2006.

Paoli P.

*Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali*, Franco Angeli, Milano 2006.

Pattuglia S.

*L'evento sugli eventi: le nuove frontiere della comunicazione relazionale*, in S. Cherubini, S. Pattuglia (a cura di), *Comunicare con gli eventi*, Franco Angeli, Milano 2007.

Petkus J.E.

*Enhancing the applications of experiential marketing in the arts*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing Volume 9, Number 1, 2002.

Pirani F.

*Che cos'è una mostra d'arte*, Le Bussole Carocci, Roma 2010.

Poli F.

*Il sistema dell'arte contemporanea*, Laterza, Milano 2007.

Polveroni A.

*This is contemporary! Come cambiano i musei d'arte contemporanea.*, Franco Angeli, Milano 2007.

Rouche M.

*Mega - events, Culture and Modernity: Expos and the origins of public culture*, The International Journal of Cultural Policy, Volume 5, Number 1, 1998.

Santesso E., Sostero U.

*Il bilancio – Principi generali, struttura e regole di valutazione*, Il sole 24 Ore, Milano, 2006.



Slater A.

*'Escaping to the gallery' understanding the motivations of visitors to galleries,* International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 13 December 2006.

Troilo G.

*Postmodernità, consumo e marketing dei beni artistici e culturali,* Micro & Macro Marketing, a. XI, n. 1, aprile 2002.

## SITOGRAFIA

- [www.aedon.it](http://www.aedon.it)
- [www.arteconomy24.ilsole24ore.com](http://www.arteconomy24.ilsole24ore.com)
- [www.artreview100.com](http://www.artreview100.com)
- [www.comune.venezia.it](http://www.comune.venezia.it)
- [www.corriere.it](http://www.corriere.it)
- [www.endar.it](http://www.endar.it)
- [www.exibart.com](http://www.exibart.com)
- [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)
- [www.guggenheim.org](http://www.guggenheim.org)
- [www.ilgiornaledellarte.com](http://www.ilgiornaledellarte.com)
- [www.lucioargano.it](http://www.lucioargano.it)
- [www.nexaweb.it](http://www.nexaweb.it)
- [www.palazzograssi.it](http://www.palazzograssi.it)
- [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)
- [www.unive.it](http://www.unive.it)
- [www.veneto.beniculturali.it](http://www.veneto.beniculturali.it)
- [www.venini.it](http://www.venini.it)