

Event Management

Competenze manageriali e organizzative per la gestione di problemi complessi

Festival & network della cultura Strategie per lo sviluppo locale

Francesco Izzo

Seconda Università degli Studi di Napoli

Gli obiettivi della ricerca > 1

Gli eventi sono da molto tempo considerati uno strumento efficace per lo sviluppo economico di un territorio.

Tuttavia, nella maggior parte dei casi analizzati in letteratura, la valutazione degli effetti è stata effettuata quasi esclusivamente nella prospettiva dell'impatto economico.

Minore attenzione è stata dedicata all'analisi del processo di sviluppo locale 'innescato' dalla partecipazione all'evento e delle relazioni che si generano fra i differenti attori che co-producono l'evento.

Gli obiettivi della ricerca > 2

In particolare, la ricerca in corso si pone l'obiettivo di approfondire le dinamiche di generazione e di sviluppo della rete di attori che gestisce un evento culturale e dei legami fra la rete organizzativa e le reti esterne.

I primi risultati raggiunti sembrano confermare:

(1) che il modello di struttura relazionale condiziona lo sviluppo nel tempo dell'evento;

(2) che un approccio *network-based* consente agli *event manager* di disporre di una comprensione migliore della trama di relazioni che congiunge la rete organizzativa agli stakeholder-chiave e alla comunità locale;

(3) che la dotazione di competenze relazionali è determinante per il successo di un evento e per innescare effetti positivi sullo sviluppo locale.

Festival, network & sviluppo locale



Il network che risulta da/contribuisce al festival è **un'entità a sé** che può esistere prima e dopo l'evento e divenire un **catalizzatore per lo sviluppo locale**

Festival, network & sviluppo locale



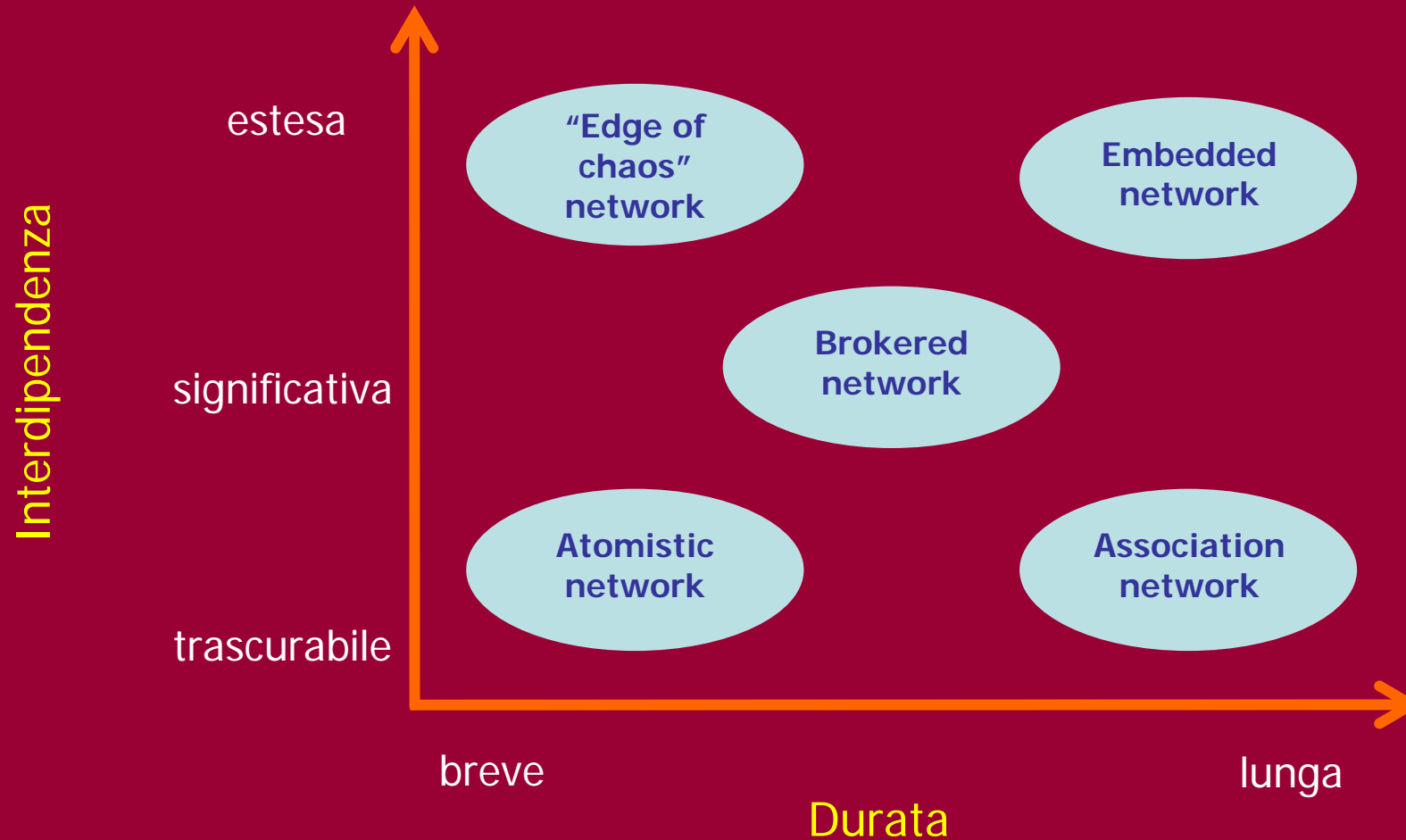
Metodologia della ricerca

La ricerca, per le sue finalità esplorative, ha adottato il metodo del *multiple case study*, analizzando gli elementi strutturali e le dinamiche relazionali di tre festival culturali in Italia, selezionati per le loro caratteristiche esemplari, il percorso compiuto e il grado di visibilità raggiunto:

il festival della letteratura di Mantova;
il festival della filosofia di Carpi, Modena e Sassuolo;
il festival della scienza di Genova.

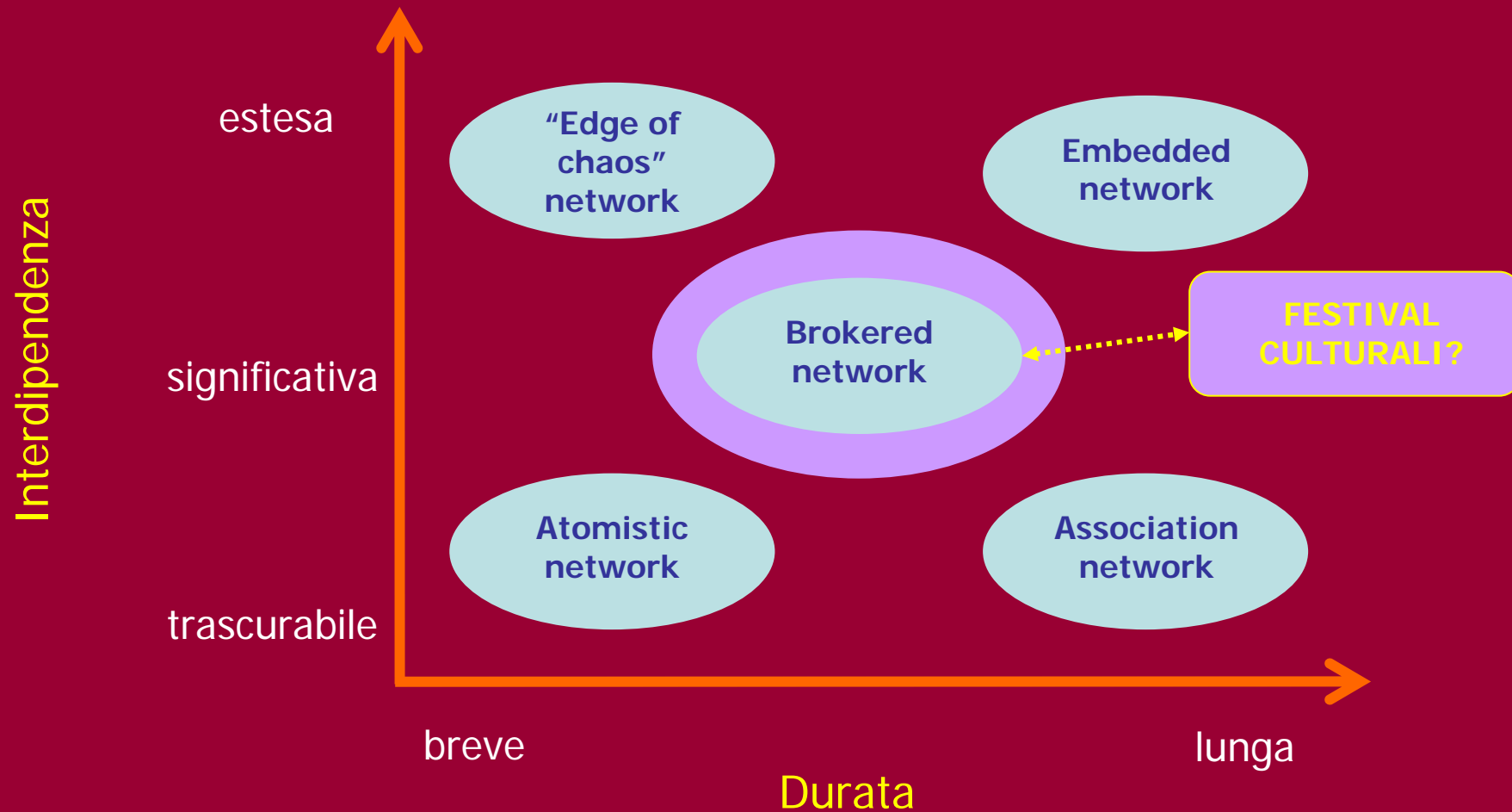
Sono stati intervistati, seguendo una traccia semi-strutturata, i tre *process-owner* e sono in corso le interviste a un campione ristretto di *network members*.

Modelli concettuali di network



Fonte: Heracleous, 2003; Mackellar, 2005

Modelli concettuali di network & eventi



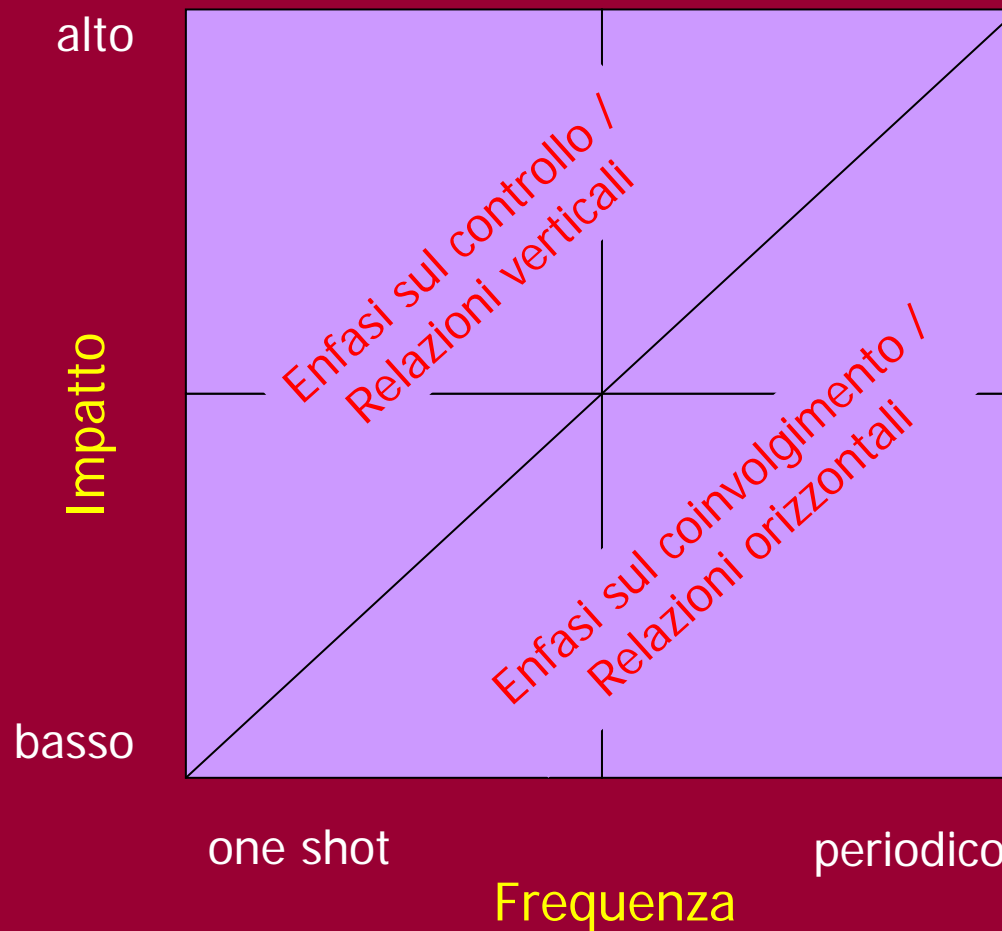
Fonte: Heracleous, 2003; Mackellar, 2005

Gli effetti degli eventi sulle relazioni nel network

alto	Impatto	GIOCHI OLIMPICI AMERICA'S CUP EXPO	CANNES FILM FESTIVAL BIENNALE DI VENEZIA TORNEO DI WIMBLEDON
		MTV MUSIC AWARDS FINALE CHAMPIONS LEAGUE	CARNEVALE DI VENEZIA UMBRIA JAZZ FESTIVAL FESTIVAL CULTURALI
basso		one shot	periodico
		Frequenza	

Fonte: Bonetti & Simoni, 2004

Gli effetti degli eventi sulle relazioni nel network



Fonte: Bonetti & Simoni, 2004

Network & eventi: elementi di analisi

Attraverso le interviste personali condotte sono stati esplorati i campi (1) della dimensione organizzativa; (2) delle attività e degli attori coinvolti nelle differenti fasi del festival; (3) dell'impatto sul territorio in termini non solo economici, ma di sviluppo di competenze e di promozione culturale della comunità locale.

Network & eventi: elementi di analisi

Attraverso le interviste personali condotte sono stati esplorati i campi (1) della dimensione organizzativa; (2) delle attività e degli attori coinvolti nelle differenti fasi del festival; (3) dell'impatto sul territorio in termini non solo economici, ma di sviluppo di competenze e di promozione culturale della comunità locale.

In particolare, però, è stata posta enfasi sulla natura delle relazioni fra gli attori coinvolti nell'organizzazione e nella gestione del festival in termini di:

- identificazione degli attori e dei nodi del network;
- posizione e status degli attori e dei nodi della rete;
- canali di comunicazione e di informazione;
- evoluzione nel tempo del network;
- densità e caratteri delle relazioni fra gli attori della rete.

I tre casi di successo



Festival Letteratura
di Mantova



Festival *filosofia*
di Modena, Carpi e
Sassuolo



Festival della Scienza
di Genova

Key features a confronto

	Festivaletteratura Mantova	Festival <i>filosofia</i> Modena, Carpi e Sassuolo	Festival della Scienza Genova
Dimensioni (n. visitatori)	Grande	Medio-grande	Grande
Area geografica	Urbana/Comunale	Inter-comunale	Urbana/Comunale
Format / Temi	Letteratura (senza indicazione tema specifico ogni anno)	Filosofia (<i>con</i> indicazione tema specifico ogni anno)	Scienza e tecnologia (senza indicazione tema specifico ogni anno)
Origine idea	Privata	Pubblica & privata	Privata
Organising Driver	Privato & pubblico	Privato & pubblico	Privato & pubblico
Key Management Group	Comitato organizzatore	Fondazione S. Carlo	"Codice" & CNR (ex IFNM)
Obiettivi principali	Sviluppo territorio, benefici culturali residenti e visitatori	Sviluppo territorio, benefici culturali residenti e visitatori, riconsegnare un ruolo di primo piano alla filosofia	Sviluppo territorio, benefici culturali residenti e visitatori, ritorno economico partner, proporre un nuovo modo di fare divulgazione

Ovvero...

“Dritti all’originale”

- ▶ La chiave del successo di Mantova consiste **nell’incontro diretto**, quasi “intimo” con gli autori. Il festival **annulla le distanze tra il pubblico e gli scrittori**, consentendo loro di comunicare in maniera diretta e **non convenzionale**.

“La mattina vado a fare colazione e c’è sempre qualcuno che si avvicina per fare quattro chiacchiere. Poi ti giri e dietro c’è Samarago. Gli domandi ‘Sei d’accordo?’ e così ti ritrovi a discutere con un Nobel”
(Carlo Lucarelli, scrittore)

Festivaletteratura di Mantova

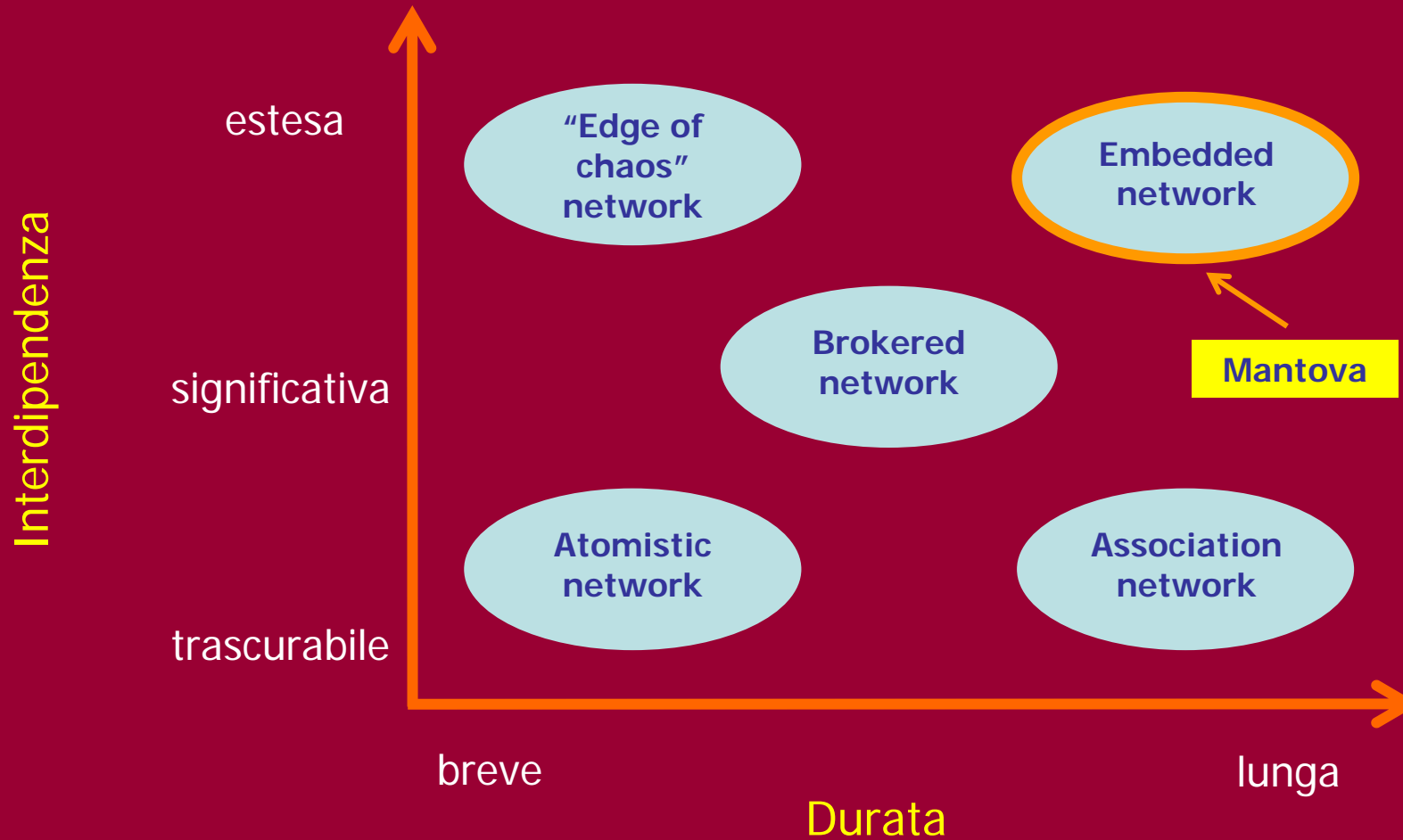
- ▶ Il festival nasce dall'idea di **otto amici** animati dal desiderio di risvegliare la loro città dal "torpore provinciale" che l'avvolgeva. Per realizzare il loro sogno chiesero, e ottennero, il **sostegno dell'intera città**.

L'antefatto: "Il 4 luglio 1996 otto amici convocarono i mantovani con un annuncio sul giornale: 'Abbiamo un'idea per la città'. Si presentarono in 400 e si diede avvio all'avventura"

Il modello: il Festival gallese di Hay-on-Wye

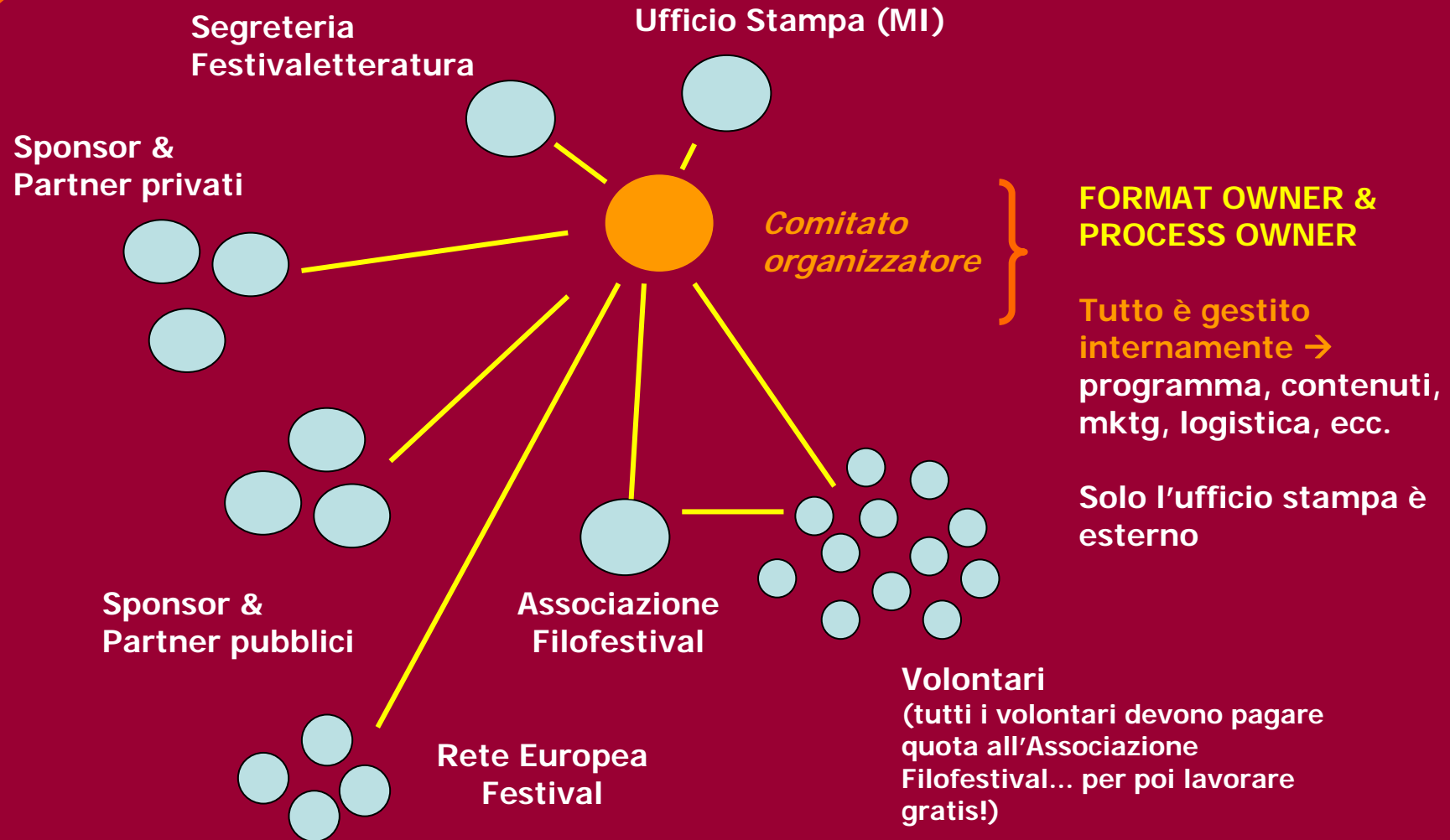
- ▶ La prima edizione (1996) è stata organizzata con 550 ml di lire raccolti da una miriade di imprenditori locali → fu un successo enorme e inaspettato
- ▶ Il **Comitato promotore originario** > **8 amici fondatori**
- ▶ Il **Comitato promotore attuale** > **gli stessi 8 amici fondatori**

Festivaletteratura di Mantova/ il network



Festivaletteratura di Mantova/ il network

I principali nodi



Festivaletteratura di Mantova/ il network

Organizzazione network & natura legami

- ▶ La **nascita** del festival è stata possibile grazie a legami **personali** e di **fiducia**. Molti degli otto amici promotori si conoscevano dall'infanzia.
- ▶ Ancora oggi la maggior parte del festival poggia su **legami personali e di fiducia**.
Il comitato è rimasto lo stesso. Nella segreteria lavorano parenti/amici del comitato promotore oppure ragazzi che in passato si sono segnalati e hanno acquisito competenze lavorando come volontari.
- ▶ Nel Comitato Promotore coincidono i ruoli di **FORMAT OWNER** e **PROCESS OWNER**.
- ▶ Nell'ambito del Comitato Promotore negli anni è **umentata la specializzazione dei compiti**, inizialmente inesistente.

Festivaletteratura di Mantova/ il network

Organizzazione network & natura legami

- ▶ La **struttura** è **molto leggera**: solo 6/7 impiegati fissi nella segreteria + gli 8 promotori. Aiuto di stagisti e volontari avvicinandosi al festival.
- ▶ Cruciale il ruolo dei **volontari (fino a 700 nel corso della manifestazione)**: da sempre l'anima del festival, rendono possibili attività che altrimenti richiederebbero risorse molto più ingenti.
- ▶ **Radicamento molto forte nel territorio**: i promotori e i (pochi) impiegati stabili sono di Mantova. La manifestazione ha avuto origine grazie al sostegno di una miriade di piccoli imprenditori locali. Tuttora, benché il successo abbia richiamato partner e sponsor nazionali molto importanti, appare rilevante l'appoggio degli sponsor e dei fornitori locali.
- ▶ Il comitato promotore non ha scopo di lucro. Tutto viene reinvestito nel Festival. Quando questo non si svolgerà più, eventuali risorse verranno devolute, per statuto, in beneficenza.

Festivaletteratura di Mantova/ impatto sul territorio

Alcuni dei principali effetti del territorio

Aspetto Economico

Aumento flussi diretti connessi a ristorazione, bar & alberghi (pieni ogni anno)

Sviluppo attività fornitori locali

Sviluppo attività imprenditoriali connesse anche al festival (es. forte aumento B&B)

Festivaletteratura di Mantova/ impatto sul territorio

Alcuni dei principali effetti del territorio

Aspetto Ambientale

Attività di recupero del centro storico e della zona del lago

Ri-funzionalizzazione degli spazi urbani, ridefinizione percorsi

Migliori collegamenti

Riscoperta, riqualificazione e apertura al pubblico aree precedentemente chiuse / chiusura spazi in passato aperti (per esempio, divieto transito alle auto o parcheggio in molte zone centrali)

Festivaletteratura di Mantova/ impatto sul territorio

Alcuni dei principali effetti del territorio

Aspetto Sociale

Aumento skill e competenze; inestimabile esperienza formativa per i volontari

Nascita associazioni sul territorio su proposta di ragazzi che hanno lavorato come volontari

Costruzione di una forte identità culturale, rafforzamento capitale sociale (Es.: grande successo progetto "Qui comincia la lettura", promosso nell'arco dell'intero anno)

Festival *filosofia* di Modena, Carpi e Sassuolo

Ovvero...



“Pensieri che riempiono le piazze”

- ▶ Il successo della manifestazione deriva dalla capacità di **cogliere un'esigenza diffusa, quella di interrogarsi**, di porsi domande, **restituendo alla filosofia il ruolo** che le è proprio nella **scena pubblica** e utilizzando un **linguaggio ordinario**.

“Il festival deve pensare il presente. Di qui il logo con le virgolette, il discorso diretto di chi parla e prende una responsabilità verso il proprio presente”

“Le tematiche sono espresse in linguaggio ordinario sapendo che sono i temi dell'ordinario e del presente quelli che la filosofia pensa”

(Michelina Borsari, direttore Festival *filosofia*)

Festival *filosofia* di Modena, Carpi e Sassuolo

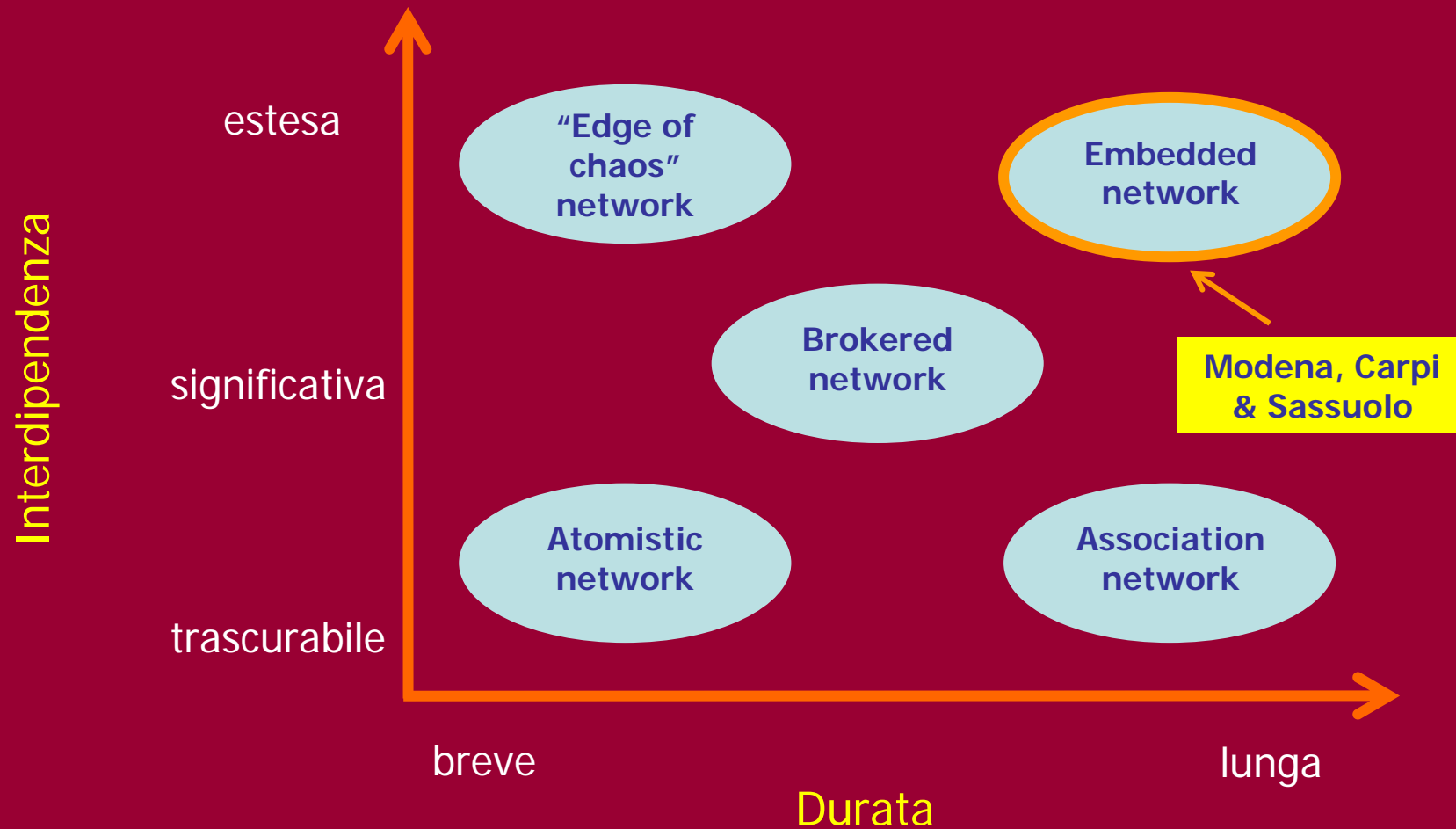
- ▶ Il festival nasce nel 1999 dall'idea dell'assessore alla cultura della provincia di Modena (originario di Carpi) che si rivolge alla Fondazione Collegio San Carlo per realizzarla.

Importante collaborazione pubblico-privato

Il modello: il festival della letteratura di Mantova (idea)

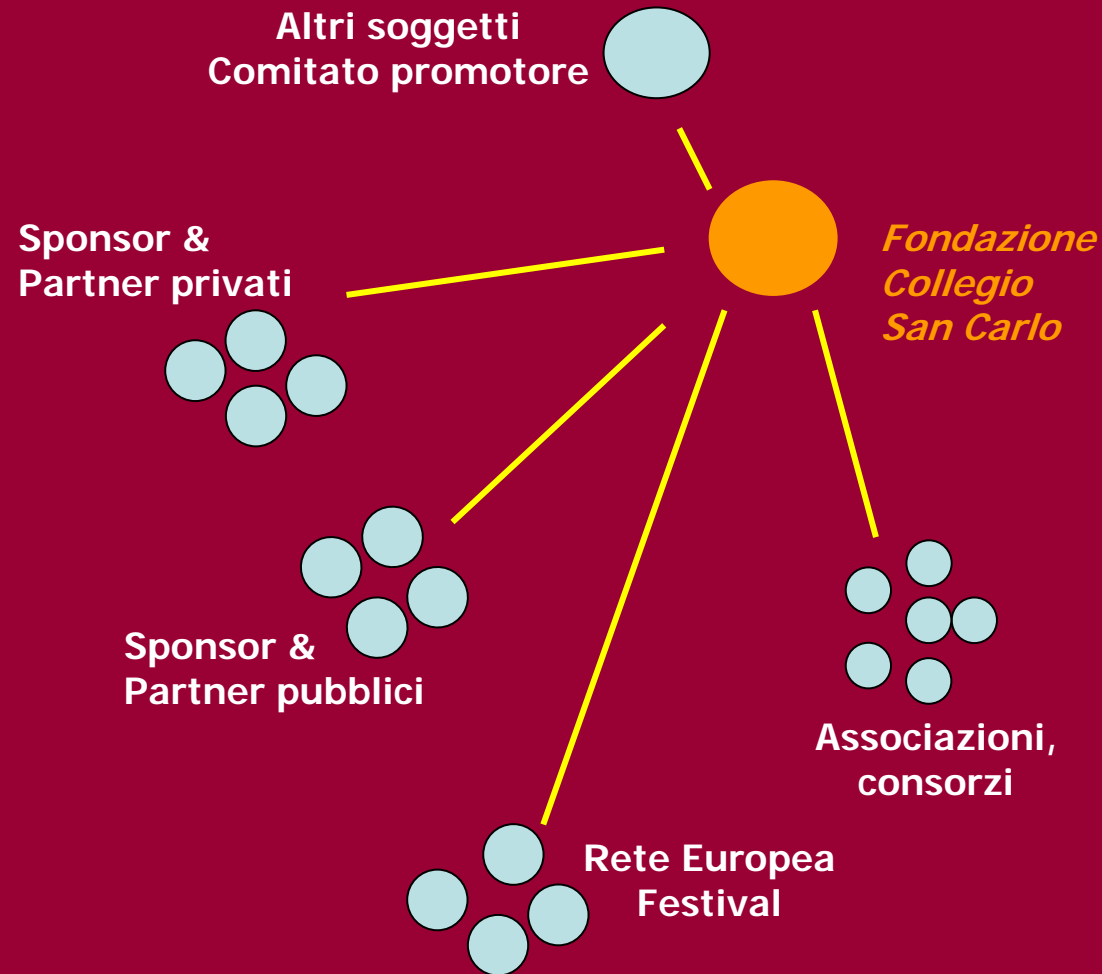
- ▶ E' stato necessario un intero anno di progettazione + un altro anno per l'organizzazione della prima edizione (2001)
- ▶ Il Comitato promotore originario > pubblico-privato (i 3 comuni, la provincia, la regione, la Fondazione Collegio San Carlo e la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena)
- ▶ Il Comitato promotore attuale > lo stesso

Festival *filosofia* / il network



Festival *filosofia* / il network

▶ I principali nodi



FORMAT OWNER & PROCESS OWNER

Parte filosofica = Tutto è gestito internamente → programma, contenuti, mktg, realizzazione.

Parte di contorno = Ricerca, coordinamento e supervisione interna. Realizzazione affidata agli altri enti pubblici e privati.

Agisce come una piattaforma che "attiva" le altre e le unisce

Festival *filosofia* / il network

Organizzazione network & natura legami

- ▶ La **nascita** del festival è avvenuta grazie a legami **personali** e di **fiducia**. La prima edizione resa possibile perché per la Fondazione sono passati alcuni dei maggiori pensatori contemporanei. Michelina Borsari (direttrice) lavora alla fondazione da 25 anni nei quali ha potuto conoscerli tutti personalmente. Ancora, l' assessore di Carpi era stato suo allievo; quello di Sassuolo suo compagno di banco al liceo. E' stata a sua volta allieva di Tullio Gregory che cura la "cucina filosofica".
- ▶ Il festival viene realizzato dalla stessa segreteria che gestisce le ordinarie attività della Fondazione Collegio San Carlo. **Decisioni, responsabilità e coordinamento sono accentrate al vertice** (Borsari).
- ▶ Struttura molto leggera, 7 persone in tutto. **Stesso gruppo** dalla nascita del Festival (è cambiata solo una persona). Aiuto part-time dei dottorandi della fondazione. Negli anni c'è stata una **specializzazione dei compiti**, inizialmente inesistente.

Festival *filosofia* / il network

Organizzazione network & natura legami

► Radicamento molto forte nel territorio:

I promotori e i (pochi) impiegati stabili sono di Modena.

La manifestazione è resa possibile dall'azione corale delle imprese private e degli enti pubblici locali, coordinati dalla Fondazione San Carlo.

Anche se il successo ha richiamato partner e sponsor nazionali molto importanti, è fondamentale l'appoggio degli sponsor e dei fornitori locali.

→ Il festival è un "progetto partecipato" e la logica è quella del DISTRETTO CULTURALE

→ Favorito dalla tradizione associazionistica del territorio

"Il festival è un collettore e un moltiplicatore delle energie territoriali. E' stato possibile grazie alla tradizione associativa del territorio e all'esistenza di servizi efficienti che noi abbiamo contribuito a connettere"
(M. Borsari)

Festival *filosofia* / impatto sul territorio

Alcuni dei principali effetti del territorio

Aspetto Economico

Aumento flussi diretti connessi a ristorazione, bar & alberghi

Sviluppo attività fornitori locali

Miglioramento qualità strutture e servizi offerti dalle attività imprenditoriali locali (con benefici per tutto l'anno)

Festival *filosofia* / impatto sul territorio

Alcuni dei principali effetti del territorio

Aspetto Ambientale

Attività di recupero del centro storico e ri-funzionalizzazione degli spazi urbani (il successo del festival ha spinto Carpi e Sassuolo a ristrutturare delle piazze), modificazioni urbanistiche.

Ridefinizione percorsi mezzi pubblici, introduzione nuova linea filobus.

Riscoperta, riqualificazione e apertura al pubblico aree precedentemente chiuse / chiusura spazi precedentemente aperti.

Collegamenti fibre ottiche → aggiunto un nodo alla Fondazione, hanno collegato Via Roma, interconnesso i tre comuni.

Attivazione del wi-fi in piazza ("piazze telematiche") e spinta verso il nodo dei ristoratori e albergatori a muoversi nella medesima direzione.

Ridefinizione delle "mappe culturali" della città, con i luoghi dove si crea cultura *oggi*.

Festival *filosofia* / impatto sul territorio

Alcuni dei principali effetti del territorio

Aspetto Sociale

Aumento skill e competenze

Rafforzamento capitale sociale e identità culturale

Nascita associazioni collegate al festival

Festival della Scienza di Genova

Ovvero...



“La divulgazione intelligente alla portata di tutti”

- ▶ Si propone come un nuovo modo di fare divulgazione con un approccio basato sull'**interattività**, la **trasversalità** degli eventi e degli argomenti e un **linguaggio** capace di veicolare la scienza a tutti: grande pubblico, bambini e ragazzi, specialisti ed appassionati.

Festival della Scienza di Genova

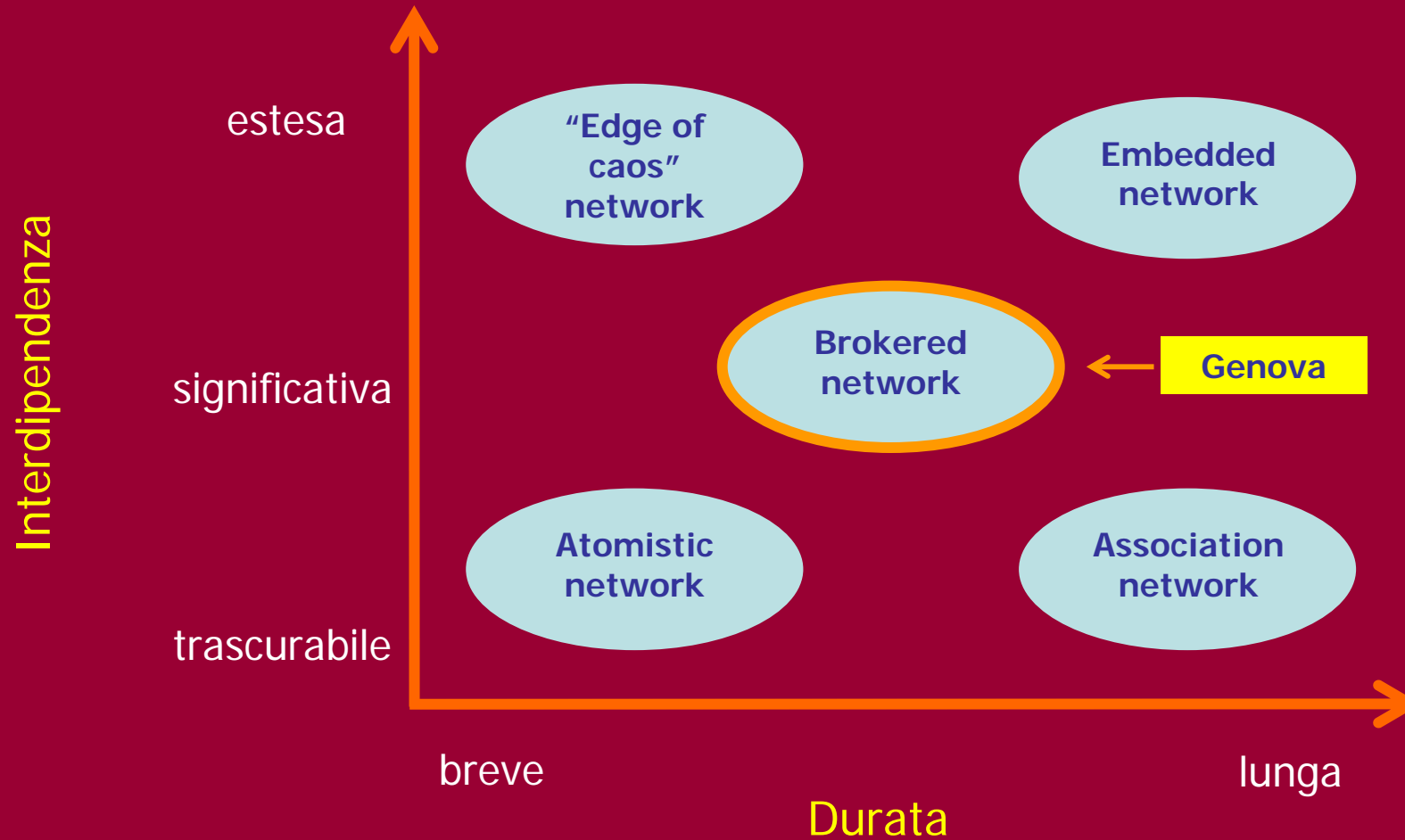
- ▶ Il festival nasce da una **convergenza di interessi**: l'idea di Vittorio Bo (a capo della società *Codice. Idee per la cultura*), sostenuta dall'allora sindaco di Genova e da Manuela Arata (INFM)

L'antefatto: "Se hanno successo la letteratura e persino la filosofia, perché non la scienza che è più maneggevole e sperimentabile?"
(Vittorio Bo)

Il modello: il Festival di Edinburgo

- ▶ Il **Comitato promotore originario** > 2 soci fondatori: Codice + INFM
- ▶ Il **Comitato promotore attuale** > 14 soci sia pubblici (comune, provincia, regione, CNR, ...) sia privati (Codice, Costa Edutainment, ...)

Festival della Scienza di Genova/ il network



Festival della Scienza di Genova/ il network

I principali nodi

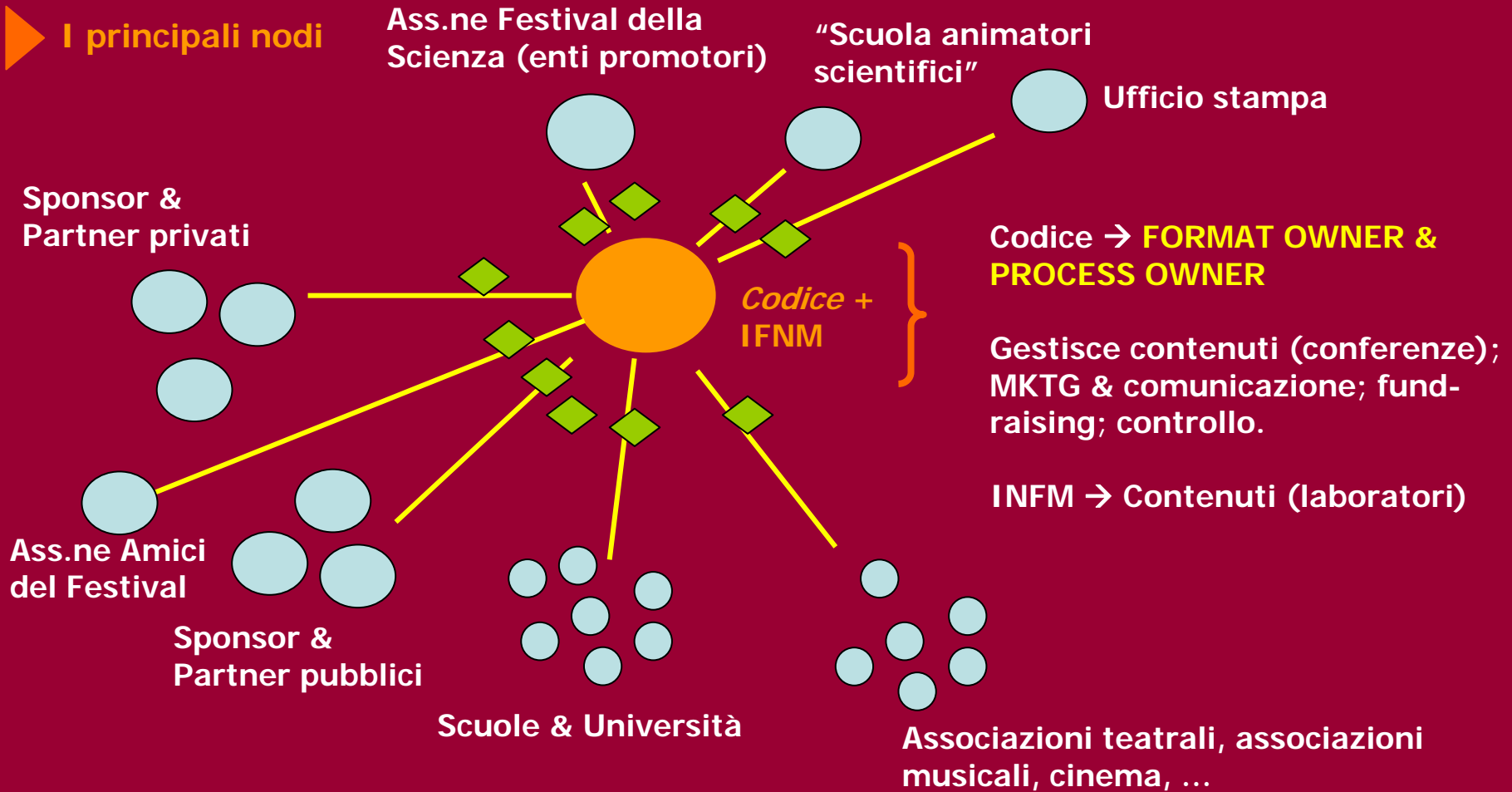


Figure intermedie > Responsabili (Convegni, Mostre scientifiche, Mostre arte & scienza, Spettacoli), Project Manager, Gestione Affari Istituzionali, Rapporti con le scuole, ecc.

Festival della Scienza di Genova/ il network

Organizzazione network & natura legami

- ▶ La **nascita** del festival è stata possibile grazie a legami **personali** e di **fiducia** (Bo, per dieci anni ad di Einaudi, conosceva già Arata e direttamente i responsabili di importanti sponsor, es. Ad Telecom).
- ▶ Oggi però il festival si basa su **legami contrattualizzati** e **formali**.
- ▶ Ruolo chiave del **nucleo centrale** (Codice + INFM, paragonabile a quello dell'impresa focale *à la* Lomi e Lorenzoni) che dirige e coordina l'intero network. Codice è il **FORMAT OWNER** e il **PROCESS OWNER**.
- ▶ **Forte specializzazione** delle **competenze** e dei **compiti**.
- ▶ Importante ruolo della **linea intermedia** verso la quale sono delegate le responsabilità in funzione delle specifiche competenze. Rappresentano **PROCESS OWNER** per singoli segmenti del processo complessivo.

Festival della Scienza di Genova/ il network

► Radicamento 'medio' del festival nel territorio.

Il Festival nasce e si sviluppa a Genova, ma Bo (direttore artistico) vive prevalentemente a Torino. Codice, una società privata che gestisce molte altre manifestazioni ed eventi in varie città italiane, ha sede legale a Torino (ma dal 2004 ha aperto una sede anche a Genova).

E' rilevante l'incidenza di partner/sponsor "nazionali" e non prettamente locali. Il festival ha potuto contare da subito su risorse significative provenienti da grandi imprese nazionali

**"Quella del Festival è un'attività che non necessita di un radicamento totale dell'organizzazione"
(Vittorio Bo)**

Festival della Scienza di Genova/ impatto sul territorio

Alcuni dei principali effetti del territorio

Aspetto Economico

Aumento flussi diretti connessi a ristorazione

Aumento flussi diretti connessi a pernottamenti (ultimo anno +24% pernottamenti. Il 25% dei visitatori non è di Genova)

Sviluppo attività fornitori locali (servizi, tecnologie, ... +1,2 mld ultimo anno)

Festival della Scienza di Genova/ impatto sul territorio

Alcuni dei principali effetti del territorio

Aspetto Ambientale

Attività di recupero del centro storico

Migliori collegamenti con differenti aree della città ("ri-funzionalizzazione") tutto l'anno

Riqualificazione e apertura al pubblico aree precedentemente chiuse

Festival della Scienza di Genova/ impatto sul territorio

Alcuni dei principali effetti del territorio

Aspetto Sociale

Aumento skill e competenze

Nascita associazioni locali (es. "Amici del Festival") che autonomamente promuovono attività culturali tutto l'anno

Creazione di una atmosfera particolarmente fertile verso scienza e tecnologia

(non è solo grazie al festival, ma probabilmente anche in virtù del fermento che ha creato: Genova, ad esempio, si sta dotando di strutture scientifiche all'avanguardia, c'è il progetto del polo tecnologico,... A Savona, invece, si è registrato un aumento delle iscrizioni a facoltà scientifiche)

Festival & network della cultura

I fattori di successo dall'analisi percettiva degli event network orchestrator

Capacità di leadership

Legami di fiducia in small network

Strategia deliberata + emergente

Thinking + making

Strategia multitarget: focus 'ristretto' ma trasversale

Capacità di relazioni con la comunità e i policy maker

Rapidità del decision making

Scelta efficace del timing

Strumenti di comunicazione diretta

Alto tasso di loyalty

Festival, network & complessità

Le dimensioni di analisi

Eterogeneità e molteplicità degli attori

Variabilità del grado di densità (*connectedness of network*)

Eterarchia della rete > non unica posizione centrale

Clustering > presenza di nodi e sub-reti con finalità non convergenti

Varietà dei ruoli all'interno del network > star / bridge / nodi periferici

Organizzazione di un festival come sistema complesso?

Indeterminismo > impossibile conoscere il comportamento del SC pur conoscendo le funzioni degli elementi che lo compongono?

Presenza di cicli di feedback > le relazioni fra gli elementi più importanti dei caratteri di ciascuno; i cicli influenzano il comportamento del SC

Natura distribuita > proprietà e funzioni del SC non precisamente localizzate, con ridondanze e overlap.

Emergenza e auto-organizzazione > nuovi livelli gerarchici emergono quando occorre ridurre la complessità, poi il SC evolve aumentando la sua complessità fino al successivo processo di auto-organizzazione.

Resistenza agli shock? Self-similarity? Limiti alla scomposizione in elementi funzionali?

Festival & network della cultura

«Serve un'anima particolare, e quella del festival risiede nelle persone che ci sono dietro. Altrove contano più i denari; qui l'organizzazione»

Michelina Borsari, direttrice del Festivalfilosofia