



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Gestione dei Beni e delle
Attività Culturali

Tesi di Laurea

**L'ARTE COME STRUMENTO
CULTURALE E IMPRENDITORIALE
IL CASO STUDIO DI
TUBAÌ – SINCE 1982**

Relatore

Ch. Prof. Federico Pupo

Correlatore

Ch. Prof. Michele Tamma

Laureanda

Chiara Toubai Babazadeh
Matricola 870318

Anno Accademico

2023 / 2024

Indice

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1	3
L'ARTE E LE SUE FUNZIONI	3
1.1 La bellezza e l'arte	3
1.2 Differenti discipline abbracciano il concetto di arte	6
1.3 L'espressione creativa e comunicativa dell'arte	13
1.4 Il ruolo dell'arte nella società.....	16
1.4.1 L'arte come manifesto.....	17
1.4.2 L'arte come strumento di sensibilizzazione	22
1.4.3 L'arte per il benessere della salute mentale.....	29
CAPITOLO 2	35
REALIZZAZIONE DI UN EVENTO CULTURALE	35
2.1 La cultura dal punto di vista economico	35
2.2 L'organizzazione culturale	39
2.3 Le fasi per realizzare un progetto artistico-culturale.....	42
2.3.1 Ideazione.....	47
2.3.2 Attivazione e pianificazione	51
2.3.3 Esecuzione e completamento	55
2.3.4 Valutazione.....	57
CAPITOLO 3	59
IL CASO STUDIO: TUBAÌ – SINCE 1982	59
3.1 La storia dell'azienda	59
3.1.2 Il fattore comunicazione e la continua formazione	63
3.2 Gli eventi culturali realizzati da Tubai	67
3.3 Realizzazione dell'evento: <i>Orizzonti. Iran: storie, tradizioni e musica</i>	75

3.3.1 Il <i>concept</i> curatoriale	75
3.3.2 Lo spazio espositivo	81
3.3.3 Gli artisti e le opere scelte	81
3.3.4 La promozione dell'evento e i <i>feedback</i>	83
3.3.4 Il Budget	88
CONCLUSIONE	95
BIBLIOGRAFIA	97
SITOGRAFIA	101

INTRODUZIONE

L'arte è una delle espressioni più antiche e potenti della creatività umana che fin dalle sue origini ha rappresentato non solo l'estetica e la bellezza, ma ha anche svolto una funzione fondamentale nella comunicazione di idee, nei valori e nelle emozioni all'interno delle diverse culture.

Questo elaborato esplora il concetto di arte e il suo ruolo nella società, analizzando come esso si sia evoluto nel tempo grazie allo sviluppo del pensiero di alcuni filosofi come Platone, Aristotele, Hegel, con una focalizzazione alla sua dimensione culturale, sociale e, grazie a Bourdieu, anche economica. Inoltre, si pone l'attenzione sull'aspetto di organizzazione, realizzazione e controllo dei progetti culturali ed infine vi si sofferma sugli *step* concreti che portano alla realizzazione di un evento artistico.

Nel primo capitolo, si affronta il concetto di bellezza la sua evoluzione storica, partendo dall'analisi dei filosofi greci, poi viene esaminata l'importanza dell'arte nelle diverse discipline (come la sociologia, l'estetica, ecc..) con particolare attenzione al ruolo dell'arte come mezzo di espressione creativa, comunicativa e strumento di sensibilizzazione.

Il secondo capitolo si concentra maggiormente sull'organizzazione degli eventi culturali. Viene esplorato come l'arte e la cultura siano state inserite in dinamiche economiche contemporanee, diventano, oltre che strumenti di comunicazione, anche risorse strategiche per lo sviluppo economico-sociale delle aziende. Si evidenziano poi i processi di ideazione, pianificazione, esecuzione e valutazione, e l'importanza della filiera produttiva nel settore culturale.

Per concludere, nel terzo capitolo l'attenzione è posta sul processo di progettazione culturale e sugli aspetti strategici e più pratici legati alla realizzazione di un progetto artistico-culturale nell'azienda *Tubai – since 1982*.

Viene presentato il caso studio, in cui si approfondisce come un'azienda possa integrare attività culturali nella propria attività commerciale, presentando le varie fasi e analizzando il budget dell'evento culturale “*Orizzonti. Iran: storia, tradizioni e musica*” realizzato nella galleria d'arte di Limena (PD).

Questa ricerca vuole fornire approfondimenti sulle opportunità nell'incorporare l'arte nelle strategie aziendali, promuovendo una maggiore integrazione tra espressione artistica e attività imprenditoriale nel contesto contemporaneo.

CAPITOLO 1

L'ARTE E LE SUE FUNZIONI

1.1 La bellezza e l'arte

“Ponete la bellezza nella percezione dei rapporti e otterrete la storia dei suoi progressi dalla nascita del mondo fino ad oggi; scegliete come carattere differenziale del bello in generale un'altra qualità di piacere, e la vostra opzione si troverà di colpo concentrata in un punto dello spazio e del tempo. La percezione dei rapporti è dunque il fondamento del bello¹.”

D. Diderot

Che cos'è la “bellezza”? Sicuramente è una domanda che ricorre spesso ed è un concetto che ha posto grandi interrogativi a molte civiltà in diversi periodi della storia. La bellezza è una nozione che risuona da sempre nell'umanità e rievoca riflessioni, emozioni e continui dibattiti.

La parola “bello” ha iniziato a svilupparsi nell'epoca classica² e veniva utilizzato come aggettivo positivo per descrivere aspetti estetici e piacevoli qualità.

Il primo ad imbattersi nel concetto del “bello” è stato uno dei più grandi pensatori greci dell'antichità: *Aristotele* (384-83 – 322 a.C.). Egli lo definisce come l'ottenimento della perfezione che risiede nel fine (*télos*), in quanto riesce a realizzare del tutto la sua forma.

Per il filosofo, un'opera poteva essere definita “bella” solo se questa era in grado di

¹ D. DIDEROT, Bello, L'estetica dell'Encyclopédie, a cura di M. Modica, Editori Riuniti, pp. 124-125.

² Epoca classica: inizia con la Battaglia di Salamina nel 480 a.C. e finisce con la morte di Alessandro Magno nel 323 a.C.

promuovere e suscitare una catarsi³ nei suoi spettatori, cioè la bellezza doveva creare un senso di purificazione delle idee e dell'anima, e tutto questo avveniva all'interno della tragedia: un componimento drammatico in cui sono raccontate vicende ricche di pathos che si concludono in maniera dolorosa e sanguinosa.

Platone (428 o 425 – 347 a.C.⁴), filosofo che è stato maestro di Aristotele, si è soffermato sull'idea di "bellezza". Egli, nel suo scritto *Fedro*, presenta un dialogo tra Socrate e Fedro in cui i due discutono il tema dell'amore, il quale a sua volta viene utilizzato come metafora per trattare il giusto uso della retorica. All'interno dello scritto vengono elencati i gradi della bellezza⁵ che poi corrisponde a diversi tipi di amore:

1. attrazione per un bel corpo;
2. attrazione per la bellezza fisica;
3. attrazione per le leggi e le istituzioni;
4. attrazione per le scienze matematiche;
5. attrazione per la bellezza in sé.

Platone inoltre afferma che la bellezza è universale e non dipende da chi la osserva in quanto essa è contenuta già nella creazione cioè nell'oggetto stesso.

Il mondo greco è sempre stato visto come qualcosa di idilliaco e solenne, tanto da essere preso come ideale di perfezione. A parlarne è Johann Joachim Winckelmann (1717 – 1768), archeologo e studioso dell'arte classica, che attraverso i suoi scritti, come ad esempio i *Pensieri sull'imitazione dell'arte greca nella pittura e nella scultura* (1755), in

³ Vedi: punto 1 <https://www.treccani.it/vocabolario/catarsi/>

⁴ PLATONE, *Fedro*, a cura di Giovanni Reale, pp. 35-38.

⁵ PLATONE, *Simposio*, a cura di Roberto Luca, pp. 66-67.

cui è riuscito a promuovere l'estetica del Neoclassicismo affermando che i modelli greci erano da imitare in quanto erano gli unici in grado di ricreare la perfezione ed il bello.

«Per noi, l'unica via, per diventare grandi, e se possibile inimitabili, è l'imitazione degli antichi⁶».

Winckelmann

Egli introduce il concetto di Neoclassicismo nell'Ottocento, inizialmente il termine era stato coniato per sottolineare "*l'arte non originale, fredda ed accademica*",⁷ quindi veniva visto in maniera dispregiativa. In realtà, si cerca di comunicare la volontà di ritornare all'antico per creare un nuovo classicismo.

Nel libro *Il bello dell'arte*, Winckelmann presenta i capisaldi del Neoclassicismo affermando che la bellezza artistica appartiene esclusivamente ai Greci, a rigor di logica il buon gusto si è formato in Grecia⁸ ed infine l'imitazione, che non aveva nulla a che vedere con la copia, è fondamentale in quanto lascia la possibilità di ispirare a un modello per farlo il più simile possibile. Riassumendo: Winckelmann afferma che i Greci possedevano la "bella natura", la quale era superiore alla "natura comune" dei moderni ed era capace di raggiungere una "bellezza ideale"⁹.

⁶ WINCKELMANN, *Il bello dell'arte. La natura, gli antichi, la modernità.*, a cura di Claudio Franzoni, Piccola Biblioteca Einaudi, p.8.

⁷ Il Cricco Di Teodoro. *Itinerario nell'arte. Dal Barocco al Postimpressionismo.* (Versione gialla), Zanichelli, p. 1395.

⁸ ARGAN G.C., *L'arte moderna 1770-1970*, Sansoni, pp. 14-15.

⁹ WINCKELMANN, *Il bello dell'arte. La natura, gli antichi, la modernità.*, a cura di Claudio Franzoni, Piccola Biblioteca Einaudi, p. XI.

1.2 Differenti discipline abbracciano il concetto di arte

Differenti discipline sono permeate dal concetto di bellezza ed arte come, ad esempio, la filosofia dell'estetica che prevalentemente si occupa dello studio di questi temi, cercando di comprendere i criteri di giudizio estetico, le teorie sulle funzioni e le forme dell'arte. In questo si può citare Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831), il quale considera l'arte come una forma di manifestazione dello Spirito¹⁰ in cui l'ideale si concretizza in un oggetto sensibile. L'opera d'arte è considerata, per lui, una vera e propria mediazione tra lo spirituale e il materiale, ma anche tra l'astratto e il concreto ed infine ha il suo sviluppo “nell'avvenire della vera religione¹¹”

Hegel riesce poi, nelle *Lezioni sull'Estetica* (1823), a delineare il ruolo dell'arte nella cultura e nella storia umana definendo tre fasi, o meglio, tre momenti evolutivi che, a suo parere, caratterizzano il progresso artistico. Si tratta di una prima fase chiamata *arte simbolica* in cui l'attenzione si concentra sulla connessione tra mondo spirituale e materiale utilizzando forme, simboli ed immagini per esprimere i concetti astratti; poi vi è *l'arte classica* in cui si raggiunge l'equilibrio armonioso tra forma e contenuto, in cui l'idea spirituale si esprime tramite una bellezza ideale ed universale e in questa fase si fa riferimento all'arte greca come modello da seguire; infine, vi è *l'arte romantica* in cui il focus ricade sull'espressione individuale e soggettiva dell'artista che prova a far conoscere il proprio mondo interiore attraverso l'arte, perciò in questa ultima fase vengono valorizzate la fantasia, le emozioni e la propria unicità.

Un'altra disciplina che tratta in maniera particolare di bellezza è proprio la storia dell'arte, la quale delinea e analizza l'evoluzione delle pratiche artistiche nel corso dei secoli,

¹⁰ G.W.F. HEGEL, *Enciclopedia delle scienze filosofiche*, vol.2, Universale Laterza, pp. 538 – 540.

¹¹ G.W.F. HEGEL, *Enciclopedia delle scienze filosofiche*, vol.2, Universale Laterza, p. 544.

esaminando opere, artisti, stili e movimenti che si susseguono nel corso della storia in base ai cambiamenti della società.

Con il passare del tempo, si vede come cambia la concezione del bello: ad esempio Giorgio Vasari (1511-1574), autore aretino che ha scritto de *Le vite de' più eccellenti pittori, scultori e architettori*, i canoni del bello nel Rinascimento italiano in cui vige una predilezione per l'idealizzazione, l'armonia delle opere e soprattutto la cura nel dettaglio della prospettiva. Successivamente nel Settecento, come già citato, Winckelmann delinea il "bello" durante il periodo del Neoclassicismo; si vedrà poi che con l'arrivo degli impressionisti (1859-1886) ed espressionisti (1905-1926), la bellezza risiede nella particolarità di ogni artista che cerca di uscire dagli schemi rigidi e pre-impostati per far emergere il proprio sentire e cogliere gli attimi fuggenti¹².

La rottura con l'idea di bellezza fino ad ora presentata è stata creata in maniera emblematica da Marcel Duchamp (1887-1968), artista dadaista, attraverso l'utilizzo del *ready-made*¹³ attraverso cui realizza anche l'opera *Fontana* (1917), tramite il quale ha disconnesso il concetto di bello dall'arte contemporanea, in quanto l'attenzione si è spostata dall'oggetto, al messaggio che l'oggetto deve esprimere.

Questo si vede anche in altre sue creazioni come "*La Gioconda con i Baffi – L.H.O.O.Q.*" (1919), in cui stravolge uno dei più grandi capolavori di Leonardo Da Vinci. In questo esempio, la Gioconda viene stampata, alterata con l'aggiunta di baffi e un titolo non consona, in quanto la pronuncia francese corrisponde letteralmente alla frase "*Elle a*

¹² <https://www.finestresullarte.info/arte-base/claude-monet-vita-opere-padre-impressionismo>

¹³ <https://www.finestresullarte.info/arte-base/marcel-duchamp-arte-concettuale-vita-opere-stile>

chard au cul” quindi la Gioconda viene trasformata in un uomo e anche in una prostituta, con l’intento di mercificare l’essere umano e l’arte stessa.

Duchamp voleva creare scalpore e suscitare delle provocazioni, in chi osservava la sua arte, ma anche di mandare un messaggio preciso in quanto mette in discussione il valore estetico dell’opera cioè la bellezza non risiede nell’abilità tecnica o nel soggetto raffigurato, bensì nell’atto creativo che l’artista attua.

Molte altre discipline trattano il concetto di bellezza e di arte come l’antropologia, le neuroscienze, la psicologia e la sociologia. Di quest’ultima diversi sociologi si cimentano nel descrivere l’arte e le sue funzioni sotto diversi punti di vista. Ad esempio, Pierre Bourdieu (1930-2002) sociologo francese che analizza l’arte dal punto di vista culturale ed economico, si sofferma su tre concetti principali: l’*habitus*, il *campo* e il *capitale*. L’*habitus* è qualcosa con cui non si nasce e che si performa nel campo, ma dipende dal contesto sociale in cui vi si trova; il *campo* cioè lo spazio di relazioni dove avvengono le azioni, deve essere inteso come un campo in continuo movimento e mai statico; infine tratta dei diversi tipi di *capitale* che sono ciò che si accumula con l’*habitus*.

Vi sono tre differenti modi per possedere il capitale nel tempo e sono: l’accumulazione, l’utilizzazione e la valorizzazione. Tutti e tre favoriscono l’acquisizione della competenza, ma poi bisogna anche essere in grado di spenderla.

Il capitale, quindi, a cosa serve? È utile per avere un ruolo attivo e dominante nella società, quindi, serve per riuscire ad ottenere il potere.

Bourdieu teorizza tre differenti tipi di capitale¹⁴ e alla fine ne aggiunge uno che caratterizza tutti gli altri.

1. Il *capitale economico* che riguarda chi detiene gli strumenti di produzione, chi possiede denaro o proprietà;
2. Il *capitale culturale* che si istituzionalizza nelle qualifiche accademiche e può ad esempio essere rappresentato dalla figura del collezionista. Questo tipo di capitale, a differenza di quello economico, non si può acquisire in maniera veloce;
3. Il *capitale sociale* che invece riguarda le relazioni, le quali garantiscono la riconoscibilità e la circolazione degli altri capitali;
4. Infine, viene aggiunto il *capitale simbolico* che si focalizza sul capitale “percepito da fuori”, è lo specchio sociale dei capitali che si acquisiscono e si utilizzano nella società. Insieme al capitale, dunque, si acquisisce anche la reputazione che porta alla distinzione dagli altri e dona prestigio.

Rispetto alle opere d'arte tutto questo ha un corrispettivo nella valorizzazione che le opere assumono, nel senso che così come le persone non nascono ricche o colte, ma nascono in un ambiente che le predispone ad accumulare capitale e performare l'habitus, allo stesso modo dal punto di vista delle opere d'arte esse non hanno delle proprietà che hanno da sempre e che valgono per tutti, bensì vengono valorizzate nel tempo da chi possiede i codici per farlo. Chi attribuisce un valore estetico appropriato all'arte ha i mezzi per farlo in quanto conosce e codifica i codici.

¹⁴ BOURDIEU, *Le forme del capitale*, a cura di Marco Santoro, Armando editore, 2016, pp. 57, 68,74.

Lo stesso Bourdieu afferma che l'opera d'arte viene fatta due volte¹⁵ cioè da chi la crea e da chi la fruisce. In questo modo si applica una forma di distinzione che accumuna le persone che la pensano allo stesso modo e le differenzia da chi la pensa diversamente.

Tra i sociologi che trattano di arte e di capitale culturale come strumento di potere o come modo per differenziarsi nella società, alcuni si sono soffermati invece sui lavori di “cornice” o, meglio, quei lavori che stanno attorno all'arte¹⁶, chiamato lavoro riproduttivo. Sono quei lavori che non vengono riconosciuti, si trovano ai margini del “opera” e sono fondamentali per la realizzazione finale, questo viene trattato negli scritti Silvia Federici (1942-) e una forte sostenitrice del *maintenance art* è anche l'artista Mierle Laderman Ukeles (1939-).

Ad esempio, Ukeles presenta una serie di scatti che la ritraggono svolgere azioni di manutenzione ri-contestualizzando le azioni nello spazio museale¹⁷ e da qui il nome *Maintenance Art Tasks* (Fig.1). In questo caso vengono quindi proposte le attività domestiche nello spazio pubblico e nello specifico nello spazio dei musei. Ukeles mira ad evidenziare il lavoro riproduttivo legato allo spazio domestico e pubblico, ma critica anche il museo come istituzione in quanto esso privilegia l'opera d'arte in sé senza dare rispetto e visibilità alle attività di supporto (come: elettricisti, imprese di pulizie, montatori, netturbini, ecc.). Viene sottolineato il fatto che l'artista e la sua opera vengono

¹⁵ BOURDIEU, *La distinzione. Critica sociale al gusto*, Il mulino, pp. 292-294.

¹⁶ “Sono quei lavori (sottopagati) che compensano un'esistenza segnata dalla discontinuità che definisce le soggettività con una temporalità “altra” della società del lavoro salariato”.

CALEO ILENIA, *Performing (Art) Institutions. Contro l'autonomia dell'estetico*.

¹⁷ MAGGIOLO DEBORAH, *Maintenance Art. La cura come pratica di resistenza ecosistemica*.

ROOTS&ROUTES research on visual culture. <https://www.roots-routes.org/maintenance-as-art-la-cura-come-pratica-di-resistenza-ecosistemica-di-deborah-maggiolo/>

valorizzate; invece, viene ignorato il contributo della squadra che lavora “dietro le quinte”.



Figura 1 - Ukeles, Maintenance Art

Viene trattata, sempre in ambito sociologico, la necessità all'interno dell'arte di avere una figura che riesca a far comprendere l'opera esposta.

Gli intermediari culturali si pongono tra l'opera e gli spettatori, all'interno dei mondi artistici di cui ne fa uno studio approfondito *Nathalie Heinich* (1955-). I nuovi intermediari culturali¹⁸ sono persone che funzionano da collegamento (sono anelli di una catena). Prima di questa definizione vi era il *gatekeeper*, cioè colui che tiene chiuse le

¹⁸ HEINICH NATHALIE, *Gli intermediari nell'arte contemporanea. Una mappatura della sociologia pragmatica*, Vol.25, p. 27.

porte di un ambito e condivide le procedure del mondo, ma quest'ultimo si chiude su sé stesso.

Nel corso della storia si sono susseguite diverse figure che hanno aiutato il rapporto tra l'arte e il pubblico come i mecenati (principalmente nel periodo Rinascimentale) per citare Lorenzo de' Medici (1449 – 1492) che sostenne artisti come Michelangelo e Leonardo da Vinci; successivamente i mercanti d'arte come Ambroise Vollard (1866 – 1939) che promosse artisti al pari di Vincent Van Gogh, Pablo Picasso e Paul Cézanne; poi sono subentrati i collezionisti ed un esempio è Peggy Guggenheim¹⁹ (1898 – 1979) che creò una sua collezione privata di arte moderna e contemporanea; si sviluppano poi i critici d'arte, un esempio è Clement Greenberg (1909 - 1994) che ha sostenuto l'artista Jackson Pollock e le sue opere di arte astratta; infine si sono inseriti come intermediari anche galleristi e curatori, che ampliano i circoli di riconoscimento, così come Harald Szeemann (1933 - 2005) che ha definito la propria “indipendenza²⁰” dimettendosi da direttore della *Kunsthalle* di Berna (1969) e definendosi un “creatore di mostre” (in tedesco: *Austellungsmacher*) ed è conosciuto per la realizzazione di diverse mostre, come “*When Attitudes Become Form*” realizzata sempre del 1969.

L'evoluzione degli intermediari culturali ha cambiato radicalmente la dinamica del mondo artistico. Dal mecenate rinascimentale al curatore moderno, ogni figura ha reso più facile l'apprezzamento e l'accesso dell'arte, mentre i gatekeeper²¹ limitavano l'accesso a più persone. Gli intermediari favoriscono un dialogo più inclusivo tra i

¹⁹ PEGGY GUGGENHEIM COLLECTION, <https://www.guggenheim-venice.it/it/arte/approfondimenti/peggy-guggenheim/biografia-peggy/>

²⁰ OBRIST ULRICH HANS, *Breve storia della curatela. A Brief History of Curating*. p. 77.

²¹ Per *Gatekeeper* si intendono gli intermediari che nel processo di creazione artistica compiono un processo di selezione dell'attività creativa, sostenendo e promuovendo un determinato artista. Ad esempio possono essere: *talent scout* e critici d'arte.

pubblici e l'opera, rendendo l'arte connessa alla società. Lo studio di Heinrich ha sottolineato che oltre agli intermediari come persone, incidono molto anche gli oggetti come testi, cornici; e le parole come le didascalie, le firme e le etichette presenti nei musei e attorno alle opere.

1.3 L'espressione creativa e comunicativa dell'arte

L'arte rappresenta un mezzo di espressione creativa attraverso cui gli individui riescono a comunicare pensieri, emozioni e concetti utilizzando differenti linguaggi artistici. La sua espressione creativa si realizza in numerose e differenti forme.

Vi si trova la pittura, la quale è una delle forme di arte più antica utilizzata fin dalla preistoria come forma di comunicazione²²-narrazione delle mansioni e attività che svolgeva l'uomo, inoltre in molti casi si riescono anche a codificare alcune specie animali che vivevano all'epoca e che ora sono estinte. Un esempio è la grotta di *Chauvet-Pont d'Arc ad Ardèche*, a sud della Francia, che presenta uno spazio sotterraneo di circa 8.500m². In essa vi sono i disegni più antichi e meglio conservati del periodo tra il 30.000-32.000 a.C. La grotta è stata scoperta da Jean Marie Chauvet solo nel 1994 in quanto era stata sigillata da una frana circa 20.000 anni fa. Sono state catalogate più di mille immagini che uniscono varietà di motivi animali, come mammut, rinoceronti, orsi, ed anche antropomorfi. Emerge molta attenzione nelle ombreggiature, nell'uso dei colori, nella precisione anatomica e nella volontà di rappresentare il movimento²³. È la grotta

²² SPERAGGI M., *Narrare con le immagini*, Treccani. [https://www.treccani.it/enciclopedia/narrare-con-le-immagini_\(Enciclopedia-dei-ragazzi\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/narrare-con-le-immagini_(Enciclopedia-dei-ragazzi)/)

²³ UNESCO World Heritage Convention, *Decorated cave of Pont d'Arc, knowns as Grotte Chauvet-Pont d'Arc, Ardèche*. <https://whc.unesco.org/en/list/1426/>

con al suo interno l'arte rupestre meglio conservata, questo grazie al fatto che non tutti possono accedervi, infatti per questo motivo l'istituto *The Grand Project Espace de Restitution de la Grotte Chauvet* (ERGC) ha l'obiettivo di ricostruire un facsimile della grotta per farla conoscere e renderla fruibile al grande pubblico, senza effettivamente accedervi.



Figura 2 - esterno ed interno grotta Chauvet-Pont d'Arc ad Ardèche

Oltre alla pittura, anche la scultura e l'incisione hanno avuto un ruolo cruciale nella comunicazione tra i popoli. Si pensi alla prima raccolta di leggi scritte, incise su una stele: il *Codice di Hammurabi*, realizzato durante la prima dinastia del regno del re babilonese²⁴ Hammurabi (1792-1750 a.C.). Esso è stato un ottimo strumento di comunicazione per divulgare: i principi di giustizia e le leggi del regno ai sudditi.

L'arte comunicativa la si può scovare in altri ambiti differenti dalle arti visive come nei testi di letteratura, nelle pièce di teatro e anche nelle performance di danza, ognuno dei quali offre un'opportunità unica per trasmettere concetti, emozioni e pensieri.

La letteratura, attraverso le parole, ha il potere di evocare mondi immaginari e di rivelare verità nascoste. Ogni pagina scritta può fare da ponte verso emozioni più profonde che

²⁴ BAHRANI, ZAINAB, *Mesopotamia. Ancient art and architecture*, pp.179-180.

permette di vivere vite diverse, ma anche comprendere un po' meglio la nostra. Il teatro, invece, prende in prestito le parole su carta per creare un'esperienza più tangibile attraverso l'insieme di espressioni, gesti e scenografie. Sul palcoscenico tutto prende forma e si riesce a creare in maniera più immediata un legame con lo spettatore.

Un esempio di come la danza possa fungere da mezzo di comunicazione è evidenziato da Yoann Bourgeois (1981-), artista e coreografo contemporaneo francese che crea performance, le quali vanno oltre i confini delle discipline tradizionali infatti riesce a combinare insieme il teatro, la danza e le acrobazie²⁵. Attraverso la comunicazione con lo spazio e i movimenti ripetitivi, Bourgeois prova a comunicare la resistenza dell'uomo verso le forze che cercano di destabilizzarlo. Egli fa costruire strutture meccaniche, piattaforme mobili e trampolini per rappresentare, in maniera metaforica, la fragilità della vita.



Figura 3 - Yoann Bourgeois, *La Mécanique de l'Histoire*

Nella performance “*La Mécanique de l'Histoire*”, l'artista continua ripetutamente a cadere e risalire da una scala inclinata (al di sotto vi è un trampolino elastico) illustrando

²⁵ BOURGEOIS YOANN, Yoann Bourgeois, Art Company, La Région. Auvergne-Rhône-Alpes, <https://vb-artcompany.com/en/>

la difficile sfida dell'uomo contemporaneo: mantenere l'equilibrio²⁶ in un mondo costantemente in movimento. Bourgeois, attraverso esperienze fisiche e visive che riecheggiano con il pubblico, comunica la lotta dell'uomo per ottenere un bilanciamento nella propria quotidianità.

1.4 Il ruolo dell'arte nella società

“L'arte scuote dall'anima la polvere accumulata nella vita di tutti i giorni”

Autore non confermato²⁷

Nel corso della storia fino ad oggi, l'arte è stata ed è sia un mezzo estetico, in quanto una sua funzione è sia di comunicare attraverso la bellezza e la forma, caratteristiche che si sono modificate nel tempo; sia di intrattenimento poiché l'arte (attraverso le sue varie forme come la danza, le arti visive, il teatro, la musica, il cinema) ha la capacità di raccontare storie, sorprendere, offrire momenti di *edutainment*²⁸ e creare connessioni emotive con il pubblico. Oltre a queste funzioni, l'arte è anche uno straordinario strumento che ha il potere di diffondere le idee e plasmare il pensiero individuale e collettivo. La citazione, sopra menzionata, mette in luce il potere trasformativo dell'arte che rinnova lo spirito e arricchisce l'esperienza umana.

²⁶ BOURGEOIS YOANN, Yoann Bourgeois, Art Company, La Région. Auvergne-Rhône-Alpes, <https://yb-artcompany.com/en/>

²⁷ Questa citazione è comunemente attribuita all'artista *Pablo Picasso* (1881-1973), tuttavia non esistono documenti che confermino che l'abbia effettivamente pronunciata.

²⁸ Termine utilizzato per descrivere la divulgazione di concetti, in maniera anche divertente, in modo da far sviluppare al pubblico un proprio pensiero critico, lasciando la possibilità di interpretare il messaggio che viene comunicato in base al proprio punto di vista.

Edutainment prende questa denominazione dall'unione di due parole inglesi *education* (educazione) e *entertainment* (intrattenimento). TRECCANI, <https://www.treccani.it/enciclopedia/edutainment/>

Nei prossimi paragrafi si porrà attenzione su come l'arte possa fungere da manifesto, diventando portavoce di movimenti politici, sociali e culturali; come possa essere strumento di divulgazione e sensibilizzazione per alcune tematiche che riguardano la quotidianità; ma anche come essa riesca ad aiutare a migliorare il benessere psicologico, dimostrando come la creatività sia in grado di portare beneficio verso le sfide quotidiane della salute mentale.

1.4.1 L'arte come manifesto

L'arte, oltre ad essere un'espressione creativa, è anche un diffuso mezzo di comunicazione e ha portato ad un cambiamento sociale. Gli artisti creano le loro opere e performance per comunicare non solo ciò che per loro è declinabile come "bello", ma anche per diffondere il loro pensiero critico e far conoscere, sotto occhi differenti, gli aspetti positivi e negativi della vita.

Durante il periodo molto concitato della Rivoluzione Francese (1789-1799), il quadro *La Morte di Marat* (1793) di Jacques-Louis David (1748-1825) è stato rivoluzionario sotto diversi aspetti, come ad esempio per il fatto che David ha presentato una "*nuova concezione del quadro storico: la storia non è più memorabile ed esemplare, né dramma o episodio; è la logica e, insieme, la morale degli eventi*²⁹" (fig.4).

L'artista cerca di diffondere un messaggio ideologico e politico durante il "periodo del terrore". *Jean-Paul Marat*, principale soggetto del dipinto, era tra i sostenitori e protagonisti della Rivoluzione Francese e venne assassinato in maniera brutale dalla girondina Charlotte Corday.

²⁹ ARGAN G.C., *L'arte moderna 1770-1970*, Sansoni, p. 42.

Il corpo di Marat viene raffigurato in una nudità eroica, avvolto da un sudario nel momento immediatamente successivo alla morte, sembra rappresentare un martire rivoluzionario anche se è ritratta un'azione crudele: un assassinio. David trasforma Marat in una figura cristica³⁰ in quanto la sua postura ricorda lo schema iconografico del Cristo in pietà (con particolare attenzione alla *Pietà Bandinelli* di Raffaello; alle *Deposizioni* di Caravaggio e alla *Pietà* di Michelangelo). L'autore utilizza la tradizione iconografica cristiana per raccontare un evento di storia contemporanea, trasformando l'opera in un manifesto politico che esalta la lotta rivoluzionaria.

Le particolarità riguardano la ferita sul collo che risulta pulita, il volto appare calmo, inoltre il sangue sembra macchiare solamente il lenzuolo e l'acqua all'interno della vasca ed infine la luce (proviene dall'alto a sinistra) crea contrasti tra i colori caldi e la nuda realtà delle cose. Gli oggetti che invece raccontano la dimensione morale di Marat sono: la cassetta di legno che simboleggia la sua integrità e povertà come uomo politico non corrotto; l'assegno (destinato agli orfani) esprime la sua generosità; il calamaio riflette la sua dedizione alla politica attiva, mentre il coltello è il segno del suo martirio.

Il quadro è un esempio di arte come manifesto in quanto utilizza la sua forma espressiva per promuovere gli ideali politici della Rivoluzione, contribuendo a plasmare la narrativa tramite l'espressione artistica.

³⁰ DORFLES, PRINCI, PIERANTI, VETTESE, *Capire l'arte. Dal Neoclassicismo ad oggi.*, Atlas, p.17.



Figura 4 - Jacques-Louis David, *La Morte di Marat*, 1793.
Olio su tela, 162x128 cm, Musées Royaux des Beaux-Art de Belgique (Bruxelles).

Un altro dipinto, realizzato su tela, che ha svolto la funzione di manifesto per far percepire, con occhi diversi, l'atrocità che si stava consumando nella città basca a causa della Guerra civile spagnola – tra repubblicani e nazisti – è il *Guernica*, realizzato da Pablo Picasso (1881-1973) nel 1937 (*fig.5*).

La città venne rasa al suolo in poche ore nell'aprile dello stesso anno. In seguito, il governo repubblicano affidò a Picasso la direzione del Museo del Prado di Madrid con la richiesta di realizzare una grande tela per il padiglione spagnolo dell'*Esposizione Universale di Parigi*, di quell'anno, che poi divenne il *Guernica*.

Il dipinto venne esposto anche al MOMA di New York e ritornò poi in Spagna, nella sua sede permanente, al Museo Reina Sofia³¹ nel 1981.

³¹ Museo in cui, dal 1981 al 2023, l'opera e l'intera sala che la conteneva non poteva essere fotografata in nessun modo. Dal settembre del 2023, vi è la possibilità di scattare fotografie all'opera senza flash. REDAZIONE, *Finalmente si può fotografare Guernica di Picasso: Il Reina Sofia toglie il divieto.*, Finestre sull'arte. <https://www.finestresullarte.info/musei/finalmente-si-puo-fotografare-guernica-di-picasso>

Il dipinto è concepito come la descrizione di un dramma locale, ma anche come un “manifesto universale contro la forza cieca delle guerre³²” che travolgono le popolazioni inermi.

L’opera – realizzata in ventiquattro giorni³³ – era stata pensata come un murale, date le enormi dimensioni, e lo scopo era quello di coinvolgere lo spettatore quasi in maniera aggressiva, facendolo sentire parte delle vittime.

Picasso non sperimenta nuove tecniche, ma crea una *summa* degli stili che conosce, infatti utilizza l’annullamento della prospettiva, la contrapposizione di figure voluminose a figure piatte e adopera un colore monocromatico – predilige una scala di grigi³⁴ poiché aveva appreso le informazioni e visto le fotografie della strage da alcuni quotidiani, non era stato un testimone oculare diretto.

Il Guernica utilizza il linguaggio visivo per esprimere e denunciare l’orrore e la brutalità della guerra, fungendo come strumento di protesta e di sensibilizzazione globale.



Figura 5 - Pablo Picasso, Guernica (1937; olio su tela, 349,3 x 776,6 cm; Madrid, Museo Reina Sofia)

³² DORFLES, PRINCI, PIERANTI, VETTESE, *Capire l’arte. Dal Neoclassicismo ad oggi.*, pp.210-211.

³³ BARILE S., *L’arte contemporanea e il “civic engagemnet”. Una lettura “banfiana” dell’intervento artistico di Picasso alla Guerra Civile di Spagna.*, p.9.

³⁴ “Se Picasso mentre dipinge un quadro pensa al bianco, non può stendere sulla sua tela un altro colore che non sia il bianco, in quanto per lui i colori sono come i lineamenti del volto che seguono i mutamenti dell’emozione”. BARILE S., *L’arte contemporanea e il “civic engagemnet”. Una lettura “banfiana” dell’intervento artistico di Picasso alla Guerra Civile di Spagna.*, p.18.

Nel campo della danza contemporanea invece si presenta la rappresentazione di *"Untitled America"* (2016) di Kyle Abraham (1977-) e della compagnia *Alvin Ailey American Dance Theater*.

Questa è un'opera struggente – della durata di trentacinque minuti – che il vincitore della “genius grant” Kyle Abraham ha sviluppato nel corso del 2015 e del 2016, in cui mette in luce l'impatto del sistema carcerario³⁵ e la carcerazione di massa sulle famiglie afroamericane negli Stati Uniti.

La performance dà voce al dolore e alla sofferenza³⁶ di coloro che sono colpiti dal sistema penale, utilizzando la danza come forma di denuncia sociale e come strumento per sensibilizzare il pubblico.



Figura 7 - Monteiro, DeVore e Roberts in *"Untitled America"*, foto di Paul Kolnik



Figura 6 - Alcuni membri della compagnia in *"Untitled America"*, foto di Paul Kolnik

³⁵ ALVIN AILEY. AMERICAN DANCE THEATER, *Untitled America*.
<https://www.alvinailey.org/performances/repertory/untitled-america> .

³⁶ SEIBERT B., *Review: Kyle Abraham's "Untitled America" Helps Open Alvin Ailey Season.*, The New York Times, 2016. <https://www.nytimes.com/2016/12/11/arts/dance/review-kyle-abrahams-untitled-america-helps-open-alvin-ailey-season.html>

1.4.2 L'arte come strumento di sensibilizzazione

“La cultura è un fondamentale strumento di politica estera e di diplomazia per promuovere il dialogo e la pace³⁷”

Dario Franceschini

In questo paragrafo si evidenzia come, attraverso suoni, fotografie e performance, gli artisti riescano a portare l'attenzione del pubblico su temi poco visibili e scomodi.

In questo modo, l'arte è un veicolo di consapevolezza che cerca di superare le barriere linguistiche-culturali e l'espressione artistica riflette la realtà, ma allo stesso tempo porta allo stimolo di riflessioni più profonde invitando ad un'azione più attiva e partecipativa.

L'artista britannico, di cui non si conosce la sua vera identità ed immagine, ma è solo noto con il nome d'arte di Banksy³⁸, dagli anni Novanta del Novecento e soprattutto dagli ultimi dieci anni, è stato ed è diventato un valido ed innovativo “genio contemporaneo” che ha raffigurato con sottile ed efficace ironia alcuni episodi della vita quotidiana d'oggi.

All'inizio della sua carriera, egli utilizzava lo stile pittorico “a mano libera”, successivamente, quando si è avvicinato di più alla *street art* è passato agli stencil che lo aiutavano a dipingere più velocemente, lasciandogli il tempo per sfuggire alla polizia.

L'impiego di questo nuovo stile lo ha aiutato a sviluppare un modo più efficace e sensibile di comunicare con il pubblico, in particolare ha utilizzato animali – come scimmie e ratti – per focalizzare l'attenzione sui difetti della società.

³⁷ FRANCESCHINI D., *Con la cultura non si mangia?*, La nave di Teseo, p.22.

³⁸ Nell'articolo si avvalorano le tesi che Banksy sia *Robin Gunningham*, un uomo di cinquant'anni di Bristol (UK). Tuttavia, questa tesi non ha ancora avuto un riscontro effettivo, ma per un cavillo legale dovrà presentarsi a volto scoperto davanti alla giuria e lì si conoscerà la sua vera identità. ARACHI A., *La conferma degli storici dell'arte: “Banksy è Robin Gunningham”*, Corriere della Sera. https://www.corriere.it/cultura/23_ottobre_07/conferma-storici-dell-arte-banksy-robin-gunningham-fbf6b7de-6530-11ee-b5e4-dde90023c3c4.shtml?refresh_ce

Dopo essere riuscito a costruirlo in segreto, nel 2017 Banksy ha inaugurato un suo museo all'interno di un hotel a Betlemme (in Palestina) in cui vi sono realizzate sue opere ed esposte quelle di altri artisti.

Anche qui la sua nota provocatoria non è mancata perché il nome dello stabile è “*The Walled Off Hotel*”³⁹, cioè “l'albergo fuori dal muro” poiché esso si trova vicino al muro di confine, che è lungo 570 km, e divide il territorio palestinese da quello israeliano.

Sempre nel territorio palestinese, Banksy ha effettuato alcune opere – circa nove – come *street artist* e in tutte presta particolare attenzione a raccontare e criticare la guerra che vi è tra Palestina ed Israele, un'opera che suscita particolare interesse è *Armored Dove of Pace*.

L'immagine (*fig. 8*) raffigura una colomba con le ali spalancate la quale stringe con il becco un ramoscello di ulivo che tradizionalmente è associato al simbolo di pace.

In contrapposizione a questa immagine di serenità però la colomba indossa un giubbotto antiproiettili, con sopra disegnato un bersaglio puntato sul petto, come presagio che di lì a poco verrà uccisa. Il concetto che vuole far trasparire Banksy dalla sua opera riguarda il fatto che non importa quanta pace ci sia nel mondo, ci sarà sempre qualcuno che cercherà di sconfiggerli.

È un artista che cerca di coinvolgere e responsabilizzare ad avere un occhio più critico rispetto a questo conflitto, ma non solo in quanto Banksy ha realizzato opere riguardo la sensibilizzazione sul problema climatico, sulla Brexit, l'inquinamento, sui bambini e il loro modo di vivere la guerra, vuole quindi dare voce, attraverso anche la satira, a ciò che nei media viene relegato in secondo piano.

³⁹ TANNI V., *Banksy colpisce ancora. L'artista inglese apre un hotel davanti al muro di Betlemme*. *Artribune*. <https://www.artribune.com/arti-visive/arte-contemporanea/2017/03/banksy-walled-off-hotel-albergo-muro-betlemme-artista-israele-palestina/>



Figura 8 - Banksy, *Armored Dove of Peace*, Palestina, 2019, foto di Chiara Toubai Babazadeh

I successivi due esempi riguarderanno due artisti iraniani che operano nel settore internazionale e che a causa del proprio pensiero politico non possono più lavorare e vivere nel loro paese d'origine.

Si contestualizza la storia moderna dell'Iran che prende avvio con l'inizio del regno dello Shah Mohammad Reza Pahlavi (1919-1980) che governò il paese per quasi quarant'anni, dal 1941 al 1979. Il suo governo, sostenuto dall'Occidente, promosse la secolarizzazione e la modernizzazione⁴⁰ dell'Iran che portò ad una grande rinascita del territorio, ma allo stesso tempo creò anche del malcontento a causa delle grandi disuguaglianze economiche che si formarono. Dopo la caduta dello *Shah*, a causa della Rivoluzione del 1979, prese il potere l'Ayatollah Ruhollah Khomeini (1902-1989) che decise di instaurare la Repubblica Islamica basata sulla teocrazia⁴¹. Questo cambiamento portò alla nascita di grandi tensioni con il mondo occidentale come l'episodio di crisi avvenuto a Teheran, dopo la rottura dei

⁴⁰ SABAHI F., *Storia dell'Iran*, Paravia Bruno Mondadori Editori, pag. 155.

⁴¹ Dottrina secondo cui Dio è la fonte diretta di ogni potere (sia spirituale sia temporale). È una forma di governo in cui la sovranità è teoricamente esercitata dal divino.

PONSO M., *Teocrazia*, Treccani, [https://www.treccani.it/enciclopedia/teocrazia_\(Enciclopedia-dei-ragazzi\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/teocrazia_(Enciclopedia-dei-ragazzi)/).

rapporti diplomatici tra l'Iran e gli Stati Uniti a causa delle sanzioni⁴², con la presa in ostaggio del personale dell'ambasciata statunitense tra novembre del 1979 e gennaio 1981 e con il mondo orientale riguardo la guerra Iran-Iraq che si svolse tra il 1980-1988. Il successore di Khomeini Mohammad Khatami utilizzò approcci più conservatori; invece Mahmoud Ahmadinejad adottò una prospettiva più dura che portò a tensioni anche sul programma nucleare.

Negli ultimi anni, sotto la guida di Ali Khamenei, le proteste da parte dei civili, per ritornare ad avere maggiori libertà di pensiero ed espressione e meno limitazioni economiche vanno sempre in crescendo. L'episodio più recente e più eclatante è stato quello delle proteste iniziate – nel 2022 concluse nel 2023 – per la morte della ragazza iraniana *Mahsa Amini*, arrestata dalla “polizia morale” per non aver rispettato l'obbligo di indossare il velo in pubblico⁴³ che ha portato a centinaia di morti, feriti e nuovi arresti⁴⁴. L'artista iraniana Shirin Neshat (1957-) è una donna coraggiosa che vive in esilio – ha visto da lontano il suo paese islamizzarsi negli anni Novanta – e attraverso i suoi lavori denuncia le falle della democrazia e la pessima condizione della donna in Iran.

Women of Allah (1993-1997) e *The Home of My Eyes* (Museo Correr, Venezia, 2017) sono due elaborati artistici realizzati con diverse fotografie in cui al loro interno vi sono alcune scritte in persiano, che sembrano essere incise sui corpi e tessuti, che denunciano la difficile situazione nel territorio. Neshat, inoltre, si distingue per il suo profondo impegno

⁴² SABAHI F., *Storia dell'Iran*, Paravia Bruno Mondadori Editori, pag. 169-170.

⁴³ AMNESTY, *Donna, vita, libertà: l'Iran a un anno dalla rivolta*, 2023, <https://www.amnesty.it/donna-vita-liberta-liran-a-un-anno-dalla-rivolta/>.

⁴⁴ Un racconto di chi ha vissuto l'arresto e alcuni mesi in carcere in Iran è il libro di PIPERNO A., *Azadi! Un diario di viaggio, prigionia e libertà*, Mondadori.

“Il mio libro *Azadi!* è molto più di una semplice **testimonianza dei giorni oscuri che ho vissuto all'interno delle spietate mura di una prigione iraniana. È un viaggio profondo nell'essenza umana e un impegno a condividere la storia di un paese oppresso da un regime brutale**”.

civile a sostegno della democrazia e del femminismo, opponendosi ad ogni forma di pregiudizio o censura⁴⁵.

*Women of Allah*⁴⁶ è composta da alcune fotografie realizzate da Neshat al ritorno da un lungo viaggio in Iran, dopo molti anni di esilio (sia durante sia dopo la Rivoluzione del 1979). Le fotografie (fig. 9) sono realizzate in bianco e nero e i versi sono scritti a mano, citano scrittori e poeti femministi come *Tahira Saffarzada* e *Furugh Farrukhzad*.

Nella mostra, *The Home of My Eyes* (fig. 10), presentata al Museo Correr di Venezia nel 2017, Neshat propone un ciclo di cinquantacinque fotografie scattate tra il 2014 e il 2015 e ancora mai esposte in Europa. Vengono ritratte singole persone residenti in varie regioni dell'Azerbaijan, un paese a cui lei è molto legata in quanto vi sono similitudini con il suo paese d'origine e questo l'ha portata a realizzare le immagini con molta emotività. Ogni persona ritratta appartiene ad un credo religioso diverso, riflettendo la pluralità spirituale del territorio. Queste differenze, nell'installazione artistica, vengono superate poiché sono tutti visti come parte integrante della stessa comunità, evidenziando un senso di appartenenza che trascende dalle divisioni religiose.

In questo “arazzo di volti umani⁴⁷”, l'artista si è soffermata sull'introspezione psicologica dei soggetti, esplorando le sfumature più profonde e snodando temi personali legati all'identità culturale e al concetto di “casa”. Anche in questo caso, le stampe ai sali d'argento vengono impreziosite con iscrizioni calligrafiche.

⁴⁵ CATTANEO S., *Shirin Neshat, l'arte come denuncia. Storia un'artista coraggiosa*, Finestre sull'Arte, 2021, <https://www.finestresullarte.info/opere-e-artisti/shirin-neshat-arte-come-denuncia#commenti>.

⁴⁶ NESHAT S., *Women of Allah*, Exit Art/The First World, The MET, 1994.
<https://www.metmuseum.org/art/collection/search/486834>

⁴⁷ MUSEO CORRER, *Shirin Neshat. The Home of My Eyes*, 2017.
<https://correr.visitmuve.it/it/mostre/archivio-mostre/shirin-neshat-mostra/2017/03/18754/the-home-of-my-eyes-neshat/>.



Figura 9 - immagine di *Woman of Allah*, Shirin Neshat, THE MET.



Figura 10 - *The Home of my Eyes*, Shirin Neshat, Museo Correr, 2017. Foto di: Philipp Ottendorfer.

Un altro artista persiano, in questo caso musicale, che cerca di sensibilizzare sulle tematiche riguardanti la situazione tesa e restrittiva dell'Iran è Ramin Bahrami (1979-).

All'inaugurazione dell'Anno Accademico a Pavia, egli ha esordito dicendo:

«sono nato quarantacinque anni fa a Teheran, capitale dell'Iran, in una famiglia cosmopolita. Da padre metà tedesco e metà iraniano, e mamma di origini russo-turche. In un Paese libero e pieno di vitalità, colori e sapori cangianti. Poter danzare, baciarsi pubblicamente, cantare canzoni internazionali, sono solo alcune libertà fondamentali che sono stati repressi da quaranta anni in quel Paese⁴⁸.».

Bahrami è uno dei più interessanti interpreti di Johann Sebastian Bach (1685-1750) il pianista persiano propone le opere di Bach con il rispetto e la sensibilità cosmopolita, della quale è intrisa la sua cultura e formazione.

⁴⁸ ANSA, *Iran: il pianista Bahrami, il mio era un paese pieno di vitalità*, 2022, https://www.ansa.it/lombardia/notizie/2022/10/11/iran-il-pianista-bahrami-il-mio-era-un-paese-pieno-di-vitalita_158d4d76-699a-45e4-b4dc-c3412174449d.html.

Dopo l'esecuzione dei Concerti di Bach a Lipsia nel 2009 con la *Gewandhausorchester* diretta da Riccardo Chailly, la critica tedesca lo ha definito «*un mago del suono*⁴⁹, *un poeta della tastiera, artista straordinario che ha il coraggio di affrontare Bach su una via veramente personale*».

Le molteplici influenze culturali assimilate fin dalla sua infanzia, gli consentono di accostarsi alla musica di Bach con una sensibilità unica, esaltando quell'aura⁵⁰ di universalità che ne costituisce la più profonda essenza.

In ogni sua esibizione sulle opere del compositore tedesco, Bahrami non perde occasione per diffondere e sensibilizzare il pubblico riguardo la difficile situazione in cui il popolo iraniano si trova da molti anni e che difficilmente viene trasmesso dai media occidentali.

Un esempio del modo in cui, in maniera semplice e coinvolgente, il pianista comunica questo suo forte legame con la terra persiana lo si può comprendere dalla serata a lui dedicata (21 marzo 2024), organizzata da Asolo Musica con “*Matti per la musica!*” che è una rassegna di musica con sede all'Auditorium Sant'Artemio in provincia di Treviso.

Dopo aver interpretato al pianoforte le opere⁵¹ di Johann Sebastian Bach, Wolfgang Amadeu Mozart, Fryderyk Chopin, Sergej Rachmaninov e Béla Bartòk, Bahrami ha coinvolto il pubblico con una musica molto famosa in Iran fin dal 1970: *Gole Sangam*⁵² (*Io sono un fiore di pietra*) dell'artista *Anoushiravan Rohani* che oltre ad essere una lirica

⁴⁹ LEIPZIGER VOLKSZEITUNG, *Ramin Bahrami*, <https://raminbahrami.com/bio/>.

⁵⁰ ORCHESTRA DA CAMERA FIORENTINA, *Universo Bach*, Firenze 2020, https://www.consfi.it/wp-content/uploads/2019/01/UNIVERSO-BACH_Libretto_def-min.pdf.

⁵¹ ASOLO MUSICA, *Matti per la musica!*, *Ramin Bahrami*, 2024, <https://asolomusica.com/events/raminbahrami-pianoforte/>.

⁵² *Gole Sangam* è una canzone in lingua persiana, composta dal pianista iraniano *Anoushiravan Rohani* e i testi sono scritti dal poeta, sempre persiano, *Bijan Samandar*.

popolare, rappresenta una metafora di quella speranza e libertà che deve ancora trovare certezza⁵³.



Figura 9- Ramin Bahrami, *Matti per la Musica*, 21 marzo 2024 (Treviso). Foto di Chiara Toubai Babazadeh

1.4.3 L'arte per il benessere della salute mentale

“Creare arte offre uno spazio sicuro per esplorare i nostri pensieri e sentimenti, promuovendo il benessere emotivo⁵⁴”.

Betty Edwards

L'arte oltre ad essere uno strumento di comunicazione ed espressione personale, con l'inizio del nuovo secolo ha puntato ad una crescente attenzione riguardo il valore del benessere fisico e mentale.

Secondo alcuni studi, lo stress che deriva dall'eccesso di lavoro è tra i rischi più comuni a livello europeo che porta a conseguenze sfavorevoli per la salute: per evitare

⁵³ VERONASERA, *Parole e musica “Tra Oriente ed Occidente” al Teatro Ristori con Ramin Bahrami e De Bortoli*, <https://www.veronasera.it/eventi/concerto-oriente-occidente-teatro-ristori-27-aprile-2023.html>

⁵⁴ EDWARDS B., *Disegnare con la parte destra del cervello*, Longanesi.

l'insorgenza di situazioni di *burn-out*⁵⁵ quindi sarebbe opportuno sviluppare nuove strategie mirate per ridurre la stanchezza mentale.

Si è studiato⁵⁶, nei pressi di Londra, che una breve visita al museo durante la pausa pranzo può apportare ad una evidente riduzione dei livelli di stress. Inoltre, si è posta l'attenzione sui giovani britannici in particolare il 49% tra i 25 e i 34 anni ha affermato di trovarsi molte volte in periodi caratterizzati da grande stress. Il 13%⁵⁷ dei giovani si reca nelle gallerie d'arte e al museo circa una volta al mese per abbattere i livelli di ansia dovuti ai problemi della vita quotidiana. Per aumentare la partecipazione e il coinvolgimento dei giovani nel fruire dell'esperienza artistica-museale per sentirsi meglio, l'*Art Fund* ha esteso il *National Art Pass*⁵⁸ a tutti i cittadini britannici fino ai trent'anni.

Per gestire l'ansia e lo stress, negli ultimi anni, si è sviluppata la pratica del *Mandala coloring therapy* che consiste nel colorare forme simmetriche. Questo ha un effetto calmante sul cervello poiché la pratica induce ad uno stato di *mindfulness*, la quale è una forma di meditazione che aiuta a concentrarsi sul presente e non soffermarsi sui pensieri negativi.

⁵⁵ In italiano si traduce con “bruciare completamente” e riguarda uno stato psicologico che avviene soprattutto in individui che lavorano a sotto stress. TRECCANI, *Burn-out da lavoro: l'OMS lo classifica come sindrome*. https://www.treccani.it/magazine/atlanter/societa/Burn_out_da_lavoro_l_OMS_lo_classifica_come_sindrome.html.

⁵⁶ Si sono esaminati ventotto lavoratori londinesi che hanno sperimentato una visita guidata (della durata di trenta minuti) alla *Guildhall Art Gallery* vicino ai loro uffici. Prima e dopo aver visitato in maniera autonoma le sale del museo, le persone sono state sottoposte ad un test salivare per misurare il loro livello di stress. Sia la prova certa scientifica, sia il feedback dei lavoratori hanno riscontrati risultati positivi. Lo stress si è ridotto ad un livello che, normalmente, è possibile raggiungere in circa cinque ore. SEDINI E., *In pausa pranzo si va al museo. Buona pratica dall'estero e da copiare in Italia*, *Artribune*, <https://www.artribune.com/arti-visive/2023/09/visite-museo-pausa-pranzo-contro-stress/>.

⁵⁷ MAIDA D., *La gran Bretagna combatte lo stress andando al museo. E Art Fund estende l'ingresso*, *Artribune*, <https://www.artribune.com/dal-mondo/2019/01/la-gran-bretagna-combatte-lo-stress-arte-e-museo-e-art-fund-estende-lingresso-gratuito/>.

⁵⁸ Offre l'ingresso gratuito a musei, luoghi storici e gallerie ed uno sconto del 50% per altre istituzioni artistiche.

L'arte, oltre a calmare gli stati mentali non positivi delle persone come ansia, stress e depressione, può essere un prezioso alleato nella gestione delle malattie neurodegenerative come l'Alzheimer, il Parkinson e altre forme di demenza.

Il processo artistico è composto da interventi strutturati che favoriscono la creatività, l'espressione delle emozioni, la comunicazione, l'attività fisica, l'utilizzo dei sensi e molto altro che influenzano in maniera positiva la salute in tutte e tre le sue dimensioni: sociale, fisiologica e psicologica⁵⁹. L'impegno quotidiano in attività artistiche favorisce la neuroplasticità cioè la capacità del cervello di riorganizzarsi, creando nuove connessioni neuronali nonostante la progressione della malattia.

Per questo motivo numerosi centri culturali e musei hanno sviluppato dei programmi specifici per persone affette da malattie degenerative e per i loro *caregiver*, in modo da dimostrare come l'arte può integrarsi nelle cure tradizionali per migliorare la qualità della vita del malato e di chi gli sta vicino.

All'interno di Palazzo Te (Mantova), da marzo 2024, si è svolta la quarta edizione di *LiberamenTE*. Questo è un progetto che coinvolge, una volta a settimana, gli ospiti di RSA, persone con demenza senile, i loro familiari e il personale sanitario, all'interno dei Musei Civici. Il ciclo di incontri⁶⁰ (da marzo a giugno) offre l'opportunità di comunicare, esprimersi e condividere in modo libero interagendo con gli spazi d'arte inoltre lo scopo delle attività non è terapeutico, ma prettamente culturale-inclusivo, lasciando la possibilità ai partecipanti di esprimersi nonostante le limitazioni dovute alla malattia⁶¹.

⁵⁹ PAGNONCELLI G. & SANNA M., *Arti-terapie: teorie, metodi e strumenti. Indicazioni per operatori in ambito socio-sanitario ed educativo*, Franco Angeli.

⁶⁰ Attività promosse dal settore sociosanitario di ASST Mantova.

⁶¹ PALAZZO TE, *LiberamenTE 2024*, <https://www.centropalazzote.it/liberamente-2024/>.



Figura 10 - LiberamentE 2024, Palazzo Te, Mantova.

Anche nel centro di Padova, all'interno del Museo Eremitani, si svolgono dei laboratori come “*Dance and Parkinson al Museo Eremitani 2024*”, il quale è un corso di danza destinato alle persone affette da Parkinson e dai loro accompagnatori.

Il Centro regionale per lo studio e la cura dell'Invecchiamento Cerebrale (CRIC) presso l'Azienda Ospedaliera dell'Università di Padova, si è ispirata alle ottime esperienze sviluppate negli Stati Uniti dal sociologo *John Zaisel* e dallo psicologo *Sean Caufiedl*, ha integrato le arti visive all'interno del protocollo “*Cognitive Activation Therapy (CAT)*”⁶². Dal 2014, si realizzano attività con lo scopo di essere delle “terapie non farmacologiche” per le persone affette da patologie di invecchiamento cerebrale.

Nel *Dance and Parkinson*, la danza sarà guidata ai partecipanti tramite due insegnanti con l'obiettivo di far sviluppare le abilità del proprio corpo ed acquisire una più profonda conoscenza del movimento. È un'occasione per uscire dai soliti spazi e danzare immersi nell'arte, la quale può aiutare a recuperare le memorie storiche e a stimolare le risorse cognitive mediante l'associazione di danza, arte e musica.

Come appena citato, anche la musica è un'ottima alleata per fare un lavoro riabilitativo e di stimolazione cognitiva in modo da sostenere la degenerazione cerebrale.

⁶² PADOVA CULTURA, *Dance and Parkinson al Museo Eremitani. Ciclo di incontri*, <https://padovacultura.padovanet.it/it/musei/dance-and-parkinson-al-museo-eremitani>.

I controlli melodici della musica, le sensazioni che suscita e la sua emotività rimangono facilmente impressi nelle cellule della memoria, in quanto gli stimoli emotivi e sonori sono quelli che si riconoscono immediatamente⁶³.

È certo che i messaggi musicali-emotivi riescono a risvegliare sia l'integrazione sensoriale, la memorizzazione e l'attenzione; infatti, i pazienti che soffrono di malattie neurodegenerative gravi sono in grado di ricordare melodie familiari poiché attraverso la musica si richiamano delle emozioni della sfera espressivo-relazionale-comunicativo⁶⁴. Si evince che le canzoni e le melodie più conosciute sono insite nella memoria autobiografica e sono accessibili anche in situazioni in cui la mente umana non è più lucida e reattiva.

Se non vi è la possibilità di portare i pazienti in luoghi culturali, dal 2005⁶⁵ è nata in Italia l'*Arte in Corsia* in cui si dà la possibilità a piccoli e grandi pazienti di affrontare l'ospedalizzazione in modo più gioioso attraverso momenti di gioco, musica e arte, e ai più anziani aiuta a migliorare le funzioni cognitive e l'espressione delle emozioni.

Questo primo capitolo aveva lo scopo di presentare l'arte non solo vista in maniera più tradizionale cioè all'interno dei musei, ma come essa possa rispecchiare la realtà; dare voce alle vicissitudini che non riescono a raggiungere ogni parte del mondo e sostenere chi si trova in una condizione di fragilità.

La cultura può quindi essere portata fuori dai luoghi classici ed entrare in settori differenti come, ad esempio, nella sanità o come vedremo poi all'interno di un'azienda.

⁶³ RIZZOLI M., *La musica come terapia: perché i malati di Alzheimer ricordano le canzoni*, Il Giornale.

⁶⁴ RIZZOLI M., *La musica come terapia: perché i malati di Alzheimer ricordano le canzoni*, Il Giornale.

⁶⁵ Progetto partito dall'Ospedale Bufalini di Cesena.

CAPITOLO 2

REALIZZAZIONE DI UN EVENTO CULTURALE

2.1 La cultura dal punto di vista economico

“[...] se la scienza è una professione specializzata al servizio della coscienza di sé e della conoscenza delle situazioni di fatto, la cultura è la grazia salvifica e redentrice di pensatori e profeti, di saggi e filosofi⁶⁶”.

Max Weber

Nello scorso capitolo si sono analizzate le differenti definizioni di bello e arte, ma vediamo ora come viene presa in considerazione la cultura dalla prospettiva economica.

I vari livelli e ambiti della cultura rendono complessa la sua completa definizione, come sosteneva Robert Borofsky *“definire la cultura equivale ad ingabbiare il vento⁶⁷”*, infatti sul piano disciplinare vi sono diverse interpretazioni sia dal punto di vista umanistico, sia da quello manageriale ed economico.

Il termine “cultura” ha diverse declinazioni: deriva dal latino *còlere* che significa “coltivare” ed è inoltre collegato all’idea di cura e attenzione verso gli altri; la parola è legata sia al concetto di modello educativo ateniese chiamato *paidèia*, sia all’accezione latina con *humanitas* che rispecchia l’ideale di fiducia nelle proprie capacità.

Fin dal Rinascimento, la concezione di cultura era prettamente elitaria ed aristocratica e per lo più era vista come l’insieme di abilità e conoscenze ottenute dall’uomo mediante l’apprendimento e la formazione scolastica. Successivamente con lo sviluppo del

⁶⁶ WEBER M. C. E., *Scienza come vocazione e altri testi di etica e scienza sociale*, FrancoAngeli, pp. 25-38.

⁶⁷ TROSBY D., *Economia e cultura*, Il Mulino, p. 23.

pensiero di Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), il quale sosteneva che l'educazione dovesse derivare dalla ragione e dunque fosse un diritto di tutti gli esseri umani, la cultura iniziò a diventare accessibile a tutti, non più riservata ad una élite privilegiata della società. La cultura, materiale e immateriale, è composta da molteplici artefatti e segni che cambiano con grande velocità⁶⁸ per questo essa ha contribuito al processo evolutivo dell'uomo, plasmandolo. Si può dire che un sistema sociale, inteso come gruppo di individui connessi da interazioni e relazioni, sia basato su una cultura condivisa che favorisce scambi, comunicazione, integrazione e collaborazione⁶⁹.

L'economista David Throsby sostiene che la cultura può essere concepita in due⁷⁰ principali modi: come un insieme di attività che vengono eseguite dai soggetti, dai quali derivano i risultati; oppure è vista come un complesso di tradizioni comuni che sono condivise da un gruppo in termini politici, geografici o etnici.

La cultura viene poi suddivisa in tre parti⁷¹ e si differenzia in base a chi la produce. Vi è la:

- *Cultura di massa* che viene definita “cultura pop” poiché sostituisce la cultura popolare, la finalità è prettamente commerciale e viene realizzata dall'industria culturale⁷² e dai mass media;
- *Cultura alta* è creata da studiosi tramite i codici legati ai contenuti e viene prodotta in maniera internazionale;

⁶⁸ GIDDENS A., *Fondamenti di sociologia*, Il Mulino.

⁶⁹ GIDDENS A., *Fondamenti di sociologia*, Il Mulino.

⁷⁰ THROSBY D., *Economia e cultura*, Il Mulino.

⁷¹ ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli, p.16.

⁷² Le industrie culturali vengono definite da Hesmondhalgh come organizzazioni che sono coinvolte nella produzione di significati socialmente condivisi, cioè il cui scopo è quello di comunicare con il pubblico. HESMONDHALGH, *Le industrie culturali*, EGEA, p.3.

- *Cultura bassa* (o anche *cultura popolare*) nasce spontaneamente all'interno dei gruppi sociali nella vita quotidiana creando tradizioni ed è composta da saperi e pratiche che sono interconnesse alle necessità e ai comportamenti materiali dell'uomo.

Il rapporto tra economia e cultura ha origini antiche, ma l'attenzione degli economisti verso questa sfera si è sviluppata principalmente dal XX secolo. Riguardo ai primi approcci economici, come quelli del filosofo ed economista scozzese Adam Smith (1723-1790), la cultura non era per nulla considerata come un fattore di rilievo. Successivamente, grazie all'opera "*L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*" del 1905 di Max Weber (1864-1920), egli pone l'attenzione sul ruolo della cultura nello sviluppo del capitalismo, riconoscendola come un elemento altamente influente. Infine, solo grazie all'articolo "*Journal of Economic Literature*", del 1994 di David Throsby (1939-) vi è l'effettivo riconoscimento istituzionale dell'*economia della cultura*⁷³.

Gli economisti riconoscono il *capitale culturale* – già precedentemente trattato con Bourdieu – come una risorsa immateriale che può portare ad avere un impatto tangibile sull'economia, portando innovazione e una maggiore produttività.

L'economia della cultura è considerata utile in quanto favorisce l'innovazione e lo sviluppo del capitale sociale ed umano, inoltre contribuisce alla crescita economica creando differenti posti di lavoro. Tra i vantaggi, si parla anche del rapporto tra la produzione culturale, che è più legata al territorio e il turismo culturale che è un elemento importante che influenza la diffusione della produzione culturale. Dagli anni Novanta del Novecento, il turismo culturale è diventato significativo per l'industria turistica e si è

⁷³ BENHAMOU F., *L'economia della cultura*, Il Mulino.

iniziato a parlare del rapporto di complementarietà⁷⁴ tra le imprese turistiche e organizzazioni culturali. Per leggere questo rapporto vi sono due prospettive: la prima ha una visione più economica che espone i differenti impatti dello sviluppo turistico incontrollato che sono: i flussi incontrollati (*carrying capacity*⁷⁵); l'effetto spiazzamento, in cui le attività turistiche sostituiscono le attività tradizionali; gli effetti indiretti con l'inquinamento delle tradizioni; infine vi è la banalizzazione della cultura. La seconda prospettiva invece pone l'attenzione sull'interdipendenza delle produzioni turistiche e culturali: le prime dipendono dal tessuto di significati legati al territorio; la seconda ha un forte radicamento territoriale.

⁷⁴ TAMMA M, CURTOLO A, *Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale; commitment, risorse, prodotti*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, pp.57-82.

⁷⁵ *carrying capacity* riguarda la capacità di carico che è un concetto che riguarda la misurazione del livello di utilizzo sostenibile di una determinata risorsa.

CIMNAGHI E., MONDINI G., VALLE M., *La capacità di carico turistica. Uno strumento per la gestione del patrimonio culturale.*, Quaderni della valorizzazione – NS 5, Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, p.17.

2.2 L'organizzazione culturale

Anche nel caso dell'organizzazione culturale vi sono diverse definizioni nella letteratura economico-aziendale che si possono sintetizzare con un insieme di persone che collaborano in maniera costante per un lungo periodo, con lo scopo di conseguire obiettivi comuni, stabilendo i ruoli e dividendo le varie attività cercando di operare in maniera dinamica nell'ambiente esterno⁷⁶.

I fattori principali da cui è composta l'organizzazione riguardano: la struttura sociale, l'assetto stabilito, le persone, il profilo strategico – che comprende gli obiettivi delle strategie, e le tecnologie che sono sia dei mezzi sia delle risorse. Questi elementi vengono riassunti in uno schema⁷⁷ composto da cinque cerchi:

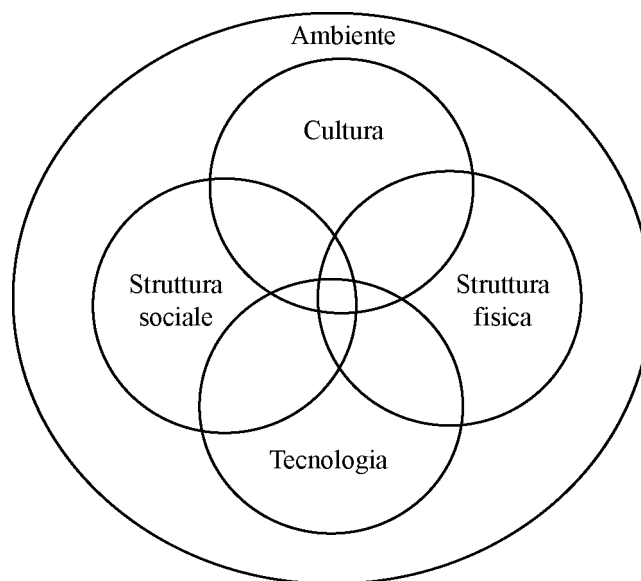


Figura 11 -
Modello dei
cinque cerchi,
Hatch, 1997.

All'interno di un'organizzazione vi sono due principali processi che sono quello di integrazione e di differenziazione. Il primo è scaturito dalle norme che regolano l'interazione tra gli attori (*stakeholders*⁷⁸) e la gestione dell'organizzazione ed inoltre

⁷⁶ BONAZZI G., *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino.

⁷⁷ Modello proposto nel libro di HATCH M.J., *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino.

⁷⁸ Gli *stakeholder* sono tutti i soggetti che sono coinvolti in maniera attiva in un'iniziativa economica. TRECCANI, *Stakeholder*, <https://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder/>.

rappresenta il coordinamento; invece, il secondo pone l'attenzione sulla divisione del lavoro. In base a come si governano questi due processi si definisce la struttura organizzativa che può essere: funzionale, a matrice, divisionale e per progetti.

Secondo la visione di Mintzberg, l'organizzazione è composta da cinque parti⁷⁹ (fig. 12). Partendo dal basso vi si trova il *nucleo operativo* che è formato da tutti gli operatori che compiono lavori necessari per l'organizzazione. Salendo verso sinistra si incontra la *tecnostuttura* che è composta dagli analisti che puntano a rendere il lavoro più efficace attraverso la loro progettazione e modificazione. Passando per il centro della figura vi è la *linea intermedia* che coopera per la creazione della strategia e raggruppa tutti i feedback. Vi è poi lo *staff di supporto* che principalmente sostiene le altre funzioni, ed infine vi è il *vertice strategico* il cui ruolo è quello di supervisionare le relazioni con chi sta fuori dai confini e gestire l'intera organizzazione, è il livello con più responsabilità.

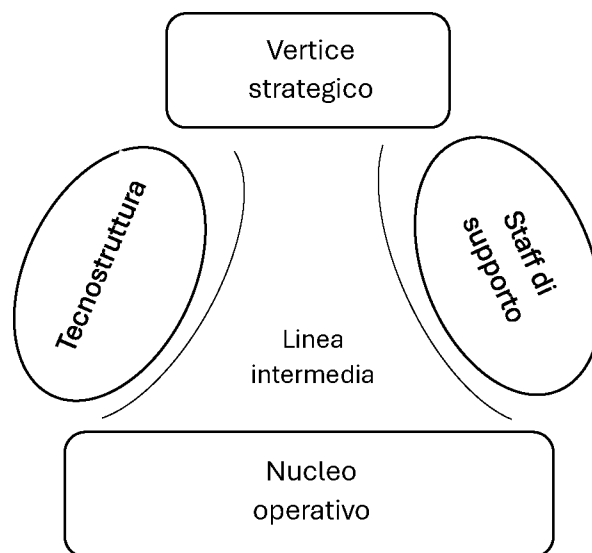


Figura 12 - L'organizzazione, Mintzberg, 1991.

L'organizzazione culturale si articola in tre elementi che sono la singolarità, il profilo strategico ed infine la progettualità. Il primo elemento riguarda il come l'organizzazione

⁷⁹ MINTZBERG H., *Management. Mito e realtà*, Garzanti, p. 135.

concepisce sé stessa rispetto le altre compagnie quindi rispecchia la sua identità e poi fa riferimento anche alle competenze distintive che sono le caratteristiche (conoscenze, abilità) che permettono di essere più competitive nel mercato.

Il profilo strategico si basa sulla *mission*⁸⁰, cioè sulla ragione d'essere di un'organizzazione, che viene comunicata attraverso il manifesto della missione; sulla visione prospettica ovvero un'immagine prospettica che si augura di raggiungere; e sui valori dei membri del sistema.

In conclusione, si arriva alla progettualità che deriva dal capitale sia intellettuale (composto a sua volta dal capitale strutturale, umano, creativo e relazionale⁸¹) che finanziario.

All'interno dell'organizzazione viene determinata anche la filiera produttiva che è vista come l'insieme delle fasi di sviluppo, partendo dalla creazione fino ad arrivare alla realizzazione del prodotto. Essa è fondamentale per cogliere i processi della produzione culturale e inoltre definisce la catena di attività che generano valore. Per quanto riguarda la catena del valore dei beni culturali i processi principali riguardano la conservazione, promozione e la valorizzazione. Questi sono accompagnati da altri elementi trasversali che riguardano i processi di direzione strategica, il quale punta a delineare lo stato di creazione del valore (simbolico, economico e culturale); controllo e coordinamento che punta al controllo delle attività nel settore gestionale e commerciale – riguarda per esempio la gestione delle risorse umane, la creazione del budget, l'organizzazione degli

⁸⁰ *Mission* significa missione e riguarda lo scopo dell'azienda.

⁸¹ Il capitale umano strutturale comprende le infrastrutture, la storia e la cultura interna; il capitale umano riguarda i valori e le motivazioni dell'impresa; il capitale creativo fa riferimento alle esperienze e alla conoscenza dei mercati; il capitale relazionale si basa sul network, l'immagine e la reputazione (*public accountability*). ARGANO L., DALLA SEGA P., *Nuove organizzazioni culturali. Atlante di navigazione strategica*, FrancoAngeli.

spazi, ecc. Alla fine, vi è il processo di supporto che, proprio come si evince dal nome, offre supporto al personale artistico, al pubblico e al management e il suo fine è quello di garantire il funzionamento del sistema. Per avere un'idea completa si propone questo sintetico schema⁸²:

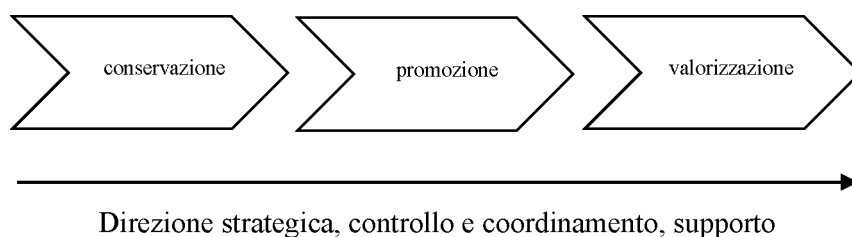


Figura 13 - rielaborazione schema Santagata, 2008.

2.3 Le fasi per realizzare un progetto artistico-culturale

“Progettare un bene culturale vuol dire compiere una lunga serie di operazioni, dapprima creative e poi tecniche, che rendano il bene prima riconoscibile e poi fruibile come bene culturale⁸³”

Seassaro

Il termine progetto risente molto dell'influenza francese del termine *projet* e deriva dall'unione latina di *pro* (avanti) e *jacere* (gettare) che a sua volta creano *projectus* che significa “portare avanti”. Il progetto si riferisce ad un piano, una proposta o un'ideazione per la realizzazione di uno o più lavori, fa dunque riferimento ad un'idea che si ha intenzione di attuare⁸⁴.

⁸² ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli, p. 204.

⁸³ SEASSARO A., *Il design dei beni culturali come estetica della città nella “Milano capitale del design”*, in Manzocchi e Villani, *Sulla città oggi. Arte, beni culturali, istituzioni*, FrancoAngeli, 2003.

⁸⁴ TRECCANI, definizione di progetto: <https://www.treccani.it/vocabolario/progetto/>.

Oggi questo termine riguarda l'insieme delle attività che hanno la finalità di raggiungere un obiettivo che si riferisce sia alla sfera personale sia professionale. Attraverso l'esperienza si realizzano degli scambi e delle connessioni con la realtà in quanto i progetti si incentrano sulla soggettività, delle organizzazioni ed individui che li promuovono.

Si può quindi affermare che il progetto nasce dall'esigenza di individuare una soluzione ad un problema⁸⁵ (pensiero) accompagnata alla volontà di agire in modo proattivo (azione), pertanto il progetto è la sintesi dell'unione e della sfida tra l'azione e il pensiero⁸⁶.

La progettazione è, pertanto, un processo di cambiamento che prende avvio da ipotesi iniziali, include le fasi di sperimentazione e porta all'emergere di nuove ipotesi.

I progetti culturali sono espressione di strutture di significato che rivelano la loro influenza culturale, includono elementi di narrazione e rituali interpretabili, in aggiunta sono paragonati ad una "cassetta degli attrezzi" poiché permettono alla cultura di fungere da strategia d'intervento dell'azione umana. I progetti culturali sono in grado di legittimare i processi e le azioni, infatti essi attraverso la cultura rafforzano l'oggetto culturale, rendendo i molteplici significati accessibili cognitivamente e fisicamente. Infine, questo tipo di progetti è in grado di allinearsi con il contesto e i destinatari, favorendo la creazione di ricordi memorabili e duraturi. I piani culturali sono

⁸⁵ Come afferma Munari: progettare vuol dire giungere alla soluzione dei problemi reali. MUNARI B., *Da cosa nasce cosa*, Laterza.

⁸⁶ ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli, pp. 95-97.

prevalentemente attivi su tre elementi interdipendenti che riguardano i contenuti specialistici, la comunicazione e la strategia⁸⁷.

Vi sono dei tratti distintivi che caratterizzano i progetti culturali che pongono attenzione sul fatto che per progettare e realizzare l'idea si lavora in un team cioè in un gruppo di persone specifico che opera per raggiungere uno scopo comune e questa squadra si forma valorizzando ogni singolo membro che diventa una risorsa chiave per il progetto. Il team è efficiente quando i membri condividono obiettivi comuni, collaborano tra di loro, costruiscono un'identità comune, i ruoli sono divisi e vi sono compiti specifici, hanno una leadership condivisa, ed infine generano risultati collettivi.

Il progetto si contraddistingue anche per la sua unicità, in quanto l'irripetibilità, la singolarità e l'originalità si rigenerano ad ogni evento. Per esempio, se un festival raggiunge la decima edizione non vuol dire che l'ultimo realizzato sia uguale al primo perché bisogna considerare che ogni iniziativa è un pezzo unico anche se fa parte della stessa categoria di attività.

Un altro elemento cardine riguarda la complessità all'interno dei contesti progettuali che prevalentemente è composto da quattro dimensioni che possono essere descritti in cerchi concentrici in cui, partendo dall'esterno, si trova: la complessità dei contesti di riferimento; la complessità di gestione; la complessità dei contenuti; in ultimo riguarda gli obiettivi, che essendo innovativi ed ambiziosi generano complessità. I progetti culturali sono diretti all'elasticità e flessibilità in modo da assorbire la complessità⁸⁸, differente invece la visione dei progetti manageriali che cercano la stabilità per ridurla.

⁸⁷ LUPO E., *Il design per i beni culturali. Pratiche e processi innovativi di valorizzazione*, FrancoAngeli, p. 108.

⁸⁸ ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli, p.175.

Nella seguente tabella (*tab.1*) viene riportato il modello complesso che è utile per comprendere come la complessità venga assorbita all'interno di un progetto culturale.

Modello complesso dei progetti culturali (assorbe la complessità)		
Strategie semplici di partecipazione	Organizzazione complessa	Risposte complesse
<ul style="list-style-type: none"> • Massimizzare le connessioni • Connessione delle risorse umane • Partecipazione massima • Autonomia per ogni elemento • Meccanismi di controllo minimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Processi decisionali complessi • Molti <i>decision markers</i>; informatori • Valori diversi • Conflitto visibile 	<ul style="list-style-type: none"> • Co-evolvere è l'obiettivo • Visione allargata delle possibilità • Alta sensibilità verso l'ambiente

Tabella 1 - rielaborazione da Ashmos, Duchon, McDaniel, Huonker, 2002, cit. De Toni e Comello⁸⁹.

Un altro aspetto fondamentale è proprio la temporaneità⁹⁰, in cui solitamente il termine coincide con l'ottenimento dello scopo iniziale ed è per questo si parla di temporalità fissa nei progetti culturali. La durata è spesso scelta dal gruppo di membri che realizzano il progetto (*team*) e ogni evento ha un tempo definito e limitato.

Un altro elemento riguarda il ciclo di vita, in cui vi è la suddivisione del lavoro in tappe e rispecchia il lasso di tempo necessario per pensare e concretizzare il progetto. Di solito questo processo può avere uno sviluppo a cascata (*waterfall model*⁹¹) ed è composta da cinque macro-stadi che sono: l'ideazione, attivazione, pianificazione, esecuzione – che si

⁸⁹ DE TONI A. F., COMELLO L., *Prede o ragni. Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità*, Utet, p. 313.

⁹⁰ Si parla di diversi tempi: ciclico; escatologico; progettuale; opportuno; e meno inadatto. ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli, pp.126-127.

⁹¹ ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli, p.157.

divide in attuazione e completamento – e valutazione (saranno meglio analizzati nei prossimi paragrafi).

Gli obiettivi, il profilo strategico e le linee generali (*concept*) definiscono l'ideazione, successivamente con la valutazione delle possibilità di realizzazione del progetto e attivando le prime attitudini organizzative necessarie, si arriva all'attivazione. Si pianifica poi, in modo minuzioso, lo sviluppo del progetto (ad esempio: creare il calendario delle attività, quali azioni intraprendere, quali risorse reperire, ecc.), in conclusione vi è l'attuazione in cui si concretizza l'idea e si realizza una valutazione *ex ante* ed *ex post* nel completamento.

Questi cinque piani si trovano in una relazione di interdipendenza che porta a una sovrapposizione delle diverse fasi, le quali si influenzano reciprocamente, risultano integrate e si alimentano a vicenda.

In questo ciclo di vita vi può essere un approccio *top down* ovvero dall'alto verso il basso oppure, viceversa, *bottom up* cioè dal basso verso l'alto.

Ogni progetto comporta dei rischi che, se sono compresi da un giusto punto di vista possono diventare delle opportunità, inoltre quando si parla di progettazione culturale bisogna presentare anche i vari vincoli che si possono presentare in diversi ambiti.

Vengono presentati gli elementi⁹² riguardanti i vincoli:

- Ambito: vincola in base alla sua complessità;
- Risorse: compongono vincoli per la loro singolare natura, come quella artistica;
- Tempi: sono vincoli in conseguenza alla presenza di scadenze (particolarità: l'incertezza rimane costante fino ai processi finali);

⁹² ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli, pp.129-130.

- Ambiente: i vincoli sono condizionati dagli *stakeholders*⁹³ e sono collegate alle norme amministrative;
- Sostenibilità economi-finanziaria: comprendono i vincoli che dipendono dalle fonti di finanziamento privati e pubblici e dalla struttura dei costi del progetto;
- Qualità complessiva del progetto: è data dalla qualità della comunicazione (contenuti ed efficacia); dalla qualità organizzativa (economicità, processi, efficacia ed efficienza); e dalla qualità artistico culturale (prestazioni, obiettivi).

In conclusione, della progettazione culturale, vi è il risultato finale, che porta a termine uno o più *output* si aggiungono gli esiti del medio e lungo periodo.

2.3.1 Ideazione

Quando si parla di progetti culturali, essi non possono essere regolati delle tradizionali prassi del *project management* in quanto la loro varietà e complessità porta l'utilizzo di tecniche più specifiche⁹⁴ (tenendo conto dei sistemi non del tutto dominabili e non lineari).

Questa è la fase iniziale del progetto, è un momento più di comprensione, osservazione della situazione reale e di scelte preliminari, qui si iniziano a sviluppare i contenuti fondamentali dell'evento, viene elaborata l'idea progettuale, vengono definite le linee guida e si stabiliscono gli obiettivi operativi e strategici. In questo stadio è essenziale dare

⁹³ Secondo il PMI^k (*Project Management Institute*) gli *Stakeholder* sono "gli individui e le organizzazioni che sono attivamente coinvolti nel progetto, o il cui interesse può essere positivamente o negativamente compromesso in conseguenza dell'esecuzione o completamento del progetto"

⁹⁴ ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli.

una chiara visione della direzione artistica e delle finalità pratica dell'evento, assicurandosi che ogni elemento sia ben integrato nella concezione complessiva.

L'ideazione progettuale è composta principalmente da tre parti: l'innesco progettuale in cui prendono avvio i processi e si determinano le condizioni di partenza; poi vi è il processo meta-progettuale che riunisce lo sviluppo del concetto e la definizione del profilo strategico del progetto; infine, vi è la prefattibilità che sintetizza le parti precedenti e crea un progetto preliminare.

Tra i vari fattori nell'ideazione, è opportuno considerare anche il ruolo dell'ambiente, in quanto è lo sfondo in cui il progetto si colloca e riguarda tutto ciò che sta intorno con cui interagisce. L'ambiente sembra quasi essere un paradosso in quanto serve a costruire il progetto e allo stesso tempo giustifica la sua presenza.

Ogni progetto si stima in base ai contesti esterni ed interni in cui è importante creare relazioni con gli *actors* – soggetti (*stakeholders*) che influiscono direttamente sul progetto – e i *factors*, che riguardano ad esempio le normative e che influenzano, in maniera indiretta. È quindi necessario condurre un'analisi preliminare del contesto di riferimento per esaminare le dinamiche dell'ambiente competitivo in cui si inserisce l'evento. Questo approccio permette di comprendere al meglio le condizioni di mercato e le sfide che il progetto dovrà affrontare.

Dal punto di vista strategico, è cruciale considerare una serie di aspetti imprescindibili che richiedono un'attenzione meticolosa da parte del *project manager*, anche se possono sembrare delle banalità per il pubblico. Ogni dettaglio della definizione degli obiettivi deve essere gestito per garantire che il progetto raggiunga i risultati e risponda alle finalità desiderate. Per questo è necessario prendere in considerazione le esigenze espresse dai

vari portatori d'interessi che esprimono attenzione per l'evento (partner, esigenze del pubblico, ecc.).

La prima vera azione del momento ideativo riguarda la creazione del profilo strategico (tab.2) del progetto in cui si individua la missione del progetto⁹⁵ (*mission*), si valuta l'ambiente progettuale, si sviluppa la visione (che è un'immagine mentale proiettata verso il futuro), si stabiliscono gli impatti, gli obiettivi e i risultati attesi.

MISSIONE	Viene definito lo scopo e l'ambito del progetto.
VISIONE	Prefigurazione del progetto.
AMBIENTE	Si valuta la macro e il microambiente del progetto.
STAKEHOLDERS	Si trovano i portatori d'interesse riguardo al progetto.
OBIETTIVI, BENEFICI, RISULTATI ATTESI, IMPATTI	Vengono stabiliti i punti d'arrivo, quali benefici ricercare, dove si è diretti.
TARGET	Si configurano quali sono i destinatari del progetto.

Tabella 2 - profilo strategico di un progetto culturale. Fonte: ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura*.

Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico, FrancoAngeli, p. 269.

Ogni progetto presenta degli obiettivi che devono essere espressi in maniera chiara e lineare, in modo da dare significato e definire i contenuti dell'evento. Gli obiettivi possono essere di due tipi: operativi e strategici (tab.3). I primi riguardano gli elementi specifici dell'evento e riguarda i risultati delle azioni svolte nella progettazione e pianificazione, invece gli obiettivi strategici – sono i principali – rappresentano le proprietà. Per fare in modo che gli obiettivi siano efficaci devono rispettare i requisiti del modello dello *SMART process*⁹⁶:

⁹⁵ La *mission* consiste in una descrizione breve e sintetica da cui emergono alcuni punti fondamentali come: cosa e per quale motivo si sta creando un progetto; a chi è rivolto ed a quali esigenze si deve far fronte; quali requisiti e caratteristiche deve avere; quale strategia si deve utilizzare.

⁹⁶ BOVE A., *Project Management: la metodologia dei 12 step. Come applicarla in tempo reale per gestire con successo piccoli e grandi progetti*, Hoepli.

- *Specific*: gli obiettivi devono essere specifici e definiti in modo chiaro;
- *Measurable*: misurabile/quantificabile, in modo da valutare le performance;
- *Achievable*: gli obiettivi devono essere raggiungibili con le capacità e i mezzi a disposizione;
- *Relevant*: cioè che ha una rilevanza d'impatto per l'organizzazione e il progetto;
- *Timetable*: è un progetto pianificato periodo definito (ci sono delle scadenze).

OBIETTIVI	
STRATEGICI	OPERATIVI
<ul style="list-style-type: none"> ○ Consolidamento delle presenze ○ Allargamento della stagionalità ○ Incremento della visibilità ○ Lancio di un nuovo prodotto ○ Potenziamento dell'offerta turistica ○ Raccolta fondi ○ Diffusione dei messaggi culturali e artistici ○ Espansione delle reti relazionali ○ Ottenimento di un profitto 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rispetto del piano finanziario, del budget e dei tempi prestabiliti ○ Livello di sicurezza ○ Qualità degli allestimenti e dei servizi ○ Copertura mediatica ○ Successo delle vendite ○ Efficacia nella comunicazione ○ Soddisfazione e gradimento ○ Interesse verso i contenuti

Tabella 3 - Obiettivi strategici e operativi di un evento culturale. Fonte: Argano L. in *Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, 2018.

Un altro elemento da considerare, in questa fase iniziale, sono gli *stakeholders*⁹⁷ che sono degli attori indispensabili per la sopravvivenza dell'organizzazione che deve garantire un *feedback* prestazionale. Anche gli *stakeholder* si possono categorizzare in due parti, vi sono quelli primari, che hanno un'influenza più immediata e diretta sull'evento, e poi

⁹⁷ ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli.

quelli secondari, in cui il loro impatto relazionale si manifesta nel lungo periodo. Il *project manager* ha quindi il compito di effettuare una mappatura dei diversi attori di modo da comprendere le migliori modalità d'interazione.

I benefici⁹⁸, derivanti da un buon rapporto con gli *stakeholders*, portano un arricchimento al progetto, si riescono ad individuare zone di cooperazione e presentano una migliore comprensione dell'ambiente.

Infine, si compie una valutazione di pre-fattibilità in cui si verifica il *layout comunicativo* (immagini, significato, linguaggio) e il *layout* di senso (estetica, etica, struttura, forma), bisogna poi controllare che il progetto sia coerente sul piano dell'allineamento del profilo strategico (se avviene uno scostamento potrebbe esserci una perdita di credibilità del progetto), e si verifica che il progetto sia coerente (lo è quando vi è una concordanza tra lo stile e il contenuto).

2.3.2 Attivazione e pianificazione

Se la fase di ideazione è prettamente teorica, questo *step* vuole consolidare il processo decisionale del progetto e per farlo si eseguono delle verifiche *ex ante* in modo da poter prefigurare il progetto nella vera realtà.

In questa tappa si vogliono trovare delle soluzioni pratiche per far fronte alle diverse richieste dell'idea progettuale e il suo compito è quello di focalizzarsi sul miglioramento della struttura progettuale che viene riconsiderata nella sua effettiva realizzazione.

Il momento dell'attivazione equivale alla verifica della realizzabilità del progetto in cui si realizza la valutazione dei rischi, della validità dei contenuti, della fattibilità del

⁹⁸ ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli, pp. 281-282.

progetto e iniziano le prime azioni operative. Nel complesso si cerca di valutare anche l'ambito e la missione (*mission*) del progetto congiuntamente al raggio d'azione.

Infine, dall'attivazione emerge l'*output* che deve rappresentare l'insieme dei contenuti progettuali ovvero: il dove (spazio, luogo); in cosa (il contesto in cui si integra); con chi (attori principali); e il quando (periodo definito).

Un metodo utile è la *SWOT analysis* che risale agli studi psicologici della scuola della *Gestalt* e viene utilizzata per la prima volta per una ricerca tra il 1960-70, diventando poi un'ottima valutazione strategica. L'acronimo del nome deriva dai quattro punti cardini dell'analisi che sono: *strengths* (punti di forza), *weaknesses* (punti di debolezza), *opportunities* (opportunità) e *threats* (minacce), questo è un metodo che si può applicare ad ogni oggetto indistintamente.

Partendo dai fattori esogeni, le minacce derivano da opportunità non considerate e dal fatto di aver ignorato e di non essersi curati delle debolezze, ed è importante sventare e neutralizzarle; le opportunità devono essere fruttate al meglio, derivano dall'esterno, vanno da o verso il progetto⁹⁹ e contribuiscono alla possibilità di realizzazione del progetto

Gli altri due componenti, in questo caso endogeni, che quindi provengono dall'interno, invece riguardano gli elementi dell'idea progettuale che vanno esaltati con i propri punti di forza, e le debolezze che, al contrario, rappresentano degli svantaggi che devono essere migliorati.

⁹⁹ ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli, p.363.

Viene poi svolta un'analisi dei costi-benefici che riguarda un calcolo tra i benefici e i costi che sono collegati in maniera indiretta o diretta al progetto. La metodologia¹⁰⁰ si può sintetizzare in queste sei fasi:

- Definizione degli obiettivi dell'analisi;
- Identificazione del progetto ai fini dell'analisi;
- Analisi della fattibilità e delle opzioni;
- Analisi economico e finanziaria
- Analisi multicriterio (considera dei criteri come la tutela ambientale e l'uguaglianza sociale in contemporanea);
- Analisi del rischio¹⁰¹: in cui si predispongono dei possibili scenari e ne si valuta la fattibilità in base ai rischi associati. I rischi si possono risolvere attraverso delle possibili soluzioni¹⁰²:
 - piano della contingenza/mitigazione: in cui si pensano a delle alternative e si riducono le cause di rischio;
 - trasferimento/assicurazione: il rischio è consegnato a terzi;
 - esclusione: in cui si cambia il modo di procedere;
 - accettazione: si prosegue incorrendo nel rischio perché non vi sono alternative;
 - evitante: si cambia qualcosa così da annullare il rischio.

¹⁰⁰ Guida all'analisi costi-benefici dei progetti di investimento predisposta dall'Unità di Valutazione, DG Politica Regionale e Coesione della Commissione Europea del 2003.

¹⁰¹ Il rischio non va inteso come un ostacolo, ma più come un'opportunità.

¹⁰² AMATO R., CHIAPPI R., *Tecniche di Project Management. Pianificazione e controllo dei progetti*, FrancoAngeli.

Bisogna tenere in considerazione anche la fattibilità, la cui premessa riguarda il fatto che l'idea si dimostri valida e costituisco un modello di riferimento da osservare. Questa verifica si occupa di accertare le condizioni necessarie affinché il progetto possa essere correttamente attuato e la realizzabilità si può studiare su tre piani¹⁰³ che sono in relazione tra loro. Il primo riguarda la fattibilità organizzativa che verifica le condizioni di produzione dei contenuti progettuali; poi vi è la fattibilità di marketing che invece riguarda l'accertamento delle scelte di posizionamento, target e segmentazione prese nello stadio dell'ideazione; per concludere vi è la sostenibilità economico-finanziaria in cui si intende la capacità del progetto di realizzare un equilibrio tra le entrate e le uscite (finanziario) e i costi e i ricavi (economico).

Il piano della gestione del progetto è relativo al fatto di come predisporre e progettare l'organizzazione del lavoro, trasformando gli *step* precedenti in azioni e determinando i modi e le tempistiche operative. Il piano gestionale del progetto viene realizzato per stabilire azioni preventive per ridurre le conseguenze negative, per migliorare l'efficienza delle operazioni e sfruttare le opportunità, per affrontare più adeguatamente i vincoli (artistici, organizzativi, tecnologici ecc.) e per individuare le relazioni e le attività operative.

In conclusione della fase di pianificazione è fondamentale che vi siano dei processi comunicativi del progetto, sia interni che esterni, in modo da determinarne il successo. La comunicazione può avvenire grazie all'utilizzo di differenti strumenti e mezzi (in maniera ufficiale o ufficioso) e con varie forme (grafica, orale, scritta). I flussi di comunicazione devono essere funzionali tra i sistemi e i soggetti coinvolti, durante il ciclo

¹⁰³ ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli.

di vita, ed è inoltre necessario essere trasparenti e puntuali con le informazioni da dare agli *stakeholders* in modo che il progetto possa funzionare, altrimenti si potrebbe invalidare il progetto¹⁰⁴.

La condivisione di informazioni verso il *team*, l'organizzazione, i partner, la committenza riguardano la comunicazione interna e il loro fine è di allineare tutti i soggetti nel percorso progettuale. Per quanto riguarda quella esterna, essa è rivolta ai target dei beneficiari e a tutti gli *stakeholders* esterni con lo scopo di informare, aggiornare, coinvolgere, promuovere e garantire la costruzione di consenso a tutti gli attori coinvolti.

2.3.3 Esecuzione e completamento

In queste due fasi si vede la concreta e materiale attuazione del progetto artistico e la chiusura del progetto in cui si raggiungono gli obiettivi proposti nell'ideazione e si riescono a produrre *outcomes* (risultati).

La fase esecutiva riguarda la realizzazione dell'evento ed è il momento in cui si svolgono diverse azioni operative come le attività: più specifiche per ogni tipo di progetto – che per quanto riguarda le proposte culturali si divide in due tipologie di attività specifiche che sono di programmazione (riguardano la selezione e il reperimento delle risorse) e produttive (che tengono conto delle attività di allestimento, di messa in opera e di preparazione e pre-produzione). Poi vi sono le attività di ordine tecnico-logistico ed economico-finanziario che riguarda le azioni di sistemazione e spostamento delle persone e oggetti (ad esempio i trasferimenti, alloggi, ristorazione) e la reperibilità di

¹⁰⁴ BASSI A., TAGLIAFICO M., *Il valore strategico della comunicazione nel project management. Dal piano di gestione, ai report, alla chiusura del progetto*, FrancoAngeli.

finanziamenti e contributi per il progetto, infine vi sono le attività legate alla comunicazione (spiegate nel paragrafo precedente).

All'interno di queste, poi vi sono le attività contrattuali che riguardano la formazione di accordi/contratti¹⁰⁵ tra parti e le attività organizzative che si riferiscono al funzionamento del progetto in esecuzione e alle risorse tecniche ed umane.

È necessario, fino alla fine, progettare e pianificare anche la chiusura del progetto. Le attività di chiusura dipendono dallo scopo e dalla grandezza del progetto, ma principalmente si seguono due¹⁰⁶ chiusure: una organizzativa e una amministrativa.

La prima chiusura si riferisce alla fornitura di servizi e materiali, agli allestimenti (come smontaggio e trasporto) e agli aspetti produttivi, un esempio può essere quello di svolgere il progetto culturale in una piazza e dopo la realizzazione dell'evento tutto deve ritornare come prima dalla viabilità, la pulizia fino alla segnaletica.

La seconda, invece, ha a che fare con la funzione di rendicontazione e gestionale e per questo è la più complessa tra le due.

Nel caso della rendicontazione, le operazioni sono legate alla raccolta di dati per poter attivare le procedure di liquidazione dei contributi pubblici (e a volte privati come le fondazioni e gli *sponsor*). È essenziale costruire un dossier finale¹⁰⁷, riportando le fotocopie di documenti amministrativi, le relazioni sull'attività svolta, la stesura di consuntivi, e i fornitori potrebbero richiedere anche la documentazione di spesa, in cui è

¹⁰⁵ Il contratto è uno strumento che permette di compiere un accordo tra due o più parti per regolare, estinguere o costruire un rapporto giuridico patrimoniale. I criteri base su cui porre l'attenzione sono: il principio di vincolo del contratto (forza di legge tra le parti); il principio di relatività; il principio di buona fede; inalterabilità della volontà; e il principio di autonomia contrattuale (questo è importante poiché stabilisce la libertà contrattuale ovvero il contenuto del contratto, nei limiti della legge).

TRECCANI, <https://www.treccani.it/enciclopedia/contratto/>.

¹⁰⁶ ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli.

¹⁰⁷ ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli, 455-456.

necessario esibire le fatture proforma. La rendicontazione serve per evidenziare che sono stati rispettati i parametri di programma e di budget economico (o bilancio a preventivo). Un buon progetto non dipende dalle chiusure che si attuano, ma viene confermato come tale dal tempo nelle sue visioni¹⁰⁸.

2.3.4 Valutazione

Alla fine del ciclo di vita di un progetto vi è la valutazione che è un aspetto importante che rafforza il valore del progetto e per questo deve essere sempre previsto e attivato. Questa fase fornisce informazioni utili e credibili in modo da consentire alle parti interessate la capacità d'integrare quanto stabilito nei processi di partecipazione e decisionali.

Questo *step* riesce a fondere approcci completamente diversi, dalla psicologia al marketing, dalle scienze cognitive all'economia e alla ricerca manageriale e questo fa emergere il problema che diventa difficile dare certezza ad una lettura troppo puntuale della realtà. Le problematiche riguardano anche l'interpretazione dei dati in quanto vi è un'oggettiva e vera rappresentazione della realtà, ma riesce ad entrare in gioco anche la soggettività.

I processi valutativi sono principalmente tre: la valutazione *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*. La prima avviene precedentemente dell'inizio dell'ideazione del progetto e serve per prevedere l'impatto; *in itinere* svolge un'operazione di monitoraggio durante l'esecuzione del progetto; ed infine vi è l'*ex post* che avviene al termine, è utile per analizzare

¹⁰⁸ BOGGHI G., *L'opinione di un filosofo della scienza*, in Varanini e Ginevri, *Il project management emergente. Il progetto come sistema complesso*, Guerini e Associati.

l'efficacia e i risultati complessivi finali e il risultato del progetto viene giudicato¹⁰⁹ in base:

- alla qualità ottenuta e alla soddisfazione dei clienti (*customer satisfaction*);
- all'adempimento della missione progettuale (risultati e scopo);
- agli impatti (come effetti desiderati o indesiderati, immaginati);
- all'immagine che riguarda la reputazione e il ritorno di visibilità;
- alla conformità;
- al capitale intellettuale;
- agli indirizzi strategici (come le opportunità e le potenzialità generate dal progetto);
- alla realizzazione, cioè l'ottenimento di quanto previsto.

La valutazione permette anche di accettare il fallimento o il successo dell'iniziativa e di migliorare la pianificazione degli eventi futuri¹¹⁰.

¹⁰⁹ ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli, p.462.

¹¹⁰ WOLF F., *Partnerships for Learning: A Guide to Evaluating Arts Education Projects*, Arts Council.

CAPITOLO 3

IL CASO STUDIO: TUBAÌ – SINCE 1982

Lo scorso capitolo aveva lo scopo di presentare la realizzazione del progetto dal punto di vista manageriale, ora invece viene presentata l'azienda a conduzione familiare di *Tubai-since 1982* soffermandosi poi sugli step che hanno portato alla progettazione e realizzazione di un evento culturale all'interno del negozio.

3.1 La storia dell'azienda

Alla fine degli anni Sessanta ed inizio Settanta, Ali Toubai Babazadeh dopo aver studiato italiano all'Università di Perugia ed essersi poi diplomato alla Galleria delle Belle Arti di Venezia in scenografia, ha iniziato a lavorare in Italia per una ditta di costruzioni. Alcuni anni dopo è stata aperta una filiale in Iran e con la moglie hanno deciso di trasferirsi e lavorare lì, lui come amministratore e lei come insegnante.

Solo con lo scoppio della Rivoluzione del 1979, i due hanno deciso di ritornare in Italia perché non vi era più un clima sicuro e la situazione economica era molto precaria.

Dopo essere rientrati in Italia, il Toubai ha iniziato a lavorare per alcune aziende che vendevano e acquistavano tappeti orientali, assimilando così grandi conoscenze ed esperienza nel campo. Dopo circa due anni, nel 1982, egli è riuscito ad aprire la sua prima attività commerciale di tappeti orientali con il nome di "Tubai Tappeti" a Limena (PD). La motivazione del titolare ad intraprendere questa attività è dovuta alla volontà di far conoscere e valorizzare i manufatti come "*vere e proprie opere d'arte*" provenienti dal suo paese d'origine: l'Iran.

La forza motrice è stata innanzitutto la passione, lo spirito di sacrificio e la tenacia nel credere nella propria attività anche se non sempre facile poiché è in continua evoluzione.

Il desiderio del titolare, ieri come oggi, è sempre stato quello di diffondere la cultura del tappeto persiano ed orientale facendone conoscere i molteplici aspetti che ancora oggi rappresentano motivo di interesse e ricerca.

Dopo dieci anni, vi è stato un trasferimento dal piccolo negozio ad uno più grande sempre a Limena (piazza Diaz 4, PD) che è stato inaugurato il 26 aprile 1992.



Figura 14 - Inaugurazione del nuovo negozio, 1992.

Il signor Toubai, da molto tempo esperto conoscitore dell'arte del tappeto, nel corso degli anni ha approfondito le differenti tecniche di annodatura e di lavorazione della lana. Grazie a questa sua grande passione è riuscito ad instaurare numerose relazioni con i produttori in diverse aree dell'Iran come: Teheran, Qom, Kashan, Yazd, Shiraz, Isfahan, Tabriz e Mashad.

Per rimanere sempre aggiornato sui cambiamenti del mercato, oltre a recarsi nelle varie fiere annuali ad Hannover, Amburgo e Parigi, egli non ha mai perso l'occasione di viaggiare in Turchia, Russia, Azerbaijan¹¹¹ e in varie zone del Caucaso, alla ricerca di manufatti particolari, unici e scelti da lui con grande accuratezza, ma anche per poter avere una visuale molto ampia sulle varie offerte e richieste presenti nel mercato.

Negli anni successivi, il titolare insieme ai figli Stefano e Lorenzo hanno voluto che l'azienda di famiglia diventasse un punto di riferimento sia per i tappeti persiani e orientali, sia per le opere d'arte diventando anche una galleria d'arte cioè un luogo d'incontro tra il contemporaneo e l'antico.

Dal 2010 il signor Ali Toubai B. è in pensione, ma continua ad essere presente agli eventi culturali, ad essere un sostegno e punto di riferimento per l'azienda, continuando a trasmettere la propria esperienza e passione. Sono entrati come titolari effettivi i due figli che, oltre a proporre sempre novità, hanno ristrutturato il negozio rendendolo più moderno senza far perdere e propri tratti distintivi e la propria unicità.

¹¹¹ TUBAI-SINCE1982, <https://tubai1982.com/chi-siamo/>



Figura 15 - negozio Tubai-since 1982 oggi

Stefano e Lorenzo, da quando sono entrati in questo mondo, hanno voluto innovare l'attività mettendo sempre al centro la tradizione del manufatto d'oriente e dell'arte contemporanea, con l'obiettivo di coinvolgere collezionisti e clienti attraverso incontri culturali e mostre con il fine di promuovere e far conoscere ciò che ancora oggi li appassiona.

Nel 2022 sono stati festeggiati i quarant'anni di attività di *Tubai – since 1982* che a distanza di anni non è solo un'attività commerciale, ma rappresenta un luogo di incontro e di dialogo grazie alla realizzazione di mostre di arte, presentazioni di libri e laboratori didattici.

3.1.2 Il fattore comunicazione e la continua formazione

All'inizio, l'azienda basava la sua comunicazione in cartelloni pubblicitari per le strade, su volantini inviati per posta ai clienti e sparsi in alcuni negozi nelle zone di Limena e del centro di Padova ed infine era fondamentale il passaparola tra amici per far conoscere un po' il negozio.

Prima del 2009, la comunicazione non era il principale elemento che si teneva in considerazione per apportare un aumento delle entrate economiche nell'azienda. Successivamente già nel 2010 alcune cose sono cambiate come ad esempio il sito *web* è stato realizzato e definito con uno studio di grafica che l'ha reso più strutturato, intuitivo e semplice per i clienti; si sono realizzati degli *shooting* fotografici per pubblicare nuove fotografie ad alta risoluzione sia delle opere d'arte e di tappeti, sia del negozio stesso in modo tale di far sì che il pubblico potesse già conoscere lo stile e il modo di operare dell'azienda. È stato poi creato un opuscolo pieghevole (*fig.16*), in cui è stato presentato il nuovo logo e nome, con tutte le informazioni riguardanti il negozio presentando brevemente la storia, i prodotti, i servizi e i recapiti in maniera chiara ed efficace.





Figura 16 – opuscolo pieghevole

Di fondamentale aiuto per pubblicizzare il buon lavoro e il servizio offerto sono state e continuano ad esserlo le recensioni lasciate dai clienti su *Google*. Questo ha permesso una maggiore fidelizzazione con il cliente, il quale dopo essere stato soddisfatto decide di dare visibilità all'azienda attraverso un semplice commento, in modo tale da far sì che il negozio si faccia conoscere grazie ad una buona reputazione.



Figura 17 - alcune recensioni

La visibilità e il riconoscimento del *brand* sono fondamentali per un'azienda poiché spesso i prodotti vengono acquistati in base alla percezione del loro valore e unicità. Per aumentare l'*awareness* del marchio è stato fondamentale ottimizzare le parole chiave nei

i motori di ricerca (SEO) in modo che il possibile nuovo cliente potesse trovare subito il sito ufficiale di *Tubai-since 1982*.

Si è poi posta l'attenzione sui *social media*, puntando a realizzare pubblicità digitali mirate, per raggiungere un determinato settore di clienti e questo è stato possibile realizzarlo in *Instagram, Facebook e Google Ads*.

I titolari hanno sempre adottato questo punto di vista: “*il tappeto non è solo un oggetto da calpestare, ma una storia da vivere*” infatti gli oggetti esposti nella galleria raccontano una storia e trasmettono delle emozioni. Per creare un legame emotivo con il pubblico si utilizza lo *storytelling* e ci si focalizza su alcuni aspetti come:

- la valorizzazione dell'artigianato, raccontando la storia che vi è dietro la creazione dell'oggetto e mostrando, attraverso dei video, i processi che portano poi alla realizzazione del prodotto che arriverà all'interno delle proprie case;
- il coinvolgimento sensoriale creando eventi in cui i clienti possono esplorare i prodotti (opere e tappeti), conoscere l'artista o il significato dell'intreccio dei nodi del tappeto.

Dai primi mesi del 2024, i titolari si sono cimentati nel raccontare e guidare i propri clienti tramite dei video-racconti (*fig.18*) molto brevi e ricchi di informazioni nei canali *social* in modo da rimanere al passo con i tempi, sempre in continua evoluzione, mantenendo la loro autenticità e mettendoci sempre la faccia in modo da far conoscere l'azienda nella sua interezza.

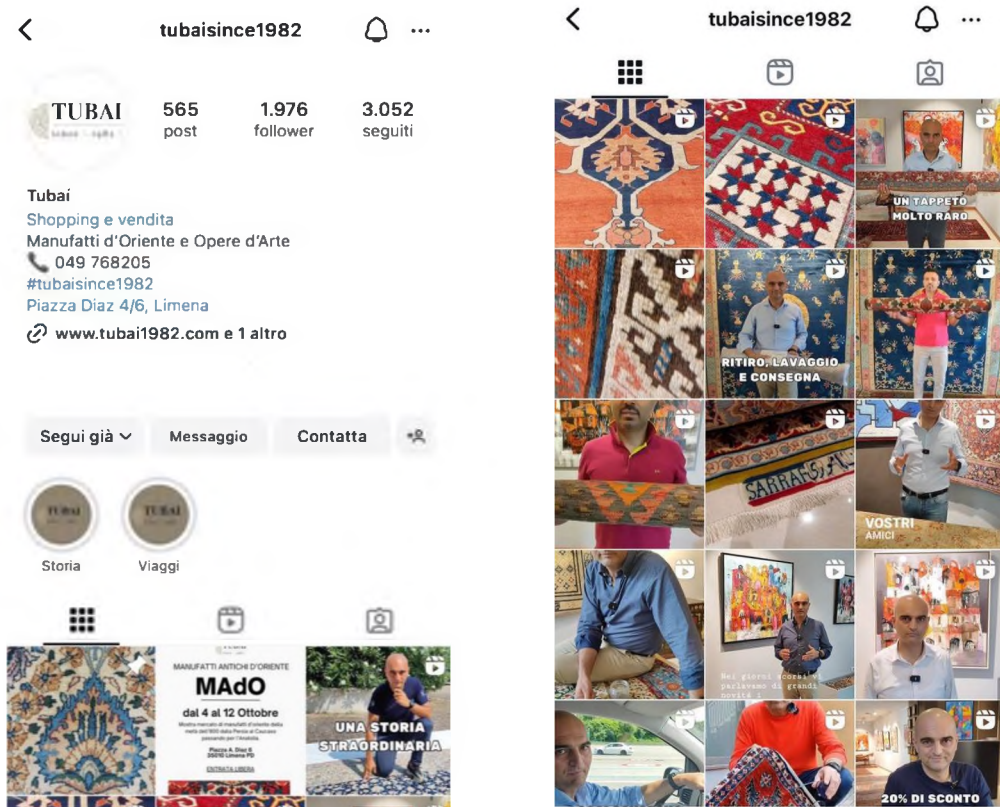


Figura 18 - Instagram di Tubai - since 1982

Il mondo della comunicazione è in continua evoluzione e i titolari cercano sempre di rimanere aggiornati seguendo corsi di formazione online e seminari. Per il contatto con l'estero, un titolare è specializzato in lingua persiana e segue regolarmente dei corsi in modo da potersi poi accordare più semplicemente con i fornitori ed i nuovi artisti in Iran, invece l'altro titolare continua la sua formazione in lingue inglese e francese in quanto specializzato per il contatto europeo con fiere e mostre.

3.2 Gli eventi culturali realizzati da Tubai

La creazione di eventi culturali all'interno dell'azienda può portare notevoli benefici sia all'interno sia all'esterno dei propri spazi commerciali.

Queste opportunità culturali offrono la possibilità di valorizzare i propri prodotti, trasformandoli da semplici oggetti decorativi dell'ambiente a veri e propri simboli di tradizioni culturali ed artistiche. Questi incontri possono condividere la storia e il contesto artistico dietro ad un tappeto o quadro, conferendo loro un significato profondo ed emotivo, permettendo ai clienti di comprendere meglio il loro valore, elevando la percezione del prodotto da un mero oggetto di design a testimonianza di un patrimonio.

Un maggiore coinvolgimento del pubblico e anche l'attrazione di una nuova clientela diversificata ed ampia vi è grazie all'organizzazione di eventi culturali. Queste iniziative trasformano il negozio in un luogo di incontro e scoperta, creando una connessione emotiva e fiducia con i visitatori che a volte facilita il processo di acquisto.

Allo stesso tempo si riesce a rafforzare il posizionamento del *brand*, consentendo all'azienda di affermarsi come punto di riferimento sia in ambito artistico che culturale, in quanto essa non è più vista come uno spazio prettamente commerciale ma come luogo capace di arricchire la comunità e ciò contribuisce a creare una reputazione solida e distintiva rispetto alla concorrenza.

Per queste ragioni i due titolari hanno deciso di intraprendere la progettazione e realizzazione degli eventi all'interno e all'esterno del negozio.

Nel corso degli anni sono stati organizzati laboratori didattici rivolti ai bambini delle scuole elementari di Limena, in particolare alle classi IV e V.

All'interno della galleria, gli alunni hanno avuto la possibilità di vivere un'esperienza unica: una tenda nomadica è stata allestita appositamente per accoglierli. Una volta entrati e sistemati all'interno dell'ambiente suggestivo, i bambini hanno potuto scoprire in modo approfondito le antiche tecniche di tessitura dei tappeti al telaio, esplorando le fasi artigianali di questo processo tradizione. Oltre alla parte teorica, i bambini hanno anche avuto l'occasione di cimentarsi manualmente nella realizzazione di un tappeto, sperimentano direttamente con le proprie mani la complessità e la bellezza di questa pratica artigianale, ovviamente guidati e supportati da Lorenzo e Stefano. Alla fine dell'incontro i bambini hanno poi raccolto le varie informazioni e in classe hanno realizzato un libro che racconta dell'esperienza vissuta.

Si possono suddividere gli eventi culturali in:


1. presentazione di artisti e *vernissage* di opere
2. calendari Tubai con fine benefico
3. promozione di libri.

1. Per la presentazione di opere d'arte sono state realizzate, all'interno del negozio, le mostre dei maestri:

- Dario Tosato
- Franco Beraldo
- Franco Trevisan
- Mirto Testolin
- Serse
- Vittorio Carradore

È stata anche realizzata una mostra fotografica con annesso un momento di condivisione dal titolo *Un aquilone a Kabul (2021)*. Vengono sotto riportate alcune immagini relative ad alcune mostre realizzate e dei cataloghi.

DARIO TOSATO CONFINI



Confini racchiude la storia artistica del maestro Dario Tosato che ha scelto la pittura sin da ragazzo, come prima forma di comunicazione con se stesso, per descrivere la vita e i suoi aspetti fondamentali. Si è formato scolasticamente presso i frati cappuccini ed è proprio qui che conosce padre Iginio, un frate dalla barba lunga e grigia che lo guida a dipingere il suo soggetto preferito: una casa attornata da qualche albero, poi padre Iginio al termine, inseriva le ombre e i punti di luce mancanti dando forma a quella che pian piano sarebbe divenuta la passione per il maestro Tosato. Per Tosato infatti il soggetto della casa era un modo per esternare quanto questa in realtà gli mancasse; lontano infatti undici mesi all'anno, rappresentava per lui come l'amata Itaca per Ulisse.

Ed è assolutamente vero che ognuno di noi porta bagagli di ricordi, emozioni che si traducono nella nostra vita e nel nostro quotidiano. Esiste un detto che recita: "Ad un danno corrisponde sempre un dono", dobbiamo dunque essere noi in grado di coglierlo.

Possiamo immaginare i confini come limiti, ma anche come arterie, strade, ponti che ci danno l'opportunità di comunicare e di ricevere qualcosa; per Tosato il confine delle sue opere non delimita il pigmento del rosso con il giallo, anzi entrambi nascono dal confine che li divide ma che paradossalmente li unisce e li fa dialogare.

Indubbiamente la pittura di Tosato evidenzia un profondo legame con padre Iginio e con suo fratello che lo ha avvicinato alla conoscenza dei graffiti, delle pitture rupestri, dei manufatti d'origine, offrendogli la possibilità di approfondire e tradurre le sue emozioni attraverso il colore.

Si evidenziano in modo netto due percorsi:
 il primo legato alla descrizione minuziosa dei manufatti d'origine dei quali Tosato descrive l'anima intrinseca nella loro storia e nelle loro origini,
 il secondo è il percorso del pigmento che scende sulla linea nera di confine, cantamanando i colori primari e trasformandoli in tinte con una matrice comune: una umanità colorata che si alimenta della stessa terra.

"Se ti sedessi su una nuvola non vedresti la linea di confine tra una nazione e l'altra, né la linea di divisione tra una fattoria e l'altra. Peccato che tu non possa sedere su una nuvola."
 Khalil Gibran

Ringraziamo il maestro Tosato per la fiducia riposta in noi, certi che il suo percorso artistico sarà ancora ricco di grandi sorprese.

Un ringraziamento particolare alla famiglia di Dario, a Rosi e non ultimo a padre Iginio.

Stefano Toubai B.

Figura 19 - catalogo Dario Tosato, Confini



RIFLESSI D'ORIENTE

mostra personale delle opere di Serse

14 MAGGIO
 DALLE ORE 17,30
 PIAZZA A. DIAZ, 6
 LIMENA

La S.V. è invitata
 Presenta l'Assessore alla Cultura
 del Comune di Padova

Serese




Figura 20 - mostra di Serse, Riflessi d'Oriente



Figura 21 - mostra di Mirto Testolin





Figura 22 - Mostra fotografica "Un aquilone a Kabul".

2. Sono stati realizzati tra il 2015 al 2018 anche serate dedicate alla beneficenza in cui si proponeva un evento culturale tra danza, musica ed arte in cui si sono venduti i calendari di Tubai con all'interno 12 opere di dodici artisti differenti provenienti dal Veneto. Gli eventi si sono tenuti in negozio a Limena e anche al Centro Culturale San Gaetano in centro a Padova. Si riportano le fotografie degli eventi del 2016 e 2018:





Figura 23 - Calendario 2016, San Gaetano. Con gli artisti e il corpo di ballo.



Figura 24 - Calendario 2018, San Gaetano.

3. Vi è poi la continua promozione di libri con la presenza di scrittori e scrittrici. Tra i vari eventi ricordiamo:

- Paolo Crepet, *La passione* (in Villa Pacchierotti a Limena)
- Enrica Bonaccorti, *L'uomo immobile*
- Loris Giuriatti, *La tormenta di San Giovanni* e *Lo chiamavano Alpe madre*
- Francesco Jori, *Marco Polo. La vita è viaggio*



Figura 25 - Paolo Crepet presentazione di "Passione", in Villa Pacchierotti



Figura 26 - Loris Giuratti "Lo chiamavano Alpe Madre".



Figura 27 - Francesco Jori, "Marco Polo. La vita è viaggio".

3.3 Realizzazione dell'evento: *Orizzonti. Iran: storie, tradizioni e musica*

L'ultimo evento realizzato all'interno del negozio di Tubai (15 marzo 2024) è stato “*Orizzonti. Iran: storie, tradizioni e musica*”. L'idea di questo progetto è emersa nell'ottobre dell'anno precedente dai due titolari che nutrivano la necessità di far conoscere, attraverso un ciclo di incontri, le tradizioni della cultura persiana.

L'obiettivo principale di questo primo evento è quello di diffondere la conoscenza delle tradizioni persiane legate al *Nowruz* (Capodanno persiano) che è una festività ricca di significati profondi e di simbolismi. Si vuole quindi creare un'opportunità di scambio culturale, favorendo il dialogo tra la comunità locale e la cultura persiana.

Il pubblico a cui ci si rivolge è variegato ed ampio, include i clienti abituali del negozio, gli appassionati di arte e cultura, la comunità persiana residente in Italia e a tutti coloro che sono interessati ad esplorare tradizioni di paesi lontani.

3.3.1 Il *concept* curatoriale

Come già precedentemente detto, il cuore dell'evento ruota attorno alla celebrazione del *Nowruz*¹¹² con attenzione ai rituali, ai significati ed ai simboli che la festività porta con sé. L'idea del progetto è quella di creare un'esperienza immersiva per lo spettatore che combini momenti di narrazione di chi ha vissuto in prima persona e chi attraverso i racconti il Capodanno, con letture di poesie persiane e con momenti musicali.

¹¹² Dal febbraio del 2010, il *Nowruz* è riconosciuto come “*patrimonio culturale immateriale dell'umanità*”. CCII Italo Iraniana. Camera di Commercio e Industria, <https://www.cci.it/iran-nowruz-2024-calendario-uffici-e-banche-per-il-capodanno-persiano/#:~:text=Dal%20febbraio%202010%20l'Unesco.di%20vacanze%20di%20inizio%20anno>.

Presentazione dei temi trattati durante la serata:

1. *manshurè kurosh* (Cilindro di Ciro),
2. Capodanno persiano:
 - Prima: che cosa si fa prima del Capodanno?
 - Durante il giorno di festa
 - Dopo: finita la giornata di festa ognuno ritorna alla propria quotidianità?

Il Cilindro di Ciro è esposto al *British Museum* di Londra ed è un blocco cilindrico di argilla molto importante che risale al VI sec. a.C. In questo testo scritto in accadico – cioè assiro-babilonese – si evidenzia la differenza del Re Ciro rispetto ai suoi predecessori poiché egli sosteneva che le differenze culturali non fossero un limite, ma una vera ricchezza. Per questo egli lasciò a tutti lo spazio e la libertà di esprimersi, lasciando che ognuno continuasse ad avere la propria lingua, religione e tradizione quindi da questo cilindro emerge una considerazione e il rispetto per l'uomo in quanto tale che ancora non si era mai visto. Dopo aver fatto un'introduzione storica su che cos'è il *manshurè kurosh*, viene letta una parte riguardo lo Statuto della Pace, prima in persiano e poi tradotto in italiano. Vengono riportate, in persiano, due parti essenziali del discorso:

- منم کوروش، شاه جهان، شاه بزرگ، شاه دادگر 1.
2. روزی که زنده هستم و مزدا توفیق سلطنت را به من می دهد دین و آئین و رسوم ملت هائی را که من پادشاه آنها هستم محترم خواهم شمرد و نخواهم گذاشت که حکام و زیر دستان من دین و آئین و رسوم ملت هائی که من پادشاه آنها هستم یا ملت های دیگر را مورد تحقیر قرار بدهند یا به آنها توهین نمایند. من از امروز که تاج سلطنت را به سر نهاده ام تا روزی که زنده هستم و مزدا توفیق سلطنت را به من می دهد هرگز سلطنت خود را بر هیچ ملتی تحمیل نخواهم کرد و هر ملتی آزاد است که مرا به سلطنت خود قبول کند یا نکند و هرگاه نخواهد مرا پادشاه خود بداند من برای سلطنت آن ملت مبادرت به جنگ نخواهم کرد¹¹³

Traduzione in italiano:

1. Io sono Ciro, il re del mondo, il re grande, il re della giustizia, il re dei quattro angoli del mondo. Ora con l'aiuto del Dio Mazda, sono il re dell'Iran, di Babilonia e dei quattro angoli del mondo.
2. Finché vivrò, sarò il re. Rispetterò la religione, la tradizione dei popoli dei quali io sono il re e non permetterò che i miei sottoposti le umilino o le offendano. Finché vivrò, regnerò e mai imporrò il mio regno. Ogni popolo sarà libero di accettarmi o meno, come loro re. Ogni popolo che non vorrà che io sia il loro re, io non lo combatterò. Finché sarò il re dell'Iran, non permetterò ad alcuno di opprimere gli altri. Oggi annuncio che ognuno è libero di scegliere qualsiasi religione. Ognuno può usufruire dei suoi beni come vuole, ma non deve danneggiare gli altri.

¹¹³ MANSHURE KUROSH, <https://manshorekourosh.com/%D9%85%D8%AA%D9%86-%D9%85%D9%86%D8%B4%D9%88%D8%B1-%DA%A9%D9%88%D8%B1%D9%88%D8%B4-%DA%A9%D8%A8%DB%8C%D8%B1/>

Si presenta poi l'organizzazione per il Capodanno persiano, diventato patrimonio culturale dell'UNESCO¹¹⁴ nel 2010. *Nowruz* è una festa popolare, non religiosa, che ricorre tra il 20 e il 22 marzo in quanto coincide con l'equinozio di primavera. Secondo la tradizione mitologica persiana, il *Nowruz* (che letteralmente significa nuovo giorno) risale a più di dieci mila anni fa. Il re Dario nel 487 a.C. aveva reso questa festività nazionale e per l'occasione organizzò sfarzosi preparativi nel palazzo reale a *Persepolis*. In quello stesso anno, il sole tramontò al centro dell'osservatorio astronomico del palazzo e questo venne è stato visto come un segno di buon auspicio per l'anno nuovo.

Ci sono diversi preparativi che è buono osservare per rendere il nuovo anno migliore del precedente come, ad esempio, pulire la casa in modo profondo e renderla accogliente poiché si dice che “*se la tua casa è pulita a capodanno, lo sarà tutto l'anno*”. Poi a fine febbraio o inizio marzo si inizia a preparare *sabseh* (simbolo di rinascita) mettendo delle lenticchie su un piatto ben distese, ogni giorno le si bagnano con dell'acqua e le si copre con un fazzoletto umido. Dopo pochi giorni, farà una radichetta e si comincerà a mettere il piatto al sole finché a ridosso del Capodanno crescerà una piccola erbetta tenera e verde.

Nella sera dell'ultimo martedì dell'anno è tradizione saltare sette fuochi (*fig.28*), l'idea è quella che saltando si allontanino tutte le cose negative (come malattie, disgrazie) dell'anno passato e si possa essere pronti ad accogliere “*il rosso del fuoco*” cioè le energie per iniziare il nuovo anno.

¹¹⁴ IL CILINDRO DI CIRO: *la prima espressione dei diritti umani?*
<https://www.decorarconarte.com/it/blog-it/il-cilindro-di-ciro-la-prima-espressione-dei-diritti-umani/> .



Figura 28 - Fuoco, elemento fondamentale per Nowruz

Per prepararsi al nuovo anno si deve creare l'*haft seen*, *haft* significa sette – questo numero in Iran è simbolo di immortalità ed è considerato un numero fortunato – *seen* corrisponde alla lettera “s” dell’alfabeto italiano quindi si prepara su un tavolino sette oggetti la cui parola inizia con la “s”. Su un tavolo si stende un *soffre* (tovaglia) e sopra si posizionano gli oggetti i cui nomi devono anche essere di origine persiana e si riferiscono a cose principalmente commestibili. I sette principali oggetti sono:

Persiano	Italiano	Simbolo
<i>Sabseh</i>	Pianta	Rinascita
<i>Sib</i>	Mela	Bellezza
<i>Sir</i>	Aglione	Salute
<i>Samanù</i>	Orzo semolato e tostato	Abbondanza
<i>Serckè</i>	Aceto	Pazienza
<i>Somaq</i>	Vinacce secche	Alba
<i>Senjed</i>	Giuggiole	Amore

Tabella 4 - Sette oggetti di Haft Seen

Se a casa non si dispone di questi oggetti è possibile ricorrere a qualche sostituzione come le uova che rappresentano la fertilità, dei pesci rossi simbolo di vita, un libro sacro o di poesie persiane, oppure uno specchio emblema di trasparenza.



Figura 29 - Haft seen

Durante il Capodanno è importante ritrovarsi con tutta la famiglia per festeggiare insieme, è usanza vestirsi bene e si preparano piatti a base di riso basmati con verdure e pesce. Nel corso della giornata si vanno a salutare i parenti più anziani, i quali regalano ai più giovani della famiglia una busta con dei soldi dentro per augurare un gioioso e prospero nuovo anno. I festeggiamenti non sono finiti qui perché si prosegue fino al tredicesimo giorno dell'anno nuovo, chiamato *sizdah bedar*. In questo giorno è tradizione stare all'aria aperta, fare un *pic-nic* insieme ad amici e parenti, il fine è quello di gioire insieme per scacciare via la sfortuna del numero tredici, infatti se quel giorno si rimane a casa si ha sfortuna tutto l'anno. Questa è una festa scaramantica in cui si balla, canta e le ragazze nubili legano le foglioline di *sabseh* e gettano la piantina nel torrente, fanno questo rito con la speranza di trovare un marito durante l'anno.

3.3.2 Lo spazio espositivo

L'evento è stato realizzato all'interno del negozio di *Tubai-since* 1982 a Limena.

La galleria d'arte ha saputo a ricreare perfettamente l'atmosfera del Nowruz, trasformando lo spazio espositivo in un vero e proprio omaggio alla tradizione persiana. Ogni dettaglio è stato curato con attenzione, dalle tovaglie ricamate e dai tappeti persiani, fino ai fiori primaverili come narcisi e giacinti, simbolo di rinnovamento, e un suggestivo *haft seen* al centro della sala. L'ambiente è stato arricchito anche con una piacevole musica di sottofondo, mentre le presentatrici e i musicisti indossavano abiti eleganti, con dettagli e colori ispirati alla tradizione iraniana, contribuendo a immergere i visitatori in una vera casa persiana pronta ad accogliere il nuovo anno.

Ogni angolo della galleria è stato progettato per trasportare i presenti nel cuore di una casa persiana pronta ad accogliere il nuovo anno, in modo tale che i visitatori si potessero immergere completamente nella bellezza del *Nowruz*, vivendo un'esperienza unica.

3.3.3 Gli artisti e le opere scelte

Fondamentale per aggiungere una dimensione visiva e musicale all'evento è stata la presenza di tre giovani musicisti persiani (Nafizè, Dario e Amir-Reza) che con i loro strumenti hanno intrattenuto il pubblico all'inizio, durante e alla fine della presentazione, cercando di addolcire e rendere più piacevole il momento culturale. Gli strumenti suonati erano un intreccio tra l'occidente e l'oriente, vi era: il violino classico e un *Setar* (che è uno strumento musicale a tre corde, di origine persiana) e un cantante. Alla fine della serata, per l'ultimo momento musicale in cui è stata cantata la famosa *Morghe Sahar* di

Shajarian Mohammad Reza che è un vero e proprio inno alla libertà, Ali Toubai si è unito ai musicisti con il suo tamburo riuscendo a dare armonia e vivacità.



Figura 30 - gli strumenti musicali dell'evento

Durante la serata, sono state anche lette delle poesie persiane dell'astronomo, matematico e poeta Omar Khayyam (1048-1131). Sono state scelte dal suo libro "*Quartine*¹¹⁵":

- 190: *Non sono io l'uomo che possa tremare di fronte alla Morte,
ché l'altra metà del Creato di questa metà m'è più dolce.
Ho un'anima che Dio m'ha dato in prestito un giorno,
la riconoscerò puntuale appena il tempo sia giunto.*
- 194: *Non aver timore d'eventi, del Tempo che rapido urge,
di quel che accade (ché a lungo non dura) non avere timore.
Quest'attimo passalo in gioia felice:
non pensare a quel ch'è passato, di quel che verrà non temere.*
- 237: *Di quel vino che per la vita nostra è Altra Vita
Riempimi un calice, anche se il capo ti duole,
e mettimi il calice in mano, ché il mondo è tutto una fiaba;*

¹¹⁵ KHAYYAM O., *Quartine*, Einaudi, pp.68-85.

e porgilo in fretta, poiché la vita passa a ogni istante.

- 239: *Caricarsi di pene e d'affanni è cosa senza ragione.*

*Nulla più che la propria porzione non si chieda al Destino,
e ciò che già prima del Tempo è stato ascritto al tuo nome,
quella è la parte tua, senza più, senza meno.*

Inoltre, all'interno della sala era presente anche una lavagna multimediale, utilizzata per proiettare video ed immagini che illustravano le bellezze dell'Iran e i temi trattati. Questo strumento ha permesso di accompagnare il pubblico, in maniera visiva, nel viaggio verso le tradizioni persiane, rendendo l'esperienza più attiva e coinvolgente.

3.3.4 La promozione dell'evento e i feedback

Per promuovere questo evento è stato realizzato un volantino (*fig.31*) che è stato inviato via mail a tutti i clienti dell'azienda ed è stato poi pubblicato nelle varie piattaforme *social* dell'azienda (sito web, *Facebook*, *Instagram*, *Whatsapp*), in modo da raggiungere un pubblico più ampio. Si è notato, nel corso degli anni, che anche il passa-parola aiuta a creare una nuova rete di pubblico, il quale non conosce questa realtà ed incuriosita viene a scoprirla durante questi eventi culturali.



Figura 31 - volantino evento Orizzonti, marzo 2024.

Alla serata erano presenti anche dei ragazzi giovani (*under 35*), per questo durante la serata si è realizzato un piccolo *contest*, su *Instagram*, in cui bisognava scattare una foto o realizzare un breve video che raccontasse dell'evento. Per rientrare nel concorso bastava taggare @tubaisince1982 e inserire l'*hashtag* #Tubaieventi, colui che realizzava un contenuto che più riusciva a rappresentare tutti gli elementi fondamentali della serata (musica, racconti, oggetti) gli veniva regalato una tovaglia con stampa orientale in blu (solitamente utilizzata durante il *Nowruz*) proveniente dall'Iran. Questo è servito per rendere più coinvolgente la serata, ma anche per aumentare la visibilità dell'azienda sui social media verso un *target* di pubblico di età inferiore rispetto alla media.

Alla fine della serata è stato proiettato, sullo schermo multimediale, un *QR-code* che una volta scannerizzato permetteva di accedere ad un modulo per lasciare un *feedback* sulla serata. Il questionario era composto da quattro domande chiuse, dove bastava cliccare su un pallino (1 poco adeguato; 5 molto adeguato):

1. Quanto ritiene adeguato il **luogo** scelto per ospitare l'evento sulla tradizione persiana?
2. Quanto ha trovato coinvolgente **l'ambientazione e l'atmosfera** creata per l'evento?
3. Quanto è stato soddisfatto dello **spettacolo musicale** durante l'evento?
4. È stato un evento stimolante che l'ha invogliata a **scoprire nuovi aspetti della cultura persiana**?

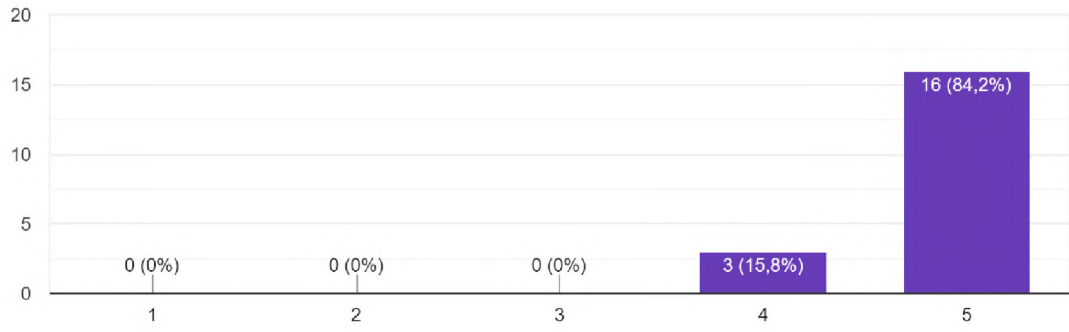
Poi l'ultima domanda a risposta chiusa richiedeva di scegliere **tre caratteristiche** che **descrivessero l'evento** tra cui:

- Coinvolgente
- Noioso
- Unico
- Accogliente
- Disorganizzato
- Emozionante
- Superficiale

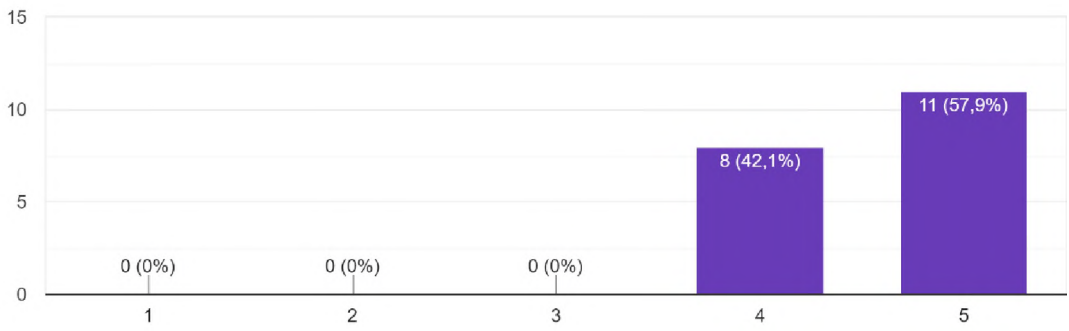
Infine, si è lasciato uno spazio aperto per chi avesse voglia di lasciare una recensione o un consiglio per i futuri eventi.

Il *feedback* ricevuto è stato di 19 partecipanti su 30. Si riportano i grafici delle risposte:

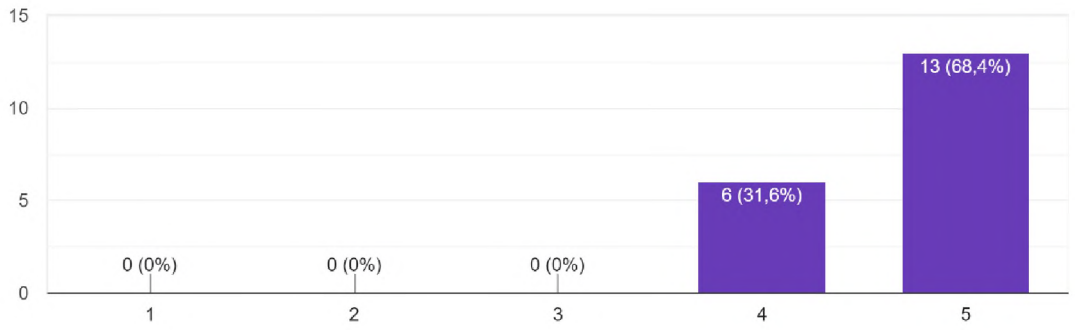
1.



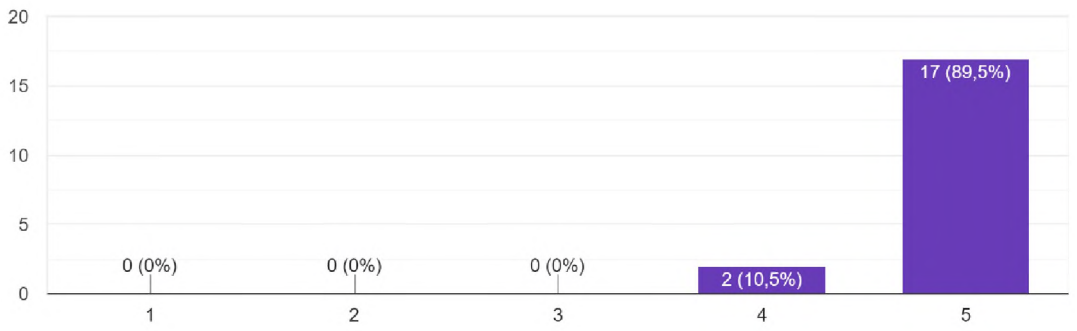
2.

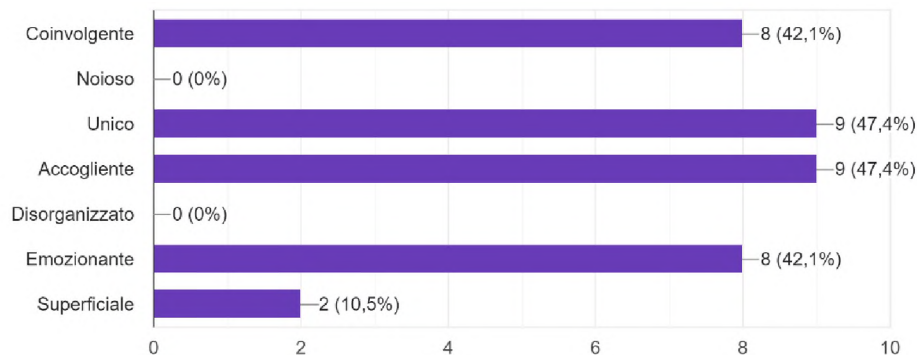


3.



4.





5.

Per quanto riguarda la domanda aperta, che richiedeva dei suggerimenti, hanno risposto in nove persone in questo modo:

Sarebbe interessante approfondire di più alcuni aspetti, per chi vuole ovviamente sarebbe interessante creare dei workshop o dei momenti di condivisione
Mi è piaciuto così
Bella l'idea di far parlare a sole donne!
Ci vorrebbe sempre la musica dal vivo, rende tutto più accogliente.
Avrei voluto saperne di più, è stato un bell'assaggio.
Sarebbe bello assaggiare qualche prelibatezza iraniana.
È proprio un bell'evento, aspetto il prossimo.
Mi piacerebbe durassero un po' di più questi eventi
Sono curiosa di saperne di più sull'annotazione dei tappeti.

Tabella 5 - Risposte alla domanda aperta.

Vedendo i risultati si può dire che complessivamente l'evento sia piaciuto e abbia suscitato grande interesse e curiosità. Bisognerà prestare più attenzione per creare momenti anche più immersivi con momenti di condivisione e la possibilità di conoscere più approfonditamente anche la sfera culinaria della tradizione persiana.

Questo tipo di eventi culturali non solo favoriscono il dialogo tra diverse culture come quella persiana, ma offrono al pubblico un'opportunità unica per scoprire tradizioni non in modo informativo, ma attraverso l'arte.

3.3.4 Il Budget

Un buon budget deve seguire delle caratteristiche specifiche per essere uno strumento efficace, per questo deve orientarsi verso obiettivi chiari, deve fungere da strumento di gestione e controllo, deve essere analitico, leggibile e comprensibile sia per il gruppo di progetto, sia per tutti gli interlocutori esterni¹¹⁶.

Il budget è un documento sintetico che presenta l'oggetto di valutazione del piano strategico, svolgendo il ruolo di anello di congiunzione tra la pianificazione e realizzazione in quanto prevede l'esecuzione di attività previste e anche la rilevazione dei risultati, tutto questo è espresso in termini numerici.

Prendendo in considerazione questo evento pensato per circa 30 persone all'interno del negozio Tubai, si descrive il budget realizzato.

Breve descrizione dell'evento:

- **Titolo:** Orizzonti. Iran: storia, tradizione e musica;
- **Luogo:** all'interno di Tubai-since 1982, Limena (PD);
- **Durata:** circa un'ora, un'ora e mezza (18.30-19.30 circa);
- **Partecipanti:** circa 30 persone;

¹¹⁶ ARGANO L., *Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, p.170.

- **Personale:** con 2 presentatrici e 3 musicisti;
- **Promozione** dell'evento sui social media (*Instagram, Facebook, Whatsapp* e il sito web);
- **Catering:** piccolo *buffet* finale (con bevande e snack salati)
- **Sponsorizzazioni** da *Agil-Nuts* di Padova.

Alla fine di questo paragrafo viene riportata la tabella con il budget (*tab.6*)

Le voci di uscita riguardano:

1. Artisti e personale

Questa voce riguarda il compenso delle presentatrici e degli artisti¹¹⁷:

- Compenso musicisti €120 a persona → $(€120 \times 3) = €360$
- Compenso presentatrici €150 a persona → $(€150 \times 2) = €300$

Totale artisti e personale → €660

2. Logistica e attrezzature

Qui vi si trova:

- Allestimento (decorazioni, sedie, fiori) = €80
- Impianto audio e microfoni = €50

Totale di logistica e attrezzature = €130

3. Catering

Comprende:

- Snack salati (taralli, patatine) = €30
- Bevande (vino, acqua, analcolici) = €50

¹¹⁷ Presentatrici e musicisti sono pagati attraverso contratti di prestazione occasionale e gestiscono contributi ed imposte in modo autonomo, per questo motivo non si calcolano gli oneri riflessi.

Totale catering = €80

4. Promozione sui *social media*

Comprende la pubblicazione di *post* e sponsorizzazioni in:

- *Facebook* → €30
- *Instagram* → €50
- Creazione grafiche per i post → €40

Totale promozione *social* = €120

5. Diritti, permessi e assicurazione

Nel caso della riproduzione di musica tutelata da *copyright* (SIAE) è necessario pagare i diritti d'autore, ma non riguarda questo caso.

Per quanto riguarda l'assicurazione vi è:

- Assicurazione dell'allestimento (per attrezzature noleggiate come impianto audio) → €30
- Responsabilità civile verso terzi, che è una protezione verso eventuali danni alla *location* o ai partecipanti → €100

Totale diritti, permessi e assicurazioni = €130

6. Costi imprevisti

Sono spesso indicati come “*contingency*” e rappresentano una riserva finanziaria per coprire spese non previste sui costi pianificati durante la realizzazione dell'evento.

Dopo aver calcolato il totale delle voci di costo si applica una percentuale del 10% al totale:

costi preventivi = totale delle spese x 10%

In questo caso il totale dei costi è €1.120 quindi, applicando la formula, i costi imprevisti sono di €112.

Il totale complessivo delle uscite è di €1.232.

Ora si **voci delle entrate:**

1. Vendita di quadri e tappeti

All'inizio e alla fine dell'evento si lascia al pubblico del tempo per osservare i quadri, ammirare e toccare i tappeti in quanto un fine è anche quello di vendere il materiale esposto in galleria.

Si ipotizza di vendere:

- 2 quadri di due artisti differenti: Fumagalli (circa €400) e Tosato (circa 800,00);
- 1 tappeto circa €100.

Totale vendita quadri e tappeti = €1.300.

2. Sponsorizzazioni

Il negozio che vende frutta secca e spezie orientali in centro a Padova *Agil-Nuts* ha contribuito all'evento con una sponsorizzazione economica di €100, coprendo i costi dell'attrezzatura.

La sponsorizzazione offre visibilità, dando un'occasione per promuovere i propri prodotti direttamente al pubblico. Oltre alla sponsorizzazione l'*Agil-Nuts* offre a tutti i partecipanti un piccolo sacchettino (con logo e biglietto da visita) che contiene dei pistacchi persiani.

Totale sponsorizzazioni €100.

3. Donazioni volontarie

Vi possono essere anche delle donazioni volontarie da parte del pubblico per contribuire alle spese dell'organizzazione per questa tipologia di eventi. Per questo evento non vengono ipotizzate delle donazioni.

Totale complessivo delle entrate = €1.400.

Totale entrate – totale uscite → €1.400 - €1.232 = €168 che rappresenta un *surplus*.

Voci uscite	Preventivo €
Compenso musicisti	360 €
Compenso presentatrici	300 €
Logistica e attrezzature	130 €
Catering	80 €
Promozione	120 €
Diritti, permessi, assicurazione	130 €
Costi imprevisti	112 €
TOTALE	1.232 €
Voci entrate	Preventivo €
Vendita quadri e tappeti	1.300 €
Sponsorizzazioni	100 €
TOTALE	1.400 €

Tabella 6 - budget preventivo

Questo budget preventivo viene quasi del tutto rispettato, tranne che per la vendita di quadri e tappeti poiché sono stati effettivamente venduti: un tappeto (a €150); un quadro (a €800) e un altro quadro (a €250). Alla fine, nella voce di vendita di quadri e tappeti vi si trova €1.200 (tab. 7). Ora c'è un *surplus* di €68.

Voci uscite	€
Compenso musicisti	360 €
Compenso presentatrici	300 €
Logistica e attrezzature	130 €
Catering	80 €
Promozione	120 €
Diritti, permessi, assicurazione	130 €
Costi imprevisti	112 €
TOTALE	1.232 €
Voci entrate	€
Vendita quadri e tappeti	1.200 €
Sponsorizzazioni	100 €
TOTALE	1.300 €

Tabella 7 - budget finale

Lo scopo dell'azienda Tubai è quello di creare momenti culturali all'interno del proprio negozio, rendendolo non solo un luogo di scambio di merci, ma anche di cultura e soprattutto relazioni.

Con questo evento vi è stato:

- un aumento del 10% di nuovi visitatori;
- un miglioramento del circa 15% nell'*engagement* nei *social*;
- nuovi acquisti all'interno dell'azienda;
- coinvolgimento e partecipazione del pubblico a questo momento esperienziale.

Tubai – *since 1982* con la proposta dei differenti eventi ha cercato in primis di ampliare la propria rete di pubblico, differenziandola il più possibile e ha voluto trovare un modo nuovo per contraddistinguersi dalla concorrenza, promuovendo l'avvicinamento dei clienti attraverso la cultura e la storia che vi è dietro ad ogni manufatto.

CONCLUSIONE

Questo elaborato ha voluto dimostrare come l'arte non sia soltanto un'espressione estetica, ma una forza in grado di influenzare la società, l'economia e descrivere la cultura. Partendo dall'analisi storica e filosofica del concetto di bellezza, è emerso che l'arte ha sempre avuto il potere di suscitare riflessioni e trasformare il pensiero, svolgendo funzioni diverse a seconda del contesto culturale e storico.

L'espressione creativa ha acquisito nel tempo nuove funzioni, diventando così un mezzo di comunicazione, di manifestazione sociale e di manifestazione politica. Proprio per questo, l'arte ha la capacità di veicolare messaggi profondi, rendendola così un potente strumento per sensibilizzare il pubblico su temi critici come i diritti umani, la crisi ambientale e le guerre.

Parallelamente, il suo ruolo economico è emerso come un fattore decisivo per lo sviluppo delle società d'oggi; infatti ora la cultura è considerata un asset strategico che se ben gestita può generare una crescita economica e valorizzare il territorio.

L'organizzazione di eventi artistico-culturali, la gestione del capitale culturale e l'integrazione della cultura nel settore imprenditoriale sono strumenti attraverso cui l'arte può contribuire alla promozione di nuove opportunità.

Il caso studio di *Tubai – since 1982* è un esempio concreto di come un'impresa possa utilizzare l'arte per rafforzare il proprio *brand*, creare nuove connessioni con diverse comunità e offrire esperienze coinvolgenti al pubblico. Tuttavia, questo rappresenta solo un punto di partenza di un percorso che può essere ampliato, in quanto l'integrazione tra imprenditorialità e arte può essere ulteriormente potenziata attraverso la cooperazione con altre realtà culturali e aziendali. La collaborazione potrebbe portare ad aumentare

l'impatto sociale del progetto, ma anche favorire la condivisione di risorse e competenze, sostenendo reciprocamente i soggetti coinvolti ed infine, l'unione di forze, aiuterebbe a garantire una maggiore sostenibilità economica e creativa a lungo termine.

In conclusione, la progettazione culturale, se accompagnata da una visione inclusiva e collaborativa, rappresenta un'opportunità per generare valore sia a livello locale che globale. I progetti culturali, unendo creatività e strategia, possono fungere da motore di cambiamento, offrendo nuove prospettive e soluzioni per le continue sfide innovative del nostro tempo.

BIBLIOGRAFIA

- AMATO R., CHIAPPI R., *Tecniche di Project Management. Pianificazione e controllo dei progetti*, FrancoAngeli, 2009.
- ARGAN G.C., *L'arte moderna 1770-1970*, Sansoni, 1973.
- ARGANO L., DALLA SEGA P., *Nuove organizzazioni culturali. Atlante di navigazione strategica*, FrancoAngeli, 2009.
- ARGANO L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, FrancoAngeli, 2021.
- ARGANO L., *Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, 2018.
- BAHRANI, ZAINAB, *Mesopotamia. Ancient art and architecture*, Londres, Thames & Hudson, 2017, p. 179-180, ill. p. 178, n° 8.1
- BARILE S., *L'arte contemporanea e il "civic engagemnet". Una lettura "banfiana" dell'intervento artistico di Picasso alla Guerra Civile di Spagna.*, 2022,
DOI: <https://doi.org/10.54103/mde.i8.2.16977>.
- BASSI A., TAGLIAFICO M., *Il valore strategico della comunicazione nel project management. Dal piano di gestione, ai report, alla chiusura del progetto*, FrancoAngeli, 2007.
- BENHAMOU F., *L'economia della cultura*, Il Mulino, 2001.
- BOGGHI G., *L'opinione di un filosofo della scienza*, in Varanini e Ginevri, *Il project management emergente. Il progetto come sistema complesso*, Guerini e Associati, 2009.
- BONAZZI G., *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, 2002.

- BOURDIEU, *La distinzione. Critica sociale al gusto*, Il mulino, 1979.
- BOURDIEU, *Le forme del capitale*, a cura di Marco Santoro, Armando editore, 2016.
- BOVE A., *Project Management: la metodologia dei 12 step. Come applicarla in tempo reale per gestire con successo piccoli e grandi progetti*, Hoepli, 2008.
- CALEO ILENIA, *Performing (Art) Institutions. Contro l'autonomia dell'estetico*, 2021.
- CIMNAGHI E., MONDINI G., VALLE M., *La capacità di cario turistica. Uno strumento per la gestione del patrimonio culturale.*, Quaderni della valorizzazione – NS 5, Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, 2017.
- DE TONI A. F., COMELLO L., *Prede o ragni. Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità*, Utet, 2005.
- DIDEROT D., *Bello, L'estetica dell'Encyclopédie*, a cura di M. Modica, Editori Riuniti, Roma, 1988.
- DORFLES, PRINCI, PIERANTI, VETTESE, *Capire l'arte. Dal Neoclassicismo ad oggi.*, Atlas, 2016.
- EDWARDS B., *Disegnare con la parte destra del cervello*, Longanesi, 2002.
- FRANCESCHINI D., *Con la cultura non si mangia?*, La nave di Teseo, 2022.
- GIDDENS A., *Fondamenti di sociologia*, Il Mulino, 2006.
- HATCH M.J., *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino 1997
- HEGEL G.W.F., *Enciclopedia delle scienze filosofiche*, vol.2, Universale Laterza.
- HESMONDHALGH, *Le industrie culturali*, EGEA, 2015.

- Il Cricco Di Teodoro. Itinerario nell'arte. Dal Barocco al Postimpressionismo.*
(Versione gialla), Zanichelli, 2018.
- KHAYYAM O., *Quartine*, Einaudi, 2009.
- LUPO E., *Il design per i beni culturali. Pratiche e processi innovativi di valorizzazione*,
FrancoAngeli, 2009.
- MINTZBERG H., *Management. Mito e realtà*, Garzanti, 1991.
- MUNARI B., *Da cosa nasce cosa*, Laterza, 1981.
- OBRIST ULRICH HANS, *Breve storia della curatela. A Brief History of Curating.*,
Postmedia books, 2011.
- PAGNONCELLI G. & SANNA M., *Arti-terapie: teorie, metodi e strumenti. Indicazioni
per operatori in ambito socio-sanitario ed educativo*, Franco Angeli, 2021.
- PIPERNO A., *Azadi! Un diario di viaggio, prigionia e libertà*, Mondadori, 2023.
- PLATONE, *Fedro*, a cura di Giovanni Reale, Bompiani, 2017.
- PLATONE, *Simposio*, a cura di Roberto Luca, La Nuova Italia, 1982.
- RIZZOLI M., *La musica come terapia: perché i malati di Alzheimer ricordano le
canzoni*, Il Giornale, p. 17, 30 agosto 2024.
- SABAHI F., *Storia dell'Iran*, Paravia Bruno Mondadori Editori, 2006.
- SEASSARO A., *Il design dei beni culturali come estetica della città nella "Milano
capitale del design"*, in Manzocchi e Villani, *Sulla città oggi. Arte, beni culturali,
istituzioni*, FrancoAngeli, 2003.

TAMMA M, CURTOLO A, *Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale; commitment, risorse, prodotti*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, 2009.

THROSBY D., *Economia e cultura*, Il Mulino, 2005.

WEBER M. C. E., *Scienza come vocazione e altri testi di etica e scienza sociale*, FrancoAngeli, 1996.

WINCKELMANN, *Il bello dell'arte. La natura, gli antichi, la modernità.*, a cura di Claudio Franzoni, Piccola Biblioteca Einaudi, Torino, 2008.

WOLF F., *Partnerships for Learning: A Guide to Evaluating Arts Education Projects*, Arts Council, 2004.

SITOGRAFIA

ALVIN AILEY. AMERICAN DANCE THEATER, *Untitled America*.

<https://www.alvinailey.org/performances/repertory/untitled-america> .

AMNESTY, *Donna, vita, libertà: l'Iran a un anno dalla rivolta*, 2023,

<https://www.amnesty.it/donna-vita-liberta-liran-a-un-anno-dalla-rivolta/> .

ANSA, *Iran: il pianista Bahrami, il mio era un paese pieno di vitalità*, 2022,

https://www.ansa.it/lombardia/notizie/2022/10/11/iran-il-pianista-bahrami-il-mio-era-un-paese-pieno-di-vitalita_158d4d76-699a-45e4-b4dc-c3412174449d.html .

ARACHI A., *La conferma degli storici dell'arte: "Banksy è Robin Gunningham"*,

Corriere della Sera, 2023. [https://www.corriere.it/cultura/23_ottobre_07/conferma-](https://www.corriere.it/cultura/23_ottobre_07/conferma-storici-dell-arte-banksy-robin-gunningham-fbf6b7de-6530-11ee-b5e4-dde90023c3c4.shtml?refresh_ce)

[storici-dell-arte-banksy-robin-gunningham-fbf6b7de-6530-11ee-b5e4-](https://www.corriere.it/cultura/23_ottobre_07/conferma-storici-dell-arte-banksy-robin-gunningham-fbf6b7de-6530-11ee-b5e4-dde90023c3c4.shtml?refresh_ce)

[dde90023c3c4.shtml?refresh_ce](https://www.corriere.it/cultura/23_ottobre_07/conferma-storici-dell-arte-banksy-robin-gunningham-fbf6b7de-6530-11ee-b5e4-dde90023c3c4.shtml?refresh_ce) .

ASOLO MUSICA, *Matti per la musica!*, Ramin Bahrami, 2024,

<https://asolomusica.com/events/ramin-bahrami-pianoforte/> .

BOURGEOIS YOANN, Yoann Bourgeois, Art Company, La Région. Auvergne-Rhône-

Alpes, <https://yb-artcompany.com/en/>

CATTANEO S., *Shirin Neshat, l'arte come denuncia. Storia un'artista coraggiosa*,

Finestre sull'Arte, 2021, [https://www.finestresullarte.info/opere-e-artisti/shirin-neshat-](https://www.finestresullarte.info/opere-e-artisti/shirin-neshat-arte-come-denuncia#commenti)

[arte-come-denuncia#commenti](https://www.finestresullarte.info/opere-e-artisti/shirin-neshat-arte-come-denuncia#commenti) .

CCII Italo Iraniana. Camera di Commercio e Industria,

FINESTRE SULL'ARTE, [https://www.finestresullarte.info/arte-base/claude-monet-vita-](https://www.finestresullarte.info/arte-base/claude-monet-vita-opere-padre-impressionismo)

[opere-padre-impressionismo](https://www.finestresullarte.info/arte-base/claude-monet-vita-opere-padre-impressionismo)

FINESTRE SULL' ARTE, <https://www.finestresullarte.info/arte-base/marcel-duchamp-arte-concettuale-vita-opere-stile>

<https://www.cci.it/iran-nowruz-2024-calendario-uffici-e-banche-per-il-capodanno-persiano/#:~:text=Dal%20febbraio%202010%20l'Unesco,di%20vacanze%20di%20inizi o%20anno.>

IL CILINDRO DI CIRO: la prima espressione dei diritti umani?

<https://www.decorarconarte.com/it/blog-it/il-cilindro-di-ciro-la-prima-espressione-dei-diritti-umani/> .

LEIPZIGER VOLKSZEITUNG, *Ramin Bahrami*, <https://raminbahrami.com/bio/> .

MAGGIOLO DEBORAH, *Maintenance Art. La cura come pratica di resistenza ecosistemica*. ROOTS&ROUTES research on visual culture. <https://www.roots-routes.org/maintenance-as-art-la-cura-come-pratica-di-resistenza-ecosistemica-di-deborah-maggiolo/>

MAIDA D., *La gran Bretagna combatte lo stress andando al museo. E Art Fund estende l'ingresso*, *Artribune*, 2019, <https://www.artribune.com/dal-mondo/2019/01/la-gran-bretagna-combatte-lo-stress-arte-e-museo-e-art-fund-estende-lingresso-gratuito/> .

MANSHURE KUROSH, <https://manshorekouros.com/%D9%85%D8%AA%D9%86-%D9%85%D9%86%D8%B4%D9%88%D8%B1-%DA%A9%D9%88%D8%B1%D9%88%D8%B4-%DA%A9%D8%A8%DB%8C%D8%B1/>

MUSEO CORRER, *Shirin Neshat. The Home of My Eyes*, 2017.

<https://correr.visitmuve.it/it/mostre/archivio-mostre/shirin-neshat-mostra/2017/03/18754/the-home-of-my-eyes-neshat/> .

NESHAT S., *Women of Allah*, Exit Art/The First World, The MET, 1994.

<https://www.metmuseum.org/art/collection/search/486834> .

ORCHESTRA DA CAMERA FIORENTINA, *Universo Bach*, Firenze 2020,

https://www.consfi.it/wp-content/uploads/2019/01/UNIVERSO-BACH_Libretto_def-min.pdf .

PADOVA CULTURA, *Dance and Parkinson al Museo Eremitani. Ciclo di incontri*,

<https://padovacultura.padovanet.it/it/musei/dance-and-parkinson-al-museo-eremitani> .

PALAZZO TE, *LiberamenTE 2024*, <https://www.centropalazzote.it/liberamente-2024/> .

PEGGY GUGGENHEIM COLLECTION, [https://www.guggenheim-](https://www.guggenheim-venice.it/it/arte/approfondimenti/peggy-guggenheim/biografia-peggy/)

[venice.it/it/arte/approfondimenti/peggy-guggenheim/biografia-peggy/](https://www.guggenheim-venice.it/it/arte/approfondimenti/peggy-guggenheim/biografia-peggy/)

PONSO M., *Teocrazia*, Treccani,

[https://www.treccani.it/enciclopedia/teocrazia_\(Enciclopedia-dei-ragazzi\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/teocrazia_(Enciclopedia-dei-ragazzi)/) .

REDAZIONE, *Finalmente si può fotografare Guernica di Picasso: Il Reina Sofia toglie*

il divieto., Finestre sull'arte, 2023. <https://www.finestresullarte.info/musei/finalmente-si-puo-fotografare-guernica-di-picasso>

SEDINI E., *In pausa pranzo si va al museo. Buona pratiche dall'estero e da copiare in*

Italia, Artribune, 2023, <https://www.artribune.com/arti-visive/2023/09/visite-museo-pausa-pranzo-contro-stress/> .

SEIBERT B., *Review: Kyle Abraham's "Untitled America" Helps Open Alvin Ailey*

Season., The New York Times, 2016.

<https://www.nytimes.com/2016/12/11/arts/dance/review-kyle-abrahams-untitled-america-helps-open-alvin-ailey-season.html> .

SPERAGGI M., *Narrare con le immagini*, Treccani, 2004.

[https://www.treccani.it/enciclopedia/narrare-con-le-immagini_\(Enciclopedia-dei-ragazzi\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/narrare-con-le-immagini_(Enciclopedia-dei-ragazzi)/)

TANNI V., *Banksy colpisce ancora. L'artista inglese apre un hotel davanti al muro di Betlemme*. Artribune, 2017. <https://www.artribune.com/arti-visive/arte-contemporanea/2017/03/banksy-walled-off-hotel-albergo-muro-betlemme-artista-israele-palestina/> .

TRECCANI, *Burn-out da lavoro: l'OMS lo classifica come sindrome*, 2019.

https://www.treccani.it/magazine/atlanter/societa/Burn_out_da_lavoro_l_OMS_lo_classifica_come_sindrome.html .

TRECCANI, definizione di contratto: <https://www.treccani.it/enciclopedia/contratto/> .

TRECCANI, definizione di progetto: <https://www.treccani.it/vocabolario/progetto/> .

TRECCANI, <https://www.treccani.it/enciclopedia/edutainment/>

TRECCANI, <https://www.treccani.it/vocabolario/catarsi/>

TRECCANI, *Stakeholder*, <https://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder/> .

TUBAI-SINCE1982, <https://tubai1982.com/chi-siamo/>

UNESCO World Heritage Convention, *Decorated cave of Pont d'Arc, knowns as Grotte Chauvet-Pont d'Arc, Ardèche*, 2014. <https://whc.unesco.org/en/list/1426/>

VERONASERA, *Parole e musica "Tra Oriente ed Occidente" al Teatro Ristori con Ramin Bahrami e De Bortoli*, 2023, <https://www.veronasera.it/eventi/concerto-oriente-occidente-teatro-ristori-27-aprile-2023.html> .