

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

**CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA GESTIONE
AZIENDALE**

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

TESI DI LAUREA
**I GRANDI EVENTI SONO SOSTENIBILI?
STRUMENTI PER UNA PROGETTAZIONE E VALUTAZIONE
MULTIDIMENSIONALE**

DOCENTE 1° relatore: Chiar.ma Prof.ssa Anna Maria Alessandra MERLO

STUDENTE: Monica THUEGAZ
Matricola n. 15 C05 410

SOMMARIO

Domanda di ricerca e presentazione del lavoro.....	4
Capitolo 1 Basi teoriche di sostenibilità	6
1.1 Il concetto di sostenibilità e la sua applicazione all'event management	6
1.1.1 I pilastri della sostenibilità (ambientale, economico, sociale) e il ruolo della cultura	11
1.1.2 La componente temporale	16
1.1.3 Alla ricerca dello sviluppo sostenibile: alcune normative e standard di riferimento	17
1.1.4 Criticità della realizzazione e dell'analisi di un evento sostenibile	19
Riferimenti del capitolo	21
Capitolo 2 Modelli e strumenti di valutazione e gestione delle performance.....	24
2.1 Un modello multivariato di analisi delle performance: la <i>balanced scorecard</i> di Kaplan e Norton	24
2.1.1 Le quattro prospettive.....	26
2.1.2 La mappa strategica	27
2.1.3 L'utilizzo tradizionale della <i>balanced scorecard</i>	29
2.1.4 La <i>balanced scorecard</i> e la sostenibilità.....	31
2.2 Il questionario del Centro di ricerche ASK - Art Science and Knowledge dell'Università Bocconi	32
2.2.1 La struttura del modello e gli indicatori utilizzati.....	33
2.2.2 L'utilizzo del questionario e l'analisi degli eventi	37
2.3 <i>New European Bauhaus Compass</i>	38
2.3.1 I core values	39
2.3.2 I principi guida	40

2.3.3 L'applicazione del NEB Compass	41
Riferimenti del capitolo	43
Capitolo 3 Le Expo	45
3.1 Caratteristiche ed evoluzione delle Expo	45
3.2 Obiettivi delle Expo	57
3.2.1 Cooperazione, società, cultura e innovazione	58
3.2.2 Place branding, rinnovamento urbano e investimenti sul territorio.....	62
3.2.3 Input economico	67
3.3 Regolamentazione delle Expo	68
3.3.1 Definizione e classificazione delle Esposizioni internazionali	69
3.3.2 Funzioni e struttura del Bureau International des Expositions .	71
3.3.3 Processo di accreditamento, dossier e report	73
3.3.4 Figure principali	76
3.3.5 Esposizioni dei partecipanti	78
3.3.6 Contributi dei Governi	78
3.3.7 Ingresso di beni e persone.....	79
3.3.8 Distribuzione spazio-temporale delle varie Expo	82
3.3.9 Due tipologie di Expo e disposizioni differenti – sito espositivo	82
3.3.10 Supporto ai Paesi in via di sviluppo	84
Riferimenti del capitolo	85
Capitolo 4 Expo Milano 2015.....	92
4.1 Sostenibilità dei grandi eventi: conseguenza o obiettivo?	92
4.2 Il caso di Expo 2015 Milano	93
4.2.1 Studio sull'impatto economico	93
4.2.2 Il Milano Innovation District	97
4.2.3 Il ruolo preponderante della sostenibilità ambientale e dell'economia circolare.....	100

Riferimenti del capitolo	105
Capitolo 5 Il Tor des Géants.....	107
5.1 Un evento locale dal richiamo internazionale	107
5.1.1 Valori di sostenibilità ambientale: etica, strategia e cultura ..	108
5.1.2 Economia del Tor e impatti su turismo e strutture ricettive di montagna	111
5.1.3 Stimoli sociali e per la ricerca scientifica	112
5.1.4 Considerazioni generali sul ruolo delle misurazioni	113
Riferimenti del capitolo	114
Capitolo 6 Aostæ 2025 Città Plurale.....	115
6.1 Obiettivi per la Capitale italiana della cultura 2025	116
6.2 Il progetto candidato dal Comune di Aosta.....	117
6.3 La sostenibilità di Aostæ 2025 è un obiettivo o una conseguenza?	118
6.3.1 Priorità agli impatti sociali e culturali	119
6.3.2 L'economia del progetto e l'economia locale	121
6.3.3 L'impatto ambientale "pianificabile"	122
6.3.4 Previsione di un sistema di monitoraggio.....	123
Riferimenti del capitolo	124
Conclusioni	125
Riferimenti ulteriori	131
Allegato 1 Risultati del questionario per il Tor des Géants.....	132
Allegato 2 Risultati del questionario ASK per Aostæ 2025	138

DOMANDA DI RICERCA E PRESENTAZIONE DEL LAVORO

Con il presente elaborato si vuole dare una risposta alla domanda se gli eventi, in particolare i grandi eventi, siano sostenibili. Pur sostenendo che da tali manifestazioni si possano trarre benefici di vario tipo, si è coscienti del fatto che anche i loro impatti negativi possono essere notevoli. Inoltre, è evidente che al crescere delle dimensioni degli eventi, aumenta anche il loro potenziale contemporaneamente creativo, modificatore e dannoso. Come è possibile, però, dare una valutazione oggettiva del grado di sostenibilità dei grandi eventi e quali sono gli strumenti più adeguati?

Per poter dare un giudizio in merito, è necessario anzitutto comprendere cosa sia la sostenibilità, di cosa si compone, quali siano i fattori e gli equilibri in gioco. Su questi temi è stato costruito il Capitolo 1, che introduce anche un'analisi delle criticità che si riscontrano ai fini delle valutazioni di impatto e di sostenibilità.

La trattazione prosegue, nel Capitolo 2, con una rassegna di strumenti e modelli di valutazione applicabili in campo di *event management*. Partendo dal presupposto che la realizzazione di un grande evento preveda l'utilizzo di risorse e la creazione di un prodotto (di tipo esperienziale) al pari di un'impresa, la ricerca si è addentrata tra i modelli applicati in ambito aziendale, selezionandone uno che si concentri sull'ottimizzazione del mantenimento di equilibri multivariati critici (la *balanced scorecard*). In seguito, è stato studiato uno strumento elaborato appositamente per la valutazione di festival culturali, per poi concludere con un modello volto alla realizzazione di progetti sostenibili in ambito culturale.

Con il Capitolo 3, invece ci si inizia ad avvicinare a casi concreti di grandi eventi esemplari, per comprenderne meglio gli impatti e la loro complessità di gestione. In particolare, si descrive cosa sono le Esposizioni internazionali (conosciute più comunemente come Expo o Esposizioni universali) e quali sono i loro obiettivi, grazie anche ad un excursus storico di casi rilevanti e all'analisi delle attuali norme che questi mega-eventi devono rispettare.

Dopo ulteriori considerazioni sul ruolo della sostenibilità nella realizzazione di simili grandi eventi, sarà proprio un'Esposizione internazionale, Expo 2015

Milano, a costituire il primo caso di studio in tema di sostenibilità, nel Capitolo 4.

Infine, si propone l'analisi di due grandi eventi del contesto valdostano, condotta anche con l'applicazione di quello strumento di valutazione dei festival culturali presentato nel secondo capitolo, in forma opportunamente adattata ove necessario. Il primo evento è il Tor des Géants, competizione sportiva di fama internazionale, unica nel suo genere, con una quota consistente di partecipanti provenienti da varie parti del mondo, che si svolge sull'intero territorio regionale tutelandone e promuovendone il valore (Capitolo 5). Il secondo, è Aostæ 2025, progetto attinente all'ambito culturale dai molti risvolti sociali, che ha portato Aosta a un passo dall'assegnazione del titolo di Capitale italiana della cultura, prevede la realizzazione di iniziative ogni giorno per quasi l'intero arco dell'anno e si svolgerà su un'area molto vasta, coinvolgendo anche tutte le Unité des Communes e molti altri soggetti in un'ampia collaborazione (Capitolo 6).

Capitolo 1

BASI TEORICHE DI SOSTENIBILITÀ

In questo capitolo si cercherà di definire cos'è la sostenibilità e come dev'essere un evento sostenibile. A tal fine, verranno presi in considerazione gli aspetti caratterizzanti lo sviluppo sostenibile (ambiti di impatto da considerare, ricerca di equilibrio e prospettive temporali di lungo termine), anche richiamando alcune normative e standard di riferimento.

Ciò porterà a comprendere la necessità di misurare gli impatti e a introdurre il tema della valutazione di sostenibilità degli eventi, in particolare per quanto concerne le sue peculiarità e criticità.

1.1 Il concetto di sostenibilità e la sua applicazione all'event management

Il concetto di sostenibilità appare piuttosto intuitivo da comprendere, tuttavia è molto complesso da definire. Esso è caratterizzato da una ricca combinazione di elementi che è necessario dettagliare per riuscire a descrivere correttamente il suo significato e poter almeno immaginare la sua completa realizzazione. Non è sufficiente, come invece spesso accade, limitarsi al "minimizzare gli impatti negativi" o concentrarsi solo sugli aspetti ambientali: ciò denota una visione troppo superficiale. Di contro, alcune delle definizioni più accreditate in merito allo sviluppo sostenibile, il cui obiettivo finale è il raggiungimento della sostenibilità, sono le seguenti.

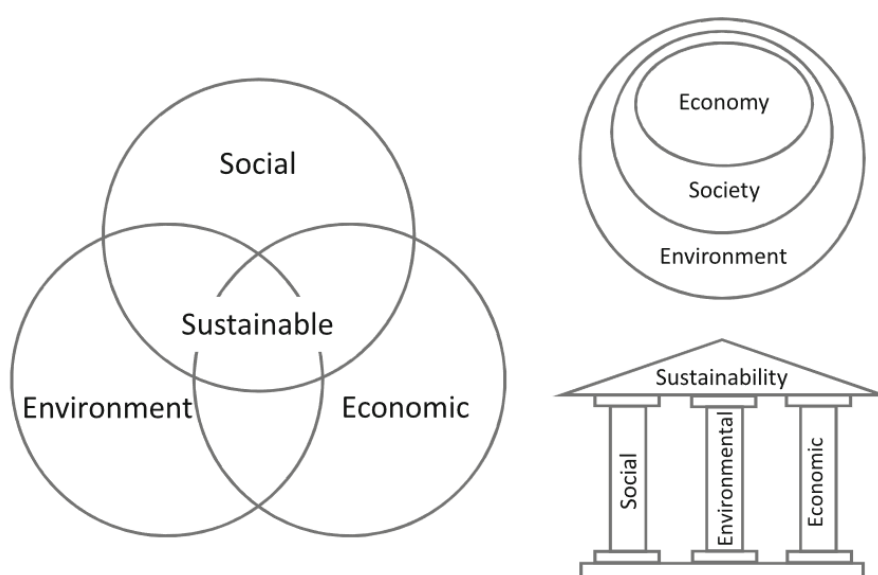
Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs (United Nations World Commission on Environment and Development (WCED), 1987, citato in Bladen *et al.*, 2018, p. 388).

Sustainable development requires long-term benefits that are distributed equitably (Smith, 2009, citato in Mair e Smith, 2021, p. 1745).

A queste si affianca la teoria dei tre pilastri della sostenibilità, che in estrema sintesi descrive quest'ultima come una composizione equilibrata e stabile anche se dinamica di efficienza economica ottimale, alti livelli di benessere sociale e buona cura dell'ecosistema, dando origine a rappresentazioni quali quelle della Figura 1.1. Questo paradigma ha preso forma e si è diffuso a partire dagli anni Ottanta del Novecento senza che ne fosse identificato con precisione l'autore, tramite la reciproca influenza di molti esperti nel tentativo di dare spiegazione dei concetti di sostenibilità e sviluppo sostenibile; è stato inserito in moltissimi elaborati, di tipo accademico e aziendale, finanche policy ed elaborati delle Nazioni Unite, quasi come fosse sapere comune, ed è oggi riconosciuto come la teoria predominante in risposta alla domanda "cos'è la sostenibilità?" (Purvis, Mao e Robinson, 2019).

Bisogna riconoscere anche che gli studi e le teorie riguardanti la sostenibilità sono in continua evoluzione. Infatti, siccome questo tema è stato molto dibattuto e sentito come cruciale soprattutto nel corso degli ultimi vent'anni, col passare del tempo le varie teorie sono state più volte e vengono tuttora arricchite e completate, grazie alle nuove intuizioni e al continuo e variegato contributo di diversi esperti. Ad esempio, è interessante sottolineare l'identificazione di pilastri aggiuntivi, come ricordato in un recente articolo di Mair e Smith (2021, p. 1742):

Figura 1.1 • Varie rappresentazioni grafiche dei tre pilastri della sostenibilità; a sinistra quella più classica.



Fonte: Purvis, Mao e Robinson, 2019, p. 682.

Alongside the recognised principles of social equity, economic efficiency and environmental integrity, some authors claim that culture should be a fourth pillar of sustainable development [...] and the fact culture is now prominent in several of the United Nations' Sustainable Development Goals [SDGs] suggests this is now formally accepted.

Andando più nel particolare, questa frase cita gli obiettivi di sviluppo sostenibile stilati nel 2015 dall'Organizzazione delle Nazioni Unite all'interno dell'“Agenda 2030” (United Nations General Assembly e United Nations:

Figura 1.2 • Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU (adattamento dell'autore).

- 1. End poverty in all its forms everywhere*
- 2. End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture*
- 3. Ensure healthy lives and promote wellbeing for all at all ages*
- 4. Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all*
- 5. Achieve gender equality and empower all women and girls*
- 6. Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all*
- 7. Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all*
- 8. Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all*
- 9. Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation*
- 10. Reduce inequality within and among countries*
- 11. Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable*
- 12. Ensure sustainable consumption and production patterns*
- 13. Take urgent action to combat climate change and its impacts*
- 14. Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development*
- 15. Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss*
- 16. Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels*
- 17. Strengthen the means of implementation and revitalize the Global Partnership for Sustainable Development*

Fonte: United Nations General Assembly e United Nations: Department of Economic and Social Affairs: Division for Sustainable Development Goals, 2015.

Department of Economic and Social Affairs: Division for Sustainable Development Goals, 2015) allo scopo di indirizzare le attività umane verso una condizione generale di sostenibilità. Siccome, per definizione, la sostenibilità è il fine ultimo dello sviluppo sostenibile, questi 17 obiettivi (v. Figura 1.2) declinati in 169 ulteriori azioni/target posso essere visti come una descrizione di sostenibilità molto dettagliata e non settoriale. È qui evidente la volontà-necessità di agire su più fronti, che vanno a toccare aspetti attinenti a più ambiti, come: qualità della vita, parità di genere e inclusione, ricchezza pro capite, diritti di accesso a risorse e capacità di rispondere a eventi calamitosi di vario tipo, giustizia, qualità delle istituzioni, cooperazione internazionale. Inoltre, è espressamente dichiarata la ricerca di equità su ogni scala: da quella personale a quella regionale. Per sua natura, l'ONU si è concentrata sul porre obiettivi che *le nazioni* dovrebbero raggiungere entro l'anno 2030; tuttavia, le indicazioni elaborate sono recepibili anche sul piano aziendale/individuale: sta anche ai singoli Governi elaborare policy *ad hoc* affinché il contributo dei soggetti operanti sul proprio territorio si sommi a livello generale in uno sviluppo sostenibile (Neshovski, s.d.; Repubblica italiana: Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS), s.d.; United Nations Development Programme (UNDP), s.d.).

In aggiunta, facendo specifico riferimento al settore dell'event management, Getz (2005, citato in Bladen *et al.*, 2018, p. 387, trad. dell'autore) fece notare che, per dirsi sostenibili, gli eventi dovrebbero anche:

potersi svolgere per un tempo indefinito senza esaurire o sprecare le risorse da cui dipendono, incluse le vitali risorse base della benevolenza e del supporto della comunità.¹

Queste parole portano a riflettere sulla varietà di risorse necessarie, che non si limitano banalmente alle risorse economiche quali il denaro o il patrimonio materiale e immateriale, includono la forza lavoro e il capitale umano, l'energia, le risorse naturali, considerano le relazioni e collaborazioni tra vari soggetti e altro ancora. Inoltre, evidenziano la possibile eventualità di consumarle eccessivamente, finanche totalmente. La letteratura, infatti, ricorda che l'industria degli eventi fa un uso molto intensivo di risorse e che si tratta di un settore molto competitivo, in cui i manager subiscono forti

¹ Nel periodo precedente a quello citato si legge anche: «*Sustainable events are those which maximize benefits in each of these categories [that are social, cultural, environmental impacts] while minimizing negative impacts*».

pressioni per la ricerca di profitto: questa è una combinazione piuttosto pericolosa che porta ad equilibri delicati. Anche per questo motivo è importante ricercare la sostenibilità degli eventi, che è una condizione sempre più richiesta da governi, sponsor e consumatori.

Tuttavia, quanto evidenziato da Getz è solo un piatto della bilancia, quello che considera le proprietà distruttive dell'attività umana. L'altro ne riunisce le potenzialità costruttive e propulsive. Lo sviluppo sostenibile si delinea così come la ricerca di un buon bilanciamento tra consumo e rinnovamento di risorse, in tutti gli ambiti sopramenzionati, in modo da garantire la sopravvivenza futura (Holmes *et al.*, 2015).

Un'altra complicazione sorge dal fatto che, spesso, il dichiarare se un prodotto o un evento è sostenibile non dipende tanto da fattori in sé misurabili, quanto più dal rispetto di un processo produttivo-gestionale ritenuto sostenibile. Ad esempio, come ricordano Bladen *et al.*, parlando di event management si può fare riferimento alla certificazione BS8901 del 2007, rilasciata dall'inglese BSI Management Systems a quegli eventi i cui organizzatori sin dalla fase di pianificazione curano la loro sostenibilità istituendo policy e assumendo impegni *ad hoc*, formando il proprio staff e rendendo loro disponibili materiali e strumenti adeguati allo scopo, adeguando la *supply chain*, monitorando, misurando, valutando quanto realizzato in base agli obiettivi preposti, cercando di migliorare tali performance nel tempo.

Riunendo tutte queste informazioni e ampliando l'analisi alla letteratura specifica, che pur contiene interpretazioni e terminologie abbastanza variegata, emergono tre elementi fondanti di primaria importanza nel concetto di sostenibilità:

- una visione multivariata degli impatti presi in considerazione, che si articolano su tre direttrici principali non del tutto indipendenti tra loro – economica, ambientale, sociale – in cui anche la cultura ha un ruolo considerevole;
- una componente temporale che pone la necessità di assumere un'ottica di lungo periodo nella valutazione e gestione degli impatti;
- la combinazione tra massimizzazione dei benefici e minimizzazione degli impatti negativi, obiettivo cardine di una gestione ottimale.

Un'analisi più approfondita di alcuni di questi punti può aiutare a comprendere meglio alcune criticità legate alla sostenibilità.

1.1.1 I pilastri della sostenibilità (ambientale, economico, sociale) e il ruolo della cultura

In primo luogo, è necessario chiarire che ogni accadimento può avere diversi tipi di impatto e che la distinzione può essere fatta su diverse basi. Una di esse riguarda l'ambito in cui si realizzano gli effetti di un evento, da un punto di vista prettamente contenutistico, per non dire disciplinare. Ciò è rilevante poiché gli studi sulla sostenibilità fanno porre attenzione a queste categorie singolarmente ma ricercando una visione globale e complementare, come spiegano tutti gli autori citati in precedenza e molti altri.

Spesso, infatti, si genera confusione identificando lo sviluppo sostenibile con una branca molto più specifica che è la *green economy*, quasi dando per scontato che gli impatti sull'ecosistema siano quelli (o gli unici) che necessitano di maggiore attenzione. E in parte può essere vero: l'ambiente è un sistema complesso, gli esseri viventi che accoglie sono specie largamente differenti tra loro, tra animali e vegetali, ogni habitat è particolare e va giustamente studiato con attenzione per salvaguardarlo al meglio. Ciò richiede apposite conoscenze e competenze, finanche molto settoriali, a seconda dei casi, che garantiscano la miglior cura per il mantenimento di equilibri delicati. L'impegno consisterà, dunque, nella riduzione delle emissioni e dell'inquinamento, l'utilizzo di energie rinnovabili, ma anche l'efficientamento energetico e la riduzione degli sprechi in generale (che possono risultare convenienti anche sul piano economico). Tuttavia, vi sono anche altri aspetti da considerare, altri ambiti su cui un evento influisce.

Altro punto di vista da considerare, è quello del paesaggio, che può avere una connotazione meno scientifica, in certi termini. Si tratta di curare la bellezza e l'amenità dell'ambiente che ci circonda, per rendere più gradevole la vita e la realizzazione di ogni attività lavorativa e sociale.

Anche ambito economico gli impatti di un evento possono essere vari. Anzitutto, bisogna ovviamente considerare i profitti o le perdite generati per gli organizzatori, i partecipanti e i finanziatori, includendo gli effetti indiretti generati dall'aumento di visibilità e dalla promozione dell'immagine degli

stessi (o dei prodotti/servizi da loro offerti). Accanto, bisogna includere il ritorno economico per i fornitori, i costruttori e i lavoratori direttamente impiegati nella realizzazione dell'evento.

Nel caso di grandi eventi, però, potrebbero risultare ancor più imponenti le ricadute sul territorio, per imprese non direttamente coinvolte, appartenenti al settore dell'accoglienza e della ristorazione, dei trasporti, della promozione turistica e così via, ovvero tutti coloro che contribuiscono alla gestione dei flussi turistici, che, in dette circostanze, dovrebbero auspicabilmente aumentare in modo consistente. In questo caso, sarà possibile rilevare aumento dei clienti e dei consumi, dei ricavi di queste imprese e magari dell'offerta generale, una crescita del numero di organizzazioni e della forza lavoro. In ultimo, ovviamente, tutto ciò va a riflettersi sull'economia e sul PIL del territorio coinvolto (sia esso comune, distretto, regione o nazione).

Ovviamente, è necessario ricordare anche che una qualsiasi attività richiede di impiegare risorse e genera costi non indifferenti, a qualsiasi livello, che è necessario gestire e controbilanciare opportunamente. Soprattutto in caso di grandi eventi, le risorse finanziarie consumate risultano preminentemente consistenti.

Stesso ragionamento vale sul piano sociale, in cui, però, gli effetti sono perlopiù intangibili. Un evento di successi, primariamente, ha influenza sulla partecipazione sociale e sul coinvolgimento della popolazione target: in fondo, è su questo che si basa, sulla fruizione di contenuti da parte di un pubblico più o meno settoriale. Perciò, è necessario che ci sia e si crei interesse nei confronti dell'evento e di cosa esso offre, è questa la fonte di valore aggiunto. A ben guardare, poi, questo valore potrebbe non essere percepito solo dal pubblico, ma anche dai creatori di contenuti: si pensi, ad esempio, alla realizzazione di network professionali, aziendali, governativi o di tipo pubblico-privato (ad esempio, nel caso di eventi musicali o mostre collettive, gli artisti stessi hanno l'opportunità di creare legami arricchenti sotto più punti di vista, anche per collaborazioni future). L'aspetto rilevante, è che un interesse comune, assieme alla partecipazione di più persone ad una stessa attività e alla condivisione di obiettivi anche, permette di creare maggior coesione e senso di appartenenza, al gruppo di partecipanti, alla causa o ai contenuti promossi.

Inoltre, un punto interessante da evidenziare è l'impiego di volontari, che risultano essere una porzione rilevante di coloro che lavorano direttamente

alla realizzazione di un grande evento. Per loro, queste possono essere occasioni di crescita, di formazione "sul campo" e sviluppo di *skills* sociali e professionali da sfruttare anche in futuro, di creazione e rafforzamento di legami inter-personali. Tuttavia, è bene porre attenzione a non incorrere nello sfruttamento di queste figure, che apportano un grande aiuto in termini di forza-lavoro ma non sono retribuite al pari dei lavoratori.

Ampliando la lente di analisi sulla comunità residente, poi, non si possono non considerare gli impatti causati sulla loro quotidianità. Ad esempio: il traffico causato dai lavori di preparazione di un sito e dall'accesso e dal defluire di veicoli durante l'evento; il maggior affollamento rilevabile in quest'ultimo periodo; la maggior pressione esercitata sui servizi pubblici collettivi, quali la raccolta e gestione dei rifiuti. Vi sono anche fattori positivi, come l'implementazione delle infrastrutture materiali ed immateriali e delle vie di comunicazione, rinnovate o di nuova costruzione, oppure allo sviluppo di sistemi di gestione del rischio e delle emergenze da poter ampliare ed integrare permanentemente a livello territoriale. Alcuni autori ricordano anche il contributo dato alla promozione dello sport, anche a livelli amatoriali, che, in un circolo virtuoso, può favorire sia interventi su infrastrutture dedicate sia, soprattutto, il diffondersi della pratica di attività motoria che porta numerosi vantaggi al benessere psico-fisico delle persone – in vari casi, infatti gli eventi sono usati come mediatori per l'instaurarsi di nuove abitudini.

Infine, vi è il contributo della cultura, che può essere intesa come istruzione scolastica/accademica, sviluppo di conoscenze scientifiche, tutela, valorizzazione e diffusione del patrimonio culturale legato ad una popolazione o di qualche nuova *forma mentis* che possa generare benefici in altri ambiti, e molto altro. Potrebbe essere inclusa nel pilastro sociale, ma non solo. In effetti, non è facile dare una definizione univoca di cosa sia la cultura e del ruolo che essa ha (o dovrebbe avere) nella società odierna: anche qui, il dibattito è ancora aperto, o meglio, la modellizzazione è ancora in via di evoluzione. Di conseguenza, la realtà fattuale è che essa può assumere diverse forme, come ricordano alcuni autori (Montalto, Sacco e Saisana, 2022, p. 1):

First, culture can act as the fourth pillar of sustainable development, alongside economic, social, and environmental pillars (culture in sustainability). In this sense, culture is mainly intended as tangible and intangible capital that can take different forms (arts, heritage, knowledge, cultural diversity, etc.), which should be maintained and preserved in the public interest. Second, culture can serve as a

mediator contributing to economic, social, and environmental sustainability. In this sense, culture, as an ensemble of activities, values, and perceptions, acts as an essential resource for local and regional economic, social, and ecological development (culture for sustainability). Third, culture can exist as a game-changer that underpins and radically transforms our understanding of sustainable development (culture as sustainability). In other words, this third mechanism embeds sustainability within the cultural sphere and envisions an eco-cultural civilisation scenario.

Quel che è certo, in ogni caso, è che la cultura non è più vista come un bene fine a sé stesso e ben si presta alle interconnessioni con/tra i tre pilastri classici (Montalto, Sacco e Saisana, 2022; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), 2019)². Molto spesso, infatti, viene utilizzata come leva per la rigenerazione socio-economica di un territorio e come stimolo per l'attivazione della popolazione, per il potenziamento di know-how e forza-lavoro disponibili, per la partecipazione alla vita di comunità, l'inclusione e la riduzione delle disuguaglianze, per lo sviluppo del benessere dei cittadini. Tuttavia, è servito del tempo per raggiungere la convinzione che la cultura possa e debba essere utile alla collettività in questo senso.

Un primo grande cambiamento è stato percepito nel momento in cui il mondo della cultura e dell'arte è stato sottoposto a valutazione (in modo forzato, secondo le impressioni dei suoi operatori), ossia quando, soprattutto da parte dei finanziatori pubblici, è giunta la domanda: se, quali e quanti effetti positivi generi per la collettività tutta (come ricorda Sacco in Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Nonprofit (AICCON), 2022). In altre parole, questo è diventato un settore di applicazione dei tre pilastri della sostenibilità e di relative misurazioni di impatto. La vera rivoluzione, tuttavia, è stata la più recente trasformazione della cultura in un (quarto) pilastro della sostenibilità affiancato agli altri – dando ad essa un'accezione più ampia, che comprende sì il patrimonio artistico prodotto, ma anche l'educazione e l'istruzione della popolazione – un asset utile al potenziamento del capitale umano e di quello sociale. Così la cultura non è più solo oggetto di studio: bensì, si affaccia alle analisi di

² Nella citata pubblicazione dell'UNESCO, è stato argomentato dettagliatamente come la cultura intervenga, in modo diretto o indiretto, anche trasversalmente, su ogni singolo obiettivo di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030.

sostenibilità come strumento e obiettivo di impatto, almeno di tipo intermedio (verso quelli economici-sociali-ambientali), se non addirittura finale.

In tal senso, riflessioni interessanti riguardo al valore della cultura si ritrovano in numerosi lavori ad opera e cura di Sacco, in cui viene evidenziata la rilevanza degli impatti dalla cultura e la vastità degli ambiti in cui essi vengono generati. In particolare, un suo recente intervento in occasione di un incontro organizzato dall'Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Nonprofit (AICCON, 2022) ha permesso di chiarire la necessità di rinnovare i metodi di valutazione dell'impatto generato dalla cultura – settore in cui gli eventi sono una parte considerevole dell'offerta. Nella sua opinione è tempo di superare l'abitudine a promuovere i benefici della cultura solo in ambito economico, che porta la valutazione solo su effetti "diretti" e misurabili quali l'aumento dei flussi turistici e i (conseguenti) profitti per operatori dei settori coinvolti (ricettivo, dei trasporti, della ristorazione, ecc.). Questa prassi, sviluppata al fine di attrarre attenzione e finanziamenti da parte delle istituzioni, cedere l'attenzione ai forti impatti sociali che sono propri e unici del mondo della cultura, rafforzando la medesima finalità di *advocacy*.

Partendo da evidenze riguardanti il legame delle attività culturali con il benessere mentale e fisico e con lo sviluppo di coesione sociale³ egli sottolinea come esse si leghino a bisogni insiti nella natura umana ed esprime la convinzione che gli impatti più rilevanti siano quelli comportamentali: mutamento degli atteggiamenti individuali e delle dinamiche sociali e capacità di perseguire obiettivi sociali, ad esempio in tema di sostenibilità ambientale, creazione di una società multiculturale, cura delle fragilità e innovazione. Di conseguenza, per dare un linguaggio più concreto a tale rinnovato concetto

³ Ad esempio, un progetto di ricerca piuttosto ampio è stato condotto qualche anno fa dall'European Choral Association – Europa Cantat (ECA-EC), in relazione agli impatti di un'attività socio-culturale quale il canto corale, descritto nel report "Singing Europe" (revisionato nel 2015) e promosso dalla campagna promozionale "#BenefitsOfSinging" (ECA-EC, 2021). Grazie ad un preliminare studio e sintesi della letteratura accademica, basata anche su rilevazioni strumentali, e a una successiva fase di ricerca diretta sul campo, ha riportato evidenze sul ruolo della musica e del canto corale: nell'allineamento e miglioramento delle funzioni cardio-respiratorie; nell'attivazione di più regioni cerebrali; nello sviluppo di capacità comunicative inter-personali e intra-personali (dal piano cognitivo a quello emotivo), dell'identità individuale, di *social skill*, di legami sociali, con risultante maggior inclusione e integrazione di differenze (etniche, di genere ecc.); nel potenziamento di competenze di lettura e linguistiche (anche in lingue straniere) e di capacità di concentrazione e impegno intellettuale – effetti con influsso non solo sugli artisti ma anche sul pubblico.

di valore generato dalla cultura, è necessario, anziché importare strumenti valutativi da altre discipline che studiano il benessere psico-fisico umano (psicologia, biologia...), fare una sintesi interdisciplinare finalizzata a rilevare nuove evidenze a sostegno del cambio di visione.

Nel complesso, per una descrizione più dettagliata di tutti gli impatti riportati in questo paragrafo, si rimanda al Capitolo 3. Infatti, data la loro eccezionale dimensione, si ritiene qui che analizzare la storia delle Expo fornisca esempi tanto ben evidenti quanto utili alla comprensione di quanto ampio possa essere il ventaglio delle tipologie e fino a che punto possano essere forti e duraturi gli effetti prodotti dai grandi eventi. Il passo ulteriore è quello di apprezzare la complementarità di queste categorie, che vanno a comporre ognuna un tassello di ciò che si definisce sostenibilità, secondo quello che viene definito dagli esperti come un approccio *olistico*.

1.1.2 La componente temporale

In secondo luogo, bisogna chiarire che, in realtà, a prescindere da tutte le diverse tipologie sopracitate, la sostenibilità non è sensibile esattamente a qualsiasi impatto. La successiva distinzione da considerare, infatti, è quella relativa alla componente temporale degli impatti di un accadimento: ve ne sono alcuni che hanno effetti solo nel breve o medio periodo e altri che si protraggono nel lungo termine, a distanza di più anni o decenni. Ad esempio, effetto di breve termine della realizzazione di un grande evento può essere la congestione causata dall'aumento e dalla deviazione del traffico durante lo svolgimento delle iniziative; ragionamenti diversi vanno fatti, invece, per quella legata ad anni di lavori necessari all'allestimento e smantellamento del sito ove queste ultime hanno luogo e il discorso diventa ancor più compresso in presenza di disagi temporanei causati da interventi che vedono tra i loro obiettivi finali il miglioramento della viabilità per i tempi a seguire.

Gli impatti di quest'ultimo tipo sono comunemente chiamati *legacy*. Queste si distinguono per avere effetti che si ripercuotono su ampi archi temporali, un'influenza rilevante sul patrimonio di una comunità e di un territorio, sul sistema socioeconomico di fondo e/o sull'ecosistema in modo difficilmente reversibile. Ciò, inoltre, è indipendente dal momento in cui esse prendono vita: può non essere esclusivamente nella fase post-evento, ma anche prima o durante. Al contempo, è opportuno ricordare, ora se non prima, che esse

possono indistintamente avere un carattere sia positivo sia negativo, rappresentare impatti sia diretti sia indiretti, sia tangibili sia intangibili, essere sia programmate sia accidentali ed impreviste (Mair *et al.*, 2023; Thomson, Schlenker e Schulenkorf, 2013).

La sostenibilità, dunque, per definizione, è correlata soprattutto a un gruppo eterogeneo ma limitato di impatti: sono queste *legacy* ed effetti nel lungo termine ciò che bisogna prendere in considerazione (Bladen *et al.*, 2018). Molto importante, poi, è la buona gestione di questi lasciti, che non va mai data per scontata.

1.1.3 Alla ricerca dello sviluppo sostenibile: alcune normative e standard di riferimento

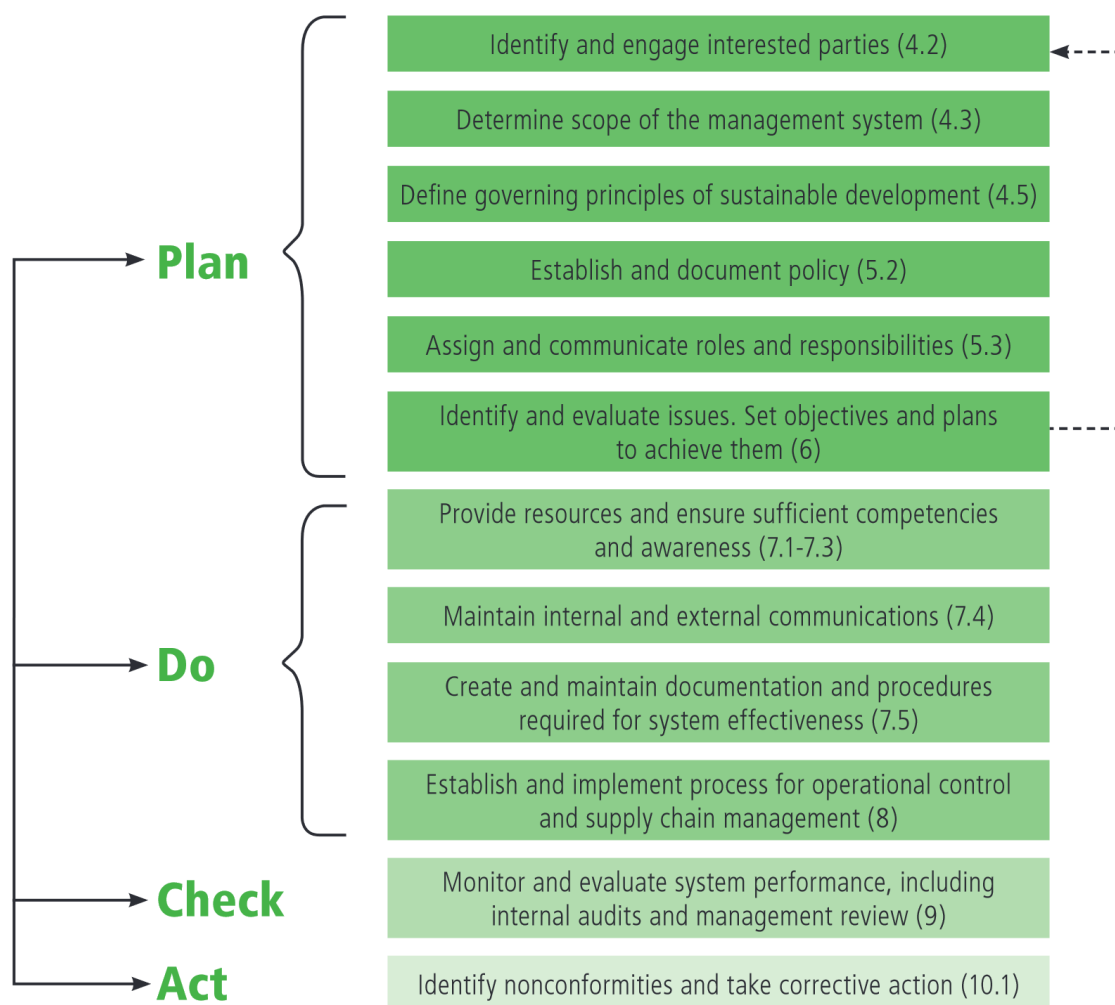
Ricordiamo anche che, allo scopo di guidare lo sviluppo verso un maggior grado di sostenibilità, molti enti hanno definito normative e standard di vario tipo, alcune più complete, altre più settoriali. Questi si pongono sia come criteri da rispettare, sia come strumenti utili a diffondere cultura (in senso ampio), far riflettere imprese, istituzioni e cittadini, nel dare un giudizio sulle loro attività, prendere decisioni e assumere comportamenti più responsabili. Inoltre, il rispetto di uno standard internazionale elaborato da un ente universalmente rinomato dovrebbe essere garanzia di trasparenza e affidabilità di chi lo adotta nei confronti di tutti i suoi *stakeholders* – che posso arrivare ad essere una platea molto ampia ed eterogenea, fono ad essere un'intera collettività, come si può intuire studiando gli impatti ed esempi descritti nel paragrafo 1.1.1 e negli esempi di Expo presentati nelle pagine seguenti.

Ponendo attenzione al materiale avente un approccio più olistico, accanto ai già citati *Sustainable Development Goals* dell'ONU (v. p. 8 e ss.), è importante ricordare lo standard ISO 20121:2012 (International Organization for Standardization (ISO), 2012, 2019)⁴. Facendo specifico riferimento ai tre

⁴ L'ISO è un'organizzazione non governativa, di cui attualmente fanno parte 168 diversi enti regolatori nazionali, che elabora normative applicabili in quasi tutti i settori dell'attività umana. Il suo standard ISO 20121, elaborato nel 2012, è stato rivisto e confermato nel 2017, sempre grazie al lavoro di esperti del settore dell'event management. Si fa notare, però, che esso verrà prossimamente sostituito da ISO/DIS 20121, normativa attualmente in corso di sviluppo, a dimostrazione della continua evoluzione delle teorie in tema di sostenibilità (ISO, 2023).

pilastri e al mantenimento di condizioni di vita favorevoli per le nuove generazioni, esso focalizza l'attenzione su un sistema di gestione e sancisce alcuni requisiti di sostenibilità per eventi di ogni tipo (siano essi di puro intrattenimento, con finalità formative, sportivi, artistici, professionali, grandi o piccoli, privati o pubblici, dal vivo o virtuali, realizzati nei più vari contesti geografici...) con la volontà di intervenire lungo l'intero *event management cycle*, i vari processi produttivi e la *supply chain*. Infatti, rappresenta una guida tanto per gli organizzatori e i lavoratori, quanto per i fornitori, i finanziatori e i *policy maker*, grazie ad una serie di misurazioni da operare anche come monitoraggio *in itinere* di un progetto e una procedura di gestione che mira al coinvolgimento di tutti i livelli operativi, alla trasparenza e alla correzione di situazioni inadeguate, secondo un modello piuttosto

Figura 1.3 • Modello di sistema di gestione degli eventi sostenibili proposto dallo standard ISO 20121.



Fonte: International Organization for Standardization (ISO), 2012, p. 6

flessibile sintetizzato nella Figura 1.3. Si noti che in esso i punti di partenza sono l'identificazione di problematiche rilevanti nello specifico caso di applicazione e la definizione di obiettivi strategici da perseguire e di una vision di fondo in merito ai principi dello sviluppo sostenibile (un'analisi del contesto interno ed esterno in cui si va ad operare), cui seguiranno, con l'aiuto dello standard, la creazione di target da raggiungere e piani di azione e comunicazione. Inoltre, fa porre attenzione all'utilizzo efficace ed efficiente delle risorse, siano esse di natura economica, ambientale o attinente al capitale umano, e alla creazione di adeguati impatti e condizioni di lavoro, anche in termini di sicurezza, salute e *welfare*. In sostanza, si cerca di legare una mentalità manageriale (integrando precetti dello standard ISO 9001 per la gestione della qualità) al tema della sostenibilità (anche ricollegandosi allo standard ISO 14001 per la gestione ambientale), in modo da creare benefici sia per l'impresa-evento in sé sia per la collettività presente e futura.

1.1.4 Criticità della realizzazione e dell'analisi di un evento sostenibile

La prima evidente criticità che si riscontra studiando la sostenibilità di un'impresa e parimenti di un evento è il doversi approcciare ad un'analisi multivariata. Come esposto nelle pagine precedenti, infatti, sono vari gli impatti da dover prendere in considerazione e sono diversi i loro ambiti di appartenenza. Il risultato è che, per raggiungere un equilibrio sostenibile, i pesi che entrano in gioco sono molti, e di conseguenza i modelli da applicare non sono lineari.

A ciò si aggiunge un'ulteriore caratteristica fondamentale ai fini della valutazione degli impatti: si tratta della natura qualitativa o quantitativa di questi ultimi. Infatti, spesso si ha bisogno disporre di dati numerici, utili per verificare il raggiungimento degli obiettivi preposti, ma anche per controllare l'evoluzione storica di quanto prodotto o effettuare confronti tra eventi diversi. Vi sono meno problemi, quindi, quando si tratta di misurare la variazione dei flussi turistici in concomitanza con un evento, il capitale investito, il numero di biglietti venduti, l'energia consumata per illuminare un sito espositivo e alimentare le strumentazioni utilizzate e così via. La domanda è, invece, in che modo trattare informazioni qualitative come i mutamenti di immagine percepita di una località, le competenze acquisite

dallo staff e dai volontari, o addirittura il genere e il valore intrinseco di un evento organizzato.

In questi ultimi casi, in cui vi è necessità di quantificare elementi qualitativi, possono tornare utili tecniche simili a quelle utilizzate nel corso di analisi di *customer satisfaction*. Ad esempio, le valutazioni si possono inserire su una scala numerata, fissando su di esse un dato punto assimilabile ad una "soglia di sufficienza" o "valore neutro".

RIFERIMENTI DEL CAPITOLO

LIBRI

- Bladen, C., Kennell, J., Abson, E. e Wilde, N. (2018) *Events Management: An Introduction*. 2ª ed. Abingdon e New York: Routledge.
- Getz, D. (2005) *Event Management & Event Tourism*. 2ª ed. New York: Cognizant Communication.
- Holmes, K., Hughes, M., Mair, J. e Carlsen, J. (2015) "Introduction to sustainable events", in *Events and sustainability*. 1ª ed. London e New York: Routledge, pp. 1–13. Disponibile su: <https://doi.org/10.9774/gleaf.9781315813011>.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) (2019) *Culture|2030 Indicators: Thematic Indicators for Culture in the 2023 Agenda*. Paris: UNESCO. Disponibile su: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562> (consultato: 24 maggio 2023).

ARTICOLI SCIENTIFICI

- Mair, J., Chien, P.M., Kelly, S.J. e Derrington, S. (2023) "Social impacts of mega-events: A systematic narrative review and research agenda", *Journal of Sustainable Tourism*, 31(2), pp. 538–560. Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1870989>.
- Mair, J. e Smith, A. (2021) "Events and sustainability: why making events more sustainable is not enough", *Journal of Sustainable Tourism*, 29(11–12), pp. 1739–1755. Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1942480>.
- Montalto, V., Sacco, P. e Saisana, M. (2022) "Cultural, Creative, and Sustainable Cities: Assessing Progress and Measurement Perspectives", *Sustainability*, 14(7), n. 4246. Disponibile su: <https://doi.org/10.3390/su14074246>.
- Purvis, B., Mao, Y. e Robinson, D. (2019) "Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins", *Sustainability Science*, 14(3), pp. 681–695. Disponibile su: <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>.

Smith, A. (2009) "Theorising the Relationship between Major Sport Events and Social Sustainability", *Journal of Sport & Tourism*, 14(2-3), pp. 109-120. Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/14775080902965033>.

Thomson, A., Schlenker, K. e Schlenker, N. (2013) "Conceptualizing Sport Event Legacy", *Event Management*, 17(2), pp. 111-122. Disponibile su: <https://doi.org/10.3727/152599513X13668224082260>.

LETTERATURA GRIGIA

European Choral Association - Europa Cantat (ECA-EC) (2015) *Singing Europe*. Report finale del progetto di ricerca. Bonn: ECA-EC. Disponibile su: https://europeanchoralassociation.org/wp-content/uploads/2019/01/singingeuropa_report.pdf (consultato: 1 maggio 2023).

International Organization for Standardization (ISO) (2012) *Sustainable Events with ISO 20121*. White paper. Disponibile su: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100302.pdf> (consultato: 22 marzo 2023).

United Nations General Assembly e United Nations: Department of Economic and Social Affairs: Division for Sustainable Development Goals (2015) *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. A/RES/70/1. New York: UN. Disponibile su: <https://digitallibrary.un.org/record/1654217/files/21252030%2520Agenda%2520for%2520Sustainable%2520Development%2520web.pdf> (consultato: 26 marzo 2023).

United Nations World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) *Our Common Future*. Report A/42/427. New York: UN. Disponibile su: https://digitallibrary.un.org/record/139811/files/A_42_427-EN.pdf (consultato: 26 febbraio 2023).

VARIE

Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Nonprofit (AICCON) (2022) *Impatto e valore generato dalla Cultura* [videoconferenza online]. (AICCON talk, 2 del 2022). 6 giugno. Disponibile su: <https://www.aiccon.it/impatto-e-valore-generato-dalla-cultura/> (consultato: 27 febbraio 2023).

Merlo, A.M.A. (2022) "Il management degli eventi. La fase del post-evento" [slides del corso]. Master di I livello in management delle risorse artistico-culturali, turistiche e territoriali, Edizione 2021-2022, dell'Accademia Santa Giulia, Brescia, 26 gennaio.

SITOGRAFIA

European Choral Association - Europa Cantat (ECA-EC) (2021) *#BenefitsOfSinging*, sito *European Choral Association - Europa Cantat* [sito istituzionale]. Disponibile su: <https://europeanchoralassociation.org/benefitsofsinging/> (consultato: 29 giugno 2023).

International Organization for Standardization (ISO) (2019) *ISO 20121:2012*, sito *ISO* [sito istituzionale]. Disponibile su: <https://www.iso.org/standard/54552.html> (consultato: 22 marzo 2023).

International Organization for Standardization (ISO) (2023) *ISO* [sito istituzionale]. Disponibile su: <https://www.iso.org/home.html> (consultato: 28 maggio 2023).

Neshovski, R. (s.d.) *Sustainable Development Goals*, sito *United Nations* [sito istituzionale]. Disponibile su: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> (consultato: 31 gennaio 2023).

Repubblica Italiana: Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) (s.d.) *Obiettivi di sviluppo sostenibile | SDGs*, sito *Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo* [sito istituzionale]. Disponibile su: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/#> (consultato: 26 marzo 2023).

United Nations Development Programme (UNDP) (s.d.) *Sustainable Development Goals*, sito *United Nations Development Programme* [sito istituzionale]. Disponibile su: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (consultato: 26 marzo 2023).

Capitolo 2

MODELLI E STRUMENTI DI VALUTAZIONE E GESTIONE DELLE PERFORMANCE

In questo capitolo si approfondirà il tema della valutazione e della gestione delle performance, concentrandosi su strumenti applicabili in ambito di sostenibilità di grandi eventi. La selezione operata è stata motivata anzitutto dalla necessità di prendere in considerazione modelli basati su interconnessioni tra più variabili appartenenti a diversi ambiti e ricerca di un equilibrio complessivo. In più, in queste teorie è forte il legame tra strumenti e aspetti gestionali e strategici.

Si partirà da un modello tradizionalmente applicato in ambito industriale (la *balanced scorecard*), che ben si presta ad adattarsi ad analisi in tema di sostenibilità ed eventi (nonostante alcune critiche evolutesi di recente). Dunque, si descriveranno la struttura e l'utilizzo di questo strumento, per, poi, comprendere come è possibile operare un adattamento.

La parte successiva si concentrerà, invece, su alcuni strumenti sviluppati a livello nazionale internazionale per valutare l'impatto della cultura e di attività ed eventi realizzati in quest'ambito. Il primo è un questionario costruito come adattamento molto settoriale della *balanced scorecard*, elaborato da ricercatori italiani per la valutazione di festival culturali. Il secondo, è un modello europeo che valorizza il ruolo trasformativo delle attività umane (sul piano culturale soprattutto), ha una visione di base su come sia più opportuno impostarle per implementare uno sviluppo sostenibile, e vuole indurre ad allinearsi ad essa.

2.1 Un modello multivariato di analisi delle performance: la *balanced scorecard* di Kaplan e Norton

Tra i vari modelli non lineari descritti nella letteratura economico-aziendale, uno dei più interessanti ha debuttato nel 1992 in un articolo ad

opera di Kaplan e Norton dal titolo "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance" (1992). Essenzialmente si tratta di un set multidimensionale di indicatori articolato su diverse aree di competenza, ottenuto come risultante di un lungo e complesso percorso di osservazioni e indagini condotte all'interno di 12 aziende leader nelle performance. Da subito, la *balanced scorecard* (o BSC) è stata riconosciuta come uno strumento di valutazione dei risultati e di gestione delle performance davvero innovativo.

Infatti, proprio per la sua natura composita, ossia la sua struttura, grazie all'integrazione di tutti i più importanti ambiti che determinano le buone performance di un'impresa, ha permesso di superare quella visione tradizionale e limitata che basava il successo di un'impresa esclusivamente sulla realizzazione di guadagni finanziari, ovvero su risultati economici di breve termine. Questo è stato un passo fondamentale, considerando che, nel periodo in cui è stata formulata (dai primi anni Ottanta), le imprese stavano vivendo una svolta epocale caratterizzata dalla diffusione di nuovi modelli di business di tipo *customer oriented*, con un nuovo contesto concorrenziale globale.

Inoltre, la BSC si basava sul pensiero dei migliori top managers e rispondeva finalmente ad alcune loro rilevanti esigenze:

- riunire in un solo ed unico modello tutti gli elementi (strategici) da cui scaturisce la competitività di un'impresa, ossia aspetti tra loro molto diversi e che possono sembrare anche distanti, in realtà;
- scoraggiare la sovrabbondanza di informazioni per focalizzare l'attenzione su poche ma critiche misure e sulle loro interrelazioni.

In ultimo, la BSC permette di evidenziare quando, dove e quali sono i peggioramenti di performance a fronte dei quali è possibile generare un dato risultato positivo, anche in un'altra area di competenza. Così, l'analisi e l'applicazione di questo strumento consente di prevedere le performance future e permette di lavorare in ottica di ottimizzazione dei risultati complessivi di un'impresa, tramite il bilanciamento dei vari fattori che compongono la realtà imprenditoriale e la strategia aziendale.

Per approfondire la comprensione della struttura, del funzionamento e delle applicazioni di questo modello, come di seguito proposto, si può fare

affidamento anche all'elaborato di Mattia Montagner inserito all'interno di una Guida del Sole 24 Ore dedicata alla gestione delle performance (2010).

2.1.1 Le quattro prospettive

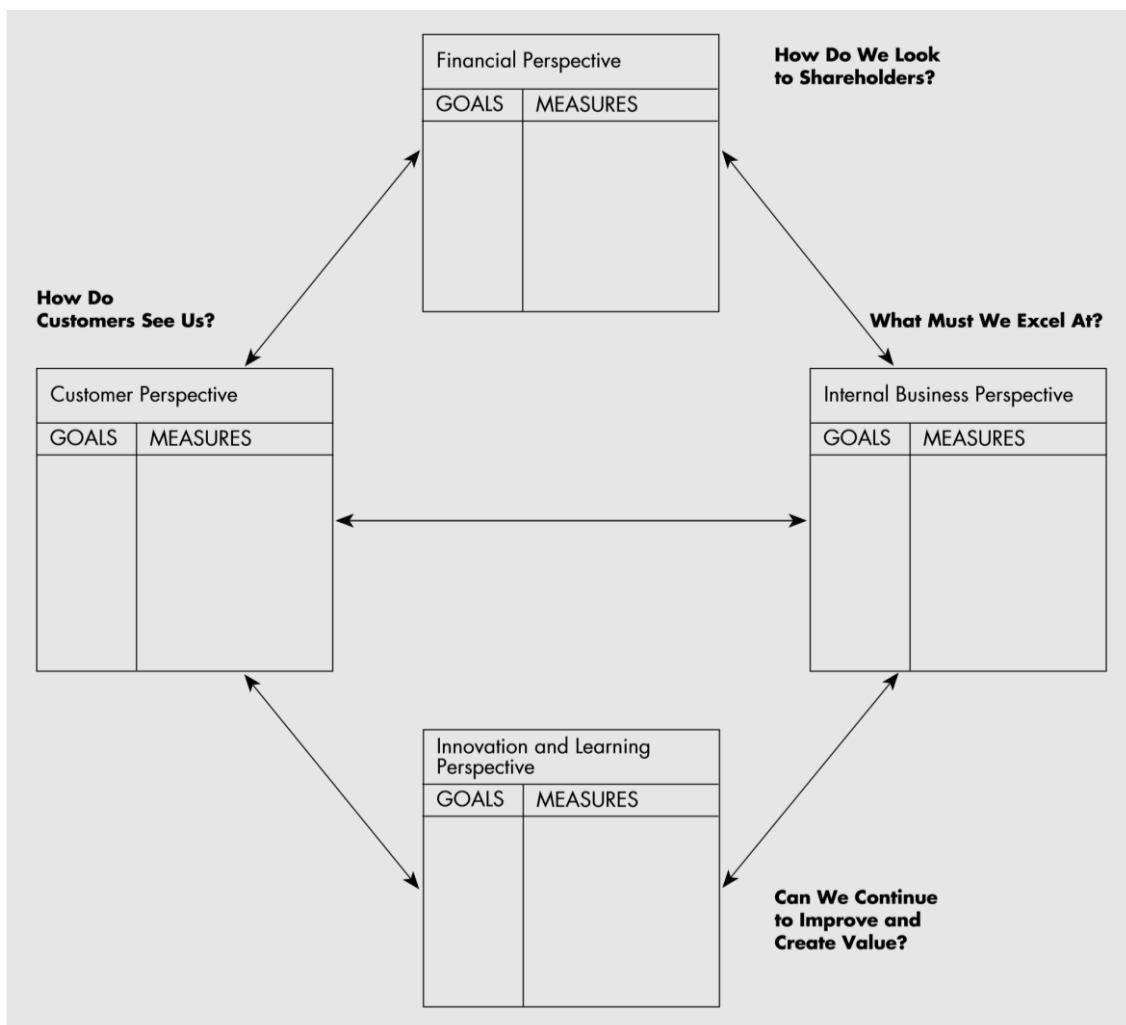
Kaplan e Norton partono dal presupposto che gli ambiti critici per ottenere il pieno successo sono più di uno. È vero, infatti, che si ha successo quando le proprie azioni hanno un valore alto, ma anche quando si registrano alti volumi di vendite, quando l'impresa è una delle più innovative sul mercato o arriva sempre un passo avanti ai concorrenti, quando al suo interno si trova un ambiente collaborativo e più produttivo e così via. Procedendo con queste riflessioni, dunque, hanno costruito un modello che scompone le performance e la realtà aziendale in quattro prospettive distinte, in base al punto di vista di vari soggetti che si rapportano con una stessa azienda, alle loro esigenze diverse che l'impresa deve tutte soddisfare. Le componenti della BSC sono, quindi, le seguenti.

1. La prospettiva economico-finanziaria – che rappresenta il punto di vista di proprietari e azionisti, rispecchiando gli obiettivi posti dagli investitori e ponendo attenzione al valore generato per loro.
2. La prospettiva del cliente – per cui si guarda la competitività sul mercato dei prodotti, la qualità servizi forniti ai consumatori, la soddisfazione di questi ultimi, il valore percepito da acquirenti e utilizzatori.
3. La prospettiva dei processi aziendali interni – che fa osservare il funzionamento dell'azienda e le operazioni in cui si articola l'attività aziendale, ponendo la domanda "in quali processi chiave dobbiamo eccellere?".
4. La prospettiva dell'apprendimento e della crescita – secondo cui ci si chiede se è possibile continuare a migliorare e creare valore (per proprietari-investitori e clienti), quale sia l'infrastruttura necessaria per raggiungere i propri scopi, che tipo di formazione bisogna dare ai propri dipendenti affinché siano in grado di soddisfare i bisogni dell'impresa e degli acquirenti-utilizzatori dei prodotti e servizi offerti.

2.1.2 La mappa strategica

Procedendo con l'elaborazione della *balanced scorecard*, le quattro prospettive vengono riunite in un unico schema, chiamato mappa strategica, che è la vera e propria rappresentazione della BSC (v. Figura 2.1). In linea generale, la sua costruzione segue questo schema: per ogni prospettiva, si individuano e selezionano gli obiettivi più importanti da raggiungere, che derivano dalla strategia aziendale; per ogni obiettivo, si definiscono gli indicatori di performance da utilizzare per misurare e monitorare il raggiungimento degli obiettivi. Tale è la forma di base della mappa strategica, la quale si integra, poi, di ulteriori elementi (v. Figura 2.2): ad ogni obiettivo/indicatore si associa un risultato-target da raggiungere; infine, si stilano le azioni che è necessario intraprendere per raggiungere ciascun

Figura 2.1 • La mappa strategica della BSC di Kaplan e Norton (1992).

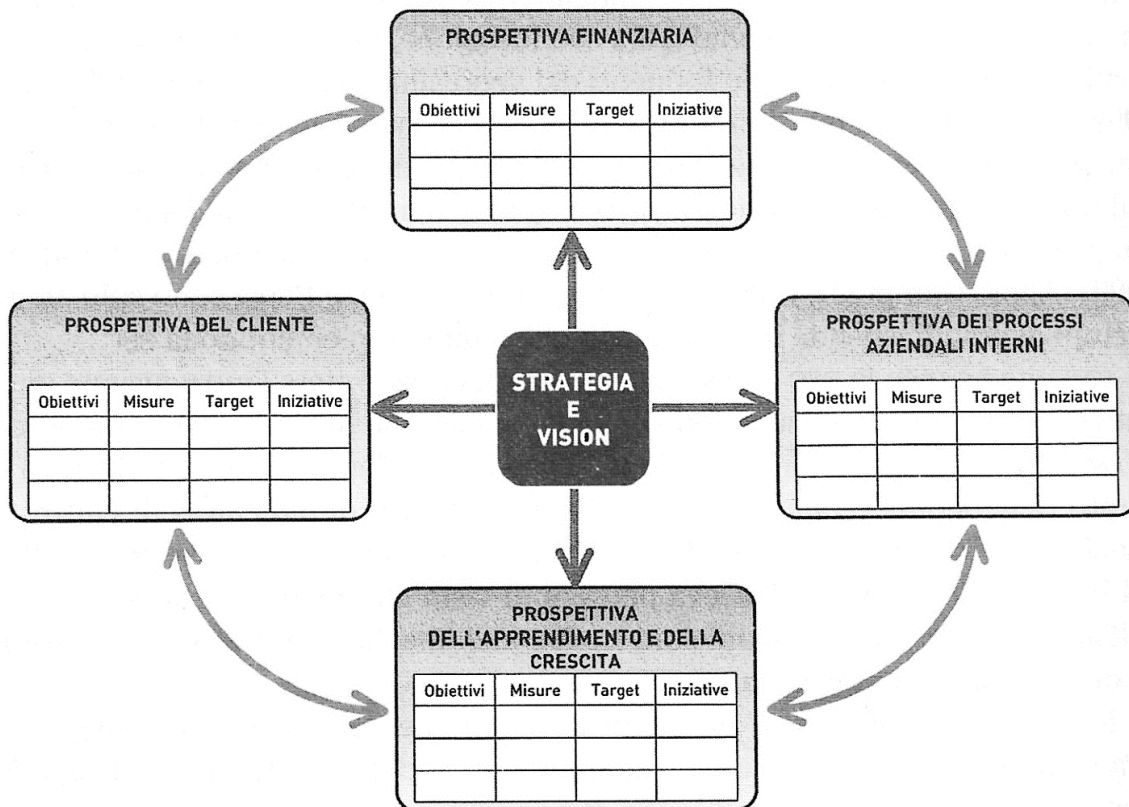


Fonte: Kaplan e Norton, 1992, p. 72.

target. Si ottiene così una sorta di cruscotto cui è sottesa la strategia di un'organizzazione, che permea e lega in modo esplicito ogni area presa in considerazione.

Come già detto, infatti, le quattro prospettive della BSC sono caratterizzate da forti interrelazioni di tipo causa-effetto. Queste dipendono, ad esempio, dal fatto che un buon lavoro di squadra e un utilizzo proficuo di costanti investimenti nel settore ricerca e sviluppo consentono di immettere sul mercato un prodotto innovativo in tempi molto rapidi, il che è fattore di interesse per i clienti, aumenta le vendite, le quote di mercato, e quindi anche i profitti dell'azienda e il valore delle sue quote. I legami tra le prospettive sono davvero molti e spesso è la vision aziendale che li fa riconoscere. Individuarli e comprenderli il più possibile è importante al fine di selezionare i migliori indicatori e target da inserire nella mappa strategica, necessari per il perseguimento di una performance complessiva ottimale. Così, sono le prospettive, le misure e le loro connessioni che finalmente permettono di «tradurre la strategia in termini operativi» (Montagner, 2010, p. 100), di

Figura 2.2 • Balanced scorecard di Kaplan e Norton (2007).



Fonte: Montagner, 2010, p. 94.

descrivere appieno e dettagliatamente in che modo viene creato valore (come rappresentato nella mappa strategica).

La mappa strategica rappresenta il fulcro dell'intero modello. Gli autori suggeriscono che venga elaborata, caso per caso, da un consulente esterno, a seguito di interviste e confronti con managers e responsabili di vari reparti aziendali, nonché con eventuali clienti di maggior rilievo. Così facendo, è possibile: *in primis*, comprendere e concordare sulla strategia comune da perseguire; *in secundis*, stabilire in modo più oggettivo la rete di connessioni tra le prospettive; *in tertiis*, elaborare l'intero set di obiettivi, misure di performance e target che meglio riflette la strategia di fondo e la vision della propria impresa. È importante sottolineare, infatti, che imprese diverse potranno avere mappe tanto più diverse quanto meno somiglianti saranno le loro strategie, sebbene si possano trovare tendenze comuni almeno per uno stesso settore o mercato di riferimento. In più, si consideri che anche lo stadio del ciclo di vita in cui si trova un'impresa determina esigenze e, quindi, strategie diverse.

2.1.3 L'utilizzo tradizionale della balanced scorecard

La *balanced scorecard* non è solo uno strumento di misurazione delle performance (già realizzate) da applicare in contesti di controllo di gestione; bensì, è soprattutto un mezzo per guardare avanti e progredire: tramite la comprensione delle connessioni tra tutte le componenti delle performance, le prospettive e gli indicatori, è possibile prevedere i risultati futuri, perfezionare i processi decisionali, migliorare il problem solving. Per comprendere questa affermazione, serve una premessa sui tipi di indicatori da utilizzare, che sono: (1) misure di outcome, che esprimono solamente se i risultati strategici sono stati raggiunti, senza indicazioni sul come sia stato possibile; (2) misure dei *performance drivers*, ossia relative all'efficienza e alla qualità delle specifiche attività lavorative quotidiane (del breve termine) a cui consegue la realizzazione dei risultati voluti (nel lungo termine). Solo dal momento in cui si userà un mix di entrambe queste tipologie sarà possibile osservare l'andamento dei secondi per anticiparne l'effetto sui primi. Dunque, sarà più facile passare all'azione, correggere per tempo un processo scarsamente efficace o efficiente, finanche trovare una soluzione migliore ad un problema riscontrato, operando anche con una prospettiva diversa da quella finora

osservata. Così, in ultimo, le misure operative diventano direttrici per le performance finanziarie future.

Invero, un aspetto particolarmente interessante nell'applicazione della BSC è la necessaria ricerca di equilibrio tra indicatori. Al fine di implementare la strategia non bisogna dimenticare nessuna prospettiva, ogni singola misura deve essere gestita con cura, in modo da massimizzare i valori con effetti positivi e minimizzare quelli con impatti negativi sulla performance complessiva, e, in quest'ottica, i target vanno fissati in modo ottimale (rimodulandoli ove necessario).

Nondimeno, l'utilizzo della *balanced scorecard* è particolarmente rilevante in ottica di implementazione della strategia, tramite un'azione interna all'organizzazione che si sostanzia nel modificare i comportamenti dei lavoratori. Ciò è possibile sia in virtù di quanto descritto in precedenza (definizione di obiettivi, misure e target), sia grazie all'auspicabile collegamento tra i risultati strutturati nella BSC e un sistema di incentivi. Inoltre, una corretta comunicazione riguardante la BSC aziendale, assieme ad un suo pieno utilizzo, consente, in ultimo, di allineare tutti i lavoratori sul raggiungimento dei medesimi obiettivi di business e di modificarne il comportamento, educandoli a porre attenzione a dati elementi (prioritari per l'impresa) e ad operare nel modo auspicato dagli amministratori. Qui sta la rivoluzione, in linea con la nuova mentalità di fine Novecento. Quindi, anziché imporre "dall'alto" le azioni che i lavoratori devono intraprendere per ottenere i risultati (finanziari) voluti e monitorare il loro operato, Kaplan e Norton (1992) consigliano ai senior manager di fissare quali debbano essere i risultati finali, in tutte le prospettive, per poi lasciare i dipendenti liberi di stabilire in modo molto dinamico come sia meglio agire, siccome «*the measures are designed to pull people toward the overall vision [...] [and] the conditions in which employees operate are constantly changing*» (p. 79).

Ovviamente, all'interno della BSC si esclude ogni valutazione in merito all'impresa e alla qualità della strategia adottata⁵. Il suo utilizzo può solo aiutare i managers a evidenziare incoerenze o punti deboli nella propria

⁵ Alcuni studiosi (SDA Bocconi School of Management: Centro di ricerche ASK - Art, Science and Knowledge, s.d.) ricordano che, in realtà, questo suo essere prima di tutto strumento di comprensione e descrizione (con valutazione da operare in fase successiva), ha fatto nascere molte critiche in ambito di analisi di eventi e distretti culturali, per cui la BSC è ritenuta troppo complessa e scarsamente in grado di interpretare i casi.

strategia, ma sta, poi, a loro decidere se cambiare quest'ultima. In tal caso, il contenuto specifico del modello dovrà essere adattato ai nuovi obiettivi.

Inoltre, una simile operazione si può sfruttare per eventuali necessità di adattamento a sopravvenute nuove condizioni esterne o interne che rendono parzialmente obsoleta la propria strategia/vision o modificarlo le priorità aziendali. Ad esempio, è interessante considerare come la stessa modifica della BSC potrebbe essere ricondotta all'interno di un "processo" di realizzazione della strategia in più step: inizialmente, si inseriscono nella BSC obiettivi e indicatori relativi ad alcuni elementi della propria strategia ritenuti più urgenti da realizzare; successivamente, quando un target risulta raggiunto con costanza e continuità lungo un ampio arco temporale, ovvero quando un processo o una parte della vision si ritengono stabilmente radicati nel proprio ambiente lavorativo e nella propria cultura aziendale, sarà possibile sostituire i relativi obiettivi e indicatori con quelli attinenti ad un altro aspetto strategico il cui sviluppo concreto è divenuto ora prioritario.

2.1.4 *La balanced scorecard e la sostenibilità*

La *balanced scorecard* di Kaplan e Norton è un modello pensato per essere applicato ad imprese di ogni settore, ampiamente diffusosi grazie alle sue caratteristiche innovative e alla sua flessibilità. Queste ultime, di fatto, hanno anche ispirato molti studiosi e consentito loro di adattare il modello originale alle loro ricerche e teorie. Di seguito vengono descritti alcuni esempi rilevanti per il presente elaborato.

Trattando il tema della sostenibilità e degli impatti di un'attività economica, essa può diventare parte della strategia di fondo di un'impresa ed essere inserita nella sua mappa strategica sotto forma di offerta di prodotti/servizi *eco-friendly* o equo-solidali e di impiego di processi o mezzi sostenibili, anche dal punto di vista della responsabilità sociale, per esigenze imposte dalle normative vigenti o perché in linea con le richieste dei consumatori e/o dei finanziatori (Berti, 2018; Howard e Montgomery, 2019). In queste situazioni si elaborano indicatori riferiti a condizioni di sostenibilità ambientale e sociale ritenuti cruciali per il successo della propria attività nel lungo periodo.

Alcuni hanno proposto, invece, di aggiungere la sostenibilità come ulteriore prospettiva della BSC, anche scomponendo e ricomponendo quelle del

modello originale, come riportano Kalender e Vayvay (2016), che sostengono un modello caratterizzato da queste componenti: sociale; ambientale; economica; dei processi interni; dell'apprendimento e della crescita. Tuttavia, vi sono rimostranze da parte di esperti che ritengono l'aggiunta di prospettive una scelta errata, perché di fatto fa focalizzare troppo sui risultati generati, facendo un po' perdere quel valore aggiunto dell'integrazione della strategia sostenibile all'interno delle attività quotidiane e del comportamento dei lavoratori (riducendo il peso proporzionale dei processi interni) (Savkin, 2012). In ogni caso è indubbio come il buon uso che si fa di questi strumenti sia determinante per l'implementazione di una strategia e di una vision più sostenibili.

Sempre Kalender e Vayvay (2016) ricordano anche l'esistenza di una terza alternativa, ossia la costruzione di una *balanced scorecard* separata ed interamente dedicata al controllo e alla gestione della sostenibilità di un'impresa. Questo strumento pare essere particolarmente utile nei casi in cui non si facesse già ricorso a una BSC tradizionale.

2.2 Il questionario del Centro di ricerche ASK - Art Science and Knowledge dell'Università Bocconi

Spostandosi in ambito italiano, si ricorda che la Società per lo sviluppo dell'arte, della cultura e dello spettacolo S.p.A. (Arcus), per conto del Ministero dei beni e delle attività culturali, ha commissionato al Centro di ricerche ASK - Art, Science and Knowledge dell'Università Bocconi uno studio riguardante gli impatti degli eventi culturali italiani. L'intento finale, era quello di disporre di uno strumento di valutazione grazie al quale delineare una graduatoria dei festival (in senso generico) realizzati sul territorio, che potesse supportare gli enti pubblici nelle decisioni di attribuzione di finanziamenti e supporto a queste attività culturali. Nell'elaborato (SDA Bocconi School of Management: Centro di ricerche ASK - Art, Science and Knowledge, s.d.) risultante dallo studio della letteratura sulle analisi di impatti e di alcuni casi rilevanti in ambito nazionale, si mette anzitutto in evidenza

che i festival⁶ meritevoli di sostegno pubblico sono quelli: coerenti con la complessiva strategia di sviluppo del territorio (osservando quanto gli obiettivi peculiari dell'evento siano compatibili con essa); sostenibili in senso ambientale, sociale ed economico; aventi un impatto economico, sociale e culturale complessivamente positivo – è anche qui abbondantemente evidente la prospettiva di analisi multidimensionale. In più, si sottolinea che è compito delle amministrazioni pubbliche indirizzare i festival al rispetto di questi principi, tramite valutazioni *ex ante* ed *ex post* e monitoraggio *in itinere*, volte anche a correggere risultati insoddisfacenti.

In questo contesto, impregnato di necessità di valutazione e di implementazione di una strategia (dell'ente pubblico), i ricercatori hanno scelto di ispirarsi alla *balanced scorecard* e tentare di superare i suoi limiti (v. nota 6 a p. 14), per rendere più efficace la sua concreta applicazione. Infatti, gli autori ritengono che le amministrazioni abbiano bisogno di dati significativi e misurabili, ma anche rapidi e semplici da generare. Ciò ha portato ad escludere dal modello la valutazione di aspetti ritenuti meno cruciali (ad esempio la progettazione, la pianificazione economico-finanziaria e la comunicazione degli eventi) e predisporre fin da subito un set di indicatori essenziali, assieme ad un approccio indirizzato verso l'attività decisionale.

2.2.1 La struttura del modello e gli indicatori utilizzati

Il modello proposto consiste in un questionario (rielaborato dall'autore nella Tabella 2.1) composto da 55 indicatori, raggruppati in 10 categorie tematiche attinenti ad ambiti quali il contenuto culturale valorizzato e il suo legame col territorio, la struttura del festival, il pubblico target, l'economia locale, le modalità di finanziamento delle iniziative, il contesto collaborativo e competitivo in cui è inserito.

⁶ In realtà, nello studio citato è utilizzato il termine "festival" al posto di "eventi culturali" in senso generico, visto che spesso questi si strutturano in un complesso di sotto-attività, le quali, invece, sono dette "eventi". Il modello, però, è applicabile a tutti i tipi "festival", inclusi quelli composti da un solo "evento".

Tabella 2.1 • Indicatori del questionario del Centro di ricerche ASK

CATEGORIA	INDICATORI	NOTE
Informazioni generali	<ol style="list-style-type: none"> 1. Genere 2. Caratteristica principale 3. Ciclo di vita 	
Identità territoriale e coerenza tematica	<ol style="list-style-type: none"> 4. Presenza di un marchio territoriale o di elementi di forte positiva e condivisa caratterizzazione 5. Coerenza del tema col marchio del territorio 	
Spazi, volumi e tempi	<ol style="list-style-type: none"> 6. Numero eventi giornalieri 7. Mobilitazione giornaliera del pubblico 8. Decentramento/dispersione 9. Numero di location 10. Capienza media delle location 11. Durata 12. Intensità media giornaliera 	
Prezzo, spesa e pubblico	<ol style="list-style-type: none"> 13. Fascia di età/tipologia del pubblico target 14. Prezzo medio giornaliero per biglietti 15. Eventi gratuiti su eventi totali 16. Eventi non per il target principale su eventi totali 17. Pubblico totale agli eventi gratuiti 18. Pubblico totale agli eventi non per il target principale 19. Pubblico non residente 20. Pubblico straniero 	
Finanziamenti pubblici	<ol style="list-style-type: none"> 21. Budget da fondi pubblici su budget totale 22. Budget del singolo ente pubblico su budget totale 23. Budget pubblico su numero di partecipanti previsti 	
Strutture ricettive	<ol style="list-style-type: none"> 24. Tasso di disoccupazione stagionale delle strutture ricettive* su partecipanti non residenti previsti 25. Strutture ricettive divise per fasce di prezzo a notte su partecipanti non residenti previsti 26. Copertura strutture <i>ad hoc</i> su partecipanti non residenti presenti 	* Tasso di copertura delle strutture presenti meno tasso di occupazione stagionale

Viabilità e mobilità	<p>27. Distanza media tra luoghi di alloggio e location</p> <p>28. Parcheggi disponibili presso le location (raggio di 500 m) su numero di partecipanti (non nella fascia pedonale) previsti</p> <p>29. Parcheggi disponibili presso le location (raggio di 1 km) su numero di partecipanti (non nella fascia pedonale) previsti</p> <p>30. Numero di vetture medio giornaliero in movimento per recarsi al festival</p> <p>31. Copertura massimale tramite navette o mezzi pubblici su numero di partecipanti (non nella fascia pedonale) previsti</p> <p>32. Grado di concentrazione del flusso di entrata e uscita dalla location di almeno il 50% dei partecipanti</p> <p>33. Vie di dispersione stradale immediate (raggio di 500 m) – da contare e classificare</p> <p>34. Vie di dispersione stradale immediate (raggio di 1,5 km) – da contare e classificare</p>	
Turismo (in relazione al periodo del festival)	<p>35. Impatto turistico del festival sul sito: turisti del festival su turisti totali</p> <p>36. Intercettazione di turisti da parte del festival: turisti venuti appositamente per il festival su turisti al festival</p> <p>37. Stagione</p> <p>38. Vocazione turistica del sito</p> <p>39. Vocazione turistica dell'area di appartenenza</p>	
Valorizzazione del territorio tramite il festival	<p>40. Valorizzazione del patrimonio locale tramite il festival</p> <p>41. Valore della location</p> <p>42. Valorizzazione degli artisti-gruppi-produzioni locali tramite il festival</p> <p>43. Valorizzazione delle competenze tramite il festival: residenti presenti nello staff organizzativo</p> <p>44. Numero di volontari coinvolti</p> <p>45. Numero di volontari su totale degli impiegati[†] nel festival</p> <p>46. Partecipazione dei residenti al progetto festival: numero di volontari residenti su totale degli impiegati[†] nel festival</p>	<p>[†] volontari e non</p>

	<p>47. Grado di partecipazione intergenerazionale tra i volontari</p> <p>48. Budget del festival speso sul territorio</p> <p>49. Numero di Comuni coinvolti</p> <p>50. Scuole/organizzazioni/impresе/case e gruppi di produzione relativi al settore del festival presenti sul territorio</p> <p>51. Scuole/organizzazioni/impresе/case e gruppi di produzione del territorio relativi al settore del festival che sponsorizzano il festival</p> <p>52. Scuole/organizzazioni/impresе/case e gruppi di produzione del territorio che sostengono[‡] il festival</p> <p>53. Volontari iscritti a scuole/organizzazioni/gruppi di produzione del territorio relativi al settore del festival</p>	<p>‡ patrocinio, comitato scientifico</p>
<p>Situazioni di concorrenza</p>	<p>54. Tasso di concorrenza registrato dal festival: pubblico proprio coerente con l'offerta della concorrenza su pubblico proprio totale</p> <p>55. Perdita di pubblico causata dalla concorrenza da parte di altri festival: pubblico coerente con la propria offerta che ha scelto di partecipare a festival concorrenti su pubblico proprio totale</p>	

Fonte: SDA Bocconi School of Management: Centro di ricerche ASK - Art, Science and Knowledge, s.d., pp. 4-27.

Le domande-indicatori numero 1, 2, 33, 34, 50, 51, 52 sono a risposta aperta o semiaperta, in modo da avere una descrizione il più possibile completa del tipo di festival che si va a studiare di alcuni dettagli tecnici e del network creato. Le altre invece, sono a risposta chiusa, con una scelta tra 3-6 alternative. Quest'ultima modalità è stata scelta e preferita per rendere possibile la quantificazione di rilevazioni di tipo qualitativo: ad ogni opzione, infatti, è stato assegnato un parametro descrittivo su una scala numerata (in sequenza regolare da 1 a 6 in base alla quantità di alternative predisposte).

In particolare, si sottolinea che la parte iniziale serve a definire il settore di realizzazione del festival, a volte soggetto ad apposite regolazioni, e a comprenderne le specificità. Così, sarà possibile adattare l'analisi a questi fattori.

Caratteristica importante è che i singoli indicatori sono suscettibili di legami con uno o molti altri, dello stesso gruppo tematico o di categorie diverse, in base a criteri di causalità, coerenza e correlazione. Come per la *balanced scorecard*, è su queste connessioni che si sostanzia l'utilizzo del modello.

2.2.2 *L'utilizzo del questionario e l'analisi degli eventi*

I ricercatori prevedono che il questionario sia compilato direttamente dagli organizzatori degli eventi, ai quali dovrà esser fatto presente una caratteristica fondamentale: i parametri numerici assegnati ad ogni risposta non determinano proporzionalmente il grado di qualità del festival (si possono chiamare brevemente "punteggi", ma non vanno trattati in quanto tali). Infatti, questo è principalmente uno strumento per la raccolta di informazioni rilevanti, strutturate e tradotte in modo neutro e omogeneo tra i diversi casi per renderne possibile un seguente confronto.

Dunque, la rielaborazione delle informazioni è il cardine della successiva fase di posizionamento della manifestazione e valutazione dei suoi risultati-impatti, che, ripercorrendo i legami tra indicatori e dati forniti, va a dare giudizi sulla coerenza interna e con la strategia di sviluppo territoriale fissata, sugli effetti generati e il grado di sostenibilità garantito (v. caratteristiche elencate in apertura del paragrafo 2.2). Ad esempio, si può evidenziare un sovradimensionamento dell'offerta o un sovraffollamento di pubblico andando ad incrociare i dati relativi a numero di location, capienza media, numero di eventi giornalieri e mobilitazione di pubblico. Poi, spostando l'attenzione anche verso l'indicatore della distanza tra location e distanza delle stesse dai luoghi di alloggio, più sulle vetture movimentate, si può andare a ragionare sull'eventuale congestionamento dei servizi di trasporto e delle vie di transito cittadine (problematica fortemente sentita dai residenti), cercando di capire se nel caso specifico è più opportuno organizzare eventi diffusi oppure concentrati. Oppure, è possibile ricavare l'impatto turistico degli eventi, moltiplicando l'impatto turistico del festival sul sito e l'intercettazione di turisti da parte del festival, è fare riflessioni riguardo gli effetti sulla stagionalità dei flussi e il valore aggiunto all'economia turistica complessiva del territorio. Importante, anche è l'utilizzo degli indicatori sul contesto socio-culturale e le collaborazioni professionali instaurate (numeri 42 e 50-53), con cui si può prospettare a valorizzazione del patrimonio locale e l'attivazione di organizzazioni e professionisti locali: elementi che permettono di vivere la

cultura e di cultura anche al di fuori dello spazio-tempo di realizzazione delle manifestazioni in oggetto.

Per quanto riguarda le possibilità di adattamento del modello, i ricercatori stessi hanno inteso questo modello come altamente flessibile, in base alle esigenze della pubblica amministrazione che ne richiede l'applicazione, ed elaborano qualche suggerimento. *In primis*, le istituzioni potrebbero decidere di non utilizzare alcuni indicatori ritenuti meno rilevanti per la valutazione dei festival, oppure di modificare il peso relativo di alcuni indicatori ponderandoli opportunamente. *In secundis*, questo strumento è adattabile a diversi obiettivi e strategie di partenza (come ogni buona *balanced scorecard*). *In secundis*, oggetto di analisi potrebbero essere eventi di tipo diverso dai festival culturali. Addirittura, questo strumento si potrebbe applicare ad un insieme di manifestazioni diverse, finanche ad un insieme di organizzazioni nel senso di un distretto culturale o di un territorio da valorizzare.

Infine, si ricorda che per gli organizzatori stessi questi ragionamenti di valutazione possono essere stimoli per una migliore gestione dei festival e dei loro impatti, economici, sociali e culturali e azioni correttive possono essere applicate volontariamente, oltre che imposte più o meno direttamente dalla pubblica amministrazione.

2.3 New European Bauhaus Compass

La Commissione Europea, con l'iniziativa *New European Bauhaus* (NEB), vuole condurre imprese, cittadini e istituzioni pubbliche di ogni livello verso lo sviluppo sostenibile, rendendo concreto un progresso che, con un imprescindibile sforzo collettivo, trasformi settori economici e società al fine di tutelare e migliorare ambiente e condizioni di vita della popolazione.

Per accompagnare decisori e creatori di progetti lungo la traiettoria proposta e il rispetto dei suoi obiettivi, è stato elaborato un modello chiamato *New European Bauhaus Compass* (European Union: European Commission, 2021), che delinea la struttura della vision dettata dall'iniziativa, descrive i suoi valori portanti e fissa i principi guida per l'azione dei soggetti appena citati. Di fatto, si tratta di un framework con duplice valenza, che per ogni pilastro-valore e principio: stabilisce requisiti minimi (ambizioni di livello I)

per poter dire che un progetto sia adeguato ai criteri NEB e prospetta obiettivi ulteriori (ambizioni di livello II e III) a cui tendere per esservi ancor più aderenti – invogliando così a cercare un ulteriore miglioramento. È interessante notare che, per la sua composizione, al crescere del livello di ambizione raggiunto, aumenta la capacità di creare connessioni di reciproco rafforzamento all'interno del modello stesso, quasi come una simbiosi mutualistica tra i vari pilastri-valori e principi, e che al livello massimo è sempre associata la trasformazione dei sistemi attuali in sistemi sostenibili (in senso ampio).

2.3.1 I core values

Nella vision del NEB, l'obiettivo finale è il mutamento della società, in termini di modelli economici, strutture di governo e *formæ mentis*, in un sistema basato sui seguenti valori portanti:

- *beautiful* (bello) – che dà alla cultura e alle arti un'influenza primaria sul benessere psico-fisico e pone attenzione alla qualità di creazioni ed esperienze di vita;
- *sustainable* (sostenibile) – in senso ambientale, con particolare riferimento a contrasto ai cambiamenti climatici, economia circolare, annullamento (o almeno riduzione) dell'inquinamento, tutela della biodiversità;
- *together* (insieme) – nel senso di valorizzazione delle diversità, equità sociale, accessibilità e affidabilità, con attenzione all'accesso a risorse e scambio tra gruppi sociali di varia natura.

Per quanto concerne il bello, l'ambizione minima consiste nel dare priorità ai bisogni emotivi e sensoriali degli individui, per creare esperienze che attivino la popolazione verso la conoscenza e la consapevolezza del dell'ambiente e delle innumerevoli e varie risorse a sua disposizione, nonché nella loro specificità su base territoriale. Passando, poi, per lo sviluppo di esperienze collettive, integrazione tra diversi contesti e senso di appartenenza, si giunge al livello massimo: in tal caso, il progetto considerato sarà in grado di far reinventare luoghi, stili di vita e comunità, ampliando quest'ultima fino a superare i confini dell'antropocentrismo, creando nuove visioni stabili a lungo termine.

Il pilastro ambientale invece: parte dal ripensare prodotti, servizi, processi produttivi e luoghi per ottenere minimizzazione di inquinamento, emissioni carboniche e impiego di risorse; si evolve integrando i concetti di circolarità; infine, arriva a ribaltare la prospettiva con progetti rigenerativi che restituiscono all'ecosistema (non solo all'ambiente) più di quanto consumato dall'uomo, rafforzano la biodiversità.

Dal punto di vista sociale, invece, l'inclusione, derivante *in primis* dall'assicurare ogni tipo di accessibilità, apertura alla diversità (etniche, di genere, età, pensiero, orientamento sessuale) e tutela delle minoranze, è davvero l'ambizione di base ed imprescindibile, da cui si può trarre continuo rafforzamento per evolvere in "insieme". Sviluppando sempre più questo aspetto, infatti, sarà possibile creare nuovi modi di vivere assieme, più solidali e cooperativi, e così la terza ambizione, quella di trasformazione, sarà raggiunta.

2.3.2 *I principi guida*

I *working principles* del *NEB Compass* rappresentano una guida operativa per raggiungere la massima espressione di ogni valore, ovvero realizzare e implementare progetti trasformativi. Ponendo l'attenzione soprattutto sul grado di ambizione III di ogni principio, in un progetto perfettamente aderente all'iniziativa NEB si dovrebbe delineare la situazione seguente.

Sul piano del processo partecipativo, riguardante il grado coinvolgimento della comunità sui cui interviene il progetto, bisogna garantire equità tra gli *stakeholder* e farli partecipare tutti (o almeno le loro rappresentanze) ai processi ideazione, gestione, realizzazione, monitoraggio, valutazione, non solo tramite input propositivi ma anche operativamente. Ciò include il rafforzamento della comunità e delle sue capacità.

Altro aspetto fondamentale è l'impegno multilivello che si sostanzia nella collaborazione sia orizzontale tra pari sia verticale tra persone, organizzazioni enti e territori, che porta ad ampliare la scala di impatto del progetto: dal livello locale-municipale a quello globale, inteso con logica sistemica, grazie anche all'intervento di Stati e organizzazioni sovranazionali. Importante, poi, è la proposta di iniziative trasferibili in contesti diversi e settori diversi, che

concretizzino un forte grado di cooperazione creativa, innovativa e trasformativa tra popolazioni e settori, con impatti a lungo termine.

La collaborazione intersettoriale è anche elemento fondante dell'ultimo principio, l'approccio transdisciplinare, che valorizza l'integrazione di conoscenze e competenze proveniente di più ambiti produttivi-culturali e vuole creare soluzioni e metodi di lavoro applicabili a una varia moltitudine di ambiti. Si tratta, dunque, di trarre ispirazione altrove per affrontare e risolvere una problematica in un campo specifico, creando strumenti innovativi. Inoltre, si tratta di coinvolgere sia le esperienze accademiche sia quelle "informali" e non professionali, sintetizzandole in conoscenze scientifiche da diffondere ad ogni ambito e livello della società.

2.3.3 *L'applicazione del NEB Compass*

Di fatto, il *NEB Compass* non è uno strumento a sé stante. Bensì, è un framework di cui si auspica l'integrazione in altri sistemi: sia, lato decisori, con i criteri fissati da bandi per il finanziamento di progetti; sia, lato operatori, in modelli di business. Volendolo applicare, ogni iniziativa analizzata scomponendola in più punti di vista (valori e principi) e andando a ricercare quale ambizione venga raggiunta. Dopodiché, è possibile porsi delle domande (il *NEB Compass* ne suggerisce alcune) e rispondere con modifiche che portino a raggiungere un livello successivo di sviluppo.

Un'accortezza necessaria, viste la sua struttura – con ambizioni di primo livello assimilabili a requisiti minimi di adeguatezza, e ambizioni di secondo e terzo livello posti come traguardi ulteriori – e gli aspetti su cui porta a riflettere, è che bisogna appoggiarsi a questo modello soprattutto in fase di progettazione iniziale, per costruire una strategia in linea con la vision e gli obiettivi NEB e rispettosa dei suoi principi.

Un concetto interessante in termini di impatto, poi, è la convinzione (supportata da alcuni casi) che la realizzazione di progetti ben aderenti al NEB possa avere effetti di cambiamento positivi sul contesto in cui si realizzano: dalle organizzazioni partner alla collettività di individui. Il valore *together* e il principio di impegno multi-livello, ad esempio, esplicitano proprio la replicabilità tra le caratteristiche dei progetti perfezionati all'ambizione III.

Inoltre, il *NEB Compass* si pone come un modello sperimentale, basato su teorie già esistenti e radicate e su una ricca analisi di casi reali da cui trarre ispirazione, aperto all'applicazione in modalità innovative e alla sua stessa evoluzione.

RIFERIMENTI DEL CAPITOLO

LIBRI

Montagner, M. (2010) "La Balanced Scorecard", in Mazzaro, V. e Sartor, M. (a c. di) *La guida del Sole 24 Ore alla qualità. La gestione, gli strumenti, le best practice. Dall'industria alle società di servizi alla pubblica amministrazione*. 1ª ed. Milano: Gruppo 24 Ore (Le guide del Sole 24 Ore).

ARTICOLI SCIENTIFICI

Berti, F. (2018) "La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale", *Economia Marche Journal of Applied Economics*, 37(1), pp. 18–33. Disponibile su: <https://economiamarche.univpm.it/files/0d2466288c8dcc1e8.pdf> (consultato: 22 febbraio 2023).

Kalender, Z.T. e Vayvay, Ö. (2016) "The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, pp. 76–83. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.027>.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1992) "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71–79. Disponibile su: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (consultato: 22 febbraio 2023).

LETTERATURA GRIGIA

European Union: European Commission (2021) *New European Bauhaus Compass: A guiding framework for decision and project makers wishing to apply the NEB principles and criteria to their activities*. White paper. EU. Disponibile su: https://new-european-bauhaus.europa.eu/system/files/2023-01/NEB_Compass_V_4.pdf (consultato: 29 giugno 2023).

Howard, R. e Montgomery, D. (2019) *Link Sustainability to Corporate Strategy Using the Balanced Scorecard*. White paper. Cary: Balanced Scorecard Institute. Disponibile su: <https://balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2019/08/BSI-linking-sustainability-to-corporate-strategy-using-balanced-scorecard.pdf> (consultato: 22 febbraio 2023).

SDA Bocconi School of Management: Centro di ricerche ASK - Art, Science and Knowledge (s.d.) *Nuovi modelli progettuali per lo sviluppo territoriale basato sulla tutela e la valorizzazione di risorse culturali*. Studio accademico.

SITOGRAFIA

Savkin, A. (2012) *Example of Sustainability Balanced Scorecard with KPIs*, sito *BSC Designer* [sito aziendale]. Disponibile su: <https://bscdesigner.com/sustainability-scorecard.htm> (consultato: 18 marzo 2023).

Capitolo 3

LE EXPO

Nella prima parte di questo capitolo verrà data una spiegazione approfondita di cosa sono le Esposizioni internazionali, eventi esemplari per gli impatti che esse generano. Nel primo paragrafo, partendo da una rappresentazione generale di queste manifestazioni, ne verranno esaminati gli aspetti più caratterizzanti e i contenuti tipici, grazie anche alla ricostruzione di una cronologia parziale ma esemplare. Il testo proseguirà con una descrizione degli obiettivi che le Expo impongono e permettono di perseguire, in termini di equilibrio e sostenibilità, cooperazione internazionale, influenza sulla società, sviluppo e diffusione di cultura e innovazione, interventi sul territorio, costruzione dell'immagine di un luogo e vari input economici da ottimizzare. In seguito, ci si concentrerà su una sintesi della cornice normativa cui esse devono specificatamente sottostare, richiamando le regole più rilevanti per la trattazione proposta.

3.1 Caratteristiche ed evoluzione delle Expo

Al giorno d'oggi, il termine "expo" viene utilizzato molto di frequente in riferimento a vari tipi di manifestazioni, caratterizzate dalla presentazione ed esibizione di prodotti, servizi o soggetti meritevoli di attenzione.

Tuttavia, quelli che oggi vengono comunemente chiamati con il nome proprio di *Expo* sono un tipo particolare e specifico di eventi di grandi dimensioni, di natura né commerciale né esclusivamente artistica (e che, di fatto, includono elementi di questo genere), le cui origini risalgono alle Esposizioni universali ottocentesche, svolti in un arco di tempo che copre vari mesi, tanto rinomati da attirare visitatori e partecipanti provenienti da ogni dove. Volendo darne una descrizione essenziale, facendo riferimento alle Expo realizzate negli ultimi decenni, si può citare quanto riportato in un articolo della rivista *Méditerranée*: «Esse sono caratterizzate da cinque direttrici principali, che si ricollegano all'intensificazione della loro funzione culturale: sono contemporaneamente internazionali, universali, non

commerciali, pedagogiche e ludiche» (Castet, 2010, trad. dell'autore). Inoltre, è fortemente rilevante che, assieme a pochissimi altri, rientrano nella categoria dei *mega-eventi (culturali)*, definiti come quelle manifestazioni, tutt'altro che ordinarie, rivolte ad un pubblico globale, caratterizzate da una copertura mediatica tra le più ampie, altamente attrattive, soprattutto per le masse popolari, e con un enorme impatto economico e sociale di lungo termine, rilevabile anche su scala internazionale (Bladen *et al.*, 2018, p. 247).

Di conseguenza, sono molti gli Stati che ambiscono ad essere rappresentati in queste occasioni, poiché costituiscono un'importante vetrina sul mondo, permettendo di intrattenere relazioni a livello planetario e rafforzare network attinenti a vari ambiti, sia politici, sia economici, sia sociali. Ad essi, quindi, si associano anche altre istituzioni: organizzazioni sovranazionali, come l'Unione Europea, organizzazioni internazionali, quali l'Organizzazione delle Nazioni Unite o le sue Agenzie, ed enti appartenenti al mondo del non profit, ad esempio Save the Children. Inoltre, siccome vengono messi in gioco anche rilevanti interessi economici, buona parte delle Expo è riservata alle imprese, che possono presentare le loro realtà e promuovere i propri prodotti in padiglioni dedicati.

Tutti i partecipanti hanno il compito e l'opportunità di esporre quanto di meglio hanno da offrire, nei siti costruiti appositamente per queste occasioni. A seconda della loro natura, potranno far conoscere al mondo il proprio Paese, con le tradizioni e la cultura della loro popolazione, i prodotti tipici e le produzioni artistiche, artigianali e industriali d'eccellenza che li caratterizzano, le innovazioni sviluppate in campo tecnico-scientifico e il contributo dato all'arricchimento della conoscenza in vari ambiti, nonché l'operato meritevole ed efficace svolto per la tutela di interessi comuni a diverse società, se non all'intera umanità.

Per quanto riguarda gli organizzatori – che possono essere tanto dei governi, quanto delle persone giuridiche da essi riconosciute, tipicamente delle società – tra i loro tanti doveri spicca quello di provvedere alla costruzione del sito espositivo e di ogni sorta di infrastruttura necessaria, sia per i trasporti, sia per le telecomunicazioni, sia per le forniture di elettricità, beni e servizi primari in generale, sia per facilitare l'accessibilità e la fruizione dell'evento, sia per la sicurezza, eccetera. Potranno così riprogettare le zone che accoglieranno l'evento. Inoltre, dovranno relazionarsi con tutti i partecipanti (anche tramite inviti ufficiali) e occuparsi di tutto ciò che possa

agevolare la partecipazione di soggetti provenienti dall'estero, particolarmente dal punto di vista legale e tributario. Non è da dimenticare, poi, tutta l'attività di intrattenimento che si lega a queste manifestazioni, che prevedono calendari ricchi, non solo di conferenze, presentazioni e incontri di ogni sorta, ma anche di spettacoli, con la partecipazione di numerosi artisti di rilievo.

Il pubblico cui si rivolgono queste Esposizioni, per quanto internazionali, è composto, da una prevalenza di residenti nel Paese organizzatore e in second'ordine da abitanti delle regioni limitrofe. Si pensi, ad esempio, alla più grande Esposizione di sempre, *Expo Shanghai 2010*: nonostante i record registrati di ampiezza del sito espositivo pari a 523 ettari, di 246 nazioni partecipanti, di 1,03 milioni di visitatori in un singolo giorno e di 73,0844 milioni di visitatori totali, solo il 5,8% di questi ultimi proveniva dall'estero, mentre gli abitanti della città ospitante risultavano essere il 27,3% del totale (Barboza, 2010; Heathcote, 2010; Shanghai Municipal People's Government, China Council for the Promotion of International Trade, e Bureau of Shanghai World Expo Coordination, s.d.). L'obiettivo resta, però, quello di ampliare sempre più la platea dei visitatori, sebbene tenendo conto del fatto che la prossimità al luogo di svolgimento dell'evento sia un indubbio incentivo alla partecipazione. Per questo motivo, da parte degli organizzatori e delle nazioni ospitanti, si riscontra una crescente attenzione per le attività di comunicazione e di promozione in paesi esteri, agevolate dall'intensificazione dell'utilizzo di mezzi mediatici ed informatici a livello globale.

La volontà di internazionalizzare tanto il pubblico quanto i partecipanti, si era già manifestata in occasione della prima Esposizione universale storicamente riconosciuta, che si tenne a Londra nel 1851, intitolata *The Great Exhibition of the Works of Industry of all Nations*⁷, cui parteciparono

⁷ Si noti che ogni Esposizione ha una propria denominazione ufficiale scelta piuttosto liberamente dagli organizzatori; di conseguenza, storicamente sono state utilizzate diciture tra loro molto differenti, che a volte hanno creato confusione. Tuttavia, al fine di semplificare e migliorare l'efficacia delle strategie comunicative riguardo a detti eventi, l'organizzazione che sovrintende le Esposizioni internazionali ha da qualche tempo proposto l'utilizzo di una formulazione comune del tipo "Expo anno città [ed eventuale distretto/regione]" (ad es. "Expo 1851 London"); questo ente utilizza spesso tali denominazioni standardizzate in alternativa a quelle scelte dagli organizzatori (indipendentemente dalla categoria di appartenenza dell'evento) e ugualmente sarà fatto nel presente elaborato.

più di 6,039 milioni di visitatori e 25 Paesi in qualità di partecipanti ufficiali (BIE, s.d. b).

Da allora, simili manifestazioni hanno avuto luogo nelle principali capitali del mondo occidentale, alternandosi inizialmente tra Londra e Parigi, quasi sfidandosi per organizzare l'esposizione più grande e magnifica di sempre. In seguito, furono protagoniste altre importanti città situate nei territori delle maggiori potenze del tempo, come la Vienna dell'Impero austro-ungarico nel 1873 e una Filadelfia che nel 1876 festeggiava il centenario della Dichiarazione d'indipendenza degli Stati Uniti d'America – risulta fortemente ricorrente l'abitudine di coniugare lo svolgimento di un'Esposizione con altre celebrazioni importanti per la storia della nazione ospitante, in modo che i due eventi ne traggano reciproco vantaggio, per clamore soprattutto.

Interessante fu anche la valenza politica ed economica della *Melbourne International Exhibition* del 1880, che può dirsi la prima Expo ufficiale ad essere stata organizzata nell'emisfero Sud, in uno dei primi Stati australiani cui pochi decenni prima venne concesso l'autogoverno e che in quel momento si stava aprendo a nuovi rapporti con l'Europa, rafforzato dalla crescita economica ultimamente registrata grazie alla scoperta e allo sfruttamento delle proprie riserve auree.

Non si può dimenticare, infatti, che quella era l'epoca del colonialismo e tra le metà dei secoli XIX e XX molte manifestazioni si legarono ad esso, anche nei suoi aspetti più oscuri; purtroppo le Esposizioni internazionali non furono da meno. Per decenni, molti spazi espositivi vennero dedicati addirittura a "zoo umani" – ufficialmente l'ultimo in assoluto fu realizzato a Bruxelles proprio per l'Expo del 1958 e in breve smantellato a causa delle numerose proteste ricevute. Si trattava di riproduzioni di villaggi di terre colonizzate (dalle regioni polari alle isole del Pacifico, dalle Americhe all'estremo Oriente) dove far approdare gruppi anche molto numerosi di persone (solitamente) provenienti da popolazioni indigene straniere, esibiti al grande pubblico come dei selvaggi, con i loro usi e costumi, talvolta fittizi, per soddisfare la curiosità dei cittadini e la loro brama dell'esotico, ma anche per fare propaganda sociale e politica a legittimazione degli imperi coloniali e per costruire un'identità nazionale comune mostrando cosa sia invece "il diverso", finanche "l'inferiore". Così, esseri umani venivano trattati come animali in gabbia, da civilizzare necessariamente, tramite il progresso tanto celebrato nelle Expo e ancor più futuristicamente glorificato a partire dal 1889.

Fu quello l'anno di una delle più importanti Expo di sempre, tenutasi in occasione del Centenario della Rivoluzione francese. All'Esposizione universale di Parigi, più di 32 milioni di persone (BIE, s.d. c) ebbero l'onore di varcare la soglia del *Palais des Machines*, in cui erano custodite le più innovative invenzioni degli ultimi tempi, inclusi fonografi, telefoni e macchinari utilizzati in vari campi della produzione industriale, dalla metallurgia all'orologeria, ammirando prodotti di grandi marche oggi rinomate come la Tissot. Accanto a questo, osservarono da vicino la neonata Tour Eiffel, un prodigio dell'ingegneria moderna, tanto criticato dalla comunità degli artisti per la sua estetica, quanto apprezzato dai visitatori; questo le valse un'eccezionale fama, che le permise, al contrario del previsto, di non essere smantellata dopo l'evento e di diventare un simbolo caratterizzante la Parigi degli ultimi 132 anni.

Nel corso degli anni successivi, oggetto ricorrente di interesse fu l'elettricità, questa "nuova" e rivoluzionaria forma di energia che permette di illuminare città e muovere in modo ancor più efficiente macchine stupefacenti, utili alla produzione, al trasporto di grandi quantità di persone e merci, o, più semplicemente, al divertimento dei consumatori. Per questo non si può non ricordare la *World's Columbian Exposition* del 1893, che triplicò i consumi di energia rispetto a quelli necessari per l'illuminazione dell'intera città ospitante, Chicago (BIE, 2017). A questo record contribuì certamente l'installazione di una passerella automatizzata per gli spostamenti dei visitatori e, soprattutto, la costruzione di Midway Pleasance, che con le sue attrazioni elettromeccaniche fu un precursore dei moderni parchi d'attrazione. Inoltre, questo evento fu uno dei campi di battaglia, forse il punto di svolta, della cosiddetta "Guerra delle correnti": i due maggiori imprenditori in campo elettrico, George Westinghouse e Thomas Edison, che svilupparono ognuno un diverso sistema di generazione di corrente, si scontrarono duramente per ottenere l'affidamento della fornitura di elettricità per la manifestazione; alla fine, l'incarico fu vinto dalla Westinghouse Electric Corporation, grazie anche alla migliore trasmissione su grandi distanze offerta dalla corrente alternata, sistema che vide così la sua prima applicazione ad un'Expo ed è in uso ancora oggi nelle abitazioni di tutto il mondo. Più in generale, si può dire che questa fu una delle Esposizioni che diedero maggior impulso all'economia mondiale, in quanto mostrò, diffuse e amplificò gli effetti della seconda rivoluzione industriale.

All'apertura del secolo successivo, accompagnato dal grande sviluppo che caratterizzò la *Belle Époque*, l'Esposizione di Parigi fu un evento importantissimo, che accolse più di 50 milioni di visitatori (BIE, s.d. d) – quasi 28% in più degli abitanti dell'intera Francia dell'anno successivo (territori d'oltremare esclusi)⁸ – sull'area espositiva più grande di tutte le Expo organizzate sino ad allora. Questa fu un'altra occasione per mostrare le innumerevoli applicazioni dell'elettricità, ora impiegata anche per il funzionamento di macchine cinematografiche e per l'alimentazione del *metro* parigino, la cui prima linea venne costruita proprio a servizio di questo evento e venne tanto utilizzata da dare lo stimolo necessario ad accelerare il completamento della prima rete metropolitana francese di trasporto pubblico. Tuttavia, questo fu anche l'anno del rilancio dell'arte in generale, dell'*Art Nouveau* in particolare, lasciando dopo di sé un grande patrimonio artistico, urbanistico e architettonico. Molte costruzioni, infatti, divennero attrazioni rinomate anche negli anni successivi, come il *Pont Alexandre III*, il *Petit Palais*, divenuto uno dei principali musei parigini, e il *Grand Palais*, ancora oggi consacrato all'accoglienza delle più prestigiose mostre contemporanee.

Nei decenni successivi, molte Esposizioni si concentrarono ancora sulla scienza e la tecnica, incluse le loro applicazioni in ambito industriale. In molti casi, si mostrava anche come ciò influenzasse la società, proiettando simili riflessioni su quella che sarebbe stata la vita delle generazioni a venire. Ad esempio, durante la *New York World's Fair 1939-1940* si intervenne più volte sul legame positivo tra progresso, democrazia, capitalismo e consumismo, ritenuti tutti valori su cui far leva allo scopo di migliorare la qualità della vita della popolazione.

Tuttavia, nel secondo dopoguerra, fu maggiormente evidente una diversa declinazione e un maggior approfondimento di questi temi, meno incentrati sul progresso in sé e più attenti a come il genere umano potesse trarne benefici. Fra tutte, degna di nota è l'Esposizione universale di Bruxelles del 1958, il cui tema ufficiale fu "*Bilan pour un Monde plus Humain*" (letteralmente, "Bilancio per un Mondo più Umano"). Infatti, in un contesto storico caratterizzato dalla recente fondazione della Comunità Economica Europea, questa manifestazione, definita da vari esperti come il punto di

⁸ Calcolo basato sui dati del censimento della popolazione francese effettuato nel 1901 (République française: Ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et des Télégraphes: Direction du Travail: Service du Recensement, 1904-1907, rielaborato in Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), 2010).

svolta delle Expo, in quanto per prima diede grande valore alla *cooperazione* internazionale, si propose di promuovere e mostrare alla nuova società dei consumi le numerose innovazioni tecnologiche che presto sarebbero entrate nella vita di molti, accompagnandone il cambiamento dello stile di vita, partecipando alla modificazione dei processi lavorativi, arricchendo l'economia di nuovi settori produttivi. In particolare, le invenzioni legate all'elettronica, come il primo computer con disco rigido, anche se non si possono dimenticare quelle legate al nucleare e all'esplorazione spaziale, ricordando l'acceso confronto tra Stati Uniti d'America e Unione Sovietica, che aveva da poco lanciato in orbita terrestre il primo satellite artificiale.

Proprio sulla scia della Corsa allo spazio si tenne la *Century 21 Exposition* del 1962 a Seattle, che trattò in gran parte il "Mondo di domani" con una visione rivolta ad una società futuristica e a un *better living*, permeati da modernità, fiducia e interesse nella scienza, che andava ad arricchire di tecniche e prodotti vari nuovi settori economici, incluse le telecomunicazioni e l'informatica, protagonista della Terza rivoluzione industriale. In più, molte idee qui presentate vennero presto o tardi concretamente applicate e messe a disposizione di consumatori, imprese e lavoratori, oppure ulteriormente sviluppate nei decenni successivi e ancora oggi. Tutto ciò lasciò un fondamentale impatto culturale alla stessa città di Seattle, che prima di allora era quasi sconosciuta nel mondo, e ispirò molti visitatori ad impegnarsi in questi ambiti, tentando poi di diventare i grandi innovatori ed imprenditori del XX e XXI secolo, proprio come è accaduto a Bill Gates e Paul Allen, cofondatori della Microsoft (Berger, 2012; Harris, 2013).

Ci furono poi eventi che diedero maggior rilevanza al rapporto tra la società e l'ambiente, con risultati più o meno promettenti, come l'*Exposition universelle et internationale Montréal 1967* (Expo '67), che vide, tra l'altro, uno dei più alti numeri di Paesi stranieri partecipanti e risultò essere tra le più apprezzate di sempre, registrando anche un altissimo record di visite giornaliere nel terzo giorno di apertura. Questa Esposizione universale sulla "*Terre des Hommes*" si proponeva di sensibilizzare l'umanità in tema di responsabilità sociale e ambientale, mostrando le possibilità e promuovendo alcune modalità per intervenire sul mondo, particolarmente in ambito ingegneristico e architettonico. All'interno di questa manifestazione si possono trovare esempi di opere molto all'avanguardia, anche se, col senno di poi, non tutte si sono rivelate del tutto ben riuscite studiandone la sostenibilità. Fu impressionante come la superficie dell'isola su cui sarebbe

sorto il sito espositivo fosse stata artificialmente raddoppiata, ma ciò modificò irreversibilmente l'habitat fluviale in cui era inserita, e anche la fauna ittica ne risentì. D'altro canto, venne realizzato un importante complesso residenziale abitato ancora oggi: fu chiamato Habitat 67, utopistico esempio sperimentale delle case delle generazioni future, pensato per comuni famiglie di ceto medio, costruito con l'utilizzo di edifici prefabbricati, una promettente novità per l'epoca, con una struttura comune molto particolare che potesse aiutare a sviluppare un forte senso di comunità, anziché isolare; un'opera controversa, un progetto pilota che non ebbe seguito, più costoso del previsto anche per la sua manutenzione, ma comunque fondamentale per l'evoluzione dell'architettura contemporanea e per gli ideali che esso rispecchiava, tanto che nel 2009 è stato riconosciuto patrimonio nazionale quebecchese.

Di maggior impatto fu la *Japan World Exposition Osaka 1970* (Expo '70), la prima ad essere ospitata in una città asiatica, che ebbe questo onore grazie alla straordinaria ripresa realizzata dal Giappone nel decennio precedente, caratterizzata da una rapidissima crescita che la portò a scalare fino al terzo posto il ranking delle potenze economiche mondiali e gli permise di rappresentare un modello apprezzato da molti paesi. Questa fu l'occasione di trattare il progresso tecnologico con un occhio più critico, con meno superficialità, analizzandone le problematiche, gli impatti più distruttivi dal punto di vista sia ambientale sia umano. In particolare, si tentò di promuovere "l'armonia" necessaria al genere umano, declinata come realizzazione di una vita più ricca, sviluppo di un maggior benessere psico-fisico, ma anche miglior utilizzo dell'ambiente, pratica di agricoltura e allevamento più sostenibili, utilizzo di energie rinnovabili e di nuove risorse, cura del clima e degli habitat naturali, riduzione dell'inquinamento prodotto in vari ambiti di produzione e consumo, così come miglioramento del proprio stile di vita, con diverse abitudini, anche alimentari, nuovi sistemi abitativi e mezzi di trasporto, soluzioni di gestione della densità della popolazione, fino ad includere una comprensione reciproca più profonda che coinvolge la conoscenza delle lingue, i mass media e il giornalismo, la comunicazione in generale, l'educazione delle nuove generazioni, l'ambiente familiare, l'arte e lo scambio culturale. Bisogna ricordare anche che questa manifestazione, svoltasi nel periodo centrale della Guerra Fredda, aveva intenzione di fornire varie opportunità di socializzazione, prospettando così un arricchimento tra diverse culture, un confronto tra persone e nazioni di tutto il mondo che potesse generare idee e stimoli positivi. Indubbiamente questa possibilità vi fu: in media 350 000 persone ogni giorno visitarono l'Esposizione, che

divenne in totale la più visitata e fu tale per 40 anni, fino a quella di Shanghai (Tower of the Sun Museum, s.d.).

Altro tema ricorrente nel corso del Novecento fu quello dei trasporti, trattato molto spesso nella cornice di un'Esposizione, ma che non più di una decina di volte ne è stato il fulcro. La prima Expo appositamente dedicata ad esso fu l'*Esposizione internazionale del Sempione* tenutasi a Milano nel 1906 (oltretutto, la prima organizzata in territorio italiano), proprio in occasione dell'inaugurazione del tunnel del Sempione, riconosciuta per 75 anni come la più lunga galleria ferroviaria del mondo (*Traforo Ferroviario del Sempione*, 2018), che, collegando Lombardia e Canton Vallese, ha agevolato collegamenti e scambi commerciali dell'Italia (all'epoca Regno d'Italia) con la Francia, la Svizzera e la Germania. La più recente, invece, fu la *1986 World Exposition on Transportation* (Expo '86) a Vancouver, che trattò congiuntamente i trasporti e la comunicazione. Qui venne esposto ogni tipo di mezzo, dai più tradizionali a quelli più innovativi, dai sottomarini alle navicelle (e stazioni) spaziali; tra i protagonisti vi furono sicuramente i sistemi ad alta velocità, grazie ad un prototipo giapponese di treno a levitazione magnetica e ad una riproduzione del TGV francese (la cui prima linea fu inaugurata pochi anni prima), così come i mezzi mossi da carburanti ed energie alternativi, come un autobus ibrido tedesco alimentato sia con diesel sia con elettricità. Inoltre, grande attenzione venne riservata all'implementazione della rete locale di infrastrutture e trasporti pubblici interurbani, che servì tutto il sito espositivo ed in gran parte è ancora attiva.

Altra importante Esposizione fu quella di Lisbona del 1998, che tentò di accendere una discussione – anche a livello di politiche nazionali e internazionali – sulla sostenibilità ambientale, con un focus sulla protezione degli Oceani, risorsa essenziale per la vita, eppure costantemente minacciati dai comportamenti dell'Uomo. Per suscitare più interesse su questo tema, venne costruito il padiglione oggi conosciuto con il nome di Oceanário: uno dei primi acquari europei, nato come il più grande, attualmente il secondo d'Europa, visitato da un milione di persone ogni anno e riconosciuto come la più famosa attrazione del Portogallo (Oceanário de Lisboa, s.d.; *Oceanarium*, s.d.).

Fu poi la volta di quella che è conosciuta come l'Esposizione più grande di sempre, la già citata *Expo Shanghai 2010*. Con il suo tema "*Better city, better life*" ("Città migliore, vita migliore"), sottolineò l'importanza dell'urbanismo

metropolitano, ancora più cruciale in contesti sempre più densamente abitati e multiculturali, in cui è frequentemente richiesto di aumentare i servizi disponibili e di migliorare la loro efficienza, in cui è necessario trovare spazio per cittadini e imprese, ognuno con esigenze differenti da far coesistere riducendone i conflitti. Fu l'occasione di dare libero sfogo all'opera architettonica e ingegneristica, studiare strutture, tecniche e materiali innovativi. Ancor più, fu il momento di superare quel concetto di progresso più materialista e di investire in soluzioni e metodi che si legassero alle abitudini e alla mentalità della popolazione. Così si instaurò un confronto da cui scaturì il *Manuale di Shanghai*: una guida pratica per permettere lo sviluppo sostenibile delle città nel nostro secolo, redatta assieme a rappresentanti dell'ONU e da essa promossa. Questa manifestazione fu anche l'occasione di evidenziare quanto nelle Expo contemporanee, se non già nelle precedenti, sia rilevante la spettacolarità, riflessa nella grandiosità del sito espositivo e dei padiglioni, nella necessità di inserire impressionanti elementi di novità, siano essi inclusi nel sito, nelle attività organizzate, in ciò che viene presentato, nella quantità e nel tipo di intrattenimenti offerti. Inoltre, fu ancora più chiaro il ruolo diplomatico giocato da questi eventi: accogliere un così vasto numero di nazioni in un solo luogo, richiede necessariamente un grande impegno nelle relazioni internazionali e permette di intavolare collaborazioni anche tra Paesi che prima non erano in stretto contatto.

Dopodiché, una più vicina Esposizione universale è stata l'*International Registered Exhibition Expo 2015 Milan* (Expo Milano 2015), che si è impegnata in un ambito molto particolare: l'alimentazione. Questa manifestazione è stata, così, utilizzata per promuovere: la sicurezza alimentare e la qualità del cibo; l'applicazione di innovazioni in ambito di filiera agroalimentare, dalla produzione, alla distribuzione, al consumo, anche in favore della tutela dell'ambiente e della biodiversità; l'educazione volta alla conoscenza di ciò che è sulle nostre tavole e alla condivisione di diete e stili di vita più sani; la cooperazione e le pratiche solidali legate alla riduzione dello spreco di alimenti e risorse naturali e alla lotta a malnutrizione, fame e sete nel Mondo, che sono causa di alti indici di mortalità, soprattutto infantile; la conoscenza reciproca di diverse culture ed etnie, possibile anche attraverso i prodotti tipici e le proprie tradizioni ed innovazioni culinarie. Ciò è stato spesso legato al tema della crescita della popolazione mondiale, che richiede attenzioni particolari a livello nazionale ed internazionale, per favorire l'efficiente e ben diffuso utilizzo delle risorse a disposizione. Tutte queste problematiche sono state anche oggetto di importanti documenti di rilevanza

internazionale: la “Carta di Milano” – manifesto collettivo che cittadini, associazioni, imprese e istituzioni possono sottoscrivere impegnandosi a tutelare il diritto umano fondamentale al cibo (sano), l’accessibilità e l’equa e corretta gestione delle risorse naturali e non (incluse l’acqua e l’energia pulita), anche in favore delle generazioni a future – e il *Milan Urban Food Policy Pact*, realizzato in collaborazione con la FAO (Food and Agriculture Organization of United Nations) – accordo con cui un centinaio di amministrazioni cittadine in tutto il mondo (più di duecento nel 2019, secondo FAO, 2019) hanno dichiarato il loro impegno a sviluppare e condividere dei sistemi urbani sostenibili che combattano la denutrizione e lo spreco di cibo tra la loro popolazione e sostengano la biodiversità, anche grazie alla collaborazione di esperti appositamente selezionati (Milan Urban Food Policy Pact (MUFPP), s.d.).

La più recente, invece, è stata l’Esposizione universale *Expo 2020 Dubai*, che ha trattato il tema dello scambio di idee innovative, dello sviluppo della creatività, della connessione e della collaborazione tra aziende, istituzioni, persone e popoli differenti. Allineandosi anche agli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell’ONU, questa manifestazione aveva l’intenzione di agevolare il soddisfacimento di bisogni ed aspirazioni di individui e comunità di tutto il Pianeta, lo sviluppo di tecnologie utili alla mobilità delle persone, agli scambi commerciali e al diffuso accesso alla conoscenza, nonché la condivisione di soluzioni ecosostenibili che si possano adattare, riproporre e sviluppare ulteriormente a livello mondiale. In questo senso, vari programmi sono già stati attivati mesi o anni prima dell’apertura⁹ dell’Expo, per trovare partners e finanziare lo sviluppo di nuove idee efficaci e all’avanguardia e permetterne la diffusione (progetto *Expo Live*), così come per aumentare la visibilità di soluzioni già sviluppate, concrete, semplici ed efficacemente utili a vincere le sfide cui l’Umanità deve far fronte (*Global Best Practice Programme*). Ci si aspettava che anche questa fosse un’Esposizione da record: infatti, è stata la prima ad essere organizzata in un Paese del Medio Oriente, con tutta probabilità il più grande evento mai organizzato nel mondo arabo e la prima Expo a subire un rinvio, in quanto la pandemia da Covid-19 scoppiata nel 2020 ne fatto ha posticipato di un anno l’apertura (avvenuta il 1° ottobre 2021 – ciononostante, la denominazione dell’evento non è stata cambiata) (BIE, 2020; Expo Dubai 2020 LLC-SO, 2020).

⁹ Il programma *Expo Live* è ufficialmente iniziato a gennaio 2017 (Nagraj, 2017).

Questi sono solo alcuni esempi delle più di 70 Esposizioni tenutesi nell'arco di 170 anni¹⁰; tuttavia, da essi si può facilmente dedurre che tutte le Expo coinvolgono vari interessi nazionali ed internazionali. Possono essere grandi opportunità per i Paesi ospitanti, quindi possibile causa di competizione per apportare vantaggio alla propria nazione, ma, per la buona riuscita degli eventi, è inevitabile la preesistenza di condizioni favorevoli, come grandi capacità organizzative, un buon contesto socio-politico, una cornice legale ben definita e l'impiego di risorse economiche non indifferenti. In più, nell'Ottocento esposizioni di ogni sorta cominciarono ad essere frequentemente organizzate in innumerevoli parti del mondo (solitamente nelle nazioni più ricche e potenti), ognuna a modo suo, con lo scopo di prevalere sulla precedente per accrescere il prestigio nazionale, senza curarsi né dell'equilibrio economico dell'evento, né dei bilanci statali, oppure con il rischio di avere finanze tanto limitanti da ottenere una relativamente piccola manifestazione molto costosa ma con scarso ritorno. Per questo sorse la necessità mettere ordine, di creare un organismo che sovrintendesse, coordinasse e supportasse l'organizzazione di ogni Expo, che ponesse regole e standard chiari ed uniformi, accettati da tutti i Paesi interessati, prevedendo diritti, doveri e responsabilità di ogni organizzatore e partecipante.

Già nel 1867, vennero riconosciute le necessità di porre un limite alla durata e alla dimensione delle Esposizioni, di fare in modo che gli stati organizzatori fossero via via differenti, di definire i diversi tipi di Expo realizzabili e di garantirne la qualità. Fu così che il 22 novembre 1928, a Parigi, 31 Paesi firmarono la Convenzione sulle Esposizioni internazionali (di seguito chiamata brevemente Convenzione) contenente i criteri fondamentali che sarebbe stato necessario rispettare per dar vita a Esposizioni internazionali propriamente dette. Con tale accordo venne anche creata un'organizzazione internazionale deputata ad assicurarne l'applicazione: il Bureau International des Expositions (*BIE*). Oltretutto, grazie alla sua attività, questo stesso organismo è riuscito nel tempo ad accompagnare l'evoluzione delle Expo, necessaria per stare al passo con l'evoluzione della società e dell'economia: ciò avvenne, ad esempio, in termini di immagine e caratteristiche degli eventi realizzati, di tematiche affrontate e modalità di comunicazione delle stesse, di adeguamento a nuove normative internazionali e nazionali. Inoltre, con il passare degli anni, il Bureau ha visto

¹⁰ Gran parte delle informazioni contenute nei capoversi precedenti e in quelli successivi sono tratte da varie pagine del sito ufficiale del BIE (BIE, s.d. a).

crescere la comunità che riunisce: molte altre nazioni hanno sottoscritto la Convenzione e i successivi Protocolli ed Emendamenti, mentre poche hanno revocato la loro adesione, tant'è che oggi sono 170 quelle che si chiamano Stati membri del BIE e collaborano per il funzionamento dell'Ente.

3.2 Obiettivi delle Expo

Chi organizza questo tipo di manifestazioni sa di dover rispettare un equilibrio molto complesso da mantenere, poiché dovrà sia, a breve termine, soddisfare le necessità di un evento interazionale e le aspettative che esso genera seguendo strettamente la logica della domanda e dell'offerta sia, a lungo termine, rispondere ai bisogni della popolazione residente e sostenere gli investimenti fatti, al fine ultimo di garantire un miglioramento del benessere e del tenore di vita *in loco* per le generazioni presenti e future. Infatti, il BIE sta promuovendo l'idea secondo cui le Esposizioni debbano ambire a un alto grado di sostenibilità, concetto che ha una triplice valenza: in senso ambientale, per la tutela degli ecosistemi e del paesaggio, la riduzione degli sprechi e dell'inquinamento, l'utilizzo di risorse rinnovabili; in senso economico, per il mantenimento di equilibri finanziari e della prosperità, la capacità di generare redditi e lavoro; in senso sociale, per l'arricchimento del capitale umano e la tutela di diritti. Dunque, è auspicabile (e richiesto) che sin dalla pianificazione si affermi una mentalità di tipo *legacy oriented*, che si focalizzi sul generare benefici post-Expo e lasciare un'eredità positiva per la città ospitante – altrimenti, indipendentemente dall'eventuale successo dell'evento, sarà particolarmente difficoltoso, ad esempio, individuare a posteriori un'adeguata riconversione del sito espositivo – pur senza dimenticare l'importanza di attrarre pubblico, turisti e interessi commerciali per godere di tutti i vantaggi possibili. La complessità di questo gioco, però, è dovuta anche al vasto ventaglio e alla diversità degli ambiti di intervento cui prestare attenzione, di seguito citati. I tanti ulteriori obiettivi così esposti verranno separati in tre gruppi al fine di facilitarne la trattazione.

3.2.1 Cooperazione, società, cultura e innovazione

Tutte le Expo sono accomunate da un obiettivo fondamentale che si ricollega ad alcuni tra i più alti valori delle società civili. Infatti, esse sono dedicate innanzitutto alla promozione dello sviluppo dell'umanità e alla sensibilizzazione della società. A richiederlo è proprio la Convenzione sulle Esposizioni internazionali, il cui incipit è molto esplicito:

Un'Esposizione è una manifestazione che, qualunque sia la sua denominazione, ha lo scopo principale di educare il pubblico, mostrando i mezzi di cui l'Uomo dispone per soddisfare i bisogni della civiltà e facendo emergere, in una o più branche dell'attività umana, i progressi ottenuti o le prospettive per l'avvenire (Convenzione sulle Esposizioni internazionali 1928, testo vigente, trad. dell'autore).

In quest'ottica, dunque, gli organizzatori cercano di incentivare anche la partecipazione delle giovani generazioni. Perché si tratta delle persone più adatte ad essere istruite e probabilmente più disposte a crearsi un nuovo pensiero ed una visione del mondo potenzialmente anticonvenzionale o, quantomeno, aperta al progresso. Perché, a lungo termine, saranno loro a costruire il futuro di questo mondo. Quindi, oltre ad applicare in loro favore specifiche riduzioni ai prezzi di vendita dei biglietti di ingresso, oltre ad agevolare in vario modo la partecipazione di gruppi di scolaresche, si cerca di coinvolgere i giovani anche in progetti particolari, sviluppati collateralmente rispetto alla manifestazione principale. Tra tutti, sembra che gli organizzatori di Expo 2020 Dubai siano stati particolarmente creativi ed attivi in quest'ambito, muovendosi lungo varie direttrici ed appoggiandosi saldamente al tema generale dell'evento. Infatti, con l'*Expo Education Programme* si sono concentrati su studenti universitari, liceali e affini, iscritti presso istituzioni sia locali, sia internazionali, per cui hanno preparato speciali percorsi formativi tematici: tre giorni in cui potersi confrontare direttamente con professionisti di successo operanti in vari ambiti socio-economici, affrontare *case-study*, sviluppare competenze mirate utili per eccellere nel proprio futuro lavorativo, analizzare la realtà, immergersi per la prima volta in esperienze di progettazione, anche di opere e start-up, imparare a muoversi nell'ambiente estremamente multiculturale, globalizzato, digitalizzato e fragile che viene ora prospettato. Inoltre, sotto l'insegna dell'*Expo School Programme*, hanno riunito sette iniziative dedicate a studenti e insegnanti, due delle quali sembrano particolarmente interessanti, nell'ottica di stimolare le nuove

generazioni a dare il proprio contributo per migliorare la realtà di domani: una era *Expo Young Innovators*, con cui i giovanissimi sono stati stimolati e guidati in un percorso creativo-artistico o di invenzione tecnica, dalla ricerca dei bisogni che emergono nella vita quotidiana all'ideazione di soluzioni efficaci, dallo sviluppo di collaborazioni alla creazione, valutazione e presentazione dei propri progetti; l'altra era *Next Gen World Majlis*¹¹, per cui si sono prefissi di organizzare numerosi incontri in cui diversi giovani potessero sviluppare apertamente un dialogo tra loro e con varie generazioni di esponenti della società civile e della politica, per condividere sapere, stimolare la conoscenza, la comprensione e il rispetto dell'altro, porsi domande sul mondo, i suoi problemi e le sue prospettive, fare analisi con diversi punti di vista, sviluppare nuovi modi di pensare, nuove idee e proposte, pianificare l'avvenire che condividiamo (esattamente per "connettere le menti e creare il futuro", ricalcando il tema generale). Addirittura, hanno tentato di coinvolgere dei ragazzi in un'ardita strategia pubblicitaria, ideata seguendo la moda delle *challenge*; così, in diverse istituzioni alcuni volenterosi studenti sono stati reclutati come promoter, sotto il coordinamento di un loro insegnante: sfidati a organizzare specifiche attività di promozione dell'Esposizione all'interno delle proprie scuole e a pubblicare sui social i risultati delle loro imprese, hanno accresciuto l'interesse, la conoscenza, le aspettative e l'eccitazione nei confronti di Expo 2020 Dubai.

Il fatto, poi, che in un solo luogo si riuniscano contemporaneamente persone aventi diverse nazionalità, professionalità e (negli ultimi decenni soprattutto) varie estrazioni sociali, non fa che favorire tanto la diffusione quanto il potenziamento e l'evoluzione dei messaggi e delle innovazioni che animano le Expo. Esse, infatti, sono assimilabili a piattaforme utili a sviluppare il dialogo e la collaborazione internazionale, declinabile su vari livelli, due dei quali risultano di maggior impatto.

In primis, sul piano diplomatico e politico, si possono dischiudere possibilità di promozione e rafforzamento dell'attività di organizzazioni sovranazionali, di confronto, di sottoscrizione di patti bilaterali e multilaterali volti a sostenere

¹¹ *Majlis* è un termine che identifica una sorta di salotti tipici della tradizione araba, dove tutti gli abitanti di un territorio possono riunirsi, confrontarsi e prendere decisioni riguardo temi di attualità e problematiche rilevanti per la collettività, oltre che spazi in cui vengono tramandati il patrimonio culturale e i costumi della propria comunità. Sono luoghi cardine della socialità, entrati a far parte del Patrimonio Culturale immateriale dell'Umanità (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), s.d.).

un certo tipo di sviluppo. Tra questi, accordi di tipo commerciale, che vanno a vantaggio di imprese e cittadini di ogni Stato firmatario, come anche atti legati alla promozione di un'economia *green* o, comunque, settorialmente più sostenibile, anche dal punto di vista sociale; oppure impegni o documenti di indirizzo riguardanti temi quali l'utilizzo efficiente delle risorse ambientali, l'urbanizzazione, l'aiuto rivolto alle popolazioni in difficoltà. Ad esempio, si può citare la *Yeosu Declaration* (Dichiarazione di Yeosu, 2012), sottoscritta dal Governo coreano e da quelli partecipanti, organizzazioni internazionali, agenzie specializzate e altri esperti, riconoscendo l'importanza degli oceani per lo sviluppo dell'umanità, impegnandosi a collaborare a vario titolo nel tentativo di coniugare la protezione degli ecosistemi marini e gli interessi delle attività economiche ad essi legate, di tutelare sotto entrambi gli aspetti le comunità più deboli che da ciò traggono sostentamento e di incentivare la ricerca scientifica in favore dell'adozione di politiche di contrasto al cambiamento climatico e ai disastri naturali, nonché sostenendo lo *Yeosu Project*. Questo è stato il primo progetto di cooperazione internazionale mai promosso da un'Esposizione, ideato affinché i Paesi in via di sviluppo potessero realizzare miglioramenti in tema di gestione ambientale e di economia sostenibile, grazie a un aiuto concreto fornito nell'arco di tre anni dalle nazioni più avanzate, anche tramite arricchimento del capitale umano e supporto tecnico mirato per risolvere problematiche riscontrate in specifiche località e per adottare policy adeguate (*Yeosu Project*, s.d.).

Tuttavia, non bisogna dimenticare che un alto numero di nazioni partecipanti è fattore che contribuisce fortemente all'ottenimento di buoni risultati dalle iniziative appena elencate, poiché maggiore sarà il coinvolgimento internazionale, maggiori saranno gli investimenti di risorse (capitale e lavoro soprattutto), maggiori saranno gli impatti a lungo termine e la loro diffusione nel mondo. In questa direzione, dunque, deve muoversi lo sforzo diplomatico, che rappresenta la chiave di volta delle Expo, sin dal momento della preparazione delle candidature e della loro selezione. In quest'ottica, perfino la scelta del tema centrale dell'evento può essere cruciale.

In secundis, dialogo e collaborazione possono svilupparsi sul piano socio-culturale, coinvolgendo le *persone* che entrano in contatto con l'Esposizione. Infatti, i visitatori, così come gli abitanti dei luoghi ospitanti, oltre ad essere attivamente sensibilizzati e stimolati al confronto riguardo al tema dell'evento, possono con maggior facilità sentirsi parte di una realtà più

grande, di una comunità internazionale arricchita e influenzata dalle differenze caratterizzanti ogni popolo e individuo, ed essere attratti da questa. Si potranno sviluppare, così, città più moderne e cosmopolite, che siano anche obiettivo di flussi turistici più rilevanti e stabili, di investimenti pubblici e privati e di presenza di imprese. D'altro canto, le persone saranno sempre più interessate a visitare e scoprire il mondo, così come ad accoglierlo nel proprio territorio, stimolando ancor più questo processo di creazione di valore. In entrambi i casi, l'attenzione potrà essere rivolta tanto a luoghi e tradizioni, quanto a cultura e innovazioni. Così, potranno essere agevolati anche gli scambi commerciali, la diffusione di tecnologie e di *know-how*, la mobilità di lavoratori e studenti.

È anche da questi elementi che deriva la tendenza, sempre più rilevante da almeno vent'anni, di porre l'accento sulle tematiche esposte e su come esse vengono trattate. Altri fattori si possono riconoscere nelle parole di Vicente González Loscertales, storico Segretario del BIE, che ha dato una spiegazione al contempo esauriente ed essenziale di cosa sono le Expo del XXI secolo:

In order to fulfil their role as platforms for education and progress, Expos must be able to inspire and connect the actions of governments and civil society in their common endeavours, in order to match available resources to the global challenges facing the world. To this end, Expos are changing the way in which they encapsulate and communicate innovation by shifting from a view of innovation, purely driven by materials and products, to one supported by solutions and practices.¹²

Ecco, quindi, che il tema non è più "il progresso in questo secolo", ma "L'energia del futuro" (Expo 2017 Astana), "Nutrire il pianeta, energia per la vita" (Expo 2015 Milano): qualcosa di più concreto e più specifico, per focalizzare l'attenzione di tutti su un unico elemento cruciale, per farlo emergere e valorizzarlo, assieme ad alcune sue declinazioni. Ciò determina un input che stimola il confronto e l'approfondimento, consente di rappresentare varie sfaccettature e punti di vista, tanto di un problema

¹² «Allo scopo di svolgere il proprio ruolo in favore dell'educazione e del progresso, le Expo devono essere in grado di ispirare e collegare le azioni dei governi e della società civile in imprese comuni, così da abbinare le risorse disponibili con le sfide globali che il mondo sta affrontando. A tal fine, le Expo stanno cambiando il loro modo di condensare e comunicare l'innovazione, passando da una visione dell'innovazione puramente guidata da materiali e prodotti, ad una supportata da soluzioni e buone pratiche.» (González Loscertales, 2010, p. 81, trad. dell'autore).

comune di scala mondiale come di una soluzione, e favorisce lo scambio di idee, poiché l'attenzione di tutti i soggetti coinvolti è focalizzata su un unico elemento cruciale; di conseguenza rende anche più facile coinvolgere nell'evento organizzazioni e personalità di spicco, che catturino l'interesse del vasto pubblico cui ci si rivolge. Così, le stesse campagne di comunicazione possono essere più incisive, al fine di far parlare dell'Expo, di attrarre partecipanti e visitatori, di trasmettere i messaggi voluti e di contribuire al raggiungimento di molti altri obiettivi prefissati. Inoltre, si possono porre le basi per un miglior sviluppo ed utilizzo diffuso delle innovazioni proposte, grazie al maggior interesse ed impegno suscitati, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta si potrebbe dire; dunque, il progresso potrà essere incentivato e pure indirizzato in modo migliore.

Probabilmente, quest'ultimo aspetto è evidente soprattutto se messo in relazione allo Stato ospitante e al suo sistema economico. Infatti, mega-eventi come questi richiedono massicci investimenti da parte dei Governi, che quindi sono tenuti ad operare in un'ottica di lungo termine per ottenere il maggior vantaggio possibile. Dalla loro posizione privilegiata, essi possono individuare aspetti da sanare e/o potenzialità verso cui indirizzare lo sviluppo nazionale – si pensi, ad esempio, all'eclatante caso già citato di Seattle, divenuta una sorta di patria della tecnologia – e, dunque, scegliere argomenti e ambiti d'azione su cui è più opportuno concentrare risorse. Le imprese stesse, poi, devono e possono essere incentivate a partecipare attivamente ed investire nella direzione proposta, cosa che rende più concreto e possibile il raggiungimento dei risultati auspicati a livello centrale. Inoltre, è probabile che vengano avviati studi e ricerche di vario genere, sia nel mondo accademico che in ambito aziendale. D'altro canto, l'opinione pubblica e, quindi, i consumatori vengono avvicinati a date tematiche e invogliati a far propri determinati prodotti, comportamenti o stili di vita, in modo da aprire o ampliare un dato mercato o settore che, tutto sommato, potrebbe avere buone prospettive di sviluppo.

3.2.2 Place branding, rinnovamento urbano e investimenti sul territorio

Quanto appena esposto acquista ancor più valore se collegato all'immagine che un Paese vuole dare di sé. Non bisogna dimenticare, infatti, che la

necessità di emergere nel panorama internazionale è sempre rilevante per le nazioni moderne. Le Expo sono una delle migliori opportunità per questo, poiché portano molta visibilità – più di quanto facciano altri mega-eventi come le Olimpiadi, durante le quali l'attenzione di spettatori e partecipanti è focalizzata sulle competizioni in corso, piuttosto che sul luogo ospitante (Wilson, 2018) – soprattutto ora che viviamo in un mondo globalizzato e digitalizzato, e consentono l'utilizzo di tecniche di *place branding* allo scopo di suscitare nella popolazione delle associazioni mentali e delle percezioni utili a modificare o migliorare il posizionamento di una nazione, una regione o una città all'interno del panorama mondiale o locale, oltre che a farle rimanere ben impresse per lungo tempo nelle menti del proprio target. In tale ambito, infatti, si pone attenzione su come ogni luogo sia in concorrenza con altri al fine di attrarre a sé turisti, imprese, lavoratori e capitali, proprio come avviene tra diversi marchi che competono per aumentare le proprie vendite. Per questo può risultare utile dare un'immagine ben precisa e quasi settoriale della città ospitante o del proprio Stato. Dunque, viene dedicata particolare attenzione alle campagne di promozione di tali manifestazioni, aspetto cui è riservata anche buona parte del budget a disposizione.

Altro modo per dare valore al territorio è anche intervenire fisicamente su di esso. Infatti, molte Esposizioni internazionali (in particolar modo quelle del XIX secolo) sono nate anche allo scopo di sviluppare o riprogettare il piano urbanistico cittadino, rendere disponibili nuove zone residenziali o spazi dedicati alle imprese, più in generale riqualificare determinate aree – siano esse dei *greenfield*, ossia terreni edificabili ancora inutilizzati in tal senso, oppure dei *brownfield*, zone precedentemente industrializzate, in disuso, abbandonate o da bonificare – ovvero implementare la rete dei trasporti, magari introducendo nuovi mezzi pubblici, creare infrastrutture di vario genere, o avere la possibilità di mettere un giorno a disposizione servizi e *facility* di vario genere, come sovrastrutture in cui svolgere attività ricreative e culturali, finanche scuole e centri medici, ovviamente a seguito di opportuni riallestimenti. Gli esempi degni di nota sarebbero moltissimi (alcuni si possono trovare nel paragrafo 3.1): di fatto, tali interventi sono necessari per la realizzazione di qualsiasi Expo, motivo per cui è possibile paragonarle a veri e propri veicoli di investimento, siccome la vita degli spazi riconvertiti e delle opere realizzate in questi contesti sempre più spesso non si esaurisce con il termine della manifestazione. Inoltre, spesso vanno ad integrare altri progetti preesistenti di ammodernamento di una località.

Può essere interessante ricordare, ad esempio, come anche l'Expo 1949 di Port-au-Prince (Haiti), sebbene non sia annoverata tra gli eventi di maggior successo, sia riuscita a rivoluzionare l'assetto cittadino: quella che prima era un'area quasi abbandonata si è trasformata in un nuovo quartiere, ha visto un notevole ammodernamento e la creazione di luoghi d'interesse come parchi, teatri e cinema, ma anche alberghi, tutti utili a sostenere la crescita turistica verificatasi all'epoca (sfociata nell'età d'oro" del turismo haitiano) e potenzialmente arricchire la qualità della vita dei residenti; la baia è stata rivalificata ed abbellita; gli stessi padiglioni nazionali che hanno ospitato i partecipanti, assieme alle loro raffigurazioni artistiche della vita locale, sono rimasti in sede diventando edifici governativi – in questo senso gli organizzatori hanno raggiunto quelli che di fatto erano i loro obiettivi principali.

In aggiunta, una delle più impressionanti imprese urbanistiche, architettoniche ed ingegneristiche degli ultimi tempi, visti l'ambiziosità del progetto e la complessità del confronto con l'ambiente da affrontare, per cui è stato richiesto l'intervento di esperti provenienti da ogni dove, è probabilmente la creazione del sito di Expo 2020 Dubai, uno tra i più ampi di sempre (4 380 000 m²), il quale è sorto letteralmente dal nulla, nel deserto che circonda la capitale dell'omonimo emirato arabo (BIE, s.d. a). Per l'occasione, in poco più di quattro anni sono stati completati i lavori fondamentali e le opere principali¹³, tra cui: Al Wasl Plaza, la piazza che è stata il cuore del sito espositivo cui convergevano tutte le sue strade, sormontata da un'immensa cupola traslucida, che si innalzava per 67 m su un diametro di 130 m ed è diventata la superficie di proiezione a 360° più ampia al mondo; il *Sustainability Pavilion* (o padiglione Terra), con numerosi spazi pubblici e aree esperienziali a tema naturalistico (Talwar Badam, 2020) – che ha potuto godere di un'eccezionale apertura anticipata per i primi mesi del 2021. Oltre che per costruire tutti gli edifici e allestire gli spazi esterni ad essi, gli organizzatori si sono adoperati per rifornire il luogo di tutte le reti di servizi necessarie (acqua, elettricità, impianti di raffrescamento, connettività ecc.), pensando anche di predisporre un *solar park* con pannelli fotovoltaici per la produzione di energia direttamente *in loco* e di introdurre un sistema

¹³ I lavori erano già stati avviati nel primo semestre del 2016 e la maggior parte degli interventi è stata completata a ottobre 2019 (prima dello scoppio della citata pandemia da Covid-19), mentre nell'estate 2021 la costruzione dei padiglioni nazionali era in via di conclusione (BIE, 2016; Sircar, 2021; Talwar Badam, 2021).

per il parziale riciclo dell'acqua, soprattutto quella necessaria ai condizionatori, in quanto risorsa scarsa il tale contesto, con una serie di interventi presumibilmente molto complessi e costosi viste le difficoltà del luogo. Inoltre, si sono occupati di preparare una rete di infrastrutture e trasporti *ad hoc* per far giungere dalla città (e dall'estero) materiali, lavoratori e visitatori, includendo una nuova stazione della metropolitana di Dubai, con un ampliamento di quest'ultima anche nel contesto urbano, varie strade e delle linee di autobus a emissioni ridotte, più una sorta di funivia che collega i punti di maggior interesse dell'area espositiva. In più, all'esterno di quest'ultima, hanno costruito un *Expo village* degno di nota, ossia un complesso residenziale in cui ospitare i membri degli staff coinvolti nell'evento. Il sito è stato progettato per poi diventare un vero e proprio distretto urbano *sostenibile* e il più possibile autosufficiente in cui sviluppare una vivace vita di comunità, con aree residenziali disponibili a buon mercato ricavate dall'*Expo Village*, parchi pubblici e aree verdi, una scuola e addirittura un ospedale e una stazione di polizia, servizi di *smart mobility*, ma anche aree di *co-working* e numerosi locali commerciali pronti ad accogliere aziende tra cui rinomate multinazionali e start-up, facendo leva anche su benefit come permessi speciali e risorse a costo zero (temporaneamente) e progetti volti a favorire l'accesso a nuovi mercati; inoltre, grazie alla collaborazione con varie imprese specializzate, si sperimenta un massiccio uso dell'high-tech, dall'*Internet of things* all'intelligenza artificiale, dai *Big Data* al 5G, tutto a servizio sia degli abitanti sia delle organizzazioni che vi opereranno: così, riutilizzando il 90% dei materiali da costruzione già impiegati dagli organizzatori, l'80% del sito espositivo è stato riconvertito e prende il nome di District 2020 (Benjamin, 2021; BIE, s.d. e; Expo Dubai 2020 LLC-SO, s.d.).

Inoltre, in occasione di Esposizioni internazionali, più che di altri eventi e mega-eventi, vengono eretti monumenti ed edifici unici nel loro genere, i quali restano impressi come luoghi simbolo dell'evento e della città ospitante anche negli anni successivi. Applicando opportune strategie di marketing, essi possono rivelarsi ottime risorse per il place branding citato precedentemente, per la definizione e comunicazione dell'immagine propria di una località. Certo, non si può definire come una strategia applicabile a tutti i luoghi d'interesse creati con le Expo, ma alcuni risultano particolarmente adatti, tanto da rendere la sua applicazione notevolmente redditizia, con riscontro positivo da parte di stranieri e residenti. Questo è un elemento cui frequentemente si pone molta attenzione sin dalla fase di progettazione, almeno negli ultimi decenni, benché non sempre sia stato così.

Infatti, tra questi *landmark*, come spesso vengono chiamati, la Tour Eiffel è certamente uno dei più conosciuti al mondo, a tal punto che la sua *silhouette* va subito a richiamare l'idea di Parigi o della Francia intera (del tutto inaspettatamente rispetto alle intenzioni originali dei suoi committenti). Ciò è sicuramente dovuto in parte al fatto che le amministrazioni locali nel corso degli anni hanno sfruttato ampiamente questa immagine, seguendo la scelta di rendere la torre parte della vera e propria identità di questi luoghi, per esempio facendone lo sfondo di importanti eventi ufficiali o di rilevanza internazionale. Anche diverse aziende vi hanno fatto esplicito richiamo, in materiali pubblicitari e loghi. Tuttavia, è importante anche che sia diventata frequentemente presente nella quotidianità dei parigini e, comunque, goda di buona reputazione tra i francesi. Per tali motivi, un aspetto fondamentale è stato, un tempo come oggi, il continuo investimento su questo monumento, anche al fine di far leva sulla creazione di un legame tra la Tour Eiffel e le esperienze vissute da coloro che vi si recano: tra i più recenti interventi, si annoverano la realizzazione di un percorso museale al primo piano, una sala polivalente destinata a eventi di lavoro, una caffetteria e un ristorante, ma anche il progetto "*Grand Site Tour Eiffel*" che, in vista delle Olimpiadi di Parigi del 2024, vuole rinnovare l'intera e vasta area circostante, fin sull'altra riva della Senna (dall'École Militaire a Place du Trocadéro e lungo il corso del fiume) ampliando le aree verdi e lo spazio pedonale a disposizione dei visitatori, allestendo un anfiteatro all'aperto e curando ancor più i servizi ivi offerti, per venire incontro agli interessi di quante più persone possibile. In generale i risultati ottenuti finora sono stati molto positivi; si pensi, ad esempio, alla stima ricavata in uno studio realizzato dalla Camera di commercio di Monza e Brianza, che ha quantificato il valore del brand di alcuni monumenti italiani ed europei assimilando di fatto questi ultimi a dei marchi commerciali: l'analisi ha supposto che l'incognita dipendesse sia dal valore economico del territorio, dalla conoscibilità del monumento, dai flussi di turisti nel territorio e di visitatori monumento (parametri racchiusi nell'indice di valenza turistica) sia dal numero di lavoratori nel settore turistico, di stranieri residenti e, distintamente, di europei e non che si siano recentemente trasferiti, dall'accessibilità multimodale e dal valore dell'export generato nella provincia di appartenenza (elementi che confluiscono nell'indice di attrattività economica territoriale), e ha permesso di calcolare per il "brand Tour Eiffel" un valore di oltre 434 miliardi di euro, quasi cinque volte superiore

ai circa 90 miliardi di euro ottenuti per la Sagrada Familia di Barcellona e il Colosseo, che primeggia tra i monumenti italiani¹⁴.

Intervenire sul territorio, però, non vuol dire solo creare qualcosa di nuovo. A volte, infatti, sebbene sia meno evidente, significa anche avere la possibilità di ridare lustro e valore al proprio patrimonio storico-artistico materiale preesistente, come avvenuto a Siviglia con Expo '92: per l'occasione è stata realizzata una massiccia ristrutturazione del nucleo più antico della città, con particolare cura per i monumenti sacri e gli edifici in rovina del centro urbano. Simili iniziative rendono il luogo più vivibile, interessante e attrattivo, sia per i turisti sia per la popolazione residente.

A margine, tenuto conto di tutto quanto sopra esposto, si può capire anche come l'investire in un'Expo si leghi, comunque, alla progettazione di strutture, infrastrutture ed interventi che possono avere vari impatti benefici sulla vita dei cittadini, sia nella sfera lavorativa sia in quella privata – e di conseguenza permettono, in più, di influenzare positivamente quella che è la percezione delle amministrazioni locali e nazionali da parte dell'opinione pubblica.

3.2.3 *Input economico*

Oltre a quanto già esposto in relazione all'indirizzare lo sviluppo economico verso uno specifico settore o mercato e allo stimolare il turismo, un'Esposizione internazionale rappresenta una giusta occasione in cui un Governo provveda ad un'ingente iniezione di risorse nell'economia locale. Infatti, come si vedrà più avanti, questi mega-eventi sono finanziati in parte con spesa pubblica, soprattutto nelle fasi iniziali, e in generale riversano grandi somme di denaro su vari settori quali: quello edilizio, per la costruzione e progettazione di tutte le strutture ed infrastrutture necessarie, più tutto quanto si lega all'allestimento paesaggistico ed eventualmente alla bonifica ambientale; quello dei fornitori di energia, utenze e, recentemente, servizi

¹⁴ A partire dagli studi sul valore monetario delle Nazioni come brand commerciali, in particolare dall'*Anholt Brand Index* (elaborato nel 2005 con una collaborazione tra Simon Anholt e la società Brand Finance), la Camera di commercio ha formulato l'*Economic Reputation Index* utile a quantificare il valore economico di Stati o città; con questo strumento è stato possibile calcolare anche il valore di prodotti tipici, luoghi d'interesse ed eventi (Camera di commercio di Monza e Brianza, 2012; Camera di commercio di Monza e Brianza: Ufficio Studi, aggiornamento a maggio 2016). Si noti anche che, oltre ai monumenti citati, negli stessi studi è stato preso in considerazione il "brand Expo 2015".

informatici/digitali di vario tipo; quello dei trasporti, dal momento che potrebbe essere necessario aumentare la capacità di fornire tali servizi; quelli delle consulenze necessarie alla stesura e alla gestione del progetto; quelli della comunicazione e del marketing, soprattutto qualora vengano assegnati incarichi esterni; quello dello spettacolo e dei servizi ad esso accessori; tutti quelli connessi alle tematiche affrontate (dalla ricerca all'industria), grazie anche ai numerosi programmi e incentivi che vengono resi disponibili. Ciò consente di sostenere economicamente questi settori, dato che nell'immediato si genera un input in favore della loro produzione.

Inoltre, l'attività dei comparti coinvolti dalla realizzazione di un mega-evento, ovviamente, richiede una gran mole di lavoro, e ciò spesso sollecita la domanda-offerta di occupazione, almeno per qualche anno. Basti pensare, ad esempio, che per gli stessi organizzatori vengono creati dei posti di lavoro, altri si inseriscono negli uffici amministrativi delle Esposizioni internazionali e varie unità vengono impiegate nell'accoglienza dei visitatori durante l'evento – tra le ultime figure si individuano spesso un gran numero di volontari, i quali si considerano comunque risorse umane al pari di colleghi retribuiti.

3.3 Regolamentazione delle Expo

Tutte le Expo, ad eccezione di quelle storiche (v. descrizione contenuta del paragrafo 3.3.1), sono tenute a rispettare alcune regole comuni, a partire da quelle dettate dalla già citata Convenzione sulle Esposizioni internazionali del 1928. Questo documento ha fornito un quadro normativo fondamentale che, però, è stato necessario ridefinire, perfezionare, aggiornare ed adattare ai mutamenti socio-economici verificatisi nel corso del Novecento. Tale evoluzione normativa è avvenuta tramite i Protocolli siglati nel 1948, nel 1966 e nel 1972, che rinnovarono profondamente il testo originale, cominciando dalla frequenza temporale delle Esposizioni. All'ultimo protocollo, entrato in vigore nel 1980, si aggiunsero due emendamenti, siglati nel 1982 e nel 1988, per intervenire soprattutto sulla definizione delle diverse categorie di Expo. Questo fu il processo che portò alla stesura del testo attualmente in vigore, che stabilisce gli standard fondamentali di ogni tipo di Expo, le procedure necessarie per qualificarsi come tale, i diritti e doveri di organizzatori e

partecipanti, alcune regole per la prevenzione e la risoluzione di controversie (internazionali, soprattutto), e definisce il contesto istituzionale in cui muoversi per realizzare questi eventi. Di queste disposizioni, alcune sono particolarmente rilevanti in ambito economico e/o tributario. Tuttavia, prima di procedere con la descrizione di queste ultime, è necessario fin da subito distinguere le diverse tipologie di Esposizioni internazionali esistenti e citare alcune importanti figure coinvolte nella realizzazione delle Expo, al fine di facilitare la comprensione della regolamentazione.

3.3.1 Definizione e classificazione delle Esposizioni internazionali

Un'Esposizione internazionale è un evento che si pone come obiettivo fondamentale quello già citato nel paragrafo 3.2.1 del presente elaborato e vede la partecipazione di almeno due Stati. Ciò va a comporre parte della definizione di Expo, completata attraverso la previsione che esclude tutte le «esposizioni di durata inferiore a tre settimane; esposizioni di belle arti; [e] esposizioni essenzialmente commerciali» dall'ambito di applicazione della Convenzione (Convenzione sulle Esposizioni internazionali, 1928, art. 2, trad. dell'autore).

Già nel 1928 tale accordo, dopo aver posto una cornice generale, ha definito distinte tipologie di Esposizioni¹⁵. I criteri e le denominazioni ufficiali attribuiti ad ognuna di queste categorie hanno subito delle modificazioni del corso dei decenni successivi, fino a giungere alle definizioni attuali.

- Le *Esposizioni internazionali registrate*, o più semplicemente *Esposizioni universali*¹⁶, sono quelle che si occupano di temi più generali (ed esempio il progresso in tutte le sue forme, la cultura e l'educazione, la vita moderna...), in modo da fornire soluzioni per

¹⁵ La distinzione fondamentale tra tutte le categorie di Esposizioni internazionali descritte nei capoversi seguenti è contenuta negli artt. 3 e 4 della Convenzione.

¹⁶ Inizialmente, ad esse è stato attribuito il nome di *Esposizioni generali*, alternativamente *di I categoria* o *di II categoria* (distinte per frequenza e titolarità della costruzione dei padiglioni espositivi); dal 1972 sono state riunite con il termine *universali* (che poi è stato eliminato nell'ultima denominazione ufficiale). Inoltre, in ambito americano soprattutto, si era diffusa la dicitura *World's Fair* (e simili), che però non è mai stata approvata dal BIE per l'identificazione di una specifica tipologia di Expo.

vincere le grandi sfide dell'umanità. Sono le esposizioni più grandi, in termini di durata (massimo 6 mesi), di dimensioni del sito (per cui non sono previsti limiti precisi), di pubblico accolto, di numero e grandiosità dei padiglioni inseriti.

Il BIE ha inserito in questa tipologia anche alcune esposizioni internazionali organizzate prima del 1928: tutte e sole quelle ritenute meritevoli del titolo di *Esposizione universale storica*, in quanto coerenti con gli obiettivi e le qualità delle Esposizioni universali appena definite e/o risultate di particolare importanza per il processo di evoluzione storica delle Expo.

- Le *Esposizioni internazionali riconosciute*, invece, sono conosciute più comunemente con il nome di *Esposizioni specializzate*¹⁷, in quanto hanno il compito di trattare temi molto più precisi (quali le strategie di sviluppo sostenibile ma solo quelle strettamente legate all'acqua, le nuove forme di energia, la digitalizzazione...) e per rispondere a problematiche rilevanti a livello internazionale che, rispetto alle precedenti, sono inferiori in numero ma molto più specifiche. Queste Expo, quindi, sono più piccole, devono attenersi a criteri differenti, anche in termini di costruzione del sito espositivo (con una superficie limitata a 25 ettari), si svolgono per un periodo più breve (massimo 3 mesi) e se ne può organizzare solo una nell'arco di tempo incluso tra due Esposizioni universali. La prima ebbe luogo nel 1936.

Tali sono i due tipi principali di Expo trattati in questo elaborato. Ad ognuno di essi è riservata una diversa regolamentazione generale, che verrà descritta successivamente.

Prima di procedere, però, è opportuno ricordare che il BIE, seppur con competenze ben più limitate, è legato anche ad altri due tipi di manifestazioni, che si differenziano dalle precedenti anche perché, già dalle fasi preliminari, il loro processo di organizzazione è ben differente. Si tratta di:

- *Esposizioni orticole* – un tipo molto particolare di eventi che promuovono la cooperazione in ambito di economia verde, educazione, innovazione e stili di vita sostenibili – riconosciute dal BIE a partire dal

¹⁷ In modo analogo a quanto accaduto alla categoria precedente, queste Expo sono state conosciute con il nome ufficiale di *Esposizioni speciali*, in seguito mutato in *Esposizioni internazionali specializzate*.

1960, solo purch  si adeguino a tutta un'altra serie di criteri specifici, inclusi quelli definiti dall'Association Internationale des Producteurs de l'Horticulture (AIPH);

- *Esposizione di arti decorative e di architettura moderna della Triennale di Milano* – evento che sembra avere poco a che fare con le citate Expo,   organizzato in modo ricorrente sempre dalla medesima organizzazione (la Triennale Milano) e nella stessa citt , ma merita attenzione in quanto si propone di presentare e rafforzare le interrelazioni tra l'evoluzione sociale, lo sviluppo economico, la scienza e ogni forma d'arte ed espressione creativa, grazie a riflessioni e dibattiti sulle problematiche del mondo contemporaneo, sviluppati con partecipanti di varia provenienza – le cui edizioni dal 1933 ottengono il riconoscimento del BIE solo se rispettano le caratteristiche originali di tale esposizione.

3.3.2 Funzioni e struttura del Bureau International des Expositions

Il Bureau International des Expositions¹⁸   stato istituito con l'art. 25 della Convenzione, il quale lo costituisce formalmente come un'organizzazione internazionale che riunisce i governi delle nazioni aderenti, definite Stati membri. Questi ultimi, per il tramite dei loro delegati, si riuniscono due volte l'anno nell'*Assemblea Generale* del BIE, che   l'organo rappresentativo di quest'Ente. In base all'art. 27, all'Assemblea   riservato il compito decisionale, in quanto essa   tenuta a:

- eleggere quale progetto di Expo possa essere realizzato;
- discutere e adottare i regolamenti riguardanti l'organizzazione di ogni singola Expo;
- modificare la Convenzione in caso di necessit ;

¹⁸ Le principali disposizioni costitutive e norme generali di funzionamento di questa istituzione sono contenute negli artt. 25–37 della Convenzione. Per quanto concerne pi  nel dettaglio l'organizzazione e il funzionamento di organi minori ed uffici, la competenza spetta ad altri atti specifici, ma una sintesi   presente sul sito ufficiale del BIE.

- approvare il budget, il regolamento interno e la strategia di comunicazione del BIE;
- eleggere il Presidente, il Segretario generale e i membri di ogni commissione del BIE.

Le citate commissioni sono degli organi interni al BIE, molto più piccoli rispetto all'Assemblea, ma ugualmente composti da rappresentanti di diversi Stati membri, e con incarichi molto più settoriali. Esse elaborano le proposte specifiche, che andranno poi sottoposte al voto assembleare, per coordinare l'organizzazione di ogni singola Esposizione e per indirizzare le attività della Segreteria del BIE. Il lavoro delle quattro commissioni si differenzia in base alle competenze assegnate a ciascuna.

- La *Commissione esecutiva* (l'unica specificatamente prevista dalla Convenzione) esamina le candidature dei Paesi intenzionati ad ospitare un Expo e, una volta eletti i progetti realizzabili, ne supervisiona e indirizza l'avanzamento dei lavori organizzativi (art. 30).
- La *Commissione regolamentazione* informa gli organizzatori su tutte le regole che devono rispettare e esamina i regolamenti prodotti per ogni singola Esposizione; inoltre, essa definisce il regolamento interno che condiziona l'operato del BIE.
- La *Commissione amministrazione e budget* si occupa esclusivamente del BIE in sé, redigendo e assicurando il rispetto del bilancio previsionale annuale.
- La *Commissione informazione e comunicazione* definisce la strategia di comunicazione del BIE; in aggiunta, essa consiglia in merito al piano di comunicazione specifico di ogni Expo.

A completare questo quadro di attività, c'è poi la *Segreteria del BIE*, che, diretto dal Segretario generale, gestisce in modo più concreto le attività dell'Organizzazione, in virtù di mandati assegnatigli dalle Commissioni e dall'Assemblea. Infatti, grazie ai suoi dipendenti esperti in vari ambiti, la Segreteria fornisce il supporto tecnico necessario all'espletamento di tutte funzioni precedentemente esposte, consiglia e coordina sia gli organizzatori delle Expo sia coloro che presentano candidatura, organizza le riunioni e prepara il lavoro dei suddetti organi del BIE e attua le decisioni prese

dall'Assemblea generale. Al suo interno si possono distinguere ulteriori divisioni fondamentali. Una di esse è il Dipartimento delle Esposizioni, che fornisce supporto per la valutazione e la realizzazione dei progetti presentati, anche per quanto concerne i regolamenti da applicare. Ad esso è stato recentemente affiancato anche il Dipartimento di comunicazione, che si occupa dell'immagine, della promozione e della diffusione di informazioni riguardanti il BIE, le sue attività e tutte le Esposizioni, passate, presenti e future.

3.3.3 *Processo di accreditamento, dossier e report*

In principio, l'avvio del processo di registrazione ovvero di riconoscimento di ogni Expo dipende fortemente dalla volontà degli organizzatori. Infatti, non esistono scadenze prefissate entro cui gli interessati debbano presentare un progetto, tant'è che la successione delle Esposizioni internazionali può essere più dilatata nel tempo rispetto ai limiti minimi stabiliti dalla Convenzione (v. paragrafo 3.3.8). Proprio partendo da questo testo, che fissa le regole fondamentali dell'intera procedura, si può riassumere il processo di accreditamento¹⁹ come il superamento di due step principali.

Primo step: vincere la competizione delle candidature. Questa fase si suddivide come segue.

1. Uno Stato che intende organizzare un'Expo presenta una candidatura ufficiale, notificando una lettera in cui sono indicati: tema; date di inaugurazione e chiusura dell'evento; garanzia di sostegno economico da parte del proprio Governo; forma giuridica dell'organizzatore – qualora quest'ultimo non faccia parte dell'amministrazione statale, il Governo deve anche dargli riconoscimento ufficiale e porsi come suo garante. Ciò deve avvenire, a seconda del tipo di accreditamento voluto, con 5–9 anni di anticipo rispetto al giorno di inaugurazione proposto.
2. Nei 6 mesi successivi, altri Stati presentano la propria candidatura e

¹⁹ Benché il BIE utilizzi di rado termini generali quali *formalisation* (o *formalization*) e preferisca fare sempre esplicito riferimento a registrazione e/o riconoscimento, in queste pagine si ritiene più utile semplificare la trattazione parlando di *accreditamento*, come qualifica ottenuta dalle Expo indistintamente dalla tipologia di appartenenza.

concorrono per l'organizzazione di un'Esposizione, che sia della stessa tipologia e abbia medesimo anno di svolgimento della prima.

3. I candidati portano avanti una campagna di promozione del proprio progetto, da quando presentano la candidatura fino (almeno) al momento dell'elezione, per attrarre consensi dagli Stati membri del BIE e dall'opinione pubblica nazionale.
4. Nel frattempo, le candidature vengono corredate ciascuna da un apposito dossier descrittivo ed esaminate dal BIE, anche effettuando ispezioni nel luogo in cui si vorrebbero realizzare gli eventi.
5. L'Assemblea Generale del BIE elegge a maggioranza lo Stato in cui si terrà l'Expo, in base a:
 - l'esito delle analisi operate dal BIE;
 - le possibilità del proprio Stato di affrontare al meglio i temi proposti e partecipare all'evento;
 - le relazioni bilaterali instaurate con gli Stati candidati, sul piano politico, culturale, economico ecc.

Secondo step: ottenere l'accreditamento ufficiale del progetto. Questa fase rappresenta una prosecuzione delle tappe appena descritte ed è decisiva per il buon esito della candidatura vincitrice.

6. Ulteriore approfondimento del progetto eletto.
7. L'Assemblea del BIE può ufficialmente concedere la registrazione (per le Esposizioni universali) o il riconoscimento dell'evento (per le Esposizioni specializzate); ai fini della votazione si tiene in considerazione la valutazione dei documenti presentati.

Solo dopo aver ricevuto quest'ultima approvazione definitiva, sarà possibile procedere con l'implementazione del progetto. Bisognerà provvedere, tra l'altro: all'eventuale acquisto o esproprio di terreni per la costruzione di sito e/o infrastrutture necessarie; all'elaborazione di regolamenti speciali da applicare per la singola Expo; al reclutamento di imprese, professionisti, dipendenti e volontari che lavorino nella fase pre-inaugurale e dopo l'apertura dell'evento. Verranno anche realizzati progetti paralleli ma integrativi rispetto

alla manifestazione principale: in alcuni casi, questi saranno avviati ancor prima dell'inaugurazione ufficiale; molto importanti sono, però, quelli post-Expo, i quali includono iniziative di vario genere che diano continuità alle azioni degli organizzatori e maggiori possibilità affinché siano realizzati gli impatti voluti, in linea con le motivazioni della candidatura.

La descrizione dell'Expo e dei progetti principali, in tutti i loro aspetti, va raccolta in una serie di documenti "di lavoro". I principali, presentati dagli organizzatori, sono ora 3: il dossier di candidatura e quello di registrazione/riconoscimento, imprescindibili al fine dell'accreditamento, e il report finale. Ad essi si affiancano i resoconti delle *mission d'enquête* (o *enquiry mission*) effettuate da alcuni commissari e membri dello staff del BIE durante l'intero ciclo di vita dell'evento, a partire dalla fase di candidatura, per valutare fattibilità e viabilità dei progetti. Il loro contenuto è fissato dal BIE in termini di informazioni minime indispensabili per l'accreditamento di un progetto di Expo. Oltre ad una descrizione generale e motivata della manifestazione (su luogo, date, tema, struttura di base ecc.), si richiede l'analisi dei bisogni cui si risponde e degli obiettivi di impatto prefissati e dei risultati attesi (in relazione al tema e non solo) – a livello locale, nazionale e/o internazionale. Inoltre, al fine di valutare la buona riuscita dell'evento nel lungo termine (considerati anche i tanti anni di preparazione necessari) è richiesto uno studio del contesto politico-economico-sociale di riferimento e della sua stabilità, includendo *stakeholder*, consenso della popolazione residente, creazione di network. A questo si aggiunge un approfondimento su pubblico che si presume di attrarre, flussi turistici e settore ricettivo. Dal punto di vista economico, è richiesto un *business plan* molto libero, anche limitato all'enunciazione dei principali costi e mezzi di finanziamento. Interessante notare, però, l'aggiunta di una prospettiva particolare, quella dei partecipanti, con la stima dei costi medi a loro carico e informazioni riguardanti l'alloggio e il trattamento dei lavoratori, stranieri e non.

Purtroppo, però, approfittando del fatto che le organizzazioni internazionali come il BIE non possono erogare sanzioni in caso di mancato rispetto delle proprie discipline interne, sono davvero tanti i casi in cui il report finale non è stato elaborato, oppure si sostanzia in uno sbrigativo elenco o un edulcorato racconto di cosa è stato realizzato, con poche (eventuali) misurazioni riportate senza essere opportunamente commentate o collegate. Ciò comporta grandi lacune informative, soprattutto perché non permette la valutazione di ciò che è stato realmente fatto, il confronto con gli obiettivi

prefissati e promossi in fase di candidatura, e nemmeno una iniziale misurazione degli impatti generati.

3.3.4 *Figure principali*

Le figure principali coinvolte nella realizzazione di un'Expo non sono solo quelle interne al Bureau. Infatti, proprio l'art. 1 della Convenzione, oltre all'obiettivo generale di ogni Esposizione, definisce diverse categorie di partecipanti. Ciò si è reso necessario dal momento che, per alcuni aspetti, ad ogni tipologia di partecipanti viene riservato un trattamento differente. Distinguiamo, quindi:

- gli espositori provenienti da Stati ufficialmente rappresentati, che vengono raggruppati in *sezioni nazionali* e sono gli unici a farne parte; ad essi viene assegnato il titolo di *partecipanti ufficiali*;
- le organizzazioni internazionali, anch'esse annoverate fra i *partecipanti ufficiali*;
- gli espositori di Stati non ufficialmente rappresentati, ossia non formalmente invitati dal Governo ospitante, tra cui si includono organizzazioni non governative operanti a livello internazionale;
- gli espositori (tipicamente imprese) che, indipendentemente dalla loro provenienza, sono stati autorizzati a svolgere determinate attività per il tramite di concessioni o altre specifiche regolamentazioni dell'evento – essi sono esplicitamente esclusi dalle sezioni nazionali ai sensi dell'art. 17.

In aggiunta, si noti che è permessa la presenza di organizzazioni e istituzioni non legate a Stati aderenti alla Convenzione. L'art. 11 prevede che anche degli Stati non membri del BIE possano essere ufficialmente invitati da quello ospitante.

In base all'art. 13, il Governo di ogni Stato ufficialmente partecipante è tenuto ad individuare una figura che lo rappresenti presso il Governo ospitante e che venga incaricata di organizzare l'esposizione del proprio Paese e di vigilare sul rispetto di diritti e doveri dei singoli espositori – se necessario, partecipando a collegi di pari, appositamente riuniti per la risoluzione di

controversie che coinvolgono alcuni rappresentati. Si tratta, alternativamente, del Commissario generale di sezione (nel caso di partecipazione ad Esposizioni registrate) o del Commissario di sezione (per le Esposizioni riconosciute). In assenza di tale commissario, una sezione di espositori non può definirsi *nazionale* (art. 17). Di conseguenza, le disposizioni che prevedono l'intervento di queste figure sono applicabili solo in relazione ai partecipanti appartenenti alle sezioni nazionali.

Dal canto suo, il Governo dello Stato ospitante – che sia oppure no un membro del BIE²⁰ – ha il dovere di garantire il rispetto della Convenzione e degli ulteriori regolamenti specificatamente elaborati per ogni singola Expo (art. 10), nonché quello di nominare un proprio rappresentante, chiamato Commissario generale dell'Esposizione (per le Esposizioni registrate) o Commissario dell'Esposizione (per le Esposizioni riconosciute), con competenze in ogni ambito riguardante l'evento e l'applicazione della Convenzione (art. 12). Esso si pone come un'autorità all'interno della struttura organizzativa dell'Expo e si assume responsabilità vario tipo, nei confronti di tutti i partecipanti, ma anche dei visitatori. Ad esempio, spetta a lui assicurare che all'interno del sito espositivo l'insieme dei servizi di pubblica utilità funzioni in modo efficace ed efficiente (art. 21).

Infine, l'art. 10 ammette che il reale organizzatore di un'Esposizione internazionale non debba necessariamente essere il Governo ospitante. Nel caso in cui quest'ultimo scegliesse di demandare tale compito, esso dovrà riconoscere ufficialmente l'istituto incaricato e garantire che il medesimo adempia in sua vece agli obblighi di organizzatore. Tuttavia, è sempre il Governo che deve assumersi le responsabilità (in termini legali) della realizzazione dell'evento, adattare l'apparato normativo esistente, coordinare le amministrazioni locali, assegnare il controllo del processo organizzativo al

²⁰ Dagli artt. 6 e 7 si evince che l'ente impegnato nel processo di accreditamento di qualsiasi tipo di Expo può essere sia un aderente alla Convenzione, sia il Governo di uno Stato che non ha sottoscritto tale accordo. Ovviamente, una qualche posizione di favore è riservata ai membri; ad esempio, sono loro che votano quale progetto di Expo autorizzare (art. 27). Tuttavia, essi sono anche sottoposti ad obbligazioni non applicate agli altri; ad esempio, agli aderenti è vietato partecipare ad esposizioni internazionali che non siano state registrate o riconosciute dal BIE (art. 9).

Commissario generale/Commissario dell'Esposizione e facilitare la risoluzione di problematiche che ostacolano la partecipazione di altre nazioni²¹.

3.3.5 Esposizioni dei partecipanti

Un fattore che caratterizza la distinzione tra i vari partecipanti, è quello che segue. Soffermandosi, su ciò che può essere presentato all'evento, l'art. 19 della Convenzione è molto chiaro: «Ogni cosa esposta in una sezione nazionale deve avere un forte legame con la nazione che lo esibisce» (Convenzione 1928, art. 19, testo vigente, trad. dell'autore).

Tuttavia, è plausibile che per completare la propria esposizione risulti necessario utilizzare anche altri beni, come oggetti originari di o prodotti in altri Paesi. Per questo si deroga, se si rileva l'accordo dei Commissari generali/Commissari delle sezioni coinvolte – o l'autorizzazione di un collegio di Commissari generali/Commissari di sezione.

Si noti, che le già menzionate limitazioni sono applicabili solo alle esposizioni preparate da sezioni nazionali. Nulla è detto in relazione a partecipanti non ufficiali (Stati non rappresentati, ONG, titolari di concessioni).

Completati questi chiarimenti iniziali, possiamo ora spostare l'attenzione sulle norme che più di tutte influiscono sulla sfera economica delle Expo.

3.3.6 Contributi dei Governi

Innanzitutto, per gli Stati aderenti alla Convenzione è possibile dare supporto finanziario, sia ai partecipanti originari della propria nazione, sia all'organizzatore di un'Expo realizzata sul proprio territorio. O meglio, nel citato documento l'unica previsione in tal senso è quella presente all'art. 9, secondo cui ai firmatari non è permesso fornire né il proprio patrocinio né alcun tipo di sussidio governativo in favore della realizzazione di esposizioni

²¹ Tale è la raccomandazione inizialmente formulata durante una riunione dei Commissari generali di sezione di Expo '70 e riproposta per le successive Esposizioni, fino al suo inserimento nelle previsioni generali approvate dal BIE.

non registrate/riconosciute dal BIE e agli stessi soggetti è addirittura fatto divieto di prendere parte a quegli eventi.

Ovviamente, tale norma non vincola in alcun modo le nazioni non aderenti, che restano libere di agire al di fuori del campo di applicazione della Convenzione.

3.3.7 Ingresso di beni e persone

L'art. 22 impone che il Governo ospitante si adoperi per agevolare la partecipazione di Governi ed espositori stranieri. A tal fine, viene richiesta particolare attenzione in tema di costi di trasporto e condizioni di ingresso di cose e persone nello Stato in cui avrà luogo l'Esposizione. Nello specifico, si può fare riferimento all'art. 16 che, per quanto concerne le regolamentazioni doganali, rimanda ad un annesso integrante la Convenzione.

In particolare, leggendo gli artt. 1 e 2 dell'Annesso, è interessante notare che devono essere sospese tutte le limitazioni all'importazione di alcuni beni verso il Paese ospitante e che quest'ultimo non deve applicarvi imposte quali: «dazi doganali e ogni altro dazio e tassa percepiti sull'importazione o in occasione dell'importazione, così come tutte le accise e le tasse interne di cui sono passibili le merci importate, ad esclusione tuttavia dei canoni e dei tributi che sono limitati al costo approssimativo dei servizi resi e che non costituiscono né una protezione indiretta dei prodotti nazionali, né dei tributi di carattere fiscale sull'importazione» ("Convenzione sulle Esposizioni internazionali", 1928, Annesso, art. 1, testo vigente, trad. dell'autore), che il testo identifica nell'insieme come *dazi di importazione*, per brevità. Questo trattamento è chiamato *ammissione temporanea* ed è riservato esclusivamente a beni necessari per la realizzazione dell'Esposizione: strumentazione usata nel corso dell'Expo, merci esposte o utilizzate per dimostrazioni o presentazioni, oggetti necessari per la costruzione e la preparazione di sito, padiglioni e stand – inclusi mezzi di trasporto e specifico materiale multimediale e pubblicitario.

Ovviamente, sono state ritenute necessarie alcune limitazioni (artt. 3, 4, 6 dell'Annesso). Innanzitutto, sia i beni introdotti con ammissione temporanea sia quelli ottenuti durante l'Esposizione in seguito alla lavorazione dei suddetti non possono essere né allontanati dal sito espositivo né prestati o utilizzati

da terzi a fronte di un corrispettivo di alcun tipo: essi devono servire esclusivamente ai partecipanti importatori per la realizzazione della propria parte di esposizione. Inoltre, se ne impone l'esportazione dallo Stato ospitante entro tre mesi dalla chiusura dell'Esposizione²², salvo casi particolari; se così non fosse, si dovrà procedere al pagamento di tutti i dazi di importazione abitualmente dovuti. È evidente, dunque, perché detti oggetti devono essere chiaramente identificabili anche al momento dell'esportazione.

Tuttavia, i partecipanti possono evitare di esportare alcune tipologie di merci utilizzate per l'Expo o prodotti derivati dalla lavorazione *in loco* di quanto importato (artt. 5 e 6 dell'Annesso), ad esempio beni deperibili, di modico valore oppure destinati al consumo interno nel Paese ospitante. Per far valere questo diritto, però, i partecipanti devono essere disposti a: pagare i relativi dazi di importazione abitualmente applicati o cedere i suddetti beni alla Tesoreria dello Stato ospitante oppure distruggerli – a discrezione anche dell'autorità doganale. In più, ogni citata operazione di distruzione e cessione deve avvenire in assenza di oneri a carico dello Stato in cui si realizza l'Expo.

La complessità delle previsioni in materia di circolazione di merci, però, non si esaurisce qui. Infatti, vi è un elenco di beni per cui vengono *sempre* assicurati sia l'esonero dal pagamento di dazi di importazione, sia la sospensione di divieti e restrizioni all'importazione, sia la possibilità di non effettuare la successiva esportazione (art. 8 dell'Annesso). Si tratta soprattutto di stampati promozionali e di prodotti consumati per l'effetto del loro stesso utilizzo ai fini della costruzione, della sistemazione, dell'allestimento o dell'animazione delle esposizioni di partecipanti stranieri.

Le medesime dispensazioni si possono applicare (in virtù degli artt. 7 e 6 dell'Annesso) anche ad altre merci importate e prodotti realizzati a partire da esse durante le dimostrazioni, ma solo *a patto che* le autorità doganali ritengano ragionevoli il loro valore globale e le loro quantità, considerando la natura dell'esposizione, il numero di visitatori e l'importanza della partecipazione dell'espositore che ne richiede l'importazione. Tra questi

²² Aggiungendo a ciò la richiesta rivolta a partecipanti e ospitante di riutilizzare i padiglioni costruiti anche dopo la conclusione dell'Expo, per rafforzare la sostenibilità dell'evento, è interessante notare che queste costruzioni a volte hanno una seconda vita altrove grazie ad accordi con organizzazioni di Paesi terzi – e questo è anche un modo di perseguire obiettivi di collaborazione internazionale. Ad esempio, il padiglione del Principato di Monaco ad Expo 2015 Milano è stato progettato per essere rimodellato e adattato a diventare un centro formativo-operativo della Croce Rossa in Burkina Faso.

oggetti troviamo, in primo luogo, campioni di modico valore esemplificativi di prodotti stranieri presentati (ad eccezione di alcolici, tabacco e combustibili), purché distribuiti gratuitamente ai visitatori per il loro utilizzo personale, con scopi pubblicitari e in modo da renderne impossibile la commercializzazione, anche prevedendone il consumo *in loco*. In secondo luogo, campioni esemplificativi utilizzati o consumati dalle giurie dell'Expo, che devono valutare quanto esposto in vista dell'assegnazione di premi ai partecipanti. In terzo luogo, oggetti consumati o distrutti nel corso di dimostrazioni. Infine, vari beni utilizzati come materiale pubblicitario, che in modo gratuito sia e fornito dall'estero e (eventualmente) distribuito ai visitatori, con l'intento di promuovere i prodotti stranieri mostrati all'Esposizione. Poi, si può notare come nell'Annesso vi sia una particolare raccomandazione che suggerisce di estendere il medesimo trattamento anche alle merci importate dai Commissari generali di sezione a titolo di beni di uso personale, oppure impiegati durante ricevimenti ufficiali, o ancora donati a *very important people* di qualsiasi provenienza (ed esempio diplomatici o politici in visita).

Ovviamente, i Governi ospitanti aderenti alla Convenzione possono offrire agevolazioni maggiori, con disposizioni unilaterali oppure richiamando accordi bilaterali o multilaterali (art. 10 dell'Annesso). Tutto sta alla valutazione di quanto sia conveniente concedere misure ancor più indulgenti rispetto ai risultati che si vogliono ottenere con ogni Expo. È lecito dedurre che l'applicazione di tutte le disposizioni contenute nella Convenzione possa procurare già da sé una considerevole quantità di mancate entrate per l'erario dello Stato ospitante. Ciononostante, i normali dazi di importazione potrebbero risultare tanto elevati da limitare quantitativamente e qualitativamente gli apporti degli espositori, finanche a rendere impossibile la partecipazione di alcune nazioni economicamente più svantaggiate – e lo stesso risultato si avrebbe mantenendo numerose limitazioni di altro tipo. Di conseguenza, quantomeno, l'evento avrebbe una capacità attrattiva inferiore anche per i visitatori e questo ridurrebbe parte dei ricavi.

Ciò detto, sono comunque sempre validi i divieti e le restrizioni presenti nelle normative nazionali dello Stato ospitante, se rilevanti alternativamente: in materia di moralità, di ordine pubblico, di sicurezza, di igiene o di sanità; in ambito veterinario o fitopatologico; per la protezione di brevetti, marchi di fabbrica o diritti d'autore e di riproduzione (art. 10 dell'Annesso).

3.3.8 Distribuzione spazio-temporale delle varie Expo

Si noti un dettaglio che il BIE ha ritenuto importante tutelare: l'opportunità di organizzare questi eventi deve essere accessibile al maggior numero di Nazioni possibile, in modo che i vantaggi e gli oneri derivanti non ricadano sempre sulle stesse. Per tale motivo, prendendo in considerazione varie Esposizioni, è bene che queste non siano troppo concentrate lungo un breve arco temporale e che non abbiano luogo in uno stesso Stato troppo frequentemente. In particolare, bisogna garantire un intervallo di almeno 15 anni di distanza tra la data di chiusura di un'Expo e quella di apertura della successiva ospitata dal medesimo Stato, indipendentemente dal fatto che esse siano registrate o riconosciute, come ricordato sul sito del BIE.

3.3.9 Due tipologie di Expo e disposizioni differenti – sito espositivo

Per quanto riguarda, invece, le caratteristiche che differenziano le varie categorie di Esposizioni internazionali, bisogna richiamare gli artt. 3 e 4 della Convenzione.

Delle due tipologie di Expo trattate nel presente elaborato, le prime sono le Esposizioni internazionali registrate (c.d. universali), che devono rispettare le seguenti previsioni:

- durata compresa tra 6 settimane e 6 mesi;
- tra due Esposizioni universali devono intercorrere almeno 5 anni – salvo casi particolari ammessi dal BIE²³;
- per le costruzioni utilizzate dai partecipanti, gli organizzatori devono farsi carico dell'eventuale tassa sulla proprietà prevista nel Paese ospitante.

Non vi sono, dunque, norme generali che stabiliscano limitazioni all'ampiezza del sito o obbligo di costruzione dei padiglioni da parte degli organizzatori (con annesse condizioni di locazione) – anzi, spesso sono gli

²³ Sempre nel rispetto della condizione di cui al par. 3.3.8 del presente elaborato.

Stati partecipanti a costruire i propri padiglioni, che poi verranno asportati, secondo le citate condizioni di ammissione temporanea di beni, e, soprattutto negli ultimi decenni, ridestinati ad altri utilizzi, finanche ceduti ad altre Nazioni od organizzazioni che possano dare loro nuova vita. Per ogni singola Expo, nel proprio regolamento generale dovrà essere inserita la regolamentazione specifica in tema di edifici da realizzare; tra l'altro, se gli organizzatori lo riterranno opportuno, potranno assegnarsi l'onere di costruire direttamente delle strutture da concedere in locazione ai partecipanti.

Invece, per le Esposizioni internazionali riconosciute (c.d. specializzate):

- si impone una durata compresa tra 3 settimane e 3 mesi;
- si può realizzare una sola Esposizione specializzata nel periodo a cavallo tra due Esposizioni universali e non negli anni in cui si tengono queste ultime²³;
- l'attenzione deve essere posta su un tema specifico;
- il sito deve avere ampiezza pari o inferiore a 250 000 m²;
- per quanto riguarda i padiglioni utilizzati dagli espositori, la somma della superficie a disposizione dei partecipanti provenienti da uno stesso Stato deve essere al più di 1 000 m²; gli organizzatori dell'Expo hanno il dovere di costruire tali edifici e metterli a disposizione dei partecipanti richiedendo al più il pagamento dei servizi resi – solo nel caso in cui la situazione economica e finanziaria della nazione ospitante risulti particolarmente fragile, il BIE ha facoltà di permettere il versamento di canoni di locazione, tariffe o tributi.

Quindi alcune considerazioni di confronto giungono spontanee. Innanzitutto, il fatto che il sito espositivo delle Esposizioni specializzate sia limitato, rende questi eventi generalmente ben più ridotti; di conseguenza, si riducono notevolmente le spese necessarie per tutti i lavori di allestimento, installazione di reti e servizi pubblici, o l'eventuale acquisto dei terreni. Ad esempio, si pensi che il sito della prossima Esposizione universale, Expo 2020 Dubai, avrà un'ampiezza pari a 17,5 volte quella massima imposta per le altre (senza considerare le condizioni particolari che lo caratterizzano).

Ciononostante, la partecipazione internazionale alle Expo riconosciute è comunque agevolata dalla limitazione degli spazi dedicati ad ogni Stato,

misura che, se vogliamo, può essere vista anche come garante di maggior equità: le sezioni di nazioni più ricche e/o geograficamente più grandi non prevarranno esageratamente sulle altre. Lo stesso può dirsi per quanto concerne la costruzione dei padiglioni: il fatto che la loro costruzione sia demandata agli organizzatori e la loro concessione sia gratuita agevola la presenza di Paesi normalmente più svantaggiati. Ciò aumenta certamente gli oneri per gli ospitanti, ma, tutto considerato, si compensa con quanto esposto al capoverso precedente.

Infine, si può dire che le ridotte capacità della seconda categoria di Esposizioni internazionali, unitamente all'alternanza temporale imposta, hanno anche un valore strategico. Infatti, questo permette di considerare Esposizioni universali come quelle più speciali, importanti, grandiose, preservandone la reputazione. Al contempo, rende economicamente più facile organizzare Expo anche in Stati meno ricchi e, dunque, stimolare in questi gli investimenti, l'afflusso turistico e l'aumento delle capacità competitive a livello globale.

3.3.10 Supporto ai Paesi in via di sviluppo

Non nella Convenzione, ma in altri regolamenti interni del BIE, è previsto che vengano riservati trattamenti di favore per i Paesi in via di sviluppo partecipanti ad un'Esposizione internazionale. Sebbene ogni organizzatore abbia un ampio margine di discrezionalità nella definizione di tali agevolazioni – differenti per ogni Expo –, particolare attenzione viene rivolta a quanto concerne gli spazi e i padiglioni a disposizione, oppure finanziamenti, ma anche a servizi offerti per fornire consulenze e aiuto in fase di organizzazione. Tali pratiche sono state sviluppate soprattutto nel corso delle Esposizioni più recenti.

RIFERIMENTI DEL CAPITOLO

LIBRI

- Ageorges, S. (2006) *Sur les traces des Expositions universelles. Paris, 1855–1937. À la recherche des pavillons et des monuments oubliés*. A cura di L. Solnais. Paris: Parigramme.
- Bladen, C., Kennell, J., Abson, E. e Wilde, N. (2018) *Events Management: An Introduction*. 2ª ed. Abingdon e New York: Routledge.
- Harris, A.R. (2013) "A desire to learn", in *Microsoft: The Company and Its Founders*. Minneapolis: ABDO Pub. Co., pp. 18–19.
- Petrović Krajnik, L. (2018) "Changes in the urban landscape of Expo cities", in *Bulletin 2018. Expositions et Transformations Urbaines / Expo Cities - Urban Change*. Paris: BIE (BIE Bulletin), pp. 43–59. Disponibile su: https://www.bie-paris.org/site/images/bulletins/BIE_BULLETIN_2018.pdf (consultato: 28 giugno 2021).
- Wilson, M. (2018) "Expos: Temporary events with lasting impacts", in *Bulletin 2018. Expositions et Transformations Urbaines / Expo Cities - Urban Change*. Paris: BIE (BIE Bulletin), pp. 29–41. Disponibile su: https://www.bie-paris.org/site/images/bulletins/BIE_BULLETIN_2018.pdf (consultato: 7 aprile 2019).

ARTICOLI SCIENTIFICI

- Abbattista, G. e Iannuzzi, G. (2016) "World Expositions as Time Machines: Two Views of the Visual Construction of Time between Anthropology and Futurama", *World History Connected*, 13(3). Disponibile su: https://worldhistoryconnected.press.uillinois.edu/13.3/forum_01_abbattista.html (consultato: 24 febbraio 2021).
- Castet, J. (2010) "L'impact des expositions internationales et universelles sur les métropoles de la péninsule ibérique: Séville / Lisbonne / Saragosse", *Méditerranée*, (114), pp. 113–120. Disponibile su: <https://doi.org/10.4000/mediterranee.4444>.

González Loscertales, V. (2010) "Advancing Public Diplomacy through World Expos", *Public Diplomacy Magazine*, (3: "Cultural Diplomacy"), pp. 79–86. Disponibile su: <https://www.publicdiplomacymagazine.com/s/CulturalDiplomacy.pdf> (consultato: 26 agosto 2020).

LETTERATURA GRIGIA

Shanghai Municipal People's Government, China Council for the Promotion of International Trade, e Bureau of Shanghai World Expo Coordination (s.d.) *Final Report in the World Exposition Shanghai China 2010*. Report finale di Expo 2010 Shanghai.

VARIE

Bailly, E. (2014) *Le premier étage de la Tour Eiffel va faire peau neuve*, sito *France 3* [sito di notizie]. Disponibile su: <https://france3-regions.francetvinfo.fr/paris-ile-de-france/paris/le-premier-etage-de-la-tour-eiffel-va-faire-peau-neuve-565134.html> (consultato: 6 ottobre 2021).

Barboza, D. (2010a) "Shanghai Expo Sets Record With 73 Million Visitors", *The New York Times*, 12 novembre. Disponibile su: <https://www.nytimes.com/2010/11/03/world/asia/03shanghai.html> (consultato: 10 settembre 2020).

Barboza, D. (2010b) "With a Push, China Expo Hits Its Mark For Visitors", *The New York Times*, 3 novembre, p. 4. Versione online: "Shanghai Expo Sets Record With 73 Million Visitors", *The New York Times*, 12 novembre. Disponibile su: <https://www.nytimes.com/2010/11/03/world/asia/03shanghai.html> (consultato: 10 settembre 2020).

Benjamin, S. (2021) "District 2020: Smart city planned post Expo 2020 Dubai", *Gulf News*, 19 maggio. Disponibile su: <https://gulfnews.com/expo-2020/visit-the-expo/district-2020-smart-city-planned-post-expo-2020-dubai-1.1620117218731> (consultato: 20 giugno 2021).

Berger, K. (2012) "Back to the Future: Why Seattle's World's Fair Mattered", *Seattle Magazine*, febbraio. Disponibile su: <https://www.seattlemag.com/article/back-future-why-seattles-worlds-fair-mattered> (consultato: 22 agosto 2020).

Camera di commercio di Monza e Brianza (2012) *La Tour Eiffel di Parigi vale 1 volta e mezza il «brand Milano»*. Comunicato stampa. Disponibile su: <http://tuttocamera.mb.camcom.it/upload/repos/stampa/5/2815/Microsoft%20Word%20-%20brandestero.pdf> (consultato: 13 luglio 2020).

Camera di commercio di Monza e Brianza: Ufficio Studi (aggiornamento a maggio 2016) "«ERI» Economic Reputation Index. Quanto valgono città ed eventi?" [slides]. Monza. Disponibile su: <https://www.milomb.camcom.it/documents/10157/35114799/eri-economic-reputation-index-maggio-2016.pdf> (consultato: 13 luglio 2020).

"Convenzione sulle Esposizioni internazionali" (1928) [in origine: Convention concernant les Expositions internationales / Convention regarding International Exhibitions]. Aperta alla firma a Parigi il 22 novembre 1928, modificata dai protocolli del 10 maggio 1948, del 16 novembre 1966 e del 30 novembre 1972 (entrato in vigore il 9 giugno 1980), successivamente modificato dagli emendamenti del 24 giugno 1982 e del 31 maggio 1988.

Dichiarazione di Yeosu (2012) [in origine: The Yeosu Declaration on the Living Ocean and Coast]. Adottata il 12 agosto 2012 a Yeosu. Disponibile su: <https://www.bie-paris.org/site/en/publications/intellectual-legacy/item/211-yeosu-declaration> (consultato: 15 dicembre 2020).

Expo Dubai 2020 LLC-SO (s.d. b) *Expo 2020 Dubai. Next Gen World Majlis*. Brochure. Disponibile su: https://schools.expo2020dubai.com/-/media/expo-youth/media/brochures/next-gen/expo2020_wm_nextgen_brochure_may.pdf (consultato: 19 ottobre 2020).

Expo Dubai 2020 LLC-SO (s.d. c) *Expo Champion Handbook*. Brochure. Disponibile su: <https://schools.expo2020dubai.com/-/media/expo-youth/media/brochures/expo-champions/expo-champions-phase-2---english-final.pdf> (consultato: 19 ottobre 2020).

Expo Dubai 2020 LLC-SO (s.d. d) *Expo Education Programme*. Brochure. Disponibile su: <https://www.expo2020dubai.com/en/programmes/-/media/expo2020/programmes/university-visit-programme/pdf/expo2020-education-programme-en.pdf> (consultato: 19 ottobre 2020).

Expo Dubai 2020 LLC-SO (s.d. e) *Expo School Programme*. Brochure. Disponibile su: <http://schools.expo2020dubai.com/> (consultato: 19 ottobre 2020).

Expo Dubai 2020 LLC-SO (s.d. f) *Expo Young Innnavators Toolkit*. Disponibile su: https://schools.expo2020dubai.com/-/media/expo-youth/school-innovation-programme-pdfs/eyi-toolkit_cycle1-cycle2.zip (consultato: 19 ottobre 2020).

Food and Agriculture Organization of United Nations (FAO) (2019) *The Milan Urban Food Policy Pact Monitoring Framework*. Report CA6144EN/1/09.19. Roma. Disponibile su: <http://www.fao.org/documents/card/en/c/ca6144en/> (consultato: 8 luglio 2020).

Heathcote, E. (2010) "The Shanghai Expo is the Biggest Ever", *The Financial Times*, 5 giugno. Disponibile su: <https://www.ft.com/content/2ba39b9e-6f65-11df-9f43-00144feabdc0> (consultato: 2 novembre 2020).

Il Post (2015) "Che cos'è la Carta di Milano", [giornale online], 12 maggio. Disponibile su: <http://www.ilpost.it/2015/05/12/carta-milano-expo/> (consultato: 5 luglio 2020).

Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) (2010) "Tableau REC_T214. Recensements de 1901, 1906, 1911, 1921 (Arrondissements)". Insee (Données sur la démographie, la population et l'enseignement primaire sur la période 1800-1925, Recensements de 1851 à 1921). Disponibile su: https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2653233/REC_T214.dbf (consultato: 6 luglio 2020).

Nagraj, A. (2017) *Expo 2020 Dubai begins roll-out of its \$100m Expo Live programme*, sito *Gulf Business*. Disponibile su: <https://gulfbusiness.com/dubai-expo-2020-begins-roll-out-of-its-100m-expo-live-programme/> (consultato: 19 ottobre 2020).

République française: Ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et des Télégraphes: Direction du Travail: Service du Recensement (1904-1907) *Résultats statistiques du recensement général de la population effectué le 24 mars 1901*. Paris: Imprimerie Nationale.

Saunders, A. (2018) "Standing on the shoulders: the greatest World Expos in history", *Baku Magazine*. Disponibile su: <https://baku-magazine.com/culture/the-greatest-world-expos-in-history/> (consultato: 7 agosto 2020).

- Sircar, N. (2021) "Expo 2020 Dubai: Covid-19 did not affect construction work", *Khaleej Times*, 16 gennaio. Disponibile su: <https://www.khaleejtimes.com/news/expo-2020-dubai-covid-19-did-not-affect-construction-work> (consultato: 27 gennaio 2021).
- Talwar Badam, R. (2020) "Everything you need to know about Al Wasl Plaza: the heart of Expo 2020 Dubai", *The National*, 30 gennaio. Disponibile su: <https://www.thenationalnews.com/uae/everything-you-need-to-know-about-al-wasl-plaza-the-heart-of-expo-2020-dubai-1.972051> (consultato: 29 giugno 2021).
- Talwar Badam, R. (2021) "Expo 2020 Dubai: Pavilions near completion as 4-month countdown to world fair begins", *The National*, 1 giugno. Disponibile su: <https://www.thenationalnews.com/uae/expo-2020-dubai-pavilions-near-completion-as-4-month-countdown-to-world-fair-begins-1.1232437> (consultato: 3 luglio 2021).
- Zeitoun, C. (2011) "À l'époque des zoos humains", *CNRS Le journal*, dicembre, pp. 21–23. Disponibile su: https://lejournal.cnrs.fr/sites/default/files/numeros_papier/jdc263.pdf (consultato: 5 settembre 2021).

SITOGRAFIA

- Bureau International des Expositions (BIE) (2016) *BIE visits Expo 2020 Dubai*, sito *Bureau International des Expositions* [sito istituzionale]. Disponibile su: <https://www.bie-paris.org/site/en/news-announcements/bie-activity/bie-visits-expo-2020-dubai> (consultato: 12 giugno 2021).
- Bureau International des Expositions (BIE) (2017) "Illuminating the White City: Tesla vs. Edison at Expo 1893 Chicago", blog *Expo Blog* [blog istituzionale]. 2 marzo. Disponibile su: <https://www.bie-paris.org/site/en/blog/entry/illuminating-the-white-city-tesla-vs-edison-at-expo-1893-chicago> (consultato: 13 luglio 2020).
- Bureau International des Expositions (BIE) (2020) *BIE General Assembly officially approves Expo 2020 Dubai date change*, sito *Bureau International des Expositions* [sito istituzionale]. Disponibile su: <https://www.bie-paris.org/site/en/news-announcements/expo-dubai-2020-2/bie-general-assembly-officially-approves-expo-2020-dubai-date-change> (consultato: 30 maggio 2020).

Bureau International des Expositions (BIE) (s.d. a) *Bureau International des Expositions*. Disponibile su: <https://www.bie-paris.org/> (consultato: 12 giugno 2021).

Bureau International des Expositions (BIE) (s.d. b) *Enquête préalable à l'Enregistrement ou à la Reconnaissance des Expositions Internationales par le BIE*. Linee guida interne.

Bureau International des Expositions (BIE) (s.d. c) *Expo 1851 London*, sito *Bureau International des Expositions*. Disponibile su: <https://www.bie-paris.org/site/en/1851-london> (consultato: 13 luglio 2020).

Bureau International des Expositions (BIE) (s.d. d) *Expo 1889 Paris*, sito *Bureau International des Expositions*. Disponibile su: <https://www.bie-paris.org/site/fr/1889-paris> (consultato: 13 luglio 2020).

Bureau International des Expositions (BIE) (s.d. e) *Expo 1900 Paris*, sito *Bureau International des Expositions*. Disponibile su: <https://www.bie-paris.org/site/fr/1900-paris> (consultato: 13 luglio 2020).

Bureau International des Expositions (BIE) (s.d. f) *Expo 2020 Dubai*, sito *Bureau International des Expositions*. Disponibile su: <https://www.bie-paris.org/site/en/2020-dubai> (consultato: 12 giugno 2021).

City of Seattle: Office of the City Clerk (s.d.) *Century 21 World's Fair*, sito *Seattle Municipal Archives* [sito istituzionale]. Disponibile su: <https://www.seattle.gov/cityarchives/exhibits-and-education/digital-document-libraries/century-21-worlds-fair> (consultato: 13 luglio 2020).

Expo 2012 Yeosu Korea Foundation (s.d.) *Expo 2012 Yeosu Korea Foundation* [sito ufficiale]. Disponibile su: <http://expo2012.kr/web/> (consultato: 13 luglio 2020).

Expo Dubai 2020 LLC-SO (2018) *Connecting Minds, Creating the Future. Expo 2020 Dubai* [sito ufficiale]. Disponibile su: <https://www.expo2020dubai.com/> (consultato: 16 novembre 2020).

Expo Dubai 2020 LLC-SO (2020) *Expo's one-year postponement confirmed*, sito *Connecting Minds, Creating the Future* [sito ufficiale]: *Expo 2020 Dubai*. Disponibile su: <https://www.expo2020dubai.com/en/whats-new/bie-announcement> (consultato: 6 maggio 2020).

Expo Dubai 2020 LLC-SO (s.d. a) *District 2020* [sito ufficiale]. Disponibile su: <http://district2020.ae/> (consultato: 12 giugno 2022).

Milan Urban Food Policy Pact (MUFPP) (s.d.) *History*, sito *Milan Urban Food Policy Pact* [sito ufficiale]. Disponibile su: <http://www.milanurbanfoodpolicypact.org/history/> (consultato: 13 luglio 2020).

Oceanário de Lisboa (s.d.) *About us*, sito *Oceanário de Lisboa* [sito ufficiale]. Disponibile su: <https://www.oceanario.pt/en/about-us/> (consultato: 13 luglio 2020).

Oceanarium (s.d.) sito *Civitatis* [sito di informazione turistica]. Disponibile su: <https://www.lisbon.net/oceanarium> (consultato: 13 luglio 2020).

Tower of the Sun Museum (s.d.) *About Expo '70 in Osaka*, sito *The Official Site of the Tower of the Sun Museum* [sito ufficiale]. Disponibile su: <https://taiyounotou-expo70.jp/en/about/expo70/> (consultato: 13 luglio 2020).

Trafoero Ferroviario del Sempione (2018) sito *VisitOssola* [sito di informazione turistica]. Disponibile su: <https://www.visitossola.it/poi/traforo-ferroviario-del-sempione/> (consultato: 13 luglio 2020).

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) (s.d.) *Majlis, a cultural and social space*, sito *UNESCO* [sito istituzionale]. Disponibile su: <https://ich.unesco.org/en/RL/majlis-a-cultural-and-social-space-01076> (consultato: 19 ottobre 2020).

Ville de Paris (2019) «*Grand site tour Eiffel*»: *un poumon vert au cœur de Paris*, sito *Paris.fr* [sito istituzionale]. Disponibile su: <https://www.paris.fr/pages/grand-site-tour-eiffel-un-poumon-vert-au-c-ur-de-paris-6810> (consultato: 18 agosto 2020).

World Expo Museum (s.d.) *About Shanghai World Expo 2010*, sito *World Expo Museum* [sito ufficiale]. Disponibile su: <http://www.expo-museum.org/sbbwg/n55/n68/n70/index.html> (consultato: 13 luglio 2020).

Yeosu Project (s.d.) sito *Yeosu Academy of the Law of the Sea* [sito istituzionale]. Disponibile su: http://yeosuproject.kr/07/01_03.php (consultato: 21 luglio 2020).

Capitolo 4

EXPO MILANO 2015

Partendo da una riflessione sull'evoluzione del ruolo della sostenibilità nei grandi eventi, il tema verrà approfondito in questo capitolo con un esempio significativo: Expo 2015 Milano. In particolare, si volgerà lo sguardo sui principali studi di impatto (economico) pubblicati e si descriverà la nuova vita del sito espositivo. In ultimo, si aprirà il tema della sostenibilità ambientale e di come attorno ad essa, divenuta parte integrante della strategia dell'Expo, si possa costruire il sistema di gestione di un evento, tentando anche di coinvolgere tutti i partecipanti nel perseguimento degli obiettivi prefissati.

4.1 Sostenibilità dei grandi eventi: conseguenza o obiettivo?

Si è visto, dunque, come ogni Expo si prefigga di sviluppare impatti positivi negli ambiti sopra descritti ed è stato possibile cogliere le interrelazioni di questi ultimi. Si è parlato anche di sostenibilità, derivante dall'implementazione e dal buon bilanciamento di tutti gli effetti di un evento. Ma qual è davvero il ruolo della sostenibilità in questi contesti e per l'event management in generale?

In passato e anche in tempi recenti, da quando la società ha cominciato ad interrogarsi su questo tema (dopo quasi un secolo dalla prima Esposizione), la sostenibilità non era altro che qualcosa da misurare *ex-post* per poter giudicare positivamente o negativamente una manifestazione – a volte senza darle nemmeno tutta questa importanza, se ne faceva solo una rilevazione informativa. Anzi, all'inizio non si parlava nemmeno di sostenibilità ma solo di effetti settoriali e isolati, alla stregua di semplici accadimenti collaterali.

Oggi, però, si può testimoniare un vero cambiamento, che si verifica quando la riduzione di impatti negativi e lo sviluppo di quelli positivi diventano essi stessi obiettivo dell'evento – come nel caso di Expo 2015 Milano, già introdotto (v. soprattutto p. 54), che si andrà ad approfondire più avanti. Così

facendo, la sostenibilità diventa parte integrante della strategia da realizzare e, soprattutto, su essa si può intervenire, si può gestire. Ecco perché anche i modelli e gli strumenti da applicare si modificano: per adeguarsi a questa nuova visione.

4.2 Il caso di Expo 2015 Milano

Expo 2015 Milano è un'Esposizione internazionale registrata che con il tema "Nutrire il pianeta, energia per la vita" ha affrontato problematiche legate all'alimentazione e alla sua sostenibilità ambientale, economica e sociale, dalle fasi produttive a quelle di distribuzione-redistribuzione e consumo, richiamando l'attenzione anche sulla "cultura del cibo" e sulle conoscenze medico-scientifiche attinenti (v. p. 54). Eletto nel 2008 progetto vincente la selezione, ha ricevuto registrazione definitiva nel 2010 e si è svolto dal 1° maggio al 31 ottobre 2015.

In questo periodo e a seguire, diversi sono stati gli studi sui risultati e sugli effetti dell'evento. In essi spesso si evidenzia una mancanza di letteratura in tema di valutazione degli impatti di Esposizioni universali, quindi si trae ispirazione ad analisi di casi comparabili (solitamente Olimpiadi). Per quanto è stato possibile constatare, nessuno si è occupato di Expo 2015 Milano dal punto di vista della sostenibilità in senso completo e sistemico, così come definita nel Capitolo 1.

4.2.1 Studio sull'impatto economico

Le principali analisi di impatto svolte prima e dopo l'Expo si basano generalmente su modelli input-output e loro adattamenti (tra cui: Dell'Acqua, Morri e Quaini, 2013; Dell'Acqua *et al.*, 2016) che si concentrano solo su aspetti economici. Tuttavia, quelli citati hanno il pregio di essere più ampliati rispetto ai precedenti, quando valutano anche dati qualitativi, ampliano l'arco temporale di riferimento e considerano gli impatti su più livelli così definiti:

1. impatto diretto, prodotto dai costi sostenuti per interventi sul sito (anche a carico dei Paesi partecipanti) e sulle infrastrutture necessarie a servirli, più spese organizzative e di gestione;
2. impatto indiretto e indotto, che considera le interdipendenze tra settori (in termini di *supply chain*) e lo stimolo economico derivante di flussi turistici legati specificatamente all'evento;
3. effetti "collaterali" che si sostanziano nelle *legacy* di lungo termine dell'evento, quali l'aumento della popolazione di imprese attive sul territorio, la valorizzazione del patrimonio immobiliare sostenuta dalla riconversione del sito, l'incremento dei capitali investiti dall'estero e la maggiore attrattività turistica delle località interessate;
4. «altri effetti derivanti dal miglioramento qualitativo delle infrastrutture tecnologiche e dal rafforzamento delle relazioni internazionali», che comportano l'aumento degli scambi con l'estero, almeno per motivi logistici e per una più diffusa conoscenza dei prodotti italiani – ancor più se si intercettano le opportunità legate a nuovi o maggiori flussi turistici.

Analisi e previsioni effettuate ad evento concluso (Dell'Acqua *et al.*, 2016, di riferimento per Expo 2015 S.p.A., 2018) hanno evidenziato risultati positivi sia in termini di produzione sia di valore aggiunto sia di occupazione, con effetti considerevoli anche nelle stime di medio-lungo termine (da novembre 2015 al 2020), sebbene per distribuzione temporale siano giustamente i mesi di svolgimento dell'Expo quelli che in proporzione godono di più benefici – nel solo 2015, il valore aggiunto generato da Expo si assesta attorno allo 0,25% del PIL nazionale. Sull'intero periodo 2012-2020, si possono apprezzare in totale sull'intero territorio Italiano valori indotti pari a: 31,6 miliardi di euro di produzione aggiuntiva, 13,9 miliardi di euro di valore aggiunto e 242,4 migliaia di posti di lavoro creati. Facendone una suddivisione per prospettiva temporale, i valori maggiori si registrano come impatti indiretti e di *legacy* (v. punti 2 e 3 prec.), che, con percentuali quasi uguali, arrivano a coprire rispettivamente: il 47% e il 43% per l'indotto; il 47% e 44% per il valore aggiunto, il 47% e il 43% per l'incremento occupazionale. Ovviamente, la maggior parte dei benefici si verificano, in realtà, nella zona di Milano, oggetto esclusivo di alcuni investimenti e delle attività organizzate, anche se buona parte si riflette anche su altre zone della Lombardia.

Per quanto riguarda la produzione aggiuntiva per settori produttivi, effetti più consistenti si registrano per il settore dell'industria (circa 9,4 miliardi di euro) e dei servizi alle imprese (circa 8,3 miliardi di euro); a seguire, i valori di turismo-ristorazione, commercio, costruzioni, trasporti-logistica si attestano tra i 2,5 e i 3,6 miliardi di euro, mentre i servizi alle persone 1,5 miliardi di euro; per ultima l'agricoltura con meno di 0,6 miliardi di euro. Molto simili sono gli andamenti della distribuzione settoriale di valore aggiunto e occupazione. Lascia un po' perplessi appurare come un settore così importante per il tema dell'evento e che in teoria ne sarebbe stato valorizzato, risulti essere l'ultimo settore a beneficiarne, mentre nel report finale si legge che l'Expo «ha dato impulso al settore agroalimentare, al turismo e alla dimensione internazionale del Paese» e «le esportazioni italiane di cibo sono cresciute del 18% (dato Confagricoltura)». In relazione ai flussi turistici, invece, si noti che dei 21,5 milioni di visitatori accolti, il 30% aveva provenienza estera (rapporto finale di Expo 2015 Milano, 2018).

Gli autori dello studio del 2016 sostengono, poi, che i settori del terziario, dell'industria manifatturiera e delle costruzioni, prevalenti nel sistema economico milanese-lombardo, potranno dare un grande contributo al PIL nazionale «se gestiti e promossi in modo efficace, efficiente e lungimirante» (Dell'Acqua *et al.*, 2016, p. 30).

La questione del mantenimento di quanto realizzato è fondamentale soprattutto guardando ai lasciti di più lungo termine. Ad esempio, l'Expo è riuscita a dare sostegno a molte start-up (il medesimo studio ne stima 10.000 a livello nazionale), alcune nate proprio attorno all'evento stesso, perlopiù nel settore delle costruzioni, ma anche in quello alberghiero e della ristorazione, trasporto e logistica, servizi informativi e comunicazione; queste nuove realtà, una volta concluso l'evento, alcune stanno cercando di mandare avanti i loro progetti, eventualmente riconvertendosi, modificando strategie, aggregandosi ad altri soggetti, e così continuano a dare il proprio contributo all'economia locale.

Altra legacy di maggior impatto pare essere l'incremento dei flussi turistici previsto per la fase post-evento: le stime del 2016 prevedono che ad essi si associno una produzione aggiuntiva di 4,1 miliardi di euro, un valore aggiunto di 1,9 miliardi di euro e l'inserimento di 35.500 unità di lavoro.

Inoltre, gli autori sostengono che l'Expo possa avere forti impatti sul settore immobiliare, legati essenzialmente ad un aumento della domanda,

considerando cumulativamente sia l'ambito residenziale sia quello commerciale-industriale, ma anche ampliando l'analisi all'area milanese tutta, oltre i confini del sito espositivo. Ciò sarà possibile grazie alla riconversione di quest'ultimo, alla maggiore competitività di Milano connessa alla sua rinnovata immagine e alle opportunità di sviluppo aggiuntive create, alla minor percezione del rischio alla necessità di spazi conseguente alla crescita delle attività produttive. Non vengo, però, forniti particolari approfondimenti quantitativi. È anche vero, però, che al momento di pubblicazione dello studio (2016) non potevano ancora esserci dati certi per la verifica dell'impatto dell'Expo.

Interessante, inoltre, il progetto di *housing* sociale da sviluppare nell'Expo Village: qui gli appartamenti, costruiti e allestiti in ottica ecosostenibile (con conseguenti consumi più contenuti), si affittano a canoni calmierati ad un target composto da studenti e giovani, ovvero persone con redditi più alti rispetto a chi accede a case popolari, ma che riscontrano difficoltà nella gestione delle spese per una più comune abitazione. Il progetto prevede, inoltre, l'organizzazione di iniziative volte a rafforzare il senso di comunità. Lato negativo è, però, l'attrattiva del luogo a causa di un contesto di difficile riqualificazione:

Lungo il perimetro esterno del sito sono presenti un carcere, industrie ad alto rischio di incidente rilevante, una cava contenente centinaia di migliaia di tonnellate di rifiuti tossici smaltiti illegalmente per decenni, un'illeggibile concentrazione di capannoni industriali, il quartiere Stephenson, ovvero uno dei più estesi non-luoghi nel perimetro urbano milanese, il vasto ambito di trasformazione di Cascina Merlata [da dedicare *all'housing* sociale] dalle sorti incerte, un impressionante e ridondante groviglio di grandi infrastrutture di mobilità. (Di Simone, 2015, par. 5)

In generale, quindi, è evidente che la possibilità di generare impatti positivi c'è. Un passo ulteriore che sarebbe opportuno fare, però, è un ragionamento di tipo costi-benefici, per andare ad approfondire meglio il loro rapporto rispetto alle spese sostenute, in gran parte dalla collettività tramite finanziamenti pubblici – il report finale indica un costo totale di 3,271 miliardi di euro e contributi pubblici italiani pari a 1,252 miliardi di euro, il 38% circa del costo totale – e, soprattutto, non esclusivamente in termini economici.

4.2.2 *Il Milano Innovation District*

Una grande impegno in termini gestione, è stato ed è richiesto per quanto riguarda la riconversione del sito, ora divenuto un "parco della scienza" integrato tra i quartieri cittadini, chiamato Milano Innovation District (MIND), che mira ad essere un'eccellenza a livello internazionale. Come si legge nel report finale e sul sito dedicato a questo progetto (Arexpo S.p.A., s.d.), gli spazi, costituiti in parte da costruzioni rimaste in loco dopo l'Expo e in parte da altre di successiva realizzazione, accolgono: lo Human Technopole, polo di ricerca, anche interdisciplinare, che ospita il lavoro di scienziati in ambito biologico, genomico e della fisiologia umana e collabora con organizzazioni esterne, tra cui imprese, per lo sviluppo di tecnologie innovative per la tutela della salute umana e della qualità della vita; l'ospedale IRCCS Galeazzi, aperto e dedicato anche alla ricerca e alla didattica; il campus Campus scientifico dell'Università statale di Milano; la Fondazione Triulza, che vuole favorire lo scambio tra culture, la cooperazione e la partecipazione attiva dei cittadini tramite attività informative, di studio e ricerca. Inoltre, è aperto anche all'insediamento di aziende operanti in ambito scientifico (*healthcare*, farmaceutica, biotecnologie, *lifesciences*, *agrifood*, nutrizione, scienza computazionale e *big data*), come fosse un incubatore in grado di fornire loro l'accesso a servizi di supporto di base, infrastrutture di vario genere, supporto all'avvio di progetti, start-up e cooperazioni nazionali e internazionali. Un ambiente, dunque, con ottime potenzialità di impatto positivo in ambito sociale, culturale ed economico, tale da poter contribuire al perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU.

Il progetto nel suo complesso è portato avanti da un'ampia partnership pubblico-privato e offre diverse possibilità di sviluppo alla comunità locale, tra attività e progetti formativi, borse di studio, concorsi rivolti a studenti, universitari, neolaureati, dottorandi, ma anche scuole e università, e altre iniziative volte a diffondere la cultura della scienza e l'innovazione e a creare sulla loro base una miglior coesione sociale. Inoltre, uno degli obiettivi è rendere possibile l'incontro e l'arricchimento tra le nuove generazioni e professionisti dell'innovazione e della ricerca, a sostegno anche dell'occupazione giovanile, tramite stage e percorsi di orientamento dedicati alle professionalità del futuro. Una strategia, dunque, che opera nel presente guardando molto avanti, per rispondere fin d'ora ai bisogni e alle aspirazioni delle prossime generazioni.

Uno dei primi studi sugli impatti generati dal distretto (The European House Ambrosetti e Arexpo S.p.A., 2017), escludendo l'attività della Fondazione Triulza, si basa ancora su un modello input-output e osserva che qui gli investimenti nelle attività di ricerca scientifica e sviluppo dovrebbero essere i più vantaggiosi: vi è associato un moltiplicatore pari a 2,84, unendo effetti diretti, indiretti e indotti (ovvero ogni 100 euro di investimento, si generano 284 euro di produzione aggiuntiva nel sistema economico complessivo); inoltre, pare che i benefici maggiori si generino nel settore manifatturiero, probabilmente in ragione del fatto che molti progetti sono sviluppati in collaborazione con industrie. Il secondo principale ambito di maggior impatto sarebbe quello dell'assistenza sanitaria, con un moltiplicatore pari a 2,23. In ultimo, l'effetto dell'istruzione universitaria, il cui moltiplicatore è 1,44. In generale, la stima è di 3,2 miliardi di euro di valore aggiunto generato nel 10 anni successivi all'attivazione del distretto. Si noti, comunque che lo studio considera solo le tre iniziative sopracitate, escludendo ad esempio gli effetti generati dall'insediamento di altre organizzazioni.

Inoltre, gli autori ricordano come la letteratura sia abbastanza concorde riguardo i grandi stimoli forniti da simili hub di ricerca all'imprenditorialità, all'innovazione, al trasferimento tecnologico e alla creazione di network strategici. Questo rende, di conseguenza, la località più attrattiva anche a livello internazionale e, guardando al lungo termine, ne aumenta la resilienza, la quale permette di affrontare meglio eventuali futuri contesti di congiunture economiche negative.

Considerando, poi, gli impatti sociali, lo studio fa notare come le attività caratterizzanti il MIND abbiano forti potenzialità di implementare benessere e progresso. Infatti, l'IRCCS Galeazzi e lo Human Technopole vanno ad agire direttamente su bisogni primari ed essenziali degli individui, fornendo cure mediche di base (mettendo a disposizione 600 posti letto ospedalieri, ed esempio), migliori condizioni di igiene pubblica, salute e benessere individuali e condizioni ambientali; in sostanza, grazie all'innovazione si dovrebbero poter garantire migliori condizioni di vita per tutti, nel medio-lungo periodo. L'Università, invece fornirà per molto tempo accesso all'educazione avanzata, aumentando le opportunità professionali delle future generazioni, anche in termini collaborativi e di raggiungimento di livelli di eccellenza in campo scientifico, di ricerca o di imprenditorialità.

Tuttavia, si rammenta che elementi critici e necessari per la piena realizzazione di quanto previsto sono: ottime capacità manageriali per la gestione dell'intero progetto; apertura a livello almeno europeo, che stimoli la produttività e la tendenza a creare brevetti; ampie e stabili reti di partner che condividano obiettivi e policy, con il coinvolgimento di imprese mature, di alto profilo e dedite a grandi investimenti in ricerca e sviluppo; stimolo alla creazione di start-up e collaborazioni tra organizzazioni, anche di tipo pubblico-privato per la ricerca di finanziamenti; massima accessibilità, apertura e trasparenza, con una struttura di comunicazione che favorisca il senso di integrazione e coesione della comunità che popola il distretto; posizionamento in un territorio tecnologicamente ed economicamente avanzato e innovativo, per cui il MIND dovrà rappresentare un sito di sperimentazione, con un alto tasso di trasferimento tecnologico per le applicazioni imprenditoriali di quanto elaborato dai ricercatori, e proiettato verso il futuro anche per le modalità di fruizione del luogo.

Un altro studio (Bramanti e Tofani, 2017), invece, va ad evidenziare maggiori elementi di criticità, sottolineano che il polo nel suo complesso risulterà fortemente dipendente da finanziamenti pubblici per lo sviluppo di progetti di ricerca: l'Università da sola non ha fondi sufficienti per un'implementazione consistente e ha difficoltà ad assumere impegni pluriennali. Ma se le amministrazioni investono soprattutto in opere infrastrutturali, la parte restante da dedicare alla ricerca potrebbe non essere sufficiente per generare i grandi impatti desiderati. Bisognerà quindi impegnarsi costantemente nella ricerca di collaborazioni con aziende di rilievo. Per queste ultime, tuttavia, potrebbe non essere particolarmente attrattiva la prospettiva di inserirsi in un contesto più legato alla formazione di base che a percorsi più avanzati di tipo *post-graduate*. Un'alternativa interessante potrebbe essere dedicare alcuni spazi alla formazione tecnica superiore e attivare un campus che abbia attrattività a livello internazionale. L'aspetto residenziale, però, denota altre problematiche, tra cui: l'essere inserito in un contesto periferico poco attrattivo; difficoltà nella mobilità interna al polo, con distanze pedonali tanto ampie da richiedere un intensivo uso di mezzi pubblici. L'integrazione nel contesto urbano milanese deve essere, quindi, ben pianificata e gestita, anche a livello pubblico.

In ultimo si ricorda che il distretto, ricco di spazi verdi privati e comuni, dovrebbe continuare ad essere improntato anche alla sostenibilità ambientale, seguendo il sentiero tracciato dall'Expo (v. paragrafo 4.2.3 più

sotto), con uno sguardo attento alla bioedilizia. Vi si possono trovare, infatti, 4 ampi parchi tematici (il Decumano ispirato alla civiltà romana, un'altra area ricca ai canali e agli specchi d'acqua, uno spazio centrale dedicato al cibo e alla salute, che richiama direttamente il tema dell'Expo, e un parco che accoglie attrezzature sportive ed eventi di intrattenimento per sostenere attivamente il benessere di chi lo vivrà).

4.2.3 Il ruolo preponderante della sostenibilità ambientale e dell'economia circolare

Expo 2015 Milano ha parlato spesso di "sostenibilità", soprattutto nei suoi contenuti e nei metodi di realizzazione e gestione, per cui sembra essere stata una tematica affrontata con molta cura e professionalità anche dal punto di vista operativo. Tuttavia, l'ambito è stato perlopiù limitato a quello ambientale – tutela della biodiversità, miglior gestione delle risorse con riciclo-riutilizzo e lotta agli sprechi, utilizzo di fonti energetiche rinnovabili e così via – benché la declinazione del tema conducesse alla ricerca di produzioni e modelli di consumo più sostenibili nella prospettiva dell'economia circolare (prima direttrice principale delle iniziative di Expo), per cui si persegue l'efficienza e il mantenimento del valore per prodotti sul più ampio arco temporale possibile. In più, sembra che l'azione ricercata sia più una riduzione degli impatti negativi piuttosto che la creazione di un qualche valore aggiunto. Ciò si deduce dal report finale e da un apposito rapporto pubblicato dal Ministero dell'ambiente, del paesaggio e del mare (Fascetti Leon *et al.*, 2016), in cui sono raccolte le informazioni seguenti.

Bisogna dire, comunque, che il sistema di gestione applicato ha consentito di ottenere una certificazione ISO 20121:2012 (prima tra le Expo in ordine temporale), secondo lo standard già descritto nel paragrafo 1.1.3, grazie all'utilizzo di strumenti manageriali appositamente riadattati per sostenere scelte *green* e all'applicazione di criteri quali: la realizzazione di *best practice* lungo l'intero ciclo di vita dell'evento; l'individuazione di obiettivi impegnativi, misurabili e comunicabili a tutti i portatori d'interesse; il coinvolgimento degli stakeholders e l'assunzione di corresponsabilità da parte di tutti i soggetti impegnati nella realizzazione dell'evento. In effetti, la vision degli organizzatori dava molta importanza all'ottenimento di certificazioni elaborate e assegnate da terzi (seconda direttrice), su cui basare una

comunicazione credibile e trasparente dei risultati ottenuti. In questo modo, i requisiti delle certificazioni hanno anche tracciato per loro una direzione da seguire. Inoltre, per un miglior monitoraggio delle performance realizzate e una più rapida risposta alle problematiche affrontate, è stato appositamente istituito l'Osservatorio Ambientale Expo 2015, assumendo che non fosse necessari un organo di controllo esterno in ragione della natura temporanea della manifestazione.

Il fulcro dell'intero sistema è stato la Carta dei Valori, che ha sancito, in modo preventivo già dalle fasi di progettazione, il sistema di gestione della sostenibilità da applicare, e l'impegno ad elaborare report di sostenibilità per comunicare le problematiche affrontate, gli interventi attuati e i risultati ottenuti (con indicatori quantitativi ove possibile) – anche in campo economico e sociale. In essa e nel sistema implementato, il rapporto citato evidenzia due grandi aree di intervento: la gestione delle emissioni di anidride carbonica e la creazione di strutture espositive efficienti.

Per quanto attiene al primo punto, le azioni si sono concentrate principalmente sul limitare i consumi energetici e quindi: predisporre costruzioni permanenti efficientate, massimizzare l'utilizzo di tecnologie digitali efficienti, consumo di energia prodotta esclusivamente da fonti rinnovabili (sarebbe da verificare se ciò è avvenuto solo durante il periodo di apertura), riuso post-Expo dei beni impiegati durante l'evento e riciclo dei materiali da costruzione. Inoltre, questo è stato il primo mega-evento a produrre un monitoraggio (certificato) delle emissioni secondo lo standard ISO 14064:2006, cominciando già dalla fase di costruzione fino al completamento dello smantellamento del sito. Inoltre, sono stati applicati strumenti di misurazione di *carbon credits*, per la quantificazione delle emissioni di CO₂ non prodotte rispetto ai livelli normalmente emessi dalle attività svolte, e meccanismi di compensazione di tali emissioni. A tal fine, i fornitori e i partner sono stati sottoposti ad una particolare selezione, dal metodo molto innovativo per le pubbliche amministrazioni, per ricercare e garantire alti standard di qualità e trasparenza lungo l'intera *supply chain*. Ciò è avvenuto, però, solo in relazione a 11 progetti ed, evidentemente, non agli "sponsor" o partecipanti commerciali, vista anche la controversa presenza di multinazionali del consumo quale CocaCola. Il risultato finale è stato l'accumulo di 279 mila *carbon credits* (ovvero 179 mila tonnellate di anidride carbonica). I progetti citati sono importanti se si considera che hanno impatti in altre nazioni: ad esempio, hanno contribuito alla lotta alla

deforestazione, alla tutela della biodiversità, alla riduzione dell'uso delle biomasse, grazie anche al potenziamento di impianti energetici rinnovabili.

Uno degli interventi più su larga scala, però, è stato il tentativo di coinvolgere tutti i partecipanti nel rispetto di linee guida *eco-friendly* rese note dal 2013, imperniata sulla riduzione dei consumi energetici e di materie prime e l'applicazione di processi *green* dalla costruzione allo smantellamento, più la richiesta di prevedere ed organizzare il riutilizzo (o almeno riciclo) del proprio padiglione al termine dell'evento. I partecipanti hanno potuto scegliere liberamente, per quanto possibile, i metodi migliori da applicare nel proprio caso; questo ha potuto dare stimolo allo spirito creativo di ogni Paese, quanto è bastato per poter raccogliere esempi più o meno replicabili di buone pratiche. Interessanti sono state le varie tecnologie innovative introdotte come metodo alternativo di raffrescamento ambientale, tra cui materiali specifici, diversi esempi di *green roofing* (utilizzo di piante insistenti in o su muri, tetti e coperture) o più tradizionali giardini, architetture "aperte" che creano ventilazione naturale, ma anche sistemi di ricircolo idrico e raccolta dell'acqua piovana unita a metodi di fitopurificazione della stessa.

Concentrandosi sul riutilizzo dei padiglioni, alcune considerazioni sono necessarie. Anzitutto, l'obbligo di prevedere la nuova vita delle costruzioni nel proprio paese o, tramite donazioni ad enti non profit, in nazioni terze, vuole stimolare la creazione di impatti socio-economici a livello internazionale. Sul piano ambientale, però, questo genera ulteriori grandi movimentazioni di materiali, che generano emissioni maggiori quanto più la nuova destinazione è distante da Milano; inoltre, critiche saranno la scelta ma anche l'eventuale impossibilità (legata all'accessibilità dei luoghi) di utilizzare metodi di trasporto più sostenibili. Infine, si sottolinea l'importanza di una buona pianificazione iniziale che renda le strutture adatte sia all'utilizzo durante l'Expo sia a quello post-evento: ad esempio, se per affrontare al meglio il clima estivo milanese ci si è concentrati su un design che permettesse la creazione di un clima più fresco, gli stessi accorgimenti non potranno essere replicati se il padiglione verrà trasferito come nuova sede museale in un paese nordico, dove l'ambiente da affrontare è opposto – anzi, sarà necessario prevedere interventi ulteriori di evoluzione della costruzione.

Altra interessante iniziativa collettiva degli organizzatori è stata la richiesta che tutti i partecipanti applicassero un processo di *Green Procurement*, al fine di perseguire operativamente la riduzione degli impatti ambientali ad ogni

livello della *supply chain* del proprio prodotto-esposizione, dall'allestimento dei padiglioni ai beni esposti e venduti (molti dei quali di tipo enogastronomico). Così facendo, si auspicava uno stimolo nella direzione della produzione e del consumo sostenibili. In particolare, la Figura 4.1 mostra quali benefici ambientali possano essere generati da simili iniziative e quali criteri fosse richiesto di applicare; per la formulazione di questi ultimi, il principale riferimento sono state delle indicazioni fornite dall'Unione Europea da applicarsi originariamente per il settore pubblico. A partire da questo framework e grazie a specifici training forniti dagli organizzatori, su ogni

Figura 4.1 • Criteri di Green Public Procurement dell'Unione Europea



Fonte: Fascetti Leon et al., 2016, p. 37.

partecipante gravava la responsabilità di elaborare il proprio ottimizzato e peculiare *supply system*.

Non potevano mancare, ovviamente, progetti di raccolta collettiva del cibo non consumato, che hanno consentito, così, di effettuare donazioni a 14 enti non profit che si occupassero della successiva redistribuzione tra i più bisognosi.

Infine, si vuole far notare una problematica fatta emergere nel rapporto, che però ha attinenza con tutti gli eventi a forte partecipazione internazionale (ed è stato rilevato anche dagli organizzatori del Tor des Géants, caso analizzato nel capitolo seguente), ossia la difficoltà di far rispettare corrette pratiche di riciclaggio. Nonostante l'impegno profuso nell'allestimento di infografiche, nell'ideazione di sistemi di comunicazione intuitivi e di immediata comprensione per tutti, nonché nell'organizzazione di iniziative formative-informative rivolte a coloro che avrebbero lavorato all'Expo, in alcuni casi sono state riscontrate difficoltà legate a diverse abitudini e culture diffuse nei paesi di provenienza. Ciò è riprova del fatto che per modificare davvero gli impatti ambientali delle attività umane, è necessario un profondo cambiamento culturale – oltre che una rivoluzione dei metodi di consumo e conseguente produzione (aspetto toccato dal *Green Procurement*).

RIFERIMENTI DEL CAPITOLO

LIBRI

Fascetti Leon, N., Iraldo, F., Melis, M., Merola, M., Pretner, G., Sieff, S., Zanchi, M. e Zavatta, G. (a c. di) (2016) *The Expo we learned. The legacy of a mega-event in a circular economy perspective*. Roma: Repubblica italiana: Ministero dell'ambiente, del paesaggio e del mare. Disponibile su: https://www.mite.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/impronta_ambientale/the_expo_we_learned_EN_web.pdf (consultato: 2 febbraio 2023).

LETTERATURA GRIGIA

Bramanti, A. e Tofani, E. (2017) *Il futuro di Milano passa da Expo: dalla legacy dell'evento al Polo di ricerca industriale*. Working paper 22/2017. Milano: Università Commerciale Luigi Bocconi: Centro di Economia Regionale, dei Trasporti e del Turismo (CERTeT). Disponibile su: https://www.green.unibocconi.eu/wps/wcm/connect/3e050ec5-da0c-4394-8e13-25b8e2f2cf4e/22-2017+AB_ET+Expo-Legacy.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m1GhBZV (consultato: 27 ottobre 2020).

Comitato di candidatura Expo 2015 (2007). Dossier di candidatura di Expo 2015 Milano.

Dell'Acqua, A., Morri, G. e Quaini, E. (2013) *L'indotto di Expo 2015. Un'analisi di impatto economico*. Progetto di ricerca per Camera di Commercio di Milano ed Expo 2015 S.p.A. Milano. Disponibile su: http://economia.assimpredilance.it/EXPO/Ricerca_indotto_expo_2015.pdf (consultato: 12 luglio 2020).

Dell'Acqua, A., Morri, G., Quaini, E. e Airoidi, A. (a c. di) (2016) *L'indotto di Expo 2015. Un'analisi di impatto economico al termine dell'evento*. Milano: SDA Bocconi School of Management. Disponibile su: <https://www.milomb.camcom.it/documents/10157/31020867/ricerca-indotto-expo.pdf> (consultato: 12 luglio 2020).

Expo 2015 S.p.A. (2010). Dossier di registrazione di Expo 2015 Milano.

Expo 2015 S.p.A. (2018) *Expo Milano 2015. Official Report. Italy's Challenge for an Innovative Universal Exposition*. Rapporto finale di Expo 2015 Milano.

The European House Ambrosetti e Arexpo S.p.A. (2017) *Impatto socio-economico dei primi insediamenti nel parco della scienza, del sapere e dell'innovazione*. Working paper 2. Milano. Disponibile su: https://www.ambrosetti.eu/wp-content/uploads/Arexpo_Report-2017-2.pdf (consultato: 11 novembre 2020).

SITOGRAFIA

Arexpo S.p.A. (s.d.) *MIND - Milano Innovation District* [sito ufficiale]. Disponibile su: <https://www.mindmilano.it/> (consultato: 2 luglio 2023).

Di Simine, D. (2015) "Dopo l'Expo c'è una città?", blog *ArcipelagoMilano*, 14 ottobre. Disponibile su: <https://www.arcipelagomilano.org/archives/40192> (consultato: 5 luglio 2021).

Capitolo 5

IL TOR DES GÉANTS

In questo capitolo verrà analizzata una competizione valdostana che, date le sue caratteristiche di unicità e la crescente partecipazione di atleti stranieri, si ritiene di poter considerare un grande evento su scala locale. Dopo una descrizione generale dell'evento e dei metodi utilizzati per la raccolta delle informazioni, si rifletterà sui suoi impatti ambientali, economici e sociali, tra punti di forza e criticità.

5.1 Un evento locale dal richiamo internazionale

Il Tor Des Géants (ufficialmente TOR330 - Tor des Géants)²⁴ è una competizione sportiva di trail running che si svolge annualmente in Valle d'Aosta, famosa nel mondo per essere la più lunga competizione di questo genere, storicamente la prima in territorio alpino, una delle più estreme, anche dal punto di vista dello sforzo psico-fisico cui sono sottoposti i corridori, la quale si snoda su un percorso ad anello sviluppato lungo una rete di sentieri veri e già tracciati, in quota elevata (sopra i 2000 metri in media) con grande dislivello (circa 2500 metri per l'anno 2023), da affrontare in un'unica tappa. La sua specificità è tanto forte da richiamare atleti da un numero sempre maggiore di regioni e circo 80 paesi stranieri. Inoltre, l'evento è molto coerente con la caratterizzazione tipica del territorio valdostano, dove le politiche di sviluppo e l'attrattività turistica sono molto legate alla fruizione di attività *outdoor*.

Per comprendere la strategia perseguita ed approfondire alcuni aspetti rilevanti in tema di sostenibilità e programmazione-gestione dell'evento dal punto di vista operativo, è stata fondamentale un'intervista effettuata direttamente con i rappresentanti di VDA Trailers SSDrl, società che si occupa

²⁴ Trattasi della competizione "originaria" nell'alveo dei progetti organizzati da VDA Trailers. Col tempo, in realtà, ad essa sono state affiancate altre competizioni (accomunate dalla radice "tor"), differenziate per lunghezza, dislivello affrontati, località attraversate, periodo di svolgimento. Nelle righe seguenti, però, con "il Tor" si identificherà in breve la prima.

dell'organizzazione del Tor sin dalla sua nascita – Alessandra Nicoletti (Presidente), Paolo Griselli (Vicepresidente) e Flavio Coffano (Communication Manager). A loro è stato chiesto, poi, di compilare un questionario per la raccolta di alcune informazioni-misurazioni, riportato nelle pagine seguenti come Allegato 1. Si tratta di un formulario appositamente rielaborato per un insieme di eventuali manifestazioni sportive, sulla base di quello proposto dal Centro di ricerche ASK descritto in precedenza. L'adattamento è stato realizzato in funzione del tipo di evento, che non è più un festival artistico-culturale, ma è comunque composto da una serie di edizioni come la maggior parte di essi ed è in ogni modo caratterizzato da tutte le specificità che accomunano i grandi eventi. Le macroaree di analisi sono state perlopiù mantenute, cercando di mantenere intatte le connessioni tra indicatori, benché quelli apparentemente meno rilevanti siano stati eliminati. Inoltre, è stata rispettata la struttura delle risposte: aperte, semiaperte, ma prevalentemente chiuse, con quantificazioni spesso suddivise in intervalli numerici.

5.1.1 Valori di sostenibilità ambientale: etica, strategia e cultura

La vision di VDA Trailers si fonda su un'etica sportiva che dà grande importanza alla tutela ambientale e alla valorizzazione del territorio e del paesaggio locale. È palese, infatti, che senza il territorio valdostano, le sue qualità e le sue unicità, questo evento non avrebbe modo di esistere e differenziarsi nel mondo e perderebbe quasi tutta la sua attrattività (v. indicatori 4, 5 e 27–29 nel questionario). Ciò, tuttavia, è messo almeno parzialmente in secondo piano in alcuni frangenti, poiché la priorità e cura principale degli organizzatori è la sicurezza dei corridori. Così, quindi, viene giustificata la movimentazione di elicotteri e auto per necessità di assistenza, controllo del percorso e soccorso, pur mantenendo tentativi di ottimizzazione di costi ed emissioni. Inoltre, gli organizzatori fanno il possibile per tentare di ottimizzare gli spostamenti dei volontari, stimolando la partecipazione attiva di residenti, per limitare le distane percorse, e tramite l'assegnazione diversificata di compiti (ad esempio concentrando temporalmente l'attività di non residenti, tra squadre di pulizia e commissari operativi per più giorni consecutivi). È indubbio, però, che spostamenti quotidiani e relative emissioni siano considerevoli: chi è impiegato nell'assistenza agli atleti lungo il percorso

deve restare lucido e per questo è garantito un ricambio ogni 20 km. VDA Trailers, comunque, sostiene che tutto sommato gli impatti ambientali negativi generati siano non eccessivi, visto che la loro distribuzione si diluisce su un'area molto ampia.

Ad ogni modo, gli interventi sul territorio in termini di costruzioni sono davvero minimi: si tratta di strutture mobili per l'allestimento dei punti di partenza e arrivo e di "Basi Vita" e altri punti di ristoro e controllo in cui accogliere i corridori durante la gara e registrare i loro progressi lungo il percorso, non troppe rispetto alla vastità dell'area coinvolta; pochi di questi punti di riferimento sono stati realizzati in strutture fisse preesistenti e non vi è necessità di realizzare ulteriori opere invasive.

Anzi, il successo del Tor ha incentivato la Regione autonoma Valle d'Aosta ad investire sulla rete sentieristica valdostana, che ora costituisce ancor di più un patrimonio collettivo. Importanti sono stati gli interventi di manutenzione straordinaria e ordinaria necessari alla percorribilità del tracciato della gara, ma anche quelli effettuati su vie di più comune fruizione, a volte abbandonate, ora divenute di maggior interesse per un più ampio numero di appassionati della montagna. Nel corso degli ultimi anni, dunque, vari percorsi sono stati rivitalizzati o potenziati in tutta la regione.

L'impegno assunto ogni anno dal Tor, invece, è quello di mantenere il contesto naturale integro e riportarlo alle sue condizioni pre-gara. VDA Trailers persegue questo obiettivo tramite il progetto EcoLoTor (promosso assieme alla cooperativa E.R.I.C.A.²⁵), il quale prevede l'integrazione degli elementi essenziali di seguito descritti (v. anche Cavallo *et al.*, 2019; Coffano, 2022).

- *Awareness*, ossia consapevolezza e conoscenza diffuse – per questo sono stati elaborati e distribuiti diversi materiali informativi e video tutorial volti a sensibilizzare gli atleti, i loro accompagnatori e lo staff riguardo alla necessità di sviluppare una cultura *green* e spiegare loro alcuni obblighi di base da rispettare. Ad esempio, nel "sacco

²⁵ La collaborazione con tale cooperativa in occasione di altre gare ha portato anche alla proficua sperimentazione della tecnologia TAG RFID per la geolocalizzazione, raccolta e riduzione di eventuali rifiuti abbandonati lungo il percorso (Cavallo *et al.*, 2019). Questa sembra essere un'iniziativa innovativa ed efficace, di cui si auspica l'implementazione anche in altri eventi.

gara” ricevuto da tutti i corridori è stato inserito anche un dépliant contenente l’elenco del materiale fornito dagli organizzatori e dei corretti metodi di smaltimento di ogni oggetto. Addirittura, è stato necessario incollare al di sopra dei bidoni per la raccolta differenziata i veri e propri oggetti che vi andavano inseriti, per evitare confusione. Simili iniziative sono state assunte, in realtà, in risposta alle difficoltà di applicare buone pratiche rinvenute a livello generale: gli organizzatori individuano la causa sia nella scarsa abitudine al riciclo e all’insufficiente cultura ecosostenibile diffuse nei paesi di provenienza di molti atleti sia nelle condizioni di gara particolarmente stressanti e stancanti.

- Massimizzazione della quota di energia proveniente da fonti rinnovabili rispetto al totale utilizzato – con particolare attenzione ai punti di ricarica per l’attrezzatura digitale dei corridori, quali cellulari e GPS obbligatori per la loro sicurezza.
- Accurata selezione delle forniture, volta a ridurre in principio la quantità complessiva di rifiuti prodotti, prediligendo oggetti in materiali riciclati, riciclabili, durevoli, ecosostenibili, certificati. Il tracciato stesso è segnalato con modalità *green*.
- Isole ecologiche in ogni “Base Vita” – ben evidenti e presidiate (con affissioni informative come già detto).
- “Eco-scope” costituite da gruppi di volontari a cui è affidata la raccolta di rifiuti abbandonati lungo il percorso dopo il passaggio degli atleti, ad integrazione del ripristino ambientale post-evento. Si noti, comunque, che l’abbandono di rifiuti è vietato da regolamento.
- Lotta allo spreco alimentare, con il tentativo di responsabilizzare i corridori per una migliore autogestione delle razioni di cibo prese.

Infine, si ricorda che il progetto EcoLoTor è nato per la volontà di proporre e testare un modello replicabile per rendere più *green* un vasto numero di eventi sportivi.

5.1.2 Economia del Tor e impatti su turismo e strutture ricettive di montagna

L'equilibrio economico, dal punto di vista dell'evento in sé, è il più difficile da mantenere. Da un lato, perché scelte strategiche quali utilizzare di materiali bio e garantire di alti standard di sicurezza sono legate direttamente o indirettamente a costi elevati. Dall'altro, perché più dell'80% delle entrate è costituita dalle quote di iscrizione dei partecipanti, che ammontano a 900 euro a persona per un massimo di 1100 partecipanti in base al più recente regolamento (VDA Trailers SSDrl, 2022), ma non si ha mai a priori certezza dell'importo totale così ricavato. Per il resto, il meno del 20% del budget totale si lega ai ricavi da sponsorizzazioni e minore del 5% è la quota composta da finanziamenti pubblici.

Gli organizzatori, in effetti, hanno evidenziato di aver ricevuto scarso sostegno pubblico sin dall'inizio, soprattutto a livello comunale. Questo è servito da stimolo per tentare di realizzare con le proprie forze eventi di successo, instaurando collaborazioni sia con enti pubblici (ad esempio l'AUSL per l'assistenza sanitari in campo) sia con privati, con il risultato di non essere troppo dipendenti dai primi.

Purtroppo, però, anche i rapporti con alcuni proprietari di rifugi pare stiano diventando più difficili, siccome questi ultimi, soprattutto quelli più facilmente raggiungibili e per questo frequentati, preferiscono dare priorità alla clientela piuttosto che ai trailer. Ciò è sconcertante, visto il contributo che il Tor pare aver dato alle simili strutture ricettive di montagna, con un numero di passaggi nei rifugi, da parte di turisti e valdostani, raddoppiato a seguito dell'affermarsi del trial – non solo nelle strutture toccate dal Tor – e il Rifugio Coda che è stato del tutto rivitalizzato fino a diventare il più famoso del tracciato. Inoltre, il crescente interesse per la frequentazione della montagna, anche a livelli amatoriali, stimolato da questa competizione, ha favorito la nascita di nuovi rifugi, nella zona di Donnas ad esempio.

Significativo è anche il fatto che il Tor abbia contribuito ad allungare la stagione turistica, per due motivi principali: si svolge in un periodo post-estivo, in cui il tasso di camere non occupate dalla domanda stagionale stimato è superiore all'80% (indicatore 18) e durante il quale l'équipe e gli accompagnatori dei corridori diventano clienti di diverse strutture ricettive e locali sparsi sul territorio (il Tor, infatti, fornisce vitto e alloggio solo per chi

competete); inoltre, richiama atleti intenti ad allenarsi e provare il percorso anche mesi prima della competizione. Tuttavia, nonostante l'alto potenziale turistico, evidenziato anche dal questionario (gruppo di indicatori 22-26), nessun ente ha ancora avviato una ricerca che possa validare queste affermazioni o le precedenti, né VDA Trailer né la Regione né associazioni di settore (motivo per cui non è stato possibile avere risposte per le domande 19 e 20). Forse in ragione delle difficoltà di misurazione di un simile indotto, le quali, però, non dovrebbero essere così limitanti per chi ne avesse i mezzi.

Un altro dato interessante da constatare è la raccolta di capitali dall'estero: pare che più del 95% del ricavato delle iscrizioni di atleti stranieri sia speso da VDA Trailers in Valle d'Aosta (per stipendi, acquisto di forniture ecc.). Più dell'80% del ricavato complessivo, infatti, viene così redistribuito sul territorio locale. Purtroppo, anche su questo punto non sono ancora state fatte vere e proprie analisi.

5.1.3 Stimoli sociali e per la ricerca scientifica

Oltre alla diffusione di una cultura ecologica, altro importante valore etico per i VDA Trailers è il rispetto per le persone. Anzitutto, per sé stessi, dovendo essere sinceri e consci dei propri limiti, necessità e possibilità. Quest'ultima parte è davvero vitale in una competizione di questo tipo, dove un gran peso è dato all'autogestione, al saper stabilire autonomamente come dosare le forze, quando sostare, se si è in grado di proseguire ecc., in relazione anche alle condizioni ambientali da affrontare.

L'attività di volontariato, inoltre, è di sicuro uno stimolo alla socialità e alla coesione attorno alla passione per questo sport. Anche per questo aspetto, però, sono poche le rilevazioni che permettano di approfondire riflessioni di valutazione di tale impatto: si sa che il numero di residenti è elevato sia tra lo staff sia tra i volontari, il che offre possibilità di creare una sorta di *community* legata al Tor.

Infine, fa piacere ricordare che VDA Trailers sostiene vari progetti di ricerca scientifica sia su temi ambientali quali l'inquinamento da microplastiche nei ghiacciai (contesto di competizione per un altro trail da loro organizzato) sia sugli effetti che le condizioni estreme causano sulla condizione psico-fisica e sulle capacità cognitive degli atleti. Ecco che il Tor diventa anche

un'opportunità come "laboratorio" per una miglior conoscenza dell'essere umano, la quale può essere risorsa utile in vari ambiti – sanitari, organizzativi ecc.

5.1.4 Considerazioni generali sul ruolo delle misurazioni

Nello studio di questo caso, fin da subito è stato chiaro come le misurazioni degli impatti del Tor non siano praticate in modo completo ed approfondito da VDA Trailers, benché qualche interesse possa esserci. Nel questionario, ad esempio, molte risposte non sono state date per mancanza di informazioni a riguardo, tale da rendere impossibile anche solo una stima.

Si ricordi, comunque, come evidenziato dai ricercatori del Centro di ricerche ASK (s.d.), che spesso lo stimolo ad effettuare misurazioni e monitoraggi delle performance è dato da enti pubblici, i quali pongono questi tra i requisiti necessari al finanziamento di progetti. Dunque, è logico constatare che in un'impresa come VDA Trailers, con un buon grado di autosufficienza e ormai scarse intenzioni di richiedere contributi pubblici, vi sia anche una scarsa propensione alle misurazioni.

RIFERIMENTI DEL CAPITOLO

ARTICOLI SCIENTIFICI

Cavallo, R., Rosio, E., Bosio, L., Pavan, A., Ardito, L. e Fenocchio, G. (2019) "La gestione sostenibile di grandi eventi sportivi", *Ingegneria dell'Ambiente*, 6(1), pp. 60-70. Disponibile su: <https://doi.org/10.32024/ida.v6i1.209>.

LETTERATURA GRIGIA

SDA Bocconi School of Management: Centro di ricerche ASK - Art, Science and Knowledge (s.d.) *Nuovi modelli progettuali per lo sviluppo territoriale basato sulla tutela e la valorizzazione di risorse culturali*. Studio accademico.

VARIE

VDA Trailers SSDrl (2022) "Regolamento TORX 2023". Disponibile su: <https://www.torxtrail.com/it/content/regolamento-torx-2023> (consultato: 6 giugno 2023).

SITOGRAFIA

Coffano, F. (2022) "La sostenibilità protagonista al Tor des Géants 2022", blog *ERICA* [sito aziendale], 9 settembre. Comunicato stampa. Disponibile su: <https://www.cooperica.it/la-sostenibilita-protagonista-anche-al-tor-des-geants-2022/> (consultato: 20 febbraio 2023).

Capitolo 6

AOSTÆ 2025 CITTÀ PLURALE

Similmente alle Esposizioni universali, vi sono altri eventi la cui realizzazione è sottoposta alla decisione di collegi appositi, che scelgono tra diversi progetti, proposti da enti pubblici, quale di essi sia il più meritevole. Un esempio sono quelli appartenenti alla categoria "Capitali della cultura", titoli che vengono assegnati annualmente a livello europeo e anche nazionale. Di recente, proprio il Comune di Aosta è stato promotore di una candidatura in tal senso, per la nomina a Capitale italiana della cultura 2025, coinvolgendo, in realtà, tutto il territorio valdostano con un cronoprogramma di attività strutturato quasi sull'intero arco dell'anno. Il progetto ha raggiunto la fase finale del processo di selezione, senza ottenere, purtroppo, la nomina conclusiva; tuttavia, il Comune ha dichiarato che quasi tutte le iniziative in esso contenute verranno ugualmente realizzate. Per questi motivi si ritiene interessante studiarlo in quanto grande evento locale degno di nota. Di conseguenza, il presente capitolo si concentrerà sulla descrizione degli obiettivi perseguiti con il bando e sullo studio del caso Aostæ 2025, andando ad interrogarsi sugli impatti che da esso potranno essere generati. Infine, verrà osservato il modello di valutazione e monitoraggio previsto dagli organizzatori.

6.1 Obiettivi per la Capitale italiana della cultura 2025

Gli obiettivi dell'iniziativa Capitale italiana della cultura per l'anno 2025²⁶ derivano dalla vision che valorizza la cultura in quanto fortemente impattante sul sistema socio-economico e sul benessere dei cittadini. Essi sono allineati col fine ultimo di stimolare le amministrazioni cittadine a sfruttare al meglio questo potenziale propulsivo e rigenerante, attivandole e guidando le loro capacità progettuali. Indirizzi importanti sono:

- la ricerca di sostenibilità;
- l'innovazione;
- la capacità di creare legami;
- efficacia per lo sviluppo del mercato culturale;
- coerenza con le politiche di valorizzazione territoriali e nazionali;
- cofinanziamento pubblico-privato;
- coprogettazione con vari stakeholders ad ogni livello del sistema;
- forme di monitoraggio delle performance;
- realizzazione di opere permanenti;
- capacità di implementare ancor più altri progetti già avviati (effetto "completamento").

²⁶ Il bando di selezione enuncia quali obiettivi specifici: «(a) il miglioramento dell'offerta culturale, la crescita dell'inclusione sociale e il superamento del *cultural divide*; (b) il rafforzamento della coesione e dell'inclusione sociali, nonché dello sviluppo della partecipazione pubblica; (c) il rafforzamento degli attrattori culturali per lo sviluppo di flussi turistici, anche in termini di destagionalizzazione delle presenze; (d) l'utilizzo delle nuove tecnologie, anche al fine del maggiore coinvolgimento delle giovani generazioni e del miglioramento dell'accessibilità; (e) la promozione dell'innovazione e dell'imprenditorialità nei settori culturali e creativi; (f) il conseguimento di risultati sostenibili nell'ambito dell'innovazione culturale; (g) il perseguimento degli obiettivi fissati dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile dell'ONU» (Repubblica italiana: Ministero della cultura, 2022, art. 2).

Sulla base di questi criteri viene effettuata la selezione delle candidature, al termine della quale la città vincitrice godrà di un finanziamento ministeriale per la realizzazione del suo progetto.

6.2 Il progetto candidato dal Comune di Aosta

Il Comune di Aosta ha candidato un progetto molto particolare che non si limita ad essere un palinsesto di eventi per la promozione della cultura e del patrimonio locali. Come si legge nel dossier di candidatura (Comune di Aosta, 2022), ricollegandosi all'anniversario dei 2050 anni dalla fondazione della città, gli organizzatori hanno previsto di festeggiare assieme a popolazione e turisti con attività distribuite sull'intero territorio regionale e da gennaio a dicembre. Le iniziative proposte, però, non sono solo eventi nella loro accezione più tradizionale, poiché nel programma rientrano anche interventi come la riqualificazione di quartieri popolari e l'efficientamento energetico di istituti scolastici. In generale, le iniziative sono raggruppate nei seguenti ambiti tematici:

1. "patrimonio plurale", dove alle tradizioni viene data nuova vita di innovazione e l'interesse dei giovani per esso viene stimolato anche tramite l'utilizzo di tecnologie digitali;
2. "innovazione plurale", che si concentra sul dare stimolo all'imprenditorialità, sulla commistione arte-scienza e sulla cultura come strumento di rigenerazione di luoghi;
3. "paesaggio plurale", che prevede sperimentazioni di turismo sostenibile, sostiene la tutela di zone più fragili riducendo la pressione delle attività umane e tenta di ricollegare la vallata centrale con quelle laterali e più in quota;
4. "accesso plurale", dove si vuole implementare l'inclusione sociale con il tramite di arte e sport, che permettono di valorizzare l'individuo facendone esprimere le personali specificità.

5. “comunità plurale”, che vuole stimolare la cooperazione facendo mettere pratica sistemi concreti, l’apprendimento informale e arricchenti scambi interpersonali di competenze ed esperienze.

Anche in questo caso, come nel precedente, le informazioni necessarie per l’analisi sono state raccolte tramite un’intervista diretta agli organizzatori – in particolare il Sindaco, Gianni Nuti, e l’Assessore all’istruzione, alla cultura e alle politiche sociali, Samuele Tedesco – e un questionario²⁷, questa volta nella versione originaria elaborata dal Centro di ricerche ASK (v. Allegato 2), trattandosi di una manifestazione vicina alla definizione di festival culturale data dai ricercatori. Sono stati affiancati, poi, il dossier di candidatura (Comune di Aosta, 2022) e la presentazione svolta in occasione dell’ultima audizione delle città finaliste (Nuti, 2023).

6.3 La sostenibilità di Aostæ 2025 è un obiettivo o una conseguenza?

Nel corso dello studio del caso, una domanda ricorrente è stata quale fosse davvero il ruolo della sostenibilità per Aostæ 2025. Il principio contraddittorio è stata la coesistenza di queste evidenze: il bando per l’elezione della Capitale pone come obiettivo il perseguimento dei *Sustainable Development Goals* dell’ONU; ciononostante, gli organizzatori hanno dichiarato in sede di intervista che il tema della sostenibilità (nel senso più completo) non si è posto con insistenza durante la programmazione delle iniziative, siccome il Comune ha dato molto più peso alle necessità di sviluppare integrazione e collaborazione sociale e, in secondo piano, alla ricerca di fattibilità economica; eppure, dalla lettura del dossier è emerso che la sostenibilità del progetto è molto rilevante, sia per la realizzazione di alcune attività sia per gli impatti voluti.

²⁷ Si noti che ad alcune domande del questionario non è stato possibile dare una risposta o scegliere una sola delle opzioni fornite, a causa delle peculiarità dell’evento riassumibili in: grande quantità e varietà di attività-eventi e conseguente presenza di un target complessivo di pubblico molto diversificato.

Relativamente a quest'ultimo punto, a fini esemplificativi, si osservino alcuni valori della candidatura (Comune di Aosta, 2022, p. 13):

Aosta si candida perché [...] investe sulla cultura come leva che rimette in moto economia e aspettative di vita delle persone, [...] crede nell'ecologia come forma di relazione, convivenza tra specie viventi, biodiversità da abitare e custodire.

Nei paragrafi seguenti, invece, si potranno apprezzare alcuni elementi critici più concreti in relazione alla sostenibilità dell'evento.

6.3.1 Priorità agli impatti sociali e culturali

La maggior parte delle iniziative raccolte nel programma Aostæ 2025 si ricollegano direttamente ad obiettivi di impatto sociale e/o culturale. Ad esempio, la riqualificazione urbana, in particolare dei quartieri Cogne e Dora, di cui da tempo si è parlato senza ancora dar vita a soluzioni su larga scala, parte dalla volontà di migliorare la qualità di vita dei residenti, di saldare un tessuto sociale diversificato sulla base di molte variabili. Investire sull'educazione civica diffusa tra i giovani insegna alle nuove generazioni di cosa bisogna prendersi cura, adesso e in futuro. La riscoperta della storia e delle radici della popolazione, caratterizzata dall'incontro di molte culture che sono andate stratificandosi nel tempo, vuole favorire senso di appartenenza e aggregazione, in un contesto dove la diversità sia vista come patrimonio comune della popolazione. Gli interventi sui luoghi per favorire l'accessibilità fisica, sono affiancati e tradotti anche in altri contesti come utilizzo di linguaggi diversi e di diverso tipo, per favorire la fruizione-accessibilità da parte di persone con deficit sensoriali o con diverse sensibilità (nonché con diverse capacità di spesa), rafforzando l'inclusione. Mostrare e potenziare le bellezze della città, ovvero il suo patrimonio culturale, artistico e sociale, sono modo di rendere la città apprezzata sia da chi è nato ad Aosta sia da chi ci è arrivato sia da chi verrà dopo.

Già grazie alla fase di progettazione, comunque, pare siano stati raggiunti dei traguardi, quali soddisfare la necessità di unire soggetti culturali e far riscoprire la città con uno sguardo nuovo. Infatti, sono stati portati avanti un lavoro di squadra e un confronto con diversi soggetti attivi in ambito culturale (amministrazioni, imprese, artisti, enti del terzo settore, scuole...) che hanno permesso l'ideazione condivisa del progetto – come il coinvolgimento degli

stakeholders richiesto dallo standard ISO 20121:2012. Questo ha costituito in partenza l'apprendimento di una capacità progettuale che non si vuole lasciar andare persa, un modello di collaborazione da valorizzare e implementare in molte altre occasioni. Inoltre, pare che le iniziative intraprese in fase di progettazione e promozione della candidatura, il raggiungimento della fase finale di selezione e l'interesse mediatico suscitati abbiano permesso ad Aosta di emergere positivamente nel panorama nazionale, dandole finalmente un'identità, e alla popolazione locale di rafforzare il senso di orgoglio per la propria città.

Le buone possibilità di valorizzazione del territorio sono evidenti anche dall'analisi degli indicatori da 42 a 48 del questionario (insieme anche agli indicatori 4 e 5). Qui si denota un alto grado di partecipazione di professionalità e gruppi locali, a vantaggio anche della sostenibilità economica riflessa sul territorio e dell'integrazione degli eventi con la realtà e il patrimonio locali. I volontari non sono molti, ma soprattutto residenti, e il grado di partecipazione intergenerazionale non è dei più elevati: questo aiuterebbe a consolidare l'auspicato sviluppo di coesione sociale concentrandosi su uno strato di popolazione appartenente alla comunità locale, probabilmente giovane. Bisogna ricordare, però, che il numero di volontari impegnati in uno stesso evento potrebbe non essere così elevato, visto il gran numero di eventi in programma e la loro ampia distribuzione temporale. Di conseguenza, gli impatti sociali relativi al volontariato potrebbero non essere particolarmente forti.

Ragionando, poi, su impatti diretti che si potrebbero dire più concreti e quotidiani, si può osservare come la struttura del progetto preveda attività non troppo concentrate, in termini di tempi e spazi, la movimentazione giornaliera di pubblico prevista non è particolarmente elevata e le dimensioni delle location sono adeguate ad essa, con conseguente basso rischio di sovraffollamento (v. indicatori 6-11 e 37). Ciò comporta che il progetto nel suo complesso non dovrebbe disturbare le consuetudini dei residenti, come è bene che sia vista la durata annuale della manifestazione.

Infine, si noti che, riflettendo sulle difficoltà che si presumono di riscontrare durante la realizzazione del progetto, gli organizzatori ritengono fortemente probabile l'insorgere di resistenze e conflitti in tema di inclusione sociale. Nella visione degli organizzatori, la soluzione da attuare è il confronto volto alla ricerca di soluzioni negoziali giuste.

6.3.2 *L'economia del progetto e l'economia locale*

Per quanto riguarda il budget del progetto, gli organizzatori fanno notare anzitutto che la copertura delle spese è del tutto assicurata da stanziamenti di bilancio del Comune, cui si associano altri finanziamenti da enti pubblici e privati, tra cui fondazioni, concordati già durante la fase di progettazione; inoltre, sono previste alcune iniziative di *fundraising*. Questo consentirà la realizzazione del progetto anche a seguito della mancata elezione quale Capitale italiana della Cultura.

In particolare, la quota di fondi pubblici necessari dichiarata in fase di candidatura era abbastanza elevata (72% circa del budget totale) e la quota di contribuzione per singolo ente pubblico era considerevole (fino al 29% circa del totale) (cfr. indicatori 21 e 22). Se normalmente simili risultati potrebbero non essere incoraggianti, siccome è preferibile un buon grado di cofinanziamento dal settore privato per non rendere eccessiva la dipendenza da quello pubblico, in questo caso sono apprezzabili, poiché si tratta pur sempre di una manifestazione organizzata e voluta da un'amministrazione locale. È positivo, dunque, aver trovato altre fonti di finanziamento, soprattutto tenuto conto che in questa regione è radicata e diffusa una mentalità poco abituata al contributo dei privati nelle attività istituzionali e imprenditoriali.

Si rileva anche che gli eventi sono tutti o quasi ad ingresso gratuito. Questa scelta, ovviamente, sancisce la fondamentale necessità di finanziamenti da enti. D'altro canto però, rende l'offerta più accessibile per ogni tipo di pubblico, con possibilità di aumentare il coinvolgimento della popolazione e, di conseguenza, amplificare o rafforzare alcuni impatti sociali.

Per quanto riguarda il pubblico, si stima che gli eventi di Aostæ 2025 richiamino molti turisti, con percentuali relativamente alte di stranieri, rendendo così rilevante la possibilità di realizzare maggiori ricavi nel sistema economico locale e rafforzare l'immagine e il prestigio della città a livello nazionale e internazionale, con effetti positivi sul medio-lungo termine (v. Indicatori 19 e 20). Inoltre, le possibilità di impatto positivo sul settore turistico sono molto incoraggianti: sono medio-alti sia il numero di turisti che parteciperebbero alle attività rispetto al totale in zona sia il numero di quelli venuti appositamente per parteciparvi rispetto al totale richiamato (v. indicatori 35 e 36); inoltre trattandosi di una regione e di una città ad alta

vocazione turistica, dovrebbe essere più facile cogliere le suddette opportunità.

Purtroppo, il coinvolgimento di periodi sia di alta e sia di bassa stagione, rende vane le misurazioni riguardo alla disponibilità di strutture per i turisti, quando si tenta di valutare il progetto nel suo complesso (indicatori 24 e 25). In questo caso, sarebbe meglio predisporre una differenziazione anche in base alla stagionalità.

Altro elemento da considerare solitamente è il contesto di concorrenza con altri eventi, soprattutto in ottica di periodica realizzazione di diverse edizioni (indicatori 54 e 55). Nel caso specifico, la concorrenza è nettamente ridotta, poiché, di fatto, molte attività raccolte in Aostæ 2025 sono edizioni annuali di eventi già radicati sul panorama culturale regionale tutto, le quali sono state direttamente inglobate nel progetto, a volte con una veste rinnovata per l'occasione (grazie anche alla collaborazione di più enti organizzatori). Inoltre, non è nemmeno necessario che ci sia un buon grado di concorrenza a stimolo del miglioramento e della crescita dell'evento in esame per le annualità successive, poiché si tratta di una manifestazione che, nel suo complesso, avrà una sola edizione.

Infine, gli organizzatori dichiarano di non prevedere particolari criticità legate all'economia dell'evento, siccome le spese sono limitate in rapporto alla piccola dimensione della città e i finanziamenti sono già stati fissati.

6.3.3 L'impatto ambientale "pianificabile"

In Aostæ 2025, iniziative che si pongono come obiettivo la tutela ambientale o il miglioramento del contesto in cui si sviluppa la vita sono presenti, seppur limitate, come quelle a sostegno del turismo *green*, della relativa valorizzazione di luoghi remoti e bellezze naturali e della destagionalizzazione dei flussi turistici per mitigarne la pressione sull'ecosistema, oltre a eventi che trattano il tema dell'ecologia. Più spesso il rispetto dell'ambiente sembra essere una conseguenza favorevole delle azioni intraprese, anziché parte della strategia. Ad esempio: il grande tasso di utilizzo del digitale come mezzo di fruizione della cultura e di espressione dell'arte è ritenuto un segno positivo di riduzione degli impatti ambientali, quali consumo di materie prime e realizzazione di opere invasive; oppure, in

relazione agli interventi di restauro programmati, si dichiara che i materiali utilizzati sono di norma poco inquinanti.

Certo è che nel momento in cui le singole attività dovranno essere organizzate nel dettaglio, ragionando in termini anche operativi, il tema della loro gestione ambientale si porrà. A quel punto, dunque, ci sarà la possibilità di scandire meglio quali azioni introdurre per minimizzare gli impatti o compensarli, dalla selezione di forniture ecologiche alla gestione dei rifiuti, dalla lotta agli sprechi alle modalità di movimentazione di staff e volontari.

Osservando il questionario, comunque, dall'incrocio dei dati su movimentazione di pubblico, auto, mezzi pubblici e distanze da percorrere (v. indicatori 7, 8, 27-31), si può presumere che gli spostamenti del pubblico dovranno avvenire soprattutto con mezzi condivisi, favorendo il contenimento dell'impatto ambientale.

6.3.4 Previsione di un sistema di monitoraggio

Il progetto prevede un sistema di valutazione delle performance e monitoraggio di tipo multivariato, basato su un set di KPIs (indicatori chiave di prestazioni) la cui analisi periodica e costante, in forma di report, consentirà con massima trasparenza di rilevare eventuali problematiche e correggere opportunamente quanto pianificato per raggiungere gli obiettivi strategici prefissati. Il sistema, elaborato in collaborazione con l'Università della Valle d'Aosta, è suddiviso nelle cinque aree tematiche di Aostæ 2025 (v. p. 117), a ognuna delle quali sono associati obiettivi, indicatori di performance – con un evidente richiamo a modelli di tipo *balanced scorecard* – e collegamenti diretti con i *Sustainable Development Goals* dell'ONU; a ciò si affiancano, poi, alcuni indicatori trasversali che aiutano a valutare l'evento da una prospettiva più generale.

Anche nel modello di valutazione adottato, dunque, la ricerca di sostenibilità del progetto trova la sua espressione, risultando integrata nella strategia perseguita, oltre che monitorata.

RIFERIMENTI DEL CAPITOLO

LETTERATURA GRIGIA

Comune di Aosta (2022) *Aostæ 2025 Città plurale. Candidata Capitale italiana della cultura 2025*. Dossier di candidatura a Capitale italiana della cultura 2025.

SDA Bocconi School of Management: Centro di ricerche ASK - Art, Science and Knowledge (s.d.) *Nuovi modelli progettuali per lo sviluppo territoriale basato sulla tutela e la valorizzazione di risorse culturali*. Studio accademico.

VARIE

Nuti, G. (2023) "Aostæ 2025 Città plurale. Capitale italiana della cultura 2025" [presentazione di candidatura finalista a Capitale italiana della cultura]. *Capitale della Cultura. Le audizioni 2025*, Roma: Repubblica italiana: Ministero della cultura, 27 marzo, 1:24:00–1:53:00. Disponibile su: <https://www.youtube.com/watch?v=bZuPcIKI8Zs#t=1h24m24s> (consultato: 1 aprile 2023).

Repubblica italiana: Ministero della cultura (2022) *Decreto del Segretario generale del Ministero della cultura n. 318/2022, «Bando per il conferimento del titolo di "Capitale italiana della cultura" per l'anno 2025»*. Disponibile su: https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/388a5474724a15af0ace7a40ab3301de/SG/DSG_n.318_del_28.04.2022_-_Bando_Capitale_italiana_cultura_2025.pdf (consultato: 22 febbraio 2023).

CONCLUSIONI

Dall'analisi della letteratura e dei casi è stata confermata l'idea che la sostenibilità sia un tema sempre più importante, per gli eventi, soprattutto se grandi, e che siano necessarie certezze e oggettività nella valutazione del grado di sostenibilità di un evento.

In altre parole, non è sufficiente dichiarare aleatoriamente di rispettare i *Sustainable Development Goals* dell'ONU, o altri criteri di sostenibilità, senza darne prove concrete.

Le certificazioni potrebbero venire in aiuto in tal senso: potrebbero essere un mezzo per stabilire in modo oggettivo, ricercare e promuovere la sostenibilità di un evento.

A questo, però, andrebbero anche associati dei *benchmark* quantitativi, oltre che dei livelli minimi di risultato/impatto, che fungano da confine tra cosa è sostenibile e cosa no.

Ad oggi, la letteratura in materia non fornisce un simile tipo di valori: bisognerebbe avere a disposizione su scala internazionale una grande serie di studi e misurazioni su casi reali per poter effettuare confronti tra eventi più o meno simili e, finalmente, definire intervalli di normalità e valori-soglia.

Di conseguenza, non è ancora possibile affermare con certezza che un dato evento sia sostenibile o no. Ancora più difficile, quando si tratta di un grande evento, che amplifica la portata di ogni impatto e moltiplica i frangenti critici cui porre attenzione.

È fondamentale anche un maggior interesse all'analisi delle performance sostenibili da parte degli organizzatori stessi, i quali dovrebbero nel tempo abituarsi a essere mossi da una sincera cura per gli impatti economici, sociali, ambientali (e culturali) generati dalle proprie attività, invece che motivati esclusivamente dal rispetto delle prescrizioni imposte da pubbliche amministrazioni o anche sponsor privati, in sede di concessione di finanziamenti, senza le quali a oggi pressoché nessuna misurazione di impatto verrebbe eseguita (come nel caso del Tor des Géants).

È quindi evidente la necessità di "cambiare rotta": non solo misurare, ma anche perseguire e gestire la sostenibilità, anche a lungo termine, facendola diventare parte integrante della strategia che muove un evento così come

un'impresa. Lo standard ISO 20121:2012, infatti, propone proprio un sistema di gestione sostenibile che lega a doppio filo strategia, azioni operative e sostenibilità.

Detto ciò, se si vuole implementare una strategia, non ci si deve limitare alla valutazione *ex-post* dei risultati ottenuti, perché non consente di gestire le performance. È necessario, infatti, disporre dei modelli di valutazione già prima dell'inizio dell'evento e magari cominciare ad applicarli anche durante fase *ex ante* di allestimento, così che siano stabiliti, chiari e condivisi fin da subito sia gli obiettivi strategici sia gli indicatori utilizzati sia i target di *output* e *outcome* da dover raggiungere. L'individuazione dei target, tra l'altro, sarebbe molto più facile ed efficace se si avessero a disposizione dei *benchmark* di riferimento. La valutazione, poi, andrà fatta soprattutto *in itinere*, durante lo svolgimento dell'evento: così sarà possibile correggere i propri piani d'azione, ove necessario, per influire sui risultati futuri e anche sugli impatti generati. Non a caso i bandi di finanziamento pubblicati da amministrazioni e fondazioni richiedono di predisporre *ex-ante* gli strumenti di monitoraggio e di utilizzarli per riportare periodicamente i progressi dei progetti in corso e, una volta conclusi, i loro risultati.

I modelli a disposizione, però, quelli più robusti, coerenti e completi, sono ancora insufficienti. O meglio, non vi è ancora un'opinione condivisa la quale individui un numero ristretto di strumenti che sia meglio utilizzare per la valutazione di sostenibilità degli eventi. Sarebbe auspicabile che gli studiosi si concentrassero maggiormente su questi temi, per giungere a criteri, sistemi, indicatori, scale di punteggi, valori standard, ben condivisi e consolidati, attraverso sistematiche applicazioni, comparazioni, affinamenti, e conseguenti effetti sui successivi meccanismi e le conseguenti strategie.

Sulla scia di quanto suggerito da Sacco e richiamando i requisiti dello standard ISO 20121:2012, nonostante le critiche mosse da alcuni autori, un modello di *balanced scorecard* sembra essere uno strumento in grado di adeguarsi in modo appropriato alla valutazione degli impatti di (grandi) eventi, soprattutto in tema di sostenibilità, dato che:

- è necessario coinvolgere più variabili e diversi ambiti di impatto che comprendano anzitutto quello sociale ed economico, a cui è possibile aggiungere una prospettiva data dal coinvolgimento per la sostenibilità ambientale;

- è necessario uno strumento di valutazione per dimostrare e comunicare evidenze, grazie a misure e indicatori;
- lo strumento utilizzato deve supportare la gestione strategica e per questo il punto di partenza deve essere l'individuazione di problematiche rilevanti, obiettivi strategici e vision di fondo;
- per valutare e gestire al meglio la sostenibilità, il modello deve rendere possibile la ricerca di un equilibrio tra diversi impatti – positivi e negativi, ma anche attinenti a diversi ambiti e collegati a un set di indicatori multidisciplinare;
- lo strumento dovrebbe essere relativamente flessibile per adeguarsi a diversi contesti (settore, tipologia di impresa-evento considerata, dimensione dell'area su cui si generano impatti, necessità dei vari *stakeholders* ecc.) e a diverse strategie;
- serve uno strumento dinamico in grado di costruire in modo generalizzato una mentalità ed un comportamento in linea con la visione e la strategia di fondo e di incentivare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Inoltre, visti sia le riflessioni fatte sulle diverse visioni del ruolo della cultura, e derivanti modellizzazioni, sia i vari adattamenti di *sustainable balanced scorecard* proposti, la struttura da prediligere è quella basata sui tre pilastri della sostenibilità originari (economico, sociale, ambientale), ove la cultura rientra nell'alveo del sociale senza esimersi da connessioni con gli altri ambiti.

Questo vale almeno nel campo degli eventi culturali, poiché la BSC richiede omogeneità tra le prospettive considerate e, se la cultura è già il settore di applicazione dello strumento analitico, ovvero l'oggetto di analisi, potrebbe essere preferibile che non diventasse anche una prospettiva (come fosse un soggetto da cui parte l'osservazione). Questa, almeno è l'opinione di alcuni; gli studiosi, infatti non sono ancora giunti ad una prescrizione condivisa.

Impostare la cultura come quarto pilastro, infatti, non ne impedisce il collegamento con gli altri pilastri e, anzi, tende a dare più peso agli impatti generati in e, conseguentemente, da quest'ambito.

La scelta di una metodologia piuttosto che un'altra dipende, di fatto, dalla vision di fondo che viene adottata e dalle necessità per cui si effettua la

valutazione di un evento (cfr. capoverso seguente). Quindi, finché non si assumerà almeno una vision comune, la questione resterà ancora aperta.

Il sistema di valutazione e monitoraggio proposto per il progetto Aosta 2025 sembra essere abbastanza in grado di rispondere alle proposte e necessità sopraelencate, soprattutto se utilizzato con costanza e continuità. Manca, però, la struttura tripartita consigliata, in ragione anche del fatto che, nel caso specifico, la predisposizione di base non è esclusivamente un'analisi di sostenibilità ma un'analisi delle performance in senso più generale.

In più, benché si tratti di una candidatura a Capitale della cultura, una delle aree tematiche su cui si basa il modello è incentrata sulla valorizzazione del patrimonio culturale locale: questo elemento fa sorgere dei dubbi e curiosità in relazione a quanto esposto in precedenza. Sarebbe interessante svolgere uno studio post-evento, per verificare il funzionamento di questo sistema ed evidenziare eventuali criticità, nel tentativo di capire quanto sia opportuno considerare la cultura anche come criterio di analisi, quando essa è già oggetto di studio. Dopodiché, si potrebbero suggerire eventuali correzioni e valutare la replicabilità del modello, per poterlo applicare durante la valutazione di una più ampia gamma di eventi (fattore che aumenta il valore scientifico degli strumenti di analisi).

Per quanto riguarda, invece, gli indicatori da inserire nello strumento prescelto, essi dovranno essere principalmente di tipo quantitativo, o comunque capaci di portare a rilevazioni quantificate, coerenti con gli obiettivi e derivanti da diverse discipline (economia, scienze ambientali, medicina, psicologia, sociologia...).

Inoltre, sarebbe bene assicurarsi che un congruo numero di essi sia ricollegabile ad impatti di lungo termine, siccome sono questi ultimi la preoccupazione principale della gestione della sostenibilità.

In caso di eventi culturali, si potrebbe tentare di utilizzare almeno in parte i *Culture|2030 Indicators* raccolti dalla United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO, 2019) a dimostrazione di quanto la cultura sia impattante in ambito di sostenibilità, con un'elaborazione basata su casi ed evidenze.

Nel relativo paper, l'UNESCO ha raggruppato gli SDGs in quattro dimensioni tematiche: ambiente e resilienza; prosperità e sostentamento; conoscenze e competenze; inclusione e partecipazione. Per ogni dimensione, sono state individuate le azioni-target degli SDGs su cui la cultura può avere

un impatto, in modo diretto, indiretto o trasversale. Ad ognuna di queste, poi, sono stati associati uno o più indicatori che permettessero di dare una traduzione numerica degli effetti della cultura e delle attività realizzate in tale settore.

Il fatto che più indicatori vengano associati ad un solo impatto, mostra la quanto quest'ultimo sia complesso e quando sia inevitabile l'interazione tra fattori diversi. Per studiare appieno un singolo impatto e coglierne tutte le sfaccettature, dunque, potrebbe essere necessario dapprima scomporlo con più misurazioni e poi ricostituirne l'integrità combinando i dati appena rilevati.

Un'altra tattica che dovrebbe essere utile per garantire un maggior grado di sostenibilità nel settore degli eventi è fare apposite valutazioni *ex-ante* in contesti di selezione di progetti-evento, per poi andare a realizzare solo quelli più meritevoli.

Questo è il compito, ad esempio, del questionario del Centro di ricerche ASK e della sua griglia di indicatori.

Purtroppo, però, è palese che ci siano anche casi in cui diversi interessi vanno a mischiarsi durante un processo di selezione di candidature di eventi, andando ad alterare anche il buon funzionamento di eventuali indicatori.

Ciò potrebbe avvenire con molta probabilità in relazione a manifestazioni come le Expo, dove i legami internazionali e diplomatici giocano un forte ruolo, tanto da mettere a rischio la possibilità di effettuare la scelta ottima per la collettività, nel suo senso più ampio di popolazione mondiale presente e futura.

Anche senza malizia, comunque, bisogna considerare i limiti di strumenti come i questionari sottoposti agli organizzatori di un evento.

In tali circostanze, infatti, è pressoché inevitabile che alcune (o molte) rilevazioni siano influenzate da un punto di vista soggettivo, soprattutto dal momento in cui è possibile rispondere con stime anziché dati certi.

Anche in questo caso, dunque, servirebbero degli standard di riferimento, come delle linee guida per la corretta compilazione.

In realtà, simili considerazioni di soggettività si possono fare anche in merito a molte altre valutazioni *ex ante* riguardanti gli impatti sociali di un evento, comprese quelle elaborate in contesto accademico-professionale.

Pure sul fronte dell'ambito economico, comunque, possono sorgere critiche riguardo ai modelli utilizzati. Ad esempio, in relazione ai principali studi preliminari di impatto di Expo 2015 Milano, si può citare un elaborato molto

critico (Massiani, 2018) che descrive i modelli utilizzati come poco accurati, tendenti a sovrastimare i benefici e sottostimare i costi della manifestazione, a causa dell'utilizzo di un modello input-output che, tra l'altro, non va affatto a considerare l'effetto sostituzione della domanda.

Guardando il caso di Expo 2015 Milano da un diverso punto di vista, però, si può piacevolmente constatare come sia stato predisposto un ben elaborato sistema di gestione della sostenibilità ambientale, con una strategia declinata in molti obiettivi, il coinvolgimento attivo di tutti i partecipanti, l'applicazione di criteri di sostenibilità lungo tutta la supply chain e su una buona parte del ciclo di vita dell'evento, il monitoraggio delle performance anche *in itinere*. Inoltre, il sistema sembra godere di un buon grado di replicabilità, che lo rende applicabile a molti altri eventi, anche in altri contesti. Questa può dirsi un'interessante *legacy* organizzativa-gestionale lasciata dall'evento.

In generale, risulta fondamentale sviluppare, diffondere e consolidare una mentalità in cui siano forti l'attenzione e l'interesse per la sostenibilità in ogni aspetto dell'attività umana, così che diventi abituale e prioritario effettuare valutazioni di sostenibilità su ogni attività economica e progetto, senza bisogno di imposizioni da altri soggetti.

A quel punto, sarà essenziale disporre di strumenti dinamici utili a definire, misurare e gestire la sostenibilità, addentrandosi anche negli ambiti più difficili da misurare (servizi alle persone, cultura, sanità ecc.) e in ogni contesto, incluso il settore degli eventi. Ecco perché, sin d'ora, bisogna affinare e potenziare modelli e strumenti che rispondano a queste necessità.

RIFERIMENTI ULTERIORI

LIBRI

Massiani, J. (2018) I promessi soldi. L'impatto economico dei mega eventi in Italia: da Torino 2006 a Milano 2015. 1^a ed. Venezia: Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing (Studi e ricerche, 6). Disponibile su: <https://doi.org/10.30687/978-88-6969-143-0>.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) (2019) Culture|2030 Indicators: Thematic Indicators for Culture in the 2023 Agenda. Paris: UNESCO. Disponibile su: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562> (consultato: 24 maggio 2023).

Allegato 1

RISULTATI DEL QUESTIONARIO PER IL TOR DES GÉANTS

Informazioni generali	<p>1. Indicare il genere di evento <u>Evento sportivo internazionale</u></p> <p>2. Indicare la caratteristica principale dell'evento (cosa lo rende unico/speciale tra gli altri eventi dello stesso genere) <u>Gara di trail running di 200 miglia</u></p> <p>3. Indicare il ciclo di vita dell'evento</p> <p><input type="checkbox"/> Crescita stabilmente negativa (meno del -15%): festival in declino</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Crescita nulla (tra -15% e +20%): festival affermato</p> <p><input type="checkbox"/> Crescita stabilmente positiva (più del +20%): festival in sviluppo</p>
Identità territoriale e coerenza tematica	<p>4. Presenza di elementi di forte positiva e condivisa caratterizzazione del territorio</p> <p><input type="checkbox"/> Nessuna</p> <p><input type="checkbox"/> Tradizione sportiva</p> <p><input type="checkbox"/> Ambientale</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Attività sportiva attrattiva per i turisti</p> <p>5. Coerenza del tema dell'evento con la caratterizzazione del territorio</p> <p><input type="checkbox"/> Nessuna</p> <p><input type="checkbox"/> Parziale o solo astratta</p> <p><input type="checkbox"/> Discreta con possibilità di collegamenti tematici</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Alta ed evidente</p>
Spazi, volumi e tempi	<p>6. Mobilitazione giornaliera di persone coinvolte (spettatori, staff, volontari e soccorritori, sportivi partecipanti)</p> <p><input type="checkbox"/> Meno di 1.500</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Tra 1.500 e 5.000</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 10.000 e 30.000</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 30.000 e 80.000</p> <p><input type="checkbox"/> Più di 80.000</p> <p>7. Numero di location</p> <p><input type="checkbox"/> 1 o 2</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 10 e 20</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 20 e 30</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Più di 30</p>

	<p>8. Durata della fase organizzativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Meno di 3 mesi <input type="checkbox"/> Tra 3 e 6 mesi <input type="checkbox"/> Tra 6 e 9 mesi <input type="checkbox"/> Tra 9 e 12 mesi <input checked="" type="checkbox"/> Più di 1 anno
Prezzo, spesa e pubblico	<p>9. Fascia di età/tipologia del target di persone coinvolte (spettatori, staff, volontari e soccorritori, sportivi partecipanti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Bambini <input type="checkbox"/> Giovani <input type="checkbox"/> Studenti <input checked="" type="checkbox"/> Adulti <input type="checkbox"/> Operatori del settore <p>10. Ammontare medio delle singole quote di iscrizione degli sportivi</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gratis <input type="checkbox"/> Meno di 50€ <input type="checkbox"/> Tra 50€ e 100€ <input checked="" type="checkbox"/> Più di 100€ <p>11. Quote di iscrizione su budget totale</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Meno del 5% <input type="checkbox"/> Tra 5% e 20% <input type="checkbox"/> Tra 20% e 50% <input type="checkbox"/> Tra 50% e 80% <input checked="" type="checkbox"/> Più dell'80% <p>12. Prezzo medio giornaliero per biglietti</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Gratis <input type="checkbox"/> Meno di 10€ <input type="checkbox"/> Tra 10€ e 20€ <input type="checkbox"/> Più di 20€ <p>13. Persone coinvolte (spettatori, staff, volontari e soccorritori, sportivi partecipanti) non residenti</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Meno del 20% <input type="checkbox"/> Tra 20% e 50% <input type="checkbox"/> Tra 50% e 80% <input checked="" type="checkbox"/> Più dell'80% <p>14. Persone coinvolte (spettatori, staff, volontari e soccorritori, sportivi partecipanti) provenienti dall'estero</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Meno del 1% <input type="checkbox"/> Tra 1% e 5% <input type="checkbox"/> Tra 5% e 15% <input type="checkbox"/> Tra 15 e 30% <input checked="" type="checkbox"/> Più del 30%

Finanziamenti pubblici	<p>15. Budget da fondi pubblici su budget totale</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Meno del 5%</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 5% e 20%</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 20% e 50%</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 50% e 80%</p> <p><input type="checkbox"/> Più dell'80%</p> <p>16. Budget medio del singolo ente pubblico su budget totale</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Meno del 5%</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 5% e 20%</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 20% e 50%</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 50% e 80%</p> <p><input type="checkbox"/> Più dell'80%</p> <p>17. Budget pubblico su numero di partecipanti previsti</p> <p><input type="checkbox"/> Meno di 1€</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 1€ e 10€</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Tra 10€ e 50€</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 50€ e 100€</p> <p><input type="checkbox"/> Più di 100€</p>
------------------------	---

Strutture ricettive	<p>18. Copertura delle strutture ricettive presenti meno tasso di occupazione stagionale, su partecipanti non residenti previsti</p> <p><input type="checkbox"/> Meno del 50%</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 50% e 80%</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Tra 80% e 100%</p> <p><input type="checkbox"/> Oltre 100%</p> <p>19. Strutture ricettive divise per fasce di prezzo a notte su partecipanti non residenti previsti</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Meno del 30%</th> <th>Da 30% a 70%</th> <th>Da 70% a 100%</th> <th>Oltre 100%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gratis</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Meno di 15€</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Da 15€ a 40€</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Da 40€ in su</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>20. Copertura strutture <i>ad hoc</i> su partecipanti non residenti presenti</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Nessuna</p> <p><input type="checkbox"/> Meno del 50%</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 50% e 80%</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 80% e 100%</p> <p><input type="checkbox"/> Oltre 100%</p>		Meno del 30%	Da 30% a 70%	Da 70% a 100%	Oltre 100%	Gratis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Meno di 15€	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Da 15€ a 40€	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Da 40€ in su	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Meno del 30%	Da 30% a 70%	Da 70% a 100%	Oltre 100%																						
Gratis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Meno di 15€	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Da 15€ a 40€	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Da 40€ in su	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						

Viabilità e mobilità	<p>21. Numero di mezzi di trasporto medio giornaliero in movimento appositamente per recarsi all'evento (ad uso di spettatori, staff, volontari e soccorritori, sportivi partecipanti)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Meno di 100</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 100 e 500</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 500 e 1.500</p> <p><input type="checkbox"/> Tra 1.500 e 3.000</p> <p><input type="checkbox"/> Più di 3.000</p>
Turismo (in relazione al periodo dell'evento)	<p>22. Impatto turistico dell'evento sul sito: turisti dell'evento su turisti totali</p> <p><input type="checkbox"/> Basso, meno del 10%</p> <p><input type="checkbox"/> Medio-basso, dal 10% al 40%</p> <p><input type="checkbox"/> Medio-alto, dal 40% al 70%</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Alto, più del 70%</p> <p>23. Intercettazione di turisti da parte dell'evento: turisti venuti appositamente per l'evento su turisti all'evento</p> <p><input type="checkbox"/> Meno del 10%</p> <p><input type="checkbox"/> Dal 10% al 40%</p> <p><input type="checkbox"/> Dal 40% al 70%</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Più del 70%</p> <p>24. Stagione</p> <p><input type="checkbox"/> Bassa stagione</p> <p><input type="checkbox"/> Festività extra-estive</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Periodi pre o post-estivi</p> <p><input type="checkbox"/> Alta stagione</p> <p>25. Vocazione turistica del sito</p> <p><input type="checkbox"/> Bassa</p> <p><input type="checkbox"/> Media</p> <p><input type="checkbox"/> Alta</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Altissima</p> <p>26. Vocazione turistica dell'area di appartenenza</p> <p><input type="checkbox"/> Bassa</p> <p><input type="checkbox"/> Media</p> <p><input type="checkbox"/> Alta</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Altissima</p>
Valorizzazione del territorio tramite l'evento	<p>27. Valorizzazione del patrimonio locale tramite l'evento</p> <p><input type="checkbox"/> Nessuna</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Patrimonio territoriale, tradizionale (paesaggio, enogastronomia...)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Attività attrattive per il turismo</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Parco naturale o altre tutele specifiche</p>

28. Valore della location
- Nessuna struttura necessaria
 - Allestimento mobile
 - Sia allestimento mobile sia struttura fissa
 - Struttura fissa
29. Eventi per il cui svolgimento è necessario modificare l'ambiente circostante (interventi sul paesaggio, costruzione di speciali infrastrutture o impianti...) o per cui si stima un forte impatto ambientale (produzione di inquinamento di vario tipo...)
- Meno del 10%
 - Tra 10% e 30%
 - Tra 30% e 50%
 - Tra 50% e 80%
 - Più dell'80%
30. Valorizzazione delle competenze tramite l'evento: residenti presenti nello staff organizzativo
- Meno del 20%
 - Dal 20% al 50 %
 - Dal 50% al 80%
 - Più dell'80%
31. Numero di volontari coinvolti
- Meno di 10
 - Tra 10 e 30
 - Tra 30 e 100
 - Più di 100
32. Numero di volontari su totale degli impiegati (volontari e non) nell'evento
- Meno del 5%
 - Tra 5% e 50%
 - Tra 50% e 80%
 - Più dell'80%
33. Partecipazione dei residenti al progetto evento: numero di volontari residenti su totale degli impiegati (volontari e non) nell'evento
- Meno del 5%
 - Tra 5% e 50%
 - Tra 50% e 80%
 - più dell'80%
34. Grado di partecipazione intergenerazionale tra i volontari
- Meno del 10%
 - Tra 10% e 30%
 - Tra 30% e 50%
 - Tra 50% e 80%
 - Più dell'80%

35. Budget dell'evento speso sul territorio
- Meno del 20%
 - Tra 20% e 50%
 - Tra 50% e 80%
 - Più dell'80%
36. Numero di Comuni coinvolti
- 1
 - 2
 - 3
 - Più di 3
37. Organizzazioni sportive (amatoriali e agonistiche) e imprese operanti nel settore dell'evento presenti sul territorio (lista)
-
38. Organizzazioni sportive (amatoriali e agonistiche) e imprese del territorio relativi al settore dell'evento che sponsorizzano l'evento (lista)
-
39. Organizzazioni sportive (amatoriali e agonistiche) e imprese del territorio che sostengono l'evento tramite patrocinio, comitato scientifico... (lista)
-
40. Volontari iscritti a organizzazioni sportive (amatoriali e agonistiche) o imprese del territorio relative al settore dell'evento
- Meno del 5%
 - Tra 5% e 50%
 - Tra 50% e 80%
 - Più dell'80%

Allegato 2

RISULTATI DEL QUESTIONARIO ASK PER AOSTÆ 2025

Informazioni generali	<p>1. Indicare il genere di festival (cinema, teatro, musica classica, rock, jazz, arti circensi...)</p> <p><u>Il programma di Aostæ 2025 prevede eventi eterogenei tra loro, dal cinema al teatro, alla musica classica, passando per la fotografia, le riflessioni sul contemporaneo con incontri e dibattiti.</u></p> <p>2. Indicare la caratteristica principale del festival (opere d'avanguardia, spettacoli per bambini, persone svantaggiate protagoniste, generico ma di prestigio internazionale, contenuti ad alto valore sociale...)</p> <p><u>Le attività proposte sono per un pubblico vasto che appartiene a diversi gruppi sociali e ha diversi interessi, volendo garantire un alto grado di accessibilità a più livelli e favorire lo sviluppo di inclusione sociale.</u></p> <p>3. Indicare il ciclo di vita del festival</p> <p><input type="checkbox"/> Crescita stabilmente negativa (meno del -15%): festival in declino</p> <p><input type="checkbox"/> Crescita nulla (tra -15% e +20%): festival affermato</p> <p><input type="checkbox"/> Crescita stabilmente positiva (più del +20%): festival in sviluppo</p>
Identità territoriale e coerenza tematica	<p>4. Presenza di un marchio territoriale o di elementi di forte positiva e condivisa caratterizzazione</p> <p><input type="checkbox"/> Nessuna</p> <p><input type="checkbox"/> Storico paesaggistico</p> <p><input type="checkbox"/> Produttivo artigianale</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Artistico culturale</p> <p>5. Coerenza del tema col marchio del territorio</p> <p><input type="checkbox"/> Nessuna</p> <p><input type="checkbox"/> Parziale o solo astratta</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Discreta con possibilità di collegamenti tematici</p> <p><input type="checkbox"/> Alta ed evidente</p>

Spazi, volumi
e tempi

6. Numero eventi giornalieri
- Meno di 1
 - 1
 - 2 o 3
 - Tra 4 e 7
 - Tra 8 e 14
 - Più di 15
7. Mobilitazione giornaliera del pubblico
- Meno di 1.500
 - Tra 1.500 e 5.000
 - Tra 10.000 e 30.000
 - Tra 30.000 e 80.000
 - Più di 80.000
8. Decentramento/dispersione, area in cui si svolgono gli eventi
- Area dedicata
 - Area cittadina – spazio percorribile a piedi
 - Tutta la città – spazio non percorribile a piedi
 - Più nuclei cittadini
9. Numero di location
- 1 o 2
 - Tra 3 e 7
 - Più di 7
10. Capienza media delle location
- Sotto i 100
 - Da 100 a 500
 - Da 500 a 1.500
 - Da 1.500 a 10.000
 - Oltre 10.000
11. Durata
- 1 giorno
 - Tra 2 e 4 giorni
 - Tra 5 e 9 giorni
 - Tra 10 e 16 giorni
 - Più di 16 giorni
12. Intensità media giornaliera – tempo medio giornaliero totale di svolgimento degli eventi
- Meno di 4 ore
 - Tra 4 e 8 ore
 - Tra 8 e 12 ore
 - Più di 12 ore

Prezzo, spesa
e pubblico

13. Fascia di età/tipologia del pubblico target

- Bambini
- Giovani
- Studenti
- Adulti
- Operatori del settore

14. Prezzo medio giornaliero per biglietti

- Gratis
- Meno di 10€
- Tra 10€ e 20€
- Più di 20€

15. Eventi gratuiti su eventi totali

- Meno del 20%
- Tra 20% e 50%
- Tra 50% e 80%
- Più dell'80%

16. Eventi non per il target principale su eventi totali

- Meno del 10%
- Tra 10% e 20%
- Tra 20% e 40%
- Più del 40%

17. Pubblico totale agli eventi gratuiti

- Meno di 100
- Tra 100 e 500
- Tra 500 e 1.000
- Tra 1.000 e 5.000
- Più di 5.000

18. Pubblico totale agli eventi non per il target principale

- Meno di 100
- Tra 100 e 500
- Tra 500 e 1.000
- Tra 1.000 e 5.000
- Più di 5.000

19. Pubblico non residente

- Meno del 20%
- Tra 20% e 50%
- Tra 50% e 80%
- Più dell'80%

20. Pubblico straniero

- Meno del 1%
- Tra 1% e 5%
- Tra 5% e 15%
- Tra 15 e 30%
- Più del 30%

Finanziamenti pubblici

21. Budget da fondi pubblici su budget totale

- Meno del 5%
- Tra 5% e 20%
- Tra 20% e 50%
- Tra 50% e 80%
- Più dell'80%

22. Budget del singolo ente pubblico su budget totale

- Meno del 5%
- Tra 5% e 20%
- Tra 20% e 50%
- Tra 50% e 80%
- Più dell'80%

23. Budget pubblico su numero di partecipanti previsti

- Meno di 1€
- Tra 1€ e 10€
- Tra 10€ e 50€
- Tra 50€ e 100€
- Più di 100€

Strutture ricettive

24. Copertura delle strutture ricettive presenti meno tasso di occupazione stagionale, su partecipanti non residenti previsti

- Meno del 50%
- Tra 50% e 80%
- Tra 80% e 100%
- Oltre 100%

25. Strutture ricettive divise per fasce di prezzo a notte su partecipanti non residenti previsti

	Meno del 30%	Da 30% a 70%	Da 70% a 100%	Oltre 100%
Gratis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meno di 15€	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da 15€ a 40€	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da 40€ in su	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Copertura strutture *ad hoc* su partecipanti non residenti presenti

- Nessuna
- Meno del 50%
- Tra 50% e 80%
- Tra 80% e 100%
- Oltre 100%

Viabilità e
mobilità

27. Distanza media tra luoghi di alloggio e location
- Non pedonale
 - Pedonale per meno del 50%
 - Pedonale per più del 50%
 - Pedonale
28. Parcheggi disponibili (non di consueto uso per gli abitanti del quartiere) presso le location (raggio di 500 m) su numero di partecipanti (non nella fascia pedonale) previsti
- Meno del 5%
 - Tra 5% e 10%
 - Tra 10% e 30%
 - Più del 30%
29. Parcheggi disponibili presso le location (raggio di 1 km) su numero di partecipanti (non nella fascia pedonale) previsti
- Meno del 5%
 - Tra 5% e 10%
 - Tra 10% e 30%
 - Più del 30%
30. Numero di vetture medio giornaliero in movimento per recarsi al festival
- Meno di 100
 - Tra 100 e 500
 - Tra 500 e 1.500
 - Tra 1.500 e 3.000
 - Più di 3.000
31. Copertura massimale tramite navette o mezzi pubblici su numero di partecipanti (non nella fascia pedonale) previsti
- Nessuna
 - Fino al 30%
 - Tra 30% e 60%
 - Tra 60% e 100%
 - 100%
32. Grado di concentrazione del flusso di entrata e uscita dalla location di almeno il 50% dei partecipanti
- Meno di 15 minuti
 - Tra 15 minuti e 1 ora
 - Più di 1 ora
33. Vie di dispersione stradale immediate (raggio di 500 m) – da contare e classificare
- Scorrimento lento (incroci o semafori): _____
- Scorrimento rapido: _____
- Tangenziale: _____

	<p>34. Vie di dispersione stradale immediate (raggio di 1,5 km) – da contare e classificare</p> <p>Scorrimento lento (incroci o semafori): _____</p> <p>Scorrimento rapido: _____</p> <p>Tangenziale: _____</p>
--	---

<p>Turismo</p> <p>(in relazione al periodo del festival)</p>	<p>35. Impatto turistico del festival sul sito: turisti del festival su turisti totali</p> <p><input type="checkbox"/> Basso, meno del 10%</p> <p><input type="checkbox"/> Medio-basso, dal 10% al 40%</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Medio-alto, dal 40% al 70%</p> <p><input type="checkbox"/> Alto, più del 70%</p> <p>36. Intercettazione di turisti da parte del festival: turisti venuti appositamente per il festival su turisti al festival</p> <p><input type="checkbox"/> Meno del 10%</p> <p><input type="checkbox"/> Dal 10% al 40%</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Dal 40% al 70%</p> <p><input type="checkbox"/> Più del 70%</p> <p>37. Stagione</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Bassa stagione</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Festività extra-estive</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Periodi pre o post-estivi</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Alta stagione</p> <p>38. Vocazione turistica del sito</p> <p><input type="checkbox"/> Bassa</p> <p><input type="checkbox"/> Media</p> <p><input type="checkbox"/> Alta</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Altissima</p> <p>39. Vocazione turistica dell'area di appartenenza</p> <p><input type="checkbox"/> Bassa</p> <p><input type="checkbox"/> Media</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Alta</p> <p><input type="checkbox"/> Altissima</p>
--	--

<p>Valorizzazione del territorio tramite il festival</p>	<p>40. Valorizzazione del patrimonio locale tramite il festival</p> <p><input type="checkbox"/> Nessuna</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Patrimonio territoriale, tradizionale (paesaggio, enogastronomia...)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Patrimonio artistico</p> <p><input type="checkbox"/> Sito Unesco o altre tutele specifiche</p>
--	---

41. Valore della location
- Allestimento mobile
 - Struttura fissa
 - Immobili di valore storico
 - Immobili di valore artistico
42. Valorizzazione degli artisti-gruppi-produzioni locali tramite il festival
- Meno del 20%
 - Dal 20% al 50 %
 - Dal 50% al 80%
 - Più dell'80%
43. Valorizzazione delle competenze tramite il festival: residenti presenti nello staff organizzativo
- Meno del 20%
 - Dal 20% al 50 %
 - Dal 50% al 80%
 - Più dell'80%
44. Numero di volontari coinvolti
- Meno di 10
 - Tra 10 e 30
 - Tra 30 e 100
 - Più di 100
45. Numero di volontari su totale degli impiegati (volontari e non) nel festival
- Meno del 5%
 - Tra 5% e 50%
 - Tra 50% e 80%
 - Più dell'80%
46. Partecipazione dei residenti al progetto festival: numero di volontari residenti su totale degli impiegati (volontari e non) nel festival
- Meno del 5%
 - Tra 5% e 50%
 - Tra 50% e 80%
 - più dell'80%
47. Grado di partecipazione intergenerazionale tra i volontari
- Meno del 10%
 - Tra 10% e 30%
 - Tra 30% e 50%
 - Tra 50% e 80%
 - Più dell'80%
48. Budget del festival speso sul territorio
- Meno del 20%
 - Tra 20% e 50%
 - Tra 50% e 80%
 - Più dell'80%

49. Numero di Comuni coinvolti

- 1
- 2
- 3
- Più di 3

50. Scuole/organizzazioni/impresе/case e gruppi di produzione relativi al settore del festival presenti sul territorio (lista)

51. Scuole/organizzazioni/impresе/case e gruppi di produzione del territorio relativi al settore del festival che sponsorizzano il festival (lista)

Confindustria VdA, Coordinamento Solidarietà Valle d'Aosta CSV VDA ODV, COGNE Acciai Speciali, Fondation Émile Chanoux, Fondazione comunitaria della VdA, Film Commission Vallée d'Aoste, Università della Valle d'Aosta / Université de la Vallée d'Aoste.

Association Internationale des Maires Francophones (AIMF), CELVA, Unité des Communes valdôtaines Grand-Paradis, Unité des Communes valdôtaines Évançon, Unité des Communes valdôtaines Mont Cervin, Unité des Communes valdôtaines Mont Rose, Unité des Communes valdôtaines Walser.

52. Scuole/organizzazioni/impresе/case e gruppi di produzione del territorio che sostengono il festival (lista) tramite patrocinio, comitato scientifico...

Confindustria VdA, Coordinamento Solidarietà Valle d'Aosta CSV VDA ODV, COGNE Acciai Speciali, Fondation Émile Chanoux, Fondazione comunitaria della VdA, Film Commission Vallée d'Aoste, Università della Valle d'Aosta / Université de la Vallée d'Aoste.

Association Internationale des Maires Francophones (AIMF), CELVA, Unité des Communes valdôtaines Grand-Paradis, Unité des Communes valdôtaines Évançon, Unité des Communes valdôtaines Mont Cervin, Unité des Communes valdôtaines Mont Rose, Unité des Communes valdôtaines Walser.

53. Volontari iscritti a scuole/organizzazioni/gruppi di produzione del territorio relativi al settore del festival

- Meno del 5%
- Tra 5% e 50%
- Tra 50% e 80%
- Più dell'80%

Situazioni di
concorrenza

54. Tasso di concorrenza registrato dal festival: pubblico proprio coerente con l'offerta della concorrenza su pubblico proprio totale

- Meno del 20%
- Tra 20% e 50%
- Tra 50% e 80%
- Più dell'80%

55. Perdita di pubblico causata dalla concorrenza da parte di altri festival: pubblico coerente con la propria offerta che ha scelto di partecipare a festival concorrenti su pubblico proprio totale

- Meno del 20%
- Tra 20% e 50%
- Tra 50% e 80%
- Tra 80% e 100%
- Oltre 100%