



Anna Battistella

Studentessa, Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

Irene Popoli

Foundress di Museum Strategy Consultancy

fotografie di

Francesca Occhi

Irene

Sei founder di Museum Strategy Consultancy, uno studio di consulenza e formazione specializzato nel settore culturale e creativo. Ci racconti meglio in cosa consiste il tuo lavoro?

Quando mi chiedono di descrivere le attività dello studio, mi piace sintetizzarle dicendo che noi siamo verticali per settore e orizzontali per servizi: lo studio si occupa di un'industria specifica – quella creativa e culturale – ma fornisce servizi in modo integrato, spaziando in una molteplicità di ambiti in modo quasi inedito in Italia. L'obiettivo che mi ero data quando ho iniziato era quello di fornire, a chiunque fosse interessato a operare con il patrimonio culturale (enti locali, istituzioni pubbliche e private, aziende), la possibilità di usufruire di servizi di consulenza professionale che fossero adattati alle esigenze specifiche del settore culturale e delle sue caratteristiche uniche. Ho capito subito che limitarsi a fornire un solo servizio specifico – che fosse comunicazione, fundraising, o altro – avrebbe impedito di ottimizzare i risultati attesi: lo studio, al contrario, può permettersi di costruire la propria proposta di collaborazione esattamente sulle specifiche esigenze del cliente, che spesso includono aspetti diversi e interconnessi. Quando si pensa, ad esempio, al rilancio di una sede museale, si deve includere un programma di interventi molto ampio che include diverse attività tra cui la costruzione

degli strumenti di monitoraggio e rendicontazione finanziaria e non, e le attività di posizionamento e promozione turistica. Questi due aspetti, a mio avviso, sono due punti di particolare forza dello studio: strutturare modelli di gestione strategica e operativa tenendo conto anche delle necessità di rendicontazione multi-stakeholder delle istituzioni culturali e costruire strategie di promozione turistico-culturale consapevoli rappresentano elementi di vantaggio competitivo su altri operatori.

Cosa ti ha portato a scegliere questo percorso? Quanto è stata essenziale la tua esperienza a Ca' Foscari e a Venezia?

La laurea triennale in EGArt ha rappresentato l'opportunità di sperimentare fin da subito la multidisciplinarietà, permettendomi di far convivere nella mia formazione ambiti scientifici ed artistici, filosofici ed economici. Allo stesso modo, iniziare il mio percorso accademico a Venezia mi ha dato la possibilità di respirare l'atmosfera di un luogo che è costantemente teso tra ieri e oggi. In questo senso, l'esperienza a Ca' Foscari mi ha fatto capire come essere 'a cavallo' tra più mondi sia un privilegio e un vantaggio, una consapevolezza che è stata preziosa quando ho iniziato l'attività di consulente per il settore culturale. Al termine del percorso accademico pensavo che la mia strada potesse essere quella della consulenza *corporate*:





ma dopo la laurea magistrale a Milano, e in seguito ad alcuni incontri orientativi con società leader del settore, ho capito che iter di carriera così predefiniti e inquadrati non avrebbero mai soddisfatto le mie inclinazioni e l'interesse specifico per il settore culturale.

Dopo un periodo di tirocinio e di studio a New York, ho quindi scelto di approfondire le competenze di ricerca, analisi, studio, iniziando il percorso di dottorato in Svezia. Questo periodo mi ha aiutata a comprendere come la carriera puramente accademica fosse poco praticabile per una persona con la mia indole 'interventista': avevo bisogno di dare un esito operativo alle competenze che avevo sviluppato, mettendole al servizio di contesti reali.

Dopo essere rientrata in Italia, ho avuto la fortuna di collaborare con il centro ASK dell'Università Bocconi tramite il quale si è reso possibile attivare un progetto di consulenza con il Muse di Trento. Da quella esperienza ho poi capito che la mia figura professionale, 'al confine' tra discipline, contesti, settori, era esattamente la pelle nella quale mi sentivo più a mio agio e, una volta terminato quel progetto, nel 2019 ho fondato lo studio.

Cosa è necessario per essere una consulente in questo settore? Quali sono le soft skills o le hard skills che reputi essenziali?

Lavorando in questo ambito da diversi anni, mi sono resa conto che devono coesistere due categorie di competenze, in particolare se si lavora in consulenza 'boutique'.

Da una parte, esistono aspetti attitudinali che esulano dalle competenze 'professionali' di settore, e che hanno a che fare con la

predisposizione a svolgere un lavoro unico nel suo genere come quello della consulenza. Infatti, è necessario avere un'attitudine molto spiccata alla gestione efficiente del carico di lavoro e delle risorse (di tempo, di collaboratori) e all'organizzazione degli impegni e di attività di diverso tipo ed entità, che si deve essere in grado di far convivere in termini di scadenze da rispettare. Inoltre, è fondamentale coltivare la capacità di risposta a situazioni inaspettate e a cambi di programma, condizioni, termini, richieste. Infine, e non da ultimo, è cruciale dimostrare una predisposizione alla comprensione delle sensibilità altrui, all'analisi psicologica delle persone e delle situazioni, per poter essere in grado di navigare ogni tipo di circostanza.

È importante ricordare che alle teorie, agli strumenti, alle skills apprese durante il proprio percorso di studio devono affiancarsi le tecniche, le pratiche, le prassi non dette, l'esperienza sviluppata nella realtà del contesto di lavoro. Per questo, penso che una consulente debba costantemente riservare parte del proprio tempo alla formazione continua, perché i due aspetti insieme contribuiscono a fornire modelli di affiancamento sempre adatti alle esigenze reali e con strumenti e metodi ritagliati secondo i modelli scientifici più aggiornati.

In questo senso, far convivere, come faccio da anni, l'attività di consulenza con quella di professoressa a contratto, è una palestra molto importante per 'costringermi' a essere sempre aggiornata e, nel contempo, è uno stimolo e un legame che sono felice di coltivare: poter sentirmi a casa nelle aule universitarie è un piacere e un privilegio!



Durante la tua formazione accademica e professionale hai svolto numerose esperienze all'estero, da Stoccolma agli Stati Uniti. Quali differenze vedi in questo settore tra l'Italia e l'estero?

È molto difficile fare un confronto oggettivo, perché si sono verificate in momenti e contesti molto diversi tra di loro. Penso che, in linea generale, aver vissuto e lavorato all'estero non sia di per sé un valore aggiunto: come ogni esperienza, quello che fa la differenza è come la persona sia in grado di fare tesoro di quanto ha vissuto e imparato. Io sono felice e grata di essere cresciuta nella provincia italiana, perché so di aver acquisito valori, modelli di comportamento, strumenti di interpretazione della realtà che, a loro volta, mi hanno permesso di sviluppare lo spirito, la voglia e le capacità per spostarmi in autonomia e con sicurezza ovunque desiderassi.

Trasferirmi da sola a New York per un'esperienza all'Istituto di Cultura è stata un'avventura ovviamente entusiasmante ma so che il vero slancio per essere aperta al mondo è arrivato dall'aver vissuto l'esperienza di studentessa fuori sede a Milano.

Il lungo periodo di vita in Svezia, in questo senso, mi ha cambiata: dopo anni di lavoro a Stoccolma, sento che quel luogo, i suoi valori e

modelli di vita sono rimasti con me ancora oggi e continuano a influenzare il modo in cui lavoro e vivo. Il rispetto della parità di genere, dei tempi personali, il rifiuto di 'sfruttare' se stessi a ogni costo, la necessità di dedicare tempo a coltivare la propria sensibilità e le proprie inclinazioni, la puntualità, il rispetto egualitario verso chiunque, sono tutti tratti che cerco di riproporre nel modo in cui lavoro e vivo... crescendo mio figlio da vero scandinavo!

Oggi il mondo è sempre più 'social', quali opportunità e sfide vedi nell'uso dei social media per la promozione e la diffusione delle arti, della cultura e della creatività secondo il tuo punto di vista di consulente?

Grazie ad alcuni corsi seguiti a Ca' Foscari con il professor Galimberti e al fatto di aver vissuto il 'prima' social media (sono coetanea di Mark Zuckerberg, quindi i network sociali li ho vissuti dagli albori) e il dopo, mi rendo conto di poterli analizzare con distacco. Per questo, penso che si tratti di mezzi e non del fine della comunicazione. Sono strumenti utili fintanto che agevolano e migliorano i modelli e le opportunità di scambio e di interazione, ma se diventano il fine per cui le persone costruiscono la propria quotidianità, o la causa che ne scatena sofferenze e disagio, allora non sono più neutri strumenti.

Nel settore culturale e creativo si è verificato un fenomeno simile: dopo un iniziale spaesamento, per cui questi strumenti risultavano alieni, è arrivata la grande abbuffata durante e post pandemia, in cui chiunque si è sentito in dovere di postare a ogni costo, a discapito della qualità dei contenuti, del valore strategico e senza chiedersi se avesse davvero un senso essere presenti su determinate piattaforme o usare uno specifico linguaggio. Penso che i social media debbano essere pensati in modo integrato, come uno dei canali attraverso i quali vogliamo trasmettere un messaggio che abbia un significato e un obiettivo. Per questo, quando lo studio propone attività di comunicazione, le sviluppa pensando prima a «cosa si vuole comunicare, a chi e perché?», e solo successivamente valutando se e quanto questo debba avvenire attraverso canali digitali o no. Il settore culturale, infatti, deve maturare, e iniziare a orientarsi verso strategie integrate. Nel caso dei social media, la differenza la farà, da una parte, la costruzione di contenuti con un alto *production value* e tagli editoriali e di approfondimento, e dall'altra parte, la presa di coscienza che i *followers* non sono masse passive,

né semplici numeri da far crescere a ogni costo, ma utenti da rispettare, moderare e, soprattutto, trasformare in fruitori e fruitrici fisici dei propri servizi e spazi.

Quali sono le sfide che il settore culturale e creativo dovrà affrontare nei prossimi anni secondo il tuo punto di vista da consulente?

La grande sfida del settore – almeno in Italia – sarà quella di essere in grado di raggiungere livelli minimi e standard di servizio e di gestione all'altezza degli omologhi esteri. La professionalizzazione del settore non è ancora un fatto compiuto. Il grande spirito di iniziativa di realtà che fanno nascere in tutta Italia progetti culturali legati al patrimonio e alla produzione artistica, deve essere sostenuto dall'inserimento di competenze specifiche a sostegno e dall'assunzione di configurazioni istituzionali e legali adeguate alle esigenze operative. Le istituzioni che sostengono il settore culturale (a partire dalle fondazioni bancarie) devono pensare – e alcune hanno già intrapreso questa strada – a sostenere le iniziative e gli operatori culturali attraverso un'infrastruttura





organizzativa stabile e adeguata, promuovendo l'inserimento di competenze e profili professionali che sul mercato già esistono. Questo porterà a una crescita qualitativa e quantitativa dell'offerta di servizi e prodotti culturali sia delle comunità locali di riferimento sia del pubblico internazionale.

A mio avviso, la vera sfida è quella di arrivare alla piena maturità istituzionale di un settore che purtroppo è, in questo senso, ancora nella sua tarda adolescenza. I segnali siano incoraggianti e penso che noi, come studio, sapremo e potremo fare la nostra parte, con spirito di iniziativa e di condivisione.

Museum Strategy Consultancy è legato ai concetti di sostenibilità, innovazione, strategia e condivisione. Come includete questi aspetti nella vostra attività quotidiana di consulenza e formazione?

Quando costruiamo una proposta di collaborazione con un nuovo cliente, pensiamo sempre a come possano essere inclusi modelli o strumenti che ne ottimizzino al massimo le potenzialità, con le risorse – spesso scarse – che hanno a disposizione direttamente, o che sappiamo il contesto può eventualmente offrire. Infatti, per noi la sostenibilità, si traduce nel fare il meglio possibile massimizzando e valorizzando

l'esistente. Il settore culturale – e quello del patrimonio in particolare – permette di lavorare valorizzando l'esistente, rileggendolo, rendendolo la versione migliore di se stesso, permettendo che sia accessibile in modo qualitativo (il giusto input per il giusto pubblico) e non quantitativo (quanto più possibile per quante più persone possibile).

In questo senso, cerchiamo la modalità più efficace di risolvere un problema, usando un approccio che non applichi schemi predefiniti ed è per questo che l'attitudine all'innovazione non può mai venire meno. Infine, la condivisione è un processo che riteniamo imprescindibile per il nostro lavoro. Come nel mondo accademico, le nuove scoperte, le soluzioni migliori, i cambiamenti nascono dalla condivisione dei problemi, degli errori e delle possibili soluzioni. Condivisione e competizione sono due aspetti importanti e non in contrasto, per questo scegliamo, al netto della privacy dovuta ai nostri clienti, di raccontare le nostre attività, i risultati che otteniamo e come ci arriviamo, sperando che da questi altri possano trarre spunti interessanti. Sono una grande sostenitrice dell'andare oltre i *case studies* e le *best practices*, e di creare standard condivisi e modelli diffusi, ancor più nel mercato emergente della consulenza al settore culturale, e questo è possibile solo condividendo le esperienze.



Irene Popoli

È foundress di Museum Strategy Consultancy, studio di consulenza che affianca organizzazioni pubbliche e private nel processo di attivazione del capitale culturale. Classe 1984, si laurea prima in Economia e Gestione dei Beni Culturali presso l'Università Ca' Foscari Venezia e, successivamente, in Management dei Beni Culturali presso l'Università Cattolica di Milano. Dopo un tirocinio CRUI-MAE presso l'Istituto di Cultura di New York, rientra in Italia come consulente del Museo Scienza e Tecnologia di Milano e, decisa ad affinare all'estero le proprie competenze organizzative, manageriali e di ricerca, nel 2018 consegue il PhD in Business Administration presso la Stockholm School of Economics in Svezia.

Ha arricchito la sua formazione presso Sotheby's Institute of Art, Copenhagen Business School, SKEMA Business School, EMLyon Business School, Politecnico di Milano e IESE Business School.

Da anni ricopre il ruolo di lecturer e professoressa a contratto presso diversi atenei italiani, dove tiene corsi di Analisi di Bilancio, Strategia, Funding e Marketing per la Cultura.

È reviewer di riviste e pubblicazioni specializzate, ha contribuito in pubblicazioni accademiche e ha presentato le sue ricerche in molteplici conferenze internazionali.

È socia ICOM e membro di European Network, di Arts Marketing Association e di ASSIF – Associazione Italiana Fundraiser. La passione per le industrie culturali e creative l'hanno spinta a fondare lo studio Museum Strategy Consultancy.