

esporrebbero il tessuto sociale e urbano a continue emergenze, sono da molti anni un fatto di ordinaria, equilibrata amministrazione. Questo soprattutto in ragione della perfetta simbiosi fra gli amministratori della città, gli organizzatori degli eventi e i soggetti economici privati che operano nell'indotto.

Considerare la Lourdes di oggi un modello in scala della Roma del Giubileo, le Giornate parigine del 1997 una prefigurazione attendibile di quelle romane, l'organizzazione e lo svolgimento dello sciopero generale di tre anni fa uno schema cui ricondurre, con qualche ritocco, altre manifestazioni di analoga portata, tutte queste sarebbero operazioni attraenti e per certi versi anche legittime. Tuttavia, le insidie che si celano nell'accostamento automatico fra entità sostanzialmente non omogenee sono evidenti.

In fenomeni di questo genere, caratterizzati da un numero molto alto e non facilmente prevedibile di variabili, differenze anche minime di fattori apparentemente marginali (la motivazione dei partecipanti, ad esempio) possono infatti condurre, sul terreno, a forti scostamenti, quindi a vere e proprie crisi del modello. Non è un caso che la veglia musicale conclusiva del Congresso Eucaristico di Bologna non sia stata chiamata "concerto": il contenuto dell'evento, oltre alle modalità di svolgimento e alla motivazione dei partecipanti, è alla base di una differenziazione che ne renderebbe improponibile il paragone con il quasi contemporaneo concerto degli U2 all'aeroporto dell'Urbe, a Roma.

In realtà, in questi come nei molti altri casi attualmente allo studio, somiglianze e parallelismi rischiano di essere, in quanto tali, fuorvianti. L'utilità di ciascuna di queste esperienze va invece cercata su un piano diverso. Dal loro esame complessivo deve in sostanza poter emergere una matrice di analisi e di valutazione dei grandi eventi a partire dalla quale mettere a punto, per Roma e per il Giubileo del 2000, una proposta articolata e autonoma. Alle caratteristiche di questa griglia di lettura, e alle differenti fasi in cui si articola, sono dedicate le pagine che seguono.

2.1 La tipologia dell'evento

L'analisi di un grande evento può essere immaginata come una sequenza lineare che ne accompagna l'intero percorso, dall'ideazione fino al momento della chiusura. All'interno di questa sequenza, il primo elemento che richiede una definizione per quanto possibile accurata è la connotazione tipologica. Un evento religioso differisce infatti sensibilmente da una manifestazione laica, ed entrambi pongono problemi differenti da quelli che occorre risolvere

quando si organizza un appuntamento sportivo o commerciale di richiamo. In tutti questi casi, vanno di volta in volta studiati e definiti alcuni fattori decisivi, quali le motivazioni e le attese dei partecipanti.

Chi compie un pellegrinaggio a Lourdes, ad esempio, sarà entro certi limiti indifferente alle condizioni di accoglienza o alle eventuali occasioni di intrattenimento; al contrario, il visitatore di una esposizione commerciale potrebbe anche nutrire un interesse relativo per la manifestazione in sé, ma essere invece molto esigente rispetto all'offerta turistica della città o del territorio. Naturalmente, nessuna di queste tipologie si presenta allo stato, per così dire, puro: anche il pellegrino più motivato farà prima o poi sosta in un punto vendita del Santuario, o si vedrà proporre un'escursione che a rigore non ha nulla a che vedere con la meta del suo viaggio, così come chi sulla carta si reca in una città d'arte per assistere, poniamo, a un incontro di cartello può decidere di prolungare il suo soggiorno con una serie di visite ai monumenti, contraendo alcune sue attese, dilatandone altre, e in definitiva sottraendosi a qualsiasi profilo tipologico troppo definito.

Un buon progetto di accoglienza deve quindi tener conto in modo non rigido di molte istanze diverse e delle loro possibili combinazioni, e immaginare una loro gerarchia possibile sulla quale calibrare gli interventi. Nel caso di Roma, una delle città con l'offerta turistica più ampia e diversificata al mondo, il compito si presenta, com'è ovvio, particolarmente delicato.

2.2 L'affluenza

Il secondo parametro di cui chi gestisce un grande evento, o una serie, o una stagione di grandi eventi deve poter disporre è una previsione attendibile dell'affluenza dei visitatori. Nei casi di studio che presentiamo, tale stima è stata resa possibile da alcune importanti circostanze favorevoli. A Lourdes, come vedremo, una rilevazione costante dei flussi di pellegrini (organizzati, e quindi preventivamente computabili, e non) è da molti anni alla base della programmazione della città, e di recente ha consentito la messa a punto di un sistema di previsione a partire dalla quale elaborare strategie, anche di lungo periodo.

Ma il caso di Roma presenta notevoli peculiarità. Mentre infatti a Lourdes il calendario degli eventi, unitario e coerente, si ripete senza variazioni sostanziali ogni anno e può quindi essere oggetto di un'analisi basata su dati congruenti, l'afflusso di turisti a Roma segue di norma un andamento stagionale che tiene conto di numerose manifestazioni non coordinate tra loro, la cui calendarizzazione avviene secondo criteri a volte contraddittori.

Si potrebbe pensare che questa difficoltà a ottenere una valutazione quantitativa su scala stagionale si ridimensioni al livello dei singoli eventi, la cui partecipazione dovrebbe grossomodo coincidere con quella preventivata dagli organizzatori. Anche in questo caso, tuttavia, lo scarto fra le stime preliminari e l'affluenza reale si conferma la principale incognita delle manifestazioni di massa. I manifestanti del 12 novembre 1994 sono stati 1.500.000, una cifra superiore di un terzo alle stime iniziali (generalmente molto attendibili) delle Confederazioni sindacali. I partecipanti all'Incontro nazionale dei giovani dell'Azione Cattolica, che si è tenuto allo stadio Olimpico di Roma l'11 maggio 1997, sono stati circa 28.000, contro i 18.000 previsti.

È molto probabile che il margine di incertezza apparentemente connotato a ogni grande evento si amplii ulteriormente nella Roma dell'Anno Santo, dove la varietà dell'offerta (che unirà al richiamo degli eventi in sé quello, non meno seducente, dei tradizionali itinerari storico - artistici e delle iniziative culturali specificamente pensati per il Giubileo) renderà definitivamente improponibile il modello di una manifestazione che coinvolge un pubblico in qualche misura predeterminato e si esaurisce con la conclusione del suo programma.

Uno degli elementi necessari alla stima dell'affluenza è la definizione sia del bacino di richiamo che dei luoghi dove si svolge l'evento. Si tratta in altre parole di capire, o di decidere, se una manifestazione avrà come teatro una città, un territorio, o un paese, e parallelamente in quale misura il suo svolgimento interesserà, oltre agli abitanti di quella città, anche chi proviene da fuori dal territorio o dal paese.

La Giornata dei giovani di Parigi è stato un evento spiccatamente policentrico. Gli incontri minori sono stati disseminati nel territorio cittadino, mentre le grandi assemblee hanno avuto ben due sedi per il loro svolgimento. Il Giubileo riprodurrà nel corso di un anno questo tipo di distribuzione, senza escludere una possibile programmazione del Giubileo, di cui Roma sarà il centro ma non l'unica sede, su scala regionale e nazionale, coordinata con i principali luoghi di Culto e santuari d'Italia.

Anche il secondo fattore, e cioè l'estensione del bacino di richiamo, dipende in forte misura dalle proposte di chi organizza le manifestazioni. Osservazioni condotte su eventi minori quali i festeggiamenti per il Giubileo sacerdotale del Papa in San Pietro, non riportati tra i casi studio di questo rapporto ma osservati direttamente dall'Agenzia, hanno ad esempio dimostrato come, in una stessa circostanza, a due momenti contigui di una stessa celebrazione (come, in quel caso, la messa in basilica e il concerto in piazza) possano partecipare pubblici di composizione e provenienza molto diversi. Per

rimanere nello stesso esempio, i possessori del biglietto e, subito oltre le transenne, masse considerevoli di spettatori sprovvisti di biglietto e di passanti richiamati dall'evento.

L'ultimo fattore cruciale dell'analisi tipologica è il tempo. In base ad esso, gli eventi vengono generalmente distinti a seconda della ricorrenza, della durata e, al loro interno, della suddivisione e dell'orario delle singole giornate. Sotto questo profilo, i casi di studio esemplificano altrettanti scenari possibili. Benché abbia una sua stagione ufficiale di sei mesi, Lourdes può essere infatti considerato un "evento lungo un anno". Il Congresso Eucaristico ha presentato una scansione temporale particolarmente interessante: l'evento principale ha avuto infatti luogo nell'ultima settimana di settembre, ma importanti manifestazioni e incontri sono stati distribuiti nel corso dell'anno.

Gli incontri di Parigi sono durati alcuni giorni, mentre le manifestazioni romane dell'Azione Cattolica si sono esaurite nell'arco di trentasei ore, all'interno delle quali sono state rispettate scadenze abbastanza precise. Ancora una volta occorre constatare che le celebrazioni per il Giubileo del 2000 presenteranno in qualche modo *tutte* queste caratteristiche, che sarà quindi necessario ridistribuire all'interno di un modello che abbia carattere di sistema, e tenga conto dell'integrazione di tutte le sue componenti.

2.3 L'organizzazione

Alle diverse fasi che scandiscono ogni grande evento - ideazione, progettazione, gestione - partecipano, in ruoli differenti, numerosi soggetti. Nell'analisi preliminare è quindi utile tracciare una demarcazione quanto più possibile netta fra chi concepisce l'evento e chi lo promuove, fra chi è responsabile dell'organizzazione e chi è titolare dell'azione, fra chi viene coinvolto direttamente o indirettamente dall'evento e chi sull'evento stesso, per varie ragioni quasi sempre legate alla tutela di interessi particolari, esercita una qualche forma di pressione. Spesso, a seconda delle circostanze, i ruoli possono coincidere, e la distinzione tra i soggetti sfumare: il promotore dell'evento può diventarne l'organizzatore, l'interlocutore può essere al tempo stesso attore.

La suddivisione dei ruoli oscilla di volta in volta fra un massimo e un minimo di sovrapposizione. Nel caso di un evento puntuale come lo sciopero del 1994, ad esempio, i sindacati hanno avvocato a sé - o tutt'al più a propri organismi interni costituiti ad hoc, come il Comitato di coordinamento centrale e il Nucleo operativo - la maggior parte delle competenze, tanto da risultare al tempo stesso promotori, organizzatori, attori e in parte almeno

anche interlocutori della manifestazione. Fermo restando l'inevitabile ricorso ad attori esterni per la fornitura di servizi come gli allestitori dei palchi, la sanità e la pubblica sicurezza.

Anche lo schema organizzativo delle Giornate mondiali della Gioventù attribuisce a un soggetto appositamente costituito dalla Conferenza episcopale francese e dall'Arcivescovo di Parigi, l'Association JMJ 1997, tutti i fondamentali ruoli organizzativi e logistici, dalla gestione dell'accoglienza all'inquadramento del volontariato fino alle scelte che riguardano la comunicazione esterna e interna dell'evento. Il "Comité de coordination interministérielle", che rappresenta lo Stato francese, è in sostanza un'interfaccia dotata di pieni poteri, ma con una funzione di mero coordinamento, funzionale alle istanze espresse di volta in volta dai responsabili dell'organizzazione.

Per quanto concerne i problemi organizzativi, si tratta indubbiamente di due casi particolari, che riguardano eventi di diversa durata ma con limiti spaziali e temporali ben definiti. È probabile che l'organizzazione che il Giubileo si darà finisca piuttosto con l'avere qualche tratto in comune con il modello di Lourdes, dove la Chiesa può, come nelle esperienze precedenti, essere considerata ideatore, organizzatore, attore e interlocutore della concatenazione di eventi che si ripetono ciclicamente ogni anno.

Ma questi stessi eventi, e qui si cela la singolarità di Lourdes, oltre ad "appartenere" alla Chiesa, coincidono in sostanza con la vita economica e sociale della città, il che ha inevitabilmente richiesto un intervento sempre più diretto e importante della Municipalità. Questo ha dato luogo, gradualmente, a uno schema d'intervento che con qualche cautela si potrebbe definire misto: di fatto, enti religiosi e pubblici agiscono ormai in parallelo e in continuo raccordo, secondo un approccio inizialmente adottato solo per risolvere problemi specifici - in particolare l'ospitalità - ma che ormai porta i due soggetti a progettare insieme, ad esempio, le nuove iniziative, a valutarne insieme l'impatto sull'ambiente e sul tessuto sociale, a cogestire, per alcune voci di spesa, fondi e stanziamenti.

A Roma si porrà, dal punto di vista strutturale, un problema ancora diverso. Il parallelismo virtuoso che abbiamo visto in opera a Lourdes è infatti, in questo caso enormemente più complesso, ancora in uno stadio embrionale. La sua connotazione e il suo funzionamento finale attendono ancora di essere definiti, mentre i ruoli reciproci dei soggetti coinvolti si mantengono, al momento, piuttosto rigidi. Seguendo lo schema precedentemente proposto, la Chiesa e gli organismi che ne sono emanazione figurano a pieno titolo come responsabili dell'ideazione, dell'organizzazione e dello svolgimento delle manifestazioni, di cui rimangono altresì i principali interlocutori. Al

contempo, lo Stato italiano (o meglio l'articolazione fra Stato, Regione, Provincia, Comune) ha competenze speculari su tutto quanto riguarda la gestione della città e del territorio, e svolge quindi un ruolo eminentemente attivo.

Un contributo alla chiarezza è giunto di recente con la decisione governativa di nominare, nella persona del Sindaco di Roma, un Commissario con poteri straordinari nell'ambito della preparazione, organizzazione e gestione del Giubileo per quanto attiene alla parte laica. Questa figura, i cui caratteri non hanno ancora avuto una definizione normativa, si avvicina per certi versi a quella ricoperta dal generale Morillon in occasione della Giornata dei giovani di Parigi. La differenza principale consiste nell'identificazione del Commissario con l'istituzione che avrebbe comunque rappresentato il principale attore della preparazione del Giubileo a Roma e che già vi era prioritariamente coinvolto.

All'Agenzia romana per la preparazione del Giubileo, organismo tecnico con funzioni di coordinamento con responsabilità diretta su alcuni progetti, è stata affidata la preparazione e l'attuazione del Piano dell'accoglienza, insieme agli interventi in campo telematico e informatico e a quelli di informazione e comunicazione che del Piano sono un complemento e un completamento indispensabile.

Scopo dell'Agenzia è dunque quello di coordinare gli interventi necessari e indispensabili per consentire alla città di Roma e al suo territorio, alle istituzioni e ai cittadini di accogliere gli ospiti attesi per il grande evento dell'anno giubilare. Gli interventi sono anche finalizzati alla realizzazione di infrastrutture e servizi che contribuiranno alla modernizzazione della città.

2.4 Le fasi progettuali

Priorità e criticità

Un buon progetto, quale che sia la sua natura, deve poter contare su una definizione quanto più possibile accurata dei propri obiettivi. Anche da questo punto di vista, progetti come quelli che stiamo valutando vanno considerati casi particolari, che impongono l'adozione di particolari categorie analitiche.

Il fine di un progetto di accoglienza, infatti, si identifica solo in parte con quello - religioso, politico o commerciale - dell'evento cui si riferisce, rispetto al quale può avere un raggio d'azione più ristretto o più ampio. Lo scopo di una grande manifestazione politica può essere mettere in crisi (oppure

sostenere) un governo, ma quello dell'organizzazione che lo prepara e lo gestisce è di garantirne la buona riuscita.

Il che significa cose di volta in volta qualitativamente diverse: ad esempio, ridurre al minimo il rischio di disagi e di incidenti, o assicurarsi che il messaggio della manifestazione arrivi con efficacia ai suoi destinatari, garantendo la copertura dei media e una buona circolazione interna delle notizie di immediata utilità e di quelle di carattere più generale. Chi prepara e gestisce una esposizione commerciale ha certamente a cuore la valorizzazione di un prodotto o di una regione, ma proprio per questo può dover lavorare su dimensioni e prospettive che travalicano la manifestazione in sé.

Chi lavora alla preparazione di un grande evento religioso come il Giubileo in una città come Roma ha certamente un messaggio da veicolare e un buon funzionamento da garantire, ma agisce in un contesto talmente ricco e complesso e su una scala talmente ampia che anche la soluzione più tecnica finisce per ripercuotersi su realtà molto lontane da quelle direttamente interessate dagli interventi.

A rigore, l'ordinaria amministrazione di Lourdes e l'organizzazione dello sciopero generale del 1994 o delle Giornate mondiali della Gioventù del 1997 non sono veri e propri progetti, ma piuttosto soluzioni (o fasci di soluzioni) circoscritte a singoli problemi (o a fasci di problemi). Ciò che tuttavia consente di accostarli a un progetto di sistema come quello in corso di elaborazione per il Giubileo del 2000 è l'approccio graduale e reversibile che accomuna tutti e tre i casi.

Più che su disegni o strategie generali, gli interventi di questa natura sembrano infatti basarsi essenzialmente sull'esperienza pregressa (quando esiste) e su una raccolta di dati continuamente aggiornata. L'incrocio di queste due matrici consente, in genere, di individuare i punti di crisi, o potenzialmente di rottura, del modello allo studio, e in base a questi ultimi di stabilire le priorità dell'organizzazione. La successione di questi passaggi rende quindi possibile una distribuzione dei servizi (mobilità, sicurezza, sanità, comunicazione e così via) suddivisa per linee guida tematiche.

A Lourdes, ad esempio, le analisi condotte sul campo hanno dimostrato come mentre - o forse proprio perché - l'offerta complessiva della città risulta nel complesso soddisfacente, l'afflusso solo in parte quantificabile dei visitatori rappresenta una continua minaccia di emergenza. Gli sforzi degli organismi che amministrano la città sono quindi da tempo concentrati essenzialmente sul controllo di questo fattore, intorno al quale via via si dispongono, secondo gerarchie elastiche, tutti gli altri.

La riuscita di una grande manifestazione politica dipende ancora più strettamente dall'individuazione dei suoi punti di crisi, e il caso dello sciopero generale del 1994 dimostra con assoluta evidenza come quasi tutto il lavoro preliminare degli organizzatori abbia riguardato la valutazione delle possibili emergenze (scontri con fazioni esterne, infiltrazioni di estremisti, attentati, rallentamenti sui percorsi, incidenti ai partecipanti) e la corrispondente individuazione dei soggetti più indicati a controllarle (servizio d'ordine interno, Polizia, Vigili del fuoco, ambulanze, ecc.). Anche la programmazione di un grande evento come il Giubileo sembra non poter prescindere da una ricognizione preliminare non dissimile alle due esemplificate più sopra: da questo punto di vista, dunque, le grandi differenze qualitative fin qui rilevate sembrano sfumare, e lo studio dei casi proposti, e dei numerosi altri in corso di valutazione, assumere particolare rilievo.

Le aree di intervento

La fase successiva riguarda la vera e propria programmazione delle attività nelle diverse aree di intervento. Si tratta in sostanza di trasformare i percorsi e i luoghi dove i singoli eventi si svolgeranno in spazi attrezzati, allestendo servizi (locali igienici, punti di ristoro, postazioni telefoniche e così via) e centri di accoglienza, di informazione e di comunicazione. Occorre quindi determinare, anche in base a una stima delle risorse di volta in volta disponibili, una serie molto ampia di elementi, dai sistemi di prenotazione alle tessere di riconoscimento, dalla tipologia dei punti di commercializzazione dei prodotti legati all'evento principale alla promozione degli eventi collaterali, e così via.

Il caso di Parigi dimostra a sufficienza fino a che livello di dettaglio possa spingersi, su questo terreno, il lavoro degli organizzatori, che per le Giornate della Gioventù hanno non solo minuziosamente preventivato ogni singola voce di spesa, ma stabilito, ad esempio, che ad ogni pellegrino venga distribuita una bottiglia d'acqua da un litro e mezzo, o che la manutenzione dei servizi andrà necessariamente effettuata nella notte fra sabato e domenica. A ogni singolo momento delle celebrazioni per il Giubileo dovranno essere dedicate valutazioni analoghe, che tuttavia andranno integrate, a differenza di quanto accade negli eventi puntuali, con studi altrettanto accurati sulla fattibilità e i costi di installazione e di mantenimento delle numerose strutture fisse previste, a cominciare dai punti e dai centri di informazione che per un intero anno dovranno aggiornare visitatori e cittadini su programmi, servizi, appuntamenti.

Gestione e chiusura

Le caratteristiche tipologiche del Giubileo, alla cui descrizione le pagine che precedono sono state in parte dedicate, suggeriscono di far rientrare nella progettazione propriamente intesa anche le due fasi che abitualmente ne vengono tenute distinte, e cioè la gestione e la chiusura dell'evento. La gestione ordinaria di eventi come quelli che stiamo studiando si regge infatti, principalmente, sul ricorso al volontariato (anche a Lourdes, dove per l'intero corso della stagione si susseguono "scaglioni" di lavoratori volontari).

A Roma la quota di manodopera non retribuita sarà invece verosimilmente ridotta, e affiancata, specie nelle infrastrutture permanenti, da personale inquadrato negli organismi stabili di coordinamento. Di conseguenza il peso reciproco delle due quote andrà stabilito preventivamente.

Quanto alla fase conclusiva dell'evento, nel caso di manifestazioni puntuali o di breve durata essa coincide con lo smantellamento delle strutture installate per la circostanza. Per le manifestazioni di più ampio respiro, in particolare quelle per la cui organizzazione ci si è avvalsi di entità giuridiche appositamente istituite, la fase conclusiva è occupata dalla chiusura dei bilanci, sovente accompagnata da una valutazione finale dei costi e dei benefici dell'operazione, o quantomeno della sua efficacia rispetto agli obiettivi. Valutazione che, nei suoi elementi di dettaglio, non viene normalmente resa pubblica.

Nel caso del Giubileo a Roma, ferma restando la necessità dei passaggi appena esposti, sarà necessario interrogarsi fin da subito sul possibile riuso di strutture, infrastrutture e servizi (reti telematiche, modelli organizzativi e di comunicazione tra istituzioni pubbliche, modelli di fruizione della città, nuove forme di informazione di turisti e visitatori, sistemi di prenotazione e quant'altro) costruiti o allestiti per l'evento, ma destinate a passare in eredità alla città, ai suoi abitanti, e ai suoi fruitori a venire.

Matrice per l'analisi e la valutazione dei Grandi eventi

La tipologia	Caratteristiche generali dell'evento - Laico o religioso - Più in particolare: culturale, sportivo, commerciale, ecc. - La sede - Le finalità perseguite
	I tempi dell'evento - Periodicità - Stagionalità - Durata - Tipo di giornata/e - Orari
	Le caratteristiche dei partecipanti - Il bacino di richiamo - La tipologia - La motivazione - L'organizzazione in gruppi - L'affluenza prevista - Le modalità di prenotazione e registrazione - I pass - Le attività di previsione e simulazione
	I luoghi - La distribuzione dell'evento nella città - Le aree destinate agli eventi speciali
L'organizzazione	Iniziativa e ownership - I soggetti promotori - I titolari dei contenuti - I titolari del "marchio"
	Organizzatori - I soggetti responsabili dell'organizzazione dell'evento
	Attori - I soggetti titolari di funzioni operative nella preparazione dell'evento: lo Stato e le Amministrazioni locali, il volontariato, ecc.
	Interlocutori - I soggetti in grado di influire sulla riuscita dell'evento e/o sulla sua percezione da parte dell'opinione pubblica: stampa, movimenti e associazioni, gruppi di pressione, ecc.
	Finanziamento - Le tipologie di finanziamento - Le modalità di raccolta fondi - Le sponsorizzazioni
Aree di intervento	Criticità e priorità - Le aree di intervento definite come prioritarie ai fini del raggiungimento dei fini percepiti dall'organizzazione. Ad esempio: • Ospitalità • Ristorazione • Servizi igienici e sanitari • Assistenza ai disabili • Mobilità • Aree speciali • Informazione e comunicazione
Chiusura	- Le attività di "chiusura" amministrativa dell'evento: scioglimento enti nati <i>ad hoc</i>, regolamento delle pendenze amministrative, pareggio dei bilanci, ecc. - Eventuali attività di smantellamento, ripristino o riutilizzo delle strutture fisiche allestite. - Eventuale auto-valutazione da parte della struttura

3 Gli eventi religiosi

3.1 Le caratteristiche distintive

3.1.1 I partecipanti

Il Giubileo si caratterizza come il più grande evento religioso cristiano, sia per il numero di persone coinvolte che per la durata dell'insieme delle celebrazioni. La principale caratteristica distintiva di un evento religioso rispetto a un evento laico risiede nella tipologia dei partecipanti. I pellegrini, intendendo con tale termine i fruitori di eventi di tipo religioso e più specificamente devozionale, sono generalmente caratterizzati da un forte elemento di motivazione. Da questa osservazione derivano ulteriori considerazioni di non poco interesse ai fini dell'organizzazione dell'evento:

- le persone che partecipano a eventi di tipo religioso sono mosse da un interesse legato alla loro scelta di fede: la cosa più importante è trovarsi nel luogo dove l'evento si svolge;
- l'attesa da parte del pellegrino è di un'accoglienza semplice, poco costosa, pratica;
- mentre sono richieste tutte le azioni atte ad agevolare la partecipazione all'evento in sé, vengono considerate con minor interesse le eventuali attività o iniziative di contorno;
- le eventuali iniziative collaterali all'evento potranno avere successo solo a condizione che l'evento in sé risponda alle aspettative sotto il profilo dei contenuti e dell'organizzazione.

Ciò significa che il pellegrino si configura come un visitatore dalle esigenze semplici e dagli obiettivi molto precisi. Appare quindi evidente che una delle chiavi del successo di queste iniziative sia quella di preparare l'accoglienza in modo efficace, rispondente alle attese dei pellegrini e della città. L'organizzazione deve curare che questa motivazione non venga delusa.

In occasione delle Giornate mondiali della gioventù di Denver e di Parigi, ad esempio, le Forze dell'ordine sono rimaste piacevolmente sorprese dalla pacifica disponibilità dei partecipanti. Questo atteggiamento, direttamente derivato dal tipo di motivazione che anima i partecipanti all'evento religioso, suggerisce un concetto di "ordine pubblico" ben diverso da quello necessario

per una partita di calcio o per un concerto rock. Questa “docilità”, tuttavia, deve essere capita e interpretata nel senso del rispetto delle esigenze dei partecipanti, che non vanno deluse da restrizioni poco consone alla corretta fruizione di un evento spirituale.

3.1.2 Gli organizzatori

Nella natura e nello svolgimento, l'evento religioso si contraddistingue dall'evento laico per il tipo delle celebrazioni ed il raccoglimento dei partecipanti. Da questo deriva che, dal punto di vista logistico, i modelli organizzativi relativi agli eventi religiosi, pur variando a seconda delle caratteristiche e della storia della città dove essi hanno luogo, presentano alcune caratteristiche comuni:

- la consuetudine o l'esperienza degli organizzatori (gli eventi si ripetono periodicamente da molto tempo);
- il tipo di organizzazione basata sulla partecipazione di volontari;
- il radicamento nel territorio, o presenza sociale degli organizzatori;
- la “codificazione” di percorsi e luoghi;
- l'organizzazione che poggia su un nocciolo professionale (religioso) al quale si affiancano risorse “non professioniste” ma esperte e che si attiva periodicamente su un modello organizzativo verticale. Il vertice definisce l'iniziativa nei termini strategici, attivando nuclei di risorse umane (laiche e religiose) che crescono numericamente con l'approssimarsi dell'evento;
- l'uso di mezzi di comunicazione moderni insieme a modelli tradizionali di comunicazione, gestione e realizzazione degli eventi;
- la capacità di attrarre forme di sostegno e di adesione anche in termini di risorse tecniche ed economiche;
- la necessità della collaborazione delle istituzioni pubbliche ai fini della creazione di un contesto di servizi (mobilità, igiene pubblica, permessi, informazione, sanità, ecc.).

La natura in larga parte volontaristica delle strutture organizzative e la cronica carenza di fondi tipica della preparazione di eventi non finalizzati al lucro mette in particolare evidenza il tema delle professionalità e dell'attribuzione delle funzioni.

Da un lato, quindi, è forte l'esigenza di fare uso di personale motivato e allo stesso tempo professionalmente preparato e disposto ad occuparsi di un

evento che ha durata limitata nel tempo: operazione che richiede non poco impegno. Questo mette chiaramente in luce la necessità che lo staff dell'organizzazione venga costituito con un certo anticipo e nella sua interezza.

Dall'altro, non si tratta di definire le competenze, in genere già stabilite a priori a carico della Chiesa nelle sue componenti centrale e locale, bensì di definire con precisione i compiti di ciascun soggetto, religioso o laico, privato o pubblico, volontaristico o commerciale, secondo un principio di chiara responsabilità operativa.

Questo, insieme a una spiccata disponibilità nell'assolvimento dei compiti, consente di evitare "vuoti" di azione e sovrapposizioni che si rivelano parimenti deleteri ai fini della qualità della fruizione di eventi tanto "delicati".

3.1.3 L'importanza dei contenuti nell'organizzazione dell'evento

Proprio per questa "delicatezza" che li contraddistingue, negli eventi di tipo religioso, diversamente da altre tipologie di manifestazioni civili o culturali, il rapporto tra contenuti e organizzazione deve essere molto stretto: in sintesi, è necessario che l'organizzazione si ponga sempre al servizio dei contenuti. A tal fine, è fondamentale che la struttura organizzativa sia:

- efficiente e discreta;
- cosciente dei significati densamente distribuiti all'interno delle celebrazioni e delle manifestazioni;
- dotata di un'alta capacità previsionale, anche di tipo esperienziale;
- in grado di porre regole semplici e chiare, ma allo stesso tempo caratterizzate da un certo livello di flessibilità.

In questo senso, e a prescindere dalle particolari soluzioni adottate, il messaggio giunto dalla viva voce degli organizzatori di Parigi e di Bologna è chiaro: la principale garanzia di successo di un evento di tipo religioso è che la struttura organizzativa sia **fortemente motivata**.

Questo non significa che tutti coloro i quali collaborano alla organizzazione e gestione di un evento religioso debbano essere credenti: debbono piuttosto credere fermamente nell'importanza di ciò che fanno.

La metafora utilizzata da mons. Renato Boccardo, responsabile della Sezione Giovani del Pontificio Consiglio dei laici, è quella dei "servi nascosti" della parabola evangelica delle "Nozze di Canaan", nella quale il personale addetto

alle bevande si fa carico, con dedizione e senza mai apparire, della buona riuscita della cerimonia.

3.2 I grandi eventi di tipo religioso

Gli eventi di massa a carattere religioso sono divenuti negli ultimi anni una consuetudine nel contesto ecclesiale. Dal 1983, data dell'ultimo Anno Santo, ad oggi si è verificata una progressiva crescita nel numero dei grandi eventi e una loro istituzionalizzazione con un sempre maggiore afflusso di persone.

In occasione del Grande Giubileo del 2000, ad esempio, Roma ospiterà la XV Giornata Mondiale della Gioventù e il terzo Incontro Internazionale delle Famiglie, eventi che non esistevano in modo stabile e organico prima dell'Anno Santo straordinario del 1983 ma che hanno raccolto adesioni sempre crescenti dalla loro istituzione a oggi.

È prevedibile, quindi, una partecipazione di massa alle celebrazioni del 2000, caratterizzata da una forte risposta in occasione degli incontri di categoria (delle famiglie, dei giovani...) o alle cerimonie con elevato valore simbolico (apertura e chiusura dell'Anno Santo, canonizzazioni e beatificazioni...): grandi eventi inseriti in un anno costellato di iniziative e avvenimenti in grado di suscitare un grande interesse a livello mondiale.

Nella **definizione di grande evento religioso** elaborata dal Comitato Tecnico vaticano è già compreso il riferimento ad alcune caratteristiche e criticità che si rivelano centrali all'interno di una corretta pianificazione e progettazione. Un grande evento religioso è caratterizzato da:

- uno o più incontri di massa con il Papa in un luogo adeguatamente attrezzato;
- un numero di presenze significativo. In termini assoluti questo numero varia a seconda delle categorie interessate: un incontro al quale partecipino 10.000 disabili presenta problematiche altrettanto rilevanti, anche se diverse, di un evento caratterizzato dalla presenza di un milione di giovani;
- un tempo di permanenza dei fruitori compreso tra i due giorni e la settimana;
- un programma articolato che richiede un certo numero di spostamenti tra luoghi diversi;
- lo svolgimento di manifestazioni collaterali più o meno legate al significato centrale dell'evento;

- la presenza di autorità e di inviati speciali.

3.2.1. Il grande evento “Giubileo”

Caratteristica peculiare dell'evento giubilare è il suo configurarsi come una successione di piccoli e grandi eventi distribuiti nel corso di 12 mesi, differenziati per attrattività nei confronti di pellegrini e turisti, per modalità di svolgimento e per impatto sul territorio.

In attesa della pubblicazione del calendario ufficiale della Santa Sede, indispensabile ai fini della definizione di un quadro organizzativo generale relativo all'intero arco di 12 mesi, è tuttavia possibile, attuare una prima classificazione delle celebrazioni sulla base degli elementi individuati.

L'attuale orientamento del Comitato Centrale dell'Anno Santo va nella direzione di non riproporre, per il 2000, lo schema dell'Anno Santo del 1983, durante il quale ebbero luogo molteplici giornate di categoria (i giovani, gli sportivi, i malati...). Al momento attuale si può dire con ragionevole certezza che nel 2000 si terranno a Roma tre tipologie di grandi eventi religiosi:

- un numero ancora da definire di eventi legati a particolari momenti dell'anno liturgico e caratterizzati dalla presenza di 50/100 mila persone (l'apertura e la chiusura della Porta Santa, il Natale, la Domenica delle Palme e la Pasqua, oltre alle prevedibili Beatificazioni e Canonizzazioni);
- quattro o cinque eventi valutabili intorno alle 300/500 mila persone (tra cui l'Incontro Internazionale delle Famiglie e il Congresso Eucaristico Internazionale);
- un evento eccezionale con la presenza di circa un milione di persone (Giornata Mondiale della Gioventù).

Quasi tutti gli eventi si svolgeranno nell'arco di tempo compreso tra il sabato pomeriggio e la domenica a pranzo, e nei giorni festivi. In un solo caso, la Giornata Mondiale della Gioventù, l'evento durerà una settimana con un crescendo nell'afflusso di persone che si stima partirà dalle 300 mila del martedì per arrivare al milione tra il sabato e la domenica.

Il Grande Giubileo del 2000 racchiude in sé molte peculiarità primo Giubileo dell'Era Telematica. La televisione è solo uno strumento tecnico. Il grande incontro del Papa con i giovani a Loreto nel 1995 è stato il primo caso di “costruzione” dell'evento in stretta collaborazione con il mezzo televisivo.

Le esperienze di Parigi e di Bologna hanno rappresentato forme di avvicinamento progressivo a un rapporto che sia del tutto soddisfacente con

specifico riferimento ai contenuti. Il limite e il rischio della mediatizzazione degli eventi religiosi risiede nella possibilità che la fruizione diretta dell'evento venga messa in secondo piano o addirittura penalizzata.

Secondo i responsabili vaticani la formula corretta non è stata ancora individuata, ma viene confermato l'interesse crescente a forme di convivenza con i mass media reciprocamente fruttuose.