



Dipartimento di Economia e Management  
Cattedra Organizzazione Aziendale

Le organizzazioni Culturali-Artistiche:  
Analisi delle criticità derivanti dall'interazione  
con l'ambiente esterno e  
dall'approvvigionamento di risorse.

RELATORE  
Prof. Luca Giustiniano

CANDIDATO  
Luca Pomponi  
Matr. 196511

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

# RINGRAZIAMENTI

Finalmente giungo al traguardo di questo percorso iniziato 4 anni fa. In questo periodo sono cambiate tante cose nella mia vita, le mie priorità, i miei sogni e le mie aspirazioni. Non è stato un tragitto facile e non sono mancate alcune salite che mi sembravano insormontabili. Grazie all'aiuto e al sostegno di persone a me care, passo dopo passo, esame dopo esame, sono giunto alla conclusione di questo ciclo di laurea.

Ringrazio mia madre, che mi ha insegnato a non mollare mai nel seguire i propri sogni, e che con i suoi sacrifici mi ha permesso di studiare. Ringrazio mio padre, che mi ha insegnato ad essere uomo in tutto quello che faccio, affrontando sempre la vita con onestà e a viso alto. Vorrei che fosse ancora qui con me per festeggiare insieme questa mia conquista, ma sono convinto che ovunque egli sia, sta sorridendo, fiero di come sto conducendo la mia vita. Ringrazio mia sorella, perché senza il suo aiuto quotidiano, non avrei avuto tempo per studiare, e perché è capace di strapparmi sempre un sorriso. Non posso esimermi dal ringraziare Giulia, il mio amore, che mi è stata vicino sempre, sia nei momenti di gioia che di dolore, sollevandomi dalla tristezza e infondendomi coraggio nei momenti più difficili.

Ringrazio tutti i miei amici, ed in particolare Chiara, Florian, Francesco, Matteo, Lorenzo e Tiziano che rendono la mia vita più leggera, con i quali ho condiviso i momenti più divertenti e le emozioni più forti. Per loro ci sarò sempre, come loro ci sono stati per me.

Ringrazio i miei nonni, che mi hanno dispensato saggezza e amore infiniti. Ringrazio i miei zii e cugini per avermi aiutato nel momento del bisogno.

Ringrazio il Professor Luca Giustiniano, che si è rivelato un docente attento e sensibile, e che mi ha dedicato massima attenzione e disponibilità.

Infine, voglio ringraziare me stesso, per non aver mai abbandonato, per aver affrontato le avversità con coraggio e passione, prendendomi le mie responsabilità, e anche qualcosa in più. Sono stati anni difficili, e molti altri ce ne saranno, ma ho imparato che ogni problema ha la sua soluzione, magari più nascosta e difficile da trovare, e che bisogna godersi ogni momento felice, perché la vita è fatta di questi attimi.

## Sommario

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1: LE ORGANIZZAZIONI CULTURALI .....</b>	<b>3</b>
1.1 LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE.....	3
1.2 LE CARATTERISTICHE ORGANIZZATIVE.....	4
1.3 LE ORGANIZZAZIONI NO PROFIT .....	8
1.4 I FONDI DEDICATI ALLE ORGANIZZAZIONI CULTURALI E ARTISTICHE .....	10
<b>CAPITOLO 2: OBIETTIVI DELLE ORG ARTISTICHE E ANALISI DELL'AUDIENCE. ....</b>	<b>14</b>
2.1 ANALISI DELLA DOMANDA .....	14
2.2 STRATEGIE DI MARKETING .....	17
2.3 I SERVIZI ACCESSORI .....	22
<b>CAPITOLO 3: DIVERSI SPETTACOLI HANNO DIVERSE NECESSITA' .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 LO SPETTACOLO DAL VIVO.....</b>	<b>24</b>
3.1.1 L'opera lirica .....	24
3.1.2 Il concerto.....	25
3.1.3 La prosa .....	25
3.1.4 La danza.....	25
3.1.5 Il Teatro: Ogni spettacolo, rappresentazione, evento, necessità di uno spazio fisico adeguato sia in termini tecnici che normativi .....	26
<b>3.2 LA GESTIONE DEGLI SPAZI: DESTINAZIONE, UTILIZZO, SICUREZZA E MANUTENZIONE .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3 ORGANIZZAZIONE EVENTI ALL'APERTO: NORMATIVE, PROCEDURE, SICUREZZA .....</b>	<b>30</b>
<b>3.4 RISORSE "DIETRO LE QUINTE" .....</b>	<b>32</b>
<b>3.5 PIANIFICAZIONE DEL BUDGET.....</b>	<b>35</b>
<b>CAPITOLO 4: CONCLUSIONI.....</b>	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>I</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>III</b>

# INTRODUZIONE

*“In un grande concerto la teatralità è necessaria perché trasforma la performance in qualcosa di più di un mero evento musicale: fa sì che diventi spettacolo.”*

Jim Morrison

Un sipario che si apre, lasciando apparire la prima scena di un'opera con il direttore d'orchestra che dà l'attacco - un concerto rock, tra le luci di uno stadio e una folla in visibilio.

Due eventi così diversi, due prodotti pensati per un pubblico diverso, hanno in comune un apparato organizzativo, che non si vede durante la performance, ma senza il quale l'evento non avrebbe mai preso vita. Dietro concerti, eventi, e in generale rappresentazioni culturali, vi sono spesso organizzazioni, più o meno complesse e sviluppate, che hanno fatto della teatralità la loro *mission*, per creare prodotti pensati per classi di *stakeholders* ben definite. Basti pensare le differenze tra una serata in discoteca ed una al Teatro dell'Opera di Roma, due eventi difforni con alla base organizzazioni diverse plasmate in base all'evento.

Spesso, per eventi unici e non replicati, si creano le cosiddette *Temporary Organization*, organizzazioni particolari con scopo preciso, che concludono la loro “vita” con la chiusura dell'evento culturale. Queste associazioni vanno in contrasto con l'idea largamente diffusa di organizzazione stabile e duratura nel tempo, ma permettono sicuramente di evitare strategie di lungo termine, permettendo di concentrare il budget e le risorse a pieno su un unico progetto.

Organismi temporanei creati ad hoc e plasmati su misura, spesso godono di qualità organizzative che permettono di gestire al meglio le strategie manageriali e di marketing volte al raggiungimento di obiettivi.

Alle *Temporary Organization* si contrappongono organizzazioni durature e storiche come, ad esempio, i grandi teatri lirico sinfonici e le orchestre stabili. Quest'ultime modulano i processi interni in base ai palinsesti stagionali di rappresentazioni artistiche; una sfida continua tra elasticità organizzativa e strutture rigide, contraddistinte spesso da gerarchie decisionali *top down*.

Un'altra distinzione va fatta tra le associazioni senza scopo di lucro e quelle non; le prime, a differenza delle seconde, oltre a dover vendere il miglior prodotto artistico possibile, devono districarsi tra normative burocratiche e di rendicontazione specifiche, per non incorrere in sanzioni o, nel peggiore dei casi la perdita di status di organizzazione no profit.

L'ambito culturale spesso riserva sfide maggiori rispetto alle aziende manifatturiere o meccanizzate, solo per il semplice fatto che spesso il prodotto o servizio erogato viene compiuto all'istante da individui unici tra loro. Risulta quindi difficile l'omologazione del risultato finale, che può cambiare sempre, anche per lo stesso spettacolo messo in scena in due serate successive. Si tratta infatti di “orchestrare” le risorse per offrire sempre il miglior livello

qualitativo possibile, consapevoli che il pubblico finale ha gusti soggettivi soprattutto per quanto riguarda l'arte.

Sfida non indifferente è coniugare aspetti artistici con la burocrazia o la gestione del budget. In organizzazioni come queste spesso vi sono attriti tra personale d'ufficio e artisti, gli uni convinti che gli altri non abbiano le capacità per comprendere i rispettivi lavori.

Contrasti che spesso portano anche a situazioni di ostruzionismo tra i vari Dipartimenti, quali, ad esempio, "Direzione Artistica" vs. "Direzione Generale"; attriti che rallentano i processi organizzativi a discapito dell'efficienza.

Il presente elaborato esplorerà tutti gli aspetti organizzativi critici per le Organizzazioni culturali, spaziando dalla struttura all'analisi della domanda di mercato, dalla produzione artistica, ai precetti legislativi.

# CAPITOLO 1: LE ORGANIZZAZIONI CULTURALI

## 1.1 LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

Grazie al riconoscimento dell'importanza del Patrimonio Artistico Culturale nel mondo, si è sviluppata la disciplina nota come "Economia dell'arte e della cultura"<sup>1</sup>. Questa disciplina ha come scopo l'analisi e la ricerca delle caratteristiche che accomunano le organizzazioni che operano nel settore culturale artistico, settore che, anche in Italia, non è stato valorizzato a pieno.

Le organizzazioni Artistico-culturali si caratterizzano per la produzione e distribuzione di beni e servizi di natura artistica e possono essere divise in base alla natura degli output, per tipologia di processi produttivi, per assetti istituzionali e per la loro durata.

Queste organizzazioni producono beni e servizi che hanno caratteristiche comuni quali l'unicità, l'irripetibilità, la scarsa omogeneità, l'intangibilità e l'esteticità. Basti pensare ad esempio, che un concerto sinfonico viene eseguito solo in una data e ora specifica in un luogo definito, e che finito lo spettacolo risulterà impossibile fruire ancora del servizio e ancora ripeterlo eseguendo la composizione nella stessa identica maniera.

L'ambiente dove operano è incredibilmente vario, in questo convivono entità private e pubbliche, con o senza scopo di lucro, piccole espressioni locali e organizzazioni centenarie. Nonostante il mercato sia sviluppato, spesso le organizzazioni Artistiche dipendono da sussidi statali o contribuzioni da parte di terzi. Questo a dimostrazione che manca una concezione economico-aziendale nella gestione e nelle strategie di talune istituzioni. D'altro canto, l'eccessivo orientamento al business è responsabile della qualità media delle rappresentazioni artistiche, strozzate da vincoli burocratici e gestionali mirati al raggiungimento di obiettivi meramente economici. Questo è il più grande paradosso delle organizzazioni di questo tipo: devono essere strutturate secondo le regole classiche di organizzazione aziendale, ma a causa della natura della loro produzione necessitano di libertà ed elasticità da questi precetti, spesso non risultando capaci di soddisfare autonomamente il fabbisogno economico necessario, per garantire la qualità artistica richiesta dagli stakeholders.

Riguardo i processi produttivi, il settore artistico-culturale va in forte controtendenza con i tempi. In un mondo dove la tecnologia e le macchine sostituiscono sempre più con maggiore efficienza l'uomo, la necessaria e anacronistica presenza del fattore umano nel settore artistico, limita le possibilità di sostituire un pittore, un musicista, un ballerino, uno scultore con un computer. Naturalmente le tecnologie sono utili ausiliarie sia nelle arti visuali che nel lavoro organizzativo, ma la "produzione" e "l'esecuzione" del bene finale rimane fortemente *human-made*. Un'altra caratteristica fondamentale è la congiunzione dei processi di produzione, come sommatoria di prestazioni eseguite da risorse altamente specifiche che operano all'unisono con un alto livello di interdipendenza. Non è possibile dividere i processi di produzione durante uno

---

<sup>1</sup> Sicca Luigi Maria, 2005, *Azione Organizzativa e Cultura*

spettacolo, in quanto tutti operano all'unisono, dal direttore di palco con gli scenografi e gli operatori dietro le quinte, con i musicisti e gli attori in scena; tutti lavorano nello stesso istante con lo stesso obiettivo.

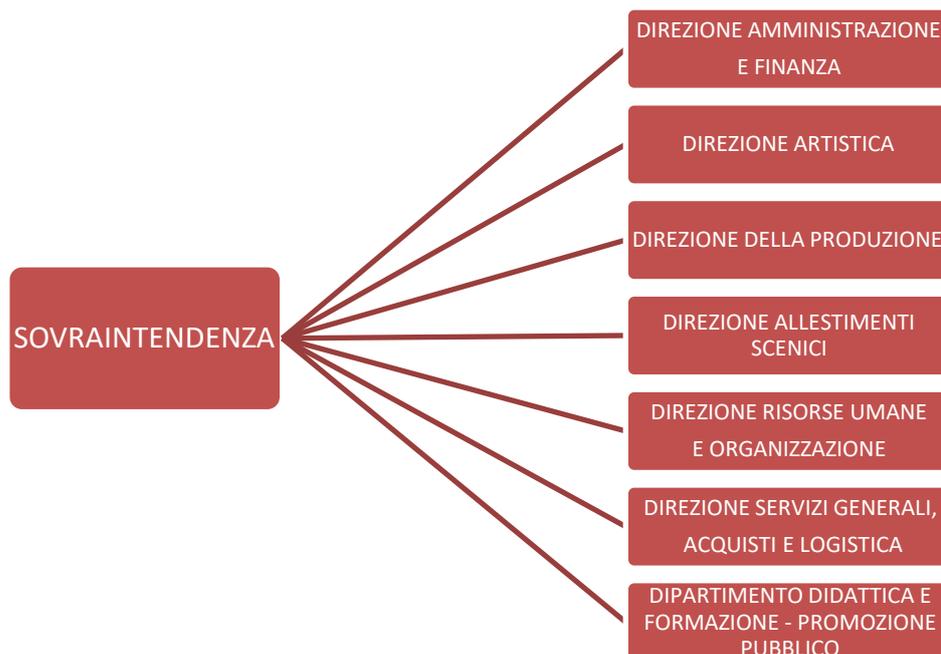
Tali processi rendono impossibile lo sviluppo seriale dell'output, sia per la estemporaneità, sia per il coinvolgimento di skills altamente personali e soggettive.

Tutte queste caratteristiche rendono difficile l'analisi manageriale sia delle risorse che della produzione, che favorirebbero processi decisionali e strategici. Per questo vengono ben accolti i tentativi atti a definire indici di redditività e di performance organizzativa. I problemi di misurazione e previsione dei risultati, data la qualità della produzione e la soggettività del consumatore finale, non permettono la rilevazione oggettiva della performance né permettono di costituire strategie di marketing innovative rivolte ai consumatori, dai quali sono emersi legami di tipo fiduciario nei confronti di istituzioni artistiche, soprattutto in base alla reputazione delle stesse.

## 1.2 LE CARATTERISTICHE ORGANIZZATIVE

Indipendentemente dagli assetti istituzionali, dalle *mission* aziendali e dalle dimensioni, le organizzazioni artistiche spesso sono dotate di strutture relativamente piatte, in cui gruppi eterogenei basati su capacità comuni lavorano su meccanismi di coordinamento e affidano le funzioni di controllo e supervisione a vertici legittimati da leader carismatici. La necessità di supervisione nasce soprattutto per contrastare i rischi di azzardo morale e per contrastare comportamenti opportunistici.

Di seguito l'organigramma del Teatro Dell'opera di Roma<sup>2</sup>: come si può osservare sono presenti solo due livelli organizzativi.



<sup>2</sup> [www.operaroma.it](http://www.operaroma.it)

Nella maggior parte dei casi vi sono pochi livelli gerarchici perché prevale una specializzazione orizzontale delle mansioni. Ne conseguono sentieri di carriera brevi, poco articolati, con un basso grado di turnover.

Naturalmente vi è la distinzione tra nuclei operativi, quadri intermedi e dirigenti. Per quanto riguarda le prime due classi, la tendenza è quella di creare rapporti lavorativi duraturi, mirati a recuperare i “costi sommersi” e ad evitare onerosi periodi di formazione. Non tutte le posizioni prevedono contratti a tempo indeterminato, per tutelare l’azienda dai pericoli di comportamenti opportunistici dei propri membri.<sup>3</sup>

Per quanto riguarda i vertici, al contrario risulta un tempo medio di permanenza incredibilmente basso. Questo fenomeno che crea effetti sicuramente destabilizzanti per l’impresa, è dovuto alla volontà dei dirigenti di ottenere incrementi di reputazione personale, attribuiti dalle molteplici cariche che ricopriranno. Per questo, un obiettivo importante è la selezione e successiva fidelizzazione del personale, processo che evita costose interruzioni lavorative che penalizzano la fluidità dei processi, anche a causa dei lunghi tempi per ricostituire i legami lavorativi interpersonali. Per incentivare questo processo sono applicate strategie mirate a premiare la fedeltà, l’anzianità e l’esperienza. Molte crisi organizzative sono dovute al turnover troppo repentino di alcune figure, in tempi che non permettono il trasferimento di esperienza e la formazione perfetta per quel *job profile*. Con la progressiva “economicizzazione” delle Organizzazioni artistiche si è accelerato lo sviluppo di linee staff tecnico-amministrative, con l’obiettivo di supportare e affiancare il lavoro svolto dalle *business unit* principali. Se da un lato hanno permesso il raggiungimento di obiettivi, dall’altro hanno creato non pochi scompensi tra i delicati equilibri lavorativi (spesso basati su relazioni lavorative mature e personali) introducendo culture aziendali non adeguate alle istituzioni artistiche. Infatti, molte dinamiche lavorative tra colleghi si basano spesso sulla reputazione reciproca e su esperienze trascorse di lavoro in team.

A queste realtà anche secolari si contrappongono le imprese che organizzano concerti per grandi icone musicali. Organizzazioni che organizzano i cosiddetti “megaeventi”, produzioni destinate al grande pubblico che utilizzano ingenti risorse destinate ad una sola proposta. Questi eventi si sono largamente diffusi a partire dagli anni ‘80, grazie anche alla fama di grandi artisti come Michael Jackson, Madonna, Bruce Springsteen o i Pink Floyd, capaci di attrarre persone da ogni parte del globo. Complice dello sviluppo di tali realtà è sicuramente la globalizzazione, che ha favorito la distribuzione e la conoscenza nel mondo di questa cultura musicale. Questi eventi su larga scala spesso hanno destabilizzato gli equilibri del settore, mettendo alla prova l’idea stessa di fruizione culturale da parte del pubblico. Basti pensare che questi concerti avvenivano in luoghi e strutture temporanee, sicuramente privilegiate a quelle permanenti, che fronteggiano costi di mantenimento elevati. Queste organizzazioni nascono con una data di scadenza ben definita, con un orientamento all’esclusiva massimizzazione del profitto a breve termine. Per questo motivo non presentano un organigramma sviluppato, ma

---

<sup>3</sup> Coccozza Antonio, *Organizzazioni, Culture, modelli, governance*

piuttosto prediligono lavori in squadre con a capo responsabili che collaborano tra di loro. Questo permette un'incredibile flessibilità che ben si sposa con l'obiettivo a breve termine. I costi principali di tali organizzazioni emergono dai rapporti con terzi fornitori di servizi e beni necessari allo svolgimento dell'evento, come i service per palco e attrezzatura, la sicurezza e le cooperative che forniscono personale per la serata, e ancora dal pagamento di imposte e oneri d'affitto per location e attrezzature, senza dimenticare il cachet degli artisti.

Le principali aziende di questo ramo si sono evolute in vere e proprie multinazionali stabili raggiungendo volumi di affari elevatissimi. Nel nostro paese una fetta importante da 400 milioni di euro l'anno se la aggiudicano Company come Live Nation e BarleyArts, che si occupano di organizzare concerti per nomi del calibro degli ACDC, Britney Spears e gli U2, riempiendo stadi e luoghi storici come il Circo Massimo a Roma.

Al riguardo, Claudio Trotta, da 36 anni alla guida di BarleyArts, parla di queste multinazionali affermando: "hanno comprato agenzie, fan club, database, società di rivendita biglietti, penetrando in tutta la filiera dei *live*, diventando una sorta di Big Brother dell'entertainment."

Se prima l'industria della musica era divisa in varie parti quali artisti, promoter, sponsor, biglietti e pubblicità, ora le multinazionali riuniscono tutti in un'unica piattaforma. Questo permette di penetrare il mercato a fondo, creando vere e proprie economie di scala che permettono di diminuire i costi medi di produzione, e diversificando il proprio core business abbassando il rischio specifico.

Come si può notare è una struttura organizzativa complessa che prevede Divisioni in base alle aree funzionali e all'interno della linea "LIVE Nation concerts" esiste un'ulteriore divisione per area geografica.

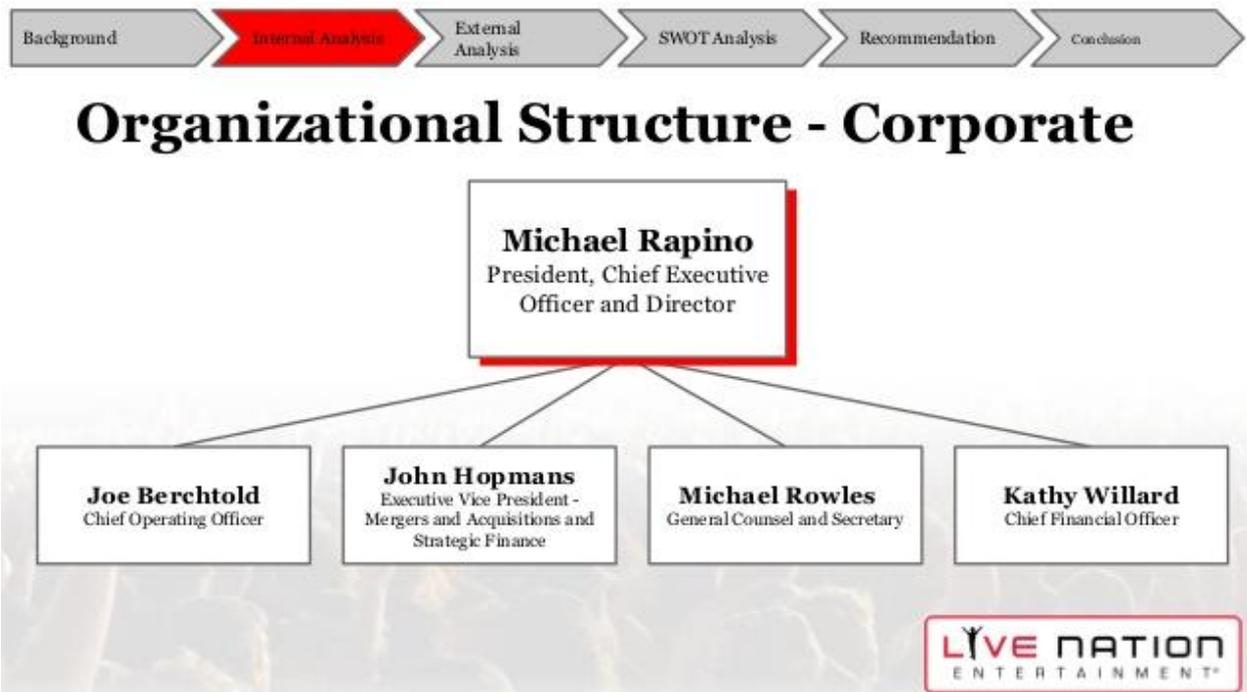
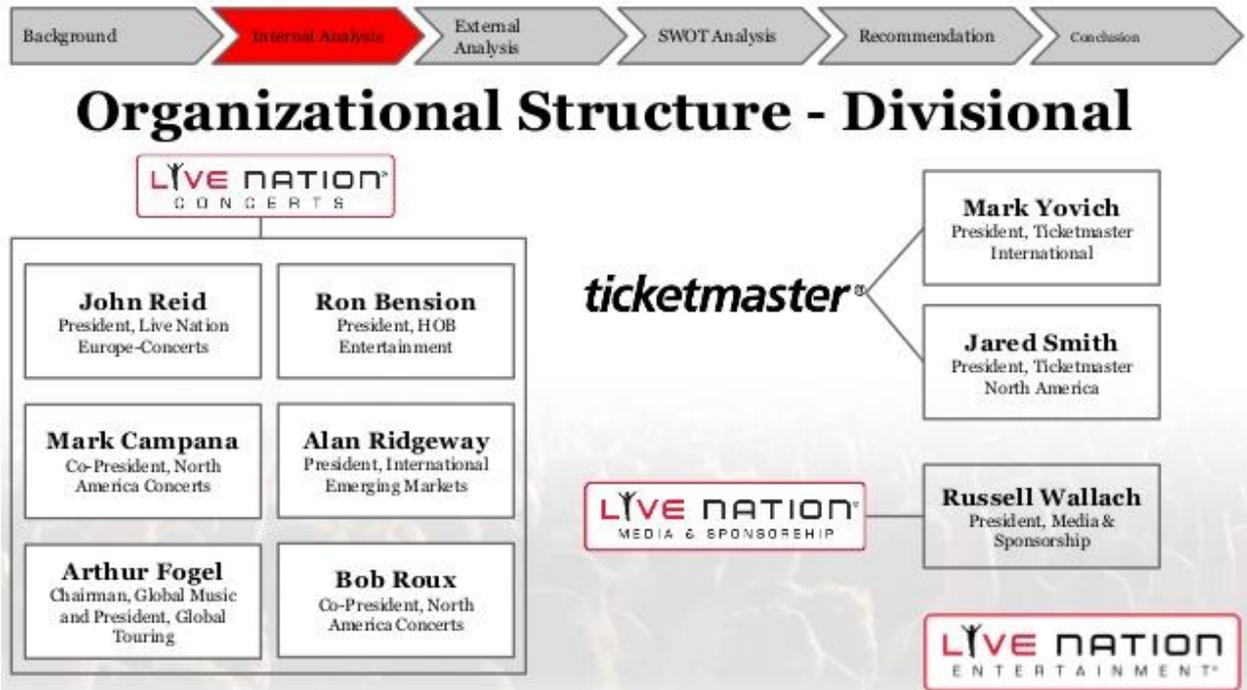
Live nation ha incluso nella propria struttura "Ticketmaster" includendo anche la fase di distribuzione e rivendita dei biglietti sotto il proprio controllo.<sup>4</sup>

Rispetto ad organizzazioni come Teatri stabili o Accademie musicali, queste Big dell'entertainment presentano una struttura che meglio si sposa con l'obiettivo di crescita economica della company e allo stesso tempo di attrarre nuovi investitori accrescendo la notorietà e la reputazione dell'azienda.

---

<sup>4</sup> [www.livenation.com](http://www.livenation.com)

Di seguito due schemi riguardanti la struttura divisionale e organizzativa di “Live Nation”:



Possiamo notare la maggiore complessità della struttura organizzativa, molto più ampia e sviluppata rispetto a quella del “Teatro dell’Opera di Roma”.

<sup>5</sup> Fonte immagine: *Strategic Analysis of Live Nation Entertainment*: Jeremy Larochelle

### 1.3 LE ORGANIZZAZIONI NO PROFIT

Le istituzioni no profit sono caratterizzate da una forma giuridica di diritto privato e da modalità privatistiche di gestione organizzativa, ma indirizzate al raggiungimento di fini di pubblica utilità. Queste si caratterizzano perciò da una dicotomia che unisce gli aspetti dinamici delle attività private con scopi di bene comune. Negli ultimi anni sono nate molteplici aziende no-profit nel settore culturale, principalmente come risposta ai casi di market e *profit organization failures* di imprese private e pubbliche del settore. Le istituzioni “pubbliche”, spesso afflitte da troppo immobilismo e poca innovazione di tipo imprenditoriale, sono destinate inevitabilmente alla ripetizione stagionale del prodotto offerto, ma allo stesso tempo sono molto attente alla qualità di questo. Le istituzioni “private” invece sono più orientate al *business*, organizzate per massimizzare i profitti e le produzioni, alcune volte a discapito della qualità finale della rappresentazione.

La struttura organizzativa adottata dalle organizzazioni no profit più semplici è di tipo ad hoc, fortemente orizzontalizzata, con poche figure di responsabilità lungo un'unica linea gerarchica, senza filtri intermedi e con presidi minimi per quanto riguarda gli aspetti amministrativi e gestionali.<sup>6</sup>

Esistono anche Associazioni culturali e Fondazioni di grandi dimensioni organizzative, come la “Fondazione musica per Roma” o “L'accademia Nazionale di Santa Cecilia di Roma”, che presentano strutture organizzative complesse e formalizzate con più livelli e linee. La struttura viene creata ad hoc per l'organizzazione, soprattutto in base al fine perseguito e anche ai finanziamenti che provengono nella maggior parte dei casi dal settore privato.

Tutte le organizzazioni, fondazioni, associazioni di tipo no profit sono legittimate da una forte matrice etico/ideologica, dove la cultura e i valori aziendali sono fortemente improntati alla *mission* istituzionale autonomamente generata, che fornisce la motivazione dell'esistenza dell'impresa stessa e ne giustifica l'operato.

L'ambiente esterno è fondamentale per queste realtà per le interazioni con gli utenti che beneficiano dei servizi e dei beni offerti dall'organizzazione, legittimandone l'esistenza sul territorio e fornendo finanziamenti di natura pubblica e privata.

È necessario specificare che i finanziamenti di natura pubblica vengono erogati in forma di sovvenzioni e purtroppo, soprattutto negli ultimi anni, si è registrato un calo disastroso di queste fonti fondamentali per le organizzazioni culturali no-profit.

Le crisi del settore no-profit vengono spesso attribuite a cause esterne come complessità/ostilità dell'ambiente o nelle eccessive pretese quali-quantitative del bisogno/servizio, o ancora a causa di penuria di risorse.

---

<sup>6</sup> Trimarchi M., 2002, *L'economia delle organizzazioni artistiche e culturali*

In realtà, alcune crisi aziendali vanno ricercate all'interno dell'organizzazione stessa quali mala gestione del budget, spreco di risorse, gestione poco efficiente delle risorse già in possesso e poca innovazione sul piano del *crowdfunding* e del marketing.

A queste crisi si contrappongono due diversi sviluppi: un'involuzione dell'organizzazione che si dimostra incapace di gestire la crisi e che va progressivamente degradandosi fino a scomparire o a rimanere in una situazione stagnante di fallimento; un'evoluzione dell'organizzazione, che reagisce alle cause della crisi anche con un rinnovato assetto organizzativo-gestionale e talvolta anche istituzionale (cambiamento di forma giuridica) riuscendo a superare positivamente la crisi.

Anche il settore Artistico-Culturale sottostà alle regole di mercato generali, mercato nel quale sopravvivono le imprese più adatte ed efficienti, che sanno reagire ai cambiamenti ambientali e alle necessità interne, mutando e innovando la propria organizzazione per essere sempre competitive.

Un aspetto assente nel settore culturale potrebbe essere la competitività del mercato, che spinge le imprese a fare sempre meglio e rende le organizzazioni più dinamiche. A causa dell'unicità del prodotto offerto e della sua estemporaneità, non vi è la possibilità di produrre beni perfetti sostituiti o interscambiabili. Inoltre, le varie organizzazioni offrono beni e servizi particolari creando "monopoli". Ad esempio, sul territorio di Roma l'opera lirica viene messa in scena dal "Teatro Dell'Opera di Roma", mentre i concerti sinfonici dalla "Accademia Nazionale di Santa Cecilia".

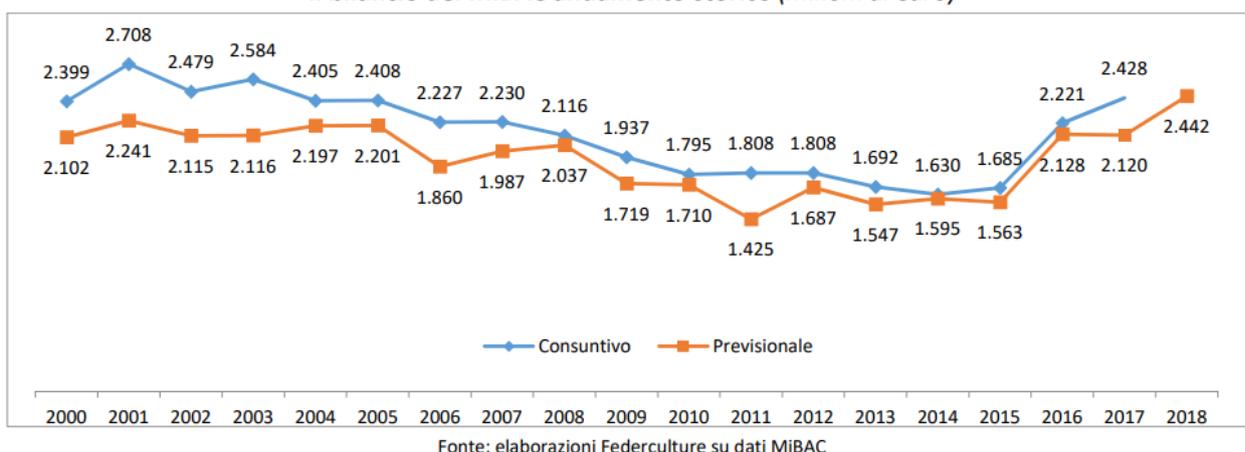
Nella situazione attuale solo alcune organizzazioni artistiche e culturali sono in grado di autofinanziarsi coprendo autonomamente il proprio fabbisogno operativo. L'obiettivo da raggiungere è il miglioramento dell'efficienza operativa, ma a causa di stretti vincoli giuridici contabili rimane un orizzonte lontano. Infatti, proprio il bagaglio normativo risulta incompleto e con zone d'ombra, situazione che non permette alle Organizzazioni di lavorare liberamente e vanificando i tentativi di responsabilizzazione del management. Senza la possibilità di gestire liberamente i redditi di servizi e gli introiti, risulterà difficile se non impossibile il raggiungimento della massima efficienza. Sostanzialmente le imprese no profit non possono distribuire utili e devono reinvestire gli introiti all'interno dell'organizzazione; il problema nasce dalla natura delle entrate delle no profit, caratterizzate in larga parte da donazioni soggette a clausole che limitano i margini di discrezionalità sul loro impiego, alcune volte costringendo il management a decisioni addirittura antieconomiche.

Sul piano operativo mancano investimenti in nuove tecnologie che assicurerebbero incrementi di efficienza operativa e risparmi su costi fissi e variabili. Basti pensare a piattaforme on-line dedicate al pubblico, o sistemi di network interni per la condivisione di documenti, o ancora a sistemi di sorveglianza e custodia centralizzati, tutte operazioni che spesso vengono ancora affidate a personale fisico.

## 1.4 I FONDI DEDICATI ALLE ORGANIZZAZIONI CULTURALI E ARTISTICHE

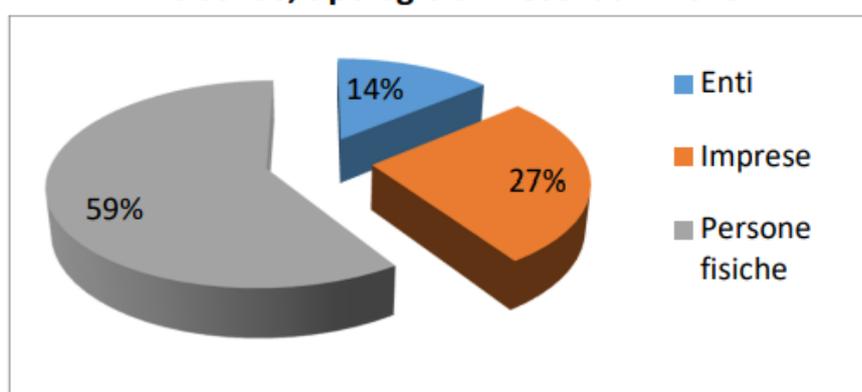
Per sostenere la crescita del settore culturale è necessaria la formulazione e l'attuazione di una efficace politica economica dei beni culturali. Soprattutto il MiBAC (Ministero dei Beni e delle Attività Culturali) dovrebbe essere il principale agente coordinatore dei processi di allocazione delle risorse tra i diversi soggetti coinvolti, utilizzando lo strumento legislativo per facilitare l'accesso ai fondi statali, aumentando così il volume delle attività culturali.

**Il bilancio del MiBAC andamento storico (milioni di euro)**



Si registrano positivamente azioni statali volte ad aumentare i fondi e i crediti d'imposta a favore delle organizzazioni culturali. Inoltre, è stato recentemente introdotto L'ART BONUS, ovvero il credito d'imposta per favorire le erogazioni liberali a favore della cultura e dello spettacolo.<sup>7</sup>

**Art bonus, tipologie di mecenati – 2018**



Fonte: elaborazioni Federculture su dati Ales (a luglio 2018)

<sup>7</sup> Rapporto Federcultura, 2018

**Erogazioni per regione, 2016-2017-2018**

Regioni	Erogazioni		
	2016*	2017*	2018**
Lombardia	€ 39.045.926,00	€ 93.957.101,00	€ 105.241.293,00
Piemonte	€ 29.064.285,00	€ 29.943.533,00	€ 37.835.276,00
Veneto	€ 22.009.458,00	€ 30.511.378,00	€ 33.260.835,00
Toscana	€ 16.641.015,00	€ 24.620.829,00	€ 29.763.524,00
Emilia Romagna	€ 17.764.075,00	€ 25.046.801,00	€ 29.505.066,00
Lazio	€ 6.300.270,00	€ 8.944.614,00	€ 10.007.990,00
Liguria	€ 2.838.830,00	€ 4.729.819,00	€ 6.804.076,00
Friuli Venezia Giulia	€ 1.019.843,00	€ 2.246.710,00	€ 2.877.339,00
Marche	€ 1.017.422,00	€ 1.845.110,00	€ 2.399.351,00
Campania	€ 764.082,00	€ 1.253.584,00	€ 2.005.271,00
Umbria	€ 210.810,00	€ 664.099,00	€ 1.838.161,00
Puglia	€ 1.050.954,00	€ 1.383.487,00	€ 1.575.957,00
Sardegna	€ 304.615,00	€ 1.279.615,00	€ 982.415,00
Trentino Alto Adige	€ 6.600,00	€ 102.200,00	€ 381.900,00
Sicilia	€ 96.565,00	€ 215.425,00	€ 227.725,00
Abruzzo	€ 34.000,00	€ 34.600,00	€ 48.300,00
Calabria	€ 5.200,00	€ 5.200,00	€ 7.700,00
Basilicata	€ 0,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00
Molise	€ 0,00	€ 700,00	€ 800,00
Valle d'Aosta	€ 0,00	€ 500,00	€ 500,00
<b>Totale</b>	<b>€ 138.173.950,00</b>	<b>€ 226.787.305,00</b>	<b>€ 264.765.479,00</b>

\* valore cumulativo all 31/12/2016 e al 31/12/2017

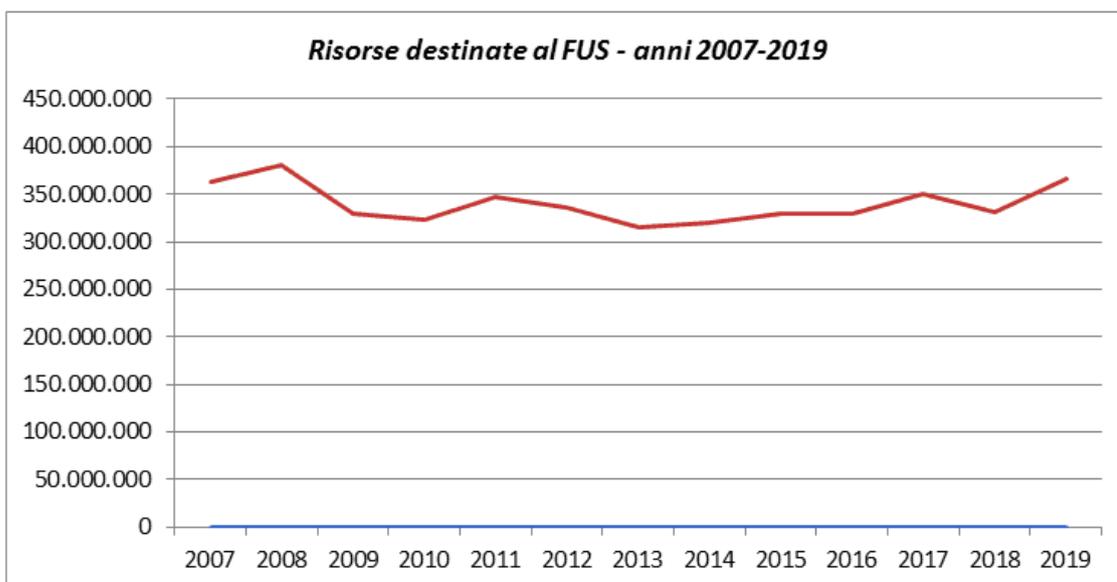
\*\* valore cumulativo a luglio 2018

Fonte: Ales

Nonostante ciò il principale strumento di sostegno al settore dello spettacolo rimane il Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS), fondo statale istituito dalla L.163/1985 ultimamente rifinanziato con la legge di bilancio del 2019, aumentandone le risorse. Le finalità del FUS consistono nel sostegno finanziario ad enti, istituzioni, associazioni, organismi ed imprese operanti nel settore delle attività musicali, di danza, teatrali, circensi e dello spettacolo itinerante e, recentemente incluse dalla legge di bilancio del 2018, anche le manifestazioni carnevalesche.

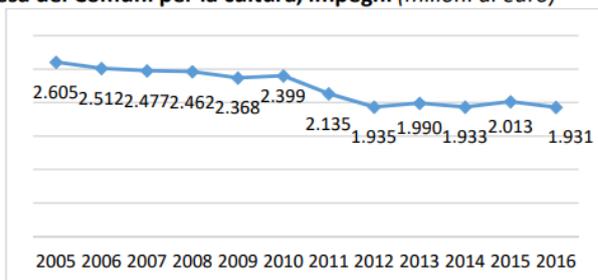
Tra gli ultimi interventi che hanno aumentato le risorse del FUS si ricordano la L.175/2017 art.4 che ha autorizzato la spesa di ulteriori €9,5 mln annui per il 2018 e il 2019 e di ulteriori €22,5 mln annui a decorrere dal 2020, e la L. di bilancio 2019 che ha stanziato ulteriori €8 mln per il 2019.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> *Interventi per lo spettacolo*: Camera dei Deputati, Servizio Studi XVIII Legislatura

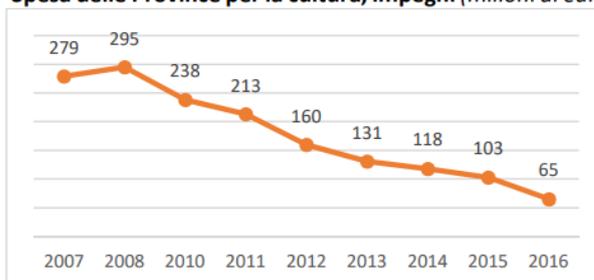


Esistono anche fondi Regionali e iniziative comunali, che negli ultimi anni hanno subito un disastroso calo pari al 4% per le amministrazioni comunali e del 37% per le amministrazioni provinciali tra il 2015 e il 2016.

**Spesa dei Comuni per la cultura, impegni (milioni di euro)**



**Spesa delle Province per la cultura, impegni (milioni di euro)**



Fonte: elaborazioni Federculture su dati Istat

Anche la commissione europea sostiene diversi settori tra i quali quello della cultura, sia in modo diretto mediante un'assistenza finanziaria tecnica e un'attività di consulenza, sia sostenendo lo sviluppo di reti e piattaforme.<sup>9</sup>

I principali requisiti per accedere a questi fondi sono:

- L'esistenza di uno Statuto e dell'atto costitutivo completo dell'associazione;
- La pubblicazione di almeno due bilanci approvati dai soci;
- Un progetto culturale dettagliato dell'attività candidata a ottenere il contributo finanziario: tale progetto dovrà esporre con chiarezza l'evento che si intende organizzare;
- Il Piano Finanziario e/o preventivo economico del progetto, con specifica indicazione delle finalità per le quali si renda necessario il contributo finanziario a valere sul Fondo e dichiarazione di eventuali cofinanziamenti.

<sup>9</sup> Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, *Decreto n.128 del 24/04/2018: Criteri di accesso al Fondo per il programma di attività in occasione dell'Anno Europeo del patrimonio culturale.*

Tutte queste prerogative sono volte ad un utilizzo coscienzioso e valido delle poche risorse a disposizione dei fondi socioculturali.

Sebbene sia una fonte potenziale di crescita economica e creazione di posti lavoro, il settore della cultura soffre di un sostegno inadeguato e limitato.

Il successo della cultura è anche strettamente legato a diversi altri fattori, come le imposte e la finanza, l'ambiente e la proprietà intellettuale.

Senza un sostegno per strutturare il settore, e una sensibilizzazione maggiore del pubblico, nonché la costruzione di reti e piattaforme intersettoriali e internazionali, il settore culturale resta inevitabilmente sottovalutato.

# CAPITOLO 2: OBIETTIVI DELLE ORG ARTISTICHE E ANALISI DELL'AUDIENCE.

## 2.1 ANALISI DELLA DOMANDA

L'analisi del target o audience del consumatore finale nel settore artistico culturale costituisce un elemento critico di valutazione in quanto non esistono studi o modelli generali riguardanti l'analisi della curva di domanda di tale specifico settore e le leggi di interdipendenza tra domanda e offerta non sono valide in questo ambito. Infatti, le variabili che definiscono i modelli classici di analisi domanda-offerta, quali prezzo di vendita, costi di produzione, concorrenza di mercato, non possono essere utilizzate come determinanti dell'analisi dell'interazione tra domanda e offerta.

Tale criticità scaturisce sia dalla natura unica irripetibile e non standardizzabile del prodotto/servizio offerto, sia dalla percezione soggettiva e intima da parte del consumatore finale.

Infatti, se per prodotti di consumo generici è possibile individuare sostituti, panieri e curve di indifferenza, questo processo risulta impossibile riguardo prodotti dalla natura ineffabile e non quantificabile come un concerto dal vivo o un dipinto su tela.

Questi prodotti, intimamente legati al produttore, che può essere un musicista, uno scultore o un danzatore, trascendono il concetto di valore aggiunto in quanto impregnati di caratteristiche umane uniche e irripetibili infuse in ogni "prodotto" nel momento della sua creazione. Per tale motivo, non esistono prodotti confrontabili che permettono al consumatore una scelta di tipo logico spiegata dalle leggi della domanda. Ad esempio, tra due modelli di auto con caratteristiche molto simili, il compratore preferirà quella dal minor costo. Riportando l'esempio nel settore culturale artistico, dovendo scegliere tra ascoltare la stessa composizione eseguita da due artisti differenti, ma ad un prezzo diverso, il consumatore potrebbe scegliere quella al prezzo maggiore, andando contro logica.

Per tale motivo le organizzazioni culturali artistiche non implementano le strategie di marketing tramite l'analisi del mercato target, che rimane fortemente influenzato da variabili troppo soggettive e non generalizzabili, ma prediligono l'affermazione sul mercato tramite la differenziazione e la caratterizzazione del prodotto offerto. I nomi delle organizzazioni culturali più famose generano immediatamente nella mente del pubblico l'immagine dell'attività principale di quest'ultima. Ad esempio, il nome Teatro Dell'Opera di Roma rimanda subito alle produzioni di opera lirica e balletti, non a concerti di musica rock. Uno degli asset più importanti di queste organizzazioni è la reputazione.

La denominazione non è riconducibile al Marchio in quanto non legata alla produzione industriale, ma ne condivide alcune caratteristiche, come la notorietà e la proprietà giuridica.

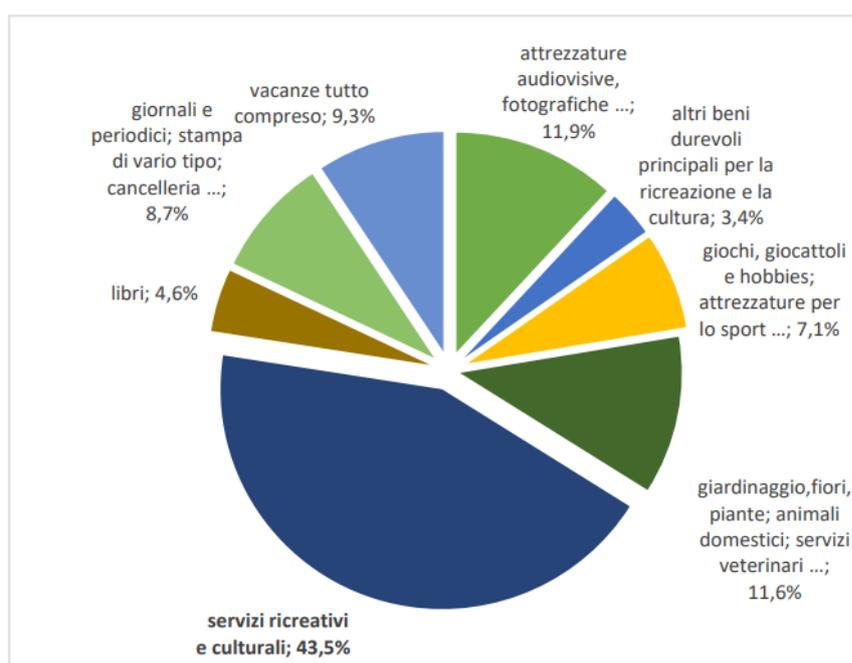
L'attività di segmentazione è fondamentale per selezionare i gruppi che l'organizzazione desidera servire, organizzando l'offerta in funzione delle aspettative prevalentemente qualitative del pubblico. Le organizzazioni delle arti dello spettacolo hanno tentato la segmentazione utilizzando le tendenze di prenotazioni passate dai dati dei botteghini, o ancora strategie di tipo classico usate per la vendita di prodotti generici come automobili: un tentativo fallito in partenza.

Analizzando il consumo delle famiglie italiane rispetto al settore artistico, illustrato nella seguente tabella, viene alla luce che queste nel 2016 hanno speso per ricreazione e cultura 69.670 milioni di euro, impegnando in questo settore il 6,75% della loro spesa annua complessiva. La spesa in cultura è cresciuta del 2,6% tra il 2016 e il 2017 e continua a crescere anche nel più recente periodo di congiuntura negativa e di generale contrazione dei consumi. Il rapporto Federculture rileva che nell'ultimo decennio gli italiani hanno intensificato anche la fruizione di intrattenimenti culturali. Vanno di più a teatro (+17,7%), ascoltano concerti di musica classica (+11%) e visitano siti archeologici e monumenti (+6%).<sup>10</sup>

Spesa delle famiglie italiane - Valori a prezzi correnti (milioni di euro)												
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Var 2016/2017
SPESA IN CULTURA E RICREAZIONE	67.356	67.022	67.024	70.589	72.127	68.447	63.968	64.588	67.212	69.670	71.470	2,6%
TOTALE SPESA FAMIGLIE	960.750	978.916	957.938	983.043	1.012.781	1.001.015	989.235	994.063	1.015.908	1.031.262	1.059.190	2,7%
INC. SPESA IN CULTURA E RICREAZIONE SU TOTALE SPESA	7,0%	6,8%	7,0%	7,2%	7,1%	6,8%	6,5%	6,5%	6,6%	6,8%	6,7%	

Fonte: elaborazioni Federculture su dati Istat

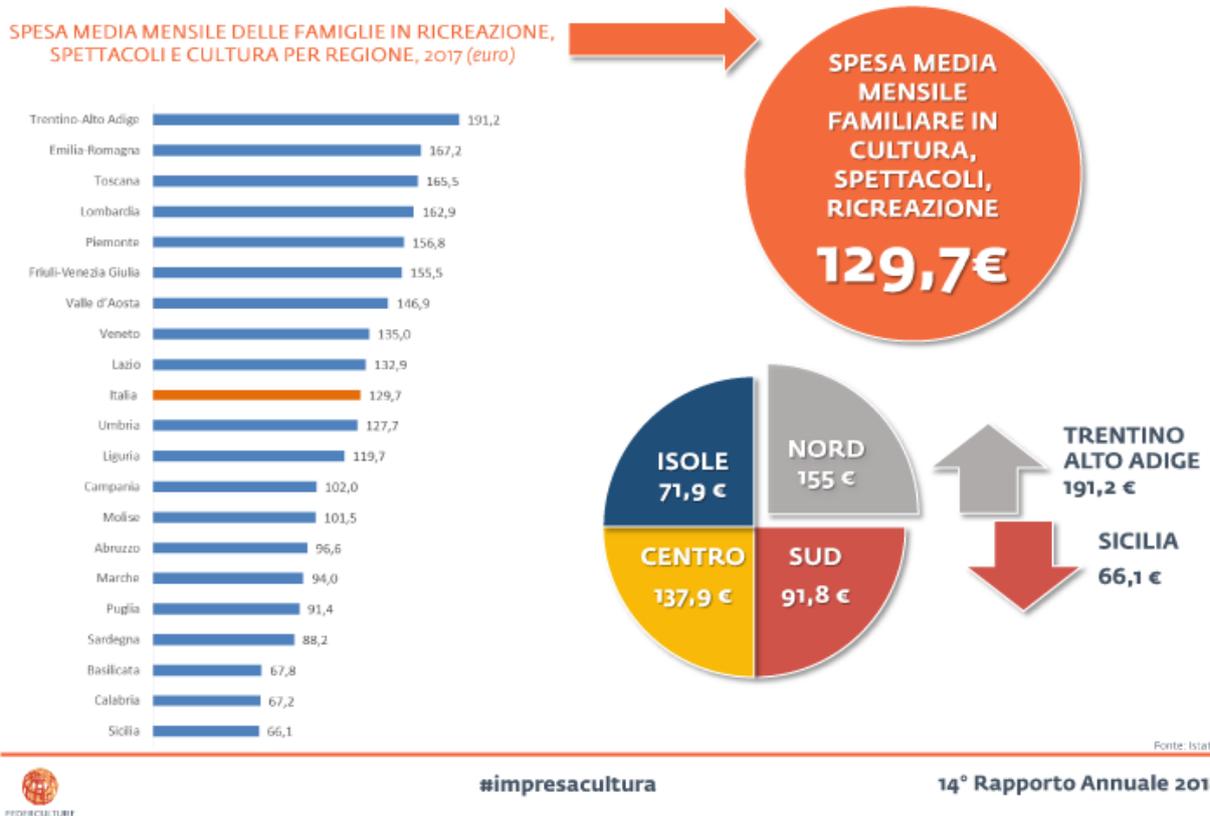
### Composizione della spesa delle famiglie italiane per ricreazione e cultura, 2017



<sup>10</sup> Rapporto Federcultura, 2018

Esaminando la spesa in cultura tra le diverse regioni italiane, si nota una notevole differenza tra la spesa media mensile delle regioni del centro-nord e le regioni del sud e delle isole.

## I CONSUMI CULTURALI NEI TERRITORI



Uno dei principali obiettivi delle Org. Art. è di cogliere queste potenzialità del mercato, attraverso un rinnovamento delle strategie di mercato.

Gli obiettivi strategici principali delle Org. Art. sono riassumibili in 4 punti:

1. Aumentare il proprio fundraising, perché le idee e i progetti non si autofinanziano da soli e l'autosufficienza economica rimane ancora una caratteristica rara nel settore artistico.
2. Aumentare il network di persone coinvolte nell'attività, migliorando le relazioni pubbliche e l'attenzione del pubblico nei confronti dell'Org.
3. Perseguire una strategia generale condivisa lavorando sui processi interni e sulla cultura aziendale. Lo sviluppo dei comportamenti aziendali interni e di una cultura aziendale chiara dell'Org. permette alle risorse umane una maggiore identificazione negli intenti e negli obiettivi da perseguire, accrescendo anche l'orgoglio personale nel lavorare per un'azienda con una forte reputazione.
4. Creare servizi migliori. L'arte in tutte le sue forme stimola le passioni e i sentimenti, che rimangono gli unici indicatori di performance adatti alla misurazione qualitativa del servizio offerto. L'arte nella sua fruizione coinvolge i sensi, per questo la qualità rimane una prerogativa necessaria e fondamentale per essere competitivi nel mercato.

Tralasciando le differenze normative e giuridiche, come quelle relative agli obblighi di reimpiego degli introiti generati, una delle principali differenze dell'approccio al mercato tra le organizzazioni artistiche e imprese di altri settori è la concezione di cliente.

Mentre per gli altri settori i clienti sono coloro a cui vendere un prodotto o un servizio e da cui l'azienda sostanzialmente dipende per la sua crescita e sopravvivenza, nel settore artistico culturale c'è una tripartizione tra beneficiari, donatori e volontari.<sup>11</sup>

I beneficiari sono coloro ai quali si rivolgono i servizi dell'organizzazione, che ne legittimano l'esistenza sul territorio e che ne definiscono in larga maniera il successo o l'insuccesso.

I donatori con gli apporti finanziari danno linfa vitale e sostengono economicamente i progetti.

I volontari grazie ai quali le imprese abbattano i costi del personale e intensificano i rapporti con gli stakeholders esterni.

## 2.2 STRATEGIE DI MARKETING

Sul piano dei finanziamenti alla cultura si è assistito ad una progressiva erosione delle risorse pubbliche regionali destinate al settore. Gli impieghi statali, seppur in crescita rappresentano ancora percentuali irrisorie in rapporto al bilancio totale dello Stato, in quanto lo stanziamento per la cultura ne rappresenta solo lo 0,19%, mentre è appena lo 0,11% del Pil. In questo quadro si inserisce anche il venire meno delle risorse investite dagli Enti Locali, in particolare dai Comuni, negli ultimi anni "protagonisti" delle politiche culturali con una spesa nel settore in media pari al 3,3% di loro bilanci. La seguente immagine, riguardante le sovvenzioni pubbliche destinate al Teatro alla Scala di Milano, dimostra il grande divario tra sovvenzioni statali pari a 32,4 milioni, regionali pari a 3,3 milioni, e comunali pari a 5 milioni destinati al celebre teatro.

Sovvenzioni e contributi da Pubbliche Amministrazioni ed Enti Assimilati - Esercizio 2018		
STATO		
Descrizione	Erogazioni	Data incasso
acconto fus	22.821.768,40	05/04/2018
Legge n. 388/2000	1.330.503,00	04/06/2018
acconto fus	214.622,80	20/06/2018
decreto salvadebiti 2018	1.472.013,51	26/07/2018
acconto fus	4.339.382,86	18/10/2018
Legge n. 388/2000	294.591,77	21/11/2018
saldo fus	1.419.711,94	22/11/2018
quota integrativa fus	550.305,94	13/12/2018
<b>Totale</b>	<b>32.442.900,22</b>	
REGIONE LOMBARDIA		
Descrizione	Erogazioni	Data incasso
contributo alla gestione 2018	2.908.480,00	19/03/2018
contributo progetto nuove produzioni allestimenti scenici	400.000,00	20/12/2018
<b>Totale</b>	<b>3.308.480,00</b>	
COMUNE DI MILANO		
Descrizione	Erogazioni	Data incasso
contributo alla gestione 2017	5.051.160,00	30/04/2018

<sup>11</sup> Hendon W.S., 1987, *Artists and Cultural Consumers*

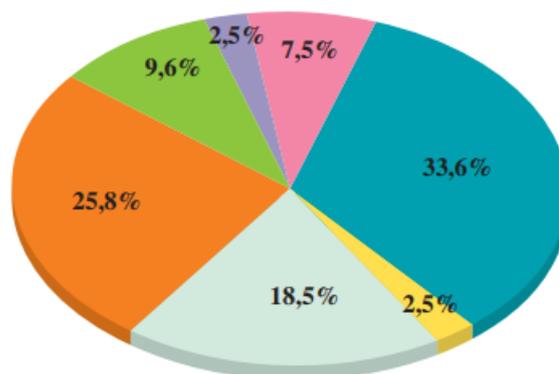
Diminuiscono anche gli apporti privati al settore e le sponsorizzazioni. Su questo fronte, risultano in diminuzione per il secondo anno consecutivo le erogazioni destinate ad arte, attività e beni culturali effettuate dalle Fondazioni di origine bancaria. Nel 2017, in una generale contrazione delle risorse erogate dalle banche del -4,4%, quelle per il settore culturale, sono state pari a 237 milioni di euro, il 9% in meno rispetto all'anno precedente.

Le erogazioni delle Fondazioni bancarie per settore beneficiario (milioni di euro)											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ARTE, ATTIVITA' E BENI CULTURALI</b>	524,2	513,1	408	413	335,4	305,3	269,2	272,8	280,1	260,9	236,9
<b>TOTALE</b>	1.715,10	1.676,10	1.386,40	1.366,40	1.092,60	965,80	885,00	911,90	936,60	1.030,50	984,60

Fonte: elaborazioni Federculture su dati ACRI

Osservando i dati relativi alle sovvenzioni pubbliche e private al settore culturale, è possibile individuare un legame tra andamento degli investimenti pubblici e privati. A conferma di ciò, al venire meno dell'investimento pubblico, si allontanano anche gli investimenti provenienti da privati. Dinamica confermata anche dall'indagine realizzata da Federculture su alcune aziende culturali tra le più rappresentative del panorama italiano (tra queste Fondazione Cinema per Roma, Fondazione Musei Senesi, Fondazione Torino Musei, Fondazione MAXXI, Triennale di Milano, Azienda Speciale Palaexpo, Fondazione Musei Civici di Venezia), dalla quale emerge che i contributi pubblici sono scesi in media del -43% e parallelamente quelli dei privati si sono ridotti del -40%. A causa della contrazione delle risorse esterne, queste imprese hanno dovuto generare nuove risorse lavorando sulle capacità interne e sui servizi offerti, aumentando l'impegno per generare entrate provenienti da attività proprie come biglietteria e servizi aggiuntivi che hanno visto un incremento medio del 70%. Questo fenomeno di adattamento ai mutamenti dell'ambiente esterno ha permesso a queste realtà di generare un notevole autofinanziamento, raggiungendo un maggiore grado di autonomia decisionale diminuendo l'influenza Statale. Di seguito viene riportato un grafico del Teatro della Scala di Milano riguardante le percentuali di ripartizione delle fonti di finanziamento. Come si può notare i finanziamenti dalla vendita di biglietti ricoprono ancora la seconda quota maggiore tra le fonti di finanziamento principali, preceduti solo dai finanziamenti pubblici.

#### Fonti di finanziamento - Consuntivo 2018



Tra le sfide che le organizzazioni devono affrontare, vi è anche la competizione tra imprese dello stesso settore. Aziende che a seconda del bacino di riferimento, influenzano reciprocamente lo sviluppo del piano finale di marketing.

Alcuni teatri, per mantenere la posizione di leadership culturale, a seconda del target di riferimento selezionato, hanno intrapreso una serie di azioni di marketing e co-marketing significative, volte da un lato a mantenere la clientela stabile e di riferimento del teatro, e dall'altro con l'obiettivo di stimolare nuovi segmenti della domanda di mercato, con un particolare riguardo nei confronti del mondo giovanile, che spesso, anche grazie all'uso di strumenti tecnologici a loro vicini (social network, media), vengono posti al centro di queste nuove politiche di cooptazione. Nell'enorme complesso di azioni che queste istituzioni nazionali ed internazionali compiono, è interessante denotare alcune tendenze che hanno assunto con il tempo il carattere di "best practice", da tenere assolutamente in considerazione nell'attuazione di un piano di marketing e comunicazione. Azioni di carattere tattico-strategico finalizzate ad un corretto posizionamento competitivo, sono state intraprese con l'obiettivo di generare *brand awareness* ma soprattutto un aumento dei ricavi. Per la parte media, è interessante notare come in questi ultimi anni molte istituzioni operistiche come il MET di New York, l'Opera de Paris per il balletto e in Italia il Teatro alla Scala di Milano, abbiano stretto accordi di co-marketing con cinema, televisione e radio, allo scopo di diffondere presso un pubblico più ampio e meno consapevole la propria offerta culturale. Per il cinema si denotano alcune collaborazioni con alcune case di distribuzione come Microcinema, Nexo Digital per l'Italia, Emerging Pictures per l'estero, specializzate nello streaming nei cinema di opere, concerti e balletti dal vivo, che tramite una rete di distribuzione consolidata (ad esempio in Italia esistono i Multisala The Space presenti su più o meno tutto il territorio nazionale) riescono a portare nel mondo lo spettacolo. Per quanto riguarda la televisione, si denota la difficoltà di trovare partner televisivi interessanti al prodotto opera/musica classica/balletto, soprattutto a causa del basso livello di share che raggiungono le trasmissioni musico-teatrali, ancora ritenute di nicchia e poco seguite. Vi sono anche positive eccezioni di programmi che hanno raggiunto elevati livelli di share, come "Danza con me", programma andato in onda su Rai 1 in prima serata in collaborazione con "L'accademia Teatro Alla Scala di Milano", con protagonista il ballo raccontato da un'icona del calibro di Roberto Bolle.



Tra i canali esteri e nazionali si possono citare: Rai5, e Sky Classica, Arte-ZDF, TV Kultura. Bisogna però aggiungere che, per la televisione, non si parla di un'esperienza da vivere in diretta, poiché molto spesso sul piccolo schermo questi vengono proposti in differita, inseriti nel palinsesto nei giorni e negli orari considerati più fruttuosi dalla rete. Per quanto riguarda la radio, invece, in Italia è da segnalare la presenza forte di Radio 3 Rai e Radio Classica, quasi completamente dedicate alla musica classica, sia sinfonica che operistica. La collaborazione con canali Radio ha permesso nel corso degli anni di effettuare numerose dirette e differite audio dai principali teatri internazionali, sia di concerti sinfonici che di opere liriche.

Un altro fattore di grande sviluppo nelle politiche di marketing è stato il web, che ha permesso, a differenza di altri mezzi di promozione, lo sviluppo del concetto di "interattività del fruitore". Ciò è stato fatto, in particolare da teatri come La Monnaie de Munt di Bruxelles, attraverso la creazione di una piattaforma web parallela al sito istituzionale, dove vengono caricati una serie di contenuti dinamici (foto, testi, video, ecc) in riferimento alle opere presenti nel cartellone del teatro. Una delle cose interessanti da notare è come su internet sia possibile l'interazione del cliente con la piattaforma, che ha a disposizione vari percorsi multimediali inediti riguardanti anche i "dietro le quinte". Questo permette di aumentare la consapevolezza della costruzione *step by step* dell'opera, il cui debutto è solo il punto d'arrivo di un lungo processo che grazie ad internet può essere documentato e messo a disposizione di tutti. Ad esempio, su MyMM (My Monnaie de Munt, la piattaforma del teatro di Bruxelles) per ogni opera in cartellone è possibile trovare l'intervista al direttore d'orchestra ed al regista, le foto e i video delle prove, gli approfondimenti video e testuali su alcuni aspetti interessanti dell'opera in oggetto, il programma di sala ed infine lo spettacolo vero e proprio, proposto in streaming in diretta in occasione della prima e successivamente messo on-demand per un mese a partire dalla prima. In Italia il Teatro Carlo Felice di Genova, unico teatro in Italia a proporre lo streaming delle proprie opere, ha ottenuto risultati sensibilmente minori proprio per la mancanza di tutto il processo precedente alla messa in scena dello spettacolo. Un'altra modalità interessante di piattaforma web è quella proposta dal MET di New York che invece propone la visione on-demand di una serie di spettacoli integrali che hanno fatto la storia del teatro per allestimento, direzione artistica o qualità degli attori. La piattaforma viene man mano aggiornata secondo i fini del teatro, ad esempio, nel caso di una messinscena de "Il Trovatore", possono essere caricati precedenti allestimenti dello stesso spettacolo, in modo da incuriosire l'utente e al tempo stesso permettergli di fare dei confronti tra il presente e il passato.

Un altro settore cruciale su cui si sono orientate con successo le politiche di marketing delle istituzioni operistiche internazionali è quello della formazione ed acquisizione del target giovanile, che viene invogliato, attraverso una serie di iniziative già a partire dalla scuola primaria, a sviluppare una passione nei confronti del teatro operistico.<sup>12</sup> Nell'ambito delle scuole, sia primarie che secondarie, vengono organizzate delle visite in teatro alla scoperta dell'opera, ovviamente con gradi di comprensione e difficoltà diversi; inoltre, è importante notare che queste giornate non sono, come succede spesso nei teatri italiani, dei semplici

---

<sup>12</sup> Morris, Hargreaves, McIntyre, 2019, *Culture Segments: Il nuovo sistema di segmentazione per le organizzazioni artistiche e culturali*.

momenti di visita guidata del teatro-museo visto come bene storico da preservare, ma bensì una giornata caratterizzata secondo criteri di interattività e di modularità. Ad esempio, per le scuole primarie oltre alla visita generale del teatro sono stati approntati anche degli approfondimenti specifici su dei particolari personaggi dell'opera che, semplificati ovviamente nell'impianto e nei testi, mantenevano però le caratteristiche generali e stimolavano la curiosità dei piccoli utenti, così come è stato messo in pratica dal Sydney Opera House o da La Monnaie di Bruxelles. Nelle scuole secondarie invece hanno funzionato molto le visite guidate ai mestieri del teatro (costumistica, scenografia, illuminotecnica, ecc...) così come degli atelier specifici su particolari aspetti del teatro operistico, spesso anche messo in rapporto alle altre arti (Cinema&Opera, Cinema&Letteratura). Infine, ampio lavoro viene anche svolto nella formazione degli insegnanti, motore di collegamento tra il teatro e i giovani, attraverso il tesseramento ad un'associazione che, accanto alle giornate di formazione, propone una serie di benefit agli insegnanti (la rivista del teatro a casa, la riduzione sui biglietti).

È ormai credenza comune che il costo dei biglietti per Opere liriche e concerti, sia proibitivo e troppo oneroso. Per combattere questa idea, ormai radicata nel pensiero comune, ed attirare una serie di target nuovi e fin qui poco ricettivi nei confronti dell'opera (per motivi economici, di scarsa consapevolezza o di poco interesse) le istituzioni internazionali hanno sviluppato una serie di politiche sui prezzi molto interessanti, basati sul *"get more for less"*, proponendo riduzioni significative per alcune categorie di consumatori. Sicuramente lo sforzo maggiore è stato compiuto nei confronti degli under 30, potenziale segmento duraturo da fidelizzare al teatro. Per far ciò sono state create diverse iniziative, dalla istituzione di *fidelitycard*, strumento in grado di fornire agli utenti una serie di benefit (riduzioni sugli spettacoli e sugli abbonamenti, iscrizione alla newsletter del teatro dedicata agli under 30, possibilità di comprare i biglietti Last Minute a prezzo scontato) alla creazione di archivi telematici comprendenti informazioni sulle vendite e sulle preferenze espresse dai fruitori, consultabili al fine di creare iniziative future più efficaci. Sono stati riservati anche sconti speciali per gli under 30, in una percentuale compresa tra il 30 e il 50%. Un altro segmento che è stato preso in considerazione è quello degli studenti universitari, in particolare nei riguardi di quelli afferenti ai settori specifici del teatro operistico (DAMS, Musicologia, Conservatori, ecc), così come agli stessi docenti universitari. Altre categorie che usufruiscono di un particolare trattamento economico incentivante sono i disabili, gli amici degli abbonati e i biglietti last minute.

A differenza di quanto avviene in Italia, dove resiste ancora la concezione di bene artistico classico come un qualcosa di immutabile e rigorosamente integralista, nel resto del mondo si è cercato di venire incontro ai gusti del pubblico attuale, ben diverso da quello che frequentava in massa l'opera lirica di un tempo. Per cercare di far parlare l'opera con linguaggi più moderni e vicini al pubblico, negli ultimi anni è nata l'esigenza, soprattutto a livello scenico, di ibridare la scenografia e la regia teatrale con altri mezzi artistici espressivi e con le nuove tecnologie. E così, molte regie ad esempio quella del Teatro Real di Madrid, vengono affidate non più a registi specifici del teatro operistico, ma a famosi registi cinematografici internazionali, esponenti delle *performing arts* contemporanee. Così l'opera, sia in grado di parlare un linguaggio contemporaneo, sia attraverso l'uso di tecnologie moderne come schermi video in

sostituzione della scenografia tradizionale, sia attraverso un uso dinamico delle luci, è in grado di appagare la ricerca di spettacolarità richiesta dall'odierno pubblico, accendendo la curiosità e stimolando tutti i sensi dello spettatore. Il prodotto che ne risulta è più simile al linguaggio cinematografico o delle *performing arts* che a quello operistico tradizionale. Il primo teatro ad inaugurare con successo questa nuova pratica è stato il Reina Sofia di Valencia che, in co-produzione con il Festival del Maggio Fiorentino, ha affidato la regia del ring wagneriano ad Alex Ollè del collettivo La Fura dels Baus, storica compagnia di teatro contemporaneo che mescolava nelle sue opere un uso avanzato di tecnologia, nuovi media ed interattività.<sup>13</sup>

## 2.3 I SERVIZI ACCESSORI

I servizi accessori come ristoranti, parcheggi, guardaroba, sono ormai parte integrante delle attività culturali, ed è ormai condivisa la concezione dello spettacolo operistico solo come una parte dell'esperienza compiuta dal fruitore. E così, sono sorti negli ultimi anni ad esempio una serie di attività ristorative, costruite in modo da interfacciarsi con gli orari degli spettacoli, permettendo a chi volesse di potersi ristorare dopo lo spettacolo, cosa che spesso la tarda ora rendeva impossibile. In alcuni casi, come il MET di New York o la Sydney Opera House, è possibile anche scegliere tra una serie di attività ristorative, dal ristorante di tono elegante al wine bar-bistrot, tra la più confacente alle esigenze e le possibilità del pubblico. In particolare, in Italia, sono state fatte convenzioni con attività pre-esistenti, molto spesso gestite da cuochi di rilevanza nazionale, che garantiscono un turno post-spettacolo a coloro i quali vogliono fermarsi a ristorarsi, ad esempio Gualtiero Marchesi alla Scala di Milano o Giovanni Rana all'Arena di Verona. Servizi secondari, ma che completano l'esperienza del compratore, invogliandolo a ritornare presso la struttura o evento. Molti teatri inoltre, in particolare il MET di New York o la Sydney Opera House, garantiscono anche una serie di informazioni di carattere turistico per gli spettatori in visita: dalle cose imperdibili da visitare in città ad una serie di itinerari consigliati. L'istituzione teatrale permette così al fruitore di poter organizzare su misura il proprio viaggio, nel quale lo spettacolo operistico ne è solo una parte, seppur centrale.

Per mettere in pratica queste strategie operative, vi è la necessità di una struttura organizzativa che risponda alle richieste operative. Mentre per le *Temporary-organization* la struttura viene creata con specifiche dettate dall'attività principale dell'azienda, e quindi perfettamente calzanti con gli obiettivi strategici, nelle organizzazioni più stabili vi è la necessità di ridimensionare e cambiare la struttura in base alle opportunità che vengono dettate dal mercato. Questo si traduce in due possibili step:

- indirizzare le risorse già presenti internamente per usarle al meglio
- creare nuove unità organizzative sviluppate ad-hoc

Utilizzare risorse interne già presenti permette sicuramente il risparmio di risorse economiche, in quanto evita nuove assunzioni, ma potrebbe rivelarsi poco efficace. Infatti, a causa di una

---

<sup>13</sup> Bowen W.G., 1978, *Performing Arts: The Economic Dilemma*

poca esperienza nel settore, o per scarsa propensione delle risorse umane riqualificate, la scelta potrebbe rivelarsi controproducente se non dannosa per la scarsa qualità del lavoro svolto.

La seconda possibilità prevede la creazione di una nuova *business unit* con all'interno personale qualificato e con esperienza specifica, in grado di rispondere correttamente alle richieste operative, ma che sicuramente aumenta i costi sia operativi che gestionali.

Le azioni chiave per ottenere maggiori *revenues* devono essere intraprese con una logica ormai indispensabile di tipo *market-oriented*, tese alla mobilitazione ed alla motivazione dei segmenti di consumatori che si intende raggiungere. Per questo le strategie di marketing devono basarsi sull'idea di vendere non un prodotto né un servizio, ma un "consumo esperienziale". Il "consumo esperienziale" si basa sul rapporto tra produttore e consumatore, ed è mirato a costruire una relazione duratura e di carattere dialogico che va oltre il solo atto di consumo. Questo permette di creare *engagement* del pubblico, che si fidelizza e genera flussi economici utili a sostenere e far proliferare le attività della organizzazione.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Coccozza Antonio, 2010, *Persone, organizzazioni, lavori, esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*

# CAPITOLO 3: DIVERSI SPETTACOLI HANNO DIVERSE NECESSITA'

## 3.1 LO SPETTACOLO DAL VIVO

Con spettacolo dal vivo si intende: “Ogni manifestazione culturale, artistica o ricreativa frutto di creazione propria o di rielaborazione della creazione altrui, presentata ad un pubblico di persone.”<sup>15</sup>. Questa definizione, seppur tecnicamente precisa, non definisce le mille sfaccettature che una rappresentazione artistica può assumere. Essendo frutto di ispirazione personale, l’arte non è catalogabile universalmente in categorie precise e immutabili. L’arte è in continuo rinnovamento, e vengono create spesso nuove forme che si aggiungono a quelle già esistenti. L’applicabilità del *project management* (tecnica di gestione dei progetti) alla dimensione del progetto di spettacolo deriva dalla sperimentazione e dalla conseguente sistematizzazione di un metodo, di un approccio, di un modo di procedere, di un percorso operativo e concettuale. La realizzazione di un progetto è dunque un processo dinamico perché il progetto cambia ad ogni fase del suo ciclo di vita generando input per la fase successiva. Nessun progetto funziona infatti secondo le previsioni iniziali, per questo motivo il *project management* è un processo in continua evoluzione per quanto riguarda la pianificazione, il controllo e la revisione, con una forte sovrapposizione tra i passaggi e le procedure che si sviluppano all’interno di ogni fase. Operare oggi nel settore dello spettacolo significa dunque convivere con uno stato di continuo cambiamento, applicando l’esperienza e allo stesso tempo cercando l’innovazione, attrezzandosi degli strumenti adeguati, lavorando in costante aggiornamento.

Lo spettacolo dal vivo comprende diverse categorie di generi, e di queste verranno esaminate le quattro principali: il concerto, l’opera lirica, la prosa e la danza. Queste sono le categorie più conosciute, che presentano caratteristiche differenti in termini di processi, costi e problematiche attinenti alla loro produzione.

### 3.1.1 L’opera lirica

L’opera è considerata una tra le manifestazioni artistiche più complesse in assoluto, poiché indica quel genere di spettacolo dal vivo in cui l’azione teatrale si realizza attraverso la musica ed il canto. L’opera si svolge infatti, con l’esecuzione di un’orchestra, che accompagna la parte scenica e i cantanti sul palco. La rappresentazione può essere “seria, buffa, giocosa, drammatica, o farsesca”, in base ai temi trattati, e viene sempre proposta con il supporto di scenografie e costumi. Fin dal suo primo apparire, l’opera fu tra gli intellettuali, oggetto di dispute atte a determinare se la componente più rilevante fosse la musica o il testo poetico. Oggi invece, il successo di un’opera è determinato da molti elementi diversi: innanzitutto dalla qualità dell’esecuzione, suddivisa rispettivamente in qualità della musica e delle performance

---

<sup>15</sup> ARGANO L., 2004, La gestione dei progetti di spettacolo – Elementi di project management culturale, Milano, FrancoAngeli, p. 25

degli artisti, ancora dall'efficacia del testo drammaturgico proposto e in generale dal corretto utilizzo di tutte le risorse impiegate nella realizzazione, dalle luci alle scenografie e costumi. In questo senso rivestono dunque grande importanza anche tutti gli aspetti tecnico-allestitivi.

### **3.1.2 Il concerto**

Il concerto è una particolare forma di spettacolo musicale in cui uno o più strumentisti eseguono delle composizioni. Il termine "concerto" conserva l'etimologia latina di "conserere", cioè congiungere, unire, e rimanda al concetto di cooperazione. Esistono tre principali tipologie di concerti che sono quello sinfonico, quello solistico e quello cameristico. Il genere sinfonico, ampliato con il genere sinfonico corale, è un evento realizzato da complessi di strumentisti articolati e numerosi e che richiede per questo motivo degli spazi adeguati non solo per il pubblico ma anche per i musicisti stessi. Il concerto cameristico o, per meglio dire, la musica da camera, è quel genere che intende esecuzioni di piccoli complessi (o in alcuni casi anche di singoli strumenti), e che veniva in origine svolto all'interno delle piccole sale private dei palazzi; oggi invece viene ospitato anche da grandi auditorium, pur restando il fatto che lo spazio necessario agli esecutori (o all'esecutore) è relativamente piccolo. Il concerto solistico, come dice il termine stesso, consta dell'esecuzione di un unico solista (ma può prevedere accompagnamento), del quale vengono esaltati la qualità sonora ed ogni singolo virtuosismo, ed è ovviamente realizzabile anche in sale più circoscritte, almeno per quanto concerne lo spazio dedicato allo stesso musicista.

### **3.1.3 La prosa**

La prosa è, nel suo significato generale, una forma di espressione linguistica non sottomessa alle regole della versificazione. Nel nostro caso dobbiamo riferirci al concetto di prosa come spettacolo teatrale nel quale un cast di attori o, nel caso di un monologo anche un singolo attore, recitano dei testi classici, drammatici o di qualsivoglia altra tipologia spesso, ma non necessariamente accompagnati da scenografie, costumi e musiche.

### **3.1.4 La danza**

Con il termine danza ci si riferisce ad un insieme di movimenti del corpo che possono essere eseguiti collettivamente o individualmente, e che possono avere diverse finalità: estetiche, di puro divertimento o rituali, e che nella normalità sono accompagnati da una musica, strumentale, vocale o entrambe. La danza deriva da culture primitive ed antiche, nelle quali queste tre funzioni fondamentali spesso e volentieri risultavano strettamente intrecciate. Nella danza le varie ed eventuali finalità potevano e possono tuttora oggi essere condizionanti in termini di abbigliamento ed estetica del corpo. Possono essere previsti o richiesti infatti l'uso di pitture corporali, di tatuaggi, di maschere e di altri accessori (pelli di animali, ornamenti vegetali, armi), e l'adozione di particolari costumi. È uno spettacolo precedentemente regolato da una coreografia, ovvero uno schema preconstituito di figurazioni, gesti e movimenti che quasi sempre, ma non obbligatoriamente è accompagnato da musica, scene e costumi. Fino alla metà di questo secolo, il termine balletto veniva usato solamente per definire spettacoli di danza

prettamente classica ma nel mondo attuale dello spettacolo dal vivo si una anche per definire le composizioni di danza moderna e contemporanea oltre che, sempre più frequentemente, per designare altre forme di teatro di danza, ad esempio quelle di ispirazione folcloristica.

### **3.1.5 Il Teatro: Ogni spettacolo, rappresentazione, evento, necessità di uno spazio fisico adeguato sia in termini tecnici che normativi**

L'edificio teatrale è il luogo per eccellenza in cui lo spettacolo dal vivo viene proposto e fruito, ed è interessante analizzare la sua evoluzione storica e le sue caratteristiche in termini di effettivi spazi, modalità di gestione e sicurezza. Il teatro è il luogo in cui avvengono le rappresentazioni dello spettacolo dal vivo alla presenza di un pubblico che vi assiste ma soprattutto che vi partecipa. Il teatro in questo senso non può dunque essere considerato come un mero "contenitore" con caratteristiche specifiche, ma deve giustamente essergli riconosciuta una valenza molto più ampia. Il teatro diventa parte attiva, concreta e soprattutto costitutiva ed immancabile dell'evento rappresentato. La storia del teatro, nella sua accezione più moderna, interpreta e ricostruisce l'evento stesso basandosi principalmente sulla relazione che lega attore e spettatore, la cosiddetta "relazione teatrale". Sia gli spettatori che gli attori hanno una funzione primaria necessaria all'esistenza dello spettacolo teatrale. L'attore rappresenta un corpo in movimento in uno spazio, con precise finalità espressive e narrative, mentre lo spettatore è il fruitore attivo e partecipa dell'avvenimento, che ne condiziona l'andamento e decodifica l'espressività dell'evento artistico. Le rappresentazioni teatrali vengono modernamente analizzate prendendo in considerazione un più ampio contesto storico, sociale, culturale ed esistenziale, inserendo tra le principali figure rappresentative tutte le personalità che in qualche modo hanno contribuito e partecipato alla formazione ed all'evoluzione dello spettacolo teatrale.<sup>16</sup>

Nella storia troviamo i primi esempi di teatro nelle popolazioni greche e romane. I greci utilizzavano la cavea in cui prendeva posto il pubblico, sul pendio naturale di una collina, e spianavano una zona per gli attori, i danzatori ed i musicanti utilizzando per le loro rappresentazioni inizialmente solo costruzioni in legno, e poi anche in muratura. I romani invece già realizzavano nelle proprie sceneggiature veri e propri edifici, componendo volutamente la scenografia e distribuendo gli spazi in modo da garantire una perfetta integrazione tra la zona del pubblico e quella della performance. Alla fine della storia di queste civiltà le loro tipologie e dinamiche di rappresentazione inizialmente si persero; dell'alto Medioevo non si ha poi alcuna notizia riguardante spettacoli teatrali, ma si sa per certo che questi ultimi ricomparvero nel tardo Medioevo, e questa volta acquisendo carattere religioso. Queste rappresentazioni si svolgevano durante le festività e principalmente all'interno di luoghi di culto che venivano addirittura ricreati, nel miglior modo possibile ovviamente con i materiali disponibili all'epoca, nelle strade o nelle piazze nel caso in cui lo spettacolo fosse spostato all'aperto. Solamente attraverso l'evoluzione del teatro occidentale fu possibile discostare la letteratura drammatica dagli argomenti e culti religiosi, ai quali era appunto fermamente legato

---

<sup>16</sup> Gallina M., 2001, *Organizzare teatro – Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*

lo spettacolo in epoca medievale. Tuttavia, alcuni studi moderni hanno messo in luce alcuni elementi tipici delle rappresentazioni legate ai vari culti anche all'interno della più nuova letteratura. Nel Rinascimento troviamo finalmente nuovi esempi di costruzioni teatrali ed impianti scenografici e scenotecnica. Vengono costruiti grandi saloni rettangolari all'interno di palazzi nobili adibiti a spazi teatrali, nei quali il pubblico è disposto su gradinate semicircolari inserite nel perimetro dei muri, mentre la scena avviene su di un palcoscenico fisso, in muratura o in legno. È chiarissimo dunque in questa gestione dello spazio teatrale il sostanziale recupero delle tradizioni greche e romane, l'ispirazione classica dunque, come tesoro delle esperienze passate. Durante il secolo successivo si gettano finalmente le basi per quello che sarà il teatro in Italia, che rimarrà poi pressoché invariato fino alla fine del XIX secolo. Si inizia a sviluppare la "tecnica teatrale", spaziando da semplici piattaforme in legno a fondali dipinti prospetticamente, dalla tridimensionalità delle strutture rappresentate a nuove tecniche per i cambiamenti di scena e l'illuminazione. Tutte queste innovazioni negli anni hanno portato all'attuale teatro moderno, in grado di rispondere ad esigenze sempre più specifiche, come la volontà di mutare ed illuminare la scena in relazione alla tematica rappresentata o il desiderio di distinguere commedie e tragedie creando atmosfere diverse. L'esigenza di utilizzare in maniera permanente gli edifici in questione per la rappresentazione di spettacoli ed opere ha portato alla nascita dei primi teatri barocchi, basi ultime e definitive per le architetture dei teatri attuali.

### **3.2 LA GESTIONE DEGLI SPAZI: DESTINAZIONE, UTILIZZO, SICUREZZA E MANUTENZIONE**

Il "luogo teatrale" è lo spazio fisico in cui avviene la performance e può identificarsi con un teatro vero e proprio, o con una qualsiasi altra struttura adatta a ospitare una rappresentazione (nel caso del teatro di strada, al contrario, sono attori e pubblico invece ad adattarsi ad uno spazio destinato normalmente ad altri scopi). All'interno del luogo teatrale si possono distinguere alcuni parametri che influenzano in qualche modo quella che è l'esperienza visiva e sensoriale dello spettatore e quindi la sua personale creazione dello spazio dell'immaginazione:

- le caratteristiche dell'edificio o del luogo in cui avviene la performance;
- la porzione di spazio dedicata ai fruitori dello spettacolo;
- le particolarità del luogo in cui si esibiscono gli artisti (che possiamo definire spazio scenico)
- l'interazione tra il pubblico e gli attori, determinata dalla struttura della sala che ospita la rappresentazione.

Questo accade perché la forma e le caratteristiche del luogo e dei vari spazi fruiti possono modificare le modalità percettive dello spettatore.

La suddivisione dello spazio fisico all'interno degli edifici teatrali è pressoché la stessa per ognuna delle tipologie di strutture, e consta di quattro zone principali: la sala, il palcoscenico, la buca ed i servizi. Questi ultimi sono articolati a loro volta in aree tecniche riservate agli artisti e

ai tecnici, come laboratori, magazzini, camerini e in aree dedicate al pubblico come la biglietteria, i bar ed il guardaroba. La sala è il principale spazio riservato al pubblico.

Nei teatri più moderni non c'è più grande suddivisione tra la platea e la galleria, esse si presentano come un insieme di poltrone che dal palco si allunga fino alla fine dello spazio disponibile, assumendo un'inclinazione congrua per permettere a tutti gli spettatori di avere la migliore visibilità possibile in base al loro posto a sedere durante la rappresentazione. Per quanto riguarda invece i teatri costruiti nei secoli precedenti al Novecento, la suddivisione dei posti nella sala risulta molto più articolata. Sono presenti più zone tra le quali: platea, palchi di ordini diversi, galleria, loggione. La sala, sia moderna che nella versione più antica, deve rispondere alle esigenze di natura tecnica date dagli spettacoli rappresentati. È fondamentale che vi sia in questi ambienti un'elevata capacità di diffusione acustica per far sì che tutta la rappresentazione venga sentita e compresa al meglio da ogni spettatore, indipendentemente dal posto a sedere. Il palcoscenico è ovviamente la parte dell'edificio teatrale in cui si svolge lo spettacolo e sul quale di norma si muovono attori e scenografie. Si tratta sostanzialmente di una piattaforma che può avere caratteristiche ed attrezzature differenti in base alla tipologia di teatro e che si compone di un sipario, delle quinte ed un eventuale sottopalco. È importante sottolineare alcune distinzioni riguardanti le sale che ospitano gli spettacoli dal vivo: ne esistono di diversi tipi, più o meno legati al genere di rappresentazione che andranno ad ospitare. La tipologia di sala più adatta ad accogliere una performance di tipo concertistico, quindi solamente musicale, è l'auditorium, un luogo come dice il nome stesso progettato per l'ascolto. In ogni caso tutte le sale che ospitano questo genere di spettacolo devono garantire l'acustica migliore, devono possedere un adeguato impianto di illuminazione, devono poter garantire lo spazio necessario sul palco sia per le esibizioni di solisti che per quelle d'orchestra, ed infine devono poter contenere un numero congruo di spettatori. A tutte le caratteristiche elencate finora si aggiunge, nelle sale che ospitano opere liriche e balletti, la buca sotto al palco, nella quale far accomodare l'orchestra, che deve anche contenere sedute adatte alle dimensioni dell'orchestra stessa, leggii, prese di corrente per alimentare le luci da leggio e, a discrezione del direttore d'orchestra, un podio dal quale dirigere. La buca deve essere organizzata in base al cosiddetto "piazzato" ovvero un piano cartaceo sul quale è rappresentata la posizione degli strumentisti e in base alla quale gestire lo spazio per le sedute e i leggii.

Le strutture concepite per ospitare manifestazioni culturali devono ovviamente riuscire a garantire il più elevato livello possibile di sicurezza per tutte le persone che si trovano al loro interno, quindi i fruitori, gli artisti ed il personale addetto. Le problematiche legate alla realizzazione ed alla gestione di tali strutture vengono normalmente risolte all'atto della loro edificazione attraverso vincoli costruttivi in ottemperanza al Decreto Ministeriale n. 149 del 19 agosto 1996, "Approvazione della regola tecnica di prevenzione incendi per la progettazione, costruzione ed esercizio dei locali di intrattenimento e di pubblico spettacolo". Queste procedure possono essere così riassunte:

- concepimento dell'opera in base alle finalità ed alla dimensione che la stessa deve avere in termini di area scenica e capienza del pubblico;

- scelta dell'area;
- adeguamento del progetto;
- realizzazione dell'opera;
- agibilità della struttura.

Prima di essere aperta al pubblico la struttura deve essere stata dichiarata agibile e deve conseguire il certificato di Prevenzione Incendi (CPI) da parte del Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco secondo il DPR n. 37 del 12 gennaio 1998. La sicurezza nei luoghi di spettacolo assume una notevole importanza per la presenza di impianti, attrezzature e materiali e procedure varie che comportano un'elevata pericolosità. In situazioni simili deve essere prevista quindi l'adozione di misure precauzionali e preventive, la maggior parte delle volte disposte dalla legge, che devono essere attuate in maniera efficiente e responsabile dallo staff operativo. Oltre alle regole che devono precedere l'edificazione stessa delle strutture per lo spettacolo, bisogna considerare anche tutte quelle che vigono al loro interno dopo essere state rese agibili e tutte quelle che riguardano gli spettacoli in sé ed il pubblico. Secondo precetti legislativi tutti gli elementi di scenografia, le dotazioni di palcoscenico, gli arredi e tutti gli altri materiali di scena devono avere i requisiti di sicurezza e dovrebbero possibilmente essere resi ignifughi; tutti i materiali non utilizzati invece al momento della messa in scena devono essere tenuti in un luogo separato dal palcoscenico e dalla sala. Tutti i materiali elettrici invece devono rispondere adeguatamente a delle norme per quanto riguarda attacchi, prese, sezione dei cavi. Un'altra problematica molto importante da considerare è la sicurezza antinfortunistica. Il personale addetto dovrà essere informato e preparato dai responsabili tecnici su tutti i rischi di infortuni in cui potrebbe incorrere durante il proprio lavoro e su tutte le procedure per evitarli o ridurre il numero e la pericolosità. La sicurezza degli spettatori, garantita dai sistemi preventivi delle strutture stesse (uscite di sicurezza, adeguate suddivisioni degli spazi, segnaletiche per la sicurezza), può e dovrebbe essere sempre assicurata anche attraverso un presidio sanitario permanente ed un servizio d'ordine, e soluzioni aggiuntive rispetto a quelle più scontate, tra le quali ricordiamo un'elevata qualità dei punti di ristoro ed un rigoroso rispetto delle norme igienicosanitarie in ogni locale dell'edificio. Per quanto riguarda infine l'aspetto della manutenzione, ricordiamo che esistono manutenzioni obbligatorie per legge ed altre invece considerate straordinarie, le quali devono essere organizzate correttamente nelle tempistiche e devono rientrare in un budget adeguato e destinato a questo scopo. Le manutenzioni obbligatorie per legge riguardano gli impianti meccanici (palcoscenico, ponti mobili, motori ecc.), gli impianti elettrici, gli ascensori e gli impianti di trattamento dell'aria. Questo genere di manutenzioni richiede una cadenza definita da legge e l'opera di manutenzione deve essere fatta da ditte specializzate che se ne prendono in carica la gestione ma soprattutto la responsabilità. Infatti, ad ogni controllo esse rilasciano l'apposita documentazione che attesti il corretto funzionamento degli impianti verificati. Le manutenzioni straordinarie riguardano invece tutti i piccoli controlli di routine alle varie apparecchiature o componenti del teatro che, in caso di rottura o malfunzionamento, possono essere riparate facilmente o sostituite da tecnici specializzati.

### **3.3 ORGANIZZAZIONE EVENTI ALL'APERTO: NORMATIVE, PROCEDURE, SICUREZZA**

Per quanto riguarda la gestione degli spazi e della sicurezza per eventi straordinari all'aperto, come concerti rock o concerti evento, la legge impone rigide procedure da effettuare per svolgere al meglio ed in sicurezza le attività. Nel periodo estivo sono veramente numerose le manifestazioni che si svolgono all'aperto su aree pubbliche, quali concerti, sagre, sfilate di moda e gare sportive.

Si tratta di iniziative o manifestazioni che si possono definire, a seconda dei casi o modalità di svolgimento, come dei pubblici spettacoli o dei pubblici intrattenimenti. Vi è una distinzione anche in base alla partecipazione attiva o meno del pubblico tra "pubblico spettacolo" e "trattenimento pubblico".

Con la denominazione di "pubblici spettacoli" si intendono, comunemente, tutte quelle azioni di persone, o di persone e cose insieme, che vengono fatte per divertire od allietare tutti coloro che vi assistono, senza però parteciparvi attivamente.

I "trattenimenti pubblici" invece, possono essere identificati in tutte quelle riunioni di persone che sono organizzate a scopo di divertimento alle quali, di solito, partecipa attivamente il pubblico presente, come avviene, ad esempio, in una festa da ballo che si organizza in una piazza pubblica e, chi vi assiste, se vuole, può partecipare liberamente al ballo.

La distinzione alla quale si è accennato non ha, peraltro, importanza pratica, in quanto la legge considera sempre, alla stessa stregua, sia gli spettacoli che i trattenimenti pubblici. Organizzare uno spettacolo o un trattenimento pubblico significa, in buona sostanza, organizzare ed offrire al pubblico un'occasione di divertimento e svago, a pagamento o gratuitamente.

Per organizzare una manifestazione pubblica, un evento, un concerto, è necessario affrontare numerose difficoltà burocratiche e pratiche. Innanzitutto, è necessario interfacciarsi con il Comune ove si vuole organizzare l'evento. L'accesso al Comune è lo Sportello Unico Attività Produttive (SUAP); quindi, tutta la documentazione dovrà essere presentata, telematicamente, a questo ufficio.<sup>17</sup>

È necessario fare immediatamente una distinzione tra eventi nei quali si dichiara la partecipazione di meno di 200 persone e che termineranno entro la mezzanotte della medesima giornata di inizio, e tutti gli altri eventi. Nel primo caso, l'organizzatore dovrà presentare al SUAP una semplice Segnalazione Certificata di Inizio Attività (SCIA), e, da un punto di vista tecnico, sarà sufficiente una relazione tecnica di un professionista che attesti le condizioni di sicurezza della manifestazione e che il montaggio di tutti gli apparati è stato eseguito a regola d'arte. Nell'altro caso, invece, da un punto di vista amministrativo, sarà necessario ottenere dal Comune apposita autorizzazione per manifestazione di pubblico spettacolo, a norma dell'articolo 68 del TULPS, e da un punto di vista tecnico, sarà necessario, ai

---

<sup>17</sup> [www.comune.roma.it](http://www.comune.roma.it)

fini del rilascio dell'autorizzazione, richiedere la convocazione della Commissione di Vigilanza Comunale per i Pubblici Spettacoli e ottenere il suo parere favorevole, a norma dell'articolo 80 TULPS, e dell'articolo 141 del regolamento TULPS.

Se la manifestazione si svolge, come accade solitamente, su suolo pubblico, è necessario anche il pagamento del relativo canone di occupazione di suolo pubblico (COSAP), a meno che il Comune non rilasci il patrocinio all'evento, nel qual caso si è esenti dal pagamento del COSAP.

Da giugno 2017, l'organizzatore dell'evento deve confrontarsi anche con la famosa Circolare Gabrielli, in materia di *safety* e *security*.<sup>18</sup> A tal proposito sarà necessario presentare al SUAP anche il piano di emergenza della manifestazione nel quale dovranno essere indicati in particolare: la tipologia dell'evento; le caratteristiche della location; la capienza massima del luogo ove si terrà la manifestazione; il numero di partecipanti previsto; l'individuazione delle vie di fuga che, a norma del decreto del Ministero dell'Interno 19 agosto 1996, dovranno essere chiaramente segnalate con appositi cartelli; le dotazioni di personale e di attrezzature e mezzi per il rischio incendio e per l'assistenza sanitaria; le modalità di sbarramento degli accessi e delle uscite.

Al fine di determinare una valutazione reale, viene in ausilio l'algoritmo di Maurer. Ormai tutti i Comuni sono dotati di questa modulistica, e che verrà consegnata all'organizzatore dell'evento per la sua compilazione e restituzione al SUAP. L'algoritmo di Maurer nasce come metodo sviluppato per la valutazione dei rischi in grandi eventi ed è in grado di determinare, anche se in maniera empirica, il potenziale pericolo di un evento (tenendo conto di diversi criteri che possono influenzare l'inclinazione al rischio) e l'eventuale dimensione del dispositivo di soccorso necessario.

Da un punto di vista burocratico, è necessario confrontarsi con il Comune competente relativamente al disposto dell'articolo 22, comma 3-bis, decreto legge n. 50/2017. Tale norma ha introdotto l'obbligo per i privati organizzatori o promotori di un evento pubblico, per le attività di sicurezza e fluidità della circolazione stradale necessarie allo svolgimento di iniziative e per le attività di carattere privato, di farsi carico interamente delle spese del personale della Polizia Locale. Da tale obbligo a carico dei soggetti privati, discende l'impossibilità per il Comune di consentire lo svolgimento di eventi che comportino servizi di sicurezza e polizia stradale "necessari" a garantire lo svolgimento degli stessi eventi privati senza aver preventivamente disposto il versamento del corrispettivo da parte del promotore o organizzatore.

Per l'organizzazione di un evento pubblico è necessario, inoltre, tenere in considerazione la normativa sull'impatto acustico, di cui alla legge n. 447/95, D.P.R. n. 227/2011, e D.P.R. n. 59/2013. In caso di utilizzo di impianti di diffusione sonora o di manifestazioni ed eventi con diffusione di musica o utilizzo di strumenti musicali, bisogna distinguere il caso in cui non si superino le soglie della zonizzazione acustica, dal caso di emissioni superiori ai limiti della zonizzazione. Nella prima situazione, è sufficiente una mera comunicazione ai fini dell'impatto

---

<sup>18</sup> Circolare Gabrielli, luglio 2017

acustico da presentare al SUAP. Nel caso di superamento dei limiti, sarà necessario ottenere apposita autorizzazione e, a tal fine, l'organizzazione dovrà presentare al SUAP apposita documentazione di impatto acustico redatta da un tecnico competente in acustica, con l'indicazione delle misure previste per ridurre o eliminare le emissioni sonore.

Raccolta tutta la documentazione necessaria, dopo averla consegnata al SUAP, avendo risolto l'aspetto burocratico per l'organizzazione della manifestazione, non resta che iniziare a organizzare, da un punto di vista pratico, la manifestazione. Si devono montare il palco e le attrezzature necessarie, nel rispetto del decreto interministeriale 22 Luglio 2014 si deve delimitare l'area interessata, individuare le vie di fuga e posizionare l'apposita segnaletica, attivare il personale sanitario e antincendio, attivare il personale necessario per la gestione della sicurezza all'interno della manifestazione (c.d. "steward"), e far sì che l'evento abbia un grande successo.

### **3.4 RISORSE "DIETRO LE QUINTE"**

Ogni spettacolo per funzionare ha bisogno di molte entità e collaborazioni interne ed esterne alla propria organizzazione, che coprano tutti i settori necessari. La rappresentazione scenica e musicale è solo la punta dell'iceberg di una moltitudine di risorse che hanno contribuito attivamente alla sua realizzazione, in particolare per quanto concerne la programmazione, l'allestimento, la distribuzione, l'amministrazione e la realizzazione della rappresentazione. La maggioranza delle risorse dell'organizzazione lavora dietro le quinte del teatro, ma il loro operato è necessario e non meno importante di quello degli artisti per la sopravvivenza dell'organizzazione stessa. Il lavoro in team si rivela lo strumento più adeguato ed ideale per la creazione di spettacolo dal vivo; essendo molteplici gli ambiti coinvolti in questo genere di produzioni, possiamo di conseguenza fare riferimento a diversi tipi di team, ognuno specializzato in un particolare settore.<sup>19</sup> Il team organizzativo riguarda tutto il personale addetto all'organizzazione della produzione e tutti coloro che gestiscono il reparto amministrativo e quello della comunicazione e distribuzione. Esiste inoltre il team tecnico, formato ovviamente da tutto il personale che si occupa della gestione dei materiali, delle attrezzature, degli allestimenti nel luogo prescelto per la messa in scena dello spettacolo. Ultimo ma non meno importante, il team artistico: in esso sono inseriti oltre agli effettivi artisti ed interpreti dello spettacolo anche i registi, i direttori o i coreografi a seconda del genere che si va a realizzare, seguiti da eventuali assistenti e specialisti, i quali rivestono un ruolo molto complesso e fondamentale poiché richiede capacità e competenze sicuramente tecnico-organizzative ma anche esperienza e sensibilità artistiche. Di seguito si analizzano nello specifico le varie professioni artistiche e tecniche impegnate nei progetti teatrali.

Soprattutto nei grandi Teatri lirici ed in alcuni Teatri stabili è presente la figura del direttore degli allestimenti, figura professionale che oltre a coordinare i lavori all'interno del teatro con il

---

<sup>19</sup> Cocozza Antonio, 2010, *Persone, organizzazioni, lavori, esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*

resto del personale tecnico, cura anche tutti i rapporti con i fornitori delle attrezzature e dei materiali necessari ed i vari laboratori esterni.

Il direttore degli allestimenti può essere affiancato (o addirittura completamente sostituito) da un direttore tecnico, che coordina e sceglie tutto il personale tecnico che si occupa di allestimento, montaggio, trasporto e manutenzione di tutte le apparecchiature.

Il direttore di scena è una tra le figure più importanti e con maggiore responsabilità all'interno del team tecnico. Il suo ruolo è tra quelli che devono adattarsi a rispondere ad incarichi sia in ambito tecnico, seguendo tutto l'allestimento scenico e le varie problematiche, che in ambito artistico, soddisfacendo tutte le richieste degli artisti e della regia.

Il direttore di palcoscenico, come dice il nome stesso, è il responsabile di palco, colui che coordina tutte le lavorazioni ed i montaggi delle scenografie e delle apparecchiature; anche questa figura ad oggi non è sempre presente nei teatri e spesso e volentieri è sostituita dal direttore di scena.

Esistono inoltre il capo-macchinista, il capo-elettricista, l'attrezzista ed il fonico che sono le figure strettamente più tecniche in teatro: il primo si occupa di dirigere tutti i cambi di scenografia ed i vari movimenti delle attrezzature, il secondo coordina il montaggio di tutte le luci necessarie per la rappresentazione dello spettacolo e soprattutto controlla che l'impianto elettrico sia sempre funzionante; l'attrezzista sistema eventuali materiali di scena sul palcoscenico e si occupa della loro manutenzione ed infine il fonico ha l'enorme responsabilità di curare tutta la componente sonora degli spettacoli, gestisce le musiche, i microfoni e gli effetti e soprattutto amplifica lo spettacolo nel miglior modo possibile perché possa essere sentito e divulgato uniformemente all'interno della sala ospitante.

Infine, ma non ultimi per importanza, si ricordano sarti e costumisti, parrucchieri e truccatori che hanno cura rispettivamente dei costumi di scena degli artisti e della loro preparazione estetica per quanto riguarda acconciature e trucco. Sono presenti in tutte le realtà dei teatri maggiori, mentre in quelli minori può succedere che una sola tra queste figure professionali si occupi di più attività.

Nelle organizzazioni che si occupano di produrre e/o distribuire le varie forme di spettacolo dal vivo esistono ovviamente quelle pratiche definite per così dire di preparazione, svolte dagli uffici della produzione e dell'amministrazione. Il personale adibito alle mansioni produttive ed organizzative più che ricoprire specifici ruoli svolge tutte le attività e le procedure utili all'avviamento dei progetti di spettacolo, in base al genere dello spettacolo stesso e dunque alle sue diverse esigenze.

Il direttore organizzativo o sovrintendente è a capo di tutta l'organizzazione della produzione, prende le decisioni in merito alla scrittura del cartellone e collabora con la direzione artistica ed amministrativa della struttura, oltre che con tutti i contatti esterni nel caso si trovi in un'organizzazione che recluta artisti e compagnie di spettacolo da altre realtà al di fuori della propria. Insieme ai segretari di produzione gestisce ed imposta anche il budget, definisce i

contratti ed organizza le varie prove, in accordo con le figure professionali del team artistico e tecnico. Il lavoro amministrativo consiste in tutte le attività ed operazioni che derivano dall'esecuzione del progetto e che quindi comprendono sia il controllo amministrativo e a volte gestionale della propria struttura interna, sia tutte le procedure che riguardano i rapporti economici e contrattuali con tutti i collaboratori esterni. In sede amministrativa vengono predisposti i bilanci dell'organizzazione, con tutti i riferimenti ai piani economico-finanziari dell'attività, viene tenuta l'amministrazione del personale con la relativa gestione della contabilità e vengono programmate e curate le varie norme legislative cui l'organizzazione deve sottostare.

Gli aspetti amministrativi rivestono un ruolo sempre più importante all'interno della produzione di spettacolo. Grazie alla collaborazione continua con la direzione artistica ed organizzativa, l'amministrazione si rivela fondamentale nella gestione e ripartizione delle risorse a disposizione, nel continuo controllo economico dei vari flussi finanziari, aiutando gli altri team del progetto a rimanere il più possibile all'interno del budget revisionale. Inoltre, lavorano assiduamente al reperimento di liquidità indispensabili per il prosieguo delle attività.

Sia nelle organizzazioni che producono internamente e con mezzi propri lo spettacolo dal vivo, sia in quelle che ospitano e distribuiscono rappresentazioni già create, la comunicazione è il passaggio fondamentale per portare a termine qualsiasi operazione da svolgere, sia per quanto riguarda lo scambio di informazioni tra il personale interno all'organizzazione, sia per gli eventuali rapporti con l'esterno. In un'altra accezione, quella per così dire più distintiva, la comunicazione diventa la capacità di ricreare relazioni tra il mondo del teatro ed il mondo esterno, composto soprattutto dal pubblico. Comunicare il teatro significa dunque capire innanzitutto quale percorso intraprendere per creare relazioni efficaci e durature. Ad occuparsi di comunicazione e successiva distribuzione, intesa come gioco di marketing, è l'ufficio stampa, che può essere anch'esso interno all'organizzazione o affidato ad altre realtà esterne. L'ufficio stampa è un'area complessa, ed in molte organizzazioni si articola in più uffici, i quali lavorano sempre a stretto contatto l'uno con l'altro pur dividendosi tutte le varie attività di loro competenza. Tra le attività principali dell'ufficio stampa si ricordano: la promozione, la vendita e la distribuzione degli spettacoli; la pubblicità; la creazione dell'immagine degli eventi; le relazioni con la stampa ed i collaboratori esterni; i collegamenti con gli sponsor e l'eventuale gestione della vendita di prodotti accessori (ad esempio pubblicazioni, dischi, video).

Le figure di rilevanza istituzionale, nelle organizzazioni culturali, vengono scelte oltre che per le proprie capacità tecniche, anche per la reputazione personale e per il carisma, ormai caratteristica necessaria per svolgere incarichi di responsabilità. Il carisma in particolare permette ad un leader di ottenere risultati maggiori dai propri collaboratori, e di mantenere l'unione di intenti necessaria al perseguimento degli obiettivi di qualunque natura essi siano.<sup>20</sup>

È possibile individuare diverse tipologie di carisma:

---

<sup>20</sup> Vizioli Francesco, 2019, Incontro CLIO practice-accademia forum "O l'impresa o la vita".

- Carisma da competenze specifiche: ottenuto tramite il riconoscimento di capacità lavorative acquisite e agite durante l'attività specifica.
- Carisma istituzionale: acquisito per aver ricoperto o ricoprire cariche istituzionali rilevanti.
- Carisma personale: ottenuto sul campo, per aver risolto situazioni critiche in maniera ineccepibile.
- Carisma Bluff: il più controverso, in quanto si basa su autocelebrazione ed egocentrismo.

Il carisma, in tutte le sue forme è necessario per ottenere una collaborazione positiva sul lavoro ed instaurare un'ottima comunicazione interpersonale. Si può tranquillamente sostenere che la maggior parte dei problemi gestionali ed organizzativi interni sono dovuti ad una comunicazione poco efficace o addirittura assente tra le risorse umane. Troppo spesso si analizza l'organizzazione come una macro-entità che agisce e si modifica a seconda degli stimoli interni ed esterni, distogliendo l'attenzione dagli elementi costitutivi fondamentali di quest'ultima, che sono le persone. È l'interazione tra le risorse di una attività che permette il raggiungimento di obiettivi, e quando viene meno la fiducia, il rispetto e la comunicazione interpersonale, aumentano vertiginosamente le criticità operative e gestionali. Per tale motivo il carisma è una caratteristica non solo da ricercare nei dirigenti, ma anche in tutte le risorse dell'organizzazione. Ogni risorsa presenta una moltitudine di capacità e di conoscenza, anche non specifiche per il lavoro che svolge, ma che potrebbero essere decisive per la risoluzione di situazioni di stallo. Per questo è fondamentale "codefinire la conoscenza" e permettere alle risorse di esprimere le proprie capacità acquisite, qualunque esse siano, al servizio dell'organizzazione. Permettere di esprimere la propria personalità sul luogo di lavoro esternando anche le proprie emozioni elimina il concetto di *Work-Life-Balance*, che si basa sulla separazione asettica tra lavoro e tempo libero, come se il lavoro rappresentasse una sorta di "galera" mentale dalla quale evadere per poter esprimere la propria personalità. Una risorsa appassionata al proprio mestiere è più efficace ed efficiente. In ambito lavorativo, soprattutto nel settore artistico, è importante permettere alle risorse umane di infondere passione in ciò che stanno facendo, di esternare i propri sentimenti anche negativi. Il lavoro deve essere vissuto come il luogo dove esprimere le proprie capacità al meglio, agendo con un comportamento di tipo "imprenditoriale", mettendo a disposizione il massimo impegno e attivando tutte le competenze che creano valore per l'impresa.

### **3.5 PIANIFICAZIONE DEL BUDGET**

L'aspetto economico-finanziario rappresenta uno dei passaggi più delicati ed importanti tra quelli affrontati durante la fase della pianificazione di uno spettacolo, poiché si occupa di prevedere e definire il fabbisogno di denaro che serve per l'esecuzione del progetto. Una gestione sana del budget deve permettere di fronteggiare tutti i diversi impegni economici che si presentano nel suo corso. Il piano economico utilizza come strumento il budget, ovvero il documento che stima i costi ed i ricavi connessi allo spettacolo, prevedendo quindi

dettagliatamente tutte le risorse necessarie per la realizzazione.<sup>21</sup> Il piano finanziario invece, gestito attraverso il cosiddetto piano di tesoreria, descrive tutti i flussi monetari di cassa sia in entrata che in uscita (dinamiche di cash flow) coordinandone anche le modalità e le tempistiche. Per una sua puntuale stesura è necessario avere un programma con tutta la pianificazione delle attività operative, delle tempistiche e delle risorse necessarie. È fondamentale tutta la documentazione amministrativa legata al progetto, che contiene le informazioni su preventivi e corrispondenze, termini di pagamenti ed incassi. All'attività economico-finanziaria è strettamente collegata con il *fundraising*, con il quale vengono indicate le fonti di finanziamento previste e la loro ripartizione in percentuale specificando le modalità ed i costi di gestione ipotizzati per ottenerle. Un buon piano di *fundraising* può evidenziare altre opzioni percorribili, legate alle potenzialità del progetto che si intende eseguire. È necessario dunque che il piano economico-finanziario nella sua totalità venga stabilito ed attuato attraverso alcuni particolari principi che garantiscano la sua puntuale definizione e gestione al fine di scongiurare problematiche ed ostacoli durante l'effettiva realizzazione del progetto:

- Principio della chiarezza: il budget deve essere redatto in maniera chiara, leggibile, condivisibile e soprattutto comprensibile non solo per il team di progetto ma anche per qualsiasi interlocutore esterno;
- Principio dell'oculatezza: le stime dei costi devono essere realistiche, riportate dunque secondo dati e fatti il più possibile certi e dopo aver identificato con sicurezza le fonti di forniture e prestazioni; è chiaro inoltre che sulla base di questo principio le scelte in merito a contratti ed impegni economici vengano fatte secondo il budget redatto;
- Principio della prudenza: il budget deve senza dubbio fare delle stime che siano prudenti, soprattutto per quei costi e quei ricavi che non sono certi e che dipendono dunque da alcune variabili operative che possono essere riscontrate durante le fasi del progetto; con il principio della prudenza si cerca inoltre di provare a considerare già dal principio i vari imprevisti che possono accadere, come un'eventuale crescita dei costi piuttosto che alcuni ritardi, incidenti o la sovrastima di costi o ricavi;
- Principio dell'operatività: nella redazione del budget bisogna permettere dei margini operativi ed in generale una certa flessibilità, in modo da poter garantire un facile monitoraggio e la possibilità di apportare aggiustamenti qua e là in qualsiasi fase del progetto in corso;
- Principio del collegamento finanziario: in tutte le tipologie di progetti il piano economico deve essere in stretta relazione ed interdipendenza con il piano di tesoreria e viceversa, dal momento che entrambi possono avere informazioni utili all'altro;
- Principio della responsabilità: chiunque sia responsabile della gestione del piano in ogni sua parte ha delle responsabilità per quanto riguarda le proprie decisioni e previsioni.

All'interno del budget i costi ed i ricavi possono essere distinti tra diretti ed indiretti. Per "diretti" ci si riferisce a quelli originati solamente come conseguenza dello spettacolo realizzato,

---

<sup>21</sup> Fontana Franco, Caroli Matteo, 2017, *Economia e gestione delle imprese*, V edizione

mentre con il termine “indiretti” a quelli derivanti invece dalle attività e dal funzionamento generale della struttura che si occupa di organizzare il progetto di spettacolo in questione, e che quindi non dipendono direttamente dalla sua creazione ma da tutto ciò che si svolge all’interno dell’organizzazione. A loro volta i costi ed i ricavi diretti ed indiretti sono suddivisi in fissi e variabili. I costi/ricavi fissi rappresentano quei valori che rimangono invariati e stabili indipendentemente dall’entità delle attività o spettacoli svolti mentre i costi/ricavi variabili variano, come dice il termine stesso, proporzionalmente rispetto alle attività legate allo spettacolo.

Di seguito viene riportato un esempio di uno schema delle voci di budget principali che di solito vengono elencate per la produzione di un’opera lirica.

<b>Costi di produzione artistica</b>	<b>Spese tecniche</b>
Orchestra	Tecnico luci
Direttore d’orchestra	Tecnico audio
Coro	Fonico
Direttore coro	Direttore di palco
Compagnia di canto	Direttore di sala
Maestri collaboratori	Stewart
Regista	Direttore sicurezza
Assistenti alla regia	Trasportatori
Scenografo costumista	Noleggio strumenti
Coreografo	Servizio stampa
Corpo di ballo	Fotografo
Figuranti	Riprese video
Assistenti vari	Tecnico video
<b>Spese Allestimento</b>	<b>Spese varie</b>
Allestimento scenico	Assicurazione
Attrezzatura	Stampa programmi di sala
Quinte	Pulizia sale
Montaggio scene	Affitto locali
Trucco e parruccho	Siae
Costumi e materiale sartoria	Diritti d’autore
<b>Totale</b>	<b>Totale</b>

Di seguito viene riportato il rendiconto della voce “Attrezzature” di scena del teatro alla Scala di Milano

La voce “Attrezzature” è così composta:

Descrizione	Situazione iniziale			Movimenti netti dell’esercizio		Situazione finale		
	Costo	Fondi amm.to	Saldo al 31/12/17	Incres.ti	Amm.ti	Costo	Fondi amm.to	Saldo al 31/12/18
Scenografie	1.198	(1.198)	–	–	–	1.198	(1.198)	–
Attrezzatura	8.231	(8.231)	–	–	–	8.231	(8.231)	–
Costumi non storici	15.924	(15.924)	–	–	–	15.924	(15.924)	–
Strumenti musicali	3.140	(2.942)	197	72	(68)	3.212	(3.011)	201
<b>Totale</b>	<b>28.493</b>	<b>(28.296)</b>	<b>197</b>	<b>72</b>	<b>(68)</b>	<b>28.565</b>	<b>(28.364)</b>	<b>201</b>

Di seguito viene riportato il rendiconto riferito ai ricavi della produzione del Teatro alla Scala di Milano

<b>Descrizione</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Ricavi per la vendita di biglietti e abbonamenti	31.845	35.769
Ricavi per la vendita di pubblicità e similari	7.994	8.041
Ricavi per la cessione di diritti per incisioni e trasmissioni radiotelevisive	1.522	1.717
Altri minori	507	845
<b>Subtotale</b>	<b>41.848</b>	<b>46.372</b>
Ricavi per altre tourn�ee e manifestazioni fuori sede	2.895	2.194
<b>Totale</b>	<b>44.763</b>	<b>48.566</b>

## CAPITOLO 4: CONCLUSIONI

Non esiste una “ricetta universale” per raggiungere il successo della propria organizzazione, in quanto come precedentemente esposto il settore culturale è caratterizzato da varietà e dinamicità. Per quanto riguarda le organizzazioni “giovani”, più che adoperare strutture e modalità già esistenti sul mercato, l’organizzazione dovrebbe puntare sulla caratterizzazione del proprio prodotto e servizio offerto, distinguendosi fin da subito dai *competitors* già presenti sulla scena. L’analisi della domanda e la definizione di un target specifico permettono di sviluppare strategie di marketing che rendono possibile la penetrazione del mercato. Le azioni del management devono essere rivolte alla creazione di interazioni stabili tra pubblico e impresa, ampliando quello che si definisce “pubblico fidelizzato”. Quest’ultimo non solo si dimostra una fonte di risorse stabile e duraturo, ma molte volte anche parte attiva nel processo di creazione del valore per l’azienda, aumentandone la notorietà e la reputazione esterne o a volte prendendo parte ad attività finalizzate al miglioramento del servizio offerto (indagini, opinioni, valutazioni, idee). Non essendo un mercato stabile, il settore culturale “impone” un continuo aggiornamento per l’organizzazione che vuole rimanere al passo con i cambiamenti. La qualità degli spettacoli/eventi non è l’unica strada da perseguire per il successo. Il consumatore sposta sempre più la sua spesa verso quello che si definisce “consumo esperienziale”, dato perciò da un’esperienza vissuta a 360 gradi prima, durante e dopo la fruizione del servizio offerto. Per questo i processi che portano al successo di un’organizzazione si possono dividere in tre momenti: ante-operam, corso d’opera e post-operam. L’esperienza del consumatore deve essere curata anche prima della fruizione del servizio principale, innanzitutto tramite la comunicazione volta al risveglio della coscienza e conoscenza del servizio offerto, comunicazione che deve essere curata nei minimi dettagli sia in termini di chiarezza e comprensione, che di immagini proposte. Una comunicazione non studiata può rivelarsi, oltre che inefficace, deleteria per l’immagine dell’organizzazione stessa. La presenza di servizi accessori come piattaforme internet interattive, info online, e anche servizi fisici come parcheggi, guardaroba e bancomat, invogliano il pubblico ad usufruire maggiormente dei servizi offerti, senza doversi preoccupare di altro. Anche i servizi post-operam come ristoranti e bar, servizio reperimento taxi, servizio di stewart e offerte per eventi futuri, contribuiscono a lasciare nella mente del fruitore un ricordo più che positivo riguardo l’evento, invogliandolo a ritornare. Il momento esperienziale principale rimane la manifestazione artistica (concerto, opera, prosa, mostra). La qualità è ormai una caratteristica implicita e inderogabile, senza la quale il prodotto artistico non ha motivo di esistere. La ricerca dell’estasi e della perfezione nell’arte è sempre stata ricercata con l’intento di esprimere passioni e suscitare emozioni in chi le percepisce. Per tale motivo il prodotto artistico è quello che maggiormente si presta ad un “consumo esperienziale”. Per creare “esperienze”, il settore culturale si avvale di centinaia di anni di esperienza passata, ma anche da nuove tecnologie che ne aumentano la spettacolarità. Per fare un esempio, è stato proiettato il celebre film intitolato “Il Gladiatore” con l’attore Russel Crow nel Luglio del 2018, con le colonne sonore eseguite dal vivo dall’Orchestra Italiana del Cinema, nella più suggestiva e adatta location, il Colosseo. Sono stati uniti due mondi, quello del cinema e della musica, in un evento di proporzioni epiche che non poteva che avere

successo. I biglietti sono stati venduti tra i 1500 e i 3000 euro, prezzi 100 volte superiori alla media per assistere ad un concerto, e 300 volte più costosi di una serata al cinema. La comunicazione prima dell'evento ha creato una grandissima aspettativa e una grande attenzione mediatica sia nazionale che internazionale sull'evento, e la qualità esecutiva è stata garantita dal connubio tra tecnologie cinematografiche ed esecuzione musicale con una delle migliori orchestre italiane. Questo dimostra che la cura dei tre momenti che compongono un evento, permette non solo la riuscita positiva dello stesso ma anche di eventuali progetti futuri.

L'aspetto burocratico e legislativo non è da sottovalutare, in quanto la mancanza di permessi o la non ottemperanza a leggi potrebbe compromettere l'attività produttiva ancor prima della sua esecuzione. Tra la progettazione e la nascita dell'impresa, in base alla ragione sociale adottata, si pongono stringenti procedure legali e documentazioni da produrre che sono necessarie per il riconoscimento legale come lecito delle attività aziendali. Queste variano in base a varie caratteristiche come: l'attività che si andrà a svolgere; la presenza o meno di edifici nei quali svolgere le attività; la presenza di partecipazione statale; no-profit o profit based. Anche durante la gestione ormai avviata delle attività, esistono precetti legislativi da seguire per evitare di incorrere in sanzioni pecuniarie o peggio processi civili o penali. Devono essere mantenuti gli standard di sicurezza dei luoghi nei quali si svolgono attività culturali, che si aggiungono alle procedure di sicurezza specifiche per l'attuazione di spettacoli dal vivo.

Un'altra area critica presente in tutte le organizzazioni, sia culturali che non, è la gestione delle risorse umane. Analizzando le strutture organizzative delle organizzazioni culturali, è possibile individuare comparti organizzativi isolati fra loro, che presentano poche interazioni e connessioni nello sviluppo progettuale e nella attuazione di processi esecutivi.

Analizzando l'attività teatrale e orchestrale dall'interno, nelle quali ho avuto l'opportunità di lavorare in varie unità organizzative, ho notato che la maggior parte dei problemi e degli attriti proviene da una comunicazione insufficiente o non pervenuta tra i vari uffici.

Concettualmente, si possono dividere le attività in due macro-aree: quella artistica e quella gestionale/decisionale. Queste due aree coesistono necessariamente l'una per l'altra, ma sono tutt'altro che integrate fra loro. Le agitazioni sindacali alle quali abbiamo assistito nel corso degli anni da parte di orchestre e compagnie teatrali, come lo sciopero di tre giorni indetto da Slc-Cgil, Fistel- Cisl, Uilcom- Uil e Fials- Cisl che ha fermato l'attività artistica dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia di Roma, è una prova inconfutabile degli attriti presenti tra operatori artistici e direzione manageriale. Questi scontri non fanno che diminuire le interazioni tra le due aree, che si chiudono sempre di più quasi creando due entità opposte sotto la stessa organizzazione. Gli attriti nascono soprattutto a causa di modifiche contrattuali, tagli all'organico, e decisioni non approvate in condivisione. Mentre le prime due cause sono di carattere economico-gestionale, la terza è di natura organizzativa. Il processo progettuale e decisionale di tipo top-down è sempre meno efficace e condiviso in ambito culturale, proprio perché la produzione finale appartiene totalmente alla soggettività umana, sia per quanto riguarda la modalità che la qualità. Imporre una decisione non condivisa dall'area artistica significa generare dissenso che si sviluppa e diventa spesso ostruzionismo. Gli artisti non sono

esenti da critiche, in quanto a volte non comprendendo le decisioni organizzative necessarie alla sopravvivenza dell'organizzazione stessa, opponendosi al management in maniera decisa e risoluta. Per evitare questi spiacevoli inconvenienti basterebbe coinvolgere nei processi decisionali anche risorse a livelli inferiori rispetto a quelli della Sovraintendenza. Così facendo, l'obiettivo definito risulterà essere condiviso e perseguito con il massimo interesse da tutte le risorse disponibili. Naturalmente alcuni processi decisionali devono essere di competenza strettamente manageriale, in quanto coinvolgere le risorse in tutti i processi risolutivi creerebbe soltanto un rallentamento dello sviluppo delle attività dell'organizzazione. La sfida gestionale odierna riguarda proprio l'*engagement* delle "risorse umane", termine utilizzato per la prima volta da Raymond Miles per indicare un passaggio dalla concezione antiquata di lavoratori "sottoposti", a collaboratori con delle potenzialità inesprese utilizzabili dall'azienda. Una risorsa motivata e libera di attivare le proprie competenze trasversali si traduce in un vantaggio aziendale che rende l'impresa più competitiva sul mercato. Dividere concettualmente lavoro e tempo libero, non fa che aumentare la percezione dell'ufficio come di un luogo dal quale scappare per poter esprimere la propria personalità a pieno. Questa divisione asettica deve essere eliminata per permettere di esprimere il pieno potenziale umano al servizio dell'impresa. Spesso si afferma che le emozioni non vanno portate né tantomeno espresse sul campo, quasi fossero d'intralcio al processo costruttivo. Invece, le emozioni, soprattutto in ambito artistico, sono il fulcro principale sul quale incentrare l'attività giornaliera. Così facendo il lavoro diventa un'estensione della vita umana e non un peso fonte di nervosismo e malcontento.

I progetti e le idee senza un piano finanziario e le risorse economiche rimangono utopie. L'approvvigionamento di risorse economiche e la loro gestione rimane una nota dolente nelle amministrazioni delle organizzazioni culturali. In questo campo prettamente economico e nel quale lo spirito artistico non trova giustamente spazio, l'obiettivo da perseguire è una gestione ottimale dei fondi massimizzandone il ritorno economico derivante dal loro impiego. Le organizzazioni culturali hanno obiettivi anche di natura sociale, che nella loro applicazione pratica vanno a volte contro i principi di gestione economica di un budget. Infatti, le prestazioni derivanti da attività sociali non vengono misurate in termini di indici gestionali come il ROI (Return On Investment) o il VAN (Valore attuale al netto dell'investimento iniziale), ma in termini sociali, ovvero in base all'apporto dato alla società. Il perseguimento di questi obiettivi crea naturalmente dei ritorni in termini di immagine, reputazione e notorietà, ma può causare dissesti finanziari a causa della natura spesso pro-bono del progetto attuato. Grazie alle sovvenzioni pubbliche e private, le organizzazioni culturali riescono a mantenere un bilancio sostenibile pur attuando progetti "in perdita", ma a causa di questi "sostegni economici", rinunciano sistematicamente all'indipendenza da queste istituzioni, che al contrario acquisterebbero con l'approvvigionamento autonomo di risorse.

Le organizzazioni culturali si trovano nella condizione di dover cambiare approccio al mercato, attuando politiche di marketing volte alla penetrazione di più segmenti che compongono la domanda. Diversificando l'offerta, sempre restando legati all'attività principale, si otterrebbero benefici abbassando il rischio specifico dato dal possedere una sola attività e allo stesso tempo si otterrebbero più incassi derivanti dalle attività connesse al business principale. Non si tratta

di cambiare totalmente assetto organizzativo o di uscire dal settore artistico avventurandosi in un banale merchandising, ma piuttosto nella creazione di beni e servizi, anche accessori, sviluppati a partire dalle core-activities dell'impresa, aumentando l'interazione del pubblico, che non fruisce solo dello spettacolo offerto nell'istante di tempo prestabilito, ma anche di una serie di optional interessanti e particolari utilizzabili in un secondo momento. Soprattutto per le piccole realtà, che non beneficiano di partecipazioni pubbliche o di sovvenzioni statali e private, l'unica via praticabile per coprire il fabbisogno finanziario rimane l'acquisizione di nuova clientela e l'engagement della stessa con l'obiettivo di fidelizzare i consumatori. Anche le grandi organizzazioni culturali come il Teatro dell'Opera di Roma, l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia di Roma, o il Teatro alla Scala di Milano, non possono esimersi dall'adottare strategie *market-oriented* al fine di scongiurare il fallimento che potrebbe scaturire da una riduzione delle importantissime sovvenzioni sia private che pubbliche, che da sempre ne sostengono in maggior parte le attività.

Voglio infine terminare riportando una frase del grandissimo Maestro Riccardo Muti, che allo stesso tempo definisce con chiarezza l'importanza della cultura, della quale l'Italia si può tranquillamente definire la migliore produttrice, sia di talenti che di beni artistici, e la triste realtà che mette in relazione i costi di un'orchestra con il mantenere un giocatore di calcio:

*“Azzittire la cultura significa abbrutire il popolo. Se togliamo ai nostri figli la possibilità di avvicinarsi all'arte, alla poesia, alla bellezza, in una sola parola alla cultura, siamo destinati a un futuro di gente superficiale e pericolosa. Per questo occorre difendere un settore che non esiste per dare dei profitti, ma per parlare direttamente alla gente. Sottolineo che un'orchestra sinfonica costa molto, ma molto meno di un giocatore di calcio” (Riccardo Muti).*

# BIBLIOGRAFIA

- Besanko David A., Braeutigam Ronald R., 2016, *Microeconomia, III edizione*
- Bowen W.G., 1968, *Performing Arts: The Economic Dilemma*: mit press New York
- Boynton Andy, Fischer Bill, 2009, *Virtuoso Teams*
- Brosio G., Santagata W., 1992, *Rapporto sull'economia del sistema dell'arte: i beni culturali ed i musei in Italia.*
- Brunetti G., 2000, *I teatri lirici verso l'aziendalizzazione*, in G.Brunetti, *I teatri lirici – da enti autonomi a fondazioni private*
- Camera dei Deputati, Servizio Studi XVIII Legislatura, *Tutela e valorizzazione del patrimonio culturale*
- Camera dei Deputati, Servizio Studi XVIII, Legislatura, *Interventi per lo spettacolo*
- Cerbioni Fabrizio, Cinquini Lino, Sòstero Ugo, 2016, *Contabilità e bilancio, V edizione*
- Circolare Gabrielli, luglio 2017
- Coccoza Antonio, 2010 *Persone, organizzazioni, lavori, esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*
- Coccoza Antonio, 2012, *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane, Valorizzare le persone nelle imprese innovative e nelle pubbliche amministrazioni virtuose*
- Coccoza Antonio, 2014, *Organizzazioni, Culture, modelli, governance*
- Costa, G. Nacamulli, R. C.D., 1996, *Manuale di Organizzazione aziendale Volume I*
- Cuoco P., Gallina M., 2001, *Il budget di produzione di uno spettacolo*, in M. Gallina, *Organizzare teatro - Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Milano, Franco Angeli
- Donati P., 2013, *Teoria relazionale della società*
- Favotto Francesco, Bozzolan Saverio, Parnonetti Antonio, 2016, *Economia Aziendale Modelli, misure, casi 3 edizione*
- Fontana Franco, Caroli Matteo, 2015, *Economia e gestione delle imprese, V edizione*
- Gagliardi P., 1991, *Le imprese come culture*

- Gallina M., 2001, *Organizzare teatro – Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*
- Hendon W.S., 1989, *Artist and Cultural Consumers*
- Heynes M.E., 1992, *Project Management: dall'idea all'attuazione*
- Larochelle Jeremy, 2015, *Strategic Analysis of Live Nation Entertainment*
- Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, *Decreto n.128 del 24/04/2018: Criteri di accesso al Fondo per il programma di attività in occasione dell'Anno Europeo del patrimonio culturale:*
- Morris, Hargreaves, McIntyre, 2019, *Culture Segments: Il nuovo sistema di segmentazione per le organizzazioni artistiche e culturali.*
- Nova M., 2002, *L'azienda teatro, Milano, Egea*
- Pearce J.L., 1994, *Volontariato. Motivazioni e comportamenti nelle organizzazioni di lavoro*
- *Rapporto federcultura, 2012*
- Richard L. Daft, 2016, *Organizzazione Aziendale, sesta edizione*
- Sicca Luigi Maria, 2006, *Azione Organizzativa e Cultura*
- Trimarchi M., 2002, *L'economia delle organizzazioni artistiche e culturali, edizione II*

## SITOGRAFIA

- [www.europa.eu](http://www.europa.eu) , sito UE: Finanziamenti Europei
- [www.livenation.com](http://www.livenation.com) , sito ufficiale "Live Nation"
- [www.operaroma.it](http://www.operaroma.it) , sito ufficiale "Teatro dell'Opera di Roma"
- [www.santacecilia.it](http://www.santacecilia.it) , sito ufficiale "Accademia Nazionale di Santa Cecilia" Roma
- [www.teatroallascala.org](http://www.teatroallascala.org) , sito ufficiale "Teatro alla Scala di Milano"