

## Premessa

Non sono così comuni i testi nei quali materie generalmente ritenute aride come il diritto e l'economia incontrano una delle arti, nel caso di specie, la musica. Tuttavia, è innegabile che, soprattutto oggi, lo svolgimento di un'attività artistica non possa prescindere dalla conoscenza delle regole giuridiche e di quelle economiche.

Il diritto non solo disciplina il funzionamento degli enti nei quali si svolge l'attività dell'artista, ma prevede precise regole con riguardo ai contratti di scrittura teatrale, regole sulle quali, peraltro, gli usi negoziali giocano un ruolo di importanza primaria.

Anche la conoscenza dei principi economici che reggono lo spettacolo dal vivo è di fondamentale importanza. La cronica scarsità di fondi pubblici e gli alti costi dello spettacolo impongono di prendere decisioni ponderate, che tengano conto di quelle nozioni elementari di *management* culturale che consentono di ottenere il massimo risultato in termini artistici con il minimo costo in termini economici.

La presente opera mira proprio a fornire le nozioni giuridico-economiche fondamentali per l'organizzazione di uno spettacolo dal vivo. Essa non si rivolge soltanto ai *manager* culturali, ma soprattutto al musicista che si trova ad operare in un mercato del lavoro sempre più articolato e complesso, nel quale occorrono, oltre a conoscenze tecnico-musicali, anche rudimenti di diritto ed economia che consentano di affrontare in modo più informato e consapevole l'attività professionale.

L'idea alla base di questo manuale è, in prima battuta, quella di essere un ausilio per gli studenti dei corsi di "Organizzazione, diritto e legislazione dello spettacolo" dei Conservatori e degli Istituti di alta formazione musicale e artistica.

Da alcuni anni infatti materie come, Organizzazione e Diritto dello spettacolo, Management dello spettacolo dal vivo, Marketing culturale, sono inserite stabilmente nei piani di studio degli studenti dei Conservatori con l'intento di fornire al futuro professionista dello spettacolo ulteriori conoscenze per l'attività artistica.

Il manuale si rivolge, però, anche a chi abbia già compiuto gli studi e svolga un'attività artistica in campo musicale. Per i professionisti già in attività, infatti, l'opera si presenta come un utile *vademecum* che permette di approfondire gli aspetti giuridici ed economici che stanno alla base dello spettacolo del quale si è artefici.

Le tematiche affrontate dal testo spaziano dagli aspetti fiscali e previdenziali che interessano l'attività dell'artista solista, alle regole in materia di funzionamento e organizzazione dei teatri lirici, offrendo una breve panoramica sulla disciplina del diritto d'autore e sui rapporti contrattuali che legano l'artista al teatro piuttosto che all'agente. Infine, il manuale descrive in modo sintetico e chiaro le nozioni basilari di *project e destination management*, offrendo un quadro sintetico ma nel contempo esauriente delle modalità di progettazione e gestione dello spettacolo dal vivo.

L'opera si sofferma anche sul testo della legge delega approvato nella scorsa legislatura in materia di spettacolo dal vivo e contenente i criteri che dovranno indirizzare l'esecutivo nell'adozione del c.d. Codice dello spettacolo. Si tratta di un provvedimento di grande importanza e atteso da tempo, che potrebbe portare a notevoli cambiamenti nel mondo della lirica e della musica. Nel testo non si descrive soltanto la legge delega, ma si cerca di individuare quelle regole che, se adottate, renderebbero il rapporto tra musicisti e teatri meno squilibrato a danno dei primi e più conforme a quanto auspicato dal Parlamento Europeo nel c.d. Statuto europeo degli artisti.

Il lavoro è frutto del dialogo e delle riflessioni congiunte di entrambi gli autori. Per quanto concerne la redazione dell'opera si segnala che i capitoli 1, 2, 5 e 8 sono di Domenico Balzani, mentre i capitoli 3, 4, 6, 7 sono di Geo Magri. Per quanto riguarda l'appendice, il paragrafo 1 è di Geo Magri, mentre il secondo di Domenico Balzani. La ricerca è aggiornata al 30 novembre 2018.

Torino, 30 novembre 2018

Domenico Balzani, Geo Magri

## Capitolo I

# Le attività culturali e artistiche

SOMMARIO: 1.1. Definizione di evento culturale. – 1.2. Lo spettacolo dal vivo. – 1.3. L'opera lirica: caratteristiche e problematiche. – 1.4. La “sindrome dei costi”. Il morbo di Baumol e Bowen.

### 1.1. Definizione di evento culturale

*“Progettare un Evento Culturale significa svolgere un'attività temporanea, non ripetitiva, dove processi e risorse agiscono contemporaneamente per raggiungere uno specifico risultato, dove coesiste un insieme di regole e strumenti, si lavora prevalentemente in team e si creano interazioni con numerosi portatori di interessi, meglio definiti come stakeholder ovvero soggetti che hanno interesse, potere ed influenza verso il progetto stesso” – Lucio Argano<sup>1</sup>.*

Ogni nuova proposta di progetto culturale suscita entusiasmo e attenzione perché può essere fattore d'incremento delle risorse culturali di un territorio e favorire processi di *edutainment* della popolazione che vi risiede.

Affinché ciò avvenga è necessario che il progetto culturale risponda a requisiti di contenuto e forma che possano garantire un *target* qualitativo riscontrabile dal pubblico e giustificare il sostegno al progetto da parte delle istituzioni pubbliche e private attraverso finanziamenti pubblici e *sponsor*.

La qualità di un progetto culturale, che costituisce una condizione importantissima per legittimare tali operazioni, può essere raggiunta solo se alla base del progetto esiste una metodologia gestionale efficace ed efficiente.

Definire e progettare un evento culturale equivale a procedere nello sviluppo di un'idea, darle un nome, corroborarla di contenuti, e intraprendere delle azioni quali:

---

<sup>1</sup> L. ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo*, Franco Angeli, 2012, p. 13 ss.

1. prendere in esame il capitale di risorse culturali (Figura 1 *infra*) presenti nel territorio e gli *stakeholder* interessati (Figura 2 *infra*);
2. definire una dimensione organizzativa che chiameremo progetto, dove trovano collocazione i vari passaggi necessari al compimento dell'evento stesso.

Il progetto si differenzia dal:

- programma: iniziativa a lungo termine che contiene più progetti;
- compito: sforzo a breve termine che assieme ad altri forma un progetto<sup>2</sup>.

La proposta di un evento di carattere artistico o socio culturale presenta degli aspetti distintivi e caratteristiche legate sia al territorio, sia alle variabili proprie di ogni evento/progetto culturale.

Le caratteristiche dei progetti culturali possono essere suddivise in: fattori estrinseci e intrinseci<sup>3</sup>.

Tra i fattori estrinseci assumono particolare importanza:

1. tempo: inteso come data dell'evento e tempi di realizzazione del progetto;
2. *stakeholder*: ovvero i soggetti che a vario titolo sono coinvolti nella realizzazione del progetto<sup>4</sup>.

Tra i fattori intrinseci si rilevano:

1. unicità e irripetibilità dell'evento: l'evento culturale è unico per definizione ancor più se si tratta di *performing arts* in cui l'esibizione dell'artista non è mai eguale e ripetibile;
2. complessità: l'evento culturale rappresenta una sommatoria di componenti artistiche, organizzative e finanziarie che interagiscono tra di loro durante la preparazione e lo svolgimento dell'evento e possono influenzarsi scambievolmente determinando scostamenti sia in merito agli obiettivi artistici sia con riferimento ai risultati economici previsti.

L'evento culturale che si pone come obiettivo quello di radunare a sé il pubblico di un territorio riconoscerà come *stakeholder* principali la comunità locale e l'amministrazione locale che avranno come interessi diretti o indiretti l'ottenimento di alcuni vantaggi quali:

---

<sup>2</sup> L. ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo*, Franco Angeli, 2012, p. 13 s.

<sup>3</sup> "Tra i fattori intrinseci dei progetti troviamo la complessità, l'unicità, l'irripetibilità e la trasversalità; tra i fattori estrinseci sono da annoverare l'integrazione in un programma, l'orizzonte temporale, la multireferenzialità" P. FERRARESE, *Lineamenti di Report per le aziende di cultura*, Libreria Editrice Cafoscarina, 2012, p. 28.

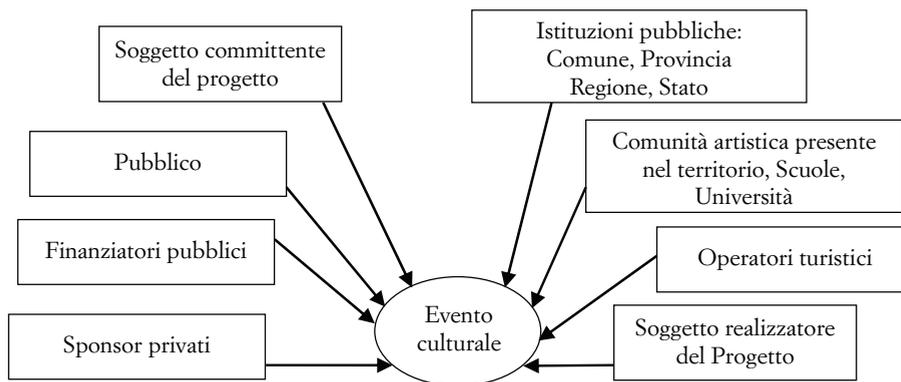
<sup>4</sup> Vedi par. 1.2 in questo capitolo.

- riconoscibilità e visibilità del territorio;
- rilancio turistico;
- valorizzazione economica;
- interculturalità e confronto di culture;
- sviluppo di percorsi di *edutainment* per la popolazione locale.

**Figura 1. – Risorse culturali**



**Figura 2. – Stakeholder dell'evento culturale**



## 1.2. Lo spettacolo dal vivo

Per spettacolo dal vivo si intendono quelle forme d'arte che avvengono alla presenza di pubblico.

Viene invece utilizzato il termine di spettacolo riprodotto quando la crea-

zione artistica avviene precedentemente rispetto al momento della fruizione dello spettatore.

Ad esempio, nel cinema, le riprese delle varie scene e il montaggio delle stesse sono realizzate prima che il film sia proiettato nelle sale alla presenza degli spettatori<sup>5</sup>.

#### **Esempi di spettacolo dal vivo**

Spettacoli di prosa  
 Spettacoli di danza e di balletto  
 Opere liriche, operetta  
 Concerti ed esecuzioni musicali  
 Recital  
 Spettacoli di circo e di acrobazia  
 Esibizioni di arte varia, fantasimo e prestidigitazione

Lo spettacolo dal vivo, a causa di questa contestualità del cliente/spettatore proprio nel momento in cui si forma il prodotto/spettacolo, presenta una serie di caratteristiche specifiche che hanno necessità di essere analizzate.

a) *contemporaneità della produzione e consumazione*: il cliente/spettatore inizia a consumare il prodotto nello stesso momento in cui inizia la realizzazione e termina di consumare quando il prodotto è finito (inizio e fine dello spettacolo);

b) *imprevedibilità del risultato finale*: lo spettacolo è da considerarsi il prodotto di una serie di attività artistiche e creative, di conoscenze ed esperienze che possono esprimersi in maniera difforme dai risultati attesi.

Se l'imprevedibilità è garanzia della unicità e irripetibilità dell'evento, dall'altra parte essa comporta la possibilità che gli obiettivi di performance e qualità non siano quelli previsti e quasi sempre è difficilissimo operare delle correzioni in corso d'opera nonostante si adotti un approccio orientato al *problem solving*.

---

<sup>5</sup>L. ARGANO, *op. cit.*, p. 16.

### 1.3. L'opera lirica: caratteristiche e problematiche

All'interno di tutte quelle macro-attività che producono spettacolo dal vivo, l'opera lirica è senza dubbio quella che rappresenta di più lo sviluppo culturale e musicale della nostra Nazione.

Il melodramma operistico ha accompagnato il percorso storico della riunificazione dell'Italia e ne è stato la colonna sonora a beneficio di un pubblico eterogeneo che si è sentito rappresentato dai personaggi e dalle vicende che si svolgevano sul palcoscenico<sup>6</sup>.

Nel secolo scorso fino agli anni ottanta abbiamo assistito però ad una caduta di interesse verso l'opera a causa dell'affermarsi di altre offerte di spettacolo dal vivo come, ad esempio, i grandi concerti rock.

Da qualche decennio, invece, possiamo assistere a una riscoperta della musica lirica da parte di nuovo pubblico, particolarmente motivato ed interessato.

Soffermandoci su quest'aspetto si può convenire che l'opera lirica oggi si rivolge a un pubblico particolare, sufficientemente sensibile e dotato di capacità percettive e di discernimento che prescinde dal grado di cultura personale.

Non si tratta, come sostengono alcuni, di un pubblico *elitario* o appartenente a classi sociali elevate ma piuttosto riconducibile trasversalmente a ogni ceto sociale.

L'elemento che accomuna questo pubblico è senza dubbio una particolare sensibilità verso un genere di spettacolo dal vivo che trasmette e rappresenta tutte le arti, anche le più moderne.

La musica, il canto, il balletto, le decorazioni sceniche, gli abiti sontuosi, la fotografia, la pittura e perfino le proiezioni cinematografiche, sempre più presenti negli allestimenti moderni, sono alcune delle forme d'arte che l'opera lirica ingloba totalmente.

Il pubblico dell'opera può dunque vedere tutte queste arti rappresentate in un unico contesto.

Lo spettatore inoltre è conscio di essere parte dello spettacolo: ha ragione chi sostiene la tesi che se un museo può esistere senza che vi siano visitatori, lo stesso non può avvenire per il teatro<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup>G. BRUNETTI e M. RISPOLI, *Economia e Management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, 2009, p. 309.

<sup>7</sup>P. FERRARESE, *Brevi note di management delle organizzazioni museali*, Libreria Editrice Cafoscarina, 2010.

Quando in gergo teatrale si parla di *quarta parete*, si mette in primo piano la relazione esistente tra attore e spettatore. Senza questa interazione, lo spettacolo dal vivo non si trasmette nella sua forma compiuta poiché l'artista che si esibisce ha bisogno di un rapporto empatico con gli spettatori.

Le domande che sorgono a questo punto sono le seguenti:

- a quale tipo di bene culturale appartiene la musica?
- lo spartito musicale è un bene culturale materiale o immateriale?

La Commissione Franceschini (1964-66), istituita per dare una definizione del patrimonio culturale italiano, stabilisce che “un bene culturale è tutto ciò che costituisce testimonianza materiale avente valore di civiltà”.

Appare evidente che lo spartito musicale diventa bene di grande importanza non solo quando viene preservato come documento culturale, ma anche e forse in maggior misura, quando viene eseguito e rappresentato; se ciò non avvenisse, infatti, non potrebbe trasmettere i valori culturali, di sentimento e di appagamento spirituale che il compositore intendeva esprimere.

Il codice dei beni culturali e del paesaggio (Codice Urbani) del 2004 riprende in mano le tematiche riguardanti i concetti, i vincoli e le azioni di salvaguardia relativi ai beni culturali trascurando, però, di porre dei vincoli di contesto e dei livelli qualitativi entro i quali un bene culturale come l'opera lirica debba essere rappresentata.

Il livello qualitativo dello spettacolo è valutato a posteriori dal MIBACT<sup>8</sup>, quando si utilizzano i parametri con i quali elargire i Fondi del FUS (Fondo Unico dello Spettacolo) attraverso gli indici di *performance*<sup>9</sup>. Poca attenzione si riserva a priori ai livelli qualitativi e di contesto nei quali l'opera lirica deve essere rappresentata in modo da salvaguardarne i valori artistici e culturali.

Questo pone degli interrogativi sull'effettivo valore culturale di molte produzioni liriche.

Il *target* qualitativo necessario per realizzare uno spettacolo operistico e trasmettere i valori immateriali che questo tipo di bene culturale rappresenta, deve essere, per forza di cose, molto elevato. Per mantenere questo livello di eccellenza è necessario affidarne la messa in scena a istituzioni che, per tradizione, conoscenza, capacità artistiche e professionalità sono in gra-

---

<sup>8</sup> MIBACT acronimo di Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo.

<sup>9</sup> Cfr. B. LUNGI, *Produttività ed economicità nella gestione degli enti lirici*, in *I teatri lirici*, a cura di G. Brunetti, Etas, 2000.

do di corrispondere ai requisiti richiesti. In Italia questo compito è affidato principalmente alle fondazioni lirico-sinfoniche.

Le fondazioni liriche sono strutture decisamente complesse nelle quali confluiscono e trovano occupazione un gran numero di persone con specifiche funzioni e professionalità sia nel campo artistico che nel settore amministrativo. Quando lo spettatore compra un biglietto e siede su una poltrona in teatro, fruisce del risultato del lavoro di molti professionisti qualificati.

Così come successo in altri campi, anche nelle aziende di cultura come le FLS sono avvenuti nel corso del secolo scorso dei processi di trasformazione dettati dal progresso tecnologico e scientifico. Queste trasformazioni, sommate alla necessità di ridurre le spese per i costi fissi del personale a causa della contrazione dei contributi statali, hanno condotto ad un ridimensionamento del personale occupato, soprattutto nei settori di supporto direzionale e amministrativo. Le masse artistiche, invece, grazie al fatto che l'organico è determinato dalla partitura musicale e ogni professore d'orchestra, ogni corista e ogni solista ha un preciso e insostituibile compito non hanno subito grosse variazioni di organico.

#### 1.4. La “sindrome dei costi”. Il morbo di Baumol e Bowen

Molto spesso uno dei motivi di riflessione sull'economicità degli spettacoli dal vivo viene dalla cosiddetta “*sindrome dei costi*”. Questa teoria analizzata da Baumol e Bowen nel 1966, mette in risalto la difficoltà da parte delle imprese di spettacolo dal vivo di raggiungere un effettivo equilibrio economico<sup>10</sup>.

Secondo i due studiosi la prevalenza del capitale umano come fattore produttivo incide in maniera progressiva sui costi e non è possibile utilizzare il progresso tecnologico per aumentare la produttività e diminuire gli oneri.

Analizzando un quartetto per archi di Mozart emerge che il tempo di esecuzione non è cambiato rispetto al momento in cui fu composto, a meno che non consideriamo l'interpretazione personale che i musicisti danno al brano, perché l'arte di suonare e gli strumenti di produzione usati, cioè gli strumenti ad arco, sono rimasti identici e non hanno subito alcuna trasformazione sostanziale.

---

<sup>10</sup>W.J. BAUMOL e W.G. BOWEN, *Performing arts: the Economic Dilemma* MIT Press, MIT Press, 1966.

La *sindrome dei costi* teorizza che il costo di produzione per beni prodotti in azienda che sfrutta innovazioni tecnologiche non aumenta così tanto rispetto al costo di produzione di spettacoli di *performing art* dove il fattore umano è preponderante.

Si verificherebbe, secondo questi studiosi, l'impossibilità di raggiungere un equilibrio economico-finanziario per gli spettacoli dal vivo e ci sarebbe un ulteriore aggravio dato dal cosiddetto *Income Gap*, ovvero l'impossibilità di coprire i costi di produzione tramite i ricavi della gestione caratteristica delle imprese di spettacolo dal vivo. Baumol e Bowen chiamano questa teoria della produttività stagnante (*productivity lag*) "legge della crescita sbilanciata".

Oggi questa teoria è considerata anacronistica grazie all'avvento di fattori nuovi<sup>11</sup>. Il primo riguarda l'incremento delle attività accessorie affiancate alla gestione caratteristica delle imprese di spettacolo. Le attività accessorie (ristorazione, vendita di *gadget* e *bookshop*) costituiscono una fonte di reddito compensativa di eventuali margini negativi derivati dalla gestione caratteristica.

Un altro motivo che conduce al superamento della teoria della produttività stagnante è costituito dal fatto che un *management* capace può servirsi di nuove tecnologie per le attività di *marketing* e di conseguenza migliorare la capacità di vendita dei biglietti e incrementare l'attività di *fundraising*. In tal modo, seppur indirettamente, la produzione potrebbe giovare dell'innovazione tecnologica e verrebbe meno il presupposto iniziale della *productivity lag*.

In aggiunta, la teoria della *sindrome dei costi* non tiene conto della crescita delle sponsorizzazioni private per progetti mirati e soprattutto dell'aumento delle co-produzioni con conseguente riduzione dei costi fissi di produzione.

Un ulteriore motivo di riserva che vogliamo portare all'attenzione deriva dall'analisi di alcuni aspetti politico/sociali che interessano lo spettacolo dal vivo come l'opera lirica. L'opera lirica è parte integrante del nostro patrimonio culturale immateriale, che messo a disposizione della collettività consente di raggiungere obiettivi quali l'arricchimento formativo/educativo e la crescita sociale. Pertanto il perseguimento di questi obiettivi, sanciti in Italia dalla nostra Costituzione all'art. 9, legittima i contributi erogati dallo Stato<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> P. FERRARESE, *Lineamenti*, cit., p. 129.

<sup>12</sup> Art. 9 Costituzione italiana: "La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione".

L'opera lirica rappresenta un *bene meritorio* portatore di benessere sociale e utilità collettiva e pertanto non dovrebbe essere sottoposto alle leggi di mercato, bensì inserito in tutta quella serie di attività che lo Stato finanzia perché fondamentali per l'identità culturale e sociale della Nazione<sup>13</sup>.

La legittimazione del contributo statale contribuisce a mitigare le perplessità avanzate sull'economicità delle imprese che si occupano di promuovere la cultura musicale come sono le fondazioni lirico-sinfoniche, ma non si può trascurare anche l'indotto economico generato dalla produzione di spettacoli d'opera.

Si può convenire sul fatto che la teoria di Baumol e Bowen non vada contestata nell'assunto, ma piuttosto "aggirata" proponendo delle innovazioni sulla parte strutturale e gestionale delle imprese di spettacolo dal vivo e introducendo delle forme di marketing avanzate che possono favorire il reperimento di altre fonti di reddito.

Questa economia indotta costituisce un interessante fenomeno collaterale alla produzione di spettacoli dal vivo che interessa molte imprese che si occupano di forniture teatrali e produzione di strumenti musicali ma anche di ristorazione e sistemazione alberghiera e, naturalmente, di turismo culturale.

La decisione di finanziare l'opera lirica attraverso fondi pubblici dipende infine da quanto "la somma dei benefici sociali generati dall'esistenza e dall'attività delle istituzioni culturali e artistiche eccede in qualche misura la somma dei costi sopportati per tenere il settore in vita e permetterne il funzionamento"<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> F. CAVAZZONI e G. PENNISI, *È possibile curare il morbo di Baumol?*, in *IBL briefing paper* (reperibile sul sito web dell'Istituto Bruno Leoni) articolo del 1° ottobre 2009.

<sup>14</sup> M. TRIMARCHI, *Economia e cultura*, Franco Angeli, 1993, p. 42.



## Capitolo II

# ***Project management* degli eventi culturali e dello spettacolo**

SOMMARIO: 2.1. Definizione di *project management*. – 2.2. Elementi di conoscenza del *project management*. – 2.3. Attività di *project management*. – 2.3.1. Obiettivi. – 2.3.2. Gli *stakeholder*. – 2.3.3. Triangolo progettuale. – 2.3.4. Valutare la qualità. – 2.4. Il ciclo di vita del *project management* culturale. – 2.5. L'importanza dei *report*. – 2.6. Il ruolo del *project manager*. – 2.7. Il *team* di progetto e significato di WBS. – 2.8. Strumenti contabili. – 2.8.1. Il piano economico finanziario. – 2.8.2. Contabilità analitica e contabilità di commessa. – 2.8.3. Allocazione dei costi. – 2.8.4. I *report* relativi ad una singola produzione e gli indicatori di economicità e *performance*. – 2.9. Il ciclo di vita della produzione di un'opera lirica. – 2.9.1. La fase ideativa. – 2.9.2. Piano di fattibilità. – 2.9.3. Piano operativo. – 2.9.4. Realizzazione del progetto. – 2.10. Il *problem solving* applicato all'opera lirica. – 2.11. *Report* economico-finanziario e gli indicatori. – 2.11.1. Indicatori e indici di *performance*.

### **2.1. Definizione di *project management***

“Il Project Management è la gestione sistemica di un'attività complessa, unica, con un inizio e una fine predeterminate, che viene svolta con risorse organizzate, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo, per raggiungere obiettivi predefiniti, rispettando vincoli interdipendenti di costo, tempo e qualità”<sup>1</sup> – Russell Archibald.

“Il Project Management è la pianificazione, l'organizzazione, la direzione e il controllo delle risorse in azienda per un obiettivo relativamente a breve termine che è stato stabilito per perseguire scopi e obiettivi specifici.

---

<sup>1</sup>La citazione è tratta da Russell Archibald in *Project Management – La gestione di Progetti e Programmi complessi*, Franco Angeli, 2012, p. 4 s.; questa definizione è menzionata, oltre che da Argano, anche negli scritti di Acerboni, Bove, Ferrarese.

Il Project Management utilizza inoltre l'approccio di sistema al management facendo in modo che il personale funzionale (la gerarchia verticale) sia assegnato a un progetto specifico (la gerarchia orizzontale)<sup>2</sup> – Harold Kerzner.

Dalle definizioni dei due celebri studiosi si evince che il *project management* è una metodologia di approccio realizzativo di un progetto basata sull'organizzazione e la gestione di risorse e il rispetto di tre parametri principali che sono: costo, qualità, tempo.

#### Il Progetto Manhattan

“Nel corso della Seconda guerra mondiale e nel periodo successivo presero luce i primi veri e propri progetti strutturati secondo una concezione moderna del *project management*. Il Progetto Manhattan, lanciato dal governo degli U.S.A. con l'obiettivo di realizzare per primo armi nucleari in anticipo rispetto agli sforzi in corso da parte del governo nazista, è riconoscibile come il primo grande progetto organizzato secondo un modello scientificamente somigliante ai grandi progetti attuali. Il fisico Robert Oppenheimer che ne venne nominato direttore nel 1942, sfruttando la sua abilità organizzativa (nonché ovviamente la sua profonda conoscenza teorica degli argomenti trattati) riuscì a dare una forma organizzativa e una profonda motivazione a tutto il team di progetto (vi lavorarono per diversi anni circa 700 persone)”

Occorre anche precisare che il *project management* è un processo in cui oltre a documenti quali programma e *budget* assume particolare importanza il monitoraggio continuo realizzato per mezzo di sistemi di *reporting* durante le varie fasi del progetto<sup>3</sup>.

La gestione di un progetto corrisponde di conseguenza alla predisposizione di una serie di attività volte al raggiungimento di un risultato/obiettivo, utilizzando un insieme di regole e strumenti nel rispetto della temporalità delle azioni.

<sup>2</sup> H. KERZNER, *Project Management – pianificazione, scheduling e controllo dei progetti*, Hoepli, 2005, p. 2 ss.

<sup>3</sup> Dal punto di vista storico alcuni studiosi fanno risalire esempi di *project management* addirittura nella creazione delle piramidi egizie. Nel *De Bello Gallico* Giulio Cesare nel Libro IV descrive i dettagli tecnici ed organizzativi (tempi, obiettivi, materiali utilizzati, gestione delle risorse) della costruzione di un ponte sul Reno nel corso della quinta campagna di Gallia. In epoca moderna dal Progetto Manhattan in poi l'utilizzo del *project management* trova applicazione nell'ambito scientifico, tecnologico, militare e nella progettazione di grandi eventi, cfr. R. AMATO e R. CHIAPPI, *Tecniche di Project Management*, Franco Angeli, 1996.

La gestione a progetto chiamata *project management* offre i seguenti vantaggi:

- aiuta a focalizzare meglio gli obiettivi stabiliti;
- mette sullo stesso piano di attenzione l'ambito processuale e il risultato finale;
- fornisce input ad ogni fase del ciclo di vita del progetto necessaria al passaggio alle fasi successive;
- fornisce informazioni sul grado di fattibilità del progetto;
- contribuisce all'individuazione delle responsabilità;
- favorisce il lavoro di gruppo;
- introduce elementi di controllo tramite il *reporting*;
- favorisce la condivisione dei processi decisionali;
- favorisce l'esercizio del *problem solving*.

## 2.2. Elementi di conoscenza del *project management*

La gestione di progetti complessi prevede una sommatoria di conoscenze che il *project manager* deve possedere.

Le *conoscenze* derivano dall'apprendimento di informazioni e da esperienze precedenti di tipo pratico o teorico.

Quando si mettono in pratica le *conoscenze* in maniera ottimale significa che si possiedono delle *abilità*.

La capacità di utilizzare *conoscenze e abilità* e capacità personali in maniera autonoma e responsabile viene definita come competenza<sup>4</sup>.

Le conoscenze indispensabili per un corretto uso del *project management* sono di vario tipo e vengono suddivise in 4 gruppi principali in osservanza delle norme e linee guida internazionali riguardanti la certificazione e il possesso dei requisiti fondamentali che attestano la professionalità dei *project manager*<sup>5</sup>:

a) conoscenze di contesto: implicano la capacità di utilizzare le metodologie del *project management* applicandole e volgendole a seconda del tipo di progetto e degli obiettivi prefissati;

---

<sup>4</sup>E. RAMBALDI e E. MASTROFINI, *Guida alle conoscenze di gestione dei progetti*, Franco Angeli, 2013.

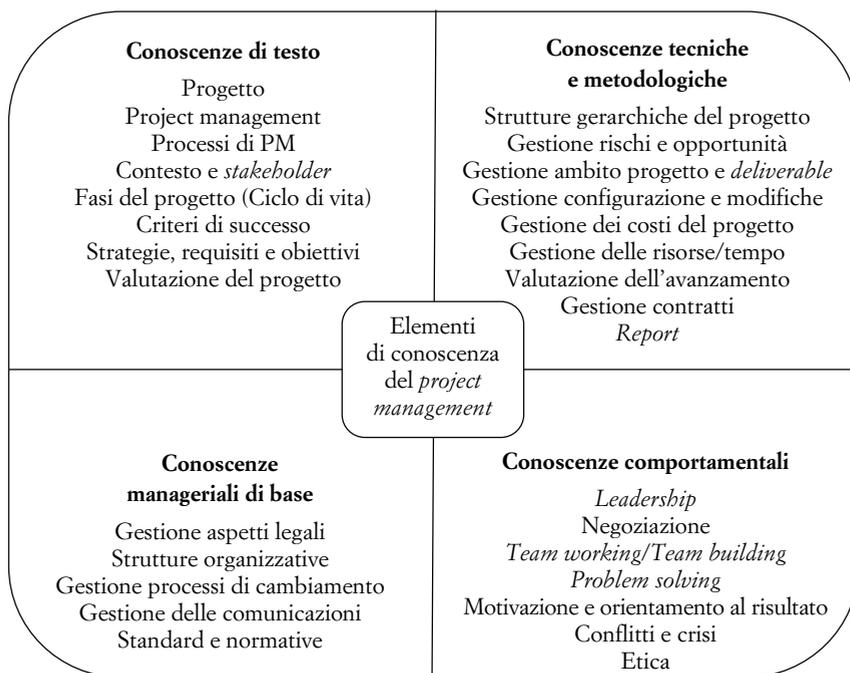
<sup>5</sup>Nel 2013 la Commissione Tecnica dell'UNI (l'organismo che in Italia stabilisce standard tecnici anche delle professioni) ha adottato la norma ISO 21500 che detta le linee guida internazionali con le quali si definiscono i processi di *project management*.

b) conoscenze tecniche e metodologiche: sono tutte le conoscenze di metodo proprie del *project management*;

c) conoscenze manageriali di base: il *project manager* deve possedere competenze di tipo manageriale che vanno dagli aspetti economico finanziari a quelli relativi al *marketing* e alla comunicazione;

d) conoscenze comportamentali: sono definite *soft skills* e definiscono tutte le capacità di relazione e di approccio empatico che il *project manager* deve possedere ed esercitare sia all'interno del gruppo di progetto che verso gli *stakeholder*<sup>6</sup>.

Nel prospetto seguente le conoscenze del *project management* secondo la griglia di riferimento dell'Istituto Italiano di Project Management elaborato da E. Rambaldi ed E. Mastrofini.



<sup>6</sup>E. RAMBALDI e E. MASTROFINI, *op. cit.*

### 2.3. Attività di *project management*

Il *project management* di un *progetto culturale* si basa nell'indicazione di azioni precise e documenti fondamentali, individua compiti e figure di riferimento. In particolar modo vengono messi in risalto<sup>7</sup>:

- *obiettivi* del progetto e gli *stakeholder* interessati;
- *data* dell'evento che rappresenta il momento in cui il prodotto culturale è pronto per essere consegnato agli *stakeholder*<sup>8</sup>;
- *piano economico finanziario* che indica le risorse da impiegare e da reperire, i costi previsti e i ricavi possibili;
- *ciclo di vita (life cycle)* del progetto con indicati *step* e tempi produttivi fino al termine previsto;
- *project manager*, il *team* direzionale e il *team* di settore;
- *sistema di reporting* e le valutazioni sulla qualità del prodotto finale.

#### 2.3.1. Obiettivi

Un progetto culturale costituisce la sommatoria di una serie di obiettivi che possiamo identificare in:

- obiettivi di tipo sociale educativo: la produzione di un evento culturale corrisponde alla necessità di produrre un'esperienza artistica per la collettività di un territorio;
- obiettivi economici: il progetto dovrà rispondere a regole di *economicità* nella gestione.

Dal punto di vista tecnico gli obiettivi devono rispondere alle regole riassunte dall'acronimo SMART:

*Specific*: gli obiettivi devono essere specifici;

*Measurable*: gli obiettivi devono essere misurabili;

*Achievable*: gli obiettivi devono essere raggiungibili;

*Realistic*: gli obiettivi devono essere realistici;

*Timetable*: gli obiettivi devono avere una pianificazione temporale.

---

<sup>7</sup>P. FERRARESE, *Lineamenti*, cit., p. 21.

<sup>8</sup>La data dell'evento rappresenta un vincolo importantissimo poiché inserita in un cartellone e costituirà un impegno a soddisfare l'acquirente/pubblico che acquista il biglietto proprio per quel giorno stabilito. Da questo deriva la necessità di redigere un piano estremamente preciso delle attività da svolgere per arrivare alla consegna del prodotto nel tempo stabilito.

### 2.3.2. Gli *stakeholder*

Gli *stakeholder* sono quei soggetti che, direttamente o indirettamente, hanno interesse nel progetto (Figura 2, capitolo 1).

L'identificazione di questi soggetti e delle relazioni che essi hanno con il progetto rappresentano uno *step* importante del *project management*<sup>9</sup>.

È importante sapere che gli *stakeholder* possono influenzare il percorso del progetto sia in maniera positiva che negativa.

Un esempio di influenza negativa può essere la creazione di ostacoli di tipo burocratico da parte delle amministrazioni locali, mentre un esempio di influenza positiva può essere l'ottenimento di *sponsor* privati.

Per questo motivo si rende necessario ottenere fin dal principio alcune informazioni fondamentali sugli *stakeholder* e precisamente:

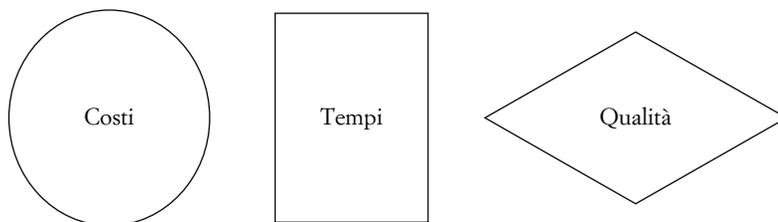
- *chi sono?*
- *qual è la natura del loro interesse?*
- *che cosa desiderano dal progetto?*
- *in che modo relazionarsi con loro?*

L'individuazione degli *stakeholder* e la capacità di comunicare con essi sono un fattore determinante da cui dipendono il raggiungimento degli obiettivi attesi e la possibilità di riproporre nel tempo un progetto culturale analogo<sup>10</sup>. Questo discorso vale sia per eventuali *sponsor* privati e pubblici ma anche e soprattutto per il pubblico che sarà maggiormente interessato all'evento quanto maggiore sarà il grado qualitativo dell'informazione ricevuta.

### 2.3.3. Triangolo progettuale

Una delle caratteristiche fondamentali del *project management* è il rispetto di vincoli tra loro interdipendenti che sono:

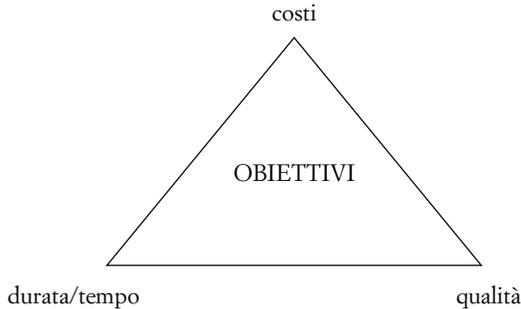
**Figura 3. – Triangolo progettuale**



<sup>9</sup> A. BOVE, *Project Management – La metodologia dei 12 Step*, Hoepli, 2012, p. 64 ss.

<sup>10</sup> “Per applicare con efficacia una politica di fundraising è quanto mai importante analizzare quali potrebbero essere i possibili donatori/sponsor e quali mezzi di fundraising hanno la possibilità di riscontrarli con successo” Foglio A. “Il Marketing della Cultura” Franco Angeli, 2010, p. 155.

Questi vincoli si relazionano tra loro costituendo un cosiddetto “triplo vincolo”<sup>11</sup> che viene raffigurato dal triangolo progettuale (Figura 3).



In un progetto culturale gli obiettivi si raggiungono attraverso il rispetto di:

- *termini di tempo*: nel caso di un progetto culturale come uno *spettacolo dal vivo*, la data del concerto o della “*prima*” rappresenta il vincolo;
- *costi*: il vincolo è espresso dal *budget* a disposizione;
- *qualità*: qualità artistica e culturale, qualità organizzativa, qualità della comunicazione<sup>12</sup>.

### 2.3.4. Valutare la qualità

Per quello che riguarda la valutazione di un progetto culturale è importante riconoscere che in assenza di criteri oggettivi che possano determinare la qualità artistica diventa estremamente importante ricondurre ad un processo valutativo gli aspetti legati all’organizzazione e alla comunicazione dell’evento<sup>13</sup>.

Il pubblico avrà una percezione qualitativa dell’evento per effetto di elementi come: contenuto, orari, modalità di acquisto dei biglietti, supporti didattici, servizi accessori, ristorazione.

<sup>11</sup> F. ACERBONI, “*La gestione dei Progetti nelle organizzazioni culturali in Economia e Management delle aziende di produzione culturale*”, a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, il Mulino, 2009.

<sup>12</sup> L. ARGANO, *Progettazione e Programmazione degli eventi culturali*, in L. ARGANO e P. DALLA SEGA e A. BOLLO (a cura di), *Gli eventi culturali. Ideazione, Progettazione, Marketing*. Franco Angeli, 2005.

<sup>13</sup> “Nella gestione dei progetti culturali si devono considerare con la massima attenzione gli aspetti legati alla fruizione da parte del pubblico, da essi dipenderà anche parte della percezione qualitativa dell’evento” cfr. F. Acerboni, 2009.

Altri *stakeholder*, come finanziatori pubblici e *sponsor* privati, avranno una percezione qualitativa per effetto delle informazioni redatte attraverso il sistema di *reporting*<sup>14</sup>.

“nessun artista per quanto famoso e di talento è pienamente garante del successo del proprio lavoro e nessun grande testo drammatico o composizione musicale, seppur interpretati in modo fortunato in edizioni precedenti, darà la certezza di un esito positivo, sul piano artistico e produttivo, dello spettacolo”

L. ARGANO (2002)

Se la qualità artistica presenta degli aspetti aleatori, la qualità organizzativa dipende da variabili come le competenze e i ruoli affidati ai singoli componenti del *team* che realizza il progetto nonché dal grado di efficienza ed efficacia con il quale vengono espletati i compiti<sup>15</sup>.

## 2.4. Il ciclo di vita del *project management* culturale

Il cosiddetto ciclo di vita (Figura 4) del *project management* culturale comprende sei fasi fondamentali:

1. *ideazione*: il progetto viene definito in linea generale in base agli obiettivi, alla strategia, ai contenuti, e al profilo artistico;
2. *attivazione*: si esamina la fattibilità artistica ed economica del progetto.
3. *pianificazione*: si stabiliscono le azioni da intraprendere e il calendario delle attività da svolgere e si affidano i ruoli;
4. *attuazione*: in questa fase il progetto viene realizzato;
5. *completamento*: riguarda tutte le operazioni che effettuate al termine della manifestazione culturale (pagamento delle spettanze degli artisti e dei tecnici, rendicontazione amministrativa, ecc.);
6. *valutazione*: verifica dei risultati e del conseguimento degli obiettivi.

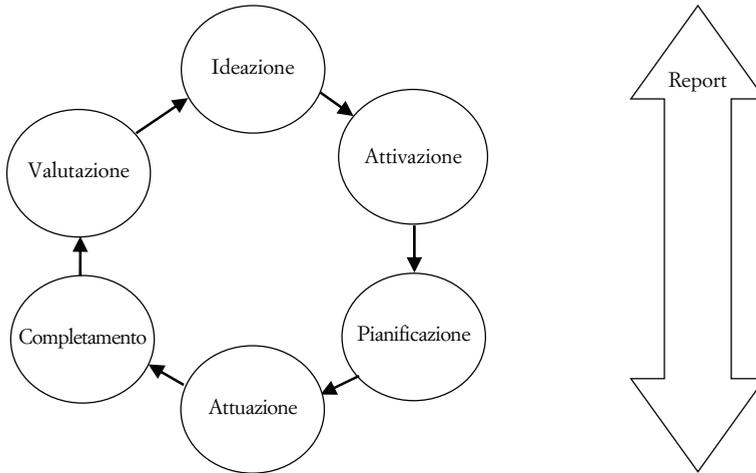
Non esiste una netta separazione tra i vari *step* e addirittura si possono verificare delle sovrapposizioni come nella fase *ideativa* in cui si possono riscontrare degli elementi appartenenti alla fase di *pianificazione* (ad esempio considerazioni sulla fattibilità artistica ed economica).

<sup>14</sup>P. FERRARESE, *Il Reporting delle Aziende di Spettacolo*, in M. RISPOLI e G. BRUNETTI, *Economia e Management delle aziende di Produzione culturale*, il Mulino, 2009.

<sup>15</sup>L. ARGANO, *Progettazione e programmazione*, cit.

Perfino nella fase *attuativa* possono presentarsi dei fattori nuovi in grado di rideterminare la tempistica o ridisegnare il quadro delle risorse (soprattutto economiche) necessarie.

**Figura 4. – Ciclo di vita del *project management* culturale**



## 2.5. L'importanza dei *report*

Nel *project management* di un progetto culturale assumono particolare importanza gli strumenti di controllo e di monitoraggio trasversali all'intero *ciclo di vita* del progetto attraverso un sistema di *reporting*.

Tale sistema di *reporting* ha una triplice valenza:

1. i *report* hanno la funzione di rilevare e produrre dati che attengono agli obiettivi e i risultati raggiunti nonché di informare su eventuali scostamenti suggerendo azioni correttive in ogni fase del progetto.

2. i *report* costituiscono un valido strumento utilizzabile all'interno della struttura organizzativa per innescare un processo valutativo che coinvolga ogni livello gerarchico e generare sistemi di incentivazione e sanzione;

3. i *report* sono un utile documento per far fronte alle richieste di maggiore trasparenza nell'utilizzo delle risorse provenienti da *stakeholder* quali *sponsor privati* e istituzioni pubbliche<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Il *Reporting* rappresenta sia l'aspetto strutturale, sia il lato processuale del controllo

L'importanza dei *report* dipende dal grado di attendibilità e tempestività con il quale vengono redatti, nonché dalla qualità delle informazioni che vengono riportate<sup>17</sup>.

Nel settore delle aziende di cultura, come ad esempio le fondazioni lirico-sinfoniche, il *sistema di reporting* presenta tre configurazioni<sup>18</sup> (Figura 5):

1. *report d'azienda*: contiene dati aziendali di natura economica, patrimoniale, finanziaria e indicatori di *performance*;

2. *report di produzione*: rappresenta i dati relativi ad una singola produzione indicando il *budget* preventivo e consuntivo riguardante le risorse impiegate<sup>19</sup>;

3. *report di indicatori*: sono dati che quantificano l'efficacia economico-artistica della produzione (biglietti venduti, gradimento del pubblico, apprezzamento della comunità artistica, interesse dei *media*).

**Figura 5. – Sistema *reporting* in un'azienda di cultura**



direzionale, controllo che si propone di esercitare influenza sul comportamento dei singoli. [...] garantisce la codificazione formale delle operazioni gestionali mediante l'utilizzo del sistema di misurazione [...] stimola la dinamica organizzativa legata ai processi valutativi (analisi variazioni preventivo-consuntivo [...] rappresentano il *trait d'union* tra il sistema e il processo di *reporting*, tra il sistema di misurazione e i processi di valutazione, cfr. P. FERRARESE, *Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo in Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, il Mulino, 2009.

<sup>17</sup> P. FERRARESE, *Lineamenti*, cit., p. 143.

<sup>18</sup> P. FERRARESE, *Il reporting direzionale*, cit., p. 413.

<sup>19</sup> Quando parliamo di fondazioni lirico-sinfoniche, per singola *produzione* si intende la messa in scena di un'opera lirica o di un concerto sinfonico separando l'analisi dall'intera stagione operistica o del ciclo di concerti.

## 2.6. Il ruolo del *project manager*

Il *project manager* è il soggetto che gestisce in maniera metodologica il progetto nelle sue varie fasi (ideazione, pianificazione, esecuzione, controllo e chiusura)<sup>20</sup>. La coniugazione di conoscenze manageriali e di capacità di *leadership* conferisce autorevolezza alle decisioni del *project manager*.

Il *project manager* guida il *team direzionale* dove trovano posto le varie figure cardine necessarie alla realizzazione del progetto<sup>21</sup>.

Nel caso poi di un progetto culturale risulta estremamente importante che il *p.m.* affianchi, oltre alle conoscenze metodologiche, anche una sufficiente preparazione in questo settore<sup>22</sup>.

Il ruolo del *p.m.* si concretizza in una serie di azioni e di competenze specifiche:

- a) esperienza e conoscenza del *management*;
- b) capacità di coordinare il *team* di progetto valorizzando e incentivando i soggetti produttivi e sanzionando eventuali elementi di ostacolo;
- c) attitudine alla negoziazione e al *problem solving*;
- d) capacità di comunicare con l'esterno in particolar modo con gli *stakeholder*;
- e) capacità di gestione del progetto sia nella fase di *pianificazione* che in quella *esecutiva* con particolare attenzione alla valutazione dei *report* di controllo e alla verifica di scostamenti.

Le responsabilità che competono alla figura del *p.m.* appartengono a tre aree precise:

1. il raggiungimento degli obiettivi del progetto in termini di *target* dei costi, rispetto dei tempi e qualità;
2. fornire risposte agli *stakeholder* (soprattutto committenti del progetto e finanziatori);

---

<sup>20</sup> Esistono due tipi di *project manager*: uno accidentale e l'altro professionale. Generalmente è la figura del *project manager* accidentale a prevalere, una figura preparata a livello tecnico, ma senza grandi esperienze metodologiche e manageriali, cfr. A. BOVE, *op cit.*, p. 73.

<sup>21</sup> Le figure chiave di un progetto culturale come un'opera lirica sono oltre al *project manager*, il direttore artistico, il direttore di produzione, il responsabile marketing e comunicazione, il direttore dell'allestimento scenico.

<sup>22</sup> Il *project manager* di un progetto culturale come ad esempio l'allestimento di un'opera lirica dovrà relazionarsi anche con artisti, (cantanti, musicisti, ballerini), che presentano particolari specificità e necessitano di adeguata comprensione.