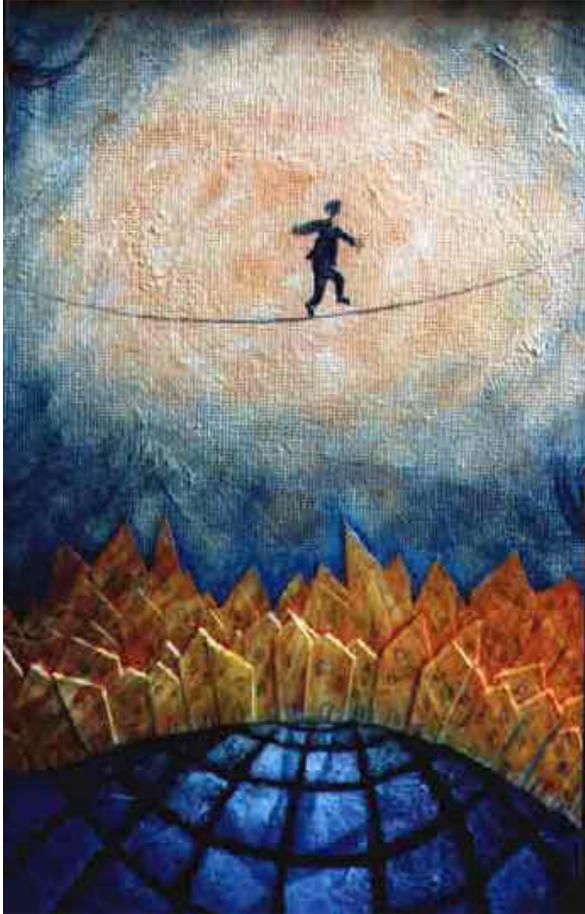


# Progettazione e Gestione degli Eventi

**LUCIO ARGANO**





Un mattino mi svegliai cieco.

L'occhio sinistro riacquistò la vista il giorno stesso,  
ma il destro rimase inattivo e offuscato.

L'oculista che mi visitò disse che non c'era nulla di  
organico, e diagnosticò la natura del disturbo.

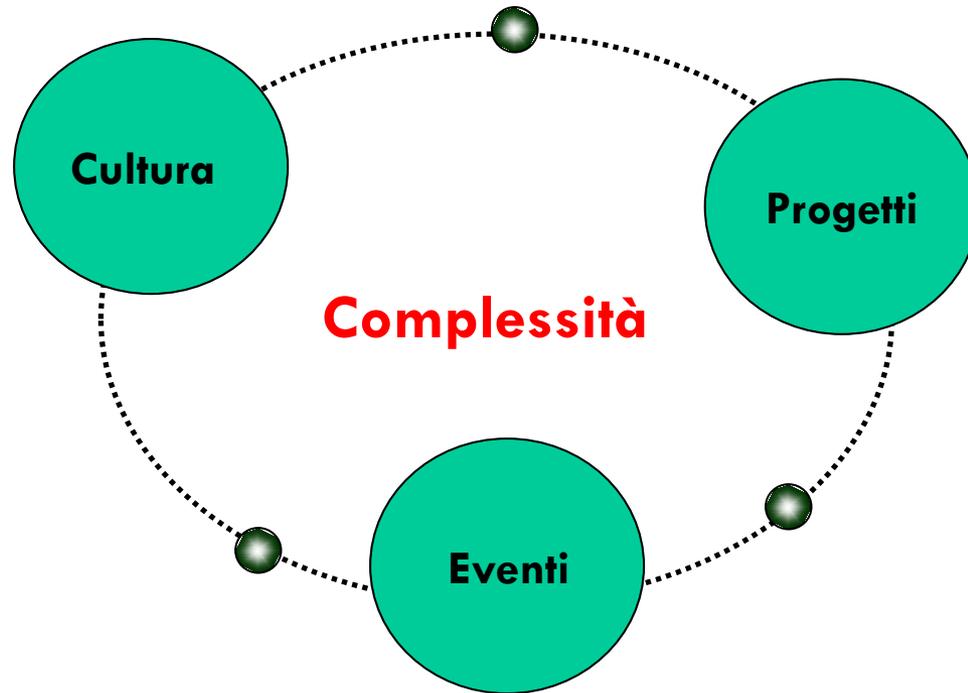
“Hai guardato i quadri troppo da vicino”

**“Perché non li sostituisci con vasti orizzonti?”**

*Bruce Chatwin*

# Agenda

In questo corso si parla di:



# evento

# Suggerimenti



Philippe Petit  
7 agosto 1974  
Passeggiata tra le Twin Towers, NYC



# Ambito dell'immaginario

Il **sogno**, come il **mito** e la **visione**, sono forme dell'immaginario, che può servire lo spazio dei desideri e della passione

## AMBITO DELL'IMMAGINARIO

INDIVIDUO	GRUPPO	
	ORGANIZZAZIONE	SOCIETÀ
SOGNO	VISIONE	MITO
Immaginario dell'intimo	Immaginario dell'organizzazione	Immaginario del sociale, del pubblico, del collettivo
Immaginario esplorativo	Immaginario esplicativo	Immaginario esplicativo
SOGNO DELL'INDIVIDUO	SOGNO CONDIVISO A LIVELLO DI ORGANIZZAZIONE	SOGNO CONDIVISO A LIVELLO SOCIALE

Fonte: De Toni, Barbero, 2007

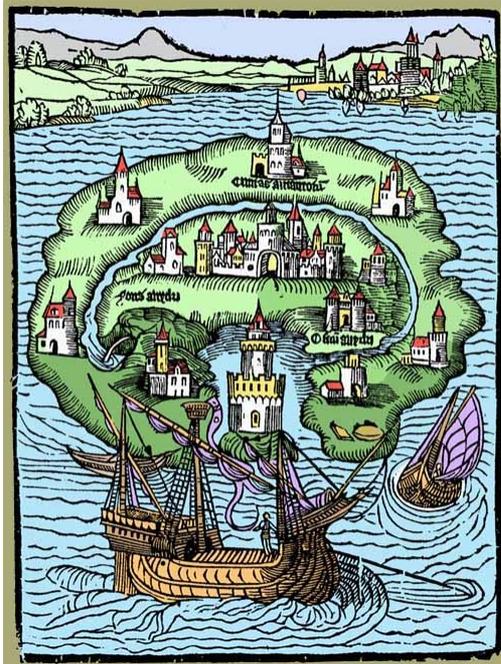


Partire da un **Sogno** del progetto

- motore
- tensione ideale
- immaginario esplorativo

*"Andate fiduciosi nella direzione dei vostri sogni, vivete la vita che avete sempre immaginato."*

Henry David Thoreau



## Avere il senso dell'**Utopia** progettuale

- procedere in modo coraggioso nell'incertezza
- serve a indicare una direzione, un cammino, un orizzonte forse sfuggente ma che va inseguito

*“L'utopia sta all'orizzonte. Mi avvicino di due passi e le si allontana di due passi. Faccio dieci passi e l'orizzonte fa dieci passi più in là. Per quanto io cammini non la raggiungerò mai. A cosa serve l'utopia? A questo: serve ad andare avanti.”*

Edoardo Galeano



## Creare il **Mito** del progetto

- per orientare il gruppo e aggregarlo
- contro la realtà, scoglio dell'immaginario
- discorso vero, sistema che spiega l'esperienza comune, sogno a livello collettivo
- crea un gancio

*“Il mito è il fondamento della vita, lo schema senza tempo, la formula secondo cui la vita si esprime quando fugge al di fuori dell'inconscio.”*

Thomas Mann



Raccontare una **Storia** attraverso il progetto

- contenuti che creano passione, coinvolgimento, immedesimazione
- ottengono attenzione mediatica
- contestualizzano un luogo



Costruire la **Visione** del progetto come immagine guida mentale, condizione auspicabile e desiderabile, prefigurazione del futuro

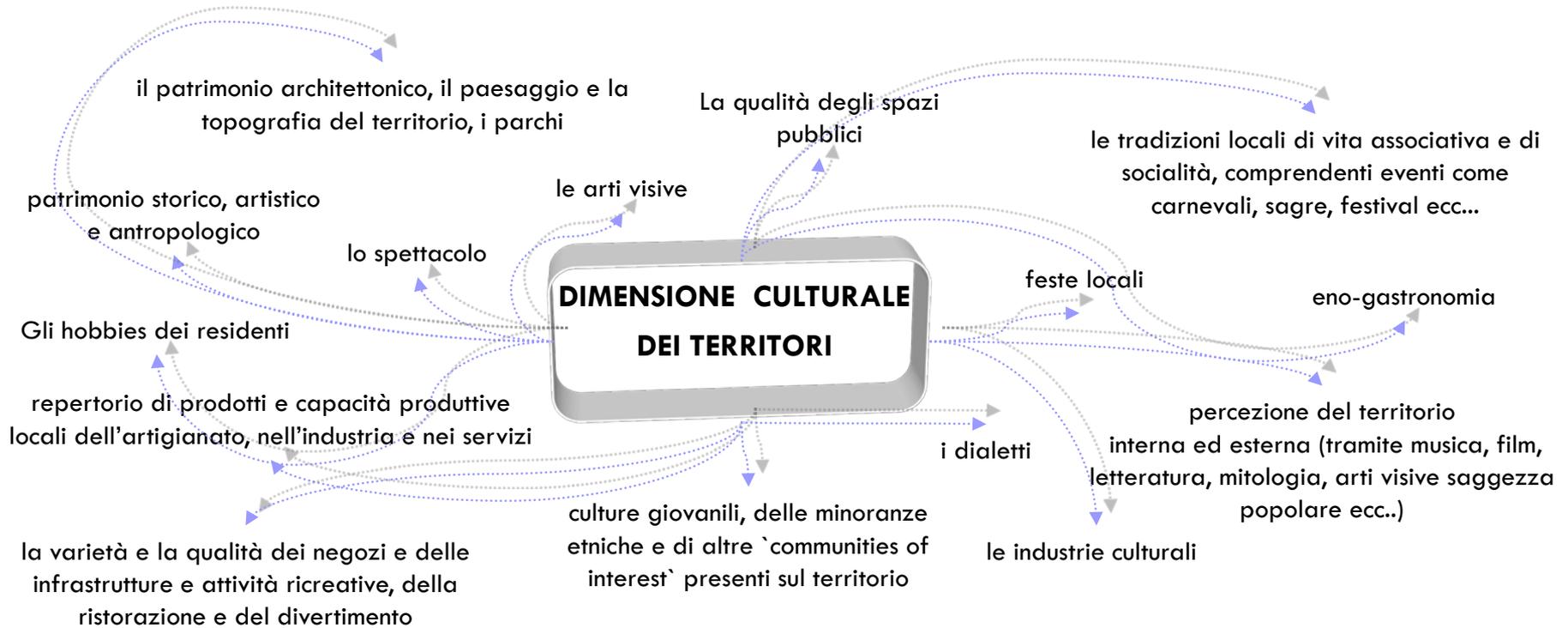
- condivisa,
- immaginario esplicativo
- cinghia di trasmissione

- con parole che la rendono emozionante
- con azioni che la trasformano in reale
- con relazioni che la rendono di tutti

*«Se vuoi costruire una nave, non raccogliere uomini per procurare legna, preparare utensili, suddividere e distribuire il lavoro, ma trasmetti prima piuttosto loro il desiderio struggente del mare immenso e sconfinato».*

Antoine de Saint-Exupery

# Asset culturali dei territori



Fonte: elaborazione da Bianchini, 1993

# Settori e sub settori della cultura

SETTORE	SUB SETTORE
<b>Patrimonio culturale</b>	
Arti visive e figurative	Pittura, Scultura, Fotografia, Videoarte, Altre forme di arte plastica
Arti dello spettacolo	Teatro, Musica, Danza e balletto, Circo, Opera, Eventi multidisciplinari, Parchi a tema
Patrimonio Culturale - beni materiali	Archeologici, Storico-Artistici, Archivistici, Librari, Architettonici, Etnoantropologici, Ambientali, Paesaggistici, Naturalistici, Fondazioni e Istituti culturali, Parchi letterari, scientifici, tecnologici
Patrimonio Culturale - beni immateriali	Tradizioni, Usi, Costumi, Pratiche, Religione, Storia, Enogastronomia, Turismo culturale, Associazionismo culturale.
Eventi di approfondimento culturale	Letteratura, Storia, Filosofia, Economia, Psicologia, Diritto, etc.
<b>Industrie culturali</b>	
Audiovisivi	Cinema, Video, Videogiochi,
Network / Broadcasting	Televisione, Radio
Editoria	Giornali, Riviste, Fumetti, Libri, Discografia
<b>Attività ed industrie creative</b>	
Design	Grafico, D'interni, Arredamento
Moda	Alta Moda, Prêt à porter, Complementi
Pubblicità	
Architettura	
Artigianato	Artistico, Tradizionale
ITC	Internet, Telefonia
<i>Fonte: Argano, 2012</i>	

*Definizione (tratta dal Devoto Oli)*

**Ciò che è accaduto o potrà accadere**

(dal latino *eventus-evenire* = venir fuori, accadere)

- accadimento, avvenimento
- operazione nuova ed esemplare
- fenomeno di notevole interesse e risonanza
- fatto o avvenimento di grande importanza

## La parola *Evento* nel linguaggio e nella vita quotidiana:

- evento* naturale (fatalità)
- evento* provocato dall'uomo (strutturato)
- evento* “sentinella” in medicina
- evento* come probabilità della statistica
- evento* come un punto dello spaziotempo in fisica
- evento* come risultato di una azione/omissione di rilevanza penale nel diritto
- evento* come fenomeno pianificato nel project management
- evento* della programmazione nell'informatica,
- evento* come strumento di comunicazione *below the line*
- evento* come leva del marketing
- evento* come pratica dell'azione sociale e culturale

L'attacco alle Torri Gemelle di New York è un evento o sono due?



Due le fasi di attacco, a pochi minuti l'uno dall'altro, a due edifici distinti separati da uno spazio, ma in un unico complesso e come obiettivo unico.

È una questione semantica o materiale?

La differenza vale 3 mld di \$ cioè il valore della polizza assicurativa per ogni evento distruttivo.

Per il proprietario gli eventi sono due (termini materiali) mentre per la compagnia assicurativa l'evento è unico (termini semantici)

*Fonte: Masserenti, Il Sole 24 Ore, 2011*

# Definizioni

«[...] un evento che ha luogo una sola volta o non frequentemente, al di fuori dal normale programma o dalle attività di routine dello sponsor o del soggetto che lo organizza. Per il visitatore, l'evento speciale è un'opportunità per il tempo libero ed un'esperienza sociale, culturale o di intrattenimento che va al di là delle possibilità ordinarie o delle esperienze quotidiane».

*Donald Getz (1998)*

«Evento: un avvenimento in un dato luogo e tempo, una speciale serie di circostanze; un'occasione degna di nota».

«Eventi programmati: sono creati per ottenere risultati specifici, compresi quelli relativi all'economia, alla cultura, alla società ed all'ambiente. Ogni evento è un'esperienza personale e unica, derivante dalle interazioni di impostazione, programma e persone».

*Donald Getz (2007)*

«[...] la maggior parte degli eventi sono di fatto relazioni all'interno di una comunità».

*Lynn Van Der Wagen (2001)*

# Definizioni

«Gli eventi speciali sono quel fenomeno derivante da occasioni non di routine relative a tempo libero, obiettivi culturali, personali o organizzativi, oltre la normale attività della vita quotidiana, e il cui scopo è quello di illuminare, celebrare, intrattenere o sfidare l'esperienza di un gruppo di persone».

*Anton Shone e Bryn Parry (2004)*

«[...] l'evento speciale è quello che risulta diverso da un normale giorno di vita».

*Robert Jani (1955), direttore PR della Walt Disney Company*

«[...] un momento unico, celebrato con una cerimonia ed un rituale, finalizzato alla soddisfazione di specifici bisogni».

*Joe Goldblatt (1997), International Centre for the Study of Planned Events*

«Un'occasione organizzata, ad esempio meeting, congressi, mostre, eventi speciali, cene di gala, ecc. Un evento può essere composto da più funzioni diverse ma correlate».

*The Accepted Practices Exchange (APEX) Industry Glossary of Terms*

# Definizioni

«L'evento è una leva di marketing emozionale ed esperienziale, coerentemente inserita nel piano di comunicazione, finalizzata a generare un orientamento positivo verso un marchio, un prodotto, un servizio, un'istituzione, per mezzo di azioni costruite attraverso contenuti di comunicazione, spettacolo, interazione e contatto».

*Consulta degli Eventi – AssoComunicazione*

«[...] con il termine evento si intende ogni possibile tipo di avvenimento: manifestazioni espositive, sfilate, inaugurazioni, congressi, convegni, conferenze, convention, meeting, seminari, simposi, tavole rotonde, workshop, ricorrenze stagionali o aziendali, così come una festa aziendale, una serata in qualsiasi locale. [...] l'evento è senza dubbio uno dei più importanti strumenti di comunicazione e costituisce un valido veicolo per un'azienda che abbia necessità di trasmettere un messaggio ad un ben definito pubblico».

*Mauro Pecchenino (2002)*

«[...] i festival, gli eventi e le celebrazioni civiche sono i fondamenti di quelle caratteristiche che distinguono le comunità di esseri umani. Lo sviluppo di tali comunità nel mondo dipenderà in parte anche dall'esistenza degli eventi celebratori».

*International Festival and Events Association -IFEA*

«Un evento è un “dispositivo narrativo” a scala territoriale determinato dalla coniugazione di codici differenti (linguistici, iconici, spettacolari, sensoriali, ecc.) che, in un ambito spazio-temporale definito e circoscritto, generano o sviluppano il senso di appartenenza di un individuo ad una “comunità” di riferimento.»

*Pollarini, slide Master MARAC 2012*

# Caratteristiche

- unicità, eccezionalità ed irripetibilità del fenomeno, anche se reiterato
- presenza di valori costitutivi, anche simbolici, dei soggetti e della comunità che l'evento intende rappresentare
- connotazione identitaria di un luogo o di un territorio (genius loci)
- funzione/i primaria/e o secondarie che intende assolvere
- visibilità, medium con forte potere comunicativo, vaglio pubblico
- strumento attivatore di relazioni e interazioni
- presenza di elementi catalizzatori propri del territorio che diventano risorsa
- capacità di esprimersi con metafore ed elementi di sfida
- «oggetto» e al tempo stesso «sistema» referenziale

# Caratteristiche

- capacità di invenzione e rimodulazione della sua forma (format) in modo trasformativo e innovativo
- contenuti e significati improntati alla più ampia varietà e molteplicità di temi, layout, senso e messaggi, contraddistinti da profondità, originalità, creatività e impianto narrativo, illustrativo o esplicativo
- interdisciplinarietà e multidisciplinarietà delle competenze coinvolte
- produzione e moltiplicazione di effetti ed esiti di breve, medio, lungo periodo che comportano valore multidimensionale
- produzione di esperienza, individuale e collettiva, esclusiva (io c'ero) e memorabile
- può modificare o meno il contesto

# Classificazione per dimensione

<b>Tipo di evento</b>	<b>Esempio</b>	<b>Target / Mercato</b>	<b>Interesse dei media</b>
<i>Mega events</i>	Expo Olimpiadi Mondiali calcio	Globale	TV globale
<i>Special events</i> <i>Major events</i>	GP Formula 1 Gare sportive	World, nazionale, regionale	TV internazionale o nazionale
<i>Hallmark events</i>	Eventi sportivi Grandi Festival	Nazionale o regionale	TV nazionale o locale
<i>Community events</i> <i>Minor events</i>	Eventi locali	Regionale o locale	TV o stampa locale

Fonte: Roche, 2002

# Classificazione per tipologia e format

per tipologia	per format	esempio
<b>MEGA EVENTS</b>	<b>sportivi</b>	Olimpiadi, Mondiali di calcio
	<b>religiosi</b>	Giubileo
	<b>commerciali</b>	Expò
	<b>culturali</b>	Capitale europea della cultura
<b>MEDIA EVENTS</b>	<b>spettacolo</b>	Festivalbar
	<b>fund raising</b>	Telethon
	<b>competitivo</b>	Grande Fratello
<b>EVENTI SPORTIVI</b>	<b>a calendario</b>	Internazionali di tennis
	<b>one-off</b>	America's Cup
	<b>show case</b>	Galà nella disciplina sportiva
<b>EVENTI POLITICI</b>	<b>summit</b>	G8, firme accordi,
	<b>cerimonie</b>	Investiture, parate, commemorazioni

# Classificazione per tipologia e format

per tipologia	per format	esempio
<b>EVENTI COMMERCIALI</b>	<b>fiere specialistiche b2b e b2c</b>	BIT, Salone del Mobile
	<b>moda</b>	Sfilate
<b>EVENTI TEMATICI</b>	<b>festival competitivi</b>	Festival del Cinema di Cannes
	<b>festival vetrina</b>	Festival Internazionale di Edimburgo
	<b>esposizione periodica</b>	Documenta Kassel, mostre interpretative
	<b>esposizione non periodica</b>	Caravaggio, Luci d'artista
	<b>interventi urbani</b>	Arte pubblica, installazioni
	<b>festival tematici di prodotto</b>	Massenzio
	<b>festival tematici di argomento</b>	Festival Filosofia di Modena, reading
	<b>premi tematici di prodotto/argomento</b>	Oscar del Cinema
	<b>premi generici</b>	Goodwill Price
	<b>festival generalisti o non tematici</b>	Ravello, Festival gastronomici
	<b>indisciplinati</b>	Rave, Fringe

# Classificazione per tipologia e format

per tipologia	per format	esempio
<b>EVENTI RELIGIOSI</b>	cerimonie	Ostensione della Sindone
	popolari	Festino di Santa Rosalia
	pellegrinaggi	Viaggio del Papa
<b>EVENTI STORICI</b>	riproposizioni storiche competitive	Palio di Siena
	ricostruzioni storiche	Battaglie napoleoniche, Marineria
<b>EVENTI TERRITORIALI</b>	eventi produzioni/culture locali	Fiera del tartufo, Sagra del porcino,
	sagre di origine folclorica o religiosa	Carnevale, Fuochi pirotecnici
	diffusi	Notti bianche, Fuori salone
<b>EVENTI AZIENDALI</b>	comunicazione interna	assemblea convention meeting seminari, workshop viaggi incentive
	comunicazione esterna	congresso, conferenza, convegno, open day tavola rotonda, eventi stampa
	outdoor	tour, street marketing, guerrilla marketing, road show

# Classificazione per tipologia e format

per tipologia	per format	esempio
<b>BRANDS EVENTS</b>	<b>brand/product event itinerante</b>	Cornetto Festival, Tim Tour, Adidas Street Ball
<b>OPERE</b>	<b>grandi opere evento</b>	Millenium Dome, Torre Eiffel
	<b>inaugurazioni</b>	Aperture e riaperture siti
<b>EVENTI CAUSE RELATED</b>	<b>cause sociali</b>	Live Aid
	<b>fund raising</b>	Partita del Cuore, Race, Feste
<b>EVENTI LUDICI</b>	<b>conviviali</b>	Galà, parties, gran ballo
	<b>privati</b>	Matrimoni, feste di laurea

Fonte: adattamento da Pitteri, Tafter Journal 20 feb. 2010



## Caratteristiche

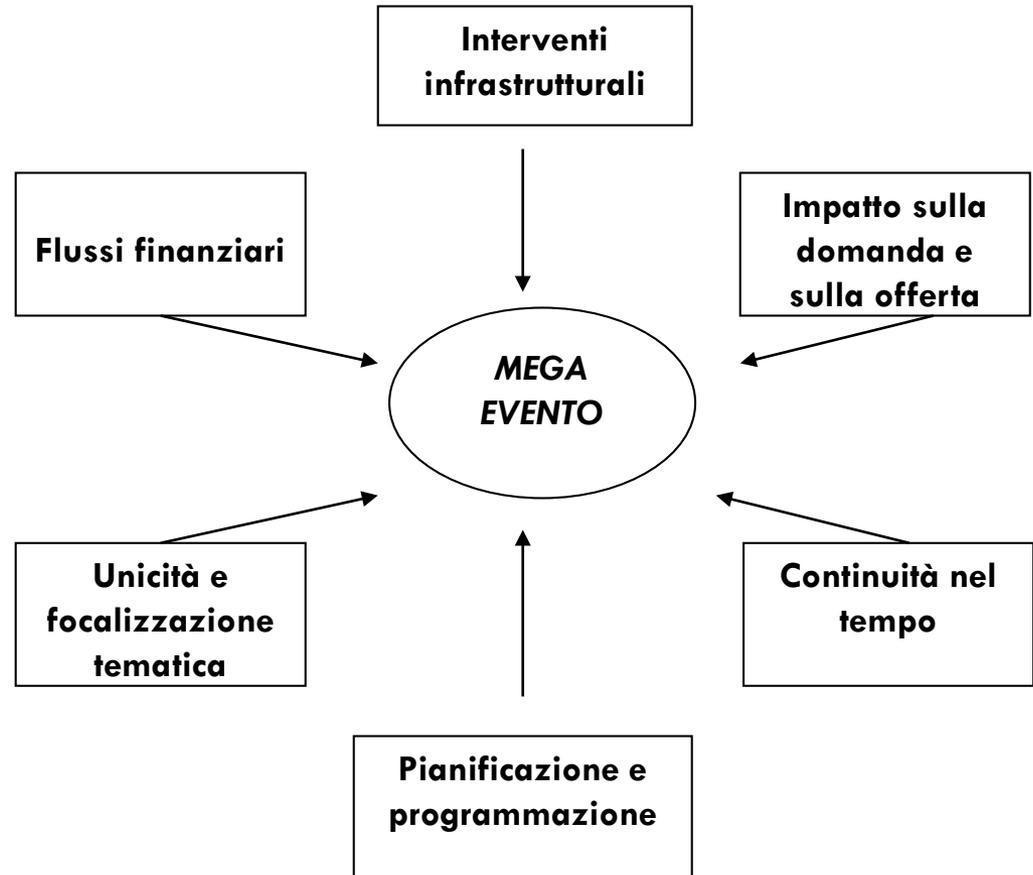
- ciclo di vita e scala
- legittimazione politica a livello nazionale ed internazionale
- trasformazioni territoriali e impatti economici , turistici e occupazionali
- *legacy* – “eredità” soft e hard
- eterogeneità e vastità degli stakeholder
- ampio target e bacino di attrazione
- copertura mediatica, visibilità e riposizionamento
- intensità del budget e degli investimenti finanziari

# Mega Eventi

Nel marketing territoriale il MEGA EVENTO è ritenuto un **progetto innovatore** perché la sua importanza e risonanza sono in grado di:

- mobilitare i potenziali di sviluppo di luogo
- rafforzarne l'immagine, l'identità, l'attrattività
- favorirne il rinnovamento infrastrutturale

I mega eventi sono *flagship projects*



Fonte: elaborazione da Caroli, 1999

# Funzioni degli eventi

<b>FUNZIONI DEGLI EVENTI</b>	
<b>Funzioni</b>	<b>Sottofunzioni</b>
<b>Immagine del territorio</b>	promozione, rilancio, consolidamento, affermazione, posizionamento/ri-posizionamento, percezione del “genius loci” della località,, miglioramento know how di marketing territoriale, creazione e consolidamento del valore del brand
<b>Valorizzazione del territorio</b>	patrimonio urbanistico, storico-artistico, ambientale, paesaggistico, prodotti/culture tipiche, patrimonio popolare/folclorico
<b>Trasformazione del territorio</b>	infrastrutturazione mirata e generica, trasporti, logistica, servizi, recupero/restauro, destinazione/modifica destinazione
<b>Ricostruzione identità locali</b>	riconciliazione fra valori, riaffermazione valori, tradizione (rilancio, rinnovo), riequilibrio valori, determinazione nuovi equilibri valoriali, rafforzamento di identità deboli
<b>Sviluppo culturale</b>	aumento <i>appeal</i> dell’area per talenti creativi, raffinamento nell’audience attiva, generazione di nuova audience, offerta culturale innovativa e sperimentale, elevamento del gusto e della sensibilità estetica diffusa

# Funzioni degli eventi

<b>FUNZIONI DEGLI EVENTI</b>	
<i>Funzioni</i>	<i>Sottofunzioni</i>
<b>Sviluppo turistico</b>	rilancio, de-stagionalizzazione, ampliamento tipologico dell'offerta, modificazione, consolidamento, diversificazione, ampliamento e consolidamento quantitativo dell'offerta, infrastrutturazione connessa alla/e offerta/e
<b>Sviluppo socio economico</b>	relazioni industriali, insediamenti industriali, attrazione investimenti diretti, creazione impiego permanente creazione impiego momentaneo/stagionale valorizzazione/formazione professionalità locali modificazione sistema manifatturiero/terziario, generazione di best practice gestionali, minore isolamento del cittadino, maggiore solidarietà sociale, partecipazione collettiva all'evento
<b>Finalità politico istituzionali</b>	ampliamento/consolidamento rapporti e relazioni, rilancio centralità regionale/nazionale, legittimazione nazionale/internazionale, strumento di politica nazionalistica, strumento per valorizzazione nazionale

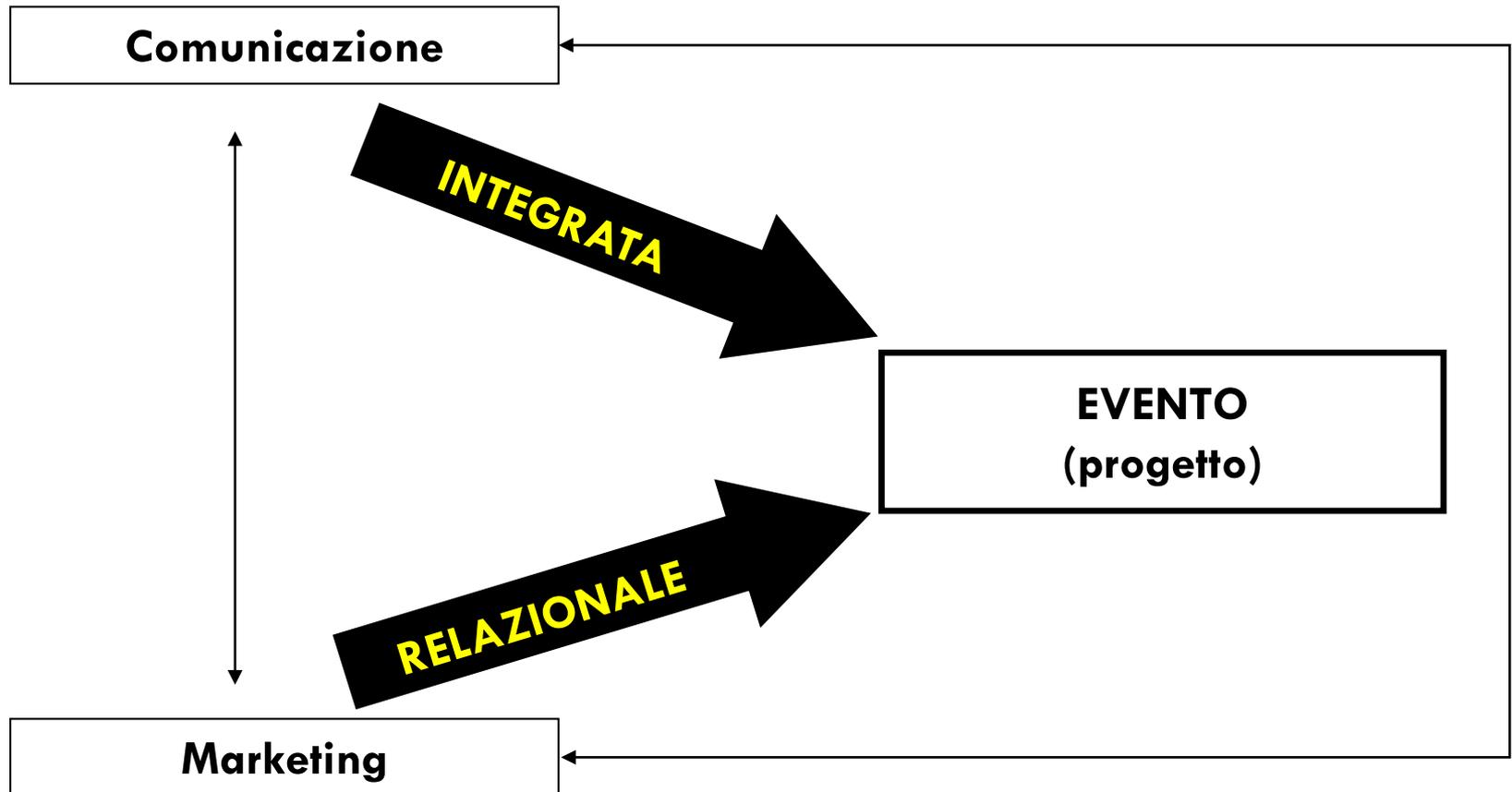
Fonte: adattamento da Pitteri, *Tafer Journal* 20, feb. 2010

## **L'evento come:**

- connettore di vocazioni e sensibilità
- riflettore
- asset territoriale
- prodotto
- attrattore
- equilibratore
- strumento di coesione, coinvolgimento e crescita della comunità
- moltiplicatore di risorse

*Fonte: Pollarini, slide Master MARAC 2012*

# Eventi come opportunità



Fonte: Cherubini, 2013

L'evento è un insieme di azioni, prodotti e servizi che determina un'esperienza complessa, la quale può essere suddivisa in fasi cronologicamente successive:

## **PRE FRUIZIONE DELL'EVENTO**

1. Percezione del bisogno
2. Preparazione alla visita o anticipazione (si cercano info, si effettuano prenotazioni)
3. Spostamento per raggiungere il luogo dell'evento

## **FRUIZIONE DELL'EVENTO**

4. Partecipazione all'evento

## **POST FRUIZIONE**

5. Ritorno a casa
6. Ricordi anche emozionali (si valuta l'esperienza nel complesso)

*Fonte: Ferrari, 2002*

# Esperienza degli eventi

1. **Sense** (senso): l'esperienza che coinvolge i sensi
2. **Feel** (sentiment): l'esperienza che coinvolge sentimenti ed emozioni
3. **Think** (pensiero): l'esperienza cognitiva
4. **Act** (azione): le esperienze che coinvolgono la fisicità
5. **Relate** (relazione): le esperienze che derivano dalle interazioni e relazioni con gli altri.

Fonte: Ferraresi e Schmitt, 2006

# Fonte derivazione degli eventi culturali

- Tragedia greca: spettacoli dal vivo in genere, rassegne, concorsi, teatro, musica
- Ludi circenses
- Eventi sportivi
- Feste rinascimentali: grandi feste di piazza, raduni spettacolari
- Feste e celebrazioni Rivoluzione Francese: eventi di commemorazione, parate, feste nazionali;
- Grandi Esposizioni Universali: musei, fiere, saloni, mostre
- Riti religioso, rituale sociale (riti quotidiani, attività sportive, politica), rituale estetico (arti)

*Fonte: Cristanti, mat.did. Ideazione eventi*

# complessità



La complessità è paragonabile a una gigantesca **RAGNATELA**

Chi rimane imbrigliato = **PREDE**

Chi sfrutta le opportunità  
che la ragnatela offre = **RAGNI**

*Nel mezzo di cammin di nostra vita mi ritrovai per una selva oscura, ché la diritta via era smarrita*  
Dante Alighieri, La Divina Commedia, Inferno

MEZZO DI CAMMIN DI NOSTRA VITA = ACCUMULO DI CONOSCENZA  
**SELVA OSCURA = COMPLESSITÀ**

Fonte: De Toni, Comello, 2005

## La complessità si può definire come:

*“... fenomeno quantitativo determinato dal numero di interazioni e di interferenze tra un numero elevato di entità.”*

Edgar Morin 1993

*“... Dobbiamo abituarci ad una certa ambiguità ed a una ambiguità certa.”*

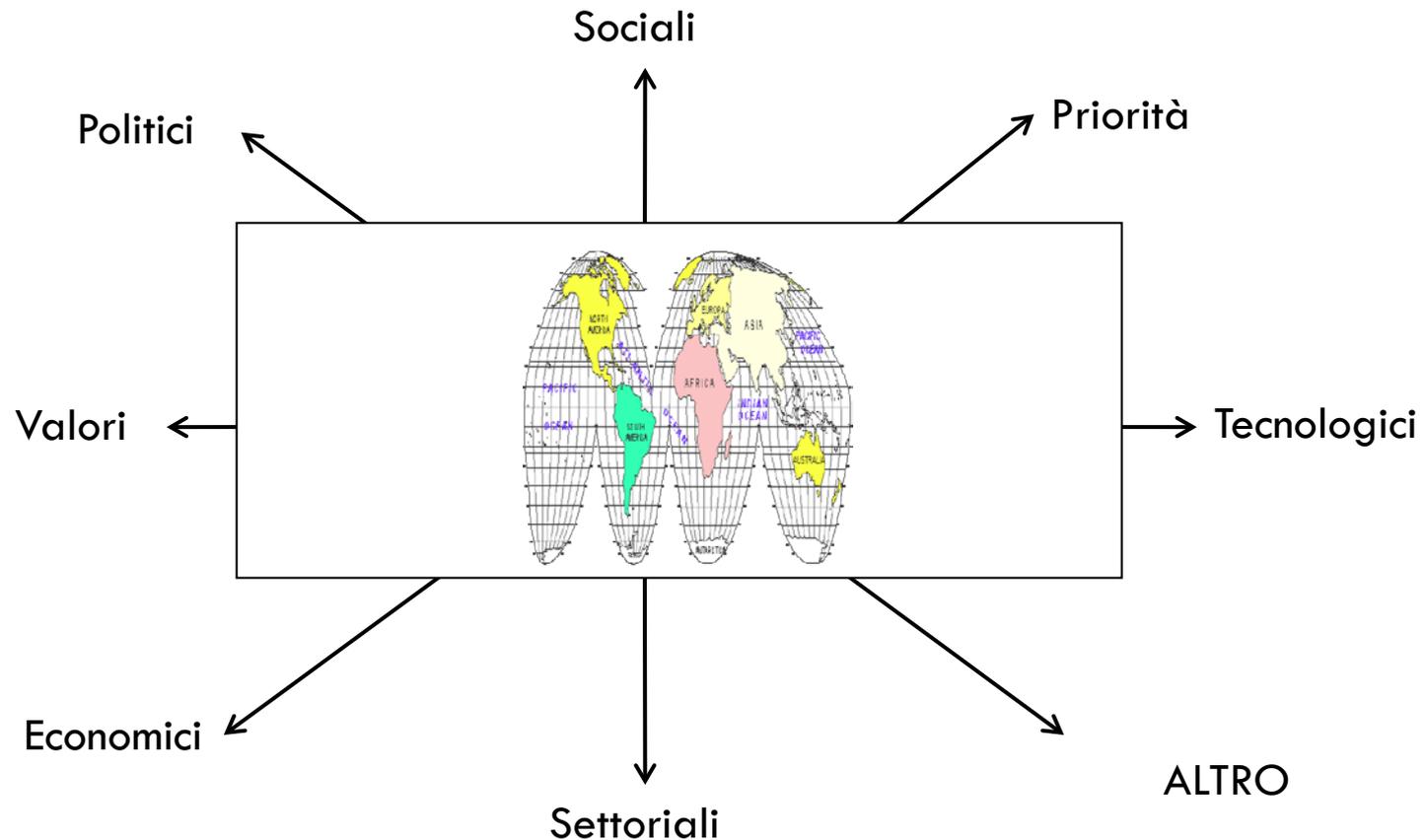
Edgar Morin 1993

# Complessità

- Instabilità e turbolenza dell'ambiente
- Non linearità
- Varianza (varietà, intensità e variabilità degli elementi delle interrelazioni tra gli elementi del sistema)
- Incertezza e imprevedibilità
- Rilevanza delle caratteristiche 'emergenti'
- Dinamicità e flessibilità
- Velocità delle comunicazioni
- Pluricentricità dei processi decisori e politici
- Apertura dei mercati
- Sviluppo e internazionalizzazione di scienza, tecnica ed economia
- Globalizzazione dei problemi e della competizione
- Etica e responsabilità sociale

# Complessità nella società odierna

Cambiamenti ed evoluzioni rapide, mutevoli, impercettibili, sull'onda della discontinuità, dal locale al globale, indecifrabilità, produzione e coesistenza di fenomeni contraddittori



# Paradigma post industriale

- Il pianeta è "globalizzato", il pianeta è "rimpicciolito" dai mezzi di trasporto e di comunicazione
- Intelligenza collettiva (Levy) e intelligenza connettiva (De Kerkove)
- Aumenta la popolazione mondiale, urbanizzazione, aumenta la longevità
- Il tempo libero prevale sul tempo di lavoro, ibridazione
- Centralità del sapere e delle attività umane di tipo intellettuale
- Dagli atomi ai bit
- Progresso tecnologico: *elettronica, informatica, nuovi materiali, biotecnologie, ingegneria genetica, farmacologia*
- Progresso organizzativo: dalla piramide alla rete
- Delega alle macchine del lavoro ripetitivo, faticoso, esecutivo, le macchine lavorano con le macchine: economia "connessa"
- I posti di lavoro aumentano meno della popolazione attiva, sviluppo senza lavoro
- Potere finanziario, mediale, virtuale
- Multinazionali
- Declino delle ideologie "forti"
- Competitività distruttiva, competitività solidale (welfare, volontariato)
- Aumento delle disparità
- Dal controllo alla motivazione
- Movimenti
- Molti livelli di realtà (Calvino)
- Discontinuità
- Nuovo patto sociale
- Cultura ideale, materiale, sociale
- Etica, Estetica

Fonte: De Masi, 2011

# Complessità nell'innovazione

## Velocità

- .. La fine dell'equilibrio
- .. Cicli di vita accelerati
- .. Riduzione del ciclo di vita dei prodotti
- .. Breve vita della conoscenza

## Interconnessione

- .. Distanza
- .. Tempo
- .. Catena
- .. Locazione
- .. Linguaggio (transazioni on-line)
- .. Identità
- .. Generi (dallo scritto al parlato)

## Immaterialità

- .. Componente di servizio nei prodotti
- .. Il settore dei servizi
- .. Informazione
- .. Emozioni

Fonte: Panzarani da Davis, Meyer, 1999

- Un sistema è un'entità concettuale o concreta costituita da un insieme di parti in interazione dinamica, organizzata in vista del raggiungimento di un complesso di fini
- La struttura di un sistema consta di un limite (frontiere di un sistema e separazione dall'esterno), più sottosistemi (componenti e contenitori), una rete di comunicazione
- Un sistema aperto è un insieme di elementi che deve interagire con l'ambiente per sopravvivere, scambiando materie ed energie, acquisendo input per poi trasformarli e restituire output all'ambiente

*Fonte: De Toni, Comello, 2005*

# Tipologia di sistemi

ASPETTI FONDAMENTALI	TIPO DI SISTEMA			
		<b>Sistema semplice</b>	<b>Sistema complesso adattativo</b>	<b>Sistema caotico</b>
	<b>Numero stati ed elementi</b>	Pochi stati possibili Pochi elementi e similari	Grande numero di stati Possibili Molti elementi diversi	Grandissimo numero di stati possibili
	<b>Connessioni</b>	Connessioni fisse tra i Componenti, lineari	Componenti dispersi e liberi di interagire localmente all'interno di una struttura gerarchica Molte connessioni e non lineari	Componenti dispersi e liberi di interagire localmente
	<b>Comportamento</b>	Semplice: prevedibile	Emergente: prevedibile e imprevedibile	Disorganizzato: imprevedibile
	<b>Esempio</b>	Il sistema di riscaldamento centralizzato	Gli organismi viventi, le organizzazioni, le ecologie, le culture	Il tempo meteorologico, una pila di sabbia

Fonte: De Toni, Comello, 2005

# Complicato vs Complesso

	<b>COMPLICATO</b>	<b>COMPLESSO</b>
<b>Etimologia</b>	<i>cum plicum</i>	<i>cum plexum</i>
<b>Approccio</b>	analitico	sintetico e sistemico
<b>Soluzione</b>	spiegato nelle sue pieghe	compreso nel suo insieme
<b>Esempio</b>	meccanismo	organismo

Fonte: De Toni, Comello, 2005

# Auto organizzazione



- fenomeno *bottom-up*, emergente dal basso, senza interventi esterni o disegni prestabiliti (De Toni e Comello, 2005)
- fenomeno non lineare, di allontanamento dall'equilibrio (Capra, 2001)
- i gruppi di persone e di animali sono gruppi accentrati: l'organizzazione non è governata dal centro, ma dalle singole parti del sistema (Comboni, 1991)
- cooperazione e competizione (Waldrop, 1987) ovvero *coopetition*
- comportamenti associativi e dissociativi (Gallino, 1985)
- comparsa spontanea di ordine, nuove forme di comportamento e nuove strutture, con interazioni locali determinate da poche e semplici regole danno luogo a comportamenti globali complessi e affascinanti (De Toni e Comello, 2005)

# Orlo del caos

I sistemi complessi si situano in uno stato vitale al limite tra ordine e disordine, altamente rischioso, sempre in delicato equilibrio tra creazione e distruzione



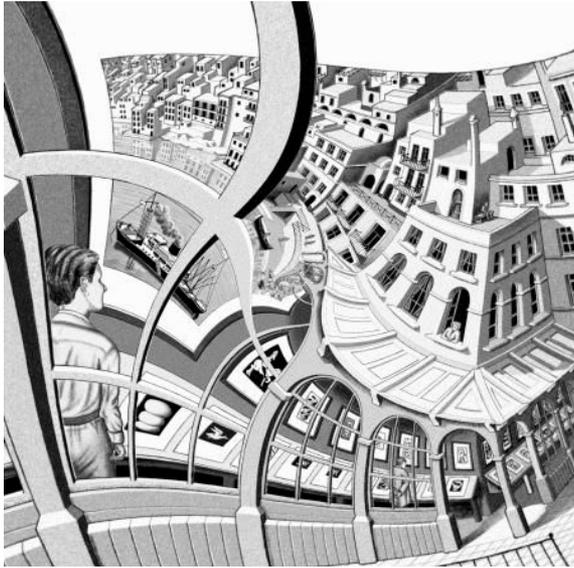
*«In un universo di ordine puro, non si darebbe innovazione, creazione, evoluzione. Non si darebbe esistenza vivente né umana. Allo stesso modo, nessuna esistenza sarebbe possibile nel puro disordine, poiché non ci sarebbe alcun elemento di stabilità sul quale fondare un'organizzazione.»*

(Edgar Morin, Introduzione al pensiero complesso, 1993)

- Accettare il disordine: è necessario per la creazione
- Accettare la contemporanea presenza di concetti inconciliabili (il gioco degli opposti è a somma zero)
- Accettare la contraddizione
- Passare dalla cultura dell'or alla cultura dell'and (fine del “bianco o nero”, del “sei con me o contro di me”, “io sono nel vero e tu nel falso”, “angelo o demone”, “dannati o eletti”, “generalista o specialista”, “formazione o addestramento”)

Fonte: De Toni, Comello, 2005

# Principio ologrammatico



Galleria di stampe, Escher

Gli ologrammi, da «holos» (intero) e «gramma» (trasferimento), sono definiti come figure nelle quali ogni parte dell'ologramma contiene l'intera informazione. Tagliando in due parti l'ologramma entrambe mostreranno sempre l'oggetto per intero.

*la parte è nel tutto, il tutto è nella parte*  
(Morin, 1990)

La conoscenza: Teoria di Santiago: la realtà (il tutto) entra nella parte (noi stessi) mediante gli schemi mentali che noi costruiamo.

Quindi noi siamo nella realtà, e la realtà è in noi tramite la rappresentazione interna che ci facciamo di essa.

Il rapporto tra sistema ed ambiente

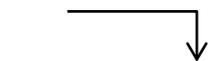
Fonte: De Toni, Comello, 2005

# Impossibilità della previsione

È impossibile prevedere con certezza quale sarà lo stato futuro di un sistema complesso, per quanto si possa invece prevedere in linea generale quale sarà la sua struttura.

		<b>SISTEMA</b>		
		<b>Ordine</b>	<b>Orlo del caos</b>	<b>Disordine</b>
<b>FUTURO</b>		prevedibile	possibile	imprevedibile

**Impossibilità di  
previsione**



**Accettare il rischio**



**Cogliere segnali  
deboli e procedere  
per tentativi**



**Convivere con la  
SUB OTTIMALITÀ**



Un esempio di “segnale debole”:  
Vincent van Gogh, *“Campo di grano con volo di corvi”* (1890).

# Potere delle connessioni



Tutte le cose e gli individui del mondo sono parte di una vasta rete non lineare di incentivi, costrizioni e connessioni (la rete della vita). Ognuno di noi è un nodo, che è influenzato e può a sua volta influenzare il comportamento dell'intera rete.

Il processo è stato amplificato dalle tecnologie informatiche per la comunicazione.

Nei sistemi complessi le connessioni sono numerose e potenti

# Causalità circolare

Nella filosofia e nella scienza classica il rapporto CAUSA EFFETTO viene correlato (date le cause si determinano precisamente gli effetti) e determina anche i nostri atteggiamenti mentali (per Kant la causalità è una delle 12 categorie in cui la nostra mente organizza le sensazioni).

Nei sistemi complessi:

- la causalità è circolare
- i circoli possono essere virtuosi e viziosi
- piccole cause possono determinare grandi effetti
- la risposta può non essere lineare

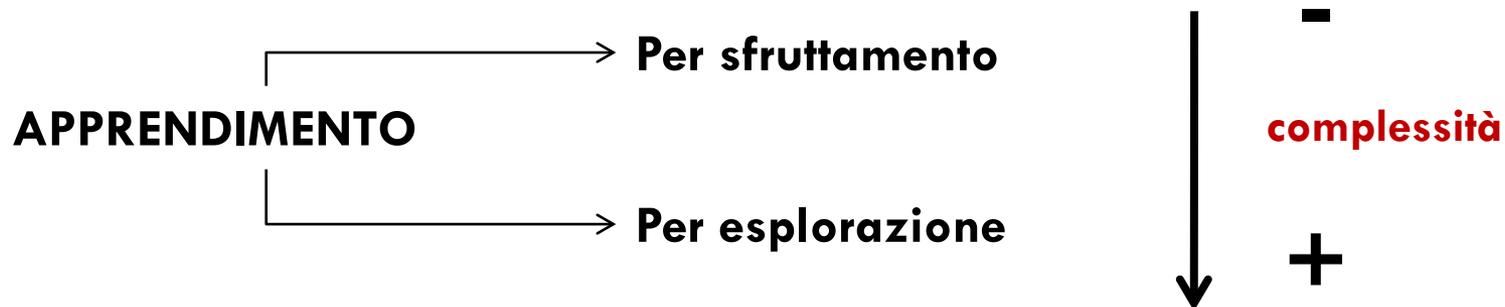
*Fonte: De Toni, Comello, 2005*

# Try&learn

Evoluzione e apprendimento vanno di pari passo. Un essere vivente apprende per evolvere e mentre evolve apprende.

In condizioni di elevata complessità, dominate dall'intreccio tra necessità e caso, l'unico modo per apprendere è quello che procede per tentativi (*try&learn*).

L'apprendimento non deriva (solo) dallo studio di casi noti, ma dall'azione pratica in prima persona all'interno della complessità.



Fonte: De Toni, Comello, 2005

# progetto



Gli eventi, in ragione delle loro peculiarità e complessità, necessitano di una dimensione realizzativa unica e specifica, che determina un “abito” organizzativo, di tipo “sartoriale”, ovvero

## **UN PROGETTO**

# Progetto: etimologia

**Progetto:** dal latino *projectus*, dall'unione di *pro* (avanti) e *jacere* (gettare) e quindi scagliare in avanti.

Risente dell'influenza settecentesca francese del termine *projet*.

pro | gèt | to

s.m.

1. piano organico e dettagliato per l'esecuzione di un lavoro e lo svolgimento di un'attività:
2. piano, intenzione o proposito più o meno definito
3. documentazione tecnica o elaborato tecnico per l'attuazione di un'opera di ingegneria civile, di urbanistica, di restauro, ecc., costituito da una relazione descrittiva, dai disegni, dai calcoli e da un preventivo di spesa
4. ideazione per lo più accompagnata da uno studio relativo alla possibilità di attuazione o esecuzione

*Fonte: definizioni tratte da Devoto Oli, Treccani, Garzanti*

### Un progetto può:

- conseguire risultati tangibili (un edificio costruito) o intangibili (la percezione di una marca nei consumatori dopo una campagna di comunicazione di un *brand*);
- avere ogni dimensione (da piccoli a grandi);
- implicare costi irrisori oppure spese esorbitanti;
- coinvolgere un solo individuo, molte persone, una o più organizzazioni, persino una nazione intera.

Fonte: Baguley, 1997

# Progetto: definizioni

## Un progetto è:

- sintesi tra pensiero e azione, produce senso e sistema che contiene un insieme di processi costituiti da passaggi, fasi, azioni e sequenze (Argano, 2012)
- l'agire di Prometeo, colui che pensa (*metés*) in anticipo (*pro*) e su questa base organizza idee ed azioni (Baldi, 1994)
- immaginare qualcosa di diverso da ciò che è dato, compiere un atto di anticipazione e futurizzazione, aprire l'orizzonte all'immaginario (Trabucchi, 1998)
- strumento per rendere reale il possibile (Bocchi, 2009)
- non è soluzione ma proposta di soluzione (Manieri Elia, 1994)
- presentare necessità vitale, opportunità culturale, posta in gioco, intreccio esistenziale e prospettiva pragmatica, (Boutinet, 1993)

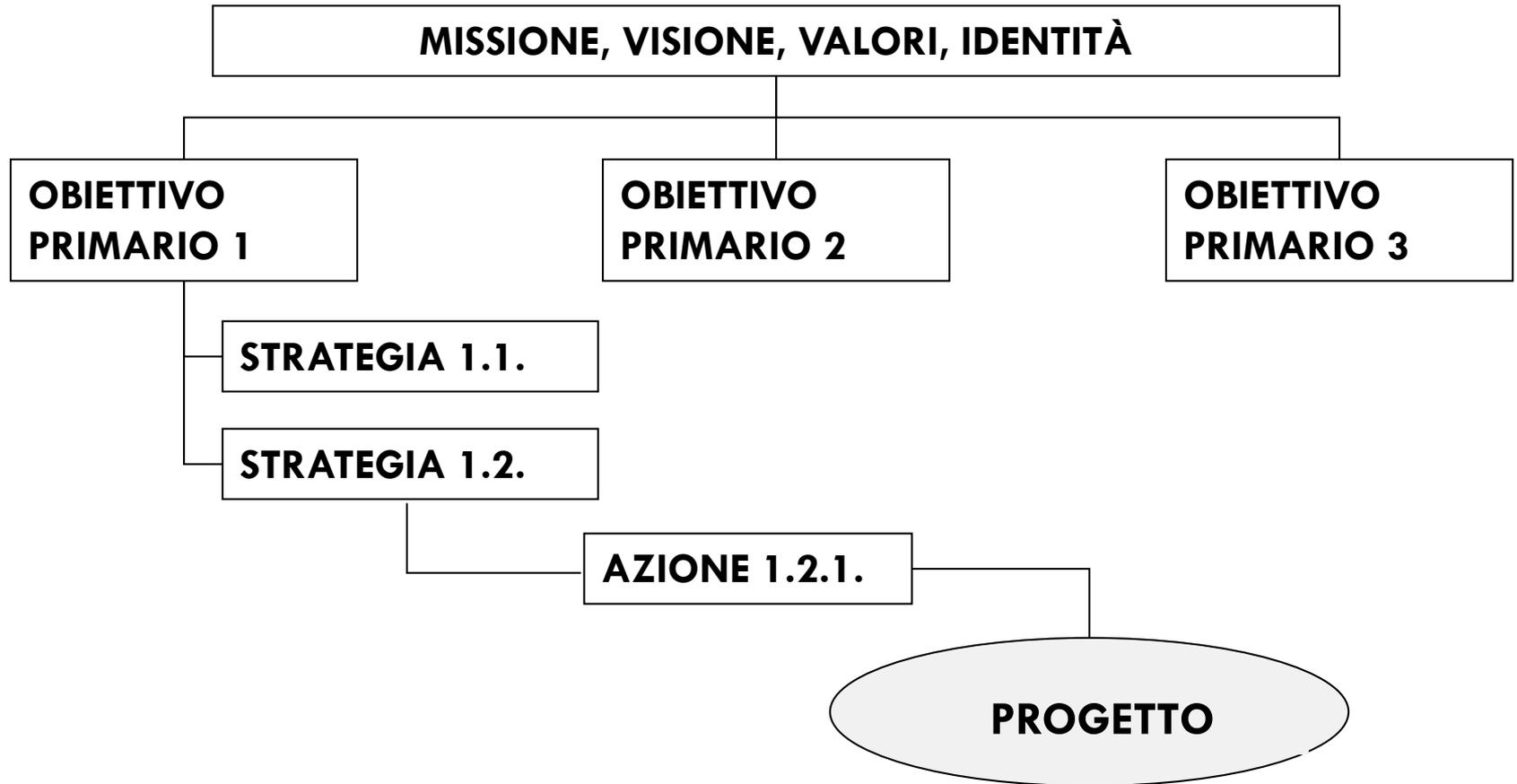
Per Bruno Munari ogni libro di cucina è un manuale di metodologia progettuale

## RISO AL VERDE

- ❖ Tritate assieme, generosamente, prosciutto grasso e cipolla
- ❖ Mettete al fuoco con un filo d'olio e lasciate rosolare
- ❖ Lavate gli spinaci per bene, strizzateli e tagliateli molto finemente, poi lessateli in abbondante acqua salata
- ❖ Scolate e unite alla cipolla ed al prosciutto rosolati
- ❖ In una piccola pentola preparate del brodo con un dado, che poi poco per volta unite agli spinaci ed al resto
- ❖ Unite il riso e lasciate cuocere unendo ogni tanto il brodo
- ❖ Salate quanto basta e quando il riso è cotto togliete e spolverate con del parmigiano reggiano

*Fonte: Munari, 1981*

# Progetto: ruolo strategico



Fonte: nostra elaborazione da Archibald, 2008

## Progetto: suggestioni

*Marco Polo descrive un ponte pietra per pietra.*

*“Ma qual è la pietra che sostiene il ponte?” chiede Kublai Kan.*

*“Il ponte non è sostenuto da questa o da quella pietra”, risponde Marco “ma dalla linea dell’arco che esse formano”. Kublai rimane silenzioso riflettendo; poi soggiunge: “perché mi parli delle pietre? E’ solo dell’arco che m’importa.”*

*Marco Polo risponde: “senza pietre non c’è arco”.*

### **Italo Calvino**

*“Progettare non è solo leggere il mondo con i caratteri della lingua consueta; bensì scegliere e accettare di scegliere nel mondo con ogni lingua possibile, guardare e non solo vedere; talora dissonare e non solo dissentire; trovare regole magari da distruggere poi, e non solo applicarle usandole, consumandole.*

### **Augusto Morello**

# Progetto: massime

<b>Legge di Murphy</b>	<b>Se un progetto può andare male, lo farà</b>
<i>Versione relativistica della legge di Murphy</i>	Tutto va male, in un progetto, nello stesso tempo
<i>Prima legge di Finagle</i>	Se un progetto è nei tempi, qualcosa è andato male
<i>Teorema di Ginsberg (per chi crede che gestire un progetto sia una sfida)</i>	Non puoi vincere. Non puoi pareggiare. Non puoi nemmeno abbandonare.
<i>Teorema di Stockmayer</i>	Se il progetto sembra facile, è dura. Se il progetto sembra difficile, è fottutamente impossibile.
<i>Legge di Howe</i>	Ogni project manager ha un piano, che non funzionerà.
<i>Legge di Osborn</i>	In un progetto le variabili non mutano mai, le costanti sì.
<i>Prima legge delle modifiche</i>	Qualsiasi informazione che comporti un cambiamento nel progetto sarà trasmessa al PM dopo - e soltanto dopo - che tutte le attività sono state completate (Meglio conosciuta col nome di Legge dell' "Adesso me lo dici!")
<i>Legge di Hoare sui grandi problemi</i>	In un progetto, dentro ogni grande problema ce n'è uno più piccolo e decisamente carogna, che sta lottando per venir fuori.
<i>Chiosa di O'Toole alla legge di Murphy</i>	Murphy era un ottimista

Fonte: xpm.it da Arthur Bloch: "La legge di Murphy" - ed. Longanesi & C.

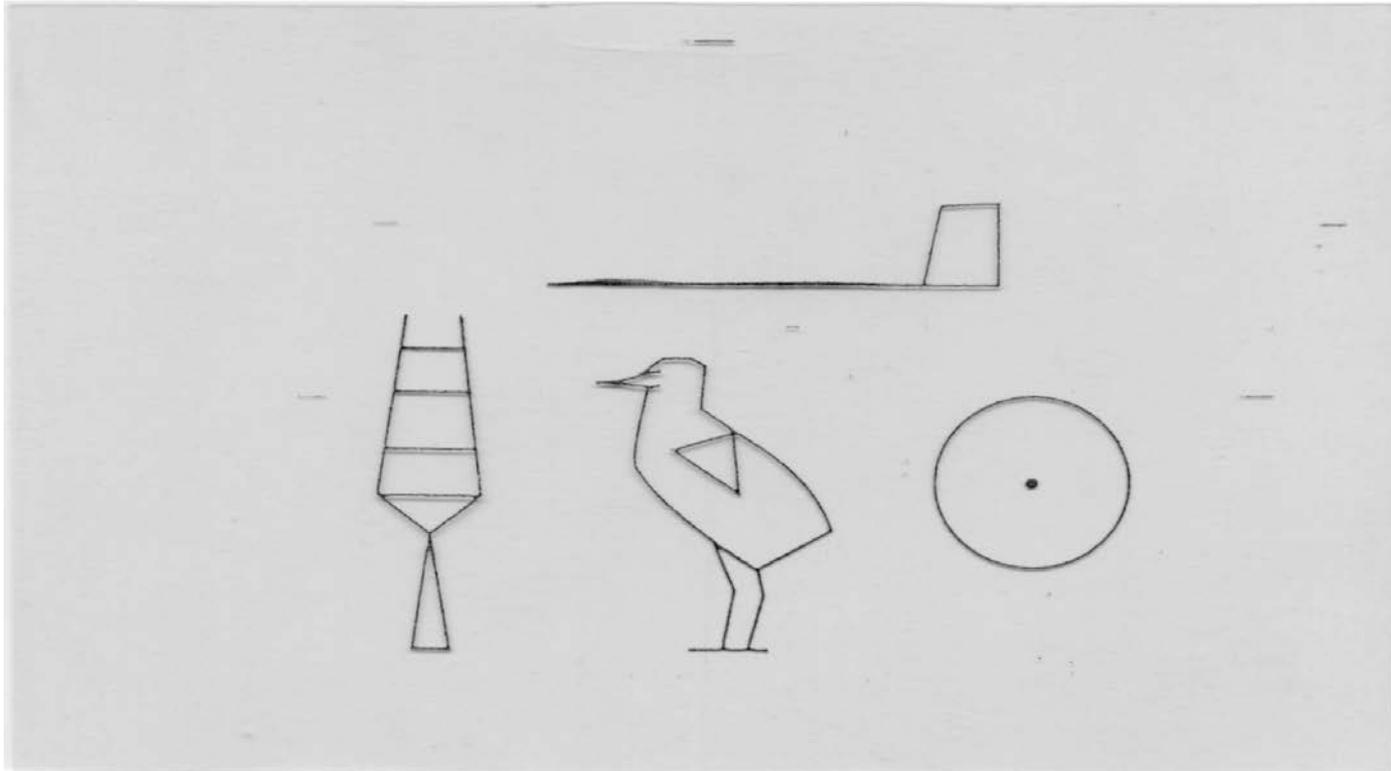
# Project management: cenni storici

Il project management come complesso e variegato di principi, metodi, tecniche e strumenti attinge ad un vasto e complesso *background* di elaborazioni teoriche ed esperienze pratiche maturate nel corso degli anni in diversi Paesi:

- Progetto Manhattan (anni '40)
- Progetti militari: Polaris, US Navy (anni '50)
- Progetti industriali ad uso civile: Du Pont (anni '60)
- Progetti spaziali della Nasa (anni 60)
- Finanziamenti a gestione diretta ed indiretta, settori Profit e No Profit, Donatori Istituzionali (Unione Europea, Nazioni Unite, Banche di sviluppo, Banca Mondiale)
- Eventi: i funerali di Papa Wojtyla
- Grandi costruzioni: tunnel sotto la Manica
- Grandi operazioni: Millenium Bag, introduzione dell'euro

# Project management: cenni storici

## Il concetto di durata nell'antico Egitto

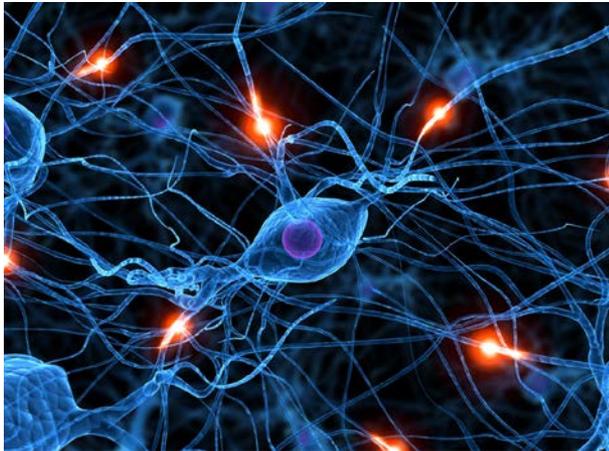


Fonte: Farina "Grammatica della lingua egiziana antica" Milano Hoepli 1926

# Project management: campi di applicazione

- progetti militari ed aerospaziali;
- progetti legati a processi di riorganizzazione dell'impresa, cambiamento o di ristrutturazione aziendale;
- progetti di sistemi di telecomunicazioni;
- progetti impiantistici;
- progetti di sistemi informativi;
- progetti di aiuto allo sviluppo e cooperazione internazionale;
- progetti per la realizzazione di nuovi prodotti o servizi;
- progetti di sviluppo, ricerca, innovazione;
- progetti di ricerca scientifica di base e applicata;
- progetti di tipo commerciale (strutturati su esigenze specifiche del cliente);
- progetti di costruzione di grandi opere pubbliche, industriali, urbanistiche;
- progetti estrattivi e legati all'energia;
- progetti sociali;
- progetti di formazione ed educativi;
- progetti didattici;
- progetti di grandi eventi.

*Fonte: nostra elaborazione da Archibald, 2008*



- Progetto come sistema di sistemi
- Adattativo e evolutivo
- Non è la somma delle sue parti

*Omeostasi* = capacità di un organismo di mantenere inalterati valori pure in presenza di alterazioni esterne

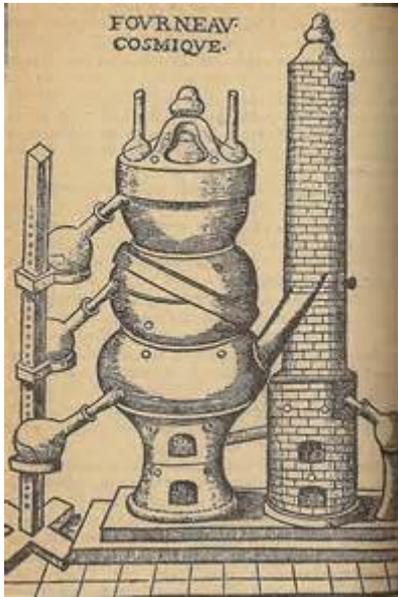
*Principio cosmologico* = non esistono punti privilegiati di osservazione ne ruoli privilegiati, tutti apportano al sistema

Fonte: nostra elaborazione da Varanini, Ginevri, 2009



- *Mindfulness*, consapevolezza
- Coscienza (dal latino *cum scire*, sapere insieme)
- Respiro in tutte le fasi
- Flessibilità, aperte tutte le opzioni
- Fasi convergenti e divergenti
- Ampiezza e profondità al progetto
- Saggezza dello sguardo
- Dividi et impera, i limiti dell'analisi
- Non ridurre la complessità ma assorbirla
- Progetto come narrazione e disvelamento dopo la realizzazione
- Progetto come viaggio di ricerca
- Progetto NO come somma delle parti
- Progetto come sistema evolutivo in divenire

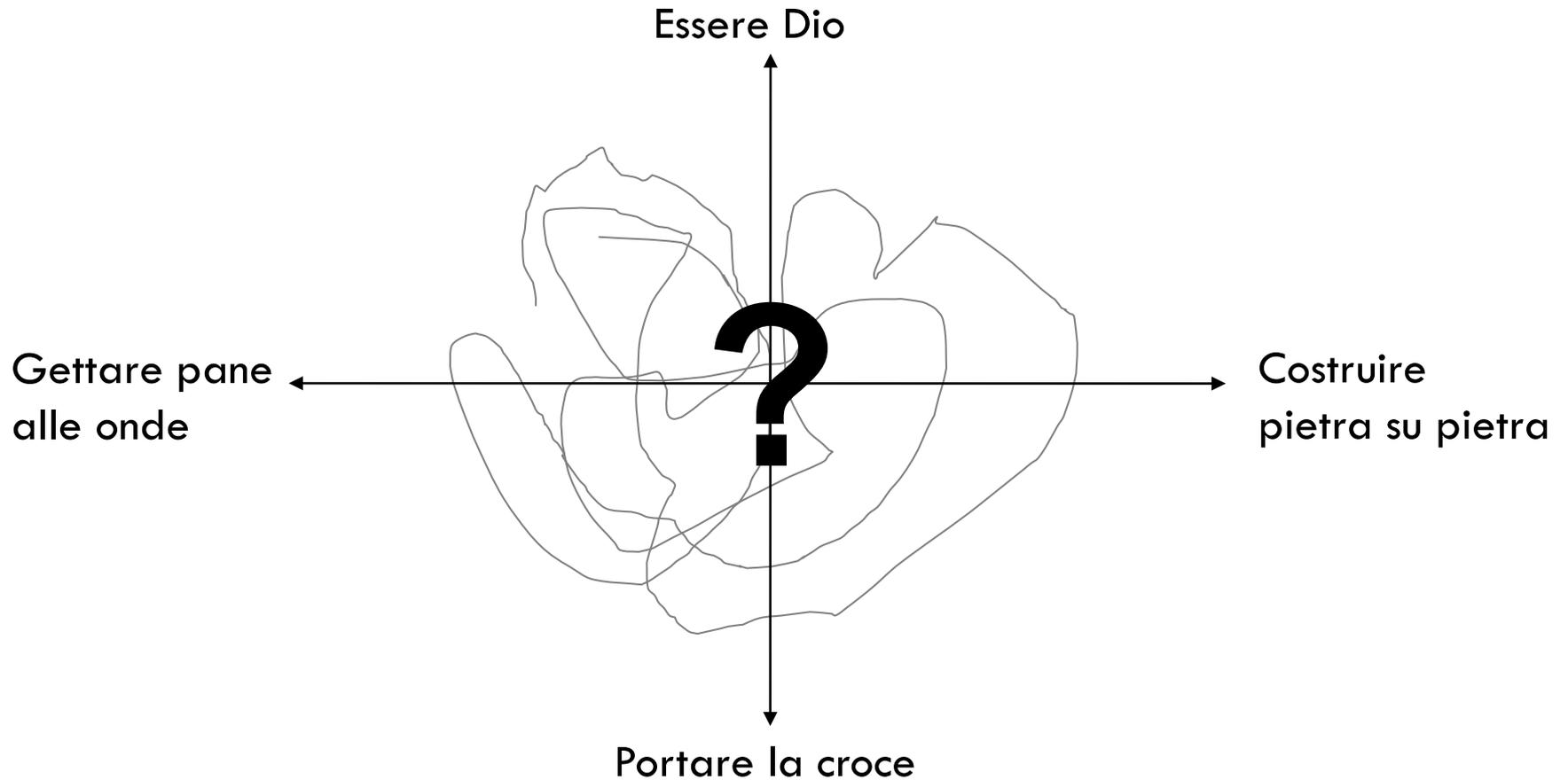
Fonte: nostra elaborazione da Varanini, Ginevri, 2009



- Atanor: forno usato dagli alchimisti
- Coni di luce del progetto, *lumen vs lux*
- Parti incompiute tra il possibile e il reale
- Arte marinara (*seamanship*), guidare la nave in mari imprevedibili, scegliere cosa fare e quando
- Muoversi nell'incertezza, leggere fra le righe
- Elogio dell'imperfezione
- *Mano che nasconde*, evitare di pensare al futuro come riproduzione di quanto già fatto
- **Uno dei progetti possibili**

Fonte: nostra elaborazione da Varanini, Ginevri, 2009

# Progetto: atteggiamenti



Fonte: Varanini, Ginevri, 2009

# Progetto: rivelazioni

## Il migliore dei progetti possibili: la Torre di Pisa



cronologia	
1063 -1118	Costruzione Duomo
1152	Costruzione Battistero
1173	prima pietra del Campanile
1174	primo stop (la torre si inclina, a solo mt 1 dal 3° piano, vengono messe la campane)
1272	Il manufatto non si è mosso. Vengono ripresi i lavori, si arriva al 5° piano con contro-bilanciamento ma l'inclinazione riprende e i lavori si bloccano dopo aver montato le campane
1277	Poste le fondamenta del Camposanto
1370	Lavori ripresi, completati 6° piano e cella campanaria con correzione della pendenza
1800	Lavori sul basamento interrato. L'inclinazione riprende ed accelera
1999 - 2001	Lavori di stabilizzazione della pendenza

Un progetto può essere tradotto in pratica se si accetta ciò che propone o impone il contesto e le circostanze, se si accetta il suo “divenire”



## La Torre di Pisa ci parla di:

- contesto
- previsioni
- revisioni
- tecnologie (intese come modi di procedere)
- missione e traguardo del progetto
- “senno di poi”
- scostamenti
- rivelazione del progetto (realizzazione vs. utilizzo)

*Fonte: nostra elaborazione da Varanini, Ginevri, 2009*



## Ridondanza come valore

- delle informazioni
- delle interazioni
- delle competenze
- delle risorse
- degli approcci

## poi Sintesi

- scelte
- essenzialità
- no sproporzioni
- No overdose (obiettivi, contenuti)

Chiesero a Michelangelo: “Maestro, cosa **mette** nella sua arte per scolpire così bene?”

Rispose: “Non metto, **tolgo**: la statua è dentro la pietra. Mi limito a levare il superfluo”.



- *Lessico* di concetti
- *Sintassi* come organizzazione, ordinamento logico
- *Semantica* come denotazione di intenzioni e significati
- *Registri* (narrativo, epico, divulgativo, descrittivo, esplorativo, eucaristico),
- *Sistema di segni*
- *Calligrafia e Punteggiatura*
- *Metrica* che esprime *Ritmo* e *Cadenza*
- *Arbitrarietà* = capacità libera di unire, accoppiare, sovvertire, modificare
- *Struttura* come *Grammatica*

La lingua dell'evento può essere complessa vs semplice, realistica vs irrealistica, leggibile vs intellegibile, nota vs ignota, realistica vs fantasiosa



## Progetto come groviglio da accettare

- Contesto
- Obiettivi
- Risorse
- Contenuti

# Progetto: complessità degli eventi

- ✓ Instabilità, indeterminatezza, continuo cambiamento ed ambiguità del contesto e quindi dei perimetri progettuali
- ✓ Eccesso di “rumore di fondo” ed eccessiva importanza del “vestito” rispetto al “contenuto” (apparenza vs sostanza)
- ✓ Eterogeneità di attori sociali e *stakeholder* diversi, ciascuno con interessi ed aspettative diverse
- ✓ Intangibilità, unicità, irripetibilità, esclusività ed originalità di temi, forme e contenuti derivanti da processi di creazione intellettuale ed artistica
- ✓ indeterminatezza del “risultato finale” ed impossibilità di poterlo “testare”
- ✓ Interdisciplinarietà e multidisciplinarietà dell’ambiente progettuale e quindi di apporti, logiche, professionalità, culture e competenze tutte differenti
- ✓ Intensità del fattore umano coinvolto in ambiente multi-team
- ✓ Preponderanza di prassi settoriali e processi artigianali ma anche integrazioni con le tecnologie
- ✓ Obiettivi ambiziosi ed innovativi, finalità molteplici ed articolate, capacità di servire più politiche ed istanze diversificate, sia di natura individuale che collettiva
- ✓ Rivisitazione e revisione delle conoscenze in funzione delle esperienze
- ✓ Ridondanza e molteplicità di variabili dalle fluttuazioni irregolari e non linearità
- ✓ Preponderanza di vincoli e restrizioni, soprattutto sulle *operations*
- ✓ Presenze di dipendenze (ad esempio da finanziamenti pubblici)
- ✓ Discontinuità dal passato
- ✓ Diminuzione delle risorse economiche vs debolezze endogene economico finanziarie

## Progetto: peculiarità degli eventi culturali

- Significati
- Vincoli
- Temporaneità
- Unicità di processi, organizzazione e risultato, no ripetitività e standardizzazione
- Integrazione e interdipendenza delle attività
- Finalizzazione e focalizzazione
- Obiettivi pubblici e privati
- Ciclo di vita, progressività, approssimazioni continue, iterazione che comportano risultati intermedi, revisioni, aggiustamenti, sviluppi ulteriori
- Team composito, forte componente umana
- Fattori di successo, fattori chiave
- Numerose variabili, elevato livello di rischio (finanziario, organizzativo, sicurezza), rischio culturale, complessità
- Molteplicità, multiculturalità e multidisciplinarietà
- Risorse differenziate
- Orientamento alla qualità complessiva
- Ambiente multi project e multi stakeholder
- Molteplicità di forme e fonti di finanziamento, con tensioni finanziarie

# Progetto: tempo

*Temporaneità*: durata predeterminata racchiusa tra un punto di partenza e uno di arrivo e dal raggiungimento dell'obiettivo dato, non opera con logica di continuità dell'azione

Evento ha una durata temporanea e variabile, da uno a più giorni, a data libera o a calendario, circoscritto continuo, con cadenza e una frequenza (periodica, occasionale, ricorrente, unica, annuale, biennale, alternata)



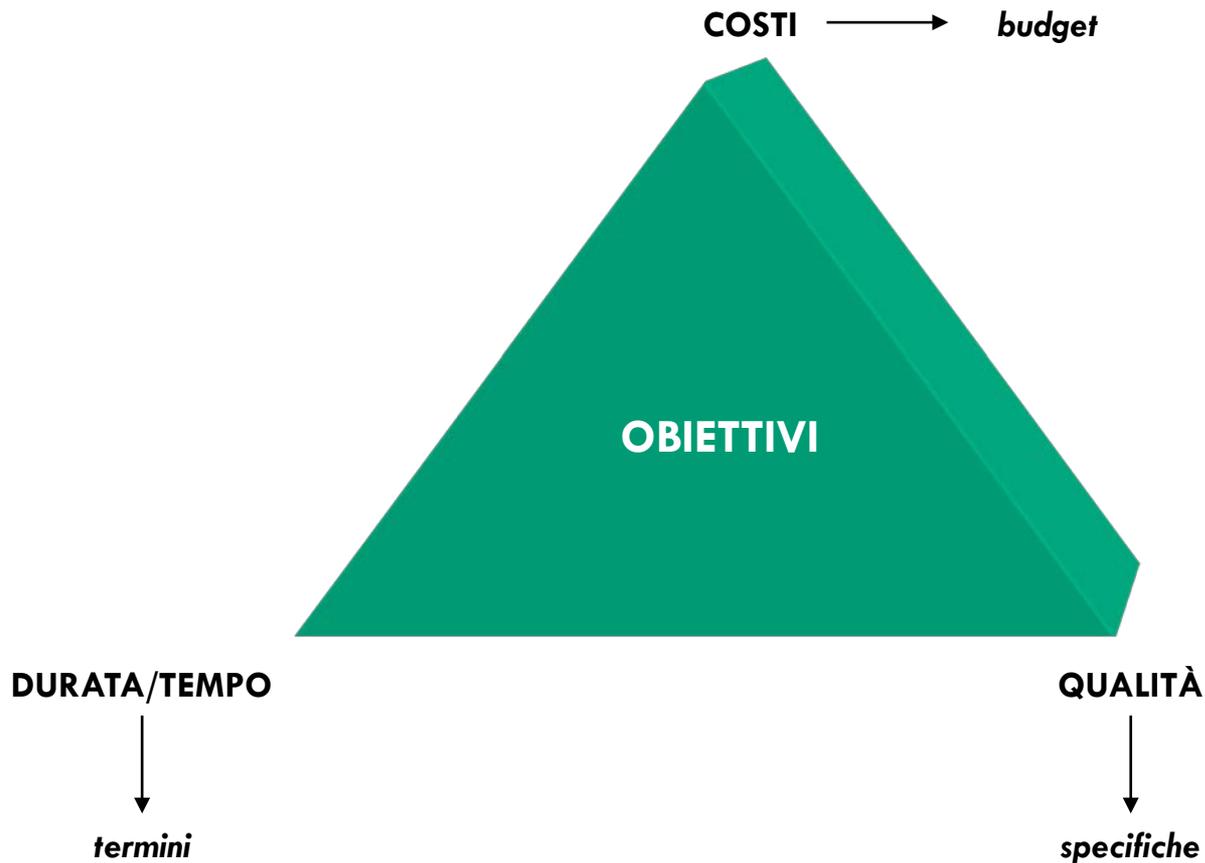
## ***Chrónos vs Kairòs***

*Chrónos* è la lunghezza del tempo  
il calendario

*Kairòs* è il tempo progettuale, dell'attività  
umana, delle opportunità

*Fonte: nostra elaborazione da Varanini, Ginevri, 2009*

# Progetto: triplo vincolo (angoli "tradizionali")



## Vincoli

come opportunità

non minimizzare le interferenze nel progetto



- Ambito
- Ambiente
- Sostenibilità
- Risorse
- Tempi
- Qualità

A. RESTRIZIONI

B. DIVIETI

C. CONDIZIONAMENTI

- burocratiche, formali, amministrative, normative
- culturali, connesse alle prassi settoriali
- infrastrutturali, fisiche
- tecniche e tecnologiche, connesse all'uso di specifici materiali
- logistiche, legate all'impiego delle risorse
- costi
- tempi

## Progetto: qualità

Gli utenti percepiscono le esperienze in termini di qualità dell'erogazione e di soddisfazione complessiva

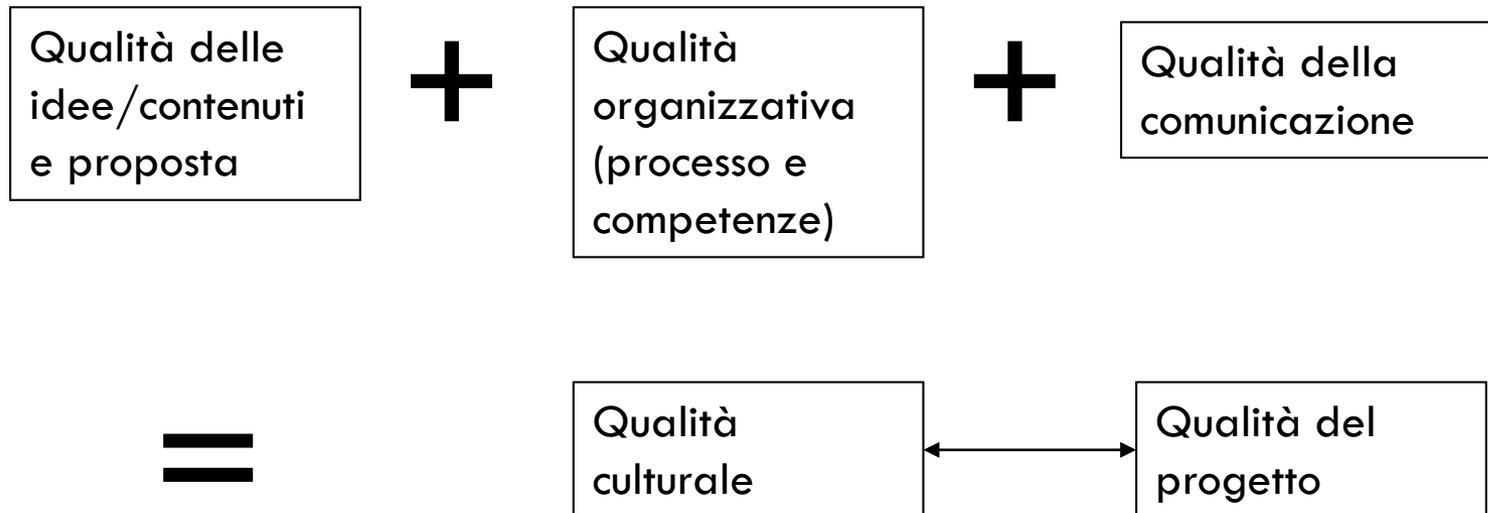
Le valutazioni variano da un momento all'altro, da una persona all'altra, da una cultura all'altra

La qualità è una valutazione focalizzata che riflette la percezione dell'utente sulle dimensioni specifiche dell'esperienza. Si distingue in qualità del processo e qualità del risultato (output)

La soddisfazione è una valutazione omnicomprensiva che è influenzata dalle percezioni sulla qualità del servizio, sulla qualità del prodotto e sul prezzo, nonché da fattori situazionali e personali

# Progetto: qualità

La qualità del progetto è quella complessiva derivante dalla **somma più addendi**



Fonte: Argano, 2011

## Dimensioni della qualità

- *affidabilità*: capacità di fornire il servizio in modo puntuale ed accurato
- *reattività*: disponibilità ad aiutare gli utenti e a fornire un servizio sollecito e risposte rapide ed efficaci
- *rassicurazione*: competenza e know-how del personale, capacità di ispirare fiducia e confidenza
- *empatia*: attenzione personalizzata verso gli utenti ritenuti unici e speciali
- *elementi tangibili*: aspetto degli elementi fisici, attrezzature, personale, documenti, procedure, ecc.

## Le 5 p della qualità

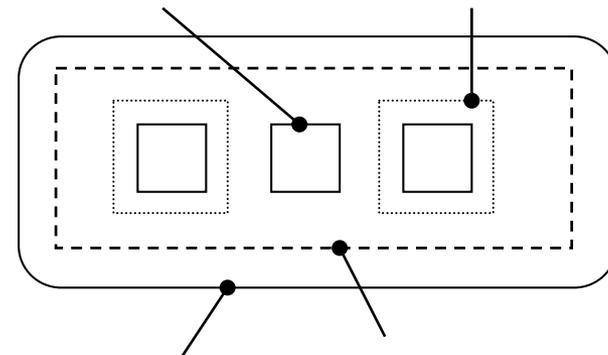
1. Qualità progettata
2. Qualità prestata
3. Qualità prevista
4. Qualità percepita
5. Qualità paragonata

# Livelli di progettazione



Progettazione  
delle singole  
attività

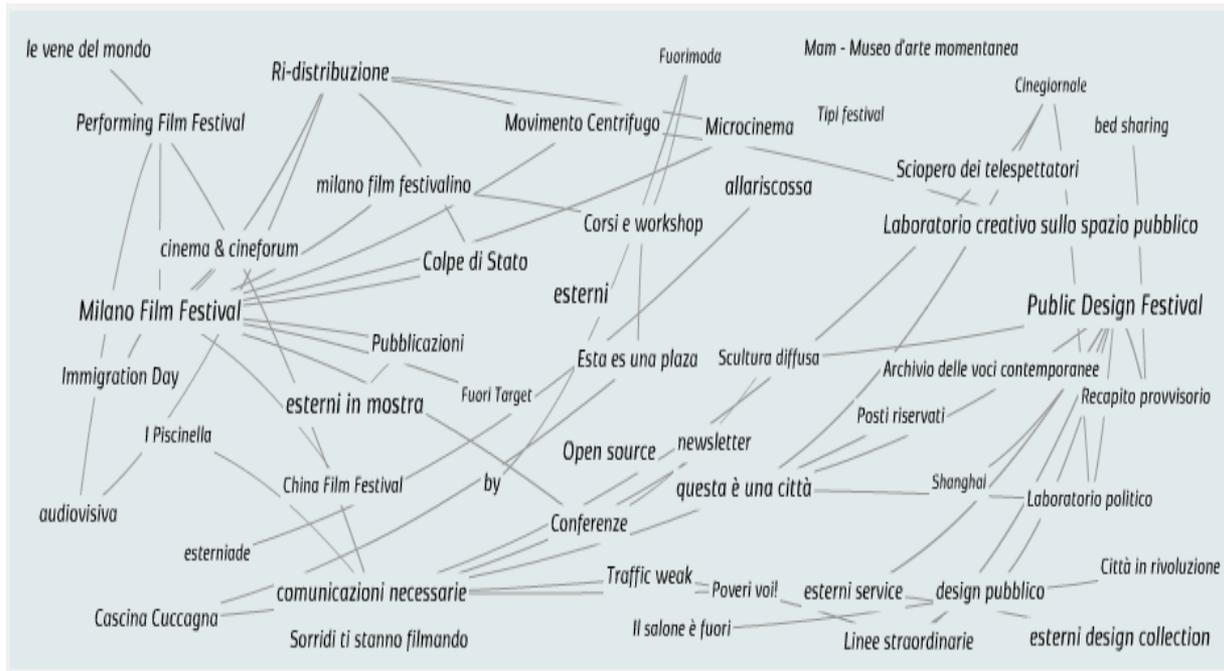
Progettazione  
dei servizi



Progettazione  
complessiva

Progettazione  
della  
comunicazione

# Livelli di progettazione



<http://www.esterni.org/ita/progetti/cosa.php#contentTextNocross>

«Uno sforzo complesso, di regola di durata inferiore a tre anni, comportante compiti interrelati eseguiti da varie organizzazioni, con obiettivi, schedulazioni e budget ben definiti». *Archibald, 2008*

«Un insieme coordinato di attività che hanno uno specifico obiettivo da completare con determinate specifiche, hanno tempi d'inizio e di fine definiti, hanno limiti di finanziamento, utilizzano risorse umane e non, sono multifunzionali». *Kerzner, 2005*

Un campo di energia localizzato costituito da un insieme di pensieri, emozioni ed interazioni che si esprimono continuamente in forma fisica». *De Carlo, 2004*

[...] un mezzo per trasformare una idea in realtà». *Crosetto, 2003*

«Il progetto è un investimento materiale, organizzativo, umano, che viene impegnato al fine di trarre un beneficio quantificabile. Il progetto è qualcosa che si vuole fare, ma che non esiste e non ha un modello strettamente simile». *Bonnet, 1998*

«[...] attività di produzione di mondi possibili [...]». *Leone e Prezza, 1999*

# Project management degli eventi: definizione

Il *project management* culturale rappresenta la gestione sistemica di una attività complessa, unica, di durata predeterminata, orientata al conseguimento di più obiettivi e finalità predefinite a carattere innovativo, sociale e culturale, realizzando un risultato che consiste in un prodotto, un servizio o una esperienza originale, a elevato contenuto intellettuale e creativo, attraverso un processo di conduzione progettuale, una logica adattativa e l'impiego di persone e risorse organizzate differenziate materiali e finanziarie, unitamente alle informazioni (prescrizionali, modelli, dati, etc.) e relazioni, privilegiando il lavoro di gruppo (team), con vincoli interdipendenti derivanti da tempi, ambiente, ambito e sostenibilità del progetto, risorse, qualità complessiva.

*Fonte: nostra elaborazione da Archibald, 2008*

I **processi** presenti all'interno di un evento sono:

- processi di creazione artistica e culturale
- processi di avvio e di elaborazione dell'idea-progetto
- processi di pianificazione e controllo
- processi esecutivi e di produzione
- processi di comunicazione e *consensus building*
- processi di servizio
- processi di chiusura
- processi di valutazione

# Project management: aree di conoscenza



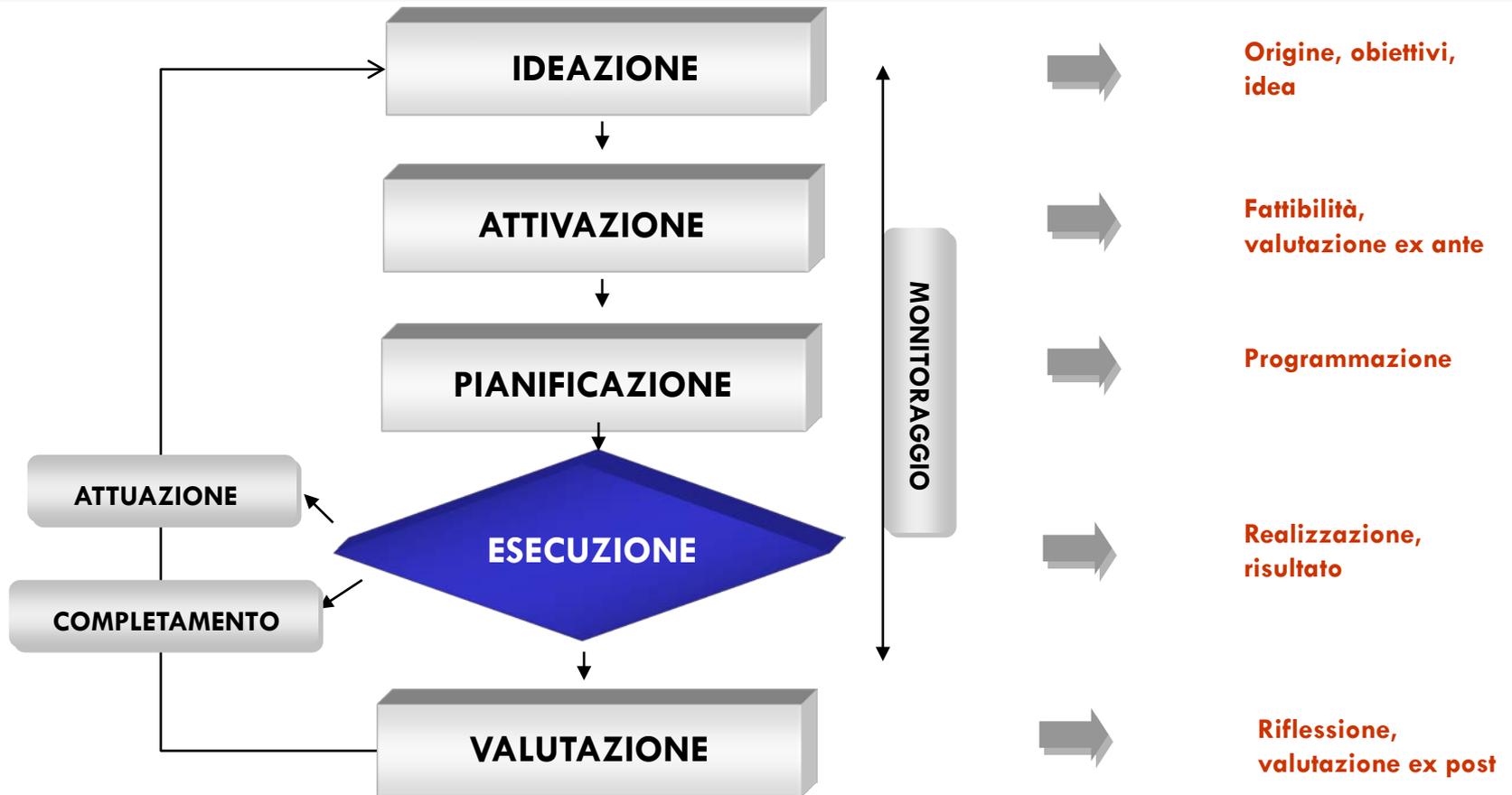
## Team dell'evento

Project manager / Event manager



- Team artistico/creativo
- Team organizzativo
- Team tecnico
- Maestranze
  
- Skills
- Logiche di clan
- Organizzazione «a fisarmonica»
- Staffing
- Volontari
- Politiche e procedure

# Project management: ciclo di vita



*waterfall: a sequenze - a cascata*



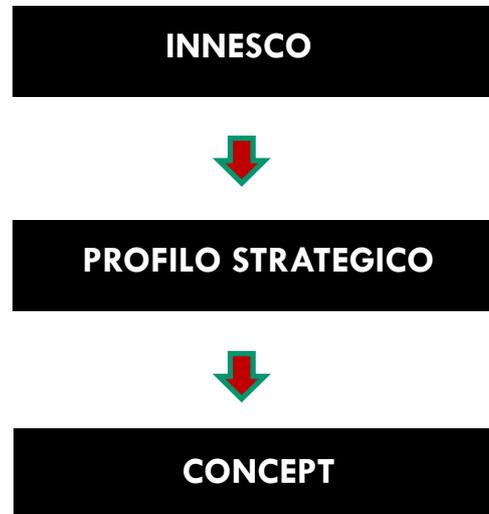
# Project management: fasi dell'event management



Fonte: Cherubini, Iasevoli 2009

# Agenda della fase ideativa

È la fase più importante del progetto dell'evento, che racchiude al suo interno una evoluzione di pensiero e la costruzione di un percorso



# Innesco progettuale



- Esigenze (input) di partenza
- Generatore primario
- Assunti progettuali
- Intenzioni progettuali, sotto forma di schizzo
- Committenza e sistema di gestione
- Governance del progetto (regole, attori, statuto di progetto)

# Esigenze di partenza

Gli eventi scaturiscono in genere da una o più **esigenze**, espresse singolarmente o in modo combinato (perché si fa l'evento?)

- artistiche, culturali, scientifiche
- implementazione di strategie e politiche pubbliche (locali, nazionali, sovranazionali) o private
- espresse dalla collettività
- profitto
- produttive (committenza, commissione)
- di programmazione di spazi e contenitori fisici e virtuali
- sfruttamento di opportunità
- comunicazione ed immagine
- partecipazione a network
- altre...

# Assumptions di progetto

Gli **elementi di partenza** (*assumptions*), collegati alle esigenze all'origine, tengono conto dei seguenti fattori:

- ipotesi, indizi, supposizioni, congetture, presunzioni
- potenzialità ed emergenze
- temi generali e particolari a cui fare riferimento
- circostanze e fatti
- priorità
- vincoli evidenti
- primi elementi ed evidenze del contesto
- assunti legati agli ambiti disciplinari di riferimento

## Attenzione

alle ipotesi fatali (*killer assumptions*)

alle opzioni velleitarie e scontate.

# “Schizzo” di progetto

- prima forma del progetto ed elaborazione di esigenze ed elementi di partenza
- ha le caratteristiche di uno “**schizzo**” più o meno definito
- denota le “intenzioni progettuali” (idee di massima, intuizioni o suggestioni di lavoro) e indica il TEMA dell’evento
- si condensa una prima visione, prima ci sono “le parole”
- Lo schizzo è nel mezzo, tra intuizione e sua rappresentazione.
- rappresenta una sorta di sistema eversivo

Un evento può rilevare la presenza di una eventuale **struttura committente** che avrà la responsabilità di:

- fornire l'orientamento strategico
- rendendo chiara la propria missione, gli obiettivi a cui il progetto si collega, le strategie relative
- approvare l'impostazione del progetto
- indicare le proprie politiche e procedure che hanno attinenza con il progetto
- allocare le risorse disponibili
- controllare il rispetto delle norme
- assicurare una comunicazione interna in/out
- garantire il clima idoneo al buon esito del progetto
- fornire il supporto necessario a fronteggiare rischi e problemi
- richiedere una valutazione finale dei risultati ottenuti

Può caratterizzare la **Governance** di progetto

- natura del soggetto
- organizzatore privato, pubblico o misto organizzazione stabile oppure saltuaria e costituita appositamente,
- modello gestionale accentrato o decentrato
- orientamento *profit* o *non profit*
- natura del lavoro professionale o su base volontaria
- planning accurato e project management

Vanno stabilite le **regole** a monte del processo progettuale

- regole di conduzione
- meccanismi di impostazione delle decisioni da assumere (chi decide cosa, coinvolgendo chi, con quale livello di concertazione, con quale livello di specificazione, con che grado di autonomia)
- modalità e meccanismi di integrazione
- filosofia di direzione (*top-down vs bottom-up, autoritaria vs transazionale, accentrata vs periferica*)
- sistema di attori da coinvolgere



## ***Project manifesto***

- missione del progetto, idea di fondo, metafore

## **Contesto**

- Ambiente
- Stakeholder

## **Mete**

- Traguardo / Obiettivi
- Strategie / Alternative

## **Target**

- Bisogni
- Benefici

## **Esiti**

- Impatti

# Project manifesto

Il **project manifesto** indica la **missione** (o scopo) dell'evento, la sua "dichiarazione di intenti", il suo traguardo finale, la giustificazione stessa della sua realizzazione e ciò che lo contraddistingue da tutti gli altri.

È il "manifesto" dell'evento.

In alcuni casi è dato anche da uno slogan, mentre in altri è più esaustivo e pone e risolve le questioni di fondo.

Risponde a cinque domande fondamentali:

- Chi siamo?
- Quali sono i nostri valori?
- Cosa vogliamo fare?
- Perché lo facciamo?
- Dove vogliamo arrivare o cosa vogliamo ottenere alla fine.

# Project manifesto



## Vision

Il Festival di Santarcangelo costruisce una comunità temporanea di artisti, cittadini e spettatori che si ritrova attorno alle arti performative contemporanee. È un festival di creazione: commissiona e coproduce progetti artistici; opera in relazione con istituzioni culturali e organizzazioni artistiche italiane e internazionali; porta avanti una riflessione sul rapporto tra arte e città, tra arte e dimensione pubblica, sia nell'approccio agli spazi fisici sia nelle traiettorie di ricerca tematiche e artistiche.



# Project manifesto



## Mission

Santarcangelo dei Teatri organizza il più antico festival italiano dedicato alle arti della scena contemporanea, e uno dei più significativi appuntamenti europei nell'ambito del teatro e della danza.

Nato nel 1971 da una strettissima relazione tra città e progettualità artistica, si è fondato nel segno della dimensione internazionale e del rapporto con la piazza, ponendosi da subito all'incrocio tra le due dimensioni che, costantemente ripensate e rideclinate, lo caratterizzano da sempre: l'internazionalità delle presenze artistiche e il rapporto con lo spazio pubblico di Santarcangelo e con la collettività dei suoi cittadini.

Dal 2012 le attività dell'Associazione si articolano con continuità nell'intero arco dell'anno, dando forma ad attività e appuntamenti tesi a nutrire la cultura teatrale del territorio, ospitando artisti in residenza e costruendo percorsi di visione per gli spettatori del territorio. Il Festival esplose poi in dieci giornate estive, in luglio, intensissime per la presenza di artisti, creazioni, spettacoli, seminari, laboratori, luoghi di incontro.



## What is the mission of the Festival de Cannes?

Ever since its creation, the Festival de Cannes has remained faithful to its founding purpose: to draw attention to and raise the profile of films with the aim of contributing towards the development of cinema, boosting the film industry worldwide and celebrating cinema at an international level

# Contesti di progetto

I progetti culturali interagiscono con **contesti** (ambienti)

1. **Interni** (*al committente, al soggetto realizzatore*)
2. **Esterni** (*macro ambiente, micro ambiente o contesto territoriale, settoriale*)

nei quali vanno possibilmente creati dei nessi con:

- Soggetti (*Actors*) che possono influire direttamente sul progetto e sono rappresentati dagli Stakeholder (persone e gruppi di persone)
- Aspetti (*Factors*) che non hanno facoltà di intervento diretto sul progetto stesso, ma possono influire per il semplice fatto che esistono

- ❑ **dinamiche formali di funzionamento interno** (politiche, procedure, prassi, organigramma, potere decisionale, poteri di firma, etc.)
- ❑ **dinamiche informali** (equilibri interni, rapporti di forza, conflitti, allineamento al progetto, cultura aziendale, reputazione, etc.)

# Analisi del contesto esterno (macro ambiente)

## Pest Analysis

<p><b>POLITICA</b></p> <p>Politiche pubbliche Politiche sovranazionali (Europa) Normative e regolamentazioni generali Decentramento amministrativo e deregulation Regolamentazioni internazionali Organizzazione ed atteggiamento delle amministrazioni pubbliche Stabilità politica Regolamentazione della concorrenza</p>	<p><b>ECONOMIA</b></p> <p>Situazione economica Tassi di interesse e costo del denaro Spesa ed investimenti pubblici Consumi privati Reddito disponibile Politiche fiscali Previdenza Costo del lavoro e politiche salariali Imprese presenti sul territorio</p>
<p><b>SOCIETÀ</b></p> <p>Trend demografici Tessuto sociale Consumi culturali e di intrattenimento Stili di vita Livelli di istruzione, scolarità e formazione Consumi legati all'industria culturale Elementi valoriali Conflitti sociali e forme di disagio</p>	<p><b>TECNOLOGIE</b></p> <p>Innovazioni nell'industria culturale e nelle comunicazioni Innovazioni con ricadute sui consumi culturali Obsolescenza tecnologica Innovazione su ITC e internet Distribuzione prodotti culturali</p>

## Analisi del contesto esterno (micro ambiente)

- **contesto politico istituzionale** (forze in campo, atteggiamenti, aspetti normativi, etc.)
- **contesto socio economico** (tessuto sociale ed economico, trend e fenomeni rilevanti, evidenze ed emergenze, conflitti e forme di disagio, stili di vita, aspetti demografici, reddito medio, livello di scolarizzazione ed istruzione, mentalità, etc.)
- **ambito organizzativo** (spazi e possibili *location* deputate e non deputate, infrastrutture, vie di comunicazione, logistica, strutture ricettive, servizi, fornitori potenziali, etc.)
- **ambito artistico-culturale** (soggetti ed iniziative prevalenti e predominanti, consumi e comportamenti rilevanti, tradizioni, usi e costumi, abitudini ed atteggiamenti, eventi della vita civile ricorrenti)

# Analisi del contesto settoriale

- ❑ **dinamiche settoriali di riferimento** (sul piano operativo, normativo, relazionale)
- ❑ **arena competitiva** (forze in campo, concorrenti diretti ed indiretti, attività e prodotti/servizi sostitutivi, altre programmazioni, organizzazioni *follower*)
- ❑ **“lex mercatoria”** (consuetudini, prassi)

## Prime evidenze del contesto

Dal contesto si rilevano le **possibilità** e le **potenziali emergenti** che possono:

1. aiutare il lavoro di elaborazione del *concept* del progetto
2. favorire l'analisi SWOT

come set di informazioni, pertinenti, sul piano sia qualitativo che quantitativo (dati)

<b>Mappatura esterna</b>	<b>Mappatura interna</b>
Individuazione di bisogni, esigenze, vuoti, desiderata, possibilità, potenzialità, aspetti latenti, etc.	Individuazione di elementi da valorizzare, risorse, etc.

FORZE	DEBOLEZZE
<b>OPPORTUNITÀ</b>	<b>MINACCE</b>

# Ruolo e attori nel network dell'evento

## ***Format owner***

Soggetto che ricopre il ruolo di ideatore in termini di concept e modello organizzativo per realizzarlo.  
Nel tempo accresce il capitale cognitivo dell'evento (target, formula, competenze) es. nelle Olimpiadi = CIO

## ***Process owner***

Soggetto che coordina le attività realizzative in una specifica area. Mette in gioco il capitale relazionale di cui dispone e che accresce con l'avvenimento es. nelle Olimpiadi = il Toroc per Torino 2006

## ***Network members***

Sono tutti gli attori che svolgono un ruolo operativo nell'erogazione dell'evento

Fonte: Ferrari, 2002

Gli *stakeholder* (portatori di interessi) sono gestori fiduciari che mettono la propria ricchezza (posta) in gioco per interesse e potere (influenza)

**potere o influenza** esercitati attraverso modi formali ed informali:

- l'esercizio di autorità gerarchica
- l'esercizio di leadership
- l'esercizio di poteri legislativi, esecutivi, amministrativi
- l'accesso e il controllo di risorse (economiche, mezzi, umane, informazioni)
- il possesso di conoscenze e di competenze
- un'attività di lobbying
- una posizione dominante su un mercato

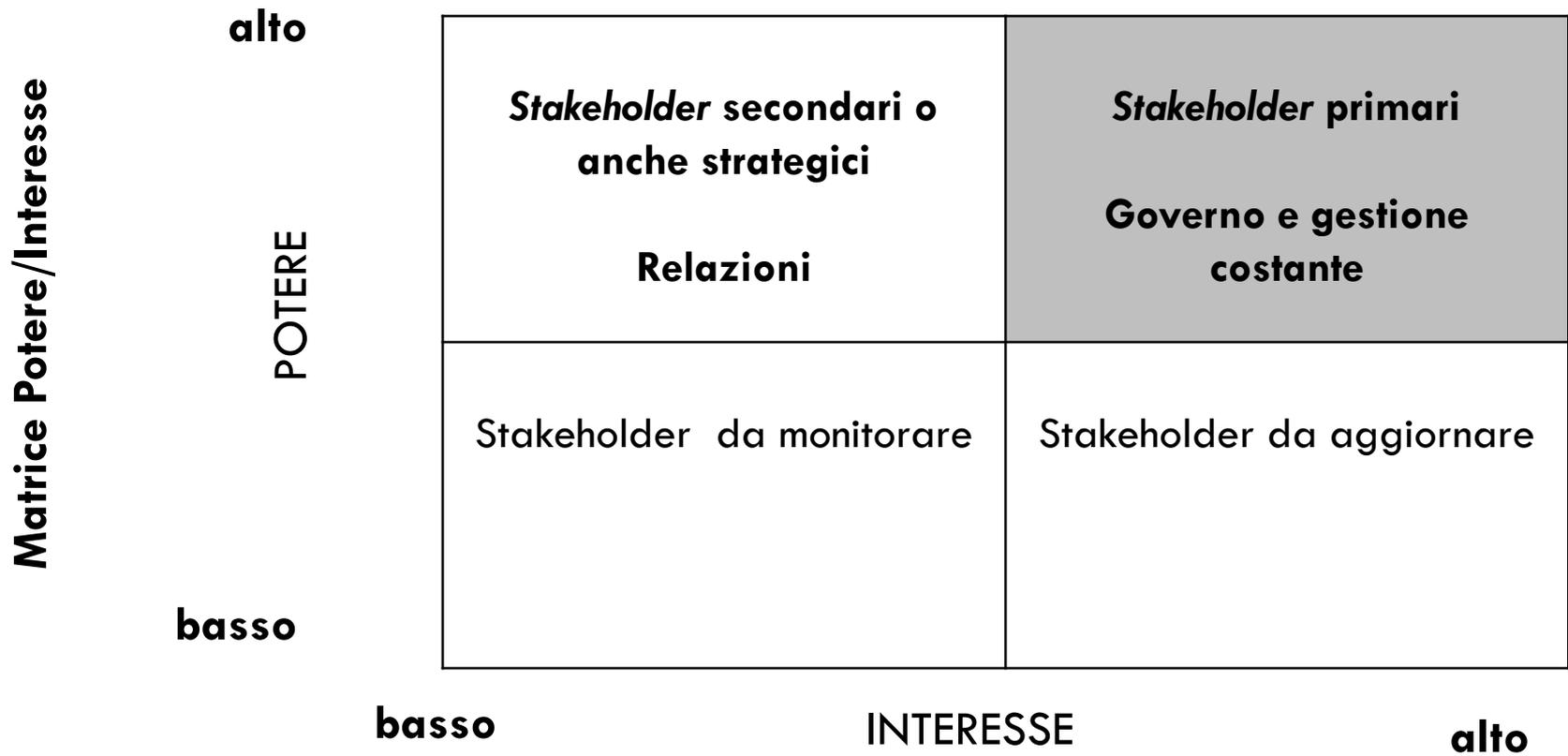
## Stakeholder di progetto

I progetti culturali sono realizzati con il concorso attivo di più stakeholder (ambiente multi stakeholder e hanno un risultato come frutto di azioni coordinate da parte di diversi soggetti

Le forme organizzative e di collaborazione possono essere molteplici e dipendono dal ruolo e dai legami esistenti tra gli attori, dall'attribuzione delle responsabilità, dalle modalità di azione e di interazione tra gli stakeholder del progetto

# Stakeholder di progetto

Si dovrà realizzare una mappatura degli stakeholder attraverso un processo di analisi della tipologia del progetto e del contesto in cui si inserisce, identificando i diversi stakeholder rispetto all'interesse nella realizzazione del progetto, alla capacità di influire sul progetto, al livello di interazione e di comunicazione



# Stakeholder di un festival



Fonte: elaborazione da Ferrari, 2002

# Matrici delle aspettative

	<i>Stakeholder A</i>	<i>Stakeholder B</i>	<i>Stakeholder C</i>	<i>Stakeholder D</i>	<i>Stakeholder E</i>
FABBISOGNO 1					
FABBISOGNO 2					
FABBISOGNO 3					
FABBISOGNO 4					
FABBISOGNO 5					

<b>Percezione</b>	<b>6</b>						
	<b>5</b>						
	<b>4</b>	Area di maggiore evidenza			Area di mantenimento		
	<b>3</b>						
	<b>2</b>						
	<b>1</b>	Area intervento non immediato			Area intervento immediato		
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
	<b>Aspettative</b>						

# Mete dell'evento: obiettivi

Il traguardo riportato nella missione dell'evento va declinato in obiettivi chiari finalizzati e associati ai processi stessi:

**coerenti**



**interdipendenti**

## **obiettivi strategici (di continuità)**

- risultati attesi oltre l'evento
- collegati esigenze di partenza e agli obiettivi principali dei committenti
- a volte negoziati con gli stakeholder
- si misurano con la valutazione in itinere ed ex post

## **obiettivi operativi (specifici)**

- risultati attesi nel corso dell'evento e relativi al suo processo
- si misurano con azioni di monitoraggio e controllo da pianificare

### Obiettivi strategici

- Incremento della visibilità
- Aumento e consolidamento delle presenze
- Allargamento ali della stagionalità
- Legittimazione e accreditamento
- Lancio di un prodotto nuovo
- Celebrare identità di un territorio
- Potenziare offerta turistica
- Raccogliere fondi
- Espandere la rete relazionale
- Diffondere messaggi culturali e artistici
- Ottenere profitto
- Altri....

### Obiettivi operativi

- Raggiungimento e rispetto del budget e del piano finanziario
- Rispetto dei tempi programmati
- Funzionamento del palinsesto
- Livello e qualità delle prestazioni
- Livello della sicurezza
- Qualità degli allestimenti e dei servizi
- Copertura mediatica
- Efficacia e ritorni della comunicazione
- Successo delle vendite e delle presenze
- Soddisfazione e gradimento
- Interesse verso i contenuti
- Altri...

# Mete dell'evento: obiettivi

Ogni **OBIETTIVO** dovrebbe essere **SMART**

- S - SPECIFIC** (SPECIFICO, CHIARO)
- M - MEASURABLE** (MISURABILE)
- A - ACHIEVABLE** (RAGGIUNGIBILE)
- R - REALISTIC** (REALISTICO)
- T - TIMETABLE** (PIANIFICATO NEI TEMPI)

## PROCESSI ANALITICI

ANALISI DEL MACRO-AMBIENTE  
(analisi delle tendenze e del contesto generale)

ANALISI DEL MICRO-AMBIENTE  
(analisi del contesto locale, della domanda settoriale e della concorrenza)



## PROCESSI STRATEGICI

SEGMENTAZIONE  
DELLA DOMANDA E  
TARGETING

ANALISI PROCESSO  
DECISIONALE DEL TARGET

POSIZIONAMENTO  
COMPETITIVO-PERCETTIVO

DIFFERENZIAMENTO  
DELL'OFFERTA



## PROCESSI OPERATIVI

Politiche di Marketing Mix

PRODOTTO

PREZZO

COMUNICAZIONE

DISTRIBUZIONE

# Target

per segmenti socio-demografici, di mercato (turismo, affari, b2b, sport, etc.), comportamentali (turista episodico, turista che ritorna, esperto, etc.), mono o pluri segmento, psicografica, demografica, geografica

- ✓ UTENTE: Interno, City Users, Esterno, Globale, Mediale
- Generalista
- Istituzionale
- Economico
- Di Nicchia
- Specialistico
- Vocazionale
- ✓ COMMITTENTE

*Fonte: adattamento da Daniele Pitteri, Tafter Journal 20, feb. 2010*

## Target: domanda e bisogni

- bisogni specifici, desideri, gusto, di categorie precise degli utenti obiettivo
- esigenze degli sponsor
- aspettative dei diversi *stakeholder*
- bisogni generali e desideri della collettività o delle istituzioni che vengono assolti direttamente o indirettamente dal progetto
- bisogni della committenza richiesti espressamente
- benefici (impliciti, espliciti, tangibili, intangibili)

IMPORTANTE: evento accessibile a ogni tipo di utente

## Target: vantaggi dell'individuazione

- valorizzare, sviluppare, consolidare, potenziare l'evento
- stimare il numero dei partecipanti
- costruire relazioni durature
- indirizzare le politiche e strategie di comunicazione e promozione
- indirizzare le politiche di prezzo
- migliorare e focalizzare i servizi
- analizzare l'arena competitiva
- migliorare e potenziare le logiche di sponsorship
- allargare le ali del target stesso
- capitalizzare la conoscenza del target rispetto a eventi reiterati
- monitorare la qualità
- sviluppare nuove attività e azioni (anche post)

## Target: benefici attesi

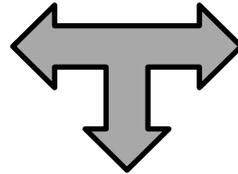
- esperienza nuova
- più esperienze insieme
- intrattenimento
- conoscenza
- opportunità
- novità
- relazioni, incontri
- possibilità di acquisto
- bere e mangiare
- vedere qualcosa di unico
- altro

**costruire pacchetti di benefici**

## Target: fonti di conoscenza

- ricerche di mercato
- ricerche desk
- ricerche esistenti
- fonti aperte (Istat)
- studi psicografici come la Grande Mappa Sinottica di Eurisko e il Monitor 3SC di GPF&Associati

## IMPATTI SUL TERRITORIO



## IMPATTI SULLA COMUNITÀ

Impatto Economico

Impatto Turistico

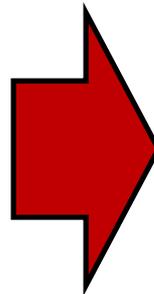
Impatto Sociale

Impatto Fisico ambientale

Impatto Politico

Impatto Culturale ed educativo

Impatto Psicologico



### Effetti

breve/medio/lungo termine

reversibili / irreversibili

temporanei / permanenti

misurabili / non misurabili

positivi / negativi

# Impatti economici

EFFETTI DIRETTI	EFFETTI INDIRETTI	EFFETTI INDOTTI
<p>è l'impatto derivante dalle spese sostenute per la realizzazione dell'evento ed effettuate dai visitatori intervenuti (ristoranti, alberghi, negozi, fornitori, mobilità, esercizi pubblici, ecc).</p> <p>Si tratta di acquisti di beni e servizi che creano "nuovi" flussi finanziari all'interno dell'area.</p>	<p>è l'impatto risultante dalle spese delle istituzioni e delle imprese che introitano direttamente le spese dei visitatori (es. alberghi, ristoranti, etc.) per fronteggiare l'aumento della domanda attraverso l'acquisto di maggiore quantità di beni e servizi da altre imprese, stimolando l'economia locale.</p>	<p>è l'impatto derivante dal cambiamento nei livelli di reddito e di spesa dei residenti per effetto del maggior lavoro derivante dall'incremento di attività connessa all'evento (ad esempio gli straordinari).</p>

Fonte: Irer e Guerzoni, 2008

# Impatti economici

IMPATTI POSITIVI	IMPATTI NEGATIVI
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescita dei redditi e degli standard di vita</li><li>• Miglioramento delle condizioni dell'economia locale</li><li>• Crescita quantitativa e miglioramento delle prospettive occupazionali</li><li>• Crescita degli investimenti, sviluppo territoriale, rinnovamento urbano e potenziamento infrastrutturale</li><li>• Crescita dei gettiti fiscali</li><li>• Miglioramento delle infrastrutture</li><li>• Crescita delle opportunità di acquisto nelle reti al dettaglio</li><li>• Crescita dell'attrattività turistica della zona negli anni successivi</li><li>• altro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescita dei prezzi, scarsità dei beni e dei servizi, interruzione delle normali attività economiche</li><li>• Crescita del valore delle proprietà immobiliari e dei canoni di locazione, con espulsione dei residenti</li><li>• Crollo dei valori immobiliari, danni alle proprietà, crescita della microcriminalità, aumento dei costi della sicurezza, fuga dei residenti</li><li>• Crescita del costo della vita e delle tasse di proprietà</li><li>• Crescita dei costi per la manutenzione delle nuove infrastrutture, per la sovrapproduzione di rifiuti e i consumi di risorse scarse, con indebitamenti nel lungo periodo</li><li>• altro</li></ul>

Fonte: Irer e Guerzoni, 2008

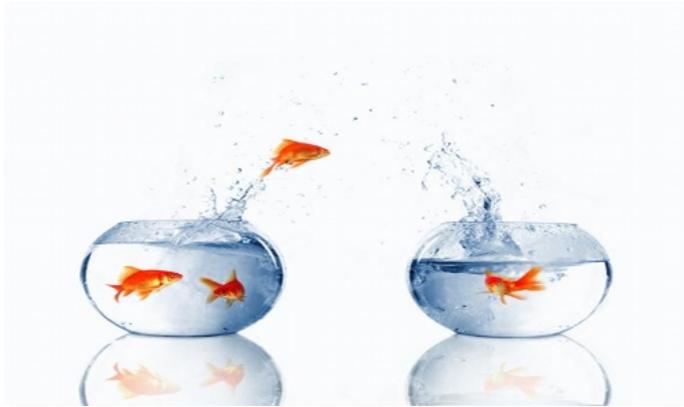
# Impatti sociali

IMPATTI POSITIVI PER I RESIDENTI	IMPATTI POSITIVI PER I VISITATORI
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rafforzamento delle tradizioni e dei valori locali</li><li>• Crescita della coesione sociale all'interno della comunità</li><li>• Crescita del senso di identità collettiva</li><li>• Soddisfazione e orgoglio per l'evento creato nel territorio con conseguente partecipazione come personale volontario</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescita personale attraverso l'acquisizione di nuove conoscenze</li><li>• Nascita del senso di appartenenza alla micro – comunità che ha partecipato all'evento</li></ul>

IMPATTI NEGATIVI PER I RESIDENTI	IMPATTI NEGATIVI PER I VISITATORI
<ul style="list-style-type: none"><li>• Complesso di inferiorità culturale e/o economico</li><li>• Atteggiamenti difensivi e ostilità nei confronti dei visitatori</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delusione dovuta alla mancata soddisfazione delle aspettative</li><li>• Stress dovuto a fattori quali il traffico e il sovraffollamento</li></ul>

# Impatti fisico-ambientali

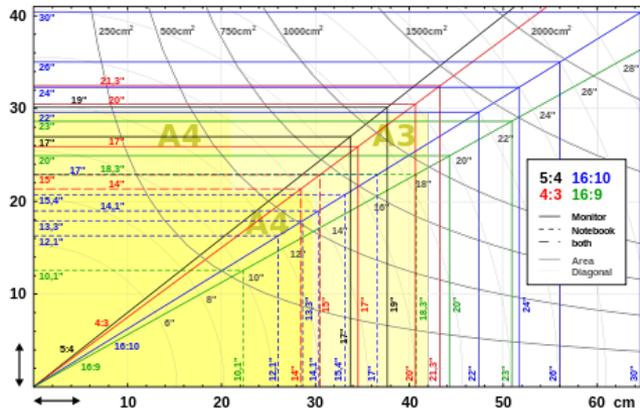
IMPATTI POSITIVI	IMPATTI NEGATIVI
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizzazione di nuove strutture e infrastrutture</li><li>• Crescita dei servizi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inquinamento e danni ambientali permanenti</li><li>• Danni a strutture e infrastrutture</li></ul>



## Piattaforma di conoscenza

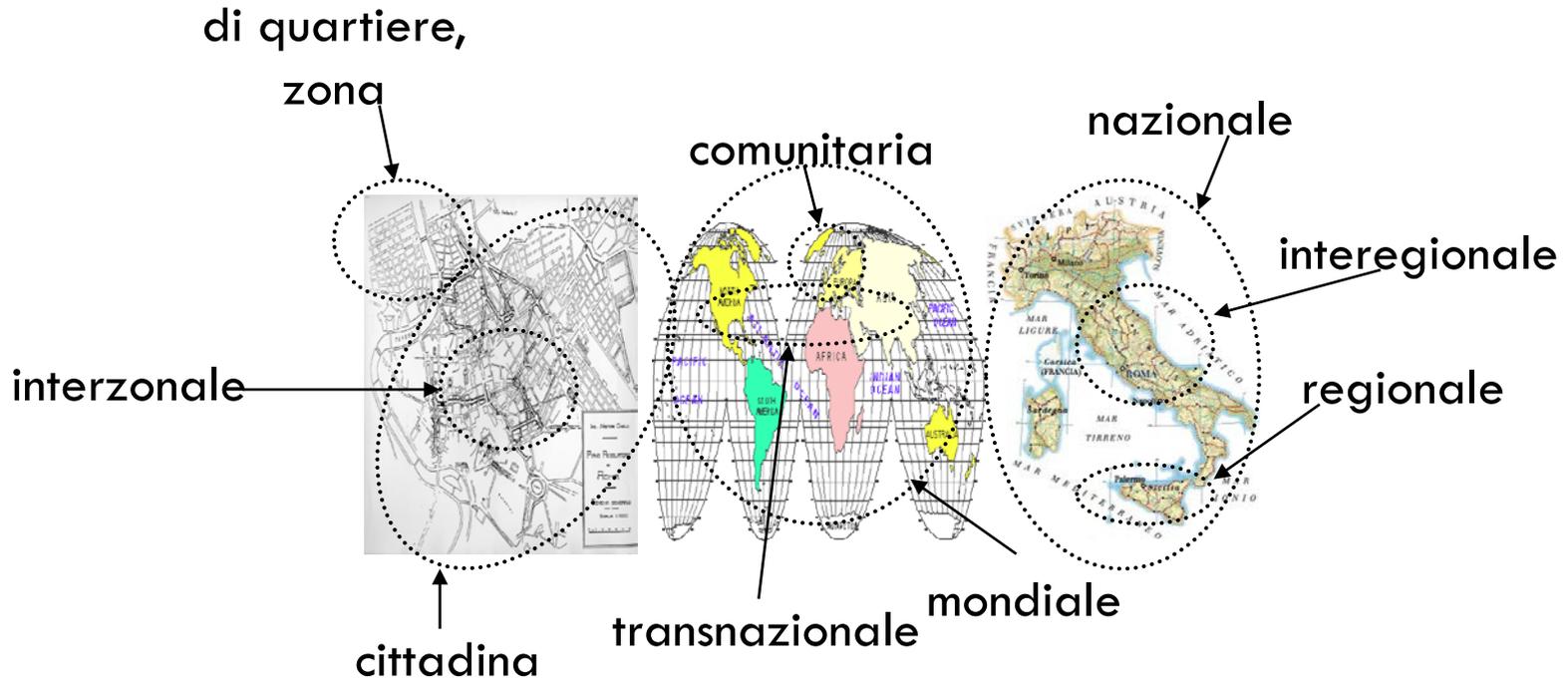
- fonti aperte
- condivisione
- *knowledge repository*  
per organizzare le informazioni
- *benchmarking*

# Perimetro del progetto



- portata
- bacino
- driver
- requisiti
- priorità
- logiche
- condizioni **MUST**
- criteri desiderabili **WANTS**
- impianto metodologico (set di regole)
- coordinate progettuali
- fattori critici di successo
- piattaforma

# Dimensione/scala del progetto





## Valori

- modello di principio
- assume il significato di forza
- sono delle persone, del team, del committente e dell'organizzazione

I valori determinano l'indirizzo etico del progetto

# Concept: approcci



Approccio analitico



**Esplorazione**  
*problem setting*  
*problem solving*

Approccio creativo



**Design**  
**di progetto**

Approccio narrativo



**Drammaturgia**  
**di progetto**

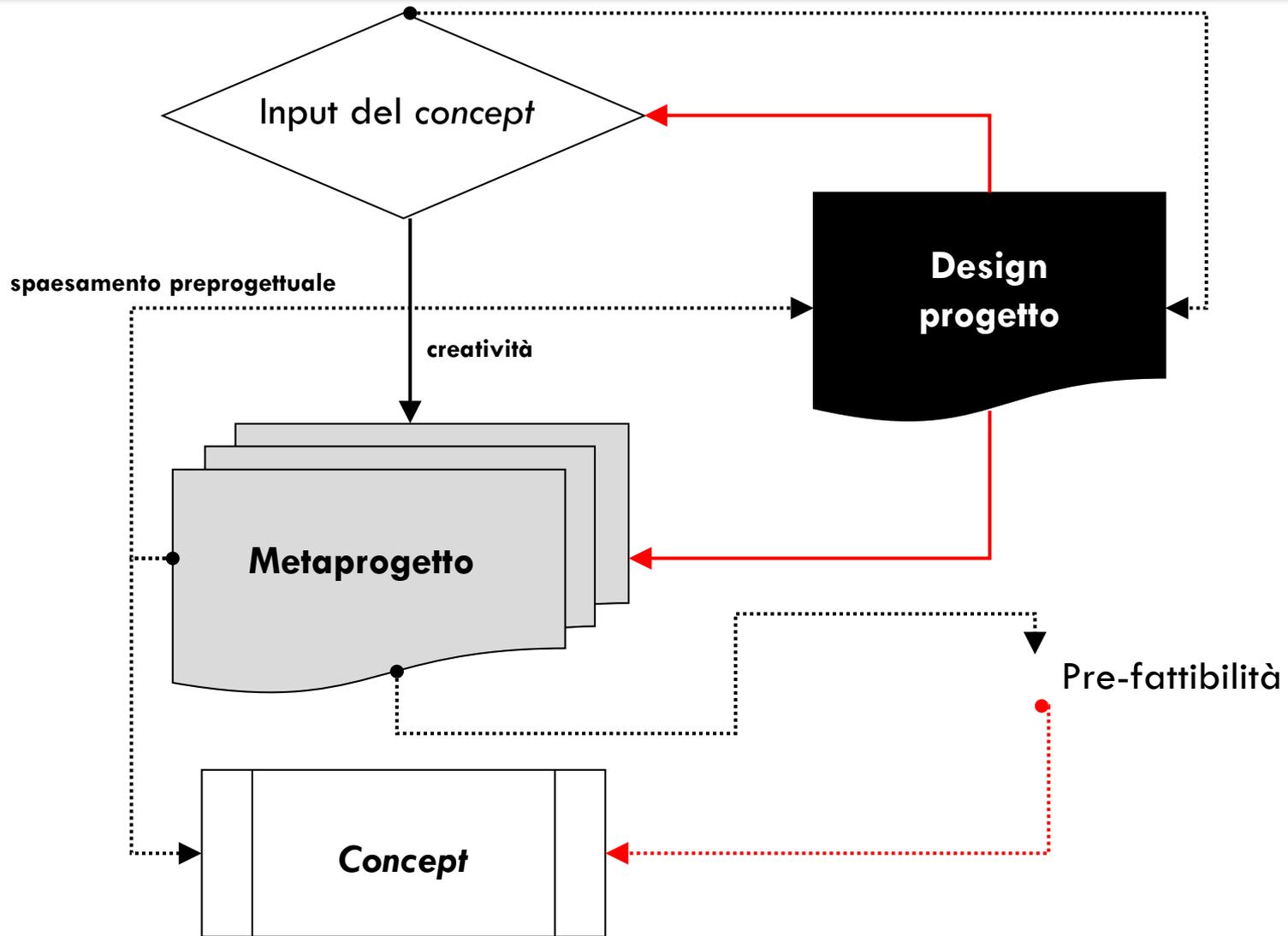


# Concept del progetto

1. input da atto individuale, autoriale, *intuitu personae*
2. meglio se in una **logica di networking** relazione tra gli attori coinvolti, che producono giochi interattivi e dinamici all'interno di comunità (diverso da progettualità diffusa e più vicino invece alle azioni collaborative che possono arrivare da soggetti diversi e stakeholder)
3. progetto come una **piattaforma aperta**
4. Ricercare **equilibrio** tra interazioni ed apporti progettati e spontanei, legati all'emergenza ed al caos
5. Del networking considerare l'ampiezza (varietà ed eterogenità dei contributi), il grado di esposizione a fonti di conoscenza esterna (arricchimento dello stock di conoscenza ed informazioni generato dal lavoro di analisi), l'architettura, la densità relazionale (aumenta il livello di condivisione)

Fonte: elaborazione da Cautela, 2008

# Design di progetto



# Metaprogetto

È il primo “passaggio” di lavorazione del contenuto del progetto e lo stadio pre-progettuale

Presenta possibili potenzialità ed opzioni dell’idea-progetto ed aiuta ad intraprenderne una

Definisce tracce di contenuto, criteri, approcci, metodologie, dispositivi cognitivi

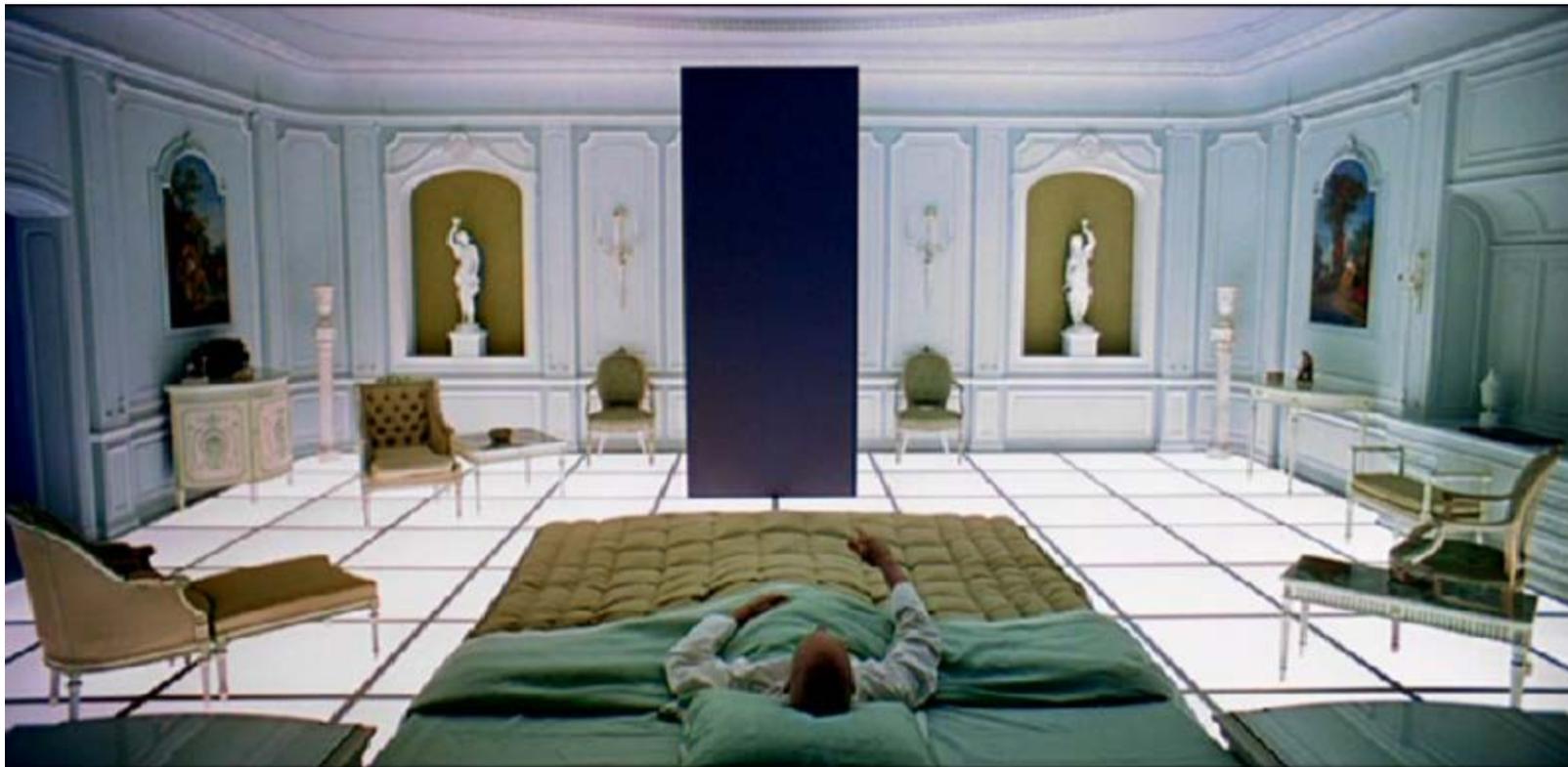
Di fatto è metaforicamente una sorta di **dispositivo di manopole** che con le loro posizioni e combinazioni sono “gradi di libertà” per generare varianti del progetto

# Coordinate del metaprogetto

- idea di fondo (ragione prima, origini, premesse, motivazioni profonde)
- punti di partenza, assunti legati agli ambiti disciplinari di riferimento
- elaborazione dello stock cognitivo e materiale informazionale
- logiche caratterizzanti (principi basilici entro cui agire, metaprogetto come progetto di molteplici possibili progetti, organizzatore cognitivo, attività di *decision making* comprimendo asimmetrie informative rispetto a vincoli, opportunità, tendenze)
- posizione nell'ambito della filiera (se esistente)
- ambiti
- intensità, composizione, verso, direzione

- *design* termine di origine anglosassone, definisce la **ricerca progettuale** e costruttiva finalizzata, attraverso la **scelta** e la **combinazione** di materiali, dispositivi di funzionamento, conformazioni esteticamente significative ed adeguati processi per la produzione, alla realizzazione di un oggetto.
- conferimento di una **forma differenziante**
- **disciplina a-paradigmatica**, priva di rigide sistematizzazioni e modelli interpretativi

# 1° esempio



# 1° esempio



## 2001: Odissea nello spazio

è un film di Stanley Kubrick, del 1968

ispirato al racconto di Arthur C. Clarke: *La sentinella*.

- Produzione: MGM
- Budget: 10,5 milioni di \$
- Lavorazione: 18 mesi
- Location: tutto interamente girato a Londra
- Interpreti: nessun divo hollywoodiano del momento
- Preparazione e preproduzione: 4 anni
- Esito della critica: un totale fallimento (venne giudicato *il massimo film amatoriale del suo genere*)
- Premi: due soli (un Oscar per gli effetti speciali ed un premio secondario alla fotografia)

Il film ebbe uno straordinario successo di pubblico e di botteghino (70 milioni di \$ di incasso all'uscita, ad oggi ha superato i 200 milioni di \$ solo di sfruttamento *theatrical*)

# 1° esempio

## **Fattori critici di successo del concept**

**Fonte dello script:** racconto (da cui si originano due elaborati narrativi diversi: la sceneggiatura ed un romanzo con lo stesso titolo, con collaborazione/integrazione di media differenti unica ed originale)

**Obiettivi:** fare un film di genere (fantascienza) – creare una esperienza visiva che va oltre la comprensione ed entra nel subconscio – trattare di temi come il legame che unisce l'uomo al tempo ed allo spazio, l'intelligenza artificiale, l'utilizzo della scienza, la ricerca di Dio.

**Cura stilistica:** altissima qualità di tutte le componenti cinematografiche (sceneggiatura, fotografia, recitazione e tecnica di ripresa), massima fedeltà con cui riproduce l'ambiente spaziale e le condizioni (silenzio, gravità artificiale per rotazione, movimenti in assenza di gravità), cura dei particolari, scelta del titolo, dialoghi di soli 46 minuti

**Invenzioni narrative:** capacità di legare situazioni con salti di millenni senza perdere la trama narrativa, assenza di stereotipi, il più lungo flesh forward della storia del cinema (lo scimmione lancia il suo osso/arma – 4 milioni di anni)

**Preparazione:** maniacale fatta di ricerche e letture sulla fantascienza (romanzi, saggi)

**Zeitgeist:** il film esprime lo spirito del tempo, la tendenza culturale predominante nel 1968 (controcultura giovabile e di protesta, con il Vietnam e lo sbarco sulla Luna)

**Formato di ripresa:** girato in formato 70 mm (superpanavision) – rapporto 2.21:1

**Simbolismo:** monolito nero – supercomputer JAL 9000

**Commento sonoro:** colonna sonora tra le più famose nella storia del cinema, composta da celebri pezzi di musica classica di autori classici e contemporanei, tra cui Johann Strauß jr (Sul bel Danubio blu), Richard Strauss (Così parlò Zarathustra), György Ligeti, Aram Kachaturian

**Influenza culturale:** il film ha condizionato successivamente il cinema (serio e parodia), l'abbigliamento, la musica, il design e si ritiene il film che inventò la definizione di futuro

## Cosa sarebbe stato se

pur essendo un film di Stanley Kubrick:

- ✓ Il titolo fosse stato **“Viaggio attorno alle stelle”**
- ✓ Le musiche fossero state di **Mendelssohn o Carmina Burana**
- ✓ Il monolito nero avesse avuto **forme diverse** (cubo trasparente, una piramide, un tetraedro)
- ✓ Il formato fosse stato di **1:85**
- ✓ Gli interpreti fossero stati dei **divi** del momento

## 2° esempio



## 2° esempio

**Topolò** è una frazione di Grimacco, piccolo comune della provincia di Udine.

Il nome **Topolò** è l'italianizzazione del nome originale, **Topolove** nel dialetto sloveno, che ancora oggi si parla nel comune e in tutte le Valli del Natisone (o Benecia), il nadiško.

Il paese, che contava 375 abitanti negli anni Venti, ha subito come altri delle Valli, un forte processo di spopolamento dopo la Seconda Guerra Mondiale, dovuto in parte a motivi comuni a tutte le zone montuose italiane, in parte a motivi particolari legati alla durezza di vita dovuta alla cosiddetta cortina di ferro (il confine italo-jugoslavo).

Proprio a Topolò, in località Passo Brieza, si ebbe l'unico caduto italiano in divisa (1952), ucciso nel corso di una sparatoria tra guardie confinarie italiane e jugoslave.

La popolazione maschile emigrò quasi in massa verso le miniere del Belgio, le donne si sparsero per l'Europa lavorando come dikle, le odierne colf.

Oggi Topolò conta 33 abitanti ed il borgo si trova a 600 metri sul livello del mare, affascinante per le sue caratteristiche abitazioni in pietra.

Molte case sono state recentemente restaurate grazie a finanziamenti dell'Unione Europea e costituiscono un modello di "albergo diffuso".

## 2° esempio

“**Stazione di Topolò – Postaja Topolove**” dal 1994 è un festival giunto ormai alla IX edizione, inteso come luogo di transito, di sosta, di arrivi e partenze di ricercatori e sperimentatori di diverse discipline e estrazioni che entrano in contatto con una cultura antica.

Alla base vige il concetto di ospitalità come unica possibilità di convivenza praticabile, chi decide di operare a Topolò viene ospitato dalle famiglie del paese, la cui attività primaria consiste nelle cosiddette Case vacanze [36 posti letto in tutto]. Prevalentemente interventi sonori, ma anche performances, eventi visivi, letterari, web, video, laboratori, animano le piazzette, i fienili, i prati, da dopo il tramonto fino all'alba, nel pomeriggio verso sera, seguendo orari vaghi, appuntamenti che tengono conto del valore del tempo, della sospensione dell'oppressione dei ritmi urbani. Qui la separazione tra pubblico e artista, tra spettatore e attore, viene ridotta all'osso, se non abolita. Ogni cosa è a misura umana, perfino la Biblioteca dei Libri del cuore custodisce volumi personalizzati, pensati, donati uno a uno, ciascun donatore lascia un libro d'affezione.

A Postaja Topolove gli artisti invitati arrivano, guardano, ritornano e dispongono le loro opere dentro al paese, nei vecchi fienili, nelle stalle vuote, nelle piazze spontanee

L'iniziativa confluisce con la festa del paese, il *senjam*, a cui si partecipa insieme, con i canti, i cori, le danze, la processione del santo protettore e, dacché la frontiera è tornata ad aprirsi, l'incontro con la gente del paese vicino, a mezz'ora di cammino, in Slovenia, per anni un tabù nel grande tabù d'oltrecortina.

<http://www.stazioneditopolo.it/>

# Drammaturgia del progetto

La drammaturgia di progetto equivale ad una **rappresentazione** o ad una **narrazione** di temi ed azioni, anche mediante sequenze (vincoli, libera, entrate/uscite, circolarità, compressione, pieno/vuoto)

Le tecniche di drammaturgia del progetto possono attingere metaforicamente e strutturalmente a:

- *Storytelling* classico
- Messa in scena
- *Storyboard*
- Linguaggio cinematografico (soggetto + trattamento + scaletta + sceneggiatura)

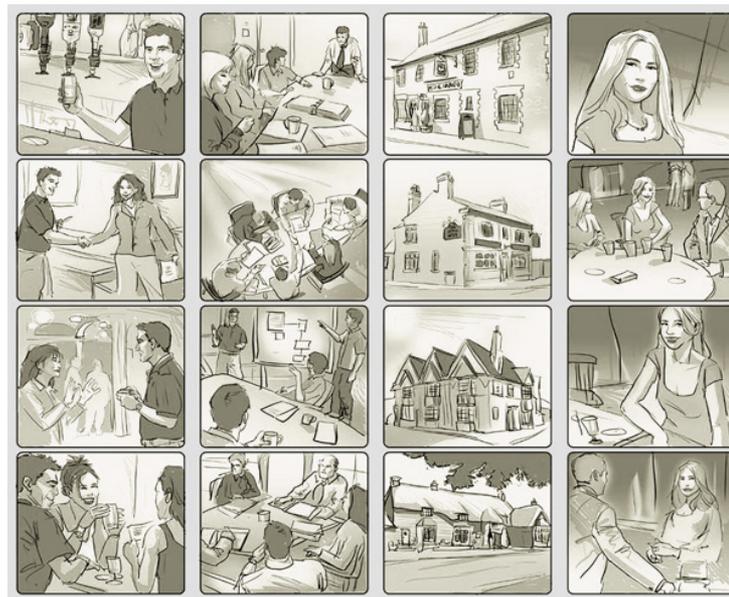
# Drammaturgia del progetto

- 1 ricerca dei materiali
- 2 catalogo e agenda
- 3 primo scenario (elaborazione di simboli e nodi in forma di appunti)
- 4 drammaturgia dell'evento del tempo – dello spazio (esercizi di scrittura)
- 5 memo finale (che cosa – chi/con chi – perche'/per chi – come – dove – quando)
- 6 idea – progetto (verso la progettazione)
- 7 link con altre fasi, con marketing e comunicazione

*Fonte: Paolo Dalla Sega "Gli eventi culturali"*

# Drammaturgia di progetto

Lo *storyboard* di progetto è idealmente una ricostruzione in chiave di sintesi delle principali “inquadrature” che caratterizzano le diverse attività e si ricollega allo strumento usato nel cinema per rappresentare visivamente la sceneggiatura di un film.



## Sistema d'offerta

Il progetto andrà a denotare una sorta di “**SISTEMA D’OFFERTA**”, semplice o articolato, formato da attività, prodotti, servizi ed esperienze

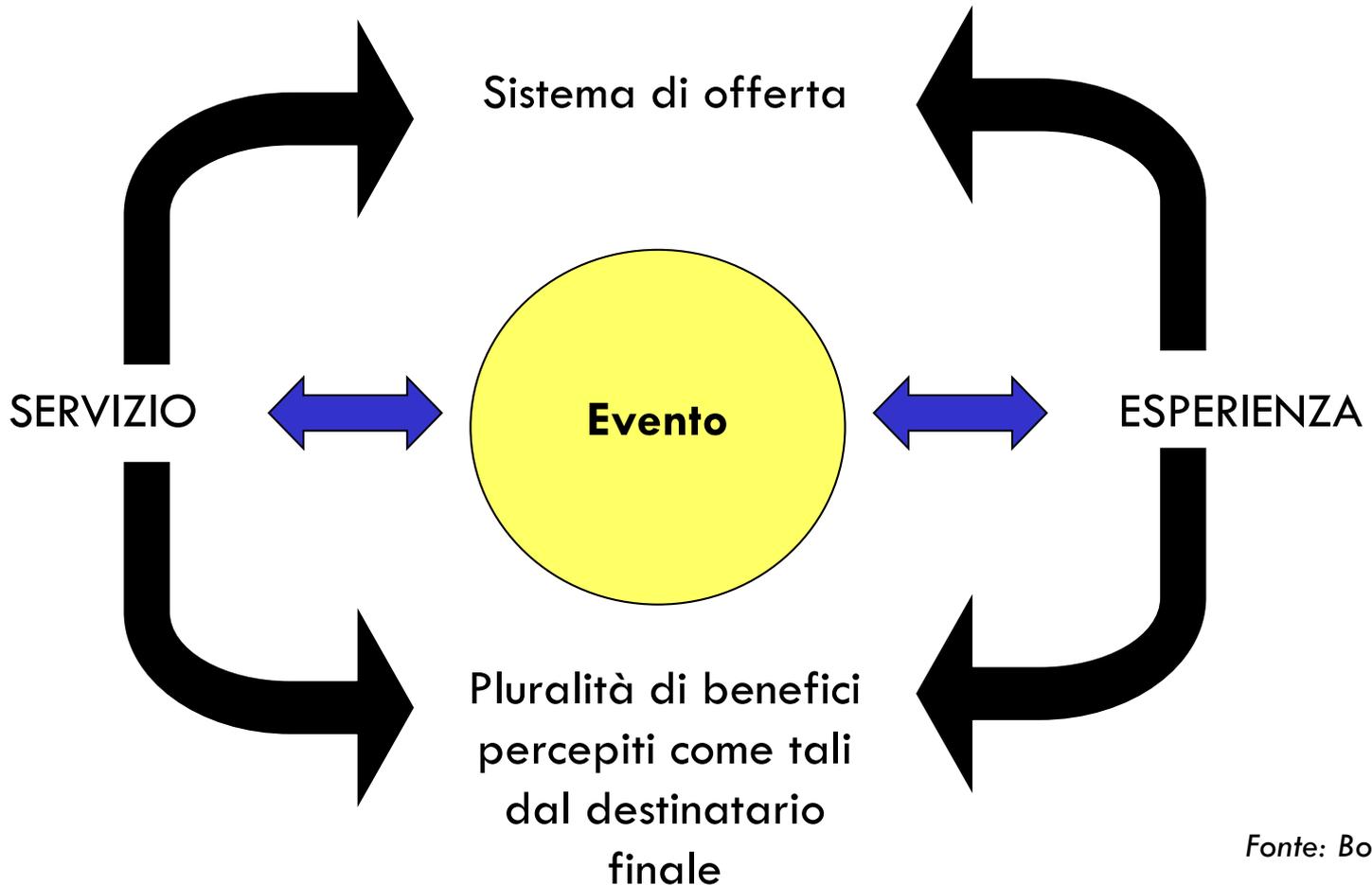
**Attività centrali o core:** riguardano il nucleo principale dell’attività caratteristica del progetto, il pacchetto centrale dell’offerta

**Attività arricchite:** sfruttano opportunità o possibilità del progetto generando valore aggiunto in termini economici e di immagine e consentono di intercettare pubblici nuovi o di fidelizzare pubblici esistenti.

**Attività collaterali:** sono relative ai servizi ed al miglioramento della fruizione degli altri profili di offerta

# Sistema d'offerta

Concepire l'evento come *luogo di esperienze*, in cui è cruciale la qualità del servizio ad esso annessa



Fonte: Bollo, 2005

Le tre componenti di un prodotto culturale (*Modello di Norman*):

1. Il prodotto centrale o l'oggetto stesso
2. I servizi ad esso connessi
3. Il valore, simbolico o affettivo, attribuito.

Fonte: Bollo, 2005

# Sistema d'offerta

**ATTIVITÀ (offerta)  
CENTRALE o CORE**

Il cartellone  
I singoli spettacoli/artisti  
La location  
Altro.....

**ATTIVITÀ (offerta)  
ARRICCHITA**

Masterclass  
Spazi ed eventi *off*  
Conferenze e incontri  
Attività didattiche  
Altro....

**ATTIVITÀ (offerta)  
COLLATERALE**

Prenotazioni on-line  
Caffetteria  
Merchandising  
Punti informativi  
Servizi navetta  
Altro....

**Sistema di  
offerta di un festival**

# Sistema di erogazione

- portata e dimensione dell'evento
- bacino d'attrazione (ovvero l'ambito geografico di provenienza degli utenti)
- numero dei partecipanti vs capienza della sede
- modalità di accesso (libero o regolamentato, gratuito o a pagamento, a pagamento solo per alcune attività, ordine di accesso, percorsi)
- evento esclusivo o aperto
- modalità di partecipazione e interazione (attiva, come nel caso di una gara, o passiva come spettatore di un festival)
- livello di attenzione e copertura da parte dei media (locale, regionale, nazionale, internazionale)

## Palinsesto, scaletta del progetto

I contenuti dell'evento vanno articolati in una scansione (ordinamento, scaletta, *run sheet*) che rappresenta la loro programmazione o meglio il **PALINSESTO** con indicazione anche delle durate, intervalli, pause tecniche

PALINSESTO Evento Reading Letteratura		
destinatari: 300 spettatori seduti		
Piazza di Spagna – Roma 11 aprile 2003		
Quando	Cosa	Dove
ore 19:30-20:30	SONORIZZAZIONE AREA	spazio circostante la scalinata P.zza di Spagna
ore 20:30-21:30	INGRESSO SPETTATORI	Scalinata Piazza di Spagna
ore 21:30-22.00	LETTURA PRIMO AUTORE	palco alla base scalinata Piazza di Spagna
ore 22.00-22.30	LETTURA PRIMO ATTORE	palco alla base scalinata Piazza di Spagna
ore 22:30-22.45	INTERMEZZO MUSICALE	palco alla base scalinata Piazza di Spagna
ore 22:45-23.00	INTERVALLO	area laterale verso zona Metro
ore 23.00-23.30	LETTURA SECONDO AUTORE	palco alla base scalinata Piazza di Spagna
ore 23.30-24.00	LETTURA SECONDO ATTORE	palco alla base scalinata Piazza di Spagna
ore 00.00-00.30	INTERMEZZO MUSICALE	palco alla base scalinata Piazza di Spagna
ore 00.30-01.00	DEFLUSSO SPETTATORI	Scalinata e zone laterali

# Giornata tipo di un festival di cinema

	7.00	7 30	8 00	8 30	9 00	9 30	10 00	10 30	11 00	11 30	12 00	12 30	13 00	13 30	14 00	14 30	15 00	15 30	16 00	16 30	17 00	17 30	18 00	18 30	19 00	19 30	20 00	20 30	21 00	21 30	22 00	22 30	23 00	23 30	0 00	0 30	1 00		
<b>SALA SANTA CECILIA</b> (1800 posti)		Prove tec. Première			Première 1 Stampa			Première 2 Stampa																			Première 1						Première 2						
<b>SALA SINOPOLI</b> (800 posti)		Prove tec. Alice, Concorso 1 e 2			Alice K 12											Cinema 2007										Cinema 2007													
<b>SALA PETRASSI + trad. simultanea</b> (625 posti)		Prove tec. Extra		Anticipata Stampa Cinema 2007			Conferenze stampa					Extra (Incontri)														Extra													
<b>TEATRO STUDIO + trad. simultanea</b> (300 posti)		Prove tecniche Extra			Extra Incontri Stampa e Pubblico			Extra Stampa			Extra		Extra														Extra												
<b>PALA UNO</b> (1200 posti)									Replica					Replica				Replica										Replica											
<b>PALA DUE</b> (700 posti)		Prove Tec. Alice			Alice Young Adults										Incontro o Proiezione (Alice)		Incontro o Proiezione (Alice)										Anticipata Stampa Cinema 2007								Anticipata Stampa Cinema 2007				

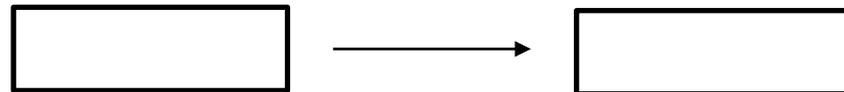
Il progetto viene scomposto in una serie di attività elementari definite **work package** scomposta e aggregata in ragione di diverse logiche e/o principi (specializzazione, prodotto-servizio)

- distinta da ogni altra work package
- programmabile in termini di tempo, costi e risorse

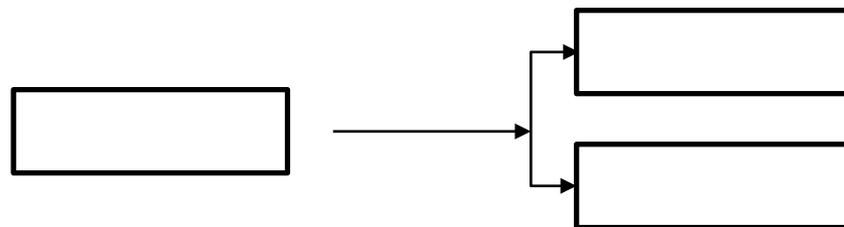
rappresentazione grafica è la **Work Breakdown Structure** che suddivide con un albero gerarchico le attività per livello spingendosi al dettaglio

Le attività vanno configurate con i collegamenti tra le diverse *work package*.

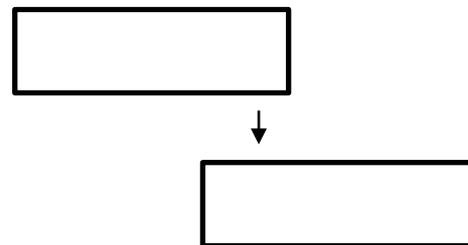
Configurazione sequenziale



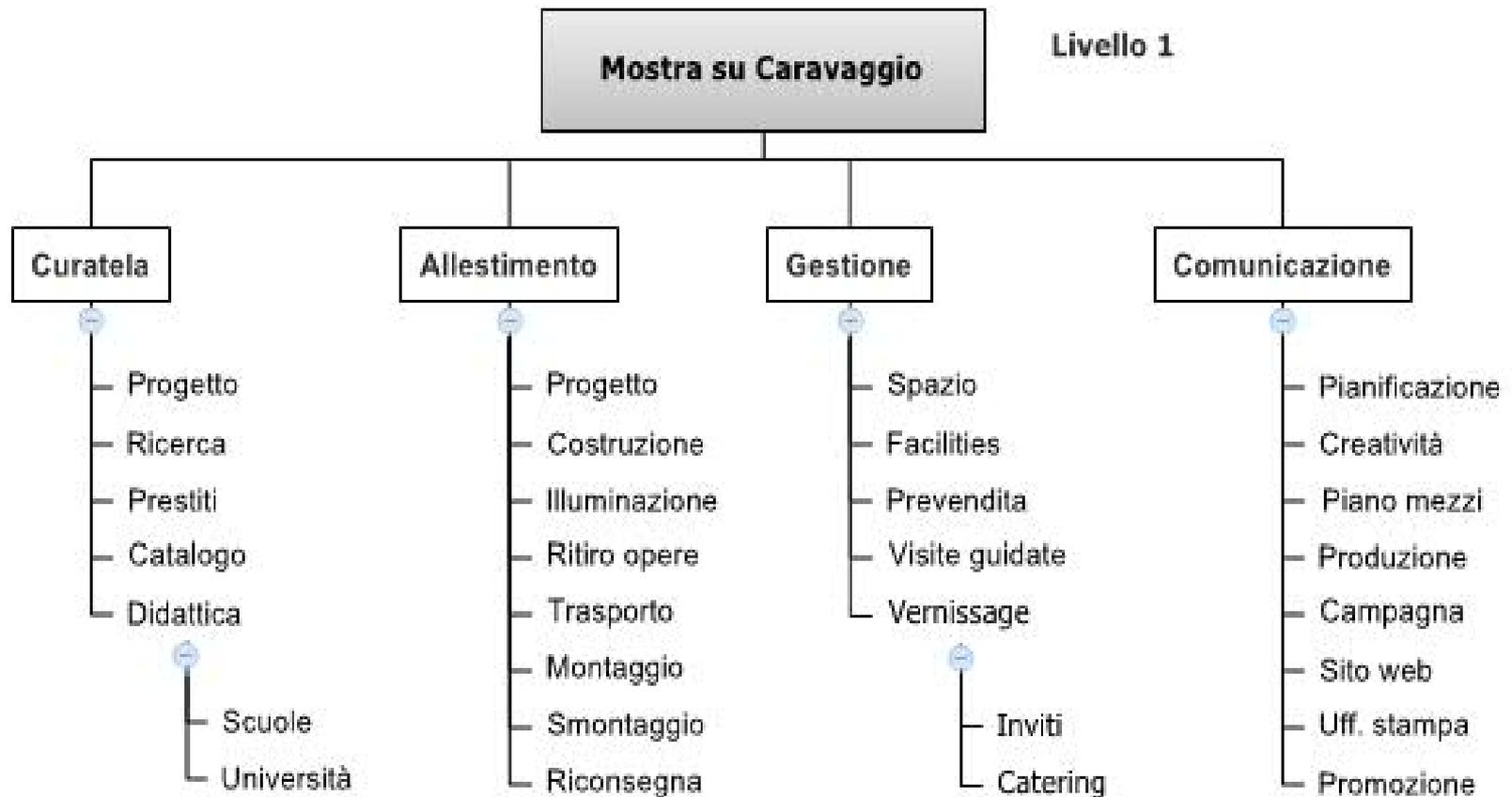
Configurazione in parallelo



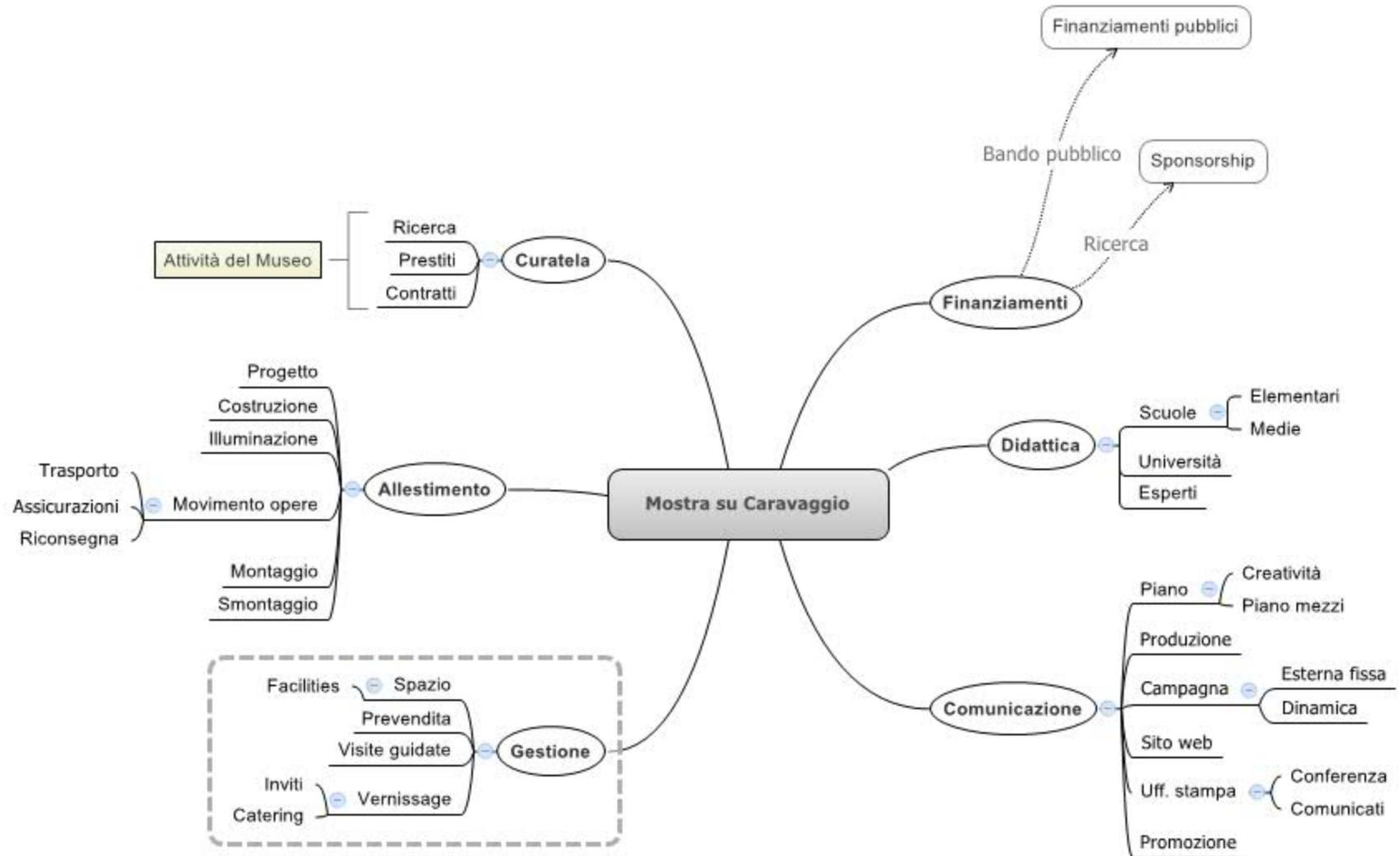
Configurazione in sovrapposizione



# Progetto: WBS classica

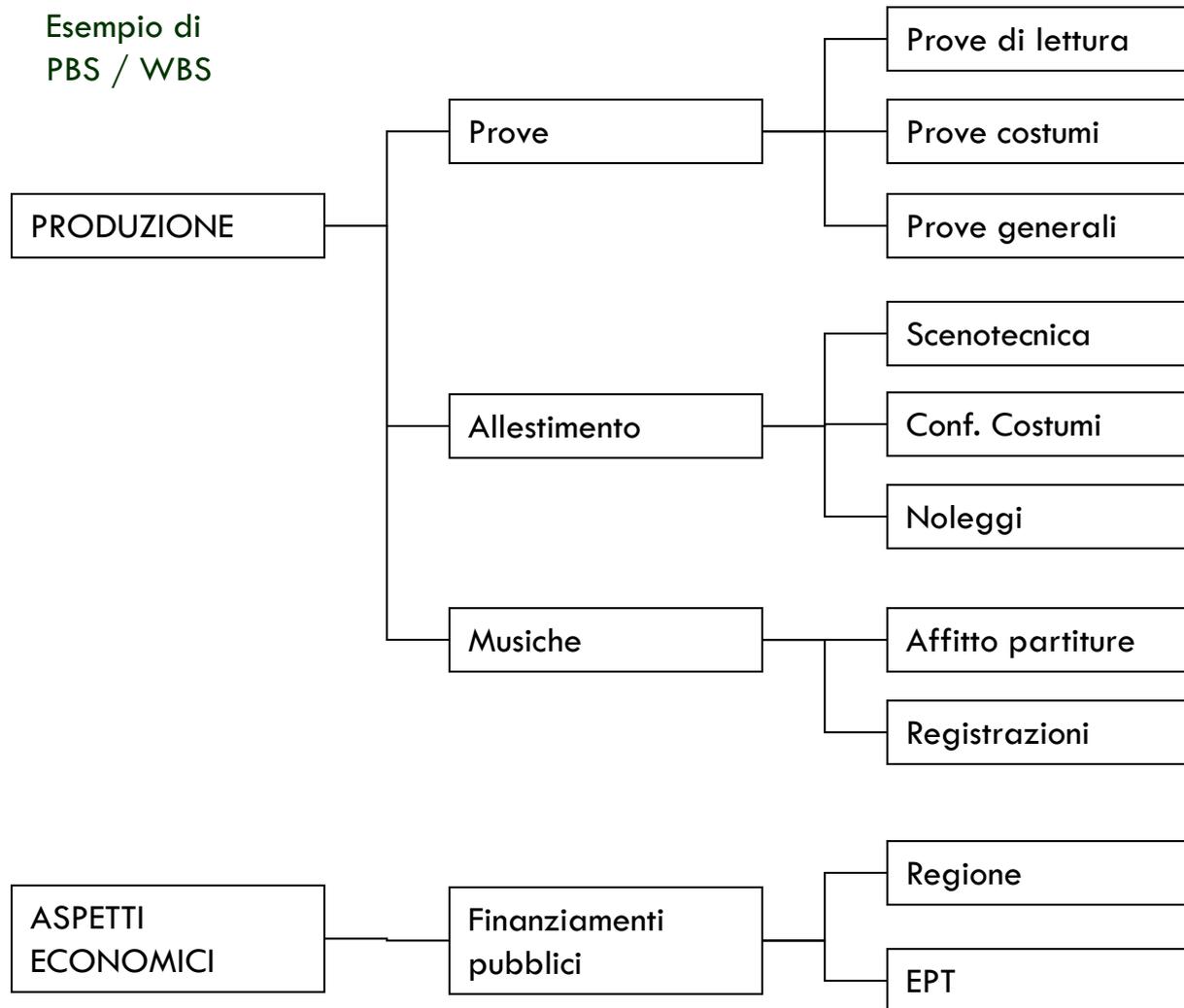


# Progetto: WBS come mappa



# Progetto: WBS dettaglio

Esempio di  
PBS / WBS



# Comunicazione di progetto

Il progetto va comunicato in varie sedi ed in diversi momenti del suo ciclo di vita

- verso l'interno (team e struttura committente)
- verso l'esterno (decisori politici, istituzioni, partner, artisti, mass media, finanziatori, ecc..).

attraverso un **dossier**, che potrà trasformarsi, a seconda delle esigenze e dei destinatari, utilizzando forme, informazioni e linguaggio, in Dossier stampa, Dossier di finanziamento, etc.

## Stesura del Progetto

Versione *small* (1/2 cartelle) o *large* (max 12-15 cartelle)

- il titolo dell'evento (anche naming provvisorio)
- le premesse che hanno portato all'idea,
- la descrizione e l'articolazione di ciò che avviene,
- i significati, le intenzioni, le motivazioni alla base dell'idea, gli obiettivi
- l'indicazione di un eventuale pubblico o destinatari specifici a cui il progetto è rivolto,
- i punti di forza e le opportunità che il progetto rivela o può sviluppare,
- l'indicazione dei principali collaboratori da coinvolgere,
- l'indicazione di ciò che sarà indispensabile dal punto di vista tecnico e logistico,
- l'indicazione delle risorse già disponibili (mezzi, umane, finanziarie),
- l'indicazione delle modalità di svolgimento,
- l'indicazione dei tempi presumibili di attuazione,
- l'indicazione dei primi dettagli organizzativi.

# Documentazione di progetto

<b>Destinatari</b>	<b>Strumento</b>	<b>Fase progettuale</b>
Team Stakeholder (in particolare Partner, Finanziatori)	<b>Piano di progetto</b> (detto anche <i>statement of scope</i> )	Ideazione
Team Stakeholder (tutti)	<b>Documento di progetto</b>	Attivazione Pianificazione Attuazione
Agenzie di comunicazione	<b>Brief creativo</b>	Attuazione
Stakeholder (Media)	<b>Dossier stampa</b>	Attuazione
Team Stakeholder (Partner, Finanziatori)	<b>Dossier finanziamento</b>	Attivazione Attuazione
Team Stakeholder (Fornitori, Istituzioni, Strutture di accoglienza)	<b>Scheda (rider) tecnica</b>	Attuazione
Stakeholder	<b>Web site</b>	Attuazione
Team	<b>Intranet</b>	Attivazione
Stakeholder	<b>Kit pubblicitario, promozionale, edizioni</b>	Attuazione
Stakeholder (Partner, Finanziatori)	<b>Documenti consuntivi e di rendicontazione</b>	Completamento
Team Stakeholder (Partner, Finanziatori)	<b>Report di valutazione</b>	Valutazione



- Validità di contenuti e output ideativi
- Valutazione dei rischi
- Verifica della fattibilità
- Definizione delle linee guida e delle strategie di attuazione
- Prime azioni operative

Scope organizzativo = criteri adottati per il funzionamento del progetto

## OUTPUT

1. Il progetto viene avviato come definito nella fase ideativa
2. Il progetto viene modificato in alcune sue parti e rivisto in termini di attività, obiettivi, caratteristiche, ecc.
3. Il progetto non è realizzabile

- **WHY:** Perché si realizza l'evento? Quali sono le sue motivazioni, il suo scopo?
- **WHO:** Chi sono gli stakeholder e i target dell'evento?
- **WHEN:** Quando si tiene l'evento?
- **WHERE:** Dove si realizza?
- **WHAT:** Qual è il contenuto o il tema dell'evento? Cosa risponde alle esigenze e aspettative dell'audience e del committente e organizzazione?

*Fonte: Goldblat, 2005*

# SWOT Analysis

Fattori interni al progetto	<b>FORZE</b> ..... ..... .....	<b>DEBOLEZZE</b> ..... ..... .....
Fattori esterni al progetto	<b>OPPORTUNITÀ</b> ..... ..... .....	<b>MINACCE</b> ..... ..... .....

# SWOT Analysis

Swot Analysis		Analisi Interna	
		Forze	Debolezze
Analisi Esterna	Opportunità	Strategie S-O: Sviluppare azioni in grado di sfruttare i punti di forza dell'evento	Strategie W-O: Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	Minacce	Strategie S-T: Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.	Strategie W-T: Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acquiscano i punti di debolezza.

**L'analisi ACB** è un metodo di valutazione economica che può esser esteso anche per ponderare elementi non economici

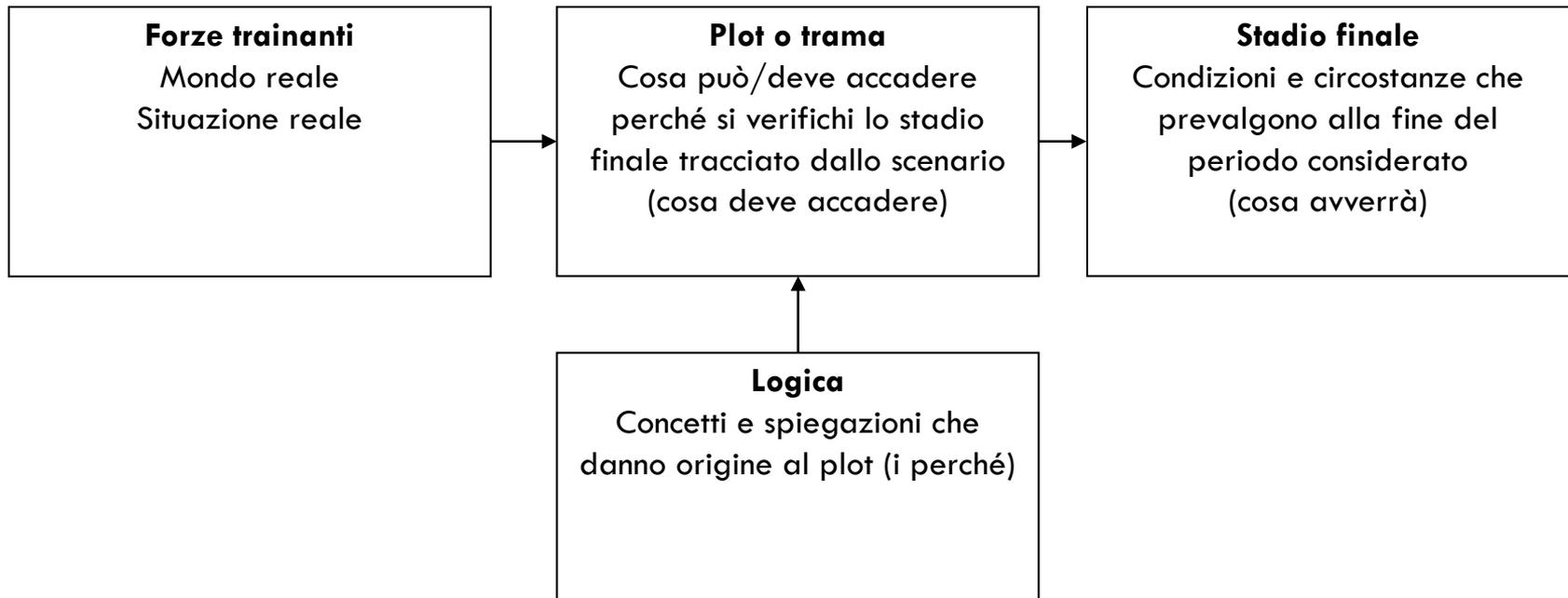
Esso può essere impiegato per valutare alternative a possibili scelte in termini di convenienza e sostenibilità

Se l'oggetto della valutazione è economico deve utilizzare i prezzi di mercato mentre se considera altre variabili deve stabilire degli altri indicatori possibilmente quantificabili

La profittabilità è data dalla differenza tra il totale dei benefici rispetto al totale dei costi (oneri) considerando anche l'orizzonte temporale

# Analisi di scenario

L'analisi di scenario permette di fare delle simulazioni e proiezioni rispetto a specifiche circostanze del progetto



Una metodologia complessa di analisi di scenario è il Metodo Delphi

# Esame dell'idea progetto

Una verifica della fattibilità intesa come “bontà del progetto” consiste nel rintracciare la **plausibilità**, la **pertinenza**, la **coerenza** e la **rilevanza** dell'idea progetto rispetto ai principali assunti del progetto stesso.

## assunti del progetto

- obiettivi generali e specifici
- contesto micro
- benefici (risultati attesi)
- aspettative degli *stakeholder*
- mandato della committenza
- coerenza vs temi generali, origine del progetto, organizzazione proponente
- rischi vs opportunità

## Analisi delle forze in campo

L'analisi delle **forze in campo** funziona nel caso vi siano elementi o condizioni spinose, delicate o politicamente sensibili all'interno o all'esterno del progetto. Si misura dalla lunghezza delle frecce.

<b>FORZE PRO (TRAINANTI)</b>	<b>FORZE CONTRO (FRENANTI)</b>
Elemento x 	 Situazione w
Elemento y 	 Elemento u
Elemento z 	 Elemento q
Situazione x 	 Situazione k
Elemento i 	 Elemento f



## Rischi

come opportunità

non minimizzare le interferenze nel progetto

1. *what if*
2. fonti, impatto, livello, probabilità e entità
3. rischi rispetto alle criticità (situazioni più affrontabili)
4. monitoraggio
5. contromisure, piano di risposta

# Valutazione dei rischi

Le fonti di **rischio** (insidie) di un progetto possono essere raggruppate in due categorie:

**rischi esterni:** sono scarsamente controllabili e prevedibili in quanto hanno origine nell'ambiente esterno.

Ad esempio ritardo di fornitura, mancato o ritardato arrivo di finanziamento, mancata concessione di autorizzazioni, etc.

**rischi interni:** provengono dall'interno del progetto per cui è più facile predisporre misure correttive.

Ad esempio errato o cattivo impiego di risorse tecniche, scarsa preparazione di addetti, carente comunicazione interna, etc.



## Rischi ricorrenti negli eventi

- meteo
- dotazioni tecniche (mancanza, malfunzionamento, etc.)
- connessi agli artisti (cancellazioni, no show, capricci, richieste, etc.)
- mancata vendita biglietti
- maggiori costi
- problemi di cash flow
- concessioni spazi
- ottenimento autorizzazioni
- cattiva pianificazione
- concorrenza
- contenzioso legale
- sicurezza
- altro

Il **piano di risposta** al rischio può considerare le soluzioni:

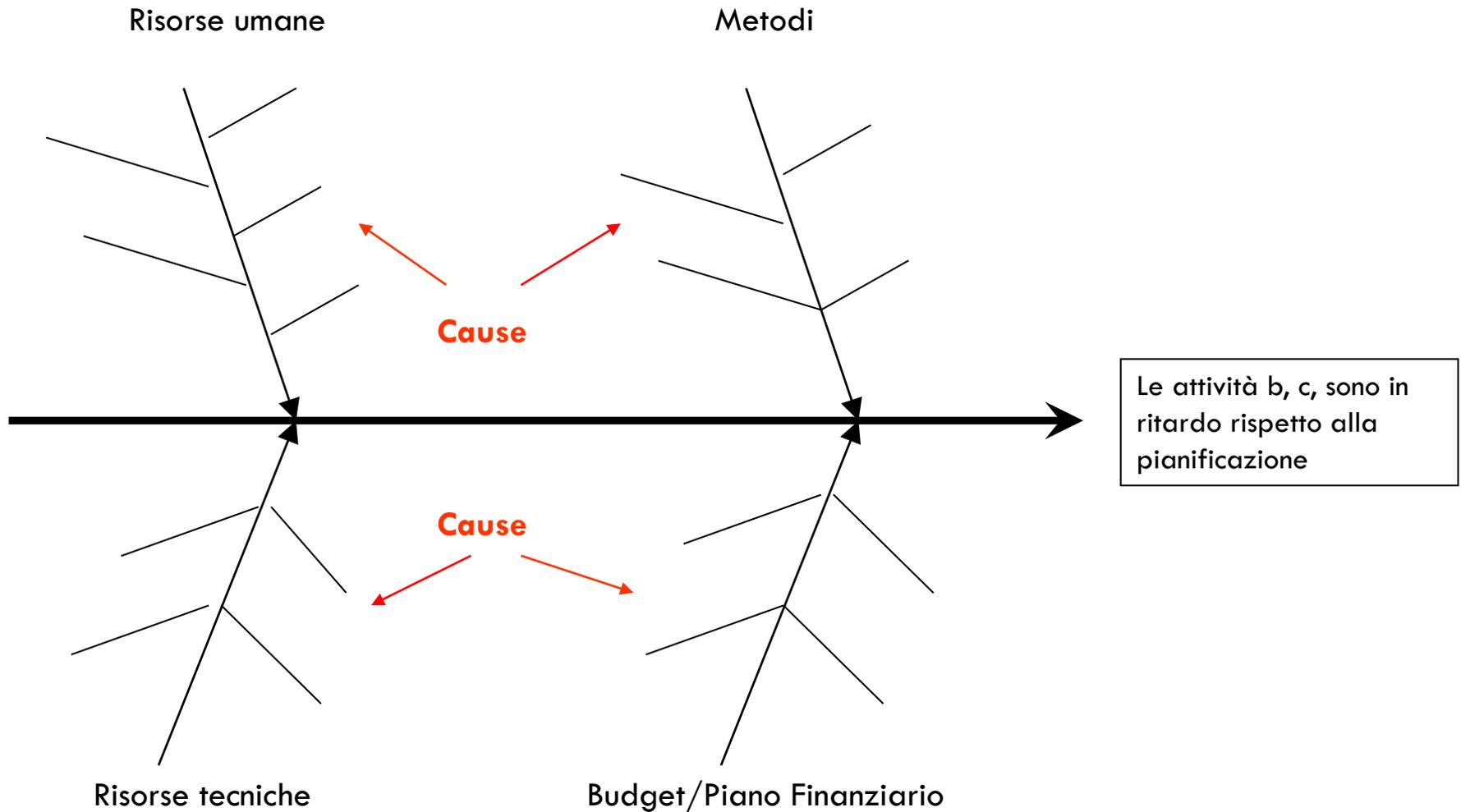
1. *elusione* - si cambia il modo di procedere scegliendo una azione o dei tempi più sicuri
2. *accettazione* – si decide di correre il rischio
3. *mitigare* – non si elimina il rischio ma si cerca di ridurre l’impatto
4. *assicurazione* - ci si cautela trasferendo ad una compagnia assicurativa il rischio intero o parziale, subendone il costo
5. *trasferimento* - il rischio viene affidato a terzi (fornitori, appalti, ecc.), con un possibile aumento dei costi
6. *evitare* – si cambia qualcosa in modo da annullare il rischio
7. *piano della contingenza* – si cerca di ridurre le cause che possono generare il rischio e si pianificano le contromisure e le vie alternative (bilancio della convenienza)

# Valutazione dei rischi

La **matrice di probabilità e impatto** permette di valutare il peso specifico che un determinato rischio può avere sul progetto

PROBABILITÀ	Molto alta					
	Alta					
	Media					
	Bassa					
	Molto bassa					
			Molto basso	Basso	Medio	Alto
	IMPATTO					

# Diagramma causa-effetto a “spina di pesce” (ishikawa)



# Fattibilità tecnico-organizzativa

Livelli di fattibilità		Strategie realizzative
Fattibilità organizzativa	Back end	Strategie su spazi, periodi, risorse umane, skills ed expertise, alleanze, cooperazioni e networking
Fattibilità tecnica	Back end	Strategie su mezzi ed attrezzature tecnico-allestitive, sicurezza
Fattibilità operativa	Back end Front Line	Strategie su servizi ed operatività, network di servizi
Fattibilità logistica	Back end	Strategie sulla logistica in/out
Fattibilità rispetto alle burocrazies	Back end	Strategie su permessi ed autorizzazioni



Se non strettamente legata al tema dell'evento:

- accessibilità
- funzionalità
- economicità
- opportunità e potenzialità
- capienza
- immagine
- disponibilità
- stagione (eventi open air)
- compatibilità e coerenza con i contenuti, missione e gli obiettivi dell'evento
- esigenze degli stakeholder

## Location: criteri di scelta

- dimensioni e caratteristiche dell'evento, tipologia di allestimento e layout dello spazio
- spazio aperto, chiuso, aperto ma chiuso, deputato OPPURE non deputato
- accessibilità, raggiungibilità con mezzi propri o pubblici (trasporti, mobilità, parcheggio)
- stima del pubblico, capienza adeguata (regola di Jacobs = 4 persone a mq)
- superficie utile, altezze e volumetria
- presenza di vincoli, norme ed esigenze assicurative;
- presenza ed articolazione di ambienti utilizzabili collaterali
- presenza o prossimità di servizi (ad esempio alberghi)
- caratteristiche morfologiche, tecnico-strutturali e di funzionalità (strutture, manovrabilità)
- acustica buona, assenza di ogni rumorosità; vicinanza di abitazioni e gli impatti sonori
- fruibilità, godimento, assenza di barriere architettoniche
- prestigio, filosofia e stile dell'evento, coerenza e aderenza agli obiettivi dell'evento
- gestione dello spazio, gestione delle emergenze (uscite, accesso mezzi)
- processo di marketing dell'evento e target di riferimento
- comfort

*Venue* (struttura ospitante dell'evento)

*Site* (spazio all'aperto, da strutturare)

*Facility* (luoghi già attrezzati)

*Sede* (unica o itinerante)

*Localizzazione* (unica area, più aree)

## **Verifiche**

### **Analisi desk**

- planimetrie
- rider e schede tecniche
- siti web

### **Verifiche on site**

- sopralluoghi
- check list

# Location: venue/site

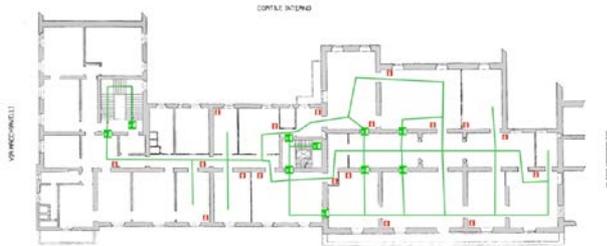


# Location: venue/site



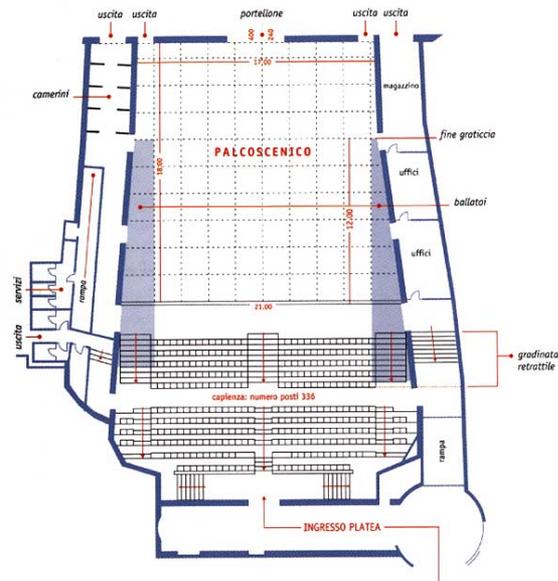
# Location: planimetrie

Piano di evacuazione



**Legenda**

- percorso di uscita
- uscite di sicurezza
- estintori



### Analisi di un edificio storico per la realizzazione di una mostra

- ❑ Analisi esterna (localizzazione, topografia, collocazione urbana, servizi esterni, accessi, vie di esodo, parking, collegamento con le principali vie di comunicazione, zone di scarico e carico, posizionamento di mezzi pesanti, illuminazione esterna)
- ❑ Analisi interna (accessi, grandezze dei varchi, uscite di sicurezza, possibilità di flussi e deflussi, possibilità di gestione code, dimensione e morfologia dello spazio, staticità dei solai, condizioni fisiche, illuminazione, sistemi di sollevamento persone e materiali, spazi di servizio e stoccaggio materiali, servizi igienici normali e per disabili, comfort e fruibilità per utenza)
- ❑ Tecnologie (impianti, allacci, carico elettrico, impianti termici, idraulici, elettrici, condizionamento, climatizzazione, sicurezza, ITC)
- ❑ Facilities (servizi di front line, vigilanza armata e non armata, accoglienza, pulizie, facchinaggi, anti-incendio, sistemi di vendita automatizzati)
- ❑ Gestione (proprietà, storico degli eventi organizzati, funzioni normali, organizzazione del luogo, atteggiamenti, abitudini, politiche interne, sponsor del luogo, fornitori obbligatori, concessioni a terzi, calendario, altri vincoli)

### **Aspetti amministrativi**

Richieste e autorizzazioni per l'uso di spazio/suolo pubblico, installazioni, distribuzione di materiali, somministrazione di bevande e alimenti

### **Aspetti contrattuali**

Contrattualizzazione (in forma libera o secondo formule standard)

- condizioni
- penali sulla cancellazione
- assicurazioni
- garanzie, depositi, rimborso danni,
- fornitura di equipaggiamenti e servizi (accoglienza, pulizia, tecnici)
- personale
- livello sonoro massimo
- procedure di emergenza ed evacuazione
- altro

## Location: layout dello spazio

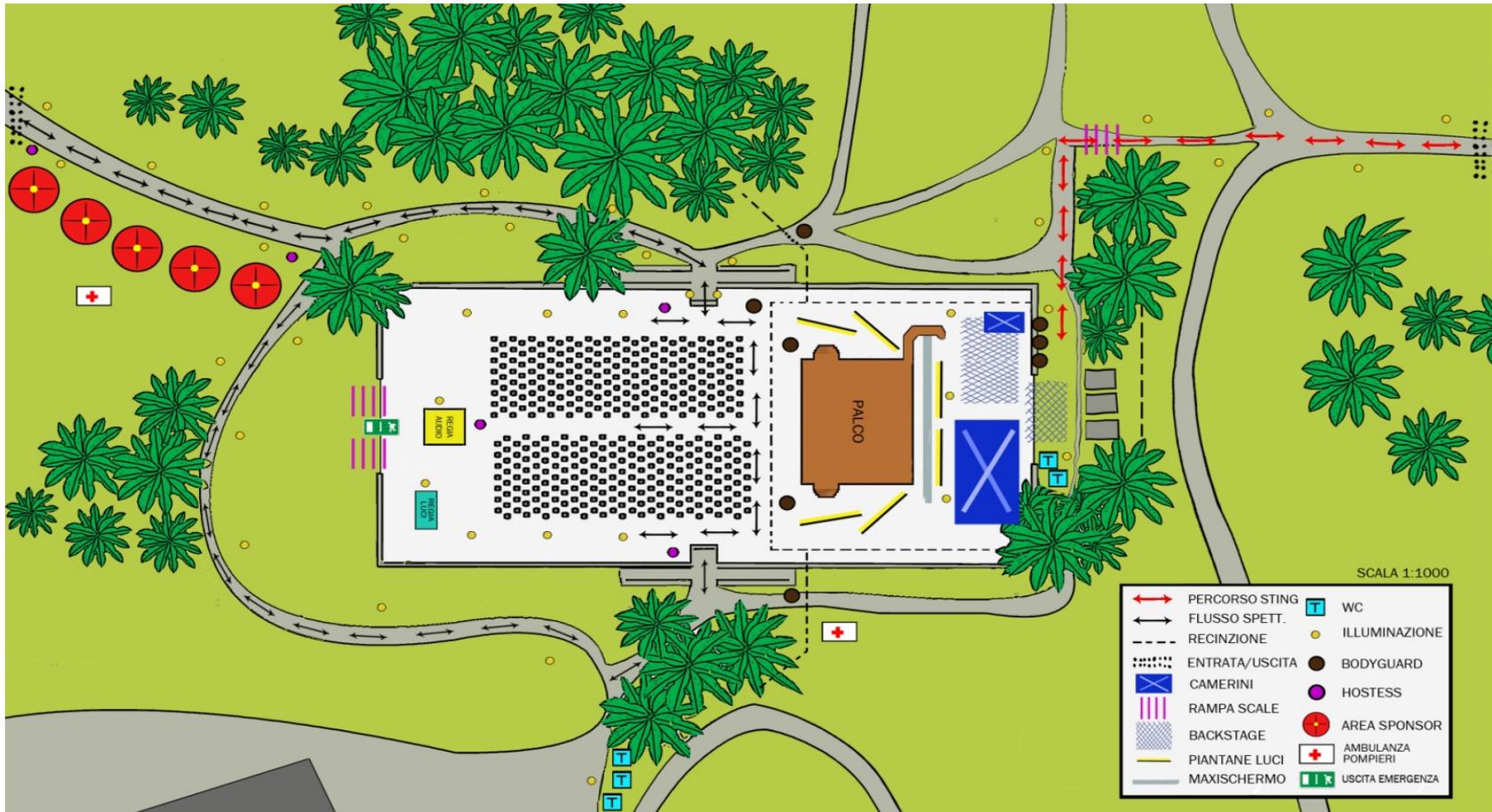
Riguarda l'**organizzazione fisica** dello spazio rispetto a:

- zona accoglienza, ingresso evento (ad esempio foyer)
- zona sistemazione utenza (ad esempio platea)
- zona svolgimento evento (ad esempio palcoscenico o luogo del banquet)
- zona servizi back end (ad esempio backstage)
- zona di servizi front line
- mobilità

Significa progettazione dello spazio, dei passaggi e percorsi, delle installazioni (ad esempio schermi), della segnaletica, della visione del palco e del suo orientamento, delle aree e uscite di emergenza, della collocazione dei servizi, della pianta per il placement degli ospiti, degli ingombri, spazi di stoccaggio materiali, aree per fumatori

Predisporre Mappe con indicazione degli allestimenti, della mobilità, delle aree

# Location: layout dello spazio





## Location: allestimenti area evento

- infrastruttura portante, munita di scivoli, montacarichi, botole, etc;
- spazio libero per movimenti ed azioni dell'evento, considerando che per taluni eventi devono avere misure regolamentari per eventuali competizioni;
- spazio con ingombri (arredi, scenografie, equipaggiamenti a vista come le backline di un concerto, cavi, attrezzature sportive, ecc.);
- supporti per stazionamento di impianti luce, audio, video, cinema, ITC, a vista o nascosti (ring, americane, piantane, torri layer, ecc.);
- elementi di decorazione, addobbi floreali e scenografia eventuali;
- supporti di chiusura e delimitazione dello spazio (fondali, quinte, tende, celetti, arlecchini, ecc.);
- schermi da proiezione sullo sfondo o ai lati, mega screen, schermi per sotto/sovra titoli;
- presenza di tecnologie e impianti speciali (macchina del fumo, ad esempio, oppure tecnologie digitali e visual).

## Location: allestimenti area back end

- backstage, con spazi e/o strutture per camerini, salette e salottini, guardaroba e sartoria, ufficio di produzione
- punti di allaccio delle utenze energia (allaccio straordinario a cabina elettrica o gruppo elettrogeno), idrica (allacci diretti alla rete idrica o con autocisterne di acqua potabile e non), telefonia e dati (allaccio e sistemi di cablaggio) e punti di sistemazione di centraline (ad esempio i dimmer per le luci) e di antenne (per intercom)
- stoccaggio materiali (con area di carico/scarico)
- area per sistemazione automezzi riprese radiotelevisive
- aree di stoccaggio e ritiro dei rifiuti
- percorsi, pedane, transenne, zone di discesa di vip ed ospiti
- zona regia per sistemazione mixer audio, luci e video, cabine di proiezione, cabine per la traduzione simultanea, nei concerti aree per mixer palcoscenico
- aree delimitate per fuochi pirotecnici
- bagni e docce per staff, con allaccio alla rete fognaria o dispositivi chimici autopulenti

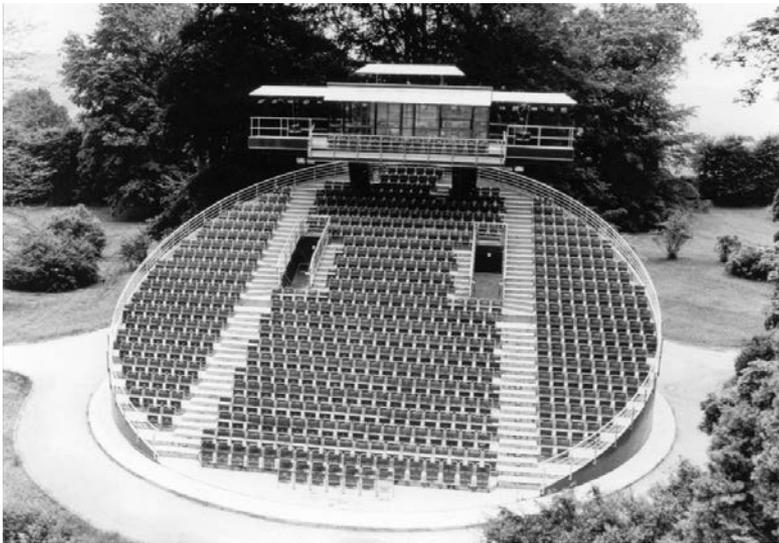
## Location: allestimenti area evento e back end



## Location: allestimenti area evento e back end



## Location: allestimenti area pubblico



allestimento riguardante il pubblico comprende:

- spazi allestiti a platea, con o meno pedana rialzata dal terreno, sedie posizionate e avvitate, disposte a settori
- gradinate a norma con posti a sedere e/o in piedi
- spazi liberi senza alcuna struttura a sedere (il prato libero davanti ad un palcoscenico in un concerto rock)

## Location: allestimenti area front line

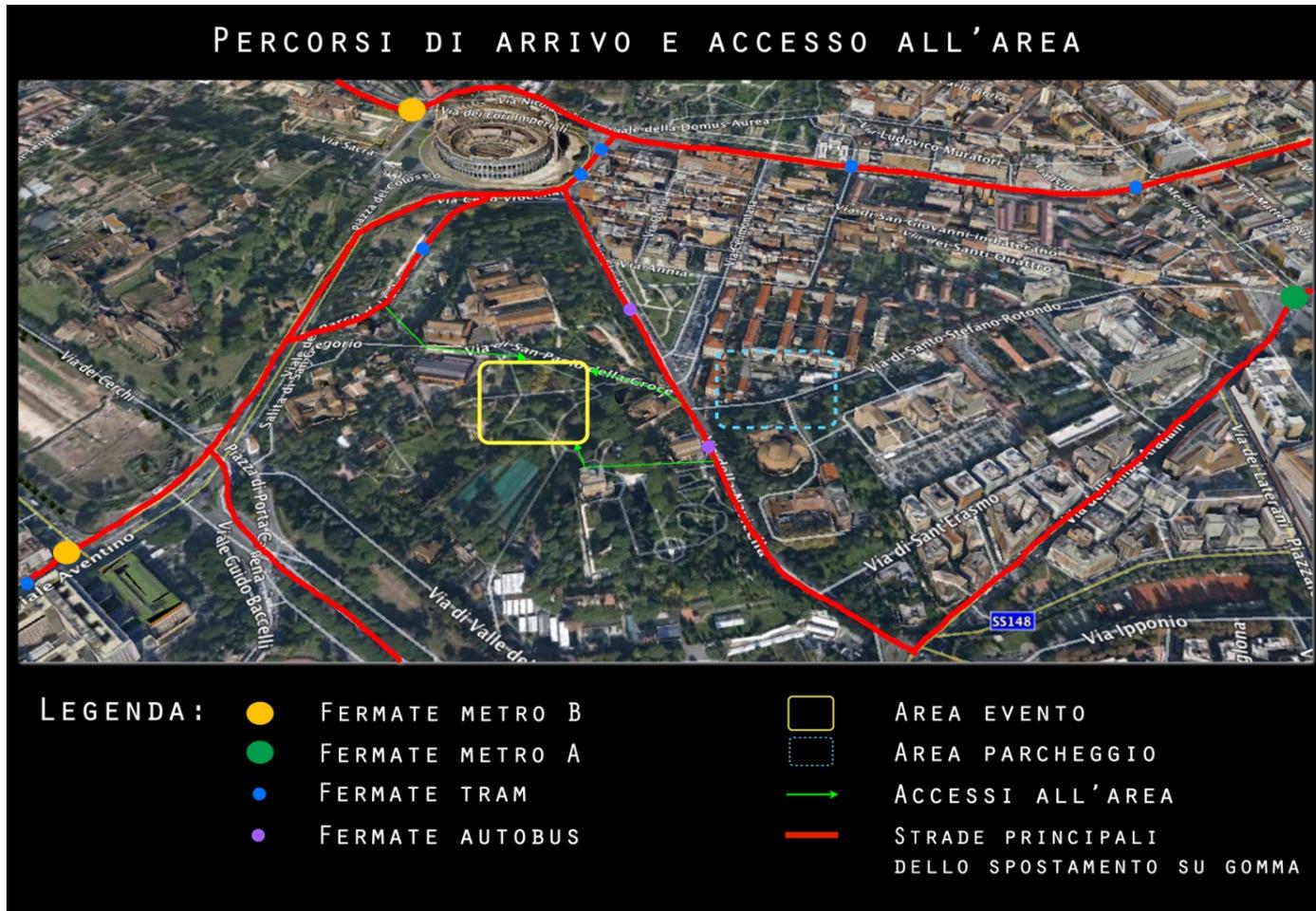
- parcheggi e punti di discesa (da auto e bus)
- area ingresso, con box per la vendita biglietti, ritiro di omaggi e biglietti prevenduti, registrazione dei partecipanti, accoglienza di vip, personalità e sponsor (quest'ultimi magari con stand e zone loro riservate dove possono organizzare, a loro carico, eventuali attività, tipo ricevimenti, cocktail, esposizione prodotti, ecc.)
- area foyer con desk informativi, vendita merchandising, punti di ritrovo e lost&found, deposito bagagli, guardaroba, nursery, aree di gioco e bambini
- bagni per uomini, donne e disabili
- area food e ristoro
- punti di acqua potabile
- eventuale bancomat
- punti di emergenza, di polizia e di soccorso
- tutte le segnaletiche dell'evento (informative, di sicurezza)

## Location: segnaletica

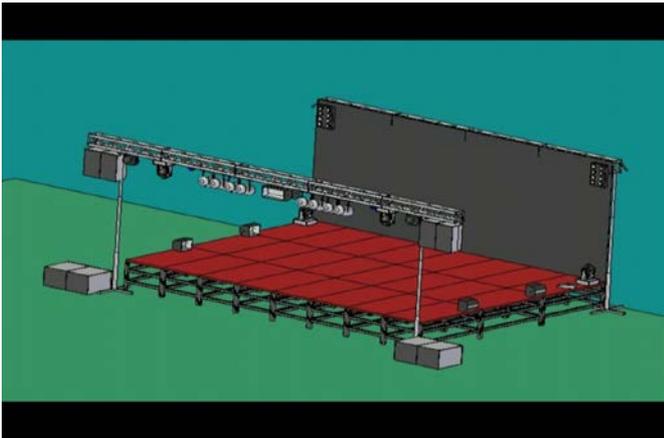
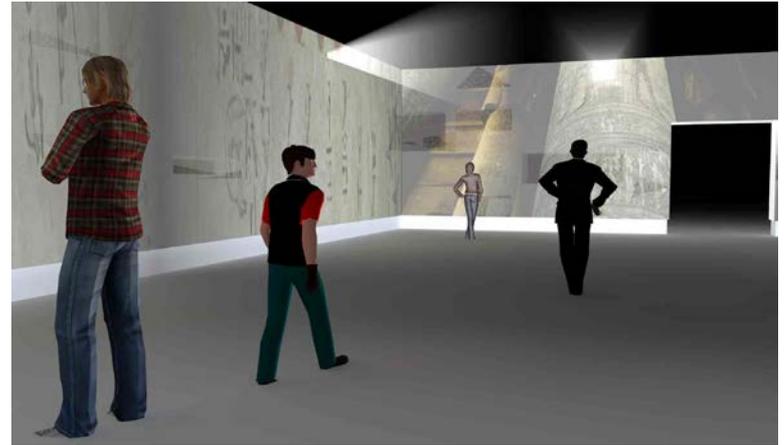
- uscita di sicurezza
- safety area
- mezzi di trasporto (taxi e mezzi pubblici)
- parcheggio
- rampe, scale e ascensori
- entrate e uscite
- toilette per uomini, donne e disabili
- aree per fumatori
- accesso del pubblico – entrate e uscite
- accesso per servizi di emergenza e di servizio

## Location: mobilità

- raggiungibilità della location con mezzi propri e mezzi pubblici
- mobilità interna ed esterna all'area interessata
- mobilità dei mezzi tecnici e trasporti dei materiali occorrenti per le fasi allestitiva, di esecuzione dell'evento e disallestiva
- mobilità per rifornimenti (area food o materiali informativi e merchandising)
- transfer di ospiti e artisti
- organizzazione di percorsi protetti per vip
- accessi, flussi e deflussi dei partecipanti, in condizioni normali e in caso di emergenza ed evacuazione
- impatti sul traffico veicolare e pedonale delle aree adiacenti alla location, da segnalare in conferenza dei servizi (chiusura strade, zone ZTL, rimozione auto, deviazione bus e taxi, ecc.)
- parcheggi, fermate bus, parcheggi taxi
- piano della mobilità



## Location: rendering



I “rendering” sono modelli di spazi e allestimenti ottenuti con il software CAD



Michele De Lucchi, Moda in Italia, Reggia di Venaria

## Location: allestimenti



David Stark, Robin Hood Foundation Gala

## Location: allestimenti



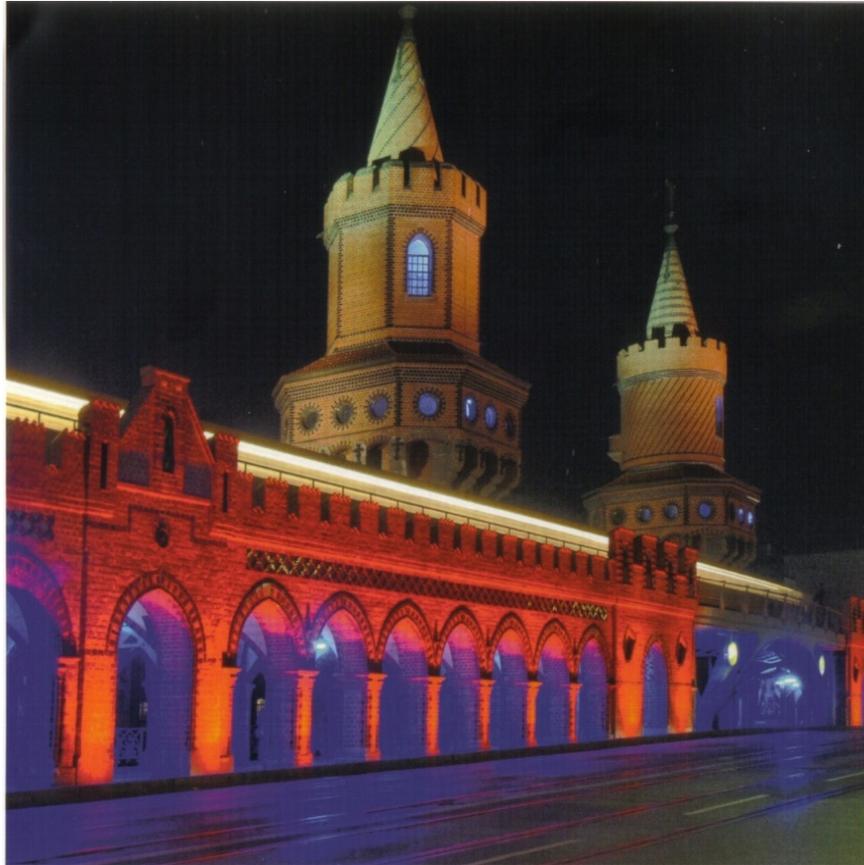
Diverserigestudio, In odore. Installazione per l'Ecole del Rusco 2009  
Cortile d'Onore di Palazzo d'Accursio - Bologna

## Location: allestimenti



Jack Morton, Giochi del Commonwealth, Melbourne 2006

## Location: allestimenti



Zander & Partner, Festival delle luci, Berlino 2006

## Location: allestimenti



Mark Fisher, Rolling Stones, Bridges to Babylon, 1997 98

## Location: allestimenti



Triad, 125 anni della Karstadt, Berlino 2006

# Location: allestimenti



## Security management: comportamenti

- prevenire e gestire emergenze per l'audience, spazio, attrezzature, cassa e valori
- stabilire accesso alle persone autorizzate per aree interdette
- controllo della folla
- gestione dei badge
- nominare il Security Team
- prevedere policy e segnaletica per emergenze
- predisporre un *emergency plan* per utenti e personale con piano di evacuazione

# Security management: sicurezza degli spazi

- vie di fuga
- uscite di sicurezza
- stabilità degli allestimenti
- ignifugazione dei materiali
- impianti elettrici a norma
- sistemi antincendio
- bagni
- servizio medico

## Security management: *emergency plan*

- stima del livello di presenza, del numero di persone presenti (utenti, staff, fornitori) rispetto all'ingresso e all'uscita
- stima del comportamento prevedibile del pubblico
- valutazione degli orari e dei momenti di picco
- stima del numero degli addetti di sicurezza necessari e loro collocazione
- misure di sicurezza passiva della folla (transenne antipanico)
- aree safety e di raccolta e smistamento
- aree interdette al pubblico
- piano degli accrediti per le aree ad accesso ristretto
- stima possibili pericoli
- accessi e percorsi per mezzi d'emergenza
- modalità di comunicazione dello staff e di annunci al pubblico
- linea di comando e policy per comunicare le emergenze
- attrezzature per la sicurezza, mezzi e necessità per il primo soccorso
- segnaletica di emergenza
- bisogni di assistenza di alcuni specifici spettatori (disabili)
- formazione per il team su emergency plan

# Security management: rischi

- incendio, fumo, fulmini, corto circuito
- minacce terroristiche
- disastri naturali
- caldo, guasto dell'impianto di aria condizionata
- schiacciamenti dovuti alla folla, zone sovraffollate
- panico, proteste, disordini
- risse
- incidenti con veicoli
- malesseri, infortuni, infarto
- incidenti sul lavoro
- crollo delle strutture

# Sicurezza sul lavoro: comportamenti

- rispettare normativa e farla rispettare a tutti (lavoratori, fornitori) ART. 2087 Codice Civile (1942) e Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81
- rendere il posto di lavoro sicuro da rischi e pericoli i lavoratori
- stabilire politiche e procedure sulla sicurezza del lavoro
- informare, istruire, formare i lavoratori
- controllare i lavoratori e le lavorazioni
- fornire protezioni ed equipaggiamenti di sicurezza
- provvedere a dotazioni e istruzioni di primo soccorso
- valutare i rischi
- nominare i diversi responsabili e il Security Team

Responsabilità amministrativa e penale del datore di lavoro e del lavoratore

# Sicurezza sul lavoro: segnali di avvertimento



Materiali  
infiammabile



Materiali  
esplosivo



Sostanze  
velenose



Sostanze  
corrosive



Carichi sospesi



Carrelli di  
movimentazione



Tensione  
elettrica  
pericolosa



Pericolo  
generico



Materiali  
radioattivi



Raggi laser



Materiali  
comburente



Radiazioni non  
ionizzanti



Campo  
magnetico  
intenso



Pericolo di  
inciampo



Caduta con  
distlivello



Rischio  
biologico

# Sicurezza sul lavoro: segnali di divieto



# Sicurezza sul lavoro: segnali d'obbligo

## SEGNALI OBBLIGO



Protezione obbligatoria  
delle vie respiratorie



Protezione obbligatoria  
dell'udito



Lavare sempre le mani al  
termine delle lavorazioni



Protezione obbligatoria  
degli occhi



Guanti di protezione  
obbligatori



Protezione obbligatoria  
del viso



Casco di protezione  
obbligatorio



Protezione obbligatoria  
del corpo



Calzature di sicurezza  
obbligatorie

# Sicurezza sul lavoro: segnali di evacuazione e primo soccorso



# Sicurezza sul lavoro: segnali antincendio

## SEGNALI ANTINCENDIO



Estintore



Idrante



Telefono interventi  
antincendio



Attacco V.V.F.F.



Pulsante allarme



Scala  
antincendio



Pulsante allarme  
incendio



Pulsante allarme  
incendio

# Programmazione del periodo

- permanenza dell'evento nello spazio
- tempi di preparazione ed esecuzione del progetto
- disponibilità effettiva dei principali realizzatori coinvolti
- stagione, giorno/i della settimana, orario, durata
- concomitanza con festività o con altre manifestazioni culturali, artistiche e sportive di pari o superiore importanza (competitor)
- programmazione televisiva di avvenimenti artistici o sportivi di rilievo o riprese televisive dell'evento
- presenza di possibili avvenimenti di grande rilievo legati alla vita sociale, civile, politica della città
- impegni ed altra programmazione dello spazio scelto
- condizioni atmosferiche rispetto al periodo (evento *open air*)
- situazione dell'area rispetto a possibili vincoli e lavorazioni

## Esecuzione dell'evento

- accordatori - addetti alle pagine dello spartito
- traduzione simultanea
- sotto/sovra titoli
- predisposizione e traduzione di materiali
- badge/passi
- registrazione partecipanti (convegni)
- registrazione dell'evento
- riprese radio, televisive, streaming web
- movimento copie
- controlli antipirateria
- sala stampa

## Fattibilità tecnica – *back end*

- **Strutture allestitivie**

(palco, ring, torri layer, motori, pedane e praticabili, gazebo, compound e padiglioni/container, bagni, muletti e gru, gradinate e sedie, sipario)

- **Strutture sceniche**

(fondali, quinte, decorazioni, grafica, attrezzatura, ornamenti floreali, arredi, dotazioni, scenografie, personalizzazione, colori, moquette, leggio, etc.)

- **Equipaggiamenti tecnici**

(luci, suono, video e visual, effetti, pareti led e screen, proiezioni, dimmer, regie e mixer, dispositivi di backup, Rider tecnici)

- **Allacci**

(energia elettrica, acqua, wi fi, Banda larga, dotazioni per streaming, etc.)

- **Rete intercom**

- **Costumi, trucco e parruccho, sartorie e guardaroba**

- **Magazzini e facchinaggi**

# ALMAMEGRETTA Scheda Tecnica

## PREMESSA

Questo documento è parte integrante del contratto e quindi ogni mancanza non sarà ammessa eccetto previa comunicazione (7 giorni prima) alla PRODUZIONE, gli unici che possono autorizzare qualsiasi cambiamento. In caso di mancanze da parte del promoter, la produzione a facoltà di decidere di **non effettuare lo show**.

## Regia Sala:

Mixer almeno 32Ch, 4 send, Eq parametrici 4 bande.

N°1 Lexicon PCM 90

N°1 Yamaha SPX990

N°1 Digital Delay con regolazione tap

N°4 Noise Gate

N°8 Compressori

N°1 Equalizzatore 31 bande stereo, in insert sul master

## Regia Palco:

Mixer almeno 24Ch, 8 send, Eq parametrici 4 bande.

N°8 Eq 31b in insert sui send.

## P.A.:

**Sistema professionale di dimensioni adeguate alla sala, almeno 6.000w. Non saranno accettati impianti autocostruiti o assemblaggi ibridi.**

## Monitors:

N°1 Drumfill (oppure 2 Wedges)

N°6 Wedge monitor biamplificati min 400w

## Backline (IMPORTANTE a carico dell'ORGANIZZATORE):

Batteria: Ludwig, Sonor, Pearl. Cassa 22'+ pedale. Toms 10' – 12' – 14'. N°2 stand rullante. N°1 stand charleston. N°4 aste piatti a giraffa. Seggiolino.

N°1 pedana 2x2

N°1 pedana 3x2

## Personale Tecnico:

Si richiede la presenza di:

**-un tecnico e un fonico di palco;**

**-un assistente fonico di sala;**

**-un datore luci;**

**-due facchini.**

## IMPORTANTE:

I canali 2, 4, 8, 13, 14 e 15 della lista sopra devono essere cablati in uno splitter da noi fornito posizionato sotto la postazione Dubb, e poi da lì rilanciati nella vostra stage box: portate cavi XLR in abbondanza o, meglio ancora, frustini di XLR.

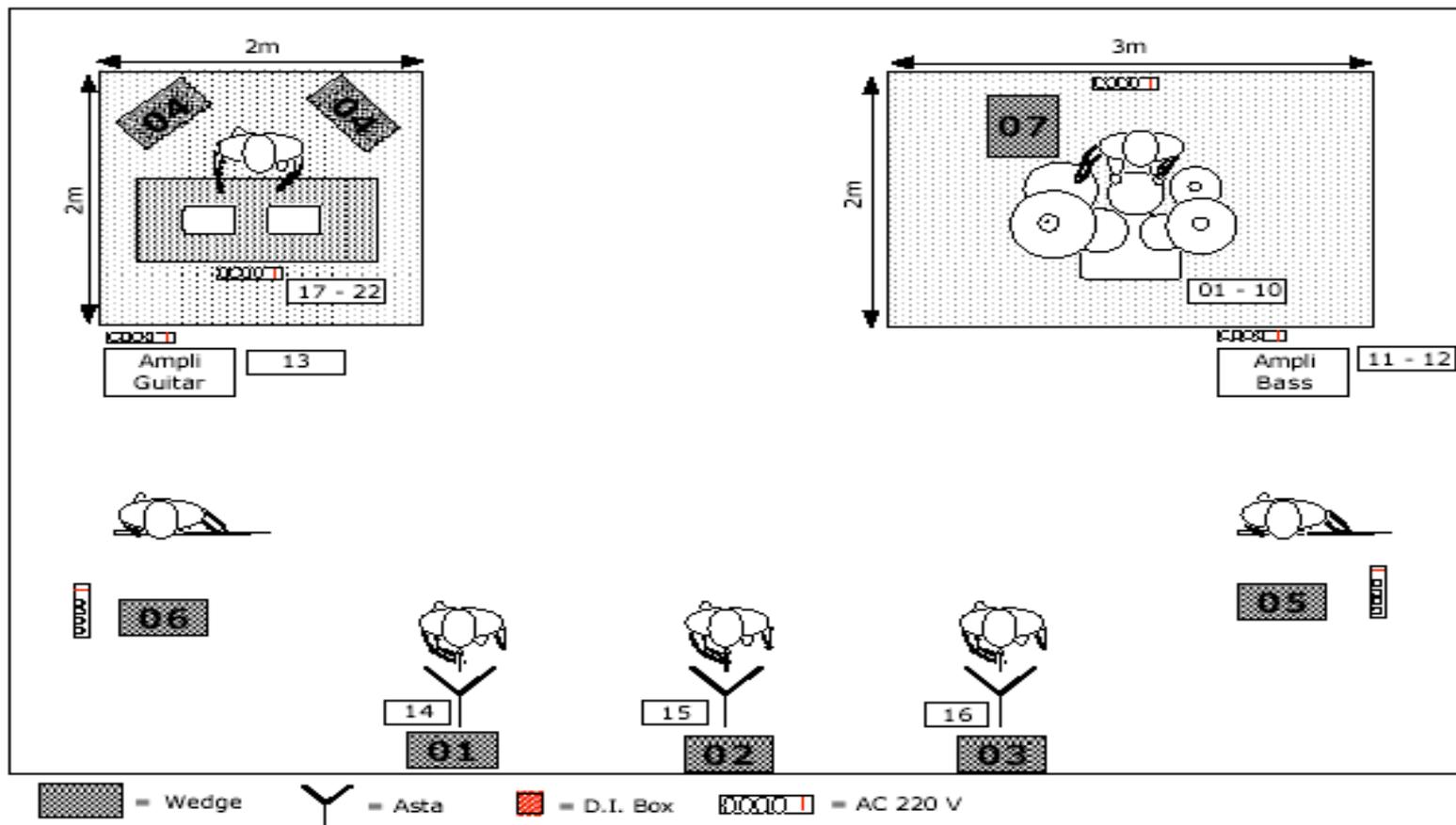
# ALMAMEGRETTA Scheda Tecnica

Ch	Instrument	Mic	Insert
1	Kick	Beta 52	Gate
2	Snare	Sm57	Comp
3	Snare down	Sm58	
4	H.H.	Condenser	
5	Tom 1	MD421	Gate
6	Tom 2	MD421	Gate
7	Floor Tom	MD421	Gate
8	Timbala	Sm57	Comp
9	Over Head	AKG414	
10	Over Head	AKG414	
11	Bass	D.I.	Comp
12	Bass Mic	PL20/D112	Comp
13	Gtr	Sm57	
14	Vox Luca	Sm58	Comp
15	Vox Zaira	Sm58	Comp
16	Loops L	D.I.	
17	Loops R	D.I.	
18	Basi L	D.I.	
19	Basi R	D.I.	
20	Dubb L	XLR	Comp
21	Dubb R	XLR	Comp
22	Vox Spare	Sm58	

## ALMAMEGRETTA Lista Canali

# ALMAMEGRETTA Scheda Tecnica

## ALMAMEGRETTA On Stage



### **Waste management**

#### **Inquinamento**

- minimizzare impatto per inquinamento acustico e da rifiuti
- scelta di materiali riciclabili, riusabili o biodegradabili
- stima preventiva e gestione organizzata e costante dei rifiuti
- raccolta differenziata e del riciclabile, segnaletica adeguata
- gestione dei rifiuti da catering
- stoccaggio

#### **Bagni**

- stimare la quantità e la composizione del pubblico (donne, uomini, disabili) anche per evitare code

#### **Pulizia**

- Bonifica e predisposizione della location
- Pulizia costante durante l'evento
- Pulizia finale post evento

#### **Policy** dichiarate a monte

## **Movimentazione**

- Trasporti (mezzi pesanti, mezzi leggeri, runner)
- Trasferimenti
- Viaggi (aereo, nave, auto, bus)

## **Ospitalità**

- Alloggio (hotel, no show, nomenclatura)
- Vitto (diarie e per diem, mix)
- Talent handler
- Welcome kit

## **Catering**

- Catering & banquet (cocktail, cocktail rinforzato, seduti al tavolo, buffet, finger food, menù, menù speciali, gestione delle file, servizi

**Policy** dichiarate a monte

## Fattibilità operativa – *front line*

- Accoglienza pubblico (hostess, steward)
- Sicurezza non armata, sicurezza armata
- Pulizie
- Servizi antincendio
- Deposito bagagli - Guardaroba
- Servizio Lost & Found - Servizio Informazioni
- Nursery e altre attività per bambini
- Servizi per disabili
- Wi Fi
- Area Food
- Primo soccorso
- Biglietteria
- Servizi per gli sponsor
- Parcheggi e Servizio Taxi

## Impatti

- traffico
- inquinamento dell'aria, dell'acqua e acustico
- rifiuti
- deterioramento urbano
- deterioramento del patrimonio artistico culturale
- consumo inconsapevole

## Soluzioni

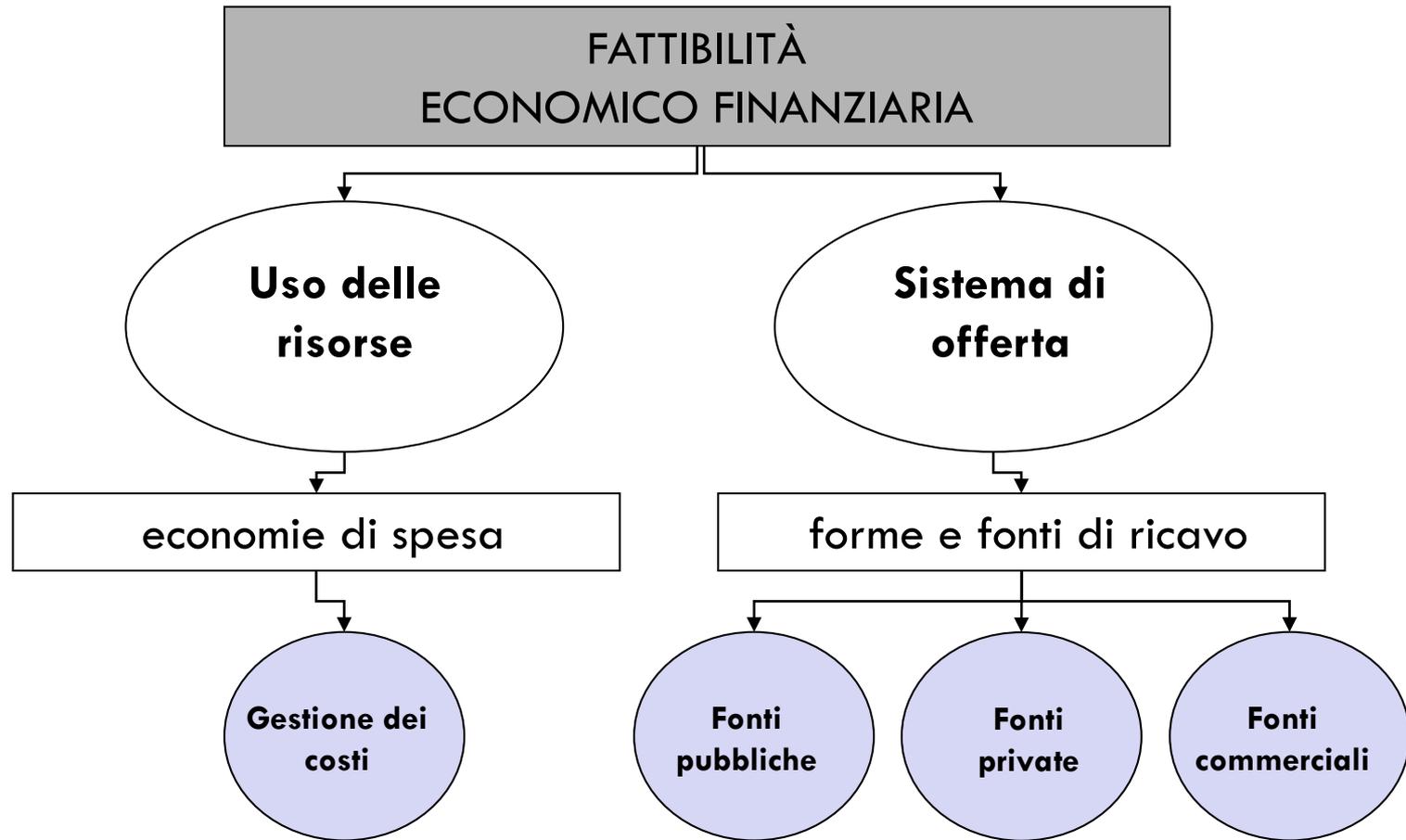
- riduzione impatto dei trasporti
- responsabilità delle persone
- riciclo
- illuminazione a basso consumo energetico
- spegnimento apparecchiature
- evitare packing inutile
- riduzione uso della carta e stampati
- policy precise con fornitori allineati
- raccolta differenziata

# Eventi accessibili

- accessibilità per parcheggi e percorsi
- trasporti pubblici
- eliminazione barriere
- dotazioni tecniche audio/video/voice over
- area utenti / sedute /
- area food e commerciale
- bagni e servizi igienici
- segnaletica apposita
- personale di supporto
- accesso animali
- biglietteria
- comunicazione e informazioni
- formazione staff

<b>Livelli di fattibilità</b>	<b>Strategie realizzative</b>
Fattibilità di mktg strategico	Strategie di segmentazione e posizionamento
Fattibilità di marketing mix	Strategie sulla gamma del sistema di offerta, sulle politiche di prezzo
Fattibilità commerciale	Strategie di vendita
Fattibilità di comunicazione	Strategie di comunicazione e promozione

# Fattibilità economico-finanziaria



## Gestione del cash-flow

A seconda degli obiettivi di budget vi sono 3 categorie di eventi:

- eventi orientati al profitto: dove i ricavi superano i costi
- eventi a *break-even*: ricavi = costi
- eventi pagati: dove il committente paga interamente i costi dell'evento

Metodi di misurazione del ritorno

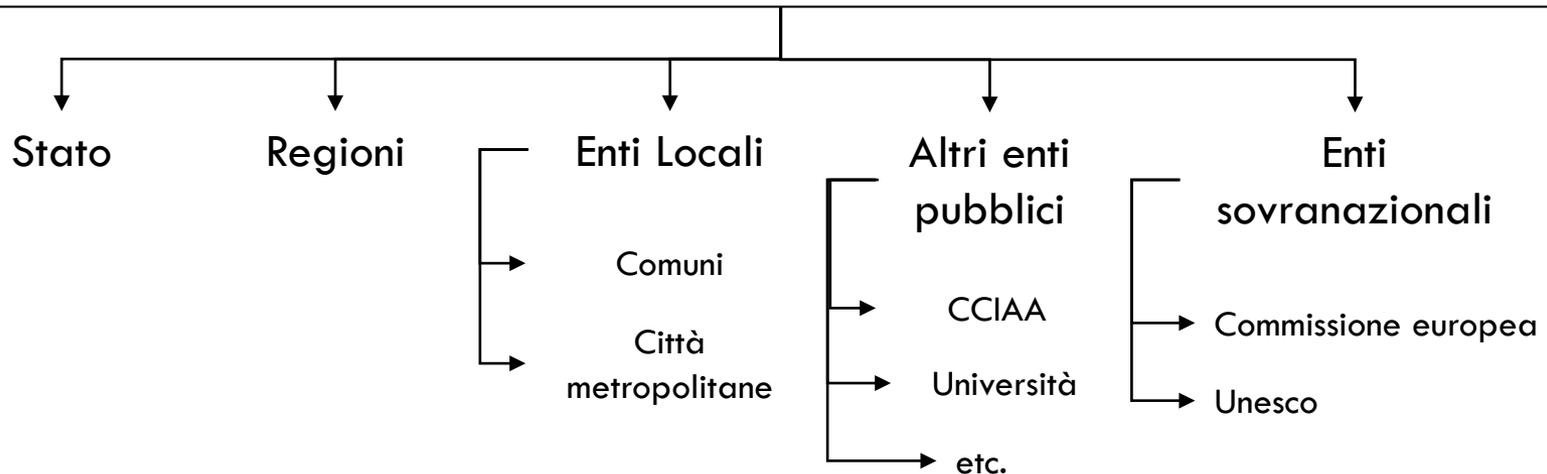
- Return On Objectives (ROO)
- ROI (Return On Investments)

Fonte: Goldblatt, 2005

## FORME E FONTI PUBBLICHE

Secondo criteri di:

- Esclusività o in partnership
- Programmazione (aderenza a piani, programmi, bandi)
- Addizionalità (vanno previsti altri apporti da altre fonti)



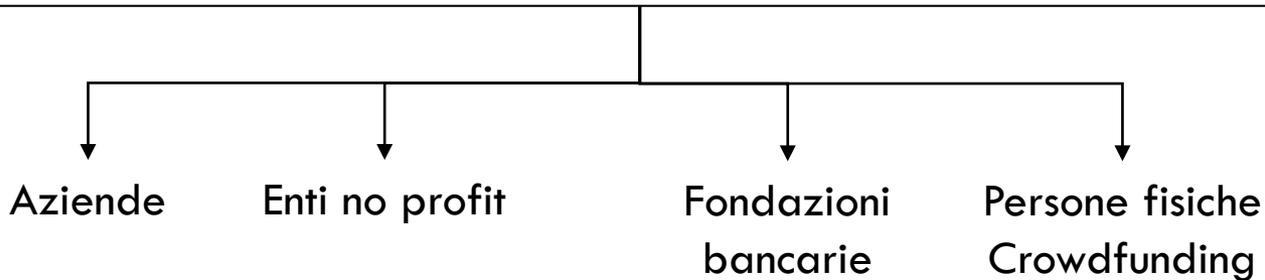
## Fasi della gestione dei **finanziamenti pubblici**

1. condizioni e requisiti di accesso ed ammissibilità
2. istanza e documentazione a corredo
3. programmi di attività e preventivi economici
4. assegnazione
5. effettuazione attività
6. raccolta documentazione consuntiva
7. rendicontazione
8. consegna
9. liquidazione

## FORME E FONTI PRIVATE

Secondo criteri di:

- Sponsorizzazioni cash e tecniche *in kind* (scambio e controprestazioni servizi e merci)
- Partenariati
- Erogazioni liberali e crowdfunding
- Bandi e gare



# Sponsorizzazioni

- supporto finanziario o in natura (tecnica, *in kind*) per lo sponsee
- a fronte di un ritorno nel miglioramento/rafforzamento d'immagine e notorietà, conoscenza del marchio, incremento delle vendite, relazione con un certo tipo di pubblico attività PR e CRS, raccolta contatti
- associando all'evento il proprio nome e/o la propria marca
- quindi con finalità commerciali
- ottenendo dei benefit

## Vantaggi della sponsorizzazione

- Fonte di finanziamento
- Maggiore credibilità dell'evento
- Sinergie logistiche
- Sinergie di marketing
- Maggiore esposizione ai media

## Elementi per la scelta dell'evento da sponsorizzare

- Tipologia di evento, novità, durata e ambito
- Prestigio e abilità dello sponsee, qualità location
- Popolarità e successo potenziale dell'evento
- Copertura potenziale dei media
- Tipo di audience e bacino d'utenza dell'evento
- Compatibilità con l'immagine dell'azienda, dei prodotti
- Tipo di sponsorizzazione
- Entità dell'investimento
- Tipo di abbinamento
- Grado di coinvolgimento
- Livello di rischio
- Co- sponsorizzazioni e possibilità di esclusiva
- Possibilità di ospitalità
- Vendita di prodotti
- Integrazione con altra promozione e comunicazione
- Comportamento dei concorrenti

## Diritti oggetto di *royalties*

- diritto di pubblicazione, trascrizione e traduzione
- diritto di riproduzione con qualsiasi procedimento
- diritto di rappresentazione, esecuzione e recitazione
- diritto di diffusione a distanza
- diritto di messa in commercio
- diritto di esposizione al pubblico
- diritto di elaborazione

## FORME E FONTI COMMERCIALI

Secondo criteri di:

- politiche di mktg mix
- budget

Cachet  
Coproduzioni

Titoli di  
accesso

Servizi  
accessori  
Noleggi  
Pubblicità

Diritti  
Royalties

Sfruttamenti  
diversi  
Merchandising  
Registrazioni  
Pubblicazioni

## gestione finanziaria

Individuate le risorse economiche, come e dove reperiamo materialmente il denaro per far fronte alle uscite previste nel piano finanziario (di tesoreria)?

- mezzi propri
- prevendita commerciale
- ricorso al credito ordinario e speciale
- coproduzioni
- dilazioni dei pagamenti

- Deliberazioni del Consiglio
- Deliberazioni della Giunta
- Determinazioni Dirigenziali

## **memoria di giunta**

Atto informativo predisposto dall'assessore per la presentazione alla Giunta di progetti e pianificazioni

La Giunta la approva e viene poi trasmessa agli uffici competenti per l'attuazione

## Progetti promossi direttamente dalla P.A.

- L'Ente Locale o la Regione lanciano e/o promuovono l'evento in relazione a proprie politiche o esigenze
- Esso opera come una sorta di *stazione appaltante* che realizza l'avvenimento attraverso "soggetti terzi" (ovvero organizzazioni culturali private) mediante gare o avvisi pubblici
- Stanzia al riguardo un importo nei propri capitoli di spesa del bilancio di un Assessorato a copertura totale o parziale dei costi dell'evento.
- Può esserci coproduzione con altri soggetti (pubblici, privati, sponsor).
- Di fatto c'è un "coordinamento" dell'Amministrazione.
- Il meccanismo finanziario di sostegno è prevalentemente di tipo contributivo fino ad un x % del budget, con ammissibilità di altre forme di entrate e con rendicontazione finale inclusa esibizione di giustificativi di spesa.

# Progetti promossi direttamente dalla P.A.

## Iter procedurale:

- Definizione di obiettivi, contenuti e formato dell'evento a cura dell'Assessorato competente,
- Approvazione da parte della Giunta dell'iniziativa,
- Elaborazione e pubblicazione di un bando/avviso pubblico,
- Nomina di una Commissione di valutazione delle proposte,
- Elaborazione di una graduatoria,
- Aggiudicazione e affidamento del progetto,
- Controllo in itinere circa gli aspetti formali e sostanziali (visibilità),
- Verifica finale,
- Rendicontazione amministrativa e controllo,
- Liquidazione del finanziamento.

## Progetti recepiti dalla P.A.

- L'Ente Locale o la Regione recepiscono la proposta di un evento da parte di un soggetto terzo (pubblico privato) in relazione al valore ed all'interesse dell'iniziativa rispetto alle proprie politiche o esigenze e partecipano alla sua realizzazione con contributi finanziari a copertura totale o parziale del budget di costo.
- La partecipazione può richiedere una *valutazione tecnica di congruità* sul piano dei contenuti, obiettivi e rispondenza ai propri indirizzi ed economica.
- Non sussiste un coordinamento da parte dell'Amministrazione che però come soggetto partecipante controlla l'aderenza ad alcuni aspetti (ad esempio visibilità, aspetti amministrativi, etc.).
- Il meccanismo contributivo è in genere un finanziamento diretto, senza obbligo di rendicontazione finale ed esibizione dei giustificativi di spesa, con fatturazione finale (l'importo stanziato è lordo Iva).

### Iter procedurale:

- Presentazione della proposta da parte di soggetto terzo,
- Valutazione dell'interesse a cura dell'Assessorato competente,
- Eventuale approvazione da parte della Giunta dell'iniziativa,
- Valutazione di eventuale congruità tecnica del progetto
- Determinazione della partecipazione e del finanziamento
- Assegnazione del finanziamento totale parziale
- Controllo in itinere circa gli aspetti formali e sostanziali (visibilità),
- Verifica finale del risultato,
- Fatturazione del finanziamento,
- Liquidazione del finanziamento.

## Progetti recepiti dalla P.A.

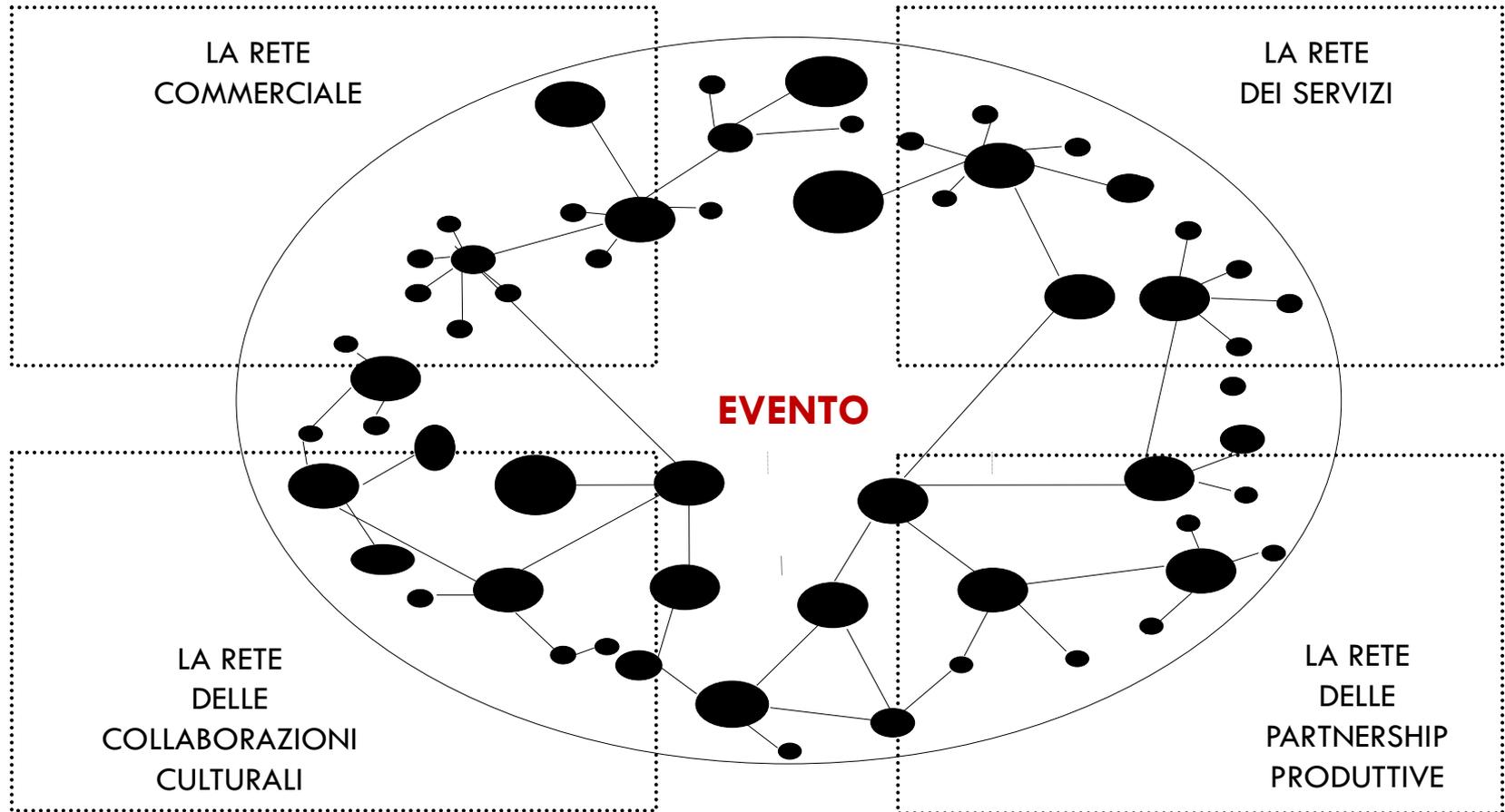
Il Patrocinio è una forma di riconoscimento ed apprezzamento di una attività continuativa o di un progetto e un evento organizzato da un soggetto terzo (pubblico privato) che risulti in linea con le politiche dell'Ente Locale o della Regione.

A discrezione dell'Amministrazione può essere:

- 1. a titolo oneroso** (con erogazione di finanziamenti o con utilizzo gratuito di servizi come l'uso di spazi pubblici, forniture da parte di aziende municipalizzate, attività e spazi di comunicazione) più l'indicazione nei materiali promozionali dell'evento della dicitura "con il contributo di" + logotipo;
- 2. a titolo non oneroso**, che comporta la sola apposizione della dicitura "con il patrocinio di" + logotipo nei materiali di comunicazione dell'iniziativa.

L'iter procedurale prevede una richiesta formale da parte de soggetto terzo a cui segue la valutazione dell'Amministrazione e la concessione del patrocinio.

# Network del progetto



Una **coproduzione** è quando due o più soggetti realizzano un progetto partecipando in modo paritetico o differenziato, con apporti ed oneri specifici, condividendo o meno i rischi dell'operazione, ottenendo diritti e benefici diretti ed indiretti

## VANTAGGI

- Opportunità di realizzare progetti di grande rilievo e complessità economico-organizzativa
- Frazionamento dei rischi realizzativi
- Opportunità di allargare modalità e aree di sfruttamento, mercati e contatti
- Opportunità di creare collegamenti, partecipazione a network,
- Sinergie di risorse
- Opportunità di disporre di know-how e servizi altamente specialistici

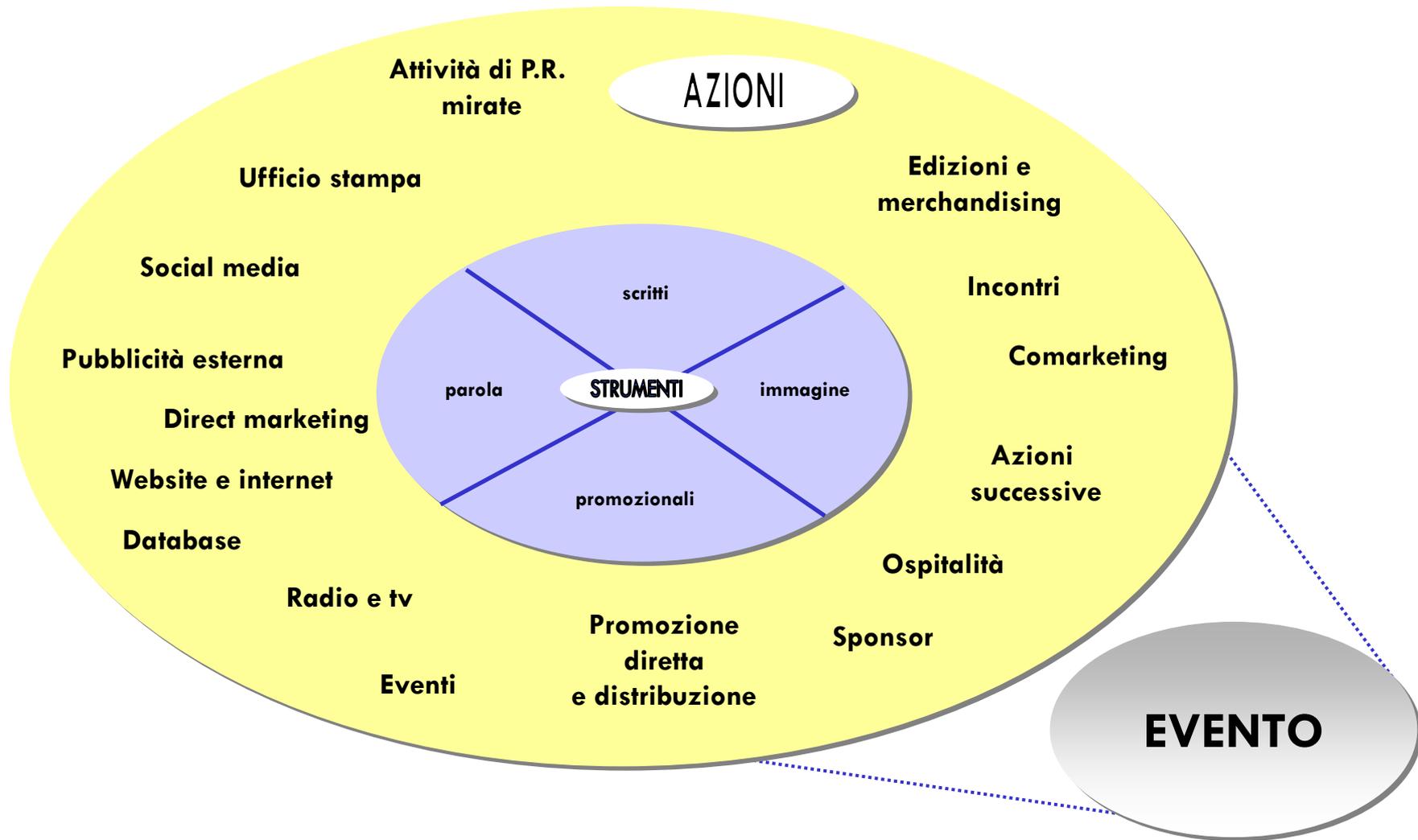
# Prime azioni operative

Le prime **azioni operative** sono quelle ritenute inderogabili per procedere prima ancora di pianificare il lavoro e riguarda tramite contatti, incontri, sondaggi esplorativi, acquisizione di informazioni, sopralluoghi, si verifica:

- ✓ disponibilità e requisiti di spazi e luoghi (location)
- ✓ disponibilità delle risorse umane
- ✓ disponibilità di possibili partner
- ✓ disponibilità di diritti
- ✓ consistenza di costi presunti
- ✓ accesso a forme e fonti di finanziamento/introito
- ✓ interesse dell'audience e dei mass media
- ✓ altro

Ci si attiva con pre impegni, richieste formali, accordi di massima

# Mix di comunicazione



# Mix di comunicazione



# Immagine del progetto

## Elementi del progetto che siano

- riconoscibili e memorizzabili
- coerenti con la natura dell'evento
- coordinati e ricorrenti

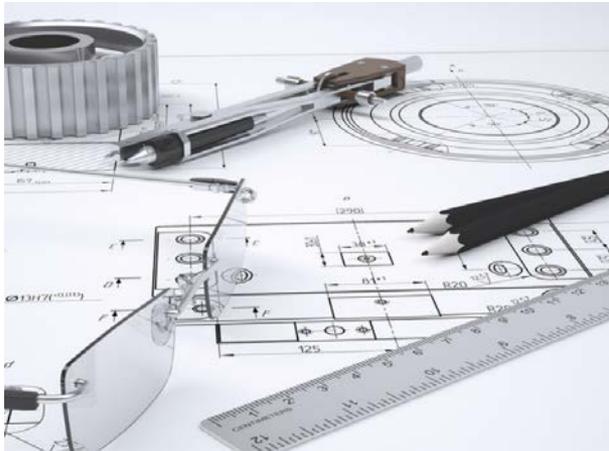
## essi potranno consistere in:

- ✓ nome/titolo dell'evento
- ✓ logotipo della manifestazione, creato ad hoc
- ✓ slogan
- ✓ immagine apposita, grafica, pittorica o fotografica, realizzata da un artista su commissione o riprodotta
- ✓ grafica distintiva, coerente e ricorrente



*Project systemic map*  
evoluzione della WBS  
con il percorso del progetto  
include apporti degli stakeholder

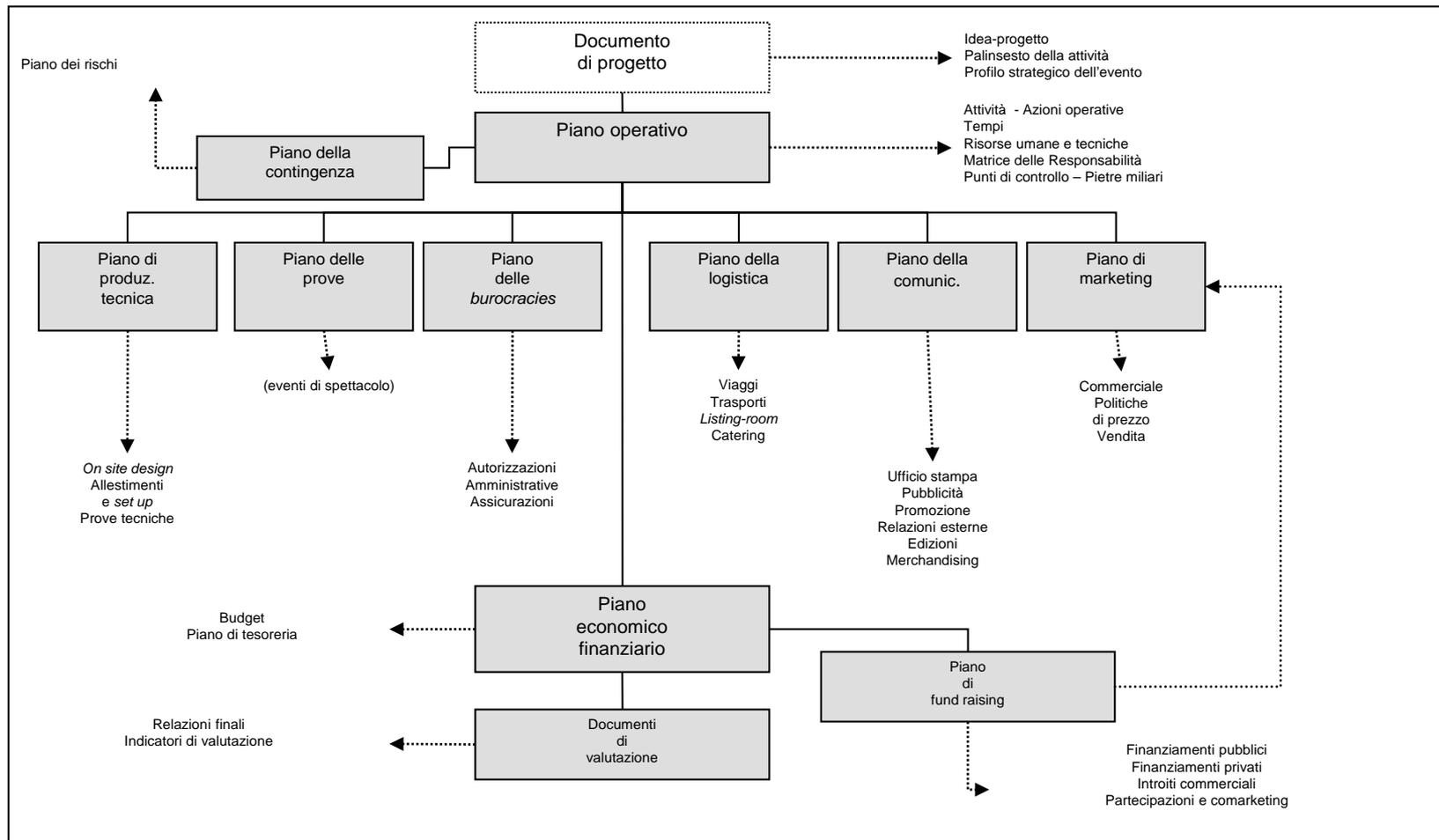
- dal *project planning* al *project building*
- dal *monitoring* al *project driving*



### Strumenti di pianificazione

- Schizzo di progetto
- Palinsesto
- Piante e planimetrie
- Rendering e bozzetti
- Schede e rider tecnici
- WBS
- Diagramma di Gantt
- PERT e percorso critico
- Scaletta
- Check-list
- Organigramma
- matrice delle responsabilità

# Pianificazione (3)



## Pianificazione: vantaggi

- permette l'analisi delle condizioni restrittive e dei vincoli (tecnologici, di fornitura, artistici, organizzativi, legati alle risorse umane, strutturali, climatici, ecc.)
- aiuta a prendere decisioni, identifica i problemi e consente di valutare le alternative
- permette di razionalizzare le azioni ed il controllo delle contraddizioni e delle impossibilità non rilevabili in sede di ideazione ed attivazione
- consente di calcolare rischi, opportunità e soluzioni, identificare intasamenti, scarti di tempo a disposizione, scorciatoie
- aiuta a pensare in termini di fatti e sviluppa una approfondita conoscenza della realizzazione
- sviluppa la creatività
- abitua a lasciare il meno possibile al caso ed a stare all'erta
- aiuta a gestire gli accadimenti anziché subirli

# Pianificazione: project plan

<b>LEVE DEL PIANO DI PROGETTO</b>	<b>Descrizione</b>
<b>1) Scope of work</b>	Riepilogo degli obiettivi ed in generale del profilo strategico del progetto
<b>2) Articolazione delle attività</b>	Prima suddivisione di massima della struttura di progetto e delle attività in pacchetti di lavoro (PBS)
<b>3) Responsabilità</b>	Indicazione di massima dei diversi livelli di responsabilità
<b>4) Meccanismi di coordinamento</b>	Come interagiscono i soggetti coinvolti, quali i livelli di coordinamento e governo del progetto
<b>5) Politiche realizzative</b>	Decisioni ed azioni di massima e prioritarie che determinano i comportamenti di tutti i soggetti coinvolti, meccanismi operativi, partnership, etc.
<b>6) Risorse</b>	Indicazione di massima delle risorse da utilizzare, con caratteristiche, fonti di accesso, quantità, etc.
<b>7) Aree di rischio</b>	Fattori <i>crash</i> che possono creare situazioni di rischio tali da incidere negativamente sull'andamento e sull'esito del progetto
<b>8) Sistema di programmazione</b>	Indicazione di massima delle priorità, del piano temporale e della struttura dei costi e dei ricavi

# Pianificazione: archivio di progetto

L'**archivio di progetto** corrisponde alla localizzazione fisica ed alle procedure e modalità per la raccolta, conservazione, accesso, gestione ed elaborazioni dei dati, delle informazioni e dei materiali che riguardano il progetto

Esso coinvolge la responsabilità dell'intero Team di progetto

## Esempio di un archivio di progetto

- Versioni della stesura del progetto nelle diverse *release*
- Lista di tutti i soggetti coinvolti e loro recapiti ufficiali e non
- Documentazione artistica ed iconografica, di archivio
- Locandina ovvero elenco artistico,
- Immagini, video e fotografie libere da diritti,
- Planimetrie, bozzetti, disegni, esecutivi,
- Schede e rider di tipo tecnico-allestitivo,
- Contratti, accordi, corrispondenza, licenze e liberatorie,
- Preventivi, schemi di budget,
- Altro

# Pianificazione: circolazione di informazioni



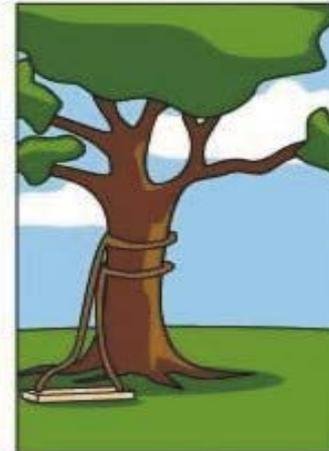
Cosa il cliente dichiara di volere



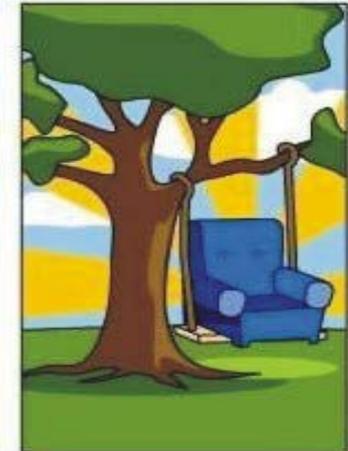
Cosa capì il capo progetto



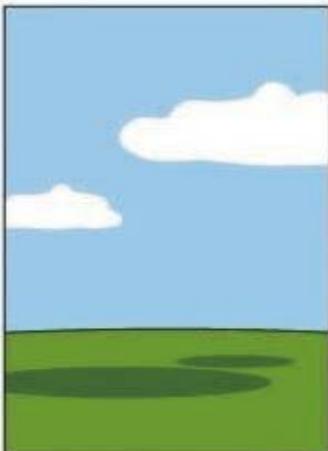
Come lo progetto l'analista



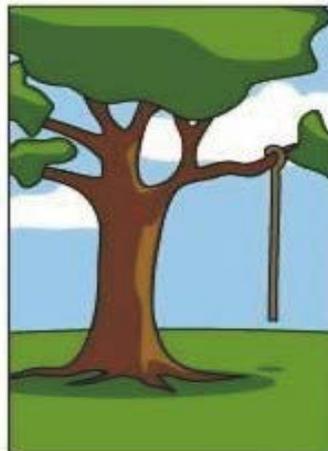
Cosa programmo il programmatore



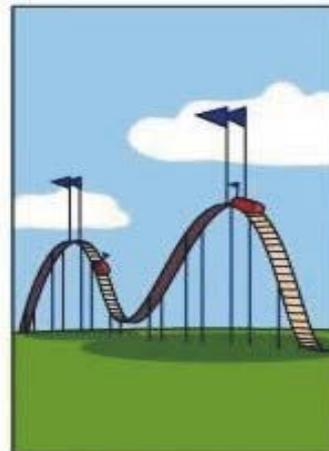
Cosa definì il consulente



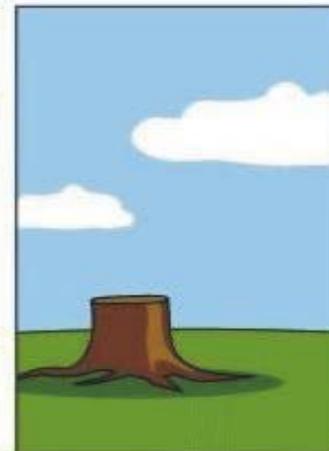
Come il progetto fu documentato



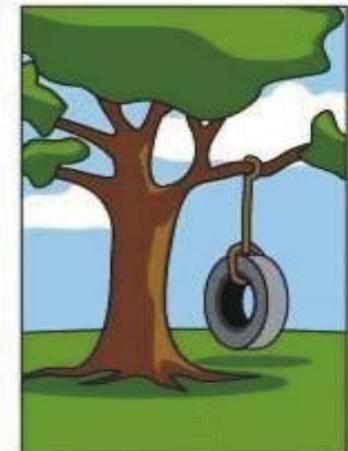
Cosa fu installato



Cosa fu messo in conto al cliente



Come fu eseguita la manutenzione



Quello di cui il cliente avrebbe avuto bisogno

# Pianificazione: elenco delle attività

È l'elenco delle **azioni** da fare e risponde alle seguenti domande:

*Che cosa deve essere fatto? Perché deve essere fatto?*

**In buona sostanza è la WBS del progetto**

**vanno definiti:**

- ✓ gli obiettivi, ovvero ciò che si intende ottenere
- ✓ le specifiche, cioè come dovrà essere quella determinata attività o azione

Calendarizzazione dei **tempi** necessari per svolgere le singole attività ed azioni operative e risponde alle seguenti domande:

*Quando deve essere fatto? Quando dovrebbe essere finito? Qual'è il tempo più opportuno? Quando occorre?*

- i tempi vanno definiti a ritroso, partendo dalla data e dal periodo in cui è previsto l'evento, direttamente su un calendario
- va stabilito quando deve essere svolta ogni azione (data inizio e fine, durata) e la durata del progetto
- va stimato quanto tempo occorre per ogni azione (durata)
- vanno stabilite le connessioni tra azioni (interdipendenze)

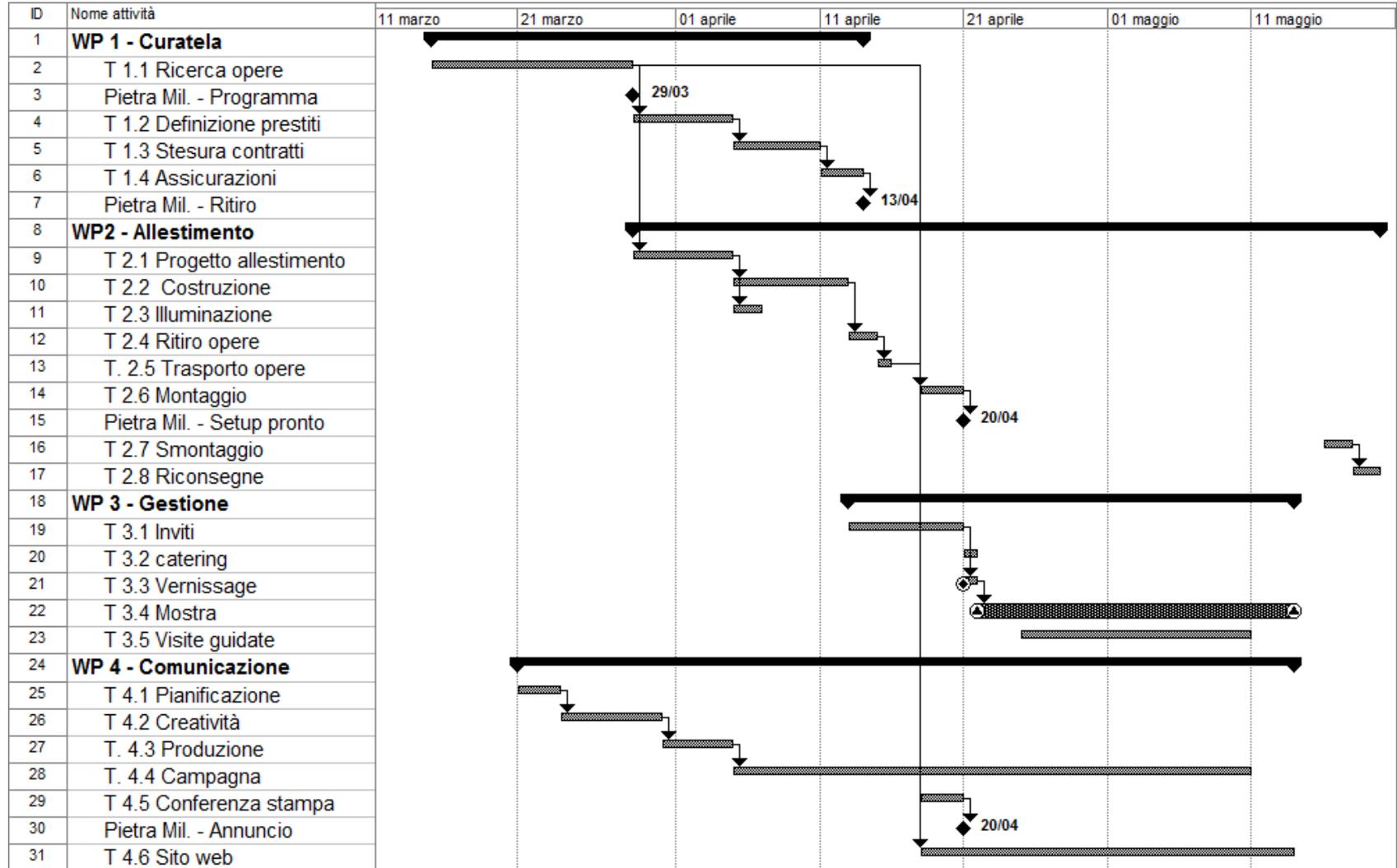
## Pianificazione: diagramma di Gantt

Il **diagramma di Gantt** è uno strumento del project management per pianificare i tempi di realizzazione di un progetto, che elenca tutte le attività della WBS a cui è associata una durata, con inizio e fine, tramite una barra.

Da considerare

- tempi tecnici delle forniture e del rilascio di concessioni
- possibili impedimenti (festività, “ponti”, possibili scioperi, giorni di riposo contrattuali, ritardi consegna materiali, etc.)
- tempi concordati con soggetti terzi e il “preavviso” per alcune lavorazioni
- capacità e le attitudini dei componenti del team
- attività che sono determinanti per l'attivazione di altre azioni operative
- “scadenza” naturale di certe azioni o la loro “urgenza”
- azioni che possono svolgersi in modo parallelo ad altre
- azioni i cui tempi non sono disciplinati da accordi o su cui c'è incertezza
- tempi “paracadute”

# Pianificazione: diagramma di Gantt



# Pianificazione: avanzamento del lavoro

Le **pietre miliari** (*milestones*) sono quei punti di arrivo fondamentali che fanno fare uno scatto in avanti al progetto, le tappe determinanti del suo avanzamento, il conseguimento di obiettivi e traguardi intermedi ma importanti nell'economia e nel complesso del progetto

I *deliverable* sono task di attività che devono essere completate dentro il progetto

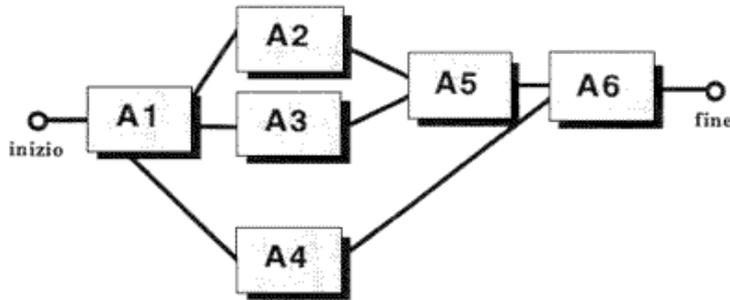
Un gruppo di *deliverable* costituisce una pietra miliare

Attraverso il diagramma di Gantt si può evidenziare il **cammino critico** del progetto (*critical path*) ovvero la serie di attività collegate in sequenza e definite critiche, che hanno un margine di scorrimento inferiore o uguale a zero, in quanto non possono essere compresse e non ammettono slittamenti senza causare ritardo all'intero progetto.

Stabilire il cammino critico permette di capire come ridurre il tempo necessario al completamento del progetto e a quale sequenza dare maggiore rilevanza.

Nel Gantt le frecce indicano le interdipendenze

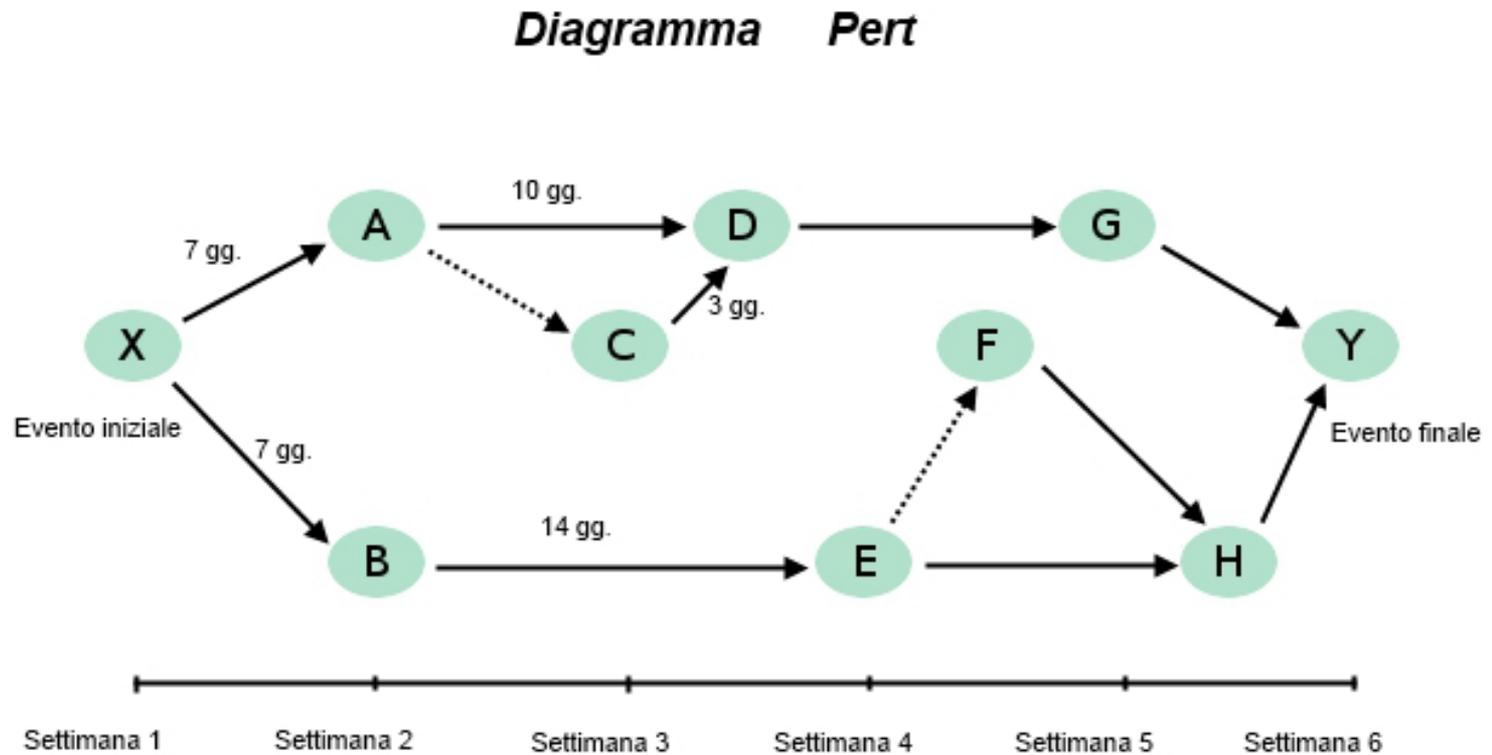
# Pianificazione: diagramma di PERT



Il **Diagramma di PERT** (*Program Evaluation and Review Technique*) rappresenta sotto forma di reticolo le attività della WBS, la relativa durata nel tempo, i vincoli e la dipendenza tra esse e serve per definire il percorso critico come flusso logico

Il reticolo più usato è quello "ad arco" con frecce che rappresentano le attività e nodi, punti di inizio/fine delle attività, che rappresentano eventi nel tempo

# Pianificazione: diagramma di PERT



## Il Diagramma di Pert

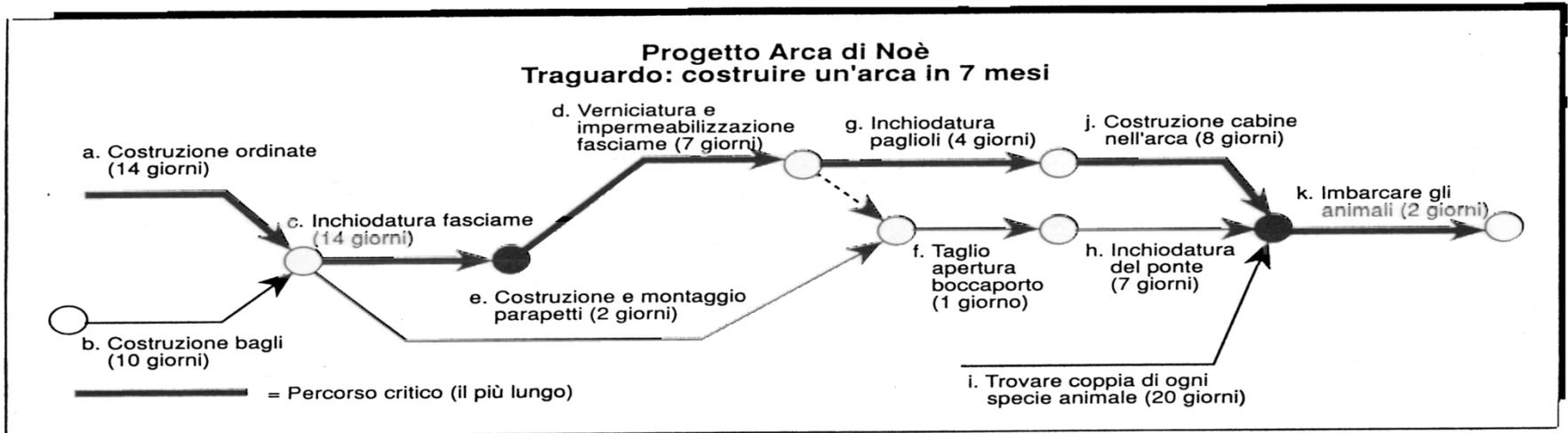


Fig. 4.4 – Esempio di diagramma di flusso

## Pianificazione: allocazione delle risorse

Per **risorse** si intende ciò che serve per completare ogni azione nei tempi prefissati e corrisponde alle seguenti domande:

*Chi lo deve fare? Con che cosa va fatto? Come dovrebbe essere fatto? Come lo si può fare meglio? Come lo si può fare in altro modo? Che cosa è disponibile? Chi dovrebbe coordinarlo e controllarlo? Chi altri riguarda e chi deve approvarlo? Quali sono le norme e le direttive che riguardano il caso?*

**vanno definite:**

1. Le persone (artisti, figure tecniche, organizzative, amministrative, di servizio)
2. Le risorse materiali (mezzi, strumenti, attrezzature)

# Pianificazione: allocazione delle risorse

## Le persone

- quali figure necessarie per lo svolgimento delle diverse azioni
- come e dove reperirle
- come formalizzare il loro impiego (contratto) e tipologia del rapporto
- quali sono in house e quali in outsourcing
- quali limiti, livelli di responsabilità ed autonomia hanno nel loro mandato

## specifiche

- ✓ capacità, professionalità ed affidabilità
- ✓ determinata esperienza in specifici settori
- ✓ caratteristiche specifiche riferibili al tipo di evento (ad esempio per gli attori requisiti genotipici)
- ✓ disponibilità nei tempi previsti dalla schedulazione

## Le risorse tecniche

- tipologia dei materiali (mezzi, attrezzature, materiali, equipaggiamenti, dotazioni ) occorrenti
- quantità
- caratteristiche
- come e dove reperirle

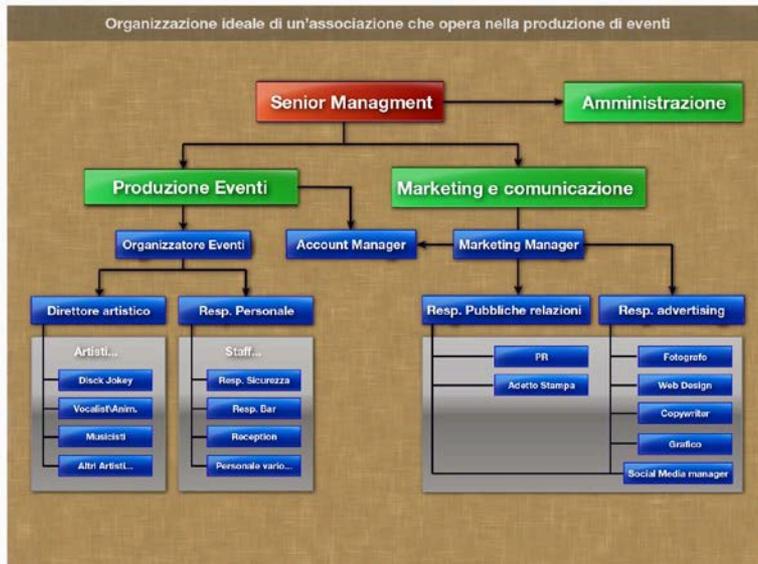
## specifiche

- ✓ qualità
- ✓ affidabilità
- ✓ aderenza ai criteri di sicurezza ed alle normative
- ✓ cosa è incluso o escluso dalla fornitura

## Pianificazione: allocazione delle risorse

- *make - fare all'interno*: effettuazione interna di una lavorazione o di un certo prodotto e comporta l'analisi del carico di lavoro (*workload*), degli *skill* necessari e delle risorse disponibili
- *buy - acquistare*: prevede la ricerca e selezione dei fornitori, valutando qualità e affidabilità
- *riuse - riutilizzare*: impiegando mezzi e soluzioni già adottate
- *team - fare in partnership*: attraverso accordi, alleanze, cooperazioni, coproduzioni, etc.
- *rent - affittare*: si procede al noleggio
- *lease - leasing*: si utilizza lo strumento della locazione finanziaria

# Pianificazione: organigramma



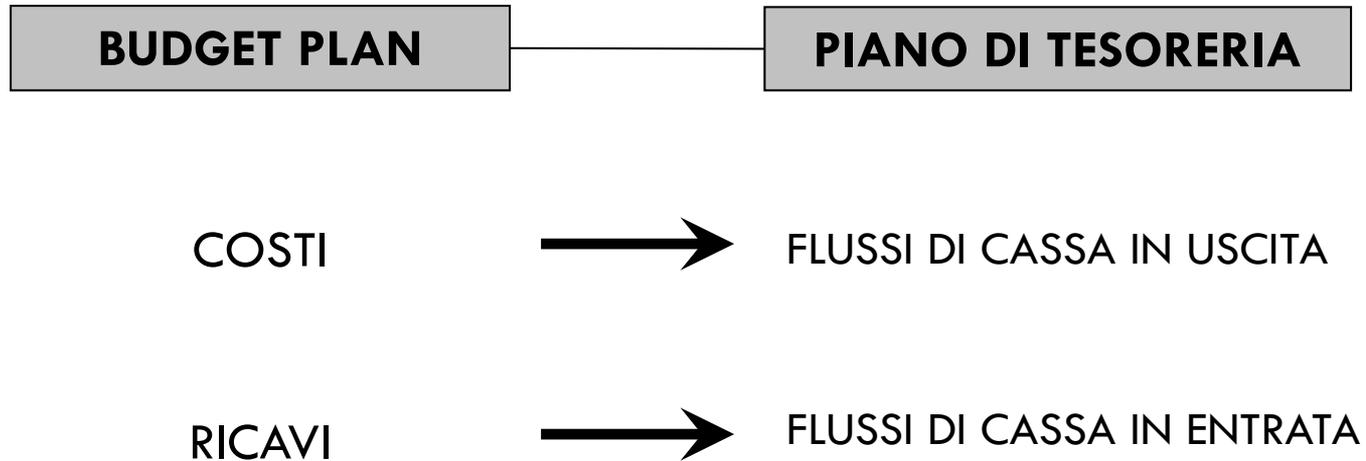
L'**organigramma** (*Organisation chart*) descrive la struttura organizzativa dell'evento, con le posizioni, i raccordi gerarchici (chi risponde a chi) e l'indicazione dei ruoli e delle competenze dei membri del team

# Pianificazione: matrice delle responsabilità

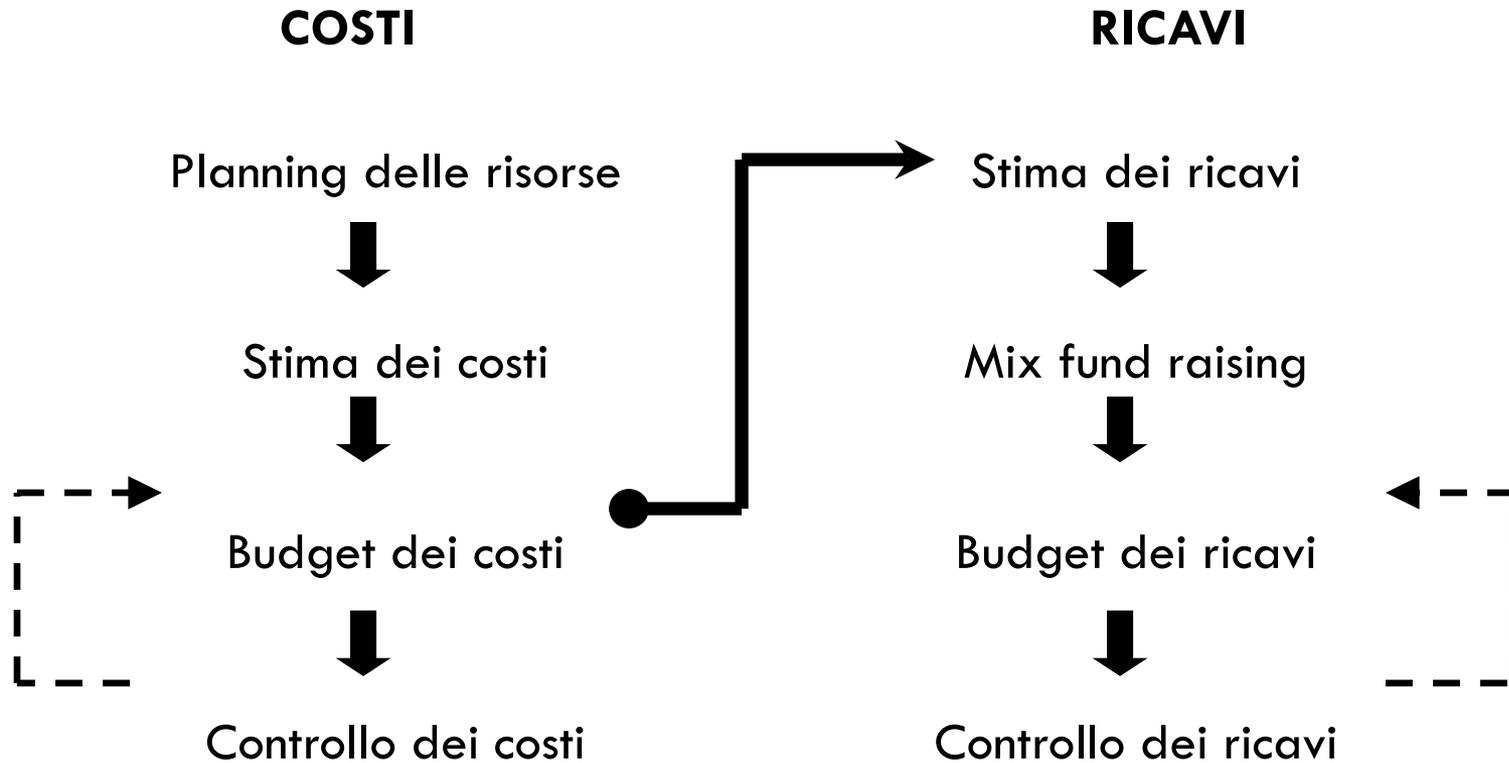
All'interno del team di lavoro va stabilito il *chi fa cosa* ed in tal senso uno strumento efficace è la **matrice delle responsabilità**

Attività	Sig. X Dir. artistico	Sig. Y Resp. Progetto	Sig. W Amministrat	Sig. Q Ufficio Stampa	Sig. K Direttore Tecnico	Sig. Z Segreteria
Programma	R	I	I	I	I	S
Budget	I	R	R	I	I	
Definizione spazio		R			S	S
Ricerca film	I	R	I			S
Conferenza stampa	A		I	R		S
Rendicontazione		S	R		S	

# Pianificazione: piano economico finanziario

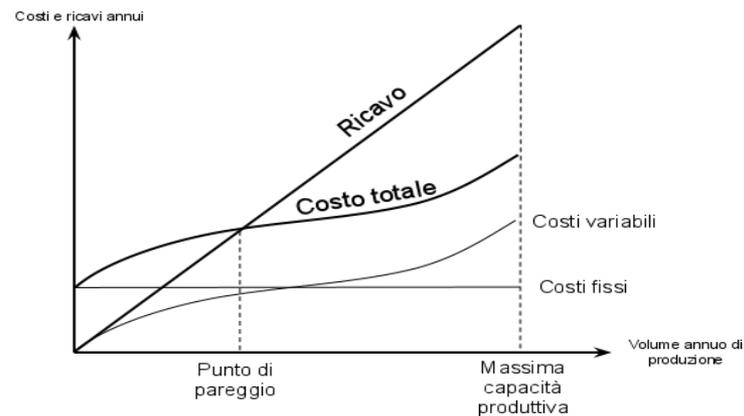


# Pianificazione: processo di budgeting (1)



## Pianificazione: processo di budgeting (2)

il punto di pareggio (*break even point* BEP) è un valore che indica la quantità, espressa in volumi di produzione o fatturato, di prodotto venduto necessaria a coprire i costi fissi e variabili precedentemente sostenuti, al fine di chiudere l'evento senza profitti né perdite.



## Pianificazione: principi budgeting (3)

Il budget va redatto secondo alcuni **principi**:

- *principio della chiarezza*
- *principio dell'oculattezza*
- *principio della prudenza*
- *principio dell'operatività*
- *principio del collegamento finanziario*
- *principio della responsabilità*

## Pianificazione: processo di budgeting (4)

### **costi** (*valore assoluto e percentuali*)

- costi diretti di progetto (artistici, allestitivi, tecnici, logistici, organizzativi)
- costi di comunicazione e marketing
- costi di funzionamento e spese generali
- imprevisti (almeno il 10%)

### **ricavi** (*provenienza, valore assoluto e percentuali*)

- finanziamenti pubblici (comunitario, locale, regionale, nazionale)
- finanziamenti privati (sponsorizzazioni, donazioni, servizi, erogazioni liberali)
- autofinanziamento ed entrate proprie (mezzi propri, attività commerciale, coproduzioni)
- finanziamenti sovranazionali

## Pianificazione: processo di budgeting (5)

### Natura di Costi e Ricavi

<b>COSTI</b>	<b>Diretti</b>	<b>Indiretti</b>
<i>Fissi</i>	Fitto cinema Noleggio films	Uffici (fitti, utenze, ecc....)
<i>Variabili</i>	Proiezioni straordinarie Decentramento zone limitrofe	Oneri finanziari su scoperti c/c
<b>RICAVI</b>	<b>Diretti</b>	<b>Indiretti</b>
<i>Fissi</i>	Sovvenzioni finalizzate, sponsorizzazioni dirette	Sovvenzioni generali all'attività
<i>Variabili</i>	Vendita biglietti	Interessi finanziari attivi

## Pianificazione: stima e computo dei costi

Criteri di computo dei costi	Criteri di stima dei costi
<ul style="list-style-type: none"><li>• costo unitario della risorsa moltiplicato per la quantità di utilizzo, durata dell'attività, <i>effort</i> - sforzo (su base temporale ora/giorno/mese oppure sulla quantità prodotto)</li><li>• costo forfettario della risorsa (concordato a monte)</li><li>• costo della risorsa umana maggiorato degli oneri sociali a seconda della tipologia contrattuale conteggiati in %</li><li>• corniture con o senza prestazioni accessorie (cosa è incluso/escluso)</li><li>• paracadute e riserve di contingenza</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• stima parametrica</li><li>• stima per analogia</li><li>• costi storici</li><li>• dimensione dei risultati</li><li>• proiezioni e simulazioni</li><li>• benchmarking dei costi</li><li>• date inizio/fine e durata</li></ul>

# Pianificazione: voci di budget (1)

## COSTI

### **Costi inerenti all'idea-progetto, artistici, di ideazione e contenuti**

- Compensi responsabili artistici, culturali, scientifici, ideatori, curatori
- Consulenze e supporti alla progettazione
- Compensi per direzione artistica e scientifica
- Aiuti/Assistenti
- Acquisto, noleggio, riproduzione di opere (arte, film, etc.)
- Cachet e rimborsi formazioni artistiche e/o compensi artisti interpreti
- Acquisto o noleggio di diritti
- Oneri sociali (previdenza ed assistenza) inerenti
- Oneri sociali/fiscali soggetti stranieri
- Spese attività collaterali
- Studi e ricerche, documentazione

### **Costi tecnico-allestitivi**

- Compensi per progettazione tecnica, scenografica e degli allestimenti
- Consulenze tecniche e collaudi
- Realizzazione modellini e plastici
- Sala prove
- Costruzione o noleggio scenografie, attrezzatura, mobili, arredi
- Costumi e *make up*
- Incisione e registrazioni colonne sonore/effetti speciali audio
- Traduzioni, stesure, duplicatura, noleggio testi e partiture
- Noleggio strumenti musicali e accordature

## Pianificazione: voci di budget (2)

- Noleggio attrezzature illuminotecniche, foniche, proiezioni, video, apparecchiature speciali
- Compensi team tecnico ed oneri sociali relativi
- Pulizia e bonifica area
- Allestimento strutture, arredo dell'area, dotazioni, coperture, ring luci, bagni
- Segnalizzazione, transenne, recinzioni, barriere
- Allacci idro-elettrici, energia, gruppi elettrogeni, telefonia, rete
- Architettura e noleggio radio intercom
- Strutture per gli sponsor
- Megascreeen
- Facchinaggi e mezzi per spostamento/sollevamento
- Allestimenti floreali
- Liste tecnici ed attrezzatura minuta
- Lavanderia, tintoria, stireria
- Personale tecnico montaggio/smontaggio/serale
- Impianti, dotazioni e staff sicurezza (antincendio, VVFF, sanitario)

### **Costi logistici**

- Viaggi persone
- Trasporti materiali, imballo e custodie
- Trasferimenti interni e da/per aeroporto o stazione
- Spese di alloggio, catering e ristorazione, diarie ed indennità di trasferta
- Runner
- Movimento opere e film
- Spedizioni e corriere città
- Sopralluoghi

# Pianificazione: voci di budget (3)

## **Costi organizzativi**

- Affitto location e/o diritti occupazione suolo pubblico
- Tasse e spese rilascio autorizzazioni, licenze
- Assicurazioni luoghi ed altri rischi
- Compensi team di produzione e relativi oneri sociali
- Servizi e personale di cassa
- Personale di accoglienza ed hostess, di controllo e sicurezza, servizio d'ordine, vigilanza non armata e armata
- Realizzazione dei badge/passi team, ospiti ed autoveicoli
- Provvigioni agenzia nazionale. ed internazionale
- Diritti di autore ed oneri Siae
- Acquisto frequenze radio intercom PPTT
- Oneri ufficio produzione (totale o in quota parte), utenze (totale o in quota parte)
- Noleggio macchine di ufficio
- Postali (totale o in quota parte), organizzative
- Fitto magazzini
- Spese cancelleria, materiali di facile consumo (totale o in quota parte)
- Spese notarili, certificazioni, amministrative (totale o in quota parte)
- Consulenze (totale o in quota parte)
- Spese di rappresentanza, omaggi, cadeau
- Spese documentazione
- Note spese
- Spese e commissioni bancarie (totale o in quota parte)
- Spese di manutenzione/ riparazione (totale o in quota parte)
- Interessi passivi

# Pianificazione: voci di budget (4)

## **Costi di comunicazione**

- Immagine
- Costi di grafica ed impaginazione, correzione bozze
- Deposito del marchio eventuale
- Carta intestata, cartelle, etc.
- Materiali pubblicitari stampa ed allestimento
- Pubblicità esterna,
- Pubblicità sulla stampa
- Distribuzione, volantini
- Stampati, propaganda,
- Pubblicità radiofonica e/o televisiva
- Mailing list
- Promozione diretta verso gruppi, scuole ed associazioni
- Pubblicità speciale
- Pubblicità in movimento
- Edizioni, pubblicazioni
- Sito internet
- Corredo fotografico (diritti e prestazione)
- Ufficio stampa, press kit, conferenza stampa
- Spese di relazioni esterne
- Merchandising e gadget
- Fee agenzia
- Altre forme di comunicazione

# Pianificazione: voci di budget (5)

## RICAVI

### ***Ricavi commerciali***

- Vendita evento a cachet
- Vendita evento % incassi
- Vendita biglietti/abbonamenti
- Cessione e/o utilizzo diritti
- Diritti di prevendita
- Vendita/nolo spazi pubblicitari
- Vendita merchandising
- Rimborsi spese
- Ricavi da servizi

### ***Finanziamenti pubblici***

- Stato
- Regione
- Provincia
- Comune
- Altre istituzioni nazionali ed internazionali

### ***Finanziamenti da privati***

- Sponsorizzazioni in cash
- Sponsorizzazioni in merce e servizi
- Erogazioni liberali, donazioni

La gestione del *cash flow* attraverso il piano di tesoreria serve a garantire una corretta gestione dei flussi di liquidità e riguarda:

- tempi e di d'incasso dei ricavi da fonti private e fonti commerciali
- tempi e modi d'incasso dei finanziamenti pubblici
- accordi con i propri fornitori per le condizioni di pagamento
- tempi dei pagamenti obbligatori prefissati (imposte, tasse, compensi, etc.)
- gestione dello scadenzario e dell'equilibrio tra entrate e uscite
- gestione del credito bancario

# Pianificazione: azioni di controllo

Le **azioni di controllo**, previste durante la pianificazione, hanno lo scopo in corso d'opera di verificare il rispetto dei tempi, dei costi, delle specifiche e della qualità del progetto e risponde alle seguenti domande:

*Che cosa non funziona? Che cosa potrebbe andare storto? Quali difficoltà potrebbero insorgere? Che cosa ci preoccupa? Che cosa potremmo fare?*

Il controllo è preventivo, concomitante di feed back (in corso), susseguente e prospettico (strategico)

vanno definiti:

- identificazione dei punti di controllo
- monitoraggio delle azioni
- misurazione degli scostamenti dei tempi
- pietre miliari (milestones) ed eventi d'interfaccia
- verifiche periodiche (check up) del lavoro in essere
- misurazione degli scostamenti dei costi/ricavi e controllo budgettario
- comportamento degli utenti
- azioni vs i rischi principali
- controllo sulle vendite

Nella fase dell'attuazione vengono realizzate le diverse **attività ed azioni**, nei tempi prefissati e con l'impiego delle risorse individuate, sviluppando le necessarie azioni di controllo.

Gli aspetti coinvolti (pianificati come azioni) sono riassumibili nelle seguenti macro aree:

- 1.aspetti organizzativi e produttivi
- 2.aspetti economico-finanziari e commerciali
- 3.aspetti contrattuali ed accordi
- 4.aspetti amministrativi
- 5.aspetti logistici
- 6.aspetti tecnico-allestitivi
- 7.aspetti della comunicazione

# Attuazione: aspetti contrattuali

## Tipologie di accordo

accordi con partner	<ul style="list-style-type: none"><li>• collaborazioni organizzative ed operative</li><li>• contratti di coproduzione</li></ul>
accordi con soggetti finanziatori	<ul style="list-style-type: none"><li>• contratti o convenzioni con enti pubblici o locali</li><li>• contratti con sponsor</li></ul>
contratti artistici persone giuridiche e fisiche	<ul style="list-style-type: none"><li>• vendita o acquisto spettacolo</li><li>• ingaggio di compagnie,</li><li>• acquisto e cessione diritti</li><li>• contratti di prestazione professionale artistica</li></ul>
contratto di lavoro autonomo, subordinato, parasubordinato	<ul style="list-style-type: none"><li>• contratti di prestazione d'opera, a progetto, assunzione personale, tempo determinato, interinale</li></ul>
contratti di appalto e fornitura beni o prestazione di servizi	<ul style="list-style-type: none"><li>• contratti vendita, agenzia, locazione, alberghieri, viaggi, trasporti, noleggio, assicurativi, costruzione, ecc..</li></ul>

## Attuazione: aspetti amministrativi

- impostazione amministrativa del progetto
- gestione fiscale
- licenze, permessi, autorizzazioni connesse allo spazio e all'evento
- permessi di lavoro
- gestione amministrativa del lavoro
- rapporti con la S.I.A.E.
- gestione delle assicurazioni
- pratiche doganali e di esportazione/importazione

# Attuazione: aspetti tecnico-allestitivi

rider tecnico del luogo/spazio	rider tecnico dell'evento
<ul style="list-style-type: none"><li>• planimetrie</li><li>• dotazioni di palcoscenico</li><li>• scenotecnica</li><li>• impianti</li><li>• attrezzature illuminotecniche e foniche</li><li>• elenco servizi</li><li>• elenco personale disponibile</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• scheda generale</li><li>• planning di arrivo di tecnici e materiali</li><li>• planning tecnico</li><li>• scheda esigenze scenotecniche, ingombri e servizi</li><li>• pianta scena</li><li>• scheda illuminotecnica</li><li>• pianta luci</li><li>• scheda suono</li><li>• scheda video</li></ul>

## Crediti

- nome e logotipo della struttura organizzatrice e dei partner finanziari e/o collaborativi
- marchio, denominazione e logotipo delle aziende sponsor
- indicazione del patrocinio, sostegno, aiuto, collaborazione di enti ed amministrazioni pubbliche e private, nazionali ed estere
- “nomi in ditta” cioè indicazione dei principali artisti o realizzatori che per notorietà, importanza e prestigio o più semplicemente per accordi contrattuali devono essere citati in ogni forma di pubblicità

Fase in cui si procede alla **chiusura** del progetto ed alle rendicontazioni che permettono la liquidazione di contributi pubblici

- riconsegne materiali
- ripristino area/spazio
- scioglimento team
- chiusure amministrative
- raccolta materiali e documentazione
- rendicontazioni finanziamenti pubblici e privati



## Valutazione (ex post)

### Efficacia, efficienza, esiti, economicità

- attori
- processi
- criteri / indicatori
- destinatari della valutazione

### Lezioni apprese

## Con il committente/istituzioni/partner/team

- lo stato attuale del progetto
- gli obiettivi raggiunti rispetto a quelli dichiarati
- i risultati prodotti rispetto a quelli attesi
- i vantaggi ottenuti rispetto a quelli preventivati
- le problematiche create rispetto al procedere del progetto
- il ritorno di immagine, visibilità ed accreditamento
- il valore prodotto nel suo insieme
- il valore per gli sponsor
- le potenzialità e le opportunità generate dal progetto in prospettiva

## Con il committente/il team

- i metodi utilizzati
- il rispetto del budget e del piano finanziario
- il fund raising (obiettivi, prospettive, strategie ed azioni, strumenti)
- il rispetto dei tempi
- i problemi incontrati e le soluzioni adottate
- gli obiettivi strategici, organizzativi
- il marketing (obiettivi, prospettive, strategie ed azioni, strumenti)
- la qualità organizzativa e del processo
- il lavoro del team

INDICATORI DI VERIFICA	
Obiettivi	Indicatori
Budget	Risultati Economici e finanziari Percentuali costi per settore e per centri di costo Comparazioni storiche finanziamenti pubblici Comparazioni storiche finanziamenti privati Dati di biglietteria
Artistici	Risultati della critica Numero e tipo di artisti intervenuti Applausometro
Comunicazione	Numero dei materiali promozionali realizzati Numero spazi pubblicitari acquistati Numero degli articoli stampa usciti Numero dei passaggi televisivi e durata Numero dei dossier stampa inviati Numero dei critici intervenuti
Marketing	Capacità del teatro e Numero delle presenze Media a recita Numero dei posti invenduti Tasso riempimento della sala Mailing: num. contatti e tasso ritorno Rilevazioni: num questionari e tasso ritorno Costo contatto a spettatore
Pubbliche Relazioni	Numero ed articolazione personalità presenti Numero biglietti omaggio dati Numero inviti fatti
Strategici Organizzativi	Numero delle persone impiegate, Giorni ed ore di lavoro Numero fornitori impiegati, Numero servizi attivati Numero degli spazi utilizzati

## Valori da ascoltare...

- esperienze umane: relazioni e condivisioni
- creatività costante (capacità di immaginare e sviluppare soluzioni aderenti)
- antenne, istinto, ascolto, soglie di attenzione
- esperienza, in prima persona
- scenari e vision
- qualità e lentezza, organizzazione e fluidità
- equilibrio, mediazione, filtraggio ed elaborazione
- responsabilità, limiti, rischi e margini
- buon senso e alchimia
- curiosità, confronto e arricchimento
- elasticità, capacità di raccapezzarsi
- buon umore, tra accettazione e reattività
- percezione e timone (consapevolezza della navigazione)

Pessoa, 1902

[...] – *Chissà se due rette parallele  
non giungano a incontrarsi quando le perdiamo di vista?*

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**