

CORSO DI FORMAZIONE PER OPERATORI TEATRALI
Assessorato alla cultura e paesaggio della Provincia di Reggio Emilia
Coordinamento dei teatri della Provincia di Reggio Emilia
Ater-Associazione teatrale Emilia Romagna

**GESTIONE
e
PROJECT MANAGEMENT
delle
ATTIVITA' DI SPETTACOLO**

Elena Di Stefano –19 Marzo 2007

- 1) Lavorare per progetti nel settore dello spettacolo
- 2) Fasi e strumenti nel ciclo di vita del progetto
- 3) Brevi note su: partenariato e networking; l'operatore culturale

1)

Lavorare per progetti
nel settore
dello spettacolo

Alcune caratteristiche del settore

- Quadro **NORMATIVO** complesso e prevalentemente vetusto
- SISTEMA** non codificato e in continua evoluzione
- Prevalentemente *NON PROFIT* ma con valenza **ECONOMICA**
- Tra **PUBBLICO** e **PRIVATO**, **MERCATO** e **SOSTEGNO PUBBLICO**
- PROCESSI** e **PRODOTTI** 'unici'
- Continui **CAMBIAMENTI**
- Molteplici **INTERAZIONI CON ALTRI SETTORI**
- Forte ruolo di **VALORI, VOCAZIONI, MOTIVAZIONI, FIDUCIA**
- CREATIVITA'** e capacità di **ADATTAMENTO**
- Molteplici **COMPETENZE, MESTIERI** e **PROFESSIONALITA'**
- INTANGIBILE, EFFIMERO, EVENTUALE**, ma anche **CONCRETO, PRAGMATICO, MATERIALE**
- Terreno di **INNOVAZIONE** e **SPERIMENTAZIONE**
- PRECARIETA'** e **ATIPICITA'** del **LAVORO**
- TECNICA** e **CONSUETUDINE**

NUOVI SCENARI

Il mondo cambia sempre più velocemente... anche le modalità di fare e gestire le attività di spettacolo

- Dall'impresario teatrale (evoluzione del capocomico delle compagnie di giro) all'operatore culturale
- Dall'organizzazione di spettacolo all'ingegneria culturale
- Dal processo produttivo 'classico' a processi produttivi 'unici' e diversificati
- Dai teatri e luoghi deputati alle nuove geografie di spazi della creatività
- Dal pubblico ai consumatori
- Dalla promozione al marketing strategico
- Ecc...

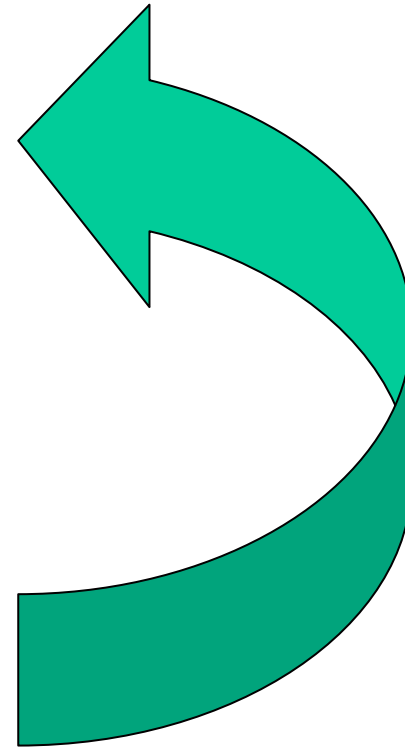
Operare oggi nel settore dello spettacolo significa **convivere con lo stato di continuo cambiamento, navigare tra vecchio e nuovo** attrezzandosi degli **strumenti adeguati**, in costante aggiornamento

La gestione delle attività di spettacolo richiede

- ATTITUDINI
- COMPETENZE
- METODO
- ESPERIENZA

+ continuo aggiornamento

SAPERE + SAPER FARE



IL PROGETTO E'

- Uno sforzo temporaneo intrapreso per creare un prodotto o servizio, nuovo e unico.
- Un processo di creazione di risultati unici e predefiniti mediante l'utilizzo pianificato di un insieme di risorse differenziate.
- Impresa complessa unica e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità. (Archibald)

Lavorare per progetti

Articolare le strategie di sviluppo per progetti, scomponendo anche le attività continuative e ripetitive a carattere pluriennale in forma di progetto, può generare molteplici benefici per un'organizzazione culturale, sia al suo interno sia di riflesso nelle relazioni con l'ambiente in cui opera.

L'applicabilità del *project management* (tecnica di gestione dei progetti) alla dimensione del progetto di spettacolo deriva dalla sperimentazione e dalla conseguente sistematizzazione di un metodo, di un approccio, di un modo di procedere, di un percorso operativo e concettuale.

- La realizzazione di un progetto è **un processo dinamico**: il progetto cambia ad ogni fase del suo ciclo di vita generando input per la fase successiva.
- Nessun progetto funziona secondo le previsioni iniziali, per questo motivo il *project management* è un processo dinamico e ininterrotto di pianificazione, controllo e revisione, con una forte sovrapposizione tra le fasi e i processi che si sviluppano all'interno di ogni fase.

*Una regola nota della progettazione sostiene che l'**80%** del tempo deve essere speso nel definire obiettivi, pianificazione delle attività e delle risorse, e il **20%** nella loro realizzazione.*

IL PROJECT MANAGEMENT o "gestione per progetti" è

- una metodologia di lavoro
- una modalità operativa ed organizzativa ma anche una opzione di valore strategico
- un sistema di regole e di strumenti che consentono di coordinare e controllare le attività di un progetto
- una modalità di lavoro di gruppo orientata al risultato che comporta la compartecipazione di funzioni e responsabilità direzionali e operative, l'interdipendenza dei componenti, una organizzazione del lavoro snella, modalità di comunicazione rapide ed efficaci, la concentrazione su obiettivi specifici
- condivisione dei processi decisionali, introduzione di elementi di controllo, esercizio del problem solving

Il Project Management

- il PM nasce come strumento manageriale specifico negli **anni '50 e '60** con i programmi della difesa statunitense e della Nasa
- alcune esperienze aziendali avevano già sviluppato sin **dall'inizio del secolo** diversi sistemi di pianificazione poi diventati pratica costante del PM
- vari studiosi fanno risalire l'adozione di metodologie di organizzazione del lavoro vicine alla filosofia del PM **all'antichità**, quando si dovettero realizzare opere e progetti complessi come la costruzione delle piramidi, della grande muraglia cinese, delle opere romane
- le **applicazioni del PM** sono molteplici, dall'ambito scientifico, tecnologico e produttivo a quello ingegneristico e costruttivo, al contesto organizzativo e strategico aziendale

Le caratteristiche del PM sono:

- La sua temporaneità
- Il poter agire in un ambiente complesso e dinamico
- La concentrazione su un singolo obiettivo
- La fusione tra attività operative e direzionali
- L'efficacia e la rapidità dei sistemi di comunicazione formale e informale al suo interno
- Lo snellimento di operazioni e procedure rispetto alle altre tipologie della struttura organizzativa
- La scarsa formalizzazione dei componenti
- Il coordinamento per reciproco adattamento e lo spirito di 'corpo'
- L'interazione di culture e professionalità diverse
- La facile adattabilità al cambiamento e all'innovazione

Analogie gestionali tra un progetto di spettacolo e un normale prodotto tecnologico

ANALOGIE	PROGETTO DI SPETTACOLO	PROGETTO DI PRODOTTO TECNOLOGICO
Impresa complessa	Richiede in un lasso di tempo predeterminato la realizzazione di un "prodotto" nuovo basato su elementi non certi (creazione artistica) mediante l'utilizzo di risorse organizzate	Richiede in un lasso di tempo predeterminato lo sviluppo di un "prodotto" nuovo basato su elementi certi o incerti (ricerca) mediante l'utilizzo di risorse organizzate
Unicità	Ogni spettacolo costituisce un "evento" unico Non è una attività di routine	Ogni prodotto costituisce un elemento unico (prototipo) Non è una attività di routine
Natura	Dinamica ed originale	Dinamica ed innovativa
Orientamento	Al risultato	Al prodotto o servizio finale
Vincoli di tempo	Tempi connessi all'andata in scena ed alle repliche	Tempi di consegna al cliente
Vincoli di costo	Budget	Budget
Vincoli di qualità	Qualità artistica Contenuti culturali Qualità organizzativa	Specifiche del prodotto Qualità organizzativa
Risorse organizzate	Umane Tecniche Economiche	Umane Tecniche Economiche
Modo di procedere	Lavoro in team	Lavoro in team
Competenze	Specialistiche differenziate	Specialistiche spesso differenziate
Elementi caratterizzanti	Intensità fattore umano Contenuto di professionalità Obiettivi di tipo innovativo	Intensità fattore umano Intensità della componente tecnologica e scientifica Contenuto di professionalità Obiettivi di tipo innovativo

Da: Lucio Argano, La gestione dei progetti di spettacolo

Fig. 2 - Quadro delle analogie organizzative tra un progetto di spettacolo ed un progetto tecnologico

IL CICLO DI VITA DI UN PROGETTO

è

- l'insieme di tutte le fasi di un progetto, generalmente in sequenza
- lo spazio temporale compreso tra il punto di partenza e il punto di arrivo del progetto stesso

RI-PROGETTAZIONE



2)

Fasi e strumenti nel
ciclo di vita del progetto

IDEAZIONE

“Obiettivo di questa fase è sviluppare l'idea artistica e l'ipotesi culturale che stanno alla base della volontà di uno o più artisti od operatori o di una organizzazione culturale di realizzare un progetto, esplorandone le potenzialità in termini generali.”

(L.Argano, U.Bacchella, *Cartografia di un progetto culturale*)

Dal CONTESTO all'IDEEAZIONE

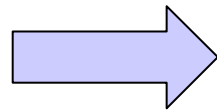
In quale contesto opero o intendo operare?

- Lettura del contesto, tangibile e intangibile (storia locale, territorio, popolazione, arena competitiva, stakeholders, progetti di sviluppo locali, ma anche: cultura, immaginario, valori, radici, evoluzioni, segni, ...)
- Cosa c'è e cosa manca (quali bisogni e opportunità)
- Passato, presente, futuro
- Da cosa nasce, dove e come si può inserire l'idea-progetto?
- Perché qui e adesso, e non altrove e altrimenti?
 - RICERCA
 - ASCOLTO / DIALOGO
 - INTUITO
 - CREATIVITA'
 - CONDIVISIONE
 - SENSO / COERENZA
 - REALISMO / CONCRETEZZA
 - PUNTO DI VISTA

Nella fase dell'*ideazione* il progetto viene definito nelle linee generali e principalmente nei suoi contenuti artistici e culturali.

> OUTPUT: BOZZA DI PROGETTO

che presenta le motivazioni essenziali alla base dell'idea di progetto e comunica a tutti gli interessati quali obiettivi generali si intendono raggiungere



- CHE COSA
- CHI / CON CHI
- PERCHE'
- PER CHI
- COME
- DOVE
- QUANDO

- Da quali **fabbisogni e motivazioni** scaturisce l'idea?
- Quali sono gli **elementi chiave** e i **tratti distintivi** dell'idea progettuale?
- Quali sono i **possibili obiettivi** del progetto (artistici, culturali, sociali, di politica culturale, economici, finanziari, di marketing, organizzativi, ecc.)?
- Quali **risultati** mi attendo (prodotti o servizi, benefici, a breve, medio e lungo termine)?
- Il progetto è **coerente** rispetto alla missione, all'identità e alle strategie di sviluppo dell'organizzazione?
- Il progetto è **compatibile** con le caratteristiche e capacità organizzative?
- L'idea progettuale risponde ai bisogni e alle aspettative degli **stakeholder** e dei pubblici di riferimento?

Riassumere in un **documento**:

- la definizione dell'idea progettuale
- la relazione con la mission dell'organizzazione
- gli elementi dell'idea progettuale che appaiono distintivi e "irrinunciabili"
- gli obiettivi e i risultati attesi
- una prima ipotesi di sviluppo, segnalando i problemi, le sfide e le soluzioni, con indicazioni di massima sulle risorse occorrenti

Discutere il documento con gli **stakeholder interni** interessati, la parte artistica e il responsabile / gruppo dirigente dell'organizzazione

Ottenere una **approvazione formale** per procedere alla fase successiva

MISSION STATEMENT di un'organizzazione

E' una breve e chiara descrizione degli elementi distintivi di un'organizzazione, che esprime:

- la visione creativa
 - la ragione d'essere
 - gli obiettivi a lungo termine
 - e ne riflette i valori e l'identità
-
- Quale è la nostra visione creativa?
 - Quali opportunità vogliamo sviluppare?
 - Quali bisogni vogliamo soddisfare ? (*le finalità*)
 - Che cosa facciamo, come operiamo? (*le attività*)
 - Quali principi guidano il nostro lavoro? (*i valori*)

E' lo **strumento di orientamento**

- ✓ delle strategie di sviluppo
- ✓ della pianificazione
- ✓ del fund raising
- ✓ della comunicazione e del marketing
- ✓ della politica di risorse umane

Lo **stile** deve essere

- ✓ Chiaro
- ✓ Semplice
- ✓ Ispiratore
- ✓ Motivante
- ✓ Realistico
- ✓ Distintivo
- ✓ Attuale

Si rivolge a tutti gli stakeholder interni ed esterni:

- Lo staff artistico, tecnico, amministrativo
- Gli amministratori
- I collaboratori, consulenti, volontari
- Gli attori istituzionali pubblici e privati
- Gli sponsor
- Le altre organizzazioni culturali
- I media
- I pubblici di riferimento etc

Mission statement di progetto

- La descrizione
- Le motivazioni
- Gli obiettivi
- I risultati attesi
- I pubblici di riferimento
- Il luogo / lo spazio
- Il periodo. La durata
- I partner
- I benefici per l'organizzazione

Esempio di Mission statement di progetto

Il progetto Topazio dell'Ente Cantonale Engadinese promuove la conoscenza della musica corale e per corno dell'Engadina nelle vallate dei Paesi confinanti attraverso concerti, concorsi, commissioni, trasmissioni radiofoniche settimanali, manifestazioni nelle scuole per favorire la tutela della cultura locale nelle giovani generazioni

Analisi SWOT

E' un'analisi critica

della situazione dell'organizzazione /
progetto in relazione alla realizzazione
della mission.

Gli aspetti interni si valutano
prevalentemente in termini di punti di
forza (**Strenghteness**) e di debolezza
(**Weakness**), gli aspetti esterni
prevalentemente in termini di opportunità
(**Opportunities**) e minacce (**Threats**).

Punti di forza

Segnalano una posizione di vantaggio competitivo per l'organizzazione.

La loro identificazione serve a focalizzare le forze con le quali si possono realizzare gli obiettivi generali e su cui si possono fondare le strategie di sviluppo.

Punti di debolezza

Costituiscono dei fattori limitanti nella gestione dell'organizzazione.

La loro identificazione serve a individuare le carenze nelle capacità e nelle risorse attuali che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi.

Minaccia

Una sfida posta da una tendenza sfavorevole o da politiche / sviluppi dell'ambiente, tale da poter determinare, in assenza di una specifica strategia, svantaggi per l'organizzazione quali la modificazione o il peggioramento delle condizioni di realizzazione del progetto.

Opportunità

Specifici vantaggi competitivi derivanti da fattori ambientali che l'organizzazione può sfruttare a suo beneficio.

Matrice S.W.O.T. analysis

	OPPORTUNITA'	MINACCE
FORZE	1	2
DEBOLEZZE	3	4

OBIETTIVI (ciò che intendo ottenere)

- PRINCIPALI E COLLATERALI
- A BREVE, MEDIO E LUNGO TERMINE
- PER TIPOLOGIA (artistici e culturali, sociali, formativi, turistici, di marketing ecc.)

Ogni obiettivo dovrebbe essere (test SMART):

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

Stakeholder

Qualsiasi persona, gruppo o istituzione che ha interessi in una policy, in un programma o in un progetto e che può essere influenzata o può influenzare lo sviluppo e l'attuazione di una strategia o di un progetto.

*La **teoria degli stakeholder** nasce come critica della dottrina USA degli stockholder. Si sviluppa negli anni '80 e '90.*

Sostiene la necessità per le aziende e i loro manager di essere al servizio dei "i big 5", cioè tutti coloro che condividono un interesse: azionisti, dipendenti, fornitori, clienti e le comunità in cui l'azienda opera.

Analisi degli stakeholder

E' l'individuazione degli stakeholder principali di un progetto, dei loro interessi, della loro importanza, della loro influenza e dei modi in cui questi interessi possono influenzare la realizzazione del progetto. Individua di conseguenza gli obiettivi, i ruoli e le forme di coinvolgimento dei differenti soggetti.

E' un elemento determinante nelle strategie di sviluppo e fund raising.

Gli scenari del management culturale gli stakeholder



VERIFICA FATTIBILITA' e ATTIVAZIONE

“Obiettivo di questa fase è di verificare la fattibilità dell'idea progetto e trasformarla in un progetto strutturato, formalizzandone il percorso di sviluppo in un documento che contiene una chiara indicazione dei costi, dei tempi e delle risorse occorrenti per realizzarlo.”

(L.Argano, U.Bacchella, *Cartografia di un progetto culturale*)

Nella fase di ***verifica di fattibilità*** si esplora la fattibilità del progetto negli aspetti strutturali fondamentali, si definiscono obiettivi e risultati, si esaminano i costi, i tempi e le risorse necessarie, le implicazioni per l'organizzazione, le relazioni con il contesto e con gli stakeholder e le condizioni per la realizzazione.

> OUTPUT :DOCUMENTAZIONE DI PROGETTO

- **riassume gli elementi fondamentali** e costituisce il punto di riferimento vincolante per tutti coloro che dovranno lavorare per raggiungere gli obiettivi e per le elaborazioni successive
- è uno **studio di fattibilità** basato su dati e informazioni attendibili, che presenta in modo chiaro e strutturato le alternative possibili e le relative implicazioni, che testimonia agli stakeholder e prima di ogni altro ai partner potenziali, la volontà e la capacità dell'organizzazione e del project manager di saper gestire il progetto e le risorse che vengono richieste per realizzarlo.

La verifica di fattibilità del progetto

- analisi tecnica, organizzativa ed economico-finanziaria, e conseguente individuazione di opzioni alternative, percorsi e modalità attuative, tempi e partners da coinvolgere
- è un processo generalmente complesso, che implica:
 - ✓ un'impostazione rigorosa dell'idea progettuale
 - ✓ una chiara e comunicabile definizione di contenuti, obiettivi e risultati attesi
 - ✓ una puntuale individuazione e articolazione delle risorse occorrenti e delle modalità attuative
 - ✓ una severa e approfondita analisi delle risorse disponibili e delle implicazioni strategiche, finanziarie e organizzative
 - ✓ una capacità di negoziazione, ascolto, flessibilità per rivolgersi agli **stakeholders** ed individuare soggetti e condizioni interessati a sviluppare **partnership**

- Redigere un documento che sintetizzi gli elementi emersi nel corso delle verifiche.
- Discutere il documento all'interno dell'organizzazione su tutti gli aspetti e le implicazioni strategiche, operative, organizzative.
- Effettuare una verifica con i principali stakeholder e in particolare con tutti i soggetti che possono essere interessati a partecipare / sostenere il progetto.
- Sottoporre il documento all'approvazione formale e vincolante della parte artistica e del responsabile o gruppo dirigente dell'organizzazione.

PIANIFICAZIONE

“Questa fase è il processo mediante il quale vengono individuare tutte le attività, definiti i legami che le interconnettono, la durata, i costi e i tempi, attribuite le risorse occorrenti.

E' un investimento di tempo che risparmia tempo ed energie nel futuro, in particolare nei momenti più intensi e stressanti di attuazione del progetto.”

(L.Argano, U.Bacchella, *Cartografia di un progetto culturale*)

Nella fase della ***pianificazione*** si pianifica la realizzazione, stabilendo le attività da intraprendere, attribuendo le risorse occorrenti, definendo le linee economico-finanziarie da seguire ed il calendario delle attività e determinando i legami che interconnettono questi diversi elementi

> **OUTPUT: PIANO OPERATIVO**

documento con **le attività, le responsabilità, i tempi e i costi** del progetto che indica:

- **COSA** va fatto
- **QUANDO** vanno fatte le cose e **QUANTO TEMPO** occorre
- **COME, CHI E COSA** si rende necessario per fare le cose nei tempi stabiliti
- **CHI FA CHE COSA**
- **QUANTO COSTA, CHI PAGA, COME E QUANDO**
- **COME E QUANDO CONTROLLIAMO** se stiamo rispettando i nostri programmi
- Cosa facciamo **SE LE COSE NON VANNO**

La pianificazione include:

- La gestione delle **informazioni** (*dossier generale*)
- La **programmazione** (*luogo, periodo, contesto, sinergie*)
- L'individuazione e scomposizione delle **attività operative** (*cosa deve essere fatto*)
- La **calendarizzazione** delle attività (*quando e in quanto tempo deve essere fatto*)
- L'individuazione e attribuzione delle **risorse** (*come, chi e cosa fare, chi ne è responsabile*)
- L'organizzazione del **lavoro** (*chi fa cosa, come*)
- Il piano **economico finanziario** e di fund raising (*budget, cash flow, quanto costa, chi paga, come e quando*)
- Il piano di **comunicazione** e di **marketing**
- La pianificazione delle operazioni di **controllo** e degli strumenti di **verifica** (*come e quando controlliamo*)
- La valutazione dei **rischi** e il piano della **contingenza** (*cosa fare se imprevisti o emergenze*)

La PIANIFICAZIONE come strumento:

- Aiuta a PRENDERE DECISIONI
- Identifica I PROBLEMI e consente di valutare LE ALTERNATIVE
- Permette di RAZIONALIZZARE le azioni
- Consente di calcolare RISCHI, OPPORTUNITA' E SOLUZIONI
- Aiuta a PENSARE IN TERMINI DI FATTI
- Sviluppa LA CREATIVITA'
- Abitua a lasciare IL MENO POSSIBILE AL CASO
- Abitua a STARE ALL'ERTA
- Aiuta a GESTIRE gli accadimenti anziché SUBIRLI

Indispensabile è
l'organizzazione e
gestione del
DOSSIER
(costruzione,
aggiornamento,
condivisione)

dossier - sezione artistica

- ◆ descrizione del progetto (contenuti, articolazione, soggetto, ecc.),
- ◆ esatta denominazione e recapiti ufficiali e non di tutti gli interlocutori (artistici, tecnici, organizzativi, fornitori, partner, finanziatori, ecc.),
- ◆ curriculum dei principali artisti coinvolti,
- ◆ materiali sulla loro attività passata,
- ◆ materiali di archivio (es. su precedenti edizioni, sull'autore),
- ◆ eventuali rassegne stampa,
- ◆ note critiche (es. note di regia),
- ◆ materiali iconografici in genere,
- ◆ locandina ovvero elenco artistico,
- ◆ bozzetti, fotografie, immagini artistiche (es. bozzetti dei costumi),
- ◆ fotografie, slide, internegativi di scena o degli artisti coinvolti, libere da diritti,
- ◆ eventuali video promo, di cui sia autorizzata la riproduzione ai fini stampa,

sezione tecnica

- piante, bozzetti, disegni, esecutivi,
- schede e rider di tipo tecnico-allestitivo,

sezione organizzativo-amministrativa

- ◇ contratti, accordi, corrispondenza,
- ◇ licenze e liberatorie,
- ◇ preventivi dei fornitori,
- ◇ schemi di budget,
- ◇ coordinate di fornitori e collaboratori.

Tavola tratta da: Lucio Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo*, F. Angeli Milano 1997

Fig. 12 - Struttura di un dossier di progetto

La scomposizione delle attività e delle azioni da svolgere è il metodo per pianificare, organizzare, gestire e controllare il processo produttivo

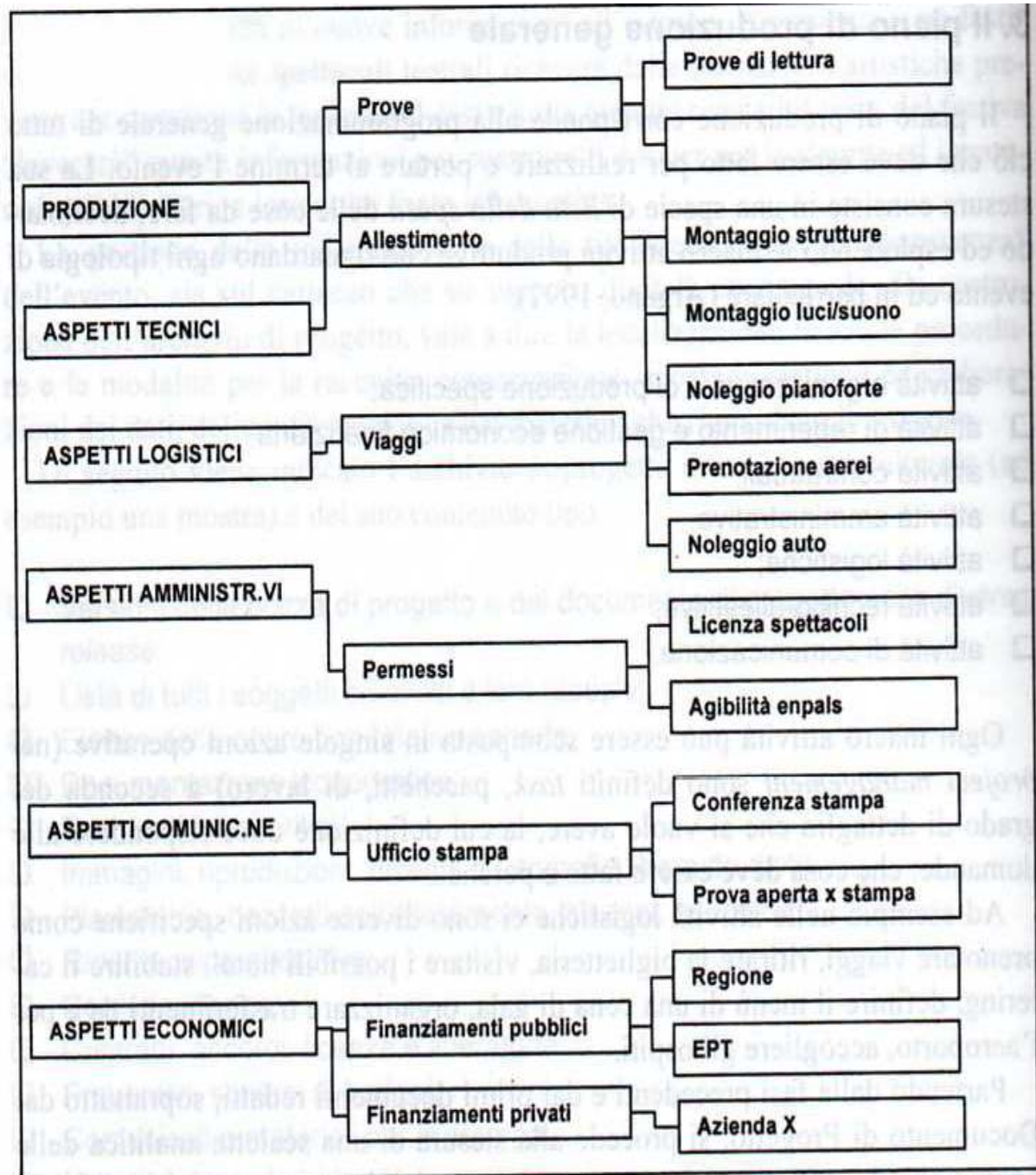


Tavola tratta da: Lucio Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo*, F. Angeli Milano 1997

Fig. 2 – Esempio di WBS d un evento

Costruire e tenere aggiornato l'elenco delle azioni operative (COSA VA FATTO, QUANDO, DA CHI...) permette di tenere il controllo della situazione

Tavola tratta da: Lucio Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo*, F. Angeli Milano 1997

Ident.	Azioni operative	Durata	Inizio/Fine
1	1. Comunicazione - CO		
1.1.	◊ Raccolta informazioni sui film <i>specifiche: notizie, schede, foto, dati tecn.</i>	20 gg	12/10-31/10
1.2.	* Preparazione dossier gen.le e stampa <i>specifiche: unico, rilegato</i>	32 gg	12/10-12/11
1.3.	• Conferenza stampa - CO.1. <i>specifiche: stampa ed istituzionale</i>	25 gg	28/10-22/11
1.3.1.	• Sopralluogo spazio <i>specifiche: salone storico per min. 100 persone attrezzato e gratuito</i>	1 gg	28/10
1.3.2.	• Database stampa <i>specifiche: caricare dati testate nazionali e locali pag. cronaca/cultura/spettacolo</i>	2 gg	3/11-4/11
1.3.3.	• Preparazione e stampa inviti <i>specifiche: formato americano + logotipo</i>	7 gg	29/10-4/11
1.3.4.	• Spedizione inviti <i>specifiche: spedizione postale</i>	2 gg	5/11-6/11
1.3.5.	• Recall telefonico conferme <i>specifiche: tutte le testate invitate farsi dare nominativo preciso</i>	5 gg	10/11-14/11
1.3.6.	• Ritiro pagine sponsor <i>specifiche: una pagina a sponsor</i>	7 gg	7/11-13/11
1.3.7.	• Copiatura dossier ed allest. cartelle <i>specifiche: 150 copie rilegate</i>	3 gg	12/11-14/11
1.3.8.	• Allestimento sala <i>specifiche: sistemazione tavoli e materiali e prova impianti</i>	1 gg	14/11
1.3.9.	• Conferenza	1 gg	15/11
1.3.10.	• Raccolta ritagli <i>specifiche: raccolta ritagli, acquisto giornali e registrazione passaggi radio tv</i>	5 gg	16/11-20/11
1.3.11.	• Prep. rassegna stampa <i>specifiche: preparazione master e stampa copie 50 esemplari rilegati</i>	2 gg	20/11-22/11

Fig. 15 - Elenco azioni operative dell'attività conferenza stampa della rassegna cinematografica

ATTIVITA'- WBS

> LA SCALETA DELLE COSE DA FARE ELENCANDO IN MANIERA ORDINATA, ANALITICA E PROGRESSIVA LE ATTIVITA' OPERATIVE DA SVOLGERE

ATTIVITA'

- Cosa deve essere fatto
- Scomposizione / dettaglio attività

DEFINIZIONE DI ATTIVITÀ

Un'attività è uno sforzo di entità limitata che, in collegamento con altre attività, contribuisce alla realizzazione di un progetto

SCOMPOSIZIONE ATTIVITA'

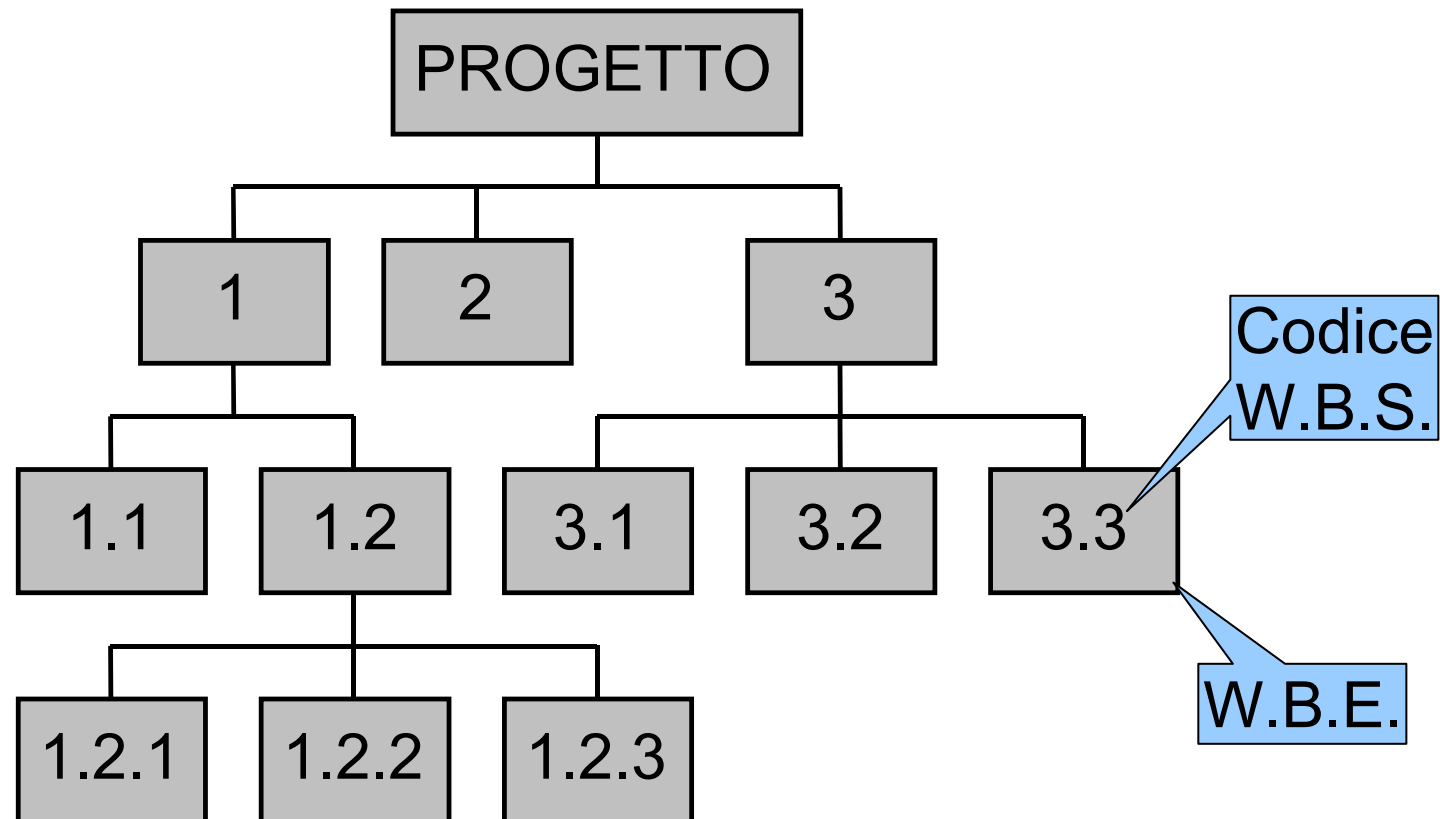
Ciascuna attività è scomponibile progressivamente in azioni sempre più dettagliate, ad esempio la preparazione di una conferenza stampa sarà fatta di tante azioni minori (concordare gli obiettivi e le modalità di gestione dell'iniziativa con le organizzazioni promotrici e con i partner e sponsor, preparare un dossier stampa, redigere e spedire gli inviti, prenotare una sala, predisporre le eventuali attrezzature tecniche occorrenti, effettuare un "recall" dei giornalisti, programmare le uscite sulla stampa e i passaggi radio e tv, predisporre la documentazione, il brief ecc).

W.B.S.

(Work Breakdown Structure)

- È la **scomposizione del progetto in parti più piccole** secondo una struttura ad albero
- Si ottiene a partire dalle **macrofasi** del progetto e ogni livello inferiore rappresenta una **definizione sempre più dettagliata** di un componente del progetto.

Work Breakdown Structure



Regole per la costruzione della W.B.S.

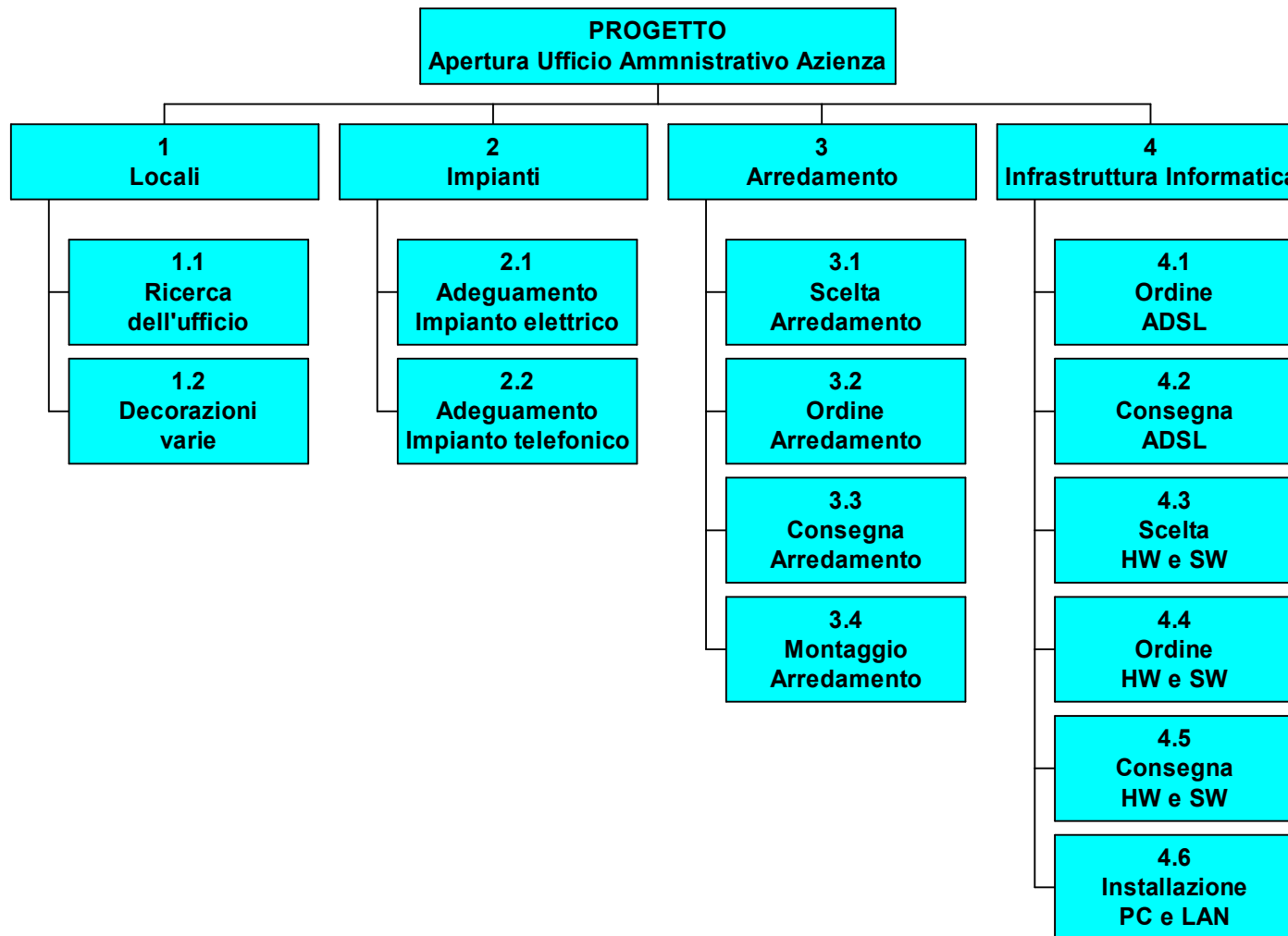
Ogni W.B.E. (Work Breakdown Element) rappresenta un'attività per la quale deve essere possibile definire:

- una precisa descrizione del lavoro da compiere
- la durata
- le risorse che realizzeranno l'attività e la responsabilità dell'esecuzione
- il costo
- le rilevazioni di avanzamento lavori

Ogni W.B.E. é collegato ad uno e solo ad uno degli elementi di livello superiore

Il lavoro richiesto per portarlo a termine è dato dalla somma del lavoro contenuto in tutti i WBE sottostanti.

La W.B.S. per l'apertura dell'ufficio



CRONOGRAMMA - GANTT

> STABILIRE TEMPI E DURATA DI REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' OPERATIVE PREVISTE E PREDISPORRE UN CALENDARIO (VISUALIZZAZIONE COMPLESSIVA E CONTROLLO)

- **CALENDARIO ATTIVITA'**

- Inizio
- Fine
- Durata
- Periodo

- **VISUALIZZAZIONI E CONTROLLO**

- GANNT – timeline
- PERT (program evaluation and revue technique) – relazioni, attività critiche, pietre miliari

Il diagramma di Gantt

È una **rappresentazione su scala temporale dell'evoluzione del progetto.**

Ogni barra rappresenta **un'attività** (W.B.E.), **la lunghezza** di ognuna di esse è proporzionale alla **durata** dell'attività che rappresenta e viene collocata sulla scala temporale in rappresentanza dell'attività stessa.

Henry Gantt

Ingegnere industriale statunitense, discepolo di Taylor, consigliere militare durante la prima guerra mondiale.

Ha ideato anche dei metodi automatici per il calcolo dei tempi di lavorazione alle macchine utensili

Il diagramma di Gantt (a cosa serve)

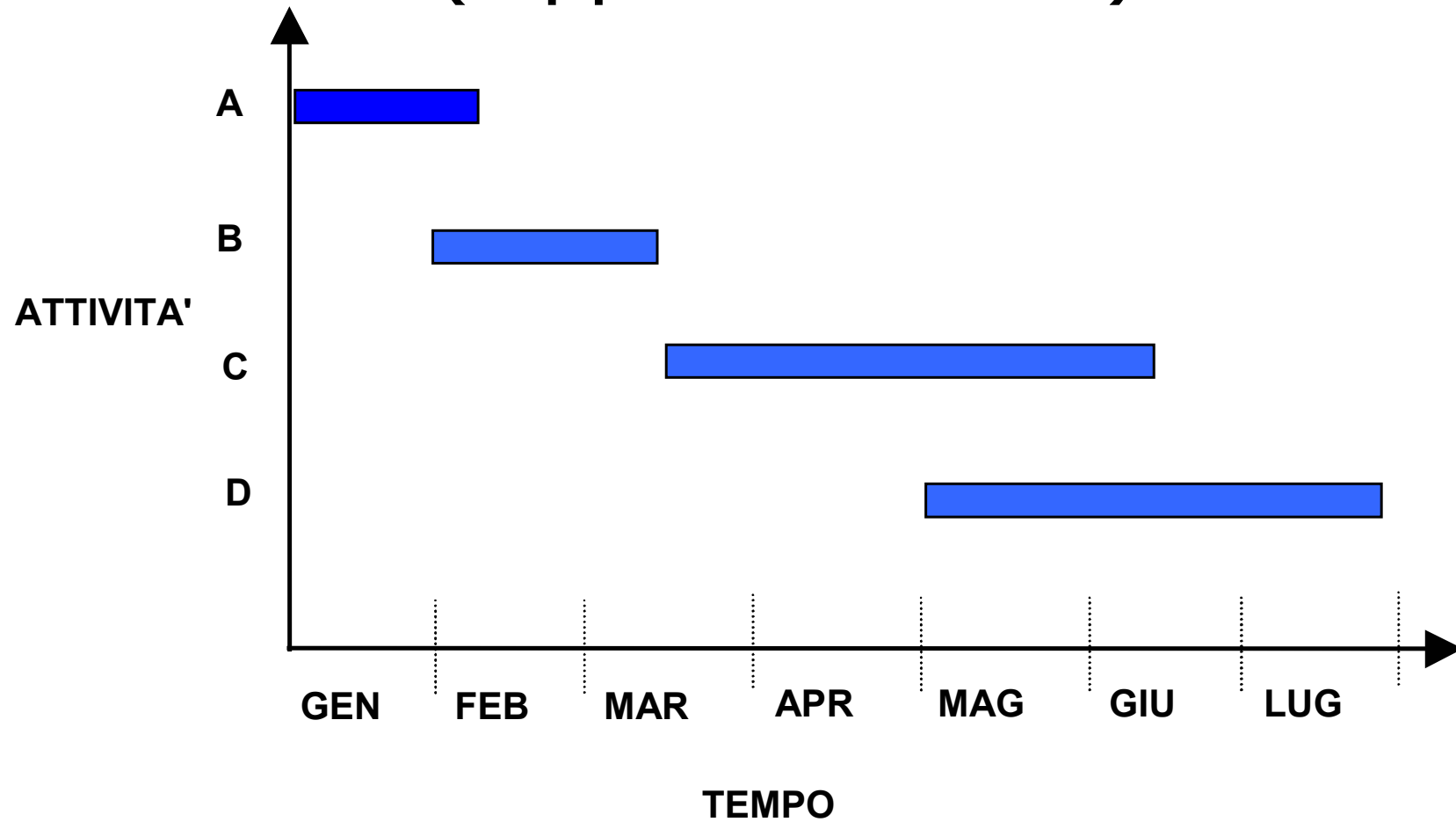
Lo scopo di tale rappresentazione è:

- definire il "cosa fare" in una certa quantità di tempo (**durata**);
- definire un riferimento per il **controllo** dell'avanzamento
- definire eventi o date chiave (**milestones**)
- avere sempre a disposizione una **visione di assieme** dell'intero progetto, consentendo una più efficace distribuzione delle risorse disponibili, a tutto vantaggio dei risultati finali

DIAGRAMMI DI GANTT

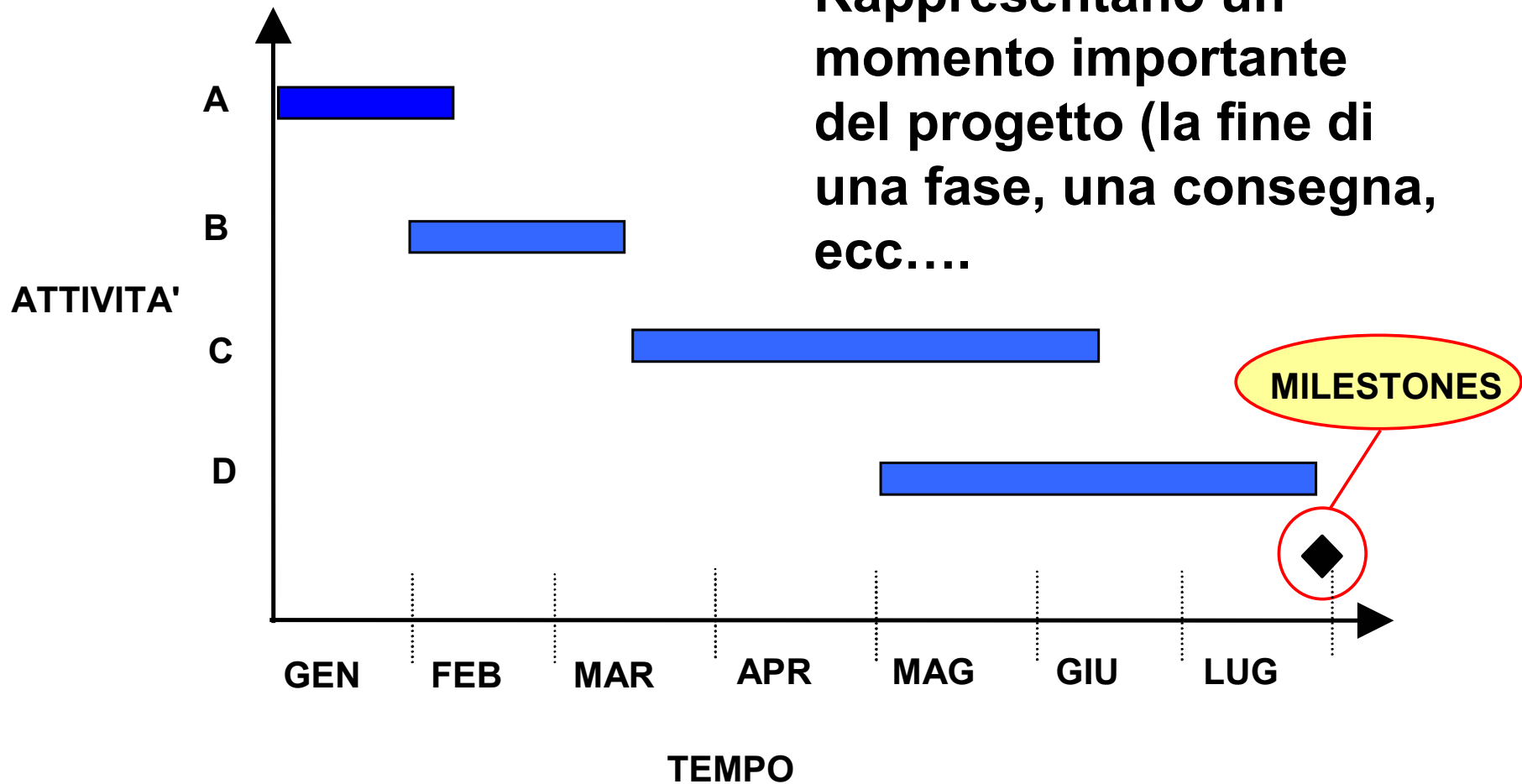
- costituiscono uno dei metodi più semplici ed efficaci per tenere **sotto controllo** progetti e attività
- la struttura di questi particolari diagrammi si basa sul fatto che un qualsiasi progetto, anche piuttosto complesso, può essere scomposto in attività elementari ognuna delle quali è caratterizzata da due parametri essenziali: la data di inizio e di fine
- la lunghezza di ogni barra corrisponde alla durata della corrispondente attività, mentre la disposizione delle barre mette in evidenza **eventuali interazioni e conflitti**

Il diagramma di Gantt (rappresentazione)

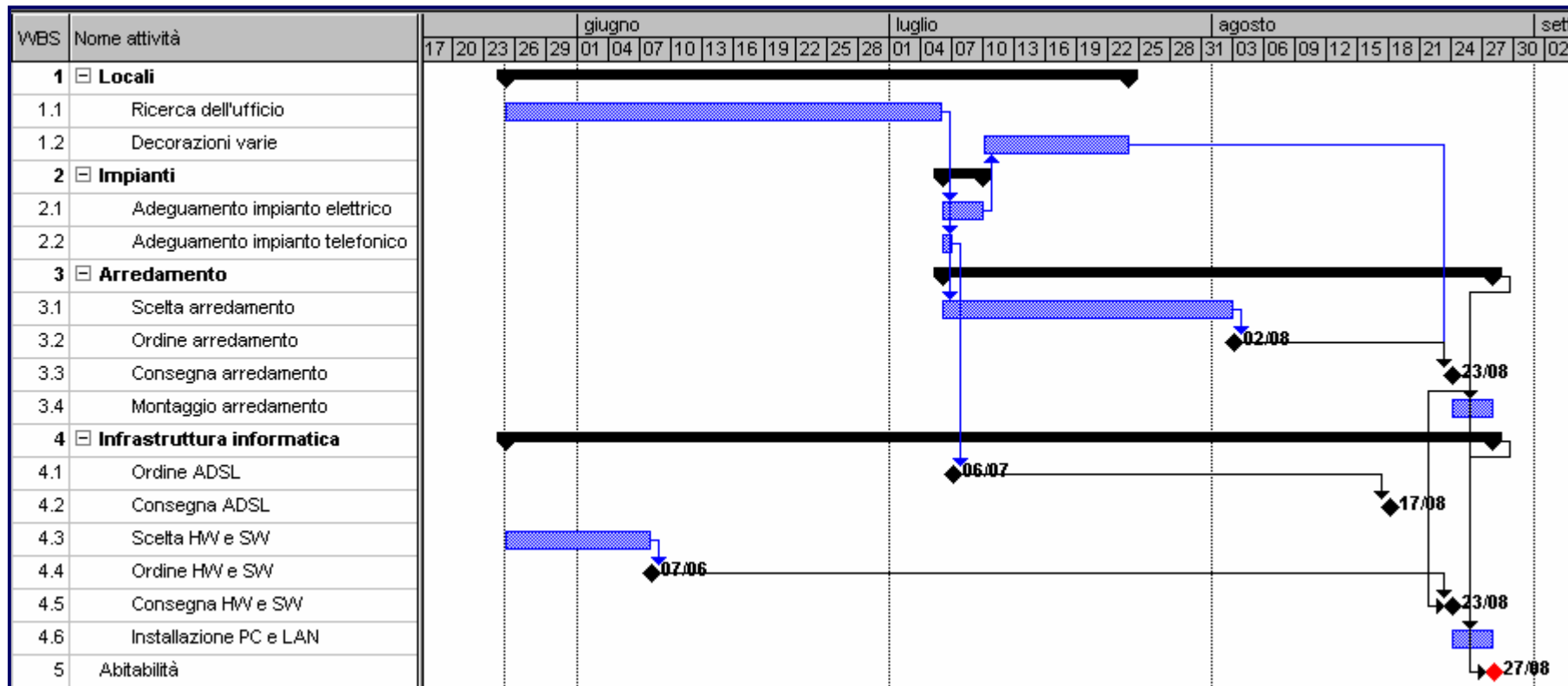


Milestones (pietre miliari)

Rappresentano un momento importante del progetto (la fine di una fase, una consegna, ecc....)



Il diagramma di Gantt per l'apertura dell'ufficio



RISORSE, TEAM e MATRICE RESPONSABILITA'

RISORSE > CIO' CHE SERVE PER COMPLETARE OGNI
AZIONE NEI TEMPI PREFISSATI

RISORSE: Qualsiasi entità necessaria per realizzare un'attività (persone, attrezzature, materiali, denaro, tempo).

- a. individuare le risorse
- b. allocare ad ogni azione operativa la corrispondente risorsa
- c. costituire il / i team; ruoli e gerarchie
- d. assegnare i diversi compiti e la responsabilità dei lavori (matrice responsabilità)

Tipologia risorse

- **umane** (artistiche, tecniche, organizzative, amministrative, di servizio) e relative modalità di rapporto contrattuale (contratti a tempo indeterminato, contratti a termine, contratti di formazione, contratti a progetto, collaborazioni occasionali, consulenze);
 - **materiali** (mezzi, strumenti, attrezzature);
 - **finanziarie**
- *Chi lo deve fare?*
 - *Con che cosa va fatto?*
 - *Come dovrebbe essere fatto?*
 - *Come si può fare meglio?*
 - *Come si può fare in altro modo?*
 - *Che cosa è disponibile?*
 - *Chi dovrebbe coordinarlo e controllarlo?*
 - *Chi altri è coinvolto?*
 - *Chi deve approvare?*

- Per le **risorse umane** si dovrà pianificare:
 - la tipologia delle figure necessarie per lo svolgimento delle diverse azioni
 - come e dove reperirle
 - quali assumere o scritturare in modo diretto e quali invece per rapporti di fornitura, consulenza specializzata
 - con quali limiti, livelli di responsabilità e autonomia nel loro mandato
 - precisando le specifiche legate alle capacità richieste: capacità, professionalità, affidabilità; determinata esperienza in specifici settori; disponibilità; talenti...
- Per le **risorse tecniche** occorrerà invece stabilire:
 - tipologie e caratteristiche
 - come e dove reperirle
 - quantità
 - disponibilità
 - precisando le specifiche tecniche: qualità, affidabilità, aderenza ai criteri di sicurezza ed alle normative...

Team

- *Un gruppo specifico di persone che lavorano assieme con gli stessi obiettivi ed in modo interdipendente, unite da uno sforzo comune coordinato.*
- **Il team di progetto** (interfunzionale e interdisciplinare), è una struttura temporanea che nasce al lancio del progetto e si esaurisce al suo completamento.
- Il team di progetto è costituito da **tutti coloro cui è stato assegnato uno specifico compito** nell'ambito del progetto.

Costituzione del team

Affinché l'organizzazione e realizzazione dell'evento possano essere sviluppati efficacemente è necessario:

- nominare al più presto **il responsabile del team** (Project Manager; Project leader; Coordinatore; Direttore organizzativo o di produzione...) in modo che possa seguire l'organizzazione dell'evento fin dalle primissime fasi;
- definire **la composizione del team e le responsabilità** di ciascun componente, attraverso un elenco
- **coinvolgere** i componenti del team al più presto, fin dall'inizio nella pianificazione dell'evento;
- stabilire chiare **procedure** di gestione e diffusione delle informazioni

Il Project Manager dovrebbe:

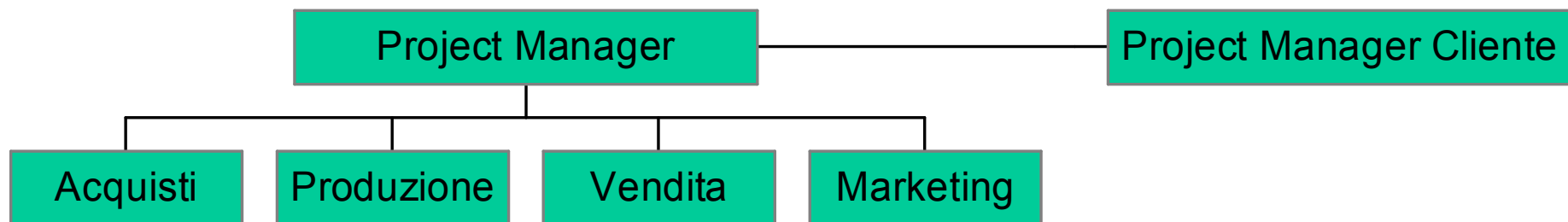
- comunicare obiettivi, strategie, priorità
- coinvolgere, attraverso riunioni, i componenti del team nella pianificazione e nel controllo di avanzamento del progetto
- seguire l'avanzamento del progetto, aggiornando piani e scadenze;
- fornire feedback continuo sullo stato di avanzamento del progetto;
- mostrare confidenza nelle capacità, proprie e del team, di raggiungere gli obiettivi di progetto e stimolare a far sempre meglio
- favorire l'affiatamento del team, orientare e supportare
- riconoscere l'impegno e i risultati
- gestire i momenti di difficoltà, evitando i conflitti personali;
- essere aperti alle idee innovative provenienti dai componenti del team, accettando qualche rischio calcolato;
- accettare la critica costruttiva, e in caso di necessità richiedere aiuto

ORGANIGRAMMA

Rappresentazione grafica delle funzioni all'interno di una organizzazione, espressa mediante l'evidenziazione dei mutui rapporti di dipendenza funzionale o gerarchica.

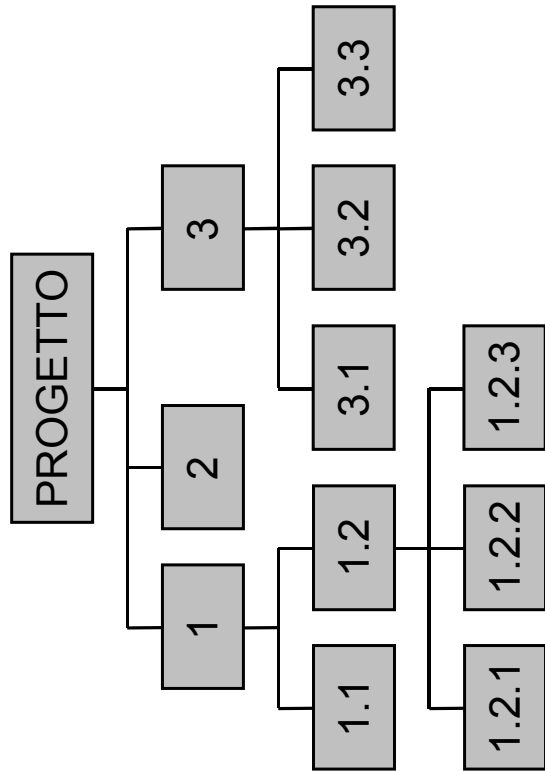
O.B.S.

(Organizational Breakdown Structure)



Matrice attività - responsabilità

CHE COSA



CHI

Project Manager				Project Manager Cliente
Acquisti	Produzione	Vendita	Marketing	
				X
		X	X	
	X			
	X			
X				

Stabilire
 chiaramente
CHI FA COSA
 è fondamentale
 per
 l'organizzazione
 del lavoro, il
 raggiungimento
 degli obiettivi e
 la prevenzione
 dei conflitti

Attività \ Figure	Dir. artistico	Resp. progetto	Amministrat	Ufficio stampa	Direttore tecnico	Segreteria
Stesura Programma	R	I	I	I	I	S
Gestione Budget	I	I	R	I	I	
Definizione spazio		R	I		S	S
Ricerca film	I	R	I			S
Conferenza stampa	A		I	R		S
Movimento film		A	I			R
Promozione		A	I	R		
Gestione invitati	A	I	I	R		S
Rendicontazione		S	R		S	
Legenda: R = responsabile del compito, A = deve approvare, I = deve essere informato, S = deve supportare						

Tavola tratta da: Lucio Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo*, F. Angeli Milano 1997

Tab. 2 – Esempio di matrice delle responsabilità (Argano, 1997)

Team di progetto per una rassegna teatrale		
FUNZIONI	MANSIONI	NOTE
Project manager (responsabile di progetto o di produzione, organizzatore nel teatro di prosa)	Dirige la pianificazione e l'esecuzione del progetto Sovrintende a tutte le operazioni produttive, contrattuali, organizzative	A seconda della struttura può impegnare la spesa, difficilmente sottoscrive i contratti
Amministratore	Provvede a tutte le operazioni amministrative e finanziarie connesse al progetto, tiene la contabilità e controlla gli scostamenti del budget, provvede agli adempimenti del lavoro e del personale	Si avvale dell'ausilio di consulenti amministrativi Tiene la cassa ed ha la delega per le operazioni bancarie Impegna o meno la spesa
Direttore tecnico	Si occupa della assistenza tecnica delle compagnie, degli adempimenti di sicurezza, degli allestimenti tecnici	Si avvale dell'ausilio di un team tecnico formato da macchinisti, elettricisti, fonici, facchini, sarte, ecc. Gestisce il budget della tecnica ed impegna la spesa corrispondente
Addetto ufficio stampa	Gestisce i rapporti con gli organi di informazione ed i media ed in alcuni casi si occupa anche degli inviti e delle relazioni esterne, delle edizioni e della comunicazione intesa come pubblicità e promozione	Si avvale della collaborazione di fornitori specifici (grafico, tipografia, ecc.)

Lucio Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo*, F. Angeli
Milano 1997

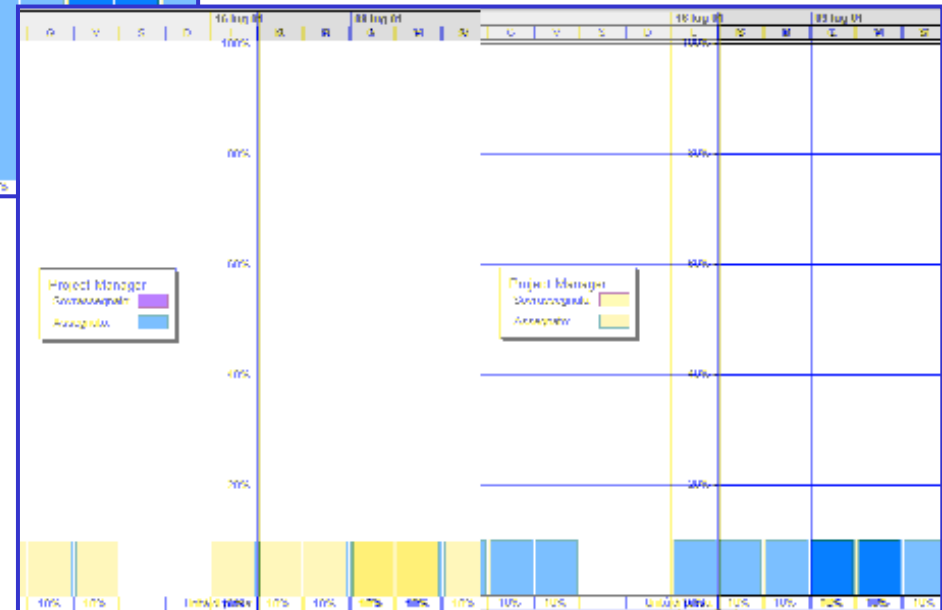
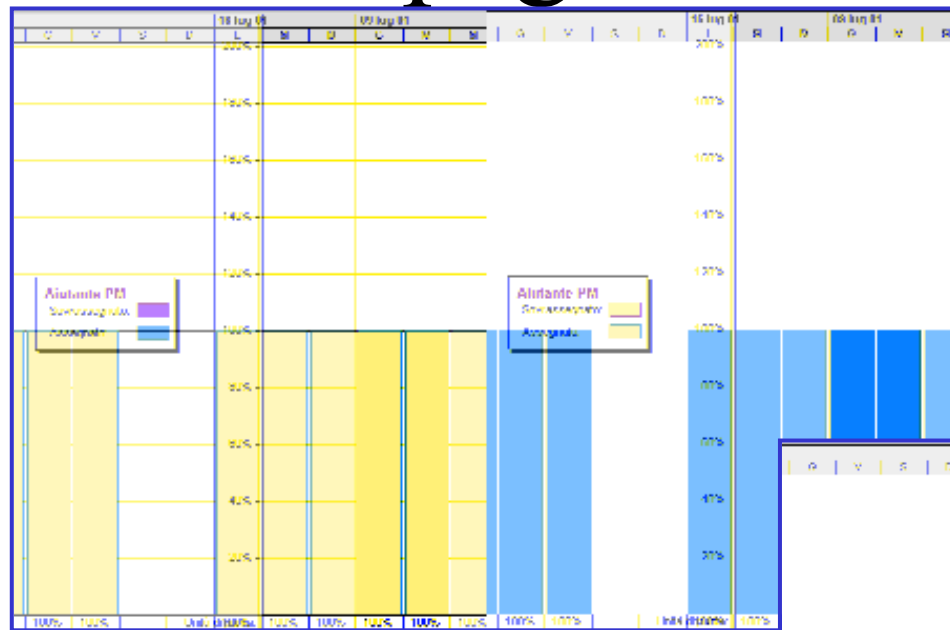
Fig. 10.1. - Esempio di team organizzativo per una rassegna teatrale

Team di progetto per una rassegna teatrale		
FUNZIONI	MANSIONI	NOTE
Addetto alla promozione (eventuale)	Se non svolti dall'ufficio stampa cura tutti gli aspetti promozionali e pubblicitari del progetto	Si avvale di personale per distribuzione e di fornitori specifici
Addetto logistica (eventuale)	Si occupa dei viaggi, dei trasporti dei materiali, degli alberghi, della ristorazione e dell'accoglienza	Si avvale dell'aiuto di agenzie di viaggi e fornitori di servizi Gestisce il budget della logistica ed impegna la spesa corrispondente
Addetto alla sala	Si occupa della biglietteria, degli adempimenti SIAE, dei permessi spettacolo, della gestione della sala (teatro), della sistemazione dei posti (pianta)	Gestisce il personale di sala (cassiere, maschere, controlli)
Segretaria di produzione	Supporta operativamente il responsabile di progetto ed il team, nelle diverse azioni ed attività	Può avere deleghe su compiti specifici
Segretarie e collaboratori di settore (eventuali)	Supportano operativamente i diversi addetti di settore (stampa, logistica, tecnica, sala, promozione, pubblicità) nella azioni loro specifiche	Possono avere deleghe su compiti specifici
Runner	Consegna e ritiro di materiali e documenti e supporta il lavoro manuale della segreteria e di funzionamento	

Fig. 10.2. - Esempio di team organizzativo per una rassegna teatrale

Lucio Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo*, F. Angeli
Milano 1997

Impegno delle risorse



COSTI

BUDGET

BUDGET:

Stima dei costi e dei ricavi relativi al progetto.

E' lo strumento che definisce i costi e i ricavi connessi all'evento, consentendo di prevedere in modo dettagliato le risorse economiche occorrenti per la realizzazione del progetto.

CBS (cost breakdown structure):

Struttura di scomposizione dei costi, dove ad ogni elemento della WBS è accompagnato il relativo costo (espresso in termini monetari, di carico o in percentuale)

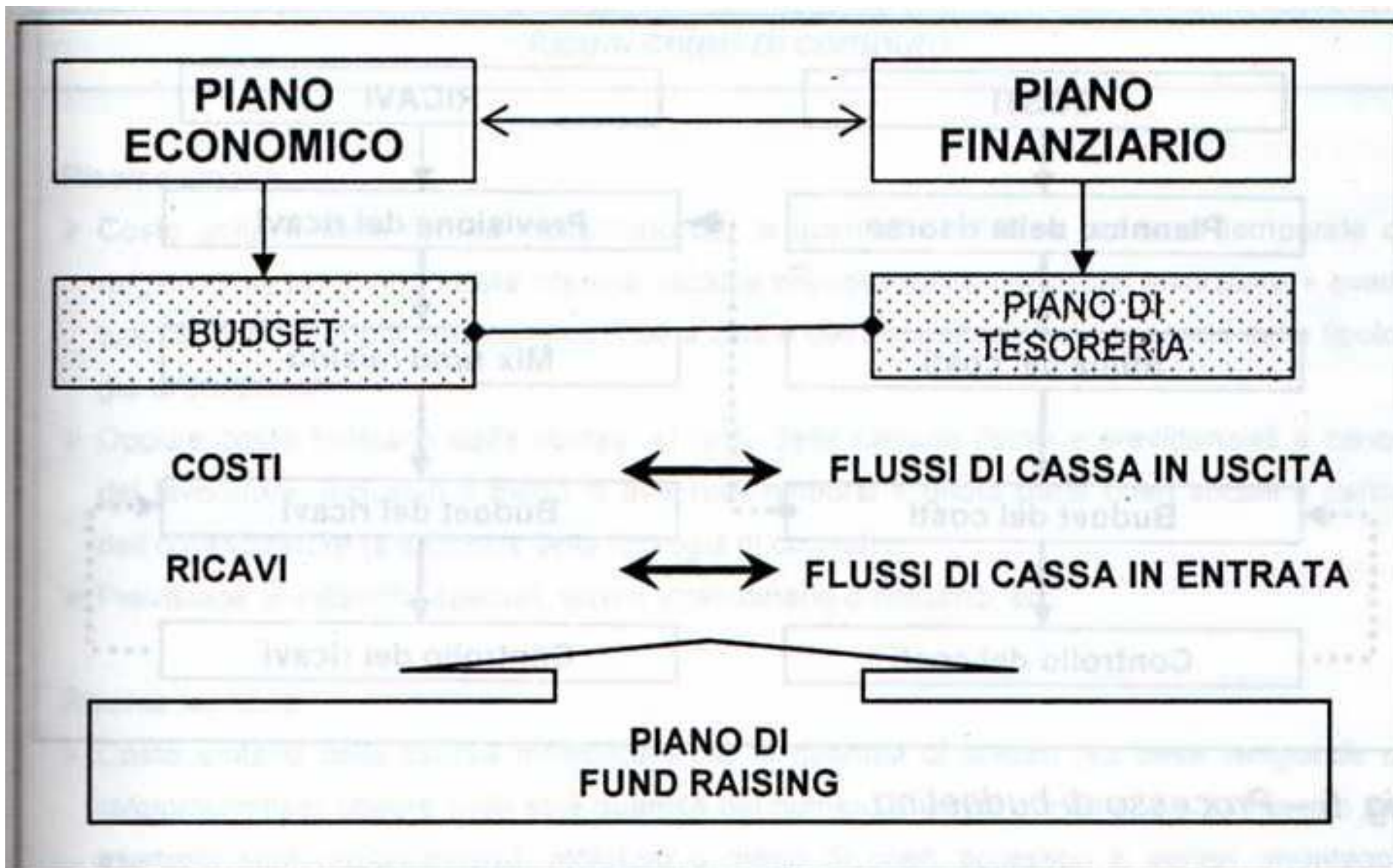


Fig. 4 – Schema del piano economico finanziario di un evento culturale

I principi a cui richiamarsi

- **principio della chiarezza:** chiaro, leggibile, condivisibile
- **principio dell'oculatezza:** stime realistiche
- **principio della prudenza:** prudenza su stime e ricavi non certi, non sottostimare o sovrastimare costi o ricavi
- **principio dell'operatività :** permettere margini operativi, aggiustamenti, flessibilità
- **principio del collegamento finanziario:** in stretta relazione e interdipendenza con piano di tesoreria
- **principio della responsabilità:** chi lo gestisce – o sue parti – è responsabile del rispetto delle previsioni di spesa

PIANO FINANZIARIO

Il piano finanziario prevede **il fabbisogno di denaro che dovrà essere disponibile** nel corso dell'esecuzione del progetto per far fronte ai diversi impegni economici, e pianificare i pagamenti e gli incassi.

Individua i **flussi finanziari** (cash flow previsionale) di entrata e di uscita monetaria. Coordinandone **modalità e tempi**.

Per la sua stesura occorre avere: programma, pianificazione delle attività operative, dei tempi e delle risorse ed il budget, a cui è strettamente legato, unitamente, quando è possibile, alla documentazione amministrativa (preventivi, corrispondenza) dove sono indicati termini di pagamento o di incasso.

PIANO DI FUND RAISING

Il piano di fund raising *dettaglia le fonti di finanziamento previste (entrate pubbliche, ricavi da privati, entrate proprie), la loro ripartizione percentuale, le attività previste per ottenerle, le modalità e i costi di gestione le opzioni alternative .*

E' collegato fisiologicamente al piano economico-finanziario

Le operazioni di controllo... non sono un optional, sono la salvezza del progetto!

- identificazione dei punti di controllo
- misurazione degli scostamenti dei tempi
- individuazioni delle pietre miliari (milestone)
- verifiche periodiche (check up) del lavoro in essere;
- misurazione degli scostamenti dei costi/ricavi ed il controllo budgettario

In particolare **le pietre miliari** servono ad evidenziare dei momenti o delle azioni cruciali per il proseguimento del progetto.

La valutazione dei rischi e dei problemi

Valutare le ipotesi di rischio e di problemi che il progetto potrebbe incontrare, predisponendo un eventuale **piano di contingenza:**

- individuare i principali rischi del progetto;
- valutarne l'impatto, la probabilità e l'entità;
- prevedere delle possibili soluzioni alternative.

- *Che cosa non funziona?*
- *Che cosa potrebbe andare storto?*
- *Quali difficoltà potrebbero insorgere?*
- *Che cosa ci preoccupa?*
- *Quali misure potremmo adottare per rispondere a crisi e problemi?*

Riepilogo PIANIFICAZIONE

ASPETTI DELLA PIANIFICAZIONE	STRUMENTI
Contenuti artistici	Progetto artistico Elaborati (bozzetti scenografie, modellini, esecutivi scene e costumi)
Fattibilità del progetto	S.W.O.T. Analysis
Gestione delle informazioni	Dossier (archivio di progetto)
Attività operative ed organizzative	Elenco delle attività/azioni operative Struttura di scomposizione del lavoro W.B.S.
Pianificazione dei tempi	Elaborazione di una timeline Diagramma di Gantt
Relazioni fra le attività e sequenza	P.E.R.T. / Gantt
Allocazione delle risorse	Elenco delle risorse Struttura di scomposizione delle risorse R.B.S.
Pianificazione economico-finanziaria	Budget Struttura di scomposizione dei costi C.B.S. Piano finanziario
Assegnazione dei compiti	Matrice delle Responsabilità
Controllo	Identificazione dei punti di controllo Analisi degli scostamenti nei tempi Milestone Liste di controllo Controllo budgetario (sistema degli Impegni di spesa)
Gestione dei rischi	Struttura di scomposizione dei rischi Ri.B.S.

Da: L. Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo*

Fig. 33 - Schema di riepilogo dei principali sistemi di pianificazione

ATTUAZIONE

“In questa fase dell’arco di vita di un progetto viene attuato quanto previsto nella fase precedente secondo le indicazioni contenute nel Documento di piano. ”

(L.Argano, U.Bacchella, *Cartografia di un progetto culturale*)

In questa fase è essenziale:

monitorare costantemente la coerenza e il rispetto dei tempi e delle modalità definite;

definire, coordinare e motivare costantemente il team di progetto, per il corretto andamento dell'intero processo; procedere con un **approccio "problem solving"** rispettando fasi, attività, tempi e costi previsti, mantenendo coerenza e stabilità ma inventandosi percorsi, modalità di attuazione che superino gli inevitabili blocchi e criticità;

alimentare e capitalizzare le relazioni con gli stakeholders.

> **OUTPUT: REPORT PERIODICO** sullo stato di avanzamento del progetto

strumento di controllo che consente di verificare l'andamento dei lavori e lo scostamento rispetto alle previsioni, facendo scattare in tempo misure volte a prevenire rischi, a bilanciare situazioni di difficoltà insorte nella realizzazione di qualche attività, a tenere sotto controllo il budget

La fase di attuazione implica:

- Gestione organizzativa e risorse umane
- Gestione economico-finanziaria
- Gestione delle relazioni
- Gestione contrattualistica
- Gestione amministrativa e fiscale
- Gestione aspetti logistici
- Gestione aspetti tecnici
- Gestione comunicazione e marketing

- Organizzazione della produzione artistica / dell'allestimento
- Concessione spazi
- Modalità dettagliata di svolgimento
- Organizzazione del luogo e dei servizi
- Richiesta finanziamenti pubblici, sponsorizzazioni, fund raising
- Attivazione linee di credito
- Impostazione giuridico-formale del progetto
- Accordi e contratti con partner
- Accordi e contratti con artisti, tecnici, collaboratori, fornitori, beni e servizi
- Assicurazioni, diritti e altre brocracies (SIAE, ENPALS, ...)
- Gestione amministrativa e fiscale
- Licenze, permessi, autorizzazioni
- Aspetti logistici (viaggi, trasferimenti, trasporti, alloggio, vitto, ...)
- Aspetti tecnici e di sicurezza
- Marketing e comunicazione, promozione, pubblicità, merchandising
- Gestione delle relazioni

COMPLETAMENTO E VALUTAZIONE

“La verifica del completamento effettivo di tutte le operazioni va accompagnato da una puntuale attività di valutazione che ha i seguenti scopi:

- Misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi del progetto sulla base dei criteri di valutazione definiti nelle fase di avviamento e pianificazione
- Valutare i prodotti e i risultati rispetto a quelli attesi
- Apprendere dall'esperienza, individuando ciò che non ha funzionato e si sarebbe potuto fare altrimenti.”

Nella fase del ***completamento*** il progetto viene concluso e si procede alla ***valutazione*** dei risultati.

Sono le fasi mediamente più trascurate!

(per stanchezza, difficoltà, dispersione, presunzione...)

Attività di COMPLETAMENTO

> OUTPUT: DOCUMENTAZIONE/RENDICONTI

- chiusura attività progetto, contratti e rapporti di lavoro
- raccolta documentazione per rendicontazione a partners e finanziatori pubblici e privati
- chiusure amministrative e rendiconti
- aggiornamento finale archivio di progetto

Attività di VALUTAZIONE

> OUTPUT: RELAZIONI E VALUTAZIONI

- analisi risultati di indagini e studi effettuati nel corso del progetto
- verifica con il team di progetto su: conduzione progetto, metodi di lavoro adottati, risultati ottenuti e loro coerenza rispetto a mission del progetto e a obiettivi programmati
- valutazione organizzazione su: risultati ottenuti, valore aggiunto apportato, benefici previsti a medio e lungo termine, impatto del progetto sulla missione, identità, strategie dell'organizzazione
- valutazione finale con stakeholders, finanziatori e partners per raccogliere loro punti di vista sull'esito del progetto e migliorie da apportare

Utile è la compilazione di un **report finale** con **indicatori** che permettano di analizzare **i risultati** e **gli obiettivi raggiunti**.

INDICATORI DI VERIFICA	
Obiettivi	Indicatori
Budget	Risultati Economici Risultati Finanziari Percentuali costi per settore Percentuali 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 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	Mission statment Numero delle persone impiegate Giorni ed ore di lavoro Numero fornitori impiegati Numero servizi attivati Numero degli spazi utilizzati

Da: L. Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo*

Fig. 37 - Report finale di verifica

RI-PROGETTAZIONE

- Sedimentazione dell'esperienza (personale e di gruppo, del progetto e dell'organizzazione)
- Implementazione delle relazioni
- Memoria
- Sviluppo eventuale dell'idea-progetto
- Evoluzione vs. altra idea-progetto

RIEPILOGO

FASI

1. IDEAZIONE
2. VERIFICA
FATTIBILITA' E
ATTIVAZIONE
3. PIANIFICAZIONE
4. ATTUAZIONE
5. COMPLETAMENTO E
VALUTAZIONE
6. RI-PROGETTAZIONE

OUTPUT

1. Bozza di progetto
(primo scenario)
2. Documentazione di
progetto
3. Archivio di progetto
4. Report periodici
5. Rendicontazioni,
documentazione,
relazioni, valutazioni
6. Sviluppi vs. nuove
idee-progetto

3)

Brevi note su:
partenariato e networking;
l'operatore culturale

PARTENARIATO

La rete di collaborazioni a vario titolo e grado che conto / pianifico / riesco a coinvolgere in qualche misura attivamente nella realizzazione del progetto.

PRESUPPONE la chiara consapevolezza di:

- ATTORI, POLICY MAKERS, INTERLOCUTORI dei contesti a cui voglio e devo fare riferimento, e relativi contesti, finalità e strumenti
- propri STAKEHOLDERS
- proprie RISORSE e risorse NECESSARIE
- propria GOVERNANCE
- pianificazione di AZIONI, TEMPI E RISORSE per la creazione dei partenariati e per il coinvolgimento dei partner del processo di lavoro

network

Incubatore

Scambio

Apprendimento

Relazione

Interazione

Diversità

Associazione

partnership

Progetto

Organizzazione

Complementarietà

Cooperazione

Condivisione

Patto

La progettazione ed il partenariato

Definire i contenuti

- ❑ **avere chiare le origini del progetto** (a quale bisogno risponde, chi lo promuove, perchè) – la *vision*
- ❑ **definire le priorità e gli obiettivi** (l'idea e il contenuto)
- ❑ **definire le strategie per raggiungere gli obiettivi** (come?)
- ❑ **chiarire le problematiche affrontate, il target di riferimento** (a chi si rivolge? Chi sono i beneficiari finali?)
- ❑ **definire i risultati attesi e i "prodotti" da sviluppare**

La partnership o collaborazione

Lo sforzo congiunto e cooperativo per raggiungere un obiettivo comune

- **Condivisione dell'obiettivo**
- **Coordinamento dell'azione**

Per raggiungere il quale è necessario considerare

- **La dimensione etica, politica**
- **la dimensione funzionale:** strumenti impiegati e risultati da raggiungere

La partnership è strategia, percorso, modalità, strumento per affrontare progetti complessi che hanno a che fare con le politiche pubbliche

La partnership o collaborazione

E' un processo faticoso, conflittuale

- **CHE HA BISOGNO DI TEMPO** – il tempo deve essere definito, pianificato e contrattato
- **CHE COSTA** – non solo in termini economici, ma anche in termini di perdita di visibilità, identità, libertà per ciascun attore
- **HA BISOGNO DI MOTIVAZIONI E COMPETENZE COLLABORATIVE** – è un processo volontario, è indispensabile che ci sia motivazione ed interesse. Necessita di competenze relazionali e non solo tecniche (mediazione, ascolto)
- **HA BISOGNO DI LEADER O DI MANAGER?**

La partnership è indispensabile per promuovere progetti complessi, che coinvolgono più attori, che hanno impatto su una comunità

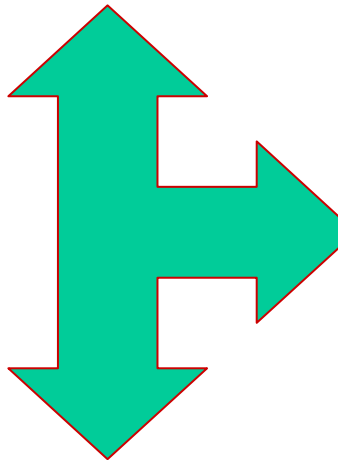
Perché contribuisce:

- a scatenare soluzioni creative**
- a mettere in valore la diversità**
- a esplorare approcci globali**
- a rafforzare e migliorare l'elaborazione delle politiche**

Il parternariato ha

Una dimensione transnazionale

- * **Dimensione interculturale**
- * **partnership mista** (\neq natura giuridica, attitudini, stile di lavoro)
- * **distanza**
- * **rischio**



- **Cofinanziamento**
- **condivisione**
- **assunzione di responsabilità**

Una dimensione locale

- **dimensione "interculturale"**
- **partnership mista** (pubblico/privato)
- **condivisione** degli obiettivi e dei risultati
- **valutazione** di impatto
- **ripetibilità/ ordinarietà**

IETM Effetti del Networking

- La ricerca sugli Effetti del Networking è stata commissionata dalla IETM (Informal European Theatre Meeting), una rete di oltre 450 organizzazioni di spettacolo dal vivo attive in 40 Paesi.
- E' la prima ricerca sui processi e gli effetti del networking culturale, realizzata a livello europeo nel corso del 1998-1999.
- Ha analizzato i comportamenti imprenditoriali, gli atteggiamenti culturali, i sistemi di valori e le ricerche dei membri del network, individuando modelli di comportamento ed orientamenti prevalenti nell'utilizzo della rete nonché le condizioni per il suo funzionamento.
- La ricerca è disponibile sul sito dell' IETM: www.ietm.org, sul sito di Fondazione Fitzcarraldo è disponibile anche la versione in italiano: www.fitzcarraldo.it/ricerca/ietm.htm

L'OPREATORE CULTURALE: chi è?

- manager culturale o operatore culturale?
- né manager né artista (ovvero un po' di entrambi), sviluppa capacità di gestione e coordinamento, di 'collante' e 'lubrificante', non sostituibili
- si assume molte responsabilità e riveste più ruoli e funzioni (ideazione, progettazione, pianificazione, controllo di gestione, operativo, p.r., risorse umane, comunicazione, supervisione tecnica, fund raising, gestione budget, sviluppo ecc.)
- è figlio di un'epoca di transizione
- è imprenditore di se stesso nell'ambito della cultura
- è capace di interagire con i più vari ambiti
- la sua qualità è sul COME si fanno le cose oltre che sul COSA si fa
- oltre che sapere deve sapere fare (e risolvere i problemi)
- è portatore di conoscenze, competenze, strumenti e attitudini
- è un mediatore

COMPETENZE e ATTITUDINI

Il settore dello spettacolo (e della cultura) è una **FILIERA PRODUTTIVA COMPLESSA**, che richiede molteplici

COMPETENZE: *tecniche, artistiche, organizzative, gestionali, normative, fiscali, economico-finanziarie, comunicative, promozionali, linguistiche, tecnologiche, sociali, psicologiche, sociologiche...*

e **ATTITUDINI**: *umiltà, pazienza, elasticità, flessibilità, adattamento, velocità, disponibilità al cambiamento, creatività, lucidità, intuito, entusiasmo, motivazione, curiosità, capacità di coinvolgimento, ascolto e mediazione, attitudine alle relazioni, capacità di interazione con professionalità differenti (tecnici, artisti, funzionari, liberi professionisti, politici, uomini di azienda...), capacità di convivenza con la diversità (psicologica, caratteriale, sociali, culturale)...*

Bussole e valori

- Esperienze umane: relazioni e condivisioni
- Creatività costante (capacità di immaginare e sviluppare soluzioni aderenti)
- Antenne, istinto, ascolto, soglie di attenzione
- Esperienza, in prima persona
- Lucidità scenari
- Coerenza e obiettivi (la buona pratica della cronostoria a ritroso)
- Gestione del tempo e delle priorità
- Modalità per fasi:
 - morbidezza della tessitura (progettazione)
 - precisione dell'operato (organizzazione)
 - fluidità dell'esecuzione (realizzazione)
- Qualità nella velocità e nella 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 raccapazzarsi
- Buon umore, tra accettazione e reattività
- Percezione e timone (consapevolezza della navigazione, senza perdere di vista il proprio centro)

Fonti utilizzate

- L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, C. Vivalda, *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2005
- L. Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo*, Franco Angeli, Milano, 1997
- L. Argano, U. Bacchella, A. Bollo, I. Curti, *Cartografia di un progetto culturale*, Fondazione Fitzcarraldo, 2003
- U. Bacchella, *Corso di Perfezionamento per Responsabili di Progetti Culturali*, Fondazione Fitzcarraldo, Torino, 2002
- I. Curti, *Seminario privato*, Fondazione Fitzcarraldo, 2005
- P. Tateo, *Il Project Management. Con l'ausilio di strumenti informatici*
- V. Scialla, *Il Project Management*, StrumentiPerLeAziende.com, Torino

Elena Di Stefano

E-mail: elenadistefano@libero.it