

*ProgettArte*

**2**

*Direttore*

Domenico BALZANI  
Conservatorio di Udine

*Comitato scientifico*

Elisabetta BRUSA  
Università Ca' Foscari Venezia

Vittoria LAI  
Teatro Lirico di Cagliari

Geo MAGRI  
Università degli Studi di Torino

Paolo PAOLI  
Università degli studi Internazionali – UNINT

Giuseppe PINO  
Confassociazioni – Vice Presidente con deleghe a Cinema Arte Teatro

Eugenio RAMBALDI  
ASSIREP – Associazione Italiana dei Responsabili ed Esperti di Gestione Progetto

Alessio SCREM  
operAverona

Massimo ACANFORA TORREFRANCA  
Huffington Post



La collana dedicata alla progettazione e all'organizzazione culturale, fornisce alcuni strumenti di approfondimento e di approccio sistemico per la gestione delle arti e degli eventi culturali. La proposta editoriale troverà il proprio pubblico di riferimento sia nel mondo della didattica (università, accademie di belle arti e conservatori di musica) sia tra i professionisti del settore che necessitano di approfondire le loro conoscenze dal punto di vista operativo, normativo e legislativo. In particolare le tematiche affrontate riguardano: project management degli eventi culturali, destination management, organizzazione delle aziende di cultura, diritto e legislazione dello spettacolo, marketing museale, conservazione e valorizzazione dei beni culturali e di paesaggio.



Domenico Balzani

# **Il project management nell'opera lirica**

*Prefazione di*  
Eugenio Rambaldi





Aracne editrice

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

Copyright © MMXVII  
Giacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

[www.giacchinoonoratieditore.it](http://www.giacchinoonoratieditore.it)  
[info@giacchinoonoratieditore.it](mailto:info@giacchinoonoratieditore.it)

via Vittorio Veneto, 20  
00020 Canterano (RM)  
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-0279-4

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: giugno 2017

*Dedico questo libro alla mia famiglia, Sofia, Sara e Vania  
che considero il piú bel progetto che si potesse realizzare.  
Un ringraziamento speciale ad Eugenio Rambaldi  
per la sua supervisione e gli incoraggiamenti.*



# Indice

- II *Prefazione*  
Eugenio Rambaldi
- 15 *Presentazione*
- 19 *Capitolo I*  
*Il project management degli eventi culturali*
- 1.1. Definizione di evento culturale, 19 – 1.2. Definizione di project management, 22 – 1.3. Elementi di conoscenza del project management, 23 – 1.4. Attività di project management, 24 – 1.4.1. Obiettivi, 25 – 1.4.2. Gli stakeholder, 25 – 1.4.3. *Triangolo progettuale*, 26 – 1.4.4. *Valutare la qualità*, 27 – 1.4.5. Il “ciclo di vita” del project management culturale, 27 – 1.4.6. *L'importanza dei report*, 28 – 1.4.7. *Il ruolo del project manager*, 29 – 1.4.8. *Il team di progetto e significato di WBS*, 32 – 1.5. Strumenti contabili, 34 – 1.5.1. *Il Piano economico finanziario*, 34 – 1.5.2. *Dalla contabilità analitica alla contabilità di commessa*, 35 – 1.5.3. *Allocazione dei costi*, 36 – 1.5.4. *I report relativi ad una singola produzione e gli Indicatori di economicità e performance*, 38.
- 45 *Capitolo II*  
*Problematiche dello spettacolo dal vivo*
- 2.1. L'opera lirica: caratteristiche e problematiche, 46 – 2.2. La sindrome dei costi. Il morbo di Baumol e Bowen, 50.
- 53 *Capitolo III*  
*Elementi di organizzazione delle aziende culturali: le fondazioni lirico-sinfoniche*
- 3.1. Struttura organizzativa e divisione del lavoro, 55 – 3.1.1. *La divisione del lavoro*, 55 – 3.1.2. *La creazione delle unità organizzative, il grouping*, 56 – 3.1.3. *La struttura gerarchica delle aziende di cultura*, 57 – 3.1.4. *Le azioni di coordinamento*, 58 – 3.1.5. *La delega e il decentramento*, 59 – 3.2. Le Strutture aziendali, 60 – 3.2.1. *Tipologie di Struttura*, 60 – 3.2.2. *La leadership nelle strutture aziendali*, 64 – 3.3. I teatri lirici in Italia e la loro evoluzione aziendale, 67 – 3.3.1. *Le Fondazioni lirico-sinfoniche*, 68 – 3.3.2. *Struttura e contenuto del bilancio delle Fondazioni liriche*, 69 – 3.3.3. *Aspetti gestionali delle Fondazioni lirico-sinfoniche*, 69 – 3.3.4. *Le Fondazioni liriche come strutture organizzative a progetto*, 71 – 3.3.5. *La pianificazione strategica e il cartellone*, 72 – 3.3.6. *Il controllo di gestione*, 73 – 3.3.7. *Le Fondazioni liriche come learning organization*, 74.

75      Capitolo IV

*Il “ciclo di vita” della produzione di un’opera lirica*

4.1. La fase ideativa, 76 – 4.1.1. *L’individuazione del soggetto/istituzione in grado di produrre un’opera lirica*, 76 – 4.1.2. *La scelta dell’opera lirica da rappresentare*, 77 – 4.2. Piano fattibilità, 78 – 4.2.1. *Fattibilità economica*, 78 – 4.2.2. *Fattibilità artistica*, 80 – 4.3. Piano operativo, 82 – 4.3.1. *Pianificazione e programmazione*, 82 – 4.3.2. *Ruolo del PM e del team di progetto*, 83 – 4.3.3. *Realizzazione del progetto*, 88 – 4.3.4. *Il problem solving applicato all’opera lirica*, 93 – 4.3.5. *I report economico-finanziari e gli Indicatori*, 95.

99      Capitolo V

*Destination management, cultural marketing e aziende culturali*

5.1. Il Mercato della cultura, 99 – 5.1.1. *Destination management e mercato del prodotto culturale*, 101 – 5.2. Strategie di marketing delle aziende di cultura, 101 – 5.2.1. *Diagnosi del contesto*, 102 – 5.2.2. *Valutazione del prodotto offerto e reputation dell’azienda culturale*, 102 – 5.2.3. *Piano di sviluppo*, 103 – 5.3. Il marketing nelle fondazioni liriche, 104 – 5.3.1. *Il prodotto e i servizi accessori*, 104 – 5.3.2. *Pricing*, 105 – 5.3.3. *Vendita*, 106 – 5.3.4. *Promozione*, 106.

109      *Bibliografia*

## Prefazione

di Eugenio RAMBALDI\*

«Se un progetto può andare male, lo farà». Così avrebbe sentenziato il capitano dell'aviazione americana Ed Murphy ai nostri giorni. Ma, come sosteneva J.P. Satre, "Siamo esseri progettuali", e quindi non possiamo esimerci dal vivere la nostra vita, sia essa personale, familiare, lavorativa, associativa, ecc. anche attraverso la gestione dei progetti, intesi (dal latino *pro-iacere*) come sforzi tesi a raggiungere un obiettivo unico e in un determinato lasso di tempo.

E dal momento che questi nostri progetti li dobbiamo gestire, qualcuno potrebbe spiegarmi per quale ragione dovremmo gestirli male? Intendo ovviamente ragioni "lecite", "etiche" e, soprattutto, "oneste"; io credo che ne potremmo di certo elencare diverse, anche se purtroppo basta aprire un qualunque quotidiano, in un qualunque giorno dell'anno, per constatare amaramente che di progetti mal gestiti nella nostra amata Nazione (... ma tutto il mondo è paese) ve ne sono davvero tanti.

Sta di fatto che da decenni vi sono aziende disposte a pagar le mie prestazioni come consulente o docente solo per darmi modo di spiegare loro che sarebbe meglio non sforare il budget, rispettare i tempi previsti da contratti e/o accordi e magari, prima di mettersi al lavoro, definire un piano che sia il più realistico possibile. E visto che spesso i discenti prendono nota di tali lapalissiane affermazioni, si vede che a volte le prassi aziendali consolidatesi nei secoli sono un po' diverse.

Ciò premesso, sono fortemente convinto che, pur consapevoli della legge di Murphy sui progetti (... che mi sono per l'occasione inventato), occorra tutti fare del nostro meglio per gestire i nostri progetti, specie quelli che ci stanno più a cuore e che magari coinvolgono oltre a noi tanti altri *stakeholder* (cointeressati), nel miglior modo possibile al fine di, come sosteneva Powell, lasciare questo mondo un po' meglio di come lo abbiamo trovato.

In tal senso, sin dalla seconda guerra mondiale, studiosi, scienziati, responsabili di progetto, ecc. hanno cercato di dare corpo ad una vera e propria "disciplina", il *project management*, che definisse i più qualitativi metodi, tecniche, processi e tool da utilizzarsi nella gestione di un progetto. E proprio

\* Presidente di Assirep (Associazione Italiana dei Responsabili ed Esperti di Gestione Progetto).

nel momento in cui scrivo questa disciplina, ormai internazionalmente nota, è divenuta anche oggetto di una norma Uni: la norma 11648/2016, norma che descrive quali competenze debba possedere colui che ha il compito di gestire un progetto, vale a dire il “project manager”.

La realtà però è che, specie nella nostra nazione, per troppi decenni a fare uso di validi approcci di project management sono stati solo determinati settori industriali quali quello impiantistico, petrolifero, avionico e informatico. E non di rado si tende a definire il project management come una scienza tecnica di competenza specifica di ingegneri, architetti o geometri. E perché mai?

Organizzare un grande evento sportivo non è forse un progetto? E non lo è mettere a punto un nuovo protocollo sanitario per la cura di una grave malattia? E non si parla spesso di progetti di legge? E, pur non essendo un esperto, gestire una stagione lirica è forse una passeggiata, una attività di routine oppure è uno sforzo specifico che vede coinvolti vari soggetti nel tentativo di raggiungere determinati obiettivi in un tempo predefinito, con un budget sempre più limitato e utilizzando risorse non certo infinite? Io opto per questa ultima ipotesi.

E poiché sono stato proprio l'anno scorso a vedere l'Aida di Verona, permettetemi di dire che sono rimasto impressionato nel constatare quale sforzo organizzativo un evento del genere comporta. E parliamo solo della rappresentazione, dell'evento. . . visibile agli amanti della musica. Ma quante attività vanno gestire prima? Quante dopo? Quante connessioni e iterazioni tra la rappresentazione operistica in quanto tale e questioni di marketing, di ospitalità di viabilità, di autorizzazioni, di gestione del personale, di sicurezza, ecc.

I progetti sono quindi ovunque, e la “scienza” nata per poterli pianificare, eseguire e controllare al meglio non può essere appannaggio solo di alcune specifiche professionalità!

Per tali considerazioni, quando il mio caro amico Domenico mi ha parlato di questa sua nuova opera letteraria, dal titolo tanto innovativo e direi unico, riguardando progetti. . . lirici, non ho potuto che dichiararmi entusiasta di questo progetto (anche scrivere un libro è un progetto!) ed eccomi qui, molto orgogliosamente, a scrivere questa breve e, volutamente, informale prefazione.

Sui contenuti metodologici del project management non voglio dire nulla in quanto saranno oggetto dei capitoli successivi e, conoscendo le grandi competenze di Domenico in materia, lascio a lui ovviamente non solo elencarli e descriverli ma soprattutto, cosa che io non sarei in grado di fare non essendo un addetto ai lavori, calarli e tailorizzarli nello specifico ambito peculiare dei progetti lirici.

Quello di cui sono certo, o che comunque mi auspico, è che coloro che leggeranno questo bel libro possano, come successe a me tanti anni orsono,

rimanere letteralmente folgorati dalla “filosofia di approccio al problema” che è il project management. In fondo, fare del buon project management, è applicare il buon senso con cui dalla notte dei tempi l’umanità cerca di raggiungere i propri obiettivi e di dar corpo ai propri sogni, sogni che restano tali sino a quando non ci mettiamo in cammino per realizzarli. E sono inoltre certo che alla fine della lettura di questo libro si sarà acquisita una nuova vera e propria *forma mentis* che permetterà di strutturare e gestire le opera liriche, e non solo, in modo di certo più razionale, sistemico e realistico.

Poi, per concludere come ho iniziato, se le cose sono destinate ad andare male, e lo specifico progetto a fallire, non sarà certo la sola applicazione di un metodo a salvarci la vita; ma almeno potremmo sempre dire di aver fatto del nostro meglio. Del resto, grazie anche allo specifico processo di project management noto come “redazione delle lesson learned”, nessun progetto è mai davvero un fallimento e possiamo sempre imparare da nostri errori qualcosa da tramandare ai nostri posteri e a chi verrà dopo di noi. Perché gestire male un progetto è umano; ma perseverare a farlo è... insensato.

Buona lettura e, ovviamente, good project a tutti!



## Presentazione

Dagli anni Settanta del secolo scorso i metodi di approccio del project management sono utilizzati in maniera crescente nei progetti che prevedono obiettivi vincolati dal rispetto di tempi, costi e qualità finale. Questi metodi basati sul perseguimento di soluzioni organizzative, adozione di stili di comportamento direzionale, documentazione e controllo attraverso report dell'intero processo produttivo, consentono una riduzione dei rischi e aumentano le possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Nel campo dei progetti culturali l'utilizzo del project management diventa consequenziale all'introduzione di nuove tecniche gestionali riguardanti le organizzazioni culturali che ne indirizzano i comportamenti verso una concezione aziendale sempre più strutturata e complessa<sup>1</sup>.

La diffidenza delle aziende culturali verso l'acquisizione di forme di comportamento aziendale ha dovuto però fare i conti con l'aumento delle difficoltà economiche in cui molte di esse si trovano e con la necessità di trovare delle risposte al perdurare di questa crisi di settore<sup>2</sup>.

In aggiunta si rileva che la richiesta, proveniente dai finanziatori pubblici (stato, regioni e comuni) di una documentazione il più possibilmente esaustiva sulla gestione delle risorse erogate per finanziare i progetti culturali, ha contribuito all'introduzione di strumenti e tecniche manageriali evolute, quali ad esempio il sistema di *reporting* sui dati contabili e sugli indici di qualità e performance.

La gestione dei progetti culturali attraverso il project management nasce dal bisogno di riorganizzare le aziende del settore cultura affinché siano in grado di rispondere alla situazione sempre più complessa e difficile in cui si trovano ad operare. Senza voler entrare nel dibattito che riguarda le Fondazioni lirico-sinfoniche e il loro riordino strutturale, non possiamo non tener conto dei risultati positivi che alcune di queste istituzioni culturali

1. G. BRUNETTI, P. FERRARESE, *Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo* in G. BRUNETTI, M. RISPOLI, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, Il Mulino, 2009, p. 387.

2. «La presunta incompatibilità tra il fine aziendale dell'economicità della gestione (principio funzionale alla durabilità e all'autonomia dell'ente, più che a un ottica di profitto) e le finalità artistico-sociali dell'istituto [...] derivano da sussulti ideologici che ritardano l'applicazione di modelli consolidati di governance e tecniche di management che hanno lo scopo di rendere più trasparente e socialmente rendicontabile l'attività delle aziende dedite alla performing arts». P. FERRARESE, *Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo* di G. BRUNETTI e P. FERRARESE in *Economia e management delle aziende di produzione culturale* di M. RISPOLI e G. BRUNETTI, Bologna, Il Mulino, 2009 p. 392.

stanno conseguendo proprio grazie all'introduzione di modelli gestionali e contabili improntati verso una concezione aziendalistica<sup>3</sup>.

Sebbene alcuni teatri lirici italiani siano sempre più orientati a migliorare la loro organizzazione interna e accogliere modelli gestionali capaci di migliorare le capacità produttive ottenendo risultati confortanti, viene a mancare però un effettivo riconoscimento degli sforzi effettuati che dovrebbe avvenire da parte delle Istituzioni Pubbliche nel momento di decidere la quantità e la destinazione dei fondi pubblici da erogare. I soggetti istituzionali sembrano non prendere nella giusta considerazione i documenti di report sugli indici di economicità e di performance che attestano i miglioramenti ottenuti e che peraltro sono documenti previsti dalle normative che regolano gli statuti delle Fondazioni lirico-sinfoniche<sup>4</sup>. A mio parere invece, se i risultati ottenuti in termini di economicità e performance dovessero essere considerati come determinanti per ottenere i contributi pubblici, si darebbe inizio a un processo virtuoso con conseguente miglioramento della qualità artistica offerta. Bisogna tener presente però che non sempre il valore culturale di uno spettacolo corrisponde in toto al raggiungimento degli indici di economicità e performance. Ad esempio molte opere liriche di grande bellezza, ma poco conosciute dal pubblico, rischierebbero di non essere rappresentate se i Teatri si ponessero come unico obiettivo quello di vendere un gran numero di biglietti attraverso la messa in scena di opere più famose e di sicura attrattiva. Una soluzione possibile potrebbe essere quella di variegare l'offerta delle opere liriche da rappresentare aumentando il numero di recite di quelle che attirano il maggior pubblico rispetto a quelle meno conosciute. In tal modo si potrebbero raggiungere due obiettivi: da una parte conservare la *mission* delle fondazioni liriche sinfoniche di salvaguardare e rappresentare il patrimonio musicale, e dall'altra di fornire indici di performance positivi in termini di presenza di pubblico e biglietti venduti.

L'obiettivo di questo manuale è quello di considerare l'utilizzo del project management nella gestione di un progetto culturale indirizzato alla produzione di un'opera lirica sotto due aspetti:

- a) come strumento in grado di garantire un sistema metodologico nella gestione del progetto;
- b) come risposta all'esigenza di determinare la qualità del Prodotto Finale fornendo dati quali-quantitativi.

3. Ad esempio il Teatro la Fenice di Venezia e il Teatro Regio di Torino.

4. «Si assiste ancora oggi a un finanziamento erogato in gran parte a ripiano dei costi, a prescindere dal raggiungimento di obiettivi economici e artistici, in ossequio ad una perdurante opacità nella distinzione fra finalità meta-economiche dell'ente e doveri di economicità nella gestione dell'azienda». P. FERRARESE, *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Venezia, Cafoscarina, 2013, p. 138.

L'idea principale è quella di dimostrare in che modo l'utilizzo del project management sia fondamentale per raggiungere due obiettivi principali:

- a) incontrare il favore del pubblico e il consenso dei critici rispettando e trasmettendo i valori culturali e artistici che uno Spartito d'Opera incarna;
- b) rispettare quei criteri di economicità, ormai indispensabili, che servano a giustificare l'utilizzo di risorse quali finanziamenti pubblici e sponsor privati.

Nella pagine seguenti saranno analizzati i vari step che costituiscono il processo di compimento di un progetto che abbia come risultato finale la realizzazione di un'opera lirica.

Gli argomenti principali trattati saranno:

- a) una breve esposizione dei caratteri teorici del project management;
- b) gli elementi e le problematiche dello spettacolo dal vivo con un particolare riferimento al problema dei costi;
- c) gli elementi che contraddistinguono l'Organizzazione e la gestione delle aziende di cultura quali le Fondazioni lirico-sinfoniche;
- d) il "ciclo di vita" della produzione di un'opera lirica: ideazione, fattibilità, fase realizzativa, report conclusivi, imprevisti artistici e indici di performance.

Mi sia consentita una breve nota sull'importanza del nostro patrimonio musicale.

L'opera lirica è nata in Italia e precisamente a Firenze il 6 Ottobre del 1600 con la rappresentazione dell'*Euridice* di G. Peri a Palazzo Pitti in occasione delle nozze di Maria de Medici con Enrico IV di Francia. Da quella data e per oltre quattro secoli fino ai giorni nostri l'opera lirica occupa un posto di primo piano nel Patrimonio Culturale Intangibile del nostro Paese<sup>5</sup>. In Italia sono nati grandi compositori e sempre l'Italia è stata ed è la meta preferita di musicisti e cantanti lirici che vengono fin qui per studiare e perfezionarsi.

L'Italia possiede inoltre un patrimonio architettonico senza eguali nel mondo costituito da Anfiteatri all'aperto di epoca greca e romana e teatri d'Opera e di Prosa che sono presenti in tutto il territorio nazionale e perfino in piccole città di provincia.

Il modo migliore per valorizzare questo enorme patrimonio musicale e architettonico è continuare a mettere in scena le opere liriche nei luoghi

5. M. RISPOLI, *Strumenti e Concetti per l'Analisi Economico-Gestionale Dell'Industria Culturale* in G. BRUNETTI, M. RISPOLI, *Economia e Management delle aziende di Produzione Culturale*, Bologna, Il Mulino, 2009.

preposti cercando di avvicinare e far conoscere al pubblico le bellezze e i sentimenti espressi dalla musica e dall'arte. Lo sforzo economico per sostenere e valorizzare la cultura musicale trova una giustificazione espressa dai dati comunicati dalla SIAE (società italiana autori) che sottolineano come pur in questi anni di crisi economica a partire dal 2011 la lirica aumenta l'offerta di spettacoli (+4,01%) e vede crescere la spesa al botteghino del 5,16% e il volume d'affari dello 0,54%. E nel 2015 la situazione sostanzialmente non cambia<sup>6</sup>. Questi dati devono servire per convincere la *governance* del nostro paese ad adottare le misure necessarie a garantire la sopravvivenza delle aziende di cultura e a rilanciarne l'attività, ben sapendo che una maggiore offerta culturale musicale di elevato livello qualitativo potrebbe servire per dare alla patria del bel canto, quale è l'Italia, uno strumento formidabile per attrarre pubblico da tutto il mondo e favorire il settore del turismo culturale.

### FOCUS

*Fondazioni liriche in Italia* di cui all'art. 6 della Legge 14 agosto 1967, n.800.

Fondazione Lirico Sinfonica Petruzzelli e Teatri di Bari (Legge 11 novembre 2003 n. 310.)

Fondazione Teatro Comunale di Bologna

Fondazione Teatro Lirico di Cagliari

Fondazione Teatro Maggio Musicale Fiorentino

Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova

Fondazione Teatro alla Scala di Milano

Fondazione Teatro di San Carlo in Napoli

Fondazione Teatro Massimo di Palermo

Fondazione Teatro dell'Opera di Roma

Fondazione Accademia Nazionale di S. Cecilia di Roma

Fondazione Teatro Regio di Torino

Fondazione Teatro Lirico Giuseppe Verdi di Trieste

Fondazione Teatro La Fenice di Venezia

Fondazione Arena di Verona

Dal sito del Ministero dei Beni e Attività Culturali.

6. Dati pubblicati sul sito ufficiale della SIAE in [www.siae.it](http://www.siae.it).

## Il project management degli eventi culturali

Progettare un evento culturale significa svolgere un'attività temporanea, non ripetitiva, dove processi e risorse agiscono contemporaneamente per raggiungere uno specifico risultato, dove coesiste un insieme di regole e strumenti, si lavora prevalentemente in team e si creano interazioni con numerosi portatori di interessi, meglio definiti come *stakeholder* ovvero soggetti che hanno interesse, potere e influenza verso il progetto stesso.

Lucio ARGANO<sup>1</sup>

### 1.1. Definizione di evento culturale

*Evento*: dal latino *eventus*–*evenire* = venir fuori, accadere.

Operazione nuova ed esemplare, Fenomeno di notevole interesse e risonanza, Fatto o avvenimento di grande importanza. (Vocabolario Devoto)

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

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

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

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

- a) prendere in esame il capitale di risorse culturali (figura 1.1) presenti nel territorio e gli *stakeholder* interessati (figura 1.2);

1. L. ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo*, Milano, Milano, FrancoAngeli, 2011, pp. 13 e ss.

- b) definire una dimensione organizzativa che chiameremo progetto, dove trovano collocazione i vari passaggi necessari al compimento dell'evento stesso.

Il progetto si differenzia dal:

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

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

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

Tra i fattori estrinseci assumono particolare importanza:

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

Tra i fattori intrinseci si rilevano:

- a) unicità e irripetibilità dell'evento: l'evento culturale è unico per definizione ancor più se si tratta di *performing arts* in cui l'esibizione dell'artista non è mai eguale e ripetibile;
- b) complessità: l'evento culturale rappresenta una sommatoria di componenti artistiche, organizzative e finanziarie che interagiscono tra di loro durante la preparazione e lo svolgimento dell'evento e possono influenzarsi scambievolmente determinando scostamenti sia in merito agli obiettivi artistici sia con riferimento ai risultati economici previsti<sup>5</sup>.

2. L. ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo*, Milano, FrancoAngeli, 2011, pp 13 e ss.

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

4. Vedi paragrafo 1.2 di questo capitolo.

5. «Nel caso di uno spettacolo d'Opera l'improvvisa indisposizione di un cantante provoca ripercussioni artistiche ed economiche e comporta una serie azioni (aggiunta di sessioni di prove per gli artisti, preparazioni di nuovi costumi di scena, ecc.) che si ripercuotono anche bilancio finale dell'evento» (si veda il paragrafo 4.3.4 a p. 80).