



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali

Tesi di Laurea

**Pianificazione operativa e monitoraggio di
un evento culturale:
i casi delle mostre *War ed Elsewhere***

Relatore

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

Correlatore

Ch. Prof. Federico Pupo

Laureanda

Giorgia Stivanello-Gussoni

Matricola 880047

Anno Accademico

2024 / 2025

Indice

INTRODUZIONE	3
Parte prima: Pianificazione operativa e monitoraggio di un progetto culturale ---	6
1 Concetto di “gestione di un progetto”	6
1.1 <i>Project Management di un evento culturale</i>	10
1.2 <i>Ciclo di vita e fasi di un evento culturale</i>	12
1.3 <i>Struttura del gruppo di lavoro e aree di conoscenza nella progettazione di eventi culturali</i>	16
2 Impostazione strategica di un evento culturale	21
2.1 <i>Obiettivi strategici e operativi di un evento culturale</i>	22
3 Tecniche di pianificazione di un evento	28
3.1 <i>Work Breakdown Structure WBS</i>	28
3.2 <i>Program Evaluation and Review Technique PERT</i>	31
3.3 <i>Il diagramma di Gantt</i>	32
4 Il budget	35
4.1 <i>Budget per un’azienda culturale</i>	38
4.2 <i>Analisi del budget di progetto</i>	39
4.3 <i>Il Controllo</i>	46
4.4 <i>Piano di Fundraising e Sviluppo di Partnership Strategiche</i>	54
Parte seconda: Casi studio	55
1 VISIONI ALTRE	55
1.1 <i>Storia</i>	55
1.2 <i>Intervista</i>	57
1.2 <i>Mostra War</i>	59
1.3 <i>Budget mostra War</i>	62
1.4 <i>Analisi del budget mostra WAR</i>	65
1.5 <i>Miglioramenti proposti per il budget della mostra Guerra</i>	68
2 GALLERIA MICHELA RIZZO	71
2.1 <i>Storia</i>	71
2.2 <i>Mostra Elsewhere</i>	73
2.3 <i>Intervista</i>	74
2.4 <i>Budget mostra Elsewhere</i>	79
2.5 <i>Analisi del budget mostra Elsewhere</i>	82
2.6 <i>Miglioramenti Proposti per il Budget della Mostra Elsewhere</i>	84
3 Comparazione delle voci di budget delle due mostre	87
3.1 <i>Differenze tra una Galleria No Profit (War) e una Galleria Gestita da Privati (Elsewhere)</i>	92
3.2 <i>Impiego e Distribuzione degli Utili</i>	94
CONCLUSIONI	98
Bibliografia	102
Sitografia	104

INTRODUZIONE

Nel contesto culturale attuale, la pianificazione di eventi artistici e culturali è diventata sempre più articolata e complessa, rendendo necessario l'utilizzo di strumenti e metodologie avanzate e sofisticate per garantirne il successo.

Le mostre, i festival, i concerti e le installazioni dell'era moderna sono efficaci strumenti per valorizzare il patrimonio culturale e artistico, favorire l'identità locale e stimolare l'economia creativa; infatti, la rilevanza di tali eventi non riguarda solo l'apprezzamento estetico del pubblico, ma coinvolge attivamente una vasta gamma di soggetti, come artisti, sponsor, istituzioni culturali e autorità locali. Pertanto, per gestire con successo la pianificazione e l'organizzazione, è essenziale disporre di una gestione sempre più professionale e strutturata, considerando non solo gli aspetti creativi e artistici, ma anche quelli operativi, gestionali e finanziari. In tale contesto, la ricerca mira ad esaminare dettagliatamente come vengono gestiti e pianificati gli eventi culturali, concentrandosi soprattutto su quelli riguardanti le arti visive. Lo studio intende indagare su come gestire in modo efficiente tali eventi, conciliando le necessità artistiche con quelle amministrative ed economiche; in particolare, si cerca di capire come le attività gestionali e finanziarie influenzino il successo dell'evento, assicurando il più alto impatto culturale possibile.

Un elemento importante della tesi riguarda l'utilizzo concreto del *project management* nei contesti degli eventi culturali; dopo essere stato impiegato in settori come ingegneria e tecnologia, successivamente si è diffuso anche nel settore artistico, offrendo strumenti pratici per gestire progetti complessi e multidisciplinari.

La sfida maggiore è riuscire a adattare queste tecniche a un ambiente culturale che è caratterizzato dalla natura creativa del settore; la ricerca, pertanto, esaminerà come strumenti come il diagramma di Gantt, il PERT e la Work Breakdown Structure (WBS) possono essere impiegati con successo nella pianificazione e gestione di eventi culturali, preservando al contempo la loro unicità e innovazione.

Il principale motivo di scegliere di focalizzare questa tesi sulla gestione degli eventi culturali è l'interesse personale per le arti visive e l'importanza crescente di tali eventi nella promozione culturale ed economica dei territori; difatti, recentemente, l'industria culturale e creativa si è trasformata in un'opportunità di crescita per molte città e regioni, portando investimenti, turismo e posti di lavoro. Ma per massimizzare i benefici di tali eventi, è fondamentale implementare un approccio professionale e metodico che consideri tutte le variabili coinvolte.

L'utilizzo di strumenti di *project management* nel contesto culturale è basato sulla fiducia che organizzare gli eventi in modo strutturato e metodico possa aumentarne notevolmente l'efficacia e l'impatto, sia dal punto di vista artistico che economico; il concetto che strumenti di gestione specifici può favorire la creatività è stato il motivo per cui ho deciso di esplorare questo argomento, cercando di comprendere come le pratiche di gestione comuni possano essere adattate all'ambito degli eventi culturali. Pertanto, la tesi non si limita solo all'analisi teorica, bensì propone anche soluzioni pratiche e innovative per migliorare l'efficacia della gestione di eventi culturali, tramite lo studio di casi concreti.

Lo scopo principale di questo studio è investigare ed esaminare in dettaglio il percorso di sviluppo degli eventi culturali, mettendo in luce le fasi chiave della loro organizzazione, realizzazione e valutazione. Un ulteriore scopo è anche quello di dare un'analisi approfondita delle modalità con cui vengono gestite le questioni finanziarie e operative di tali eventi, fornendo consigli utili per massimizzare l'efficienza delle risorse e promuovere la sostenibilità a lungo termine degli eventi.

Ulteriore oggetto di studio è stato il confronto di due casi specifici per evidenziare le differenze nella gestione di eventi culturali tra settori no profit e privato. I due esami condotti sulle mostre "War" e "Elsewhere", organizzate da una galleria no profit e da una galleria privata, permetteranno di capire come vari modelli di gestione possano influenzare il successo economico e culturale degli eventi. Studiando i budget, le strategie operative e le relazioni con gli stakeholder sarà possibile individuare le procedure ottimali e i problemi principali, proponendo suggerimenti concreti per potenziare la gestione degli eventi in vari ambienti.

La modalità di ricerca utilizzata per questo studio unisce sia l'aspetto teorico che pratico, al fine di fornire una panoramica dettagliata sulla gestione degli eventi culturali: nella fase iniziale dello studio viene esaminata teoricamente l'importanza delle principali metodologie di gestione dei progetti e del loro impiego nel settore culturale dove saranno analizzati mezzi come il grafico di Gantt, il PERT e la WBS, che consentono di organizzare e controllare le attività in maniera metodica, assicurando una gestione efficiente delle risorse; la parte pratica della ricerca prevede un'analisi comparativa di due casi studio concreti: la mostra "War" di una galleria no profit e la mostra "Elsewhere" di una galleria privata.

Studiando questi casi si potranno confrontare due modelli di gestione differenti, evidenziando elementi di discontinuità nella gestione operativa e finanziaria degli eventi. Il metodo utilizzato prevede di raccogliere informazioni sui budget, sulle strategie operative e sulle relazioni con gli stakeholder per valutare l'efficacia delle strategie di gestione e suggerire soluzioni pratiche per migliorare la sostenibilità e il successo degli eventi.

Si sono inoltre studiate le diverse tipologie di budget in grado di rendicontare a preventivo (e poi confrontare a consuntivo) le risorse economiche e finanziarie messe in campo. L'utilizzo di questi strumenti contabili è essenziale per assicurare che gli eventi siano economicamente sostenibili, prevenire eventuali perdite e massimizzare l'efficienza nell'uso delle risorse a disposizione, e inoltre saper redigere e gestire un budget preciso, e condurre analisi costi-benefici, è essenziale per il successo economico di un evento culturale.

Sul fronte delle risorse umane e delle relazioni con gli *stakeholder* è essenziale lo sviluppo di competenze nella direzione di gruppi multidisciplinari, la distribuzione dei compiti e il controllo delle relazioni interne ed esterne e abilità nel gestire le risorse umane che comportano: motivazione, coordinamento del *team*, risoluzione dei conflitti e assicurazione di una comunicazione efficace tra artisti, sponsor e collaboratori. Nella gestione degli *stakeholder* sono necessarie abilità nella negoziazione, nella gestione delle aspettative e nella creazione di relazioni positive e produttive.

La comparazione dei casi studio ha contribuito allo sviluppo delle abilità di analisi critica e risoluzione dei problemi, tali capacità sono state acquisite analizzando attentamente le strategie operative e finanziarie degli eventi, insieme all'individuazione delle migliori pratiche e dei settori in cui è possibile migliorare. Avere la capacità di risolvere problemi complessi e di offrire soluzioni creative è fondamentale per dirigere eventi culturali di successo e affrontare le sfide che sorgono durante il loro sviluppo.

Altre abilità cruciali includono la pianificazione strategica e la valutazione dell'impatto culturale e sociale degli eventi, ossia l'abilità di creare strategie che armonizzino obiettivi artistici e operativi (utilizzando a tal scopo anche indicatori di performance), ossia la promozione e il *marketing* degli eventi culturali rappresenta un'ulteriore sfera strategica per garantire il successo dell'evento, anche in ambito culturale.

In conclusione si è visto come la capacità di adattamento, la creatività, l'utilizzo sistematico di strumenti gestionali garantiscano il successo dell'evento, soprattutto in ambienti mutevoli e dinamici, come lo è il settore dei beni e delle attività culturali.

Parte prima

Pianificazione operativa e monitoraggio di un progetto culturale

1 Concetto di “gestione di un progetto”

Nel ricostruire una definizione di *project management* si incorre in differenti metodologie e punti di vista, per questo risulta necessario svolgere una ricerca storica ed etimologica per comprenderne il significato. Come suggerisce Ferrarese¹, infatti, il *project management* può essere concepito secondo svariate modalità e assumere diverse definizioni, a seconda dell'aspetto su cui viene posta attenzione, offrendo in tal modo una visione ricca e sfaccettata della disciplina.

Il *project management* ha origine come dispositivo manageriale caratteristico, argomento di ricerca e approfondimento nel 1950/1960, quando vennero elaborate e ufficializzate le prime modalità a supporto della gestione di progetti di grandi dimensioni in ambito industriale e con i programmi della difesa statunitense (*Manhattan Engineering District* che sviluppò la prima bomba atomica) e della Nasa (il programma *Apollo* che portò allo sbarco dei primi uomini sulla luna), proprio durante questo periodo furono analizzate e sviluppate esperienze e metodologie che costituirono le basi per la gestione e il controllo di un progetto, nonostante alcune pratiche aziendali fossero già state attuate all'inizio del 1900, pratiche che consistevano nella pianificazione². Nei primi anni del 1900 Henry Gantt programmò un diagramma a barre o diagramma delle “pietre miliari”. È un dispositivo sviluppato per progetti di costruzione navale, che contribuì a massimizzare l'efficienza nella costruzione di navi da trasporto durante il primo conflitto mondiale. Nel 1970 si sviluppò la figura del *project manager* a conferma di questa affermazione sorse nel 1967 l'*International Project Management Association* (PMA) e nel 1969 nacque il *Project Management Institute* (PMI) per affermare la professione attraverso codici etici standard e accreditamenti. A fine del 1980 il PMI pubblicò la prima edizione del *project management body of knowledge*, una guida per standardizzare e documentare le pratiche del

¹ Cfr. P. FERRARESE, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina, Venezia, II^ edizione, 2021, p. 13.

² Cfr. L. ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo: elementi di project management culturale*, F. Angeli, Milano, 2002, p. 21.

PM. È proprio in questo periodo che prende forma l'*Organizational Breakdown Structure* (OBS), ovvero la definizione puntuale delle responsabilità di progetto, in cui si studia il bilanciamento fra prestazioni operative di costo, tempo e qualità. Nel 1990 viene sviluppata la gestione manageriale della Qualità Totale o della *Total Quality Management* (TQM), questo approccio consiste nell'estendere l'analisi e la gestione della qualità, partendo dalla produzione e dai controlli a valle, procedendo a ritroso fino ad interessare i processi produttivi iniziali, gli acquisti, la progettazione del prodotto, l'ingegnerizzazione della produzione e lo stesso marketing³.

Secondo diversi studiosi le prassi di pianificazione, organizzazione e messa in atto di un progetto risalirebbero all'antichità, per la realizzazione di progetti e opere architettoniche molto laboriose, come la costruzione delle piramidi egizie, della muraglia cinese e delle grandi opere romane⁴.

Attualmente la definizione considerata più completa e attribuibile a progetti culturali è quella data da Archibald dove per *project management* si intende⁵:

*la gestione sistematica di un'attività complessa ed unica, con un inizio ed una fine predeterminate, che viene svolta con risorse organizzate, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo, per raggiungere degli obiettivi predefiniti, rispettando vincoli interdipendenti di costo, tempo e qualità*⁶.

Come sostiene, quindi, Archibald, il *project management* è un meccanismo di parametri ed apparati che permettono di regolare e monitorare le attività di un progetto, il quale rappresenta il procedimento per raggiungere un risultato specifico. È necessario, però, fare una premessa poiché ogni progetto è un'entità a sé, concepito con criteri ed attributi indispensabili alla sua peculiarità, attuato con risorse e connotato da un carattere temporaneo, in special modo attento alle componenti di costo. Non si parla di azioni a sé stanti da gestire separatamente, ma di un insieme di attività che designano un sistema ciclico che evolve come una sorta di spirale. Esaminando il termine PM: esso può essere tradotto come gestione di progetto o gestione per

³ Cfr. S. TONCHIA, F. NONINO, *Project Management: lo standard internazionale di PM per gestire l'innovazione nei prodotti e nei servizi, le commesse, i progetti di miglioramento*, Il sole 24 ore, Milano, 2013, pp. 13-15.

⁴ M. BALDINI, A. MIOLA, P. A. NERI, *Lavorare per progetti: project management e processi progettuali*, F. Angeli, Milano, 1998, p. 30.

⁵ Cfr. L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, C. VIVALDA, *Gli eventi culturali: ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, F. Angeli, 2005, pp. 91-92.

⁶ R. D. ARCHIBALD, *Project Management: la gestione di progetti e programmi complessi*, F. Angeli, Milano, 1995, p. 15.

progetti. La parola chiave per entrambi i termini è *gestione*⁷ deriva dal latino *gestionis*, che si traduce con condurre o amministrare, intesa come attività di amministrazione.

Mentre *progetto*⁸, deriva dal latino *pro*, ossia avanti e *jacere*, ovvero gettare. Una proiezione in avanti, una pianificazione. Ambedue i termini, gestione di progetto e gestione per progetti mettono in evidenza l'idea di monitoraggio, di conduzione e organizzazione. La gestione di un progetto si contraddistingue per un'attenzione particolare alla pianificazione, organizzazione, esecuzione e controllo per il raggiungimento degli obiettivi individuali del singolo progetto. La gestione di un progetto si avvale di linee guida come il *project management body of knowledge* per assicurare la conclusione del progetto entro i limiti temporali, di budget e qualitativi prescritti.

Diversamente, la gestione per progetti utilizza una metodologia maggiormente duttile e olistica e si focalizza sulla gestione di un portafoglio di progetti connessi tra di loro; consapevole del fatto che risorse e obiettivi possono modificarsi nel tempo e, quindi, si prefigge come scopo quello di massimizzare il valore complessivo per l'organizzazione. Per analizzare e cernere la gestione per progetti si impiega la gestione del portfolio di progetti per ottimizzare l'allocazione delle risorse tra i diversi progetti. Le tipologie di progetti possono essere:

Progetti su commessa

- La rappresentazione di obiettivi specifici è semplificata grazie all'esistenza di un accordo contrattuale in cui il cliente esterno delinea chiaramente l'oggetto della fornitura.
- Il committente, conformemente al contratto, stabilisce gli obiettivi specifici del progetto.
- L'unico elemento di complicazione risiede nella valutazione della fattibilità, fondamentale per la definizione e l'accettazione dei termini contrattuali.
- Esempio tipico: progetti condotti da società di ingegneria.

Progetti di Sviluppo di Nuovi Prodotti

- Sfide legate alla valutazione della fattibilità.
- Difficoltà nella trasposizione degli obiettivi di continuità in obiettivi specifici: mancanza di un cliente effettivo con richieste dettagliate.
- Complessità nel modellare la realtà: le specifiche del prodotto devono essere definite in modo misurabile prima di "congelare" il progetto.

⁷ Vocabolario Treccani on line, Roma, Istituto dell'Enciclopedia italiana.

<https://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/gestione/>

⁸ Ivi. <https://www.treccani.it/vocabolario/progetto/>

- La presenza di un "cliente-target" costituisce un punto di riferimento cruciale per definire le specifiche del prodotto.
- Esempio tipico: lo sviluppo di un nuovo prodotto per mantenere o raggiungere la leadership in un segmento di mercato.

Progetto di Servizi Interni

- Apparentemente simili alle commesse.
- Assenza di un contratto tra le parti, che rende più complesso esplicitare e fissare gli obiettivi del progetto.
- Spesso non è chiara l'identità del committente.
- Rischi che il punto di connessione tra i sottosistemi di gestione rimanga indefinito.
- Esempio tipico: progetto di sviluppo, condotto dal dipartimento Sistemi Informativi, di un'applicazione specifica come la gestione dei magazzini.

Innovazioni Diffuse

- Cliente non facilmente individuabile.
- Committenza non facile da stanare.
- Critico il punto di snodo tra i sistemi di governo.
- Tipico esempio: progetti d'innovazione organizzativa⁹.

Fig.1.1 Peculiarità della struttura del PM

Le caratteristiche del project management sono:
1. la sua temporaneità;
2. il potere di agire in un ambiente complesso e dinamico;
3. la concentrazione su un singolo obiettivo;
4. la fusione tra attività operative e quelle direzionali;
5. l'efficacia e la rapidità dei sistemi di comunicazione formale ed informale al suo interno;
6. lo snellimento di operazioni e procedure rispetto alle altre tipologie di struttura organizzativa;
7. la scarsa formalizzazione dei comportamenti;
8. il coordinamento per reciproco adattamento e lo spirito di "corpo";

⁹ Cfr. M. TORRE, *Project Management: teoria ed esercizi*, Luiss University Press, Roma, 2006, pp. 29-30.

9. l'interazione di culture e professionalità diverse;
10. la facile adattabilità al cambiamento ed all'innovazione.

Fonte: ripresa della tabella elaborata da Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo: elementi di project management culturale*, op. cit.

Dalle caratteristiche (Tab. 1.1)¹⁰, si può evincere l'essenza dinamica e adattabile del PM, necessaria a consentire lo sviluppo di strategie e adeguarle alle variabili dettate dal contesto. Dal legame tra attività operative e direzionali prende vita una gestione rapida e integrata, favorita da sistemi di comunicazione studiati ad hoc. Il rapporto di reciprocità e scambio di nozioni tra culture e professionalità differenti stimola l'innovazione, fondamentale per soddisfare le esigenze dei fruitori.

1.1 *Project Management* di un evento culturale

Alla definizione di PM si può anettere il sinonimo di *event management*, poiché, si può parlare di progetto ed evento come una sorta di sinonimi concettuali, in quanto entrambi svolgono le stesse attività gestionali, ma differiscono per contesto e durata. La parola evento deriva latino *eventus* da *evenire*, ovvero venire fuori; un caso o fatto avvenuto, che possa o stia per avvenire¹¹, che «è il risultato di un divenire, un movimento, una dinamica per cui qualcosa viene fuori, viene alla luce e in luce»¹². Evento può essere definito come un'opportunità di socializzazione e condivisione dei propri interessi, in via eccezionale e temporanea. L'indagine accademica dell'evento, per quanto concerne la gestione, si prospetta pressappoco durante gli anni '80 '90 del '900, nel Regno Unito, negli Stati Uniti e in Australia e dagli anni 2000 anche in Italia¹³. L'evento è stato esaminato dal punto di vista dell'impatto e della valorizzazione sul territorio, in relazione all'offerta turistica, dai nuovi approcci di comunicazione, dal marketing, dalla

¹⁰ L. ARGANO, *op. cit.* p. 21.

¹¹ <https://www.etimo.it/?term=evento>

¹² L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, C. VIVALDA, *op. cit.* p. 21.

¹³ Cfr. L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, Franco Angeli, Milano, 2018, p. 90.

gestione e pianificazione del fenomeno, dal generare un aumento di valore ed effetti sul lungo periodo¹⁴.

Questa premessa risulta necessaria per introdurre il concetto di *project management* degli eventi culturali, progressivamente, nel corso degli anni, il PM ha conseguito un'applicazione anche in ambito culturale, sociale ed educativo. L'ambito degli eventi culturali si avvale delle metodologie adottate dal PM, seppure, per quanto concerne la natura dei progetti culturali, non presenta la stessa inflessibilità del PM tradizionale, fondato su un monitoraggio completo¹⁵. Definito da Ferrarese «un'attività sistematica di gestione di un progetto avente intrinseco contenuto artistico/culturale»¹⁶; ha come fine quello di massimizzare l'impatto e il successo dei progetti artistici e culturali, assicurando una gestione efficace e orientata al raggiungimento dei risultati stabiliti.

Fig. 1.2 Le principali caratteristiche del PM degli eventi culturali

<p style="text-align: center;">Le caratteristiche del project management degli eventi culturali sono:</p> <ol style="list-style-type: none">1. L'unicità;2. Valore simbolico attribuito da parte dei partecipanti;3. L'influenza del territorio caratterizzato da una propria identità;4. La notorietà;5. I contenuti e i significati si distinguono per toccare temi caratterizzati da originalità, creatività e profondità;6. Esperienza individuale e collettiva memorabile;7. Implica approcci multidisciplinari e interdisciplinari;8. Capacità di modificare il contesto;9. Genera risultati a breve, medio e lungo termine in grado di aumentare il valore rispetto a molteplici dimensioni;10. Sfruttamento delle risorse del territorio in cui si svolge

Fonte: elaborazione personale basata su fonti di Argano, Bollo, Dalla Sega e Vivalda, Gli eventi culturali: ideazione, progettazione, marketing, comunicazione, op. cit.

¹⁴Cfr. L. ARGANO, *op. cit.* p. 23.

¹⁵Cfr. L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, *op. cit.* p. 97.

¹⁶P. FERRARESE, *op. cit.* p. 25.

Il focus sulle caratteristiche (Fig. 1.2)¹⁷ aiuta a comprendere che il PM degli eventi culturali è un processo di difficile pianificazione e coordinamento, utile a generare esperienze memorabili che arricchiscono il bagaglio culturale della comunità e incentivano lo sviluppo sostenibile.

1.2 Ciclo di vita e fasi di un evento culturale

La progettazione di un evento culturale afferisce a copiosi e variegati impieghi, e in particolare, il progetto nell'insieme può considerare dei sotto-progetti che attengono alle forme più rilevanti dell'evento così da ricercare, difatti, un'evoluzione progettuale autonoma nonostante sia congruente con il contesto d'insieme in cui s'immette.

Il ciclo di vita di un progetto di un evento culturale si sviluppa seguendo il modello *waterfall* (Fig. 1.3)¹⁸, a concatenazione o detto altresì a cascata, e può essere suddiviso in sei fasi:

1. Ideazione, 2. Attivazione, 3. Pianificazione, 4. Esecuzione, 5. Valutazione, 6. Monitoraggio

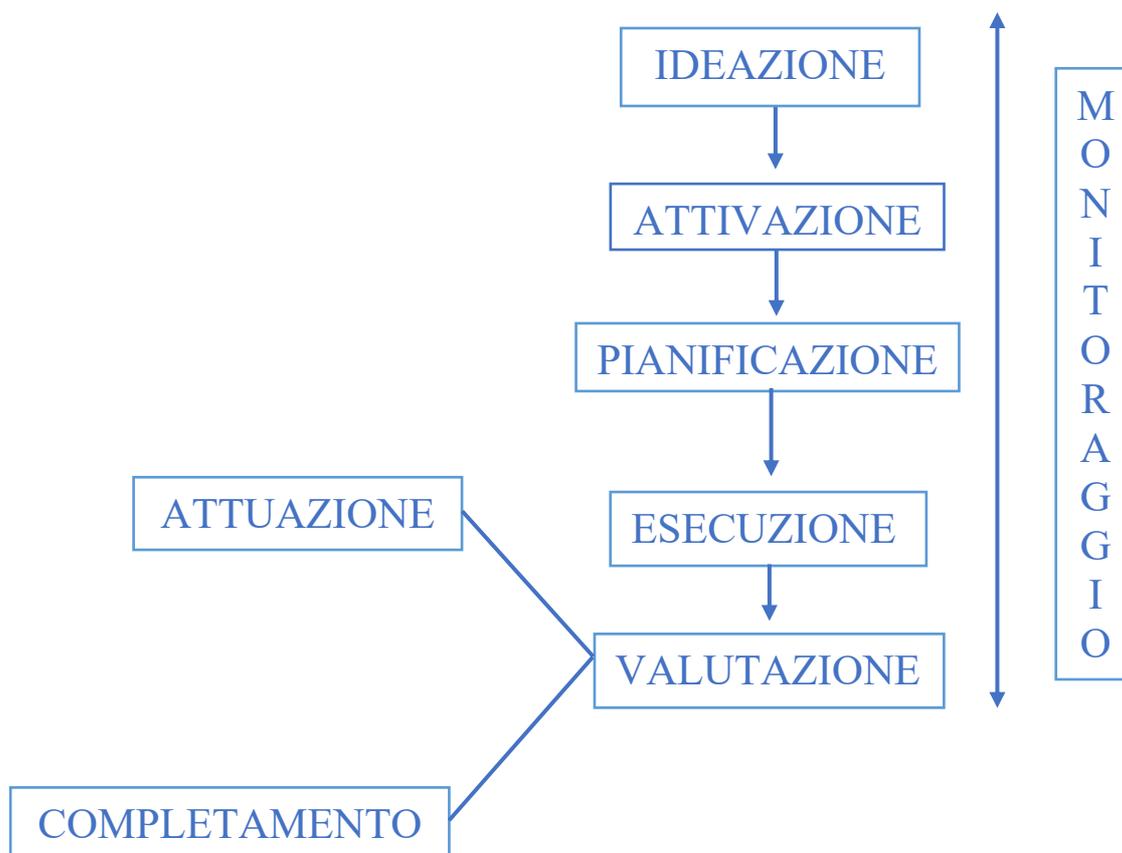
Un evento spesso nasce da una necessità, che può essere sia esplicitamente espressa dal mercato o riconosciuta come una potenziale opportunità dagli analisti, sia derivata da un progetto più ampio. Questa necessità di solito si manifesta in termini operativi e viene comunicata nel linguaggio del committente, dell'utente o dell'operatore. Essa descrive le caratteristiche esterne e le funzionalità dell'oggetto da realizzare per soddisfare tale bisogno. Queste caratteristiche costituiscono ciò che è conosciuto come requisito operativo, il quale, se formalizzato, rappresenta il documento tecnico fondamentale del progetto. Da questo documento derivano azioni e altri documenti tecnici necessari per il completamento del progetto. Il ciclo di pianificazione e controllo è un processo continuo che inizia quando il committente riconosce per la prima volta la necessità di un progetto futuro, identificando un problema o una necessità che potrebbe avere una possibile soluzione. Questo ciclo termina quando il problema è risolto. Con il passare del tempo e l'avanzamento del progetto, le aree di incertezza si riducono e la pianificazione diventa sempre più precisa. Di conseguenza, diminuisce la necessità di modifiche nella pianificazione originale¹⁹.

¹⁷ Cfr. L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, C. VIVALDA, *op. cit.* pp. 90-91.

¹⁸ L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, *op. cit.* 2018, p. 98.

¹⁹ Cfr. S. PROTTO, *Pianificazione e controllo*, F. Angeli, Milano, 2006, p. 37.

Fig. 1.3 Modello Waterfall



Fonte: rielaborazione parziale del frame di Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo: elementi di project management culturale*, op. cit.

Durante la fase di ideazione, vengono definiti gli obiettivi che necessitano chiarezza, in modo tale che l'implementazione del progetto possa essere pianificata. Per gli eventi vengono realizzati un piano di produzione e un piano di marketing che guidano il lavoro durante la fase di organizzazione di un evento. Inoltre, vengono discusse le potenziali rischiosità e come risolverle. È molto importante evidenziare che proprio in questa fase bisogna rendere misurabili il valore e il profitto del progetto sia in termini quantitativi che qualitativi. Vengono definiti i gruppi di lavoro: il *project manager* e il gruppo direttivo dei mentori. Se il progetto è di particolare complessità il *project manager* deve spronare il gruppo di lavoro al fine di poter raggiungere l'obiettivo. Il progetto, quindi, viene delineato in conformità con le sue direttive

fondamentali, il concetto progettuale, le sue caratteristiche distintive, gli scopi operativi e strategici da conseguire e i doveri da adempiere²⁰.

La fase di attivazione serve a valutare la fattibilità del progetto, in relazione alle risorse economiche e umane disponibili. Nella valutazione della fattibilità del progetto, è essenziale considerare le modalità attraverso le quali l'organizzazione compensa gli investitori/finanziatori:

- interessi pagati sui prestiti ricevuti;
- partecipazione agli utili dell'organizzazione (dividendi);
- la vendita di azioni (società benefit o altre forme societarie);
- rivendita di beni o attività acquisite attraverso il capitale ricevuto.

È importante sottolineare che, dato che si tratta di organizzazioni senza scopo di lucro, la trasparenza è cruciale: l'organizzazione no-profit deve essere chiara riguardo alla retribuzione offerta agli investitori e deve fornire informazioni complete e accurate in merito alla compensazione prevista²¹.

Se il progetto è fattibile, vengono avviate le primissime ricognizioni e procedimenti preliminari, persino formali come contratti e compromessi. La stipula del contratto, la cosiddetta direttiva di progetto, contiene il risultato da raggiungere e serve come base per la pianificazione costante del progetto²².

Proseguendo poi con la fase della pianificazione, che consiste nella raccolta e organizzazione delle informazioni: si programma la realizzazione dell'evento, si determinando i comportamenti da adottare, le azioni da svolgere, le strategie economico-finanziarie da adottare e il programma delle attività da rispettare. Un'attenta pianificazione consente di risparmiare tempo e denaro, evitando situazioni affrettate e assegnando in modo appropriato risorse e responsabilità. Il tempo risparmiato durante la pianificazione viene reinvestito per correggere gli eventuali errori. Se i rischi non vengono elencati e preparati durante la fase di pianificazione, nel peggiore dei casi possono portare al fallimento dell'intero progetto²³.

Nella fase esecutiva, avviene la realizzazione del progetto, si suddivide in due sottofasi che vengono realizzate contemporaneamente. Quella dell'attuazione, dove il progetto viene concretamente portato a termine, tenendo conto delle direttive definite nella precedente fase,

²⁰ Cfr. L. ARGANO, *op. cit.* p. 30.

²¹ Cfr. L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, *op. cit.* p. 99.

²² Cfr. A. GENOVESI, slide del corso di *Funding*, Università Ca' Foscari Venezia, 2024.

²³ Cfr. E. BAGLIERI, A. BIFFI, E. COFFETTI, C. ONDOLI, N. PECCHIARI, M. PILATI, *Organizzare e gestire progetti: competenze per il project management*, Etas, Milano, 1999, p. 37.

riformulando azioni, tempi e strategie laddove opportuno. La fase di conclusione, contrariamente, gode di una sua autonomia rispetto alla fase di attuazione, che rappresenta un suo naturale sviluppo. Qui, si focalizza sull'espletamento delle attività amministrative, come la rendicontazione e la consuntivazione, fondamentali per liquidare i finanziamenti pubblici e privati. Tipicamente, tali finanziamenti sono assegnati all'inizio del progetto ma, materialmente, vengono erogati solo dopo il completamento dell'evento. Pur avendo affrontato tutti gli aspetti operativi, di allestimento e organizzativi dell'evento, c'è comunque bisogno di un ulteriore impegno per finalizzare la chiusura amministrativa e finanziaria²⁴.

La gestione della giornata dell'evento è disciplinata e organizzata separatamente. Il buon esito della manifestazione è indicativo dell'efficacia della fase di pianificazione e coordinamento. La trascuratezza nella pianificazione potrebbe causare inconvenienti tecnici nella programmazione dell'evento. Tali inconvenienti sono facilmente individuabili dagli spettatori e generano impressioni negative sull'evento e sull'ente responsabile della sua organizzazione.

Per finire, nella fase di valutazione, si procede con un'analisi approfondita del lavoro svolto e una verifica dei risultati ottenuti. L'obiettivo è accertare se gli obiettivi prefissati siano stati raggiunti e, inoltre, valutare il valore aggiunto per i vari partner coinvolti, come organismi coproduttori, sponsor, finanziatori e istituzioni, con i quali si mira a stabilire una collaborazione duratura nel tempo. Questa fase ha come scopo quello di valutare gli impatti e gli esiti dell'evento²⁵. Per supportare la valutazione dell'evento, vale la pena raccogliere feedback da visitatori, autori, altri dipendenti della propria organizzazione e parti di cooperazione. La documentazione e il *reporting* sono particolarmente importanti quando gli eventi vengono organizzati ogni volta da persone diverse, ma la documentazione garantisce anche che il progetto rimanga nell'organizzazione e non se ne vada con le persone.

Emerge chiaramente come le fasi siano strettamente interconnesse, poiché un progetto con caratteristiche ideative approssimative e incerte non permetterà una pianificazione adeguata delle risorse necessarie e dei tempi di esecuzione. Allo stesso modo, una pianificazione superficiale può portare a difficoltà nell'attuazione con il rischio di un completamento insoddisfacente. È importante sottolineare che non c'è una separazione netta tra le diverse fasi e che esse possono sovrapporsi. Ad esempio, durante la fase ideativa possono emergere elementi di pianificazione, come la definizione di un periodo o di un luogo specifico, mentre durante l'esecuzione possono nascere contributi ideativi significativi da parte degli esecutori.

²⁴ Cfr. L. ARGANO, *op. cit.* pp. 30-31.

²⁵ Cfr. L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, *op. cit.* p. 100.

Lo strumento di organizzazione e gestione del ciclo di vita di un progetto è il *piano di progetto* che è un documento ufficiale che delinea come raggiungere gli obiettivi del progetto, tenendo conto delle risorse disponibili per un tempo limitato, nella quantità e tipologia²⁶. Il piano è la conseguenza del processo di pianificazione, può ultimare tutte le fasi del progetto o descrivere l'andamento dei lavori in taluni suoi punti. Il piano di progetto non funge solo da descrittore del progetto, ma si evolve come strumento di gestione: esso contiene le informazioni utili per organizzare il lavoro, coordinare le risorse, controllare l'andamento del progetto, analizzare le attività più critiche con lo scopo di raggiungere gli obiettivi, perché abbia successo deve essere condiviso da coloro che lo devono seguire e gestire²⁷.

1.3 Struttura del gruppo di lavoro e aree di conoscenza nella progettazione di eventi culturali

Nello sviluppo di eventi di carattere culturale, come accennato precedentemente, si verifica uno scambio di nozioni tra diverse professionalità e culture. Un gruppo di lavoro è costituito da professionisti che lavorano insieme per implementare un progetto e raggiungere i risultati.

Una volta raggiunto l'obiettivo il gruppo si scioglie. Il numero dei partecipanti al progetto varia in base alla tipologia di progetto. Per garantire il raggiungimento degli obiettivi, è fondamentale che il gruppo sia ben organizzato, per questo a capo del lavoro è presente la figura del *project manager*. Organizzazione significa stabilire una chiara struttura di gruppo che definisca ruoli e responsabilità dei membri del gruppo. Questa struttura determina anche il processo decisionale e i canali di comunicazione all'interno del gruppo. Esistono diversi tipi di *team* di progetto, inclusi gruppi formali e informali. Un gruppo formale ha compiti e obiettivi definiti, mentre un gruppo informale si forma spontaneamente. Un *team* di progetto è formale poiché i membri vengono selezionati per le loro competenze e l'obiettivo è predefinito. Solitamente è composto da un *project manager*, un *sub-project manager* e vari dipendenti di progetto. Il *project*

²⁶ Cfr. L. AMELOTI, B. VALCADA, *Il ciclo di vita della gestione dei progetti: dall'approccio tradizionale all'analisi dei rischi*, Guerini e Associati, Milano, I^a edizione, 1998, p. 21.

²⁷ Cfr. E. BAGLIERI, A. BIFFI, E. COFFETTI, C. ONDOLI, N. PECCHIARI, M. PILATI, *op. cit.* p.45.

manager ha la responsabilità globale del progetto, mentre i singoli *project manager* gestiscono i sotto-progetti. Il *project manager* ha diversi ruoli (Tab. 1.3.1): deve operare come pianificatore finanziario e occuparsi del budget e del report, inoltre, deve gestire l'attività stessa; relazionarsi con i clienti e informare riguardo lo sviluppo del progetto, spronare, condurre il gruppo di lavoro ed essere un *manager* sempre disponibile e presente²⁸.

Fig. 1.4 I compiti di un project manager

I principali compiti di un project manager	
Attività di pianificazione	
A livello di progetto	Guidare il lavoro con piani specifici
A livello di attività	Guidare il lavoro con piani dettagliati (scheda di responsabilità dell'attività)
Compiti organizzativi	
A livello di progetto	Condurre il lavoro con la carta di responsabilità del progetto
A livello di attività	Gestione quotidiana del lavoro
Compiti di <i>follow-up</i>	
A livello di progetto	Controllare che la scheda di responsabilità del progetto venga seguita. Preparare i rapporti sulle tappe fondamentali.
A livello di attività	Seguire i rapporti sulle attività svolte.

Fonte: elaborazione personale basata su fonti di Meredith, Shafer *Project management: a strategic managerial approach*, op. cit.

I dipendenti di progetto eseguono il lavoro assegnato. È importante reclutare dipendenti con le competenze necessarie e la motivazione per il progetto, abituati a lavorare in un contesto di progetto. Devono essere sostituibili nel caso in cui un membro del *team* lasci il progetto. La

²⁸ Cfr. L. BIANCO, M. CARAMIA, *Metodi quantitativi per il project management: pianificazione delle attività e gestione delle risorse*, Hoepli, Milano, 2006, p. 16.

dinamica del *team* di progetto è cruciale per la qualità del risultato finale. Il *team* può essere composto da membri con esperienze diverse, che devono essere in grado di collaborare efficacemente. La diversità può influenzare positivamente o negativamente le dinamiche del gruppo. Il *project management* è responsabile di garantire l'efficienza del lavoro del *team* e promuovere lo sviluppo positivo delle dinamiche di gruppo.

I progetti di eventi culturali, soprattutto se di grandi dimensioni, sono divisi in tanti piccoli progetti con aree di responsabilità specifiche.

Le mansioni tipiche del *team* di progetto sono:

- Il *project manager* che è la figura responsabile del *project management office*;
- Il *project engineer* incaricato della progettazione e dello sviluppo quando il prodotto è nuovo per l'azienda, oppure rimanere all'interno del dipartimento tecnico che ha la supervisione del progetto, specialmente quando coinvolge diverse divisioni;
- L'amministratore del contratto ha il compito di mantenere il ruolo all'interno dell'unità di supporto responsabile della gestione contrattuale, a meno che non si tratti di programmi estremamente complessi e a lungo termine. Potrebbe anche lavorare fisicamente presso l'ufficio di progetto, pur facendo parte dell'unità originaria;
- Il *project controller* idealisticamente, dovrebbe essere incluso nel *team* di progetto, a meno che una funzione centrale di pianificazione e controllo non sia sufficiente per supportare il project manager;
- Il contabile del progetto è consigliato rimanga preferibilmente nel dipartimento contabile, tranne in casi di programmi particolarmente impegnativi o estesi nel tempo. Anche se potrebbe operare fisicamente presso l'ufficio di progetto, la sua dipendenza rimane dall'unità contabile;
- Il coordinatore della produzione è consigliabile che resti all'interno dell'unità di produzione, possibilmente sotto la supervisione del manufacturing manager o del reparto responsabile del controllo della produzione. Tuttavia, se più divisioni contribuiscono significativamente alla produzione del prodotto, potrebbe essere necessario integrarlo nell'ufficio di progetto per garantire un efficace coordinamento;
- Il coordinatore degli acquisti e delle forniture solitamente, dovrebbe rimanere all'interno del dipartimento degli acquisti, a meno di circostanze particolari;
- Il *field project manager* dovrebbe essere parte dell'unità responsabile per l'installazione e le operazioni sul campo, con l'eccezione di situazioni eccezionali che richiedano il suo trasferimento nell'ufficio di progetto.

Sia che una persona sia affidata al *project office* e che resti nella funzione di appartenenza (di linea o di staff), deve essere considerata parte del *team* se ha responsabilità identificabili per contributi diretti al progetto²⁹.

Per la gestione di un evento culturale risulta fondamentale realizzare una combinazione di competenze assegnate in specifiche aree di conoscenza (*Tab. 1.4*), in modo tale da poter esercitare maggior controllo e poter gestire in maniera efficiente le competenze per raggiungere i risultati stabiliti. Per prima cosa, è fondamentale tener conto della pianificazione, della logistica, della gestione del budget e delle risorse umane. Tali competenze permettono di organizzare un evento nel miglior modo possibile, garantendo l'impiego ottimo delle risorse e il raggiungimento dei risultati. Altresì, le competenze di programmazione artistica, curatela di mostre o *performance*, l'apprendimento di nuove tendenze artistiche/culturali, risultano un supporto notevole per soddisfare le aspettative e i bisogni del *target*, e l'abilità di promuovere l'evento all'interno della comunità di riferimento in maniera efficace. Concludendo, le competenze trasversali sono necessarie a risolvere problemi in maniera creativa, lavorare in *team* e gestire i rischi e imprevisti sono necessari per portare a termine l'evento, senza incorrere ad imprevisti spiacevoli che potrebbero ad un disfacimento dell'evento³⁰.

Fig. 1.5 Aree di conoscenza e i loro contenuti

Area di conoscenza	Contenuti dell'area
1. Gestione dei programmi e di eventuale portfolio dei progetti di evento	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina programmi contenenti più progetti d'evento integrando risorse e obiettivi dell'organizzazione anche attraverso razionalizzazione e ottimizzazione • Consente il raggiungimento di obiettivi strategici della struttura organizzatrice
2. Gestione dell'integrazione di progetto	<ul style="list-style-type: none"> • Assicura l'integrazione e il coordinamento tra tutti gli elementi del progetto • Definisce il piano del progetto e ne gestisce l'esecuzione • Gestisce il controllo degli avanzamenti e gli eventuali scostamenti • Gestisce la risoluzione dei problemi • Costruisce la piattaforma informativa e cognitiva del progetto

²⁹ Cfr. R. D. ARCHIBALD, *op. cit.* pp. 210-211.

³⁰ L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, *op. cit.* 2018, pp. 101-102.

3. Gestione dell'ambito di progetto, degli obiettivi, degli esiti (<i>outcome</i>) e dei requisiti	<ul style="list-style-type: none"> • Gestisce l'ambito e i contenuti del progetto • Gestione del design dell'evento • Definisce gli obiettivi e i risultati attesi • Prevede gli esiti e gli impatti come legacy del progetto
4. Gestione dei tempi e delle fasi di progetto	<ul style="list-style-type: none"> • Assicura il completamento del progetto entro le scadenze prefissate • Definisce il calendario dei tempi e i meccanismi di controllo rispetto all'avanzamento del lavoro • Provvede ai processi di avvio (<i>start up</i>) e chiusura del progetto
5. Gestione della qualità dei contenuti, organizzativa e della comunicazione del progetto	<ul style="list-style-type: none"> • Assicura la qualità del progetto in tutte le sue componenti • Valuta le ricadute e i benefici rispetto anche alle attese
6. Gestione della sostenibilità del progetto	<ul style="list-style-type: none"> • Assicura che il progetto o sia sostenibile sul piano economico e finanziario • Definisce il budget e il piano di tesoreria • Definisce la struttura dei costi, le modalità di controllo • Definisce forme e fonti di proventi
7. Gestione delle risorse umane del progetto	<ul style="list-style-type: none"> • Assicura l'uso più efficace delle persone coinvolte nel progetto • Definisce struttura dei <i>team</i> e forme di funzionamento • Definisce modalità di cooptazione dei vari partecipanti • Provvede allo sviluppo e apprendimento del <i>team</i>
8. Gestione della comunicazione del progetto	<ul style="list-style-type: none"> • Assicura la gestione delle informazioni dell'archivio di progetto • Assicura i processi di comunicazione verso l'interno e l'esterno • Definisce i piani di comunicazione • Definisce i vari report • Provvede ai processi di consensus building
9. Gestione dei rischi e delle opportunità del progetto	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica e affronta i rischi del progetto • Definisce soluzioni e piani di contingenza
10. Gestione degli approvvigionamenti del progetto	<ul style="list-style-type: none"> • Provvede al reperimento di beni e servizi • Definisce i processi di fornitura • Definisce le modalità contrattuali • Gestisce eventuali gare

11. Gestione del marketing di progetto	<ul style="list-style-type: none"> • Assicura il marketing del progetto • Definisce le scelte di marketing strategico riferite al progetto • Definisce le politiche di marketing operativo
12. Gestione dell'ambiente di progetto	<ul style="list-style-type: none"> • Assicura le migliori relazioni con tutti gli attori sociali interessati e l'ambiente di riferimento

Fonte: ripresa della tabella elaborata da Argano, Bollo e Dalla Sega Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico, op. cit.

2 Impostazione strategica di un evento culturale

Una buona impostazione strategica permette il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine di un'organizzazione. La gestione strategica permette a un'organizzazione di essere più produttiva che ricettivo nel modellare il proprio futuro; consentendo di esercitare il controllo sul proprio destino. Possessori di piccole imprese, amministratori delegati, presidenti e manager di molte organizzazioni a scopo di lucro e no-profit hanno individuato e attuato i vantaggi della gestione strategica.

Di fatto, il vantaggio preminente della gestione strategica è stato quello di sostenere le organizzazioni a tradurre in realtà strategie migliori tramite l'impiego di un metodo più strutturato e sistematico, logico e razionale alla miglior opzione strategica. Quest'ultimo persiste a rappresentare uno dei fondamentali vantaggi della gestione strategica, ma indagini di ricerca ad oggi dimostrano che il processo, anziché la decisione o il documento, è l'apporto più significativo della gestione strategica.

La modalità con cui vien attuata la gestione strategica è pertanto estremamente rilevante; uno degli obiettivi fondamentali del processo è quello di conseguire la comprensione e la dedizione di tutti i manager e dipendenti. Quando i manager e i dipendenti capiscono cosa sta agendo l'organizzazione e perché, di conseguenza avvertono di essere parte dell'azienda, sentendosi responsabili e quindi si impegnano ad assisterla, partecipando attivamente. Questo si dimostra particolarmente assodato nella situazione in cui i dipendenti realizzano collegamenti tra la propria retribuzione e la *performance* organizzativa. Manager e dipendenti sono incoraggiati positivamente ad incentivare creatività e innovatività quando comprendono e supportano la

missione, gli obiettivi e le strategie dell'azienda, uno straordinario vantaggio della gestione strategica, quindi, è l'opportunità che il processo offre di responsabilizzare gli individui³¹.

In conclusione, la gestione strategica non concerne unicamente nella programmazione di strategie, ma anche la realizzazione di un luogo in cui tutti i membri dell'organizzazione supportano la missione, gli obiettivi e le strategie aziendali. Questo grado di comprensione e impegno può portare a una maggiore creatività, innovazione e, in ultima analisi, a un successo organizzativo più sostenibile.

2.1 Obiettivi strategici e operativi di un evento culturale

Un obiettivo può essere definito come una locuzione quantitativa e/o qualitativa di un esito ambito da un'organizzazione o da una persona in uno specifico periodo temporale. Solitamente risponde alle domande: cosa, quanto, con quali mezzi ed entro quando? Gli obiettivi adempiono alle funzioni di linee guida in tutte le aree e a tutti i livelli di attività dell'organizzazione. Gli obiettivi strategici sono rigorosamente correlati alla missione e alla visione dell'organizzazione. La strategia è subordinata alle interazioni business/ambiente e all'attivazione delle risorse strategiche, o come un panorama o un complesso integrato attraverso il quale si affrontano i problemi vengono identificati e interpretati e mediante i quali viene condotta la sequenza di decisioni. Seguendo tale criterio, come afferma Mintzberg: la strategia svolge molteplici funzioni simboliche. Aiuta innanzitutto a determinare il percorso, la direzione da seguire, a incanalare gli sforzi dei partecipanti e a favorire il coordinamento delle loro azioni³². I fondamentali scopi delle organizzazioni e dei progetti artistici sono espressi sull':

- analizzare il potenziale delle risorse disponibili e le capacità di crescita dell'organizzazione o del progetto; se presentano i risultati delle ricerche di mercato;
- i risultati delle analisi dell'ambiente esterno, della capacità e delle operazioni esterne e dell'idoneità di questi risultati con le strategie scelte;

³¹ Cfr. F. R DAVID, *Strategic management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995, p. 15.

³² Cfr. A. DESREUMAUX, *Stratégie*, Dalloz, Parigi, 1993, p. 15.

- profonda conoscenza di tutti i processi e le unità all'interno dell'organizzazione o di tutte le fasi di sviluppo di un progetto.

L'esplicazione degli obiettivi comporta uno sviluppo incessante di ricerca e processo risolutivo. Definire gli obiettivi adeguati ed efficienti risulta essenziale per una gestione efficace delle prestazioni, in aggiunta risulta fungere necessario a incentivare sia il personale che il team di gestione. Gli obiettivi si dimostrano un supporto anche il coordinamento interno di diverse attività all'interno di un'organizzazione (come attività creative, gestionali, finanziarie, tecniche, di supporto e di marketing)³³.

Un problema frequente nelle realtà artistiche è la presenza di troppi obiettivi mal strutturati e illogicamente collegati, nonché di obiettivi espressi in maniera troppo generale. Dunque, in una pianificazione strategica risulta importante formulare obiettivi tenendo sempre conto:

- della gerarchia degli obiettivi;
- di chi rivolgersi;
- della misurabilità degli obiettivi.

A. Il *primo aspetto* riguarda la gerarchia degli obiettivi: gli obiettivi fondamentali organizzativi (strategici) discendono dalla missione e devono essere ripartiti in sotto-obiettivi molto più specifici e che coprono aree funzionali o attività specifiche³¹:

- Gli obiettivi organizzativi cardine si fondano sui risultati più eclatanti che l'organizzazione si pone di raggiungere. Solitamente questi obiettivi sono a lungo termine; fungono strettamente da linee guida e sono correlati alle strategie di sviluppo delle scelte.
- Gli obiettivi funzionali sono risultato della separazione degli obiettivi principali. Sono sotto-obiettivi e focus sulle principali aree funzionali delle attività dell'organizzazione. In base al tipo di organizzazione (statale, no-profit o aziendale), per es. potrebbero essere predisposti in maniera diversa:

³³ Cfr. B. BERNARDI, *La valutazione della performance dei progetti culturali*, Fondazione cassa di risparmio di Venezia, Venezia, 2000, p. 28.

- per la gestione dello sviluppo del personale e costruire la fiducia del pubblico (organizzazioni del settore pubblico);
 - incentrato sull'aumento dei margini di profitto, sullo sviluppo di programmi commerciali o sull'attrazione investitori (organizzazioni commerciali);
 - mirati a migliorare lo sviluppo delle capacità, ad attrarre volontari, a raccogliere fondi, a sviluppare programmi di abbonamento e di adesione, a motivare i volontari, ad attrarre e coinvolgere diversi programmi di donatori (organizzazioni senza scopo di lucro);
 - o indirizzati all'innovazione e all'aumento dei proventi (organizzazioni artistiche intraprenditoriali), nel caso delle organizzazioni artistiche intraprenditoriali.
- Gli obiettivi specifici (operativi, tattici) contribuiscono a rendere gli obiettivi funzionali concreti e supportano inoltre lo sviluppo dei piani d'azione. Si occupano di piani concreti per un periodo temporale definito, che mettono in evidenza la sequenza delle attività, le persone responsabili, le scadenze intermedie e i risultati intermedi. Sono anche strettamente collegati ai compiti,
- B. Il *secondo aspetto* nella formulazione degli obiettivi è a chi si rivolgono, ossia ad enti esterni o interni all'organizzazione:
- Gli obiettivi esterni si riferiscono agli stakeholder, alla soddisfazione del cliente, allo sviluppo del pubblico. copertura e visibilità sui media, espansione degli utenti del sito web e così via. Tali obiettivi sono risultati di un'analisi dell'ambiente esterno, aspirano ad ottenere al massimo rendimento le opportunità per migliorare l'organizzazione e le *performance* dell'organizzazione e la realizzazione di nuove idee imprenditoriali.
 - Gli obiettivi interni sono rivolti allo sviluppo organizzativo. Risultano basilari perché fungono da supporto per il personale ad abbracciare i valori organizzativi e a lavorare per l'attuazione di una missione concordata. Gli obiettivi interni riguardano la motivazione del personale, il miglioramento dei processi interni, la creazione di strutture gestionali più efficienti, il miglioramento degli elementi della cultura e del comportamento intraprenditoriale nell'organizzazione, e così via.

Gli obiettivi possono anche essere ripartiti in: importanti, o prioritari, e obiettivi meno importanti, o periferici.

C. Il *terzo aspetto* è la misurabilità degli obiettivi: essi possono essere suddivisi in economici e sociali nonché obiettivi quantitativi e qualitativi.

Gli obiettivi economici per definizione sono di norma calcolabili, legati a cifre, quantità e parametri concreti.

Possono essere:

- Finanziari: definiti dalla necessità di raggiungere risultati finanziari, come profitti, fatturato, ritorno sugli investimenti, produttività e altri. Questi obiettivi sono legati alle strategie di crescita ed espansione³.
- Non finanziari: collegati principalmente alla qualità, all'innovazione, al miglioramento generale del flusso di lavoro e alle relazioni con i clienti

Gli obiettivi economici sono ricorrenti nelle organizzazioni imprenditoriali, nonostante anche quelle senza scopo di lucro e sovvenzionate dallo stato costituiscano obiettivi economici nelle loro strategie.

Gli obiettivi sociali generalmente non sono misurati con indicatori quantitativi e sono diretti alla crescita organizzativa e/o alla risoluzione di problemi sociali. Gli obiettivi sociali negli ambiti artistici sono molto importanti, in particolare in relazione allo sviluppo di programmi educativi, al contributo attraverso l'arte al cambiamento sociale, all'ampliamento della partecipazione e all'accessibilità del pubblico, alla gestione di un ambiente multiculturale e altro ancora. Tali obiettivi sono comuni per le organizzazioni artistiche senza scopo di lucro e sovvenzionate, nonostante i progetti e le organizzazioni artistiche commerciali disporrebbero anche di aspetti sociali, in particolar modo in relazione alla loro strategia di responsabilità sociale d'impresa o ai progetti di innovazione sociale. L'azione di abbozzare obiettivi, concordarli e comprenderli collettivamente risulta fondamentale per sostenere l'organizzazione in maniera efficace ed efficiente. Infatti, riuscire a formulare esattamente ciò che l'organizzazione vuole ottenere è il primo passo verso un futuro di successo. Il metodo più

diffuso per fissare gli obiettivi nella teoria e nella pratica della gestione strategica è l'approccio SMART: si riferisce alle parole *specifico, misurabile, realizzabile, realistico e temporaneo*.

1. *Specifico*: ciò significa che l'obiettivo è concreto, dettagliato e orientato verso un'azione che deve essere semplice ed esprimere esattamente ciò che vorresti che accadesse. L'obiettivo formulato dovrebbe rispondere alle domande: cosa faremo esattamente? Con chi? Per chi? e quale sarà il risultato?
2. *Misurabile*: esiste un detto pratico popolare secondo cui “se non puoi misurare l'obiettivo, non puoi gestirlo”. Misurare gli obiettivi è fondamentale in quanto è il modo per monitorare i progressi nel loro percorso di implementazione. Ciò risulterebbe essere molto complicato nel campo artistico, poiché molte attività con risultati qualitativi non possono essere misurate con precisione. Dunque, nel piano strategico, gli obiettivi quantitativi e qualitativi dovrebbero essere combinati e sincronizzati.
3. *Realizzabile e realistico*: gli obiettivi non si limitano ad essere esclusivamente concetti ma dovrebbero essere formulati in modo tale da poter essere raggiunti. Quindi, è importante valutare le prestazioni attuali di un'organizzazione, la gestione e il posizionamento e di scegliere strategie basate su ciò che è realizzabile. Obiettivi, strategie e le risorse dovrebbero essere ben sincronizzate nel processo di pianificazione.
4. *Puntuale*: gli obiettivi adeguatamente formulati hanno sempre scadenze molto concrete, infatti, ogni obiettivo dovrebbe avere un orizzonte temporale preciso³⁴.

Fig. 2.1 *Impostazione strategica*

Impostazione Strategica	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione proattiva e controllo del futuro dell'organizzazione. • Vantaggi della gestione strategica: <ul style="list-style-type: none"> ○ Migliori strategie tramite un approccio sistematico, logico e razionale. ○ Processo che favorisce la comprensione e l'impegno di tutti i membri dell'organizzazione.
-------------------------	--

³⁴ Cfr. L. VARBANOVA, *Strategic Management in the Arts*, Routledge, New York e Londra, 2013, pp. 67-70.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Motivazione e innovazione da parte di manager e dipendenti.
Obiettivi Strategici e Operativi	<ul style="list-style-type: none"> • Gerarchia degli Obiettivi <ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi Principali: Basati sulla missione, a lungo termine, linee guida prioritarie. • Obiettivi Funzionali: Scomposizioni degli obiettivi principali, focalizzati su aree specifiche. • Obiettivi Specifici (Operativi): Concreti, con piani d'azione, sequenza delle attività, scadenze e responsabili. • Destinatari degli Obiettivi <ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi Esterni: Rivolti a stakeholder, sviluppo pubblico, visibilità mediatica. • Obiettivi Interni: Sviluppo organizzativo, motivazione personale, miglioramento processi interni. • Misurabilità degli Obiettivi <ul style="list-style-type: none"> • Economici: Quantitativi, finanziari e non finanziari (innovazione, qualità). • Sociali: Qualitativi, sviluppo programmi educativi, cambiamento sociale, accessibilità.

Fonte. Elaborazione personale basata sui testi impiegati per la stesura del capitolo 2.

3 Tecniche di pianificazione di un evento

3.1 Work Breakdown Structure WBS

La WBS presenta tutti gli elementi del progetto in un quadro gerarchico e stabilisce le loro relazioni con gli elementi finali del progetto. Bisognerebbe pensare al progetto come ad una grande matrioska di lavoro che viene successivamente ripartite in tante piccole matrioske; il progetto totale, ovvero la matrioska grande che vediamo all'esterno, è la somma di tutte le matrioske più piccole. Questa struttura gerarchica facilita la valutazione dei costi, dei tempi e delle prestazioni tecniche a tutti i livelli dell'organizzazione per tutta la durata del progetto³⁵.

Durante lo sviluppo della WBS, alle unità organizzative e agli individui viene assegnata la responsabilità della realizzazione delle piccole matrioske. Questo integra il lavoro e l'organizzazione, in pratica, questo processo è talvolta chiamato OBS, ossia la struttura di scomposizione dell'organizzazione. La WBS consente oltre modo di pianificare, programmare e budgetare, fornendo un quadro completo per tenere traccia dei costi e delle prestazioni lavorative.

L'uso della struttura offre l'opportunità di "raggruppare" (somma) il *budget* e i costi effettivi dei pacchetti di lavoro più piccoli in elementi di lavoro più grandi in modo che le prestazioni possano essere misurate in base alle unità organizzative e alla realizzazione del lavoro.

La WBS stabilisce i canali di comunicazione e facilita a capire e coordinare le differenti e molteplici parti del progetto, la sua struttura, infatti, presenta le unità lavorative e organizzative responsabili e propone dove orientare la comunicazione scritta. I problemi possono essere affrontati e coordinati prontamente perché la struttura comprende anche lavoro e responsabilità³⁶.

Le caratteristiche principali del WBS sono:

1. Rispecchia gli obiettivi del progetto: data la finalità del progetto, una WBS identifica le principali attività lavorative che saranno fondamentali per raggiungere un obiettivo o un insieme di obiettivi.

³⁵ Cfr. D. D. ROMAN, *Managing projects: a systems approach*, Elsevier, New York, 1986, p. 142.

³⁶ Cfr. F. C. GRAY, E. W. LARSON, *Project management: the managerial process*, Irwin: McGraw-Hill, Boston, 2000, p. 69.

2. È l'organigramma del progetto: gli organigrammi solitamente forniscono un modo per concepire la struttura dell'azienda (chi affida a chi, come si evolvono i flussi di comunicazione, chi è responsabile di quale aspetto e così via). La WBS presenta una struttura logica simile per un progetto, identificando gli elementi chiave (compiti) che necessitano di attenzione, i diversi sottocompiti e il flusso logico da un'attività all'altra.

3. Stabilisce il criterio per tenere conto dei costi, della pianificazione e delle specifiche prestazionali per ogni singolo elemento del progetto. Qualsiasi attività del progetto può essere identificata nella WBS e può essere assegnata a ciascuna il proprio *budget* e le aspettative di prestazione, rappresenta il primo passo per stabilire un metodo completo per il controllo del progetto.

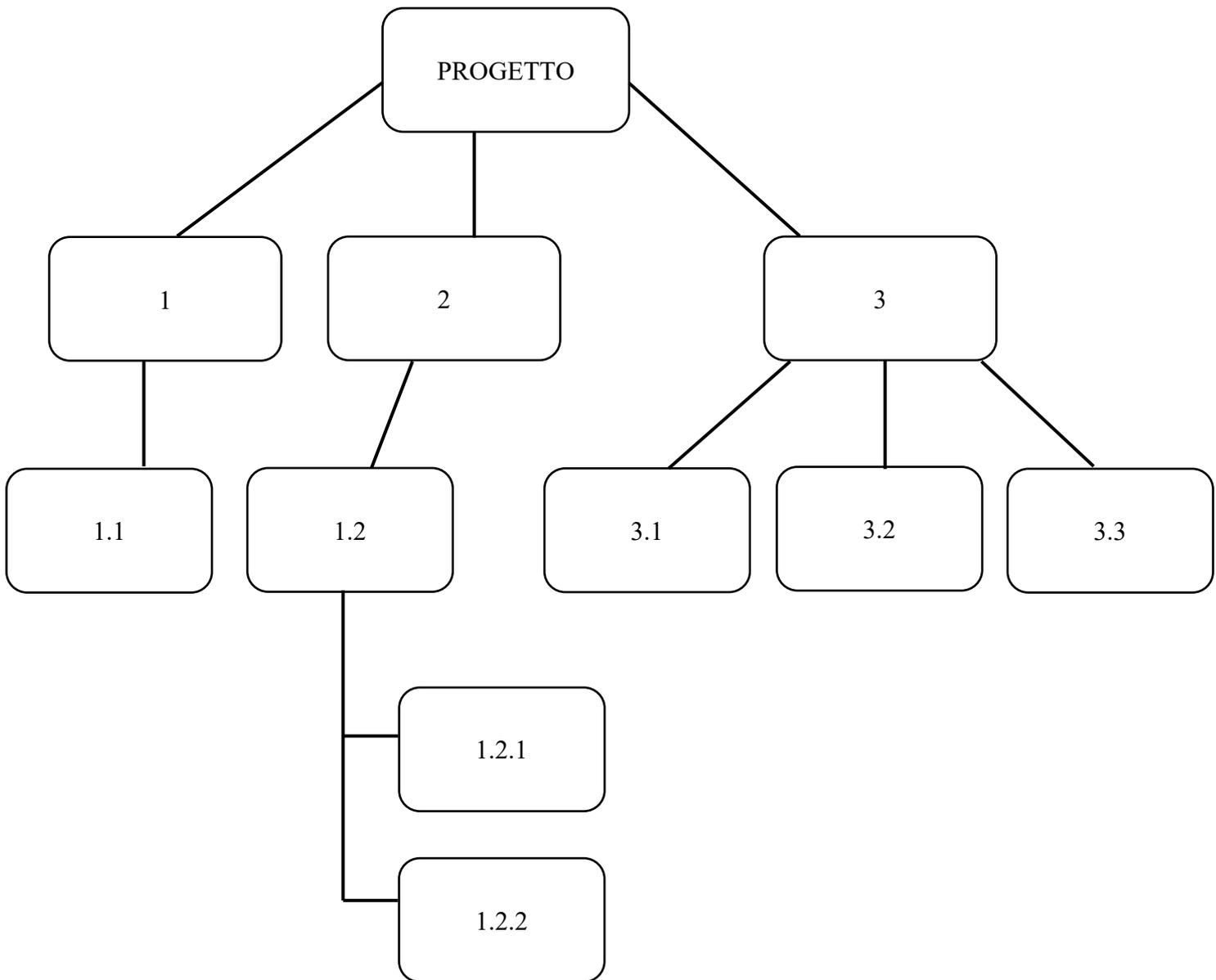
4. Può fungere da punto di riferimento per esprimere lo stato del progetto, una volta identificate le attività e definite le responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi dell'attività, è possibile determinare quali attività sono in corso, quali sono critiche e in sospeso e chi è responsabile del loro stato.

5. Rappresenta lo schema complessivo dello sviluppo e di conseguenza, i membri del *team* diventano responsabili delle loro azioni e di come queste possano influenzare il progetto, di chi è responsabile di fornire loro il lavoro a monte e di come le loro attività influenzeranno il lavoro successivo. Tale struttura tende a incrementare la motivazione per la comunicazione all'interno del *team* di progetto, considerato che i membri desiderano rendere le transizioni di attività il più agevoli possibile possono essere utilizzati per migliorare la comunicazione complessiva del progetto. La WBS non solo stabilisce come ripartire il progetto in parti identificabili, ma mostra anche come tali parti si incastrano tra loro.

6. Illustra come verrà controllato il progetto, ossia la struttura generica del progetto e attesta il focus chiave che assumerà il controllo del progetto. Ad es., il progetto si basa sulla creazione di un deliverable (nuovo prodotto) o sul miglioramento di un processo o servizio (efficienza funzionale) all'interno dell'azienda? In ogni caso, la WBS fornisce una logica all'approccio di controllo e ai metodi di controllo più appropriati³⁷.

³⁷ Cfr. J. K. PINTO, *Project management: achieving competitive advantage*, Pearson Education International, Upper Saddle River, 2007, p. 154.

Fig. 3.1 Il work breakdown structure



Fonte: elaborazione personale basata su fonti di Meredith, Shafer

3.2 Program Evaluation and Review Technique PERT

Il Program Evaluation and Review Technique è una tecnica di valutazione e revisione del programma (PERT): un sistema di analisi di rete basato su eventi e probabilità, generalmente utilizzato in progetti in cui le attività e le relative durate sono difficili da definire. Il PERT viene frequentemente utilizzato in programmi di grandi dimensioni, in cui i progetti coinvolgono numerose organizzazioni in luoghi molto diversi³⁸.

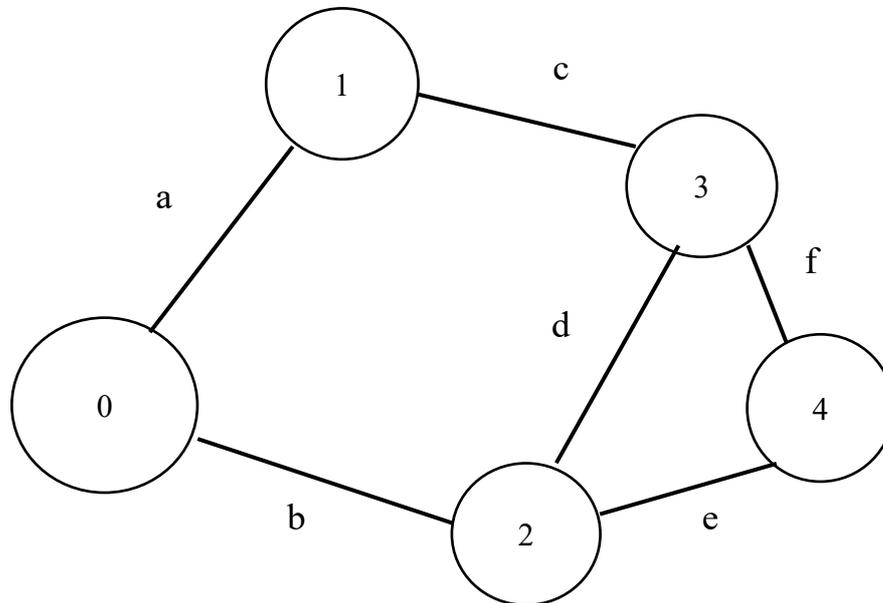
Nella pianificazione delle attività di progetto, ricorrentemente succede che una determinata attività non può iniziare finché le altre attività non sono state completate, quando si deve far fronte a queste situazioni, si ha a che fare con relazioni di precedenza. Per questo nella gestione del progetto bisogna prestare una particolare attenzione alla precedenza e alle relazioni dei diversi compiti delineando le reti di attività, è proprio in questi diagrammi di rete che collegano le attività tra loro in modo tale che abbiano una relazione di dipendenza. I diagrammi di flusso rappresentano un modo per farlo perché vengono disposti su carta nella sequenza in cui si verificano e si presentano collegati tra loro con linee; tale flusso in generale va dall'alto verso il basso della pagina o da sinistra a destra. Gli approcci di rete sono genericamente indicati come reti PERT e/o CPM. L'acronimo PERT sta per *Program Evaluation and Review Technique* ed è stato sviluppato alla fine degli anni '50 in concomitanza con il programma missilistico Polaris; CPM sta per Critical Path Method ed è stato sviluppato dalla società DuPont più o meno nello stesso periodo di PERT, nel corso degli anni sono emerse molte varianti del PERT e del CPM originali. In pratica ciò che fanno le reti PERT/CPM è incorporare le informazioni di pianificazione in un diagramma di flusso di base, e qui i compiti descritti nella WBS che sono inseriti in riquadri, i riquadri sono disposti secondo la sequenza in cui si verificano e le loro relazioni reciproche che sono indicate con linee, e in ogni riquadro che raffigura un'attività, nell'angolo in alto a destra, viene indicato il tempo necessario per completare l'attività come nella *Fig. 3.1*.

Un concetto importante necessario per comprendere le reti PERT/CPM è quello del percorso critico, che in una rete rappresenta il percorso che richiede più tempo per essere completato³⁹.

³⁸ Ivi, p. 284.

³⁹ Cfr. D. D. ROMAN, *op. cit.*, p.146.

Fig. 3.2 Il diagramma reticolare: il PERT



Fonte: elaborazione personale basata su fonti di Meredith, Shafer

3.3 Il diagramma di Gantt

Sviluppati da Harvey Gantt nel 1917, i diagrammi di Gantt sono un altro strumento estremamente utile per creare una rete di progetti. I diagrammi di Gantt stabiliscono una rete temporale, che collega le attività del progetto a una base di pianificazione del progetto. Possono anche essere utilizzati come strumento di tracking di progetto per valutare la differenza tra le prestazioni pianificate e quelle effettive. Un esempio di diagramma di Gantt di base è mostrato nella Fig. 3. 2 in cui vengono presentate le attività che sono ordinate dalla prima all'ultima lungo una colonna sul lato sinistro del grafico con le durate ES ed EF disegnate orizzontalmente. Le date ES ed EF corrispondono al calendario di base disegnato nella parte inferiore della figura. I diagrammi di Gantt rappresentano uno dei primi tentativi di sviluppare un diagramma di rete che ordini specificatamente le attività del progetto in base alle date del calendario di base.

consentendo al team di progetto di concentrarsi sullo stato del progetto in qualsiasi momento durante lo sviluppo del progetto. Alcuni vantaggi dei diagrammi di Gantt sono:

1. sono molto facili da leggere e comprendere;
2. identificano la rete del progetto insieme alla sua pianificazione di base;
3. consentono l'aggiornamento e il controllo del progetto;
4. sono utili per identificare le esigenze di risorse e assegnare risorse alle attività;
5. sono facili da creare.

1. I diagrammi di Gantt di sono facilmente comprensibili, infatti, sono disposti lungo una linea temporale orizzontale in modo che gli spettatori possano identificare rapidamente la data corrente e vedere quali attività avrebbero dovuto essere completate, quali dovrebbero essere in corso e quali sono pianificate per il futuro. Inoltre, poiché queste attività sono collegate in rete, è possibile identificare le attività predecessori e successori.

2. Pianificazione della rete di base: il diagramma di Gantt è collegato a informazioni in tempo reale, in modo che tutto. alle attività del progetto non sono collegati solo ES, EF, LS, LF e Float. Hanno anche le date in cui dovrebbero essere avviati e completati, proprio come possono essere predisposti in concomitanza con il programma generale del progetto.

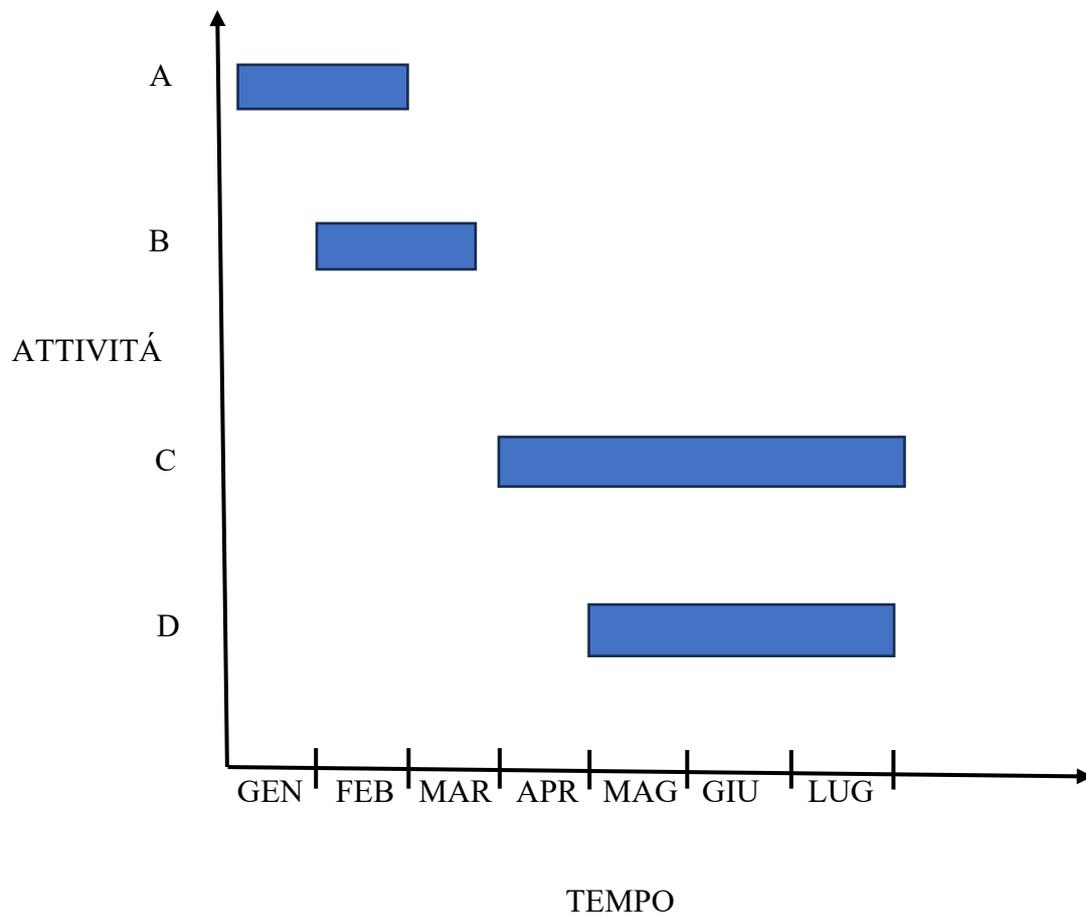
3. L'aggiornamento e il controllo dei diagrammi di Gantt permettono ai *team* di progetto di accedere agevolmente alle informazioni sul progetto, attività per attività.

4. Identificazione delle esigenze in termini di risorse: l'impostazione dell'intero progetto su una base di pianificazione consente al team di progetto di iniziare a pianificare le risorse molto prima che siano necessarie e la pianificazione delle risorse diventa più semplice.

5. I diagrammi di Gantt facili da creare, poiché sono intuitivi, sono tra i dispositivi di pianificazione più semplici da sviluppare per i team di progetto. Presenta, infatti, una chiara comprensione della durata delle attività, della rete di precedenza complessiva, della data di inizio prevista del progetto e di qualsiasi altra informazione necessaria per costruire la linea di base del programma, ad esempio se saranno necessari straordinari⁴⁰.

⁴⁰ Cfr. J. K. PINTO, *op. cit.*, pp. 319-320.

Fig. 3.3 Il diagramma di Gantt



Fonte: elaborazione personale basata su fonti di Meredith, Shafer

Fig. 3.4 Caratteristiche principali delle tecniche di pianificazione dei progetti

Tecnica di Pianificazione	di	Caratteristiche Principali

WBS (Work Breakdown Structure)	<ul style="list-style-type: none"> • Rispecchia gli obiettivi del progetto. • È l'organigramma del progetto. • Crea la logica per tenere traccia dei costi, della pianificazione e delle specifiche prestazionali. • Può essere utilizzato per comunicare lo stato del progetto. • È lo schema complessivo dello sviluppo. • Dimostra come verrà controllato il progetto.
PERT (Program Evaluation and Review Technique)	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzato in progetti con attività e durate difficili da definire. • Considera precedenze e relazioni tra attività. • Diagrammi di rete per rappresentare relazioni di dipendenza. • Integra informazioni di pianificazione in un diagramma di flusso. • Identifica il percorso critico.
Diagramma di Gantt	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilisce una rete temporale per le attività del progetto. • Facile da leggere e comprendere. • Identifica la rete del progetto e la sua pianificazione di base. • Consente l'aggiornamento e il controllo del progetto. • Facilita la pianificazione e assegnazione delle risorse. • Intuitivo e facile da creare.

Fonte: elaborazione personale basata sui testi impiegati per la stesura del capitolo 3.

4 Il budget

Il *budget* economico è un documento contabile rappresentante la pianificazione economica, è costituito dal sistema di costi progettuali e dal sistema di proventi necessario alla copertura dei primi. È pertanto un dispositivo di direzione alquanto influente, capace di gestire in maniera bilanciata molteplici finalità, tra le finalità vi sono anche la sensibilizzazione del *team* e il supporto al processo decisionale, proprie della struttura di progettazione e di monitoraggio⁴¹.

Il *budget* economico costituisce il dispositivo mediante il quale si può definire il tasso di redditività globale dell'organizzazione. La sua realizzazione avviene tramite la raccolta dei dati previsionali prospettata dai singoli settori operativi, a seguito tramutati nell'obiettivo da

⁴¹ Cfr. A. BUBBIO, *Il budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi d'impresa: modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il sole 24 ore, Milano, 1995, p. 42.

raggiungere, sia tramite la pianificazione della redditività standard dalla quale derivano i valori economici che concernono i *budget* di settore⁴².

Lo sviluppo per la programmazione e la realizzazione del *budget* ha la possibilità di essere contraddistinto da tre diverse fasi con le corrispettive finalità:

- Predisposizione di cifre e quantità, ovvero *budget* come meccanismo di progettazione finanziaria;
- Monitoraggio ponendo a confronto valori preventivi e consuntivi, ossia *budget* come supporto alle scelte di gestione operativa analizzata nella prospettiva di convenienza economica;
- Azioni di correzione al fine di modificare il budget, dove il *budget* è uno strumento di responsabilizzazione e motivazione.

Il preventivo è composto essenzialmente dal fatturato e dai costi attinteti alla sua probabile messa in atto. Tali valori predeterminati necessitano di un monitoraggio e di un raffronto sistematico con i valori consuntivi⁴³.

Per la sua redazione, è fondamentale fare riferimento ai suoi principi di formulazione:

- Principio di chiarezza:
è indispensabile che il *budget* sia comprensibile, decifrabile e il più possibile dettagliato, non solo per il *team* del progetto, ma oltretutto per terzi coinvolti nel progetto, viene allegato per la presentazione del progetto a partner e finanziatori;
- Principio di accuratezza:
il calcolo dei costi deve essere basato su dati empirici in relazione a preventivi, contratti, rilevazioni, lettere di impiego etc. Risulta efficiente per specifiche voci di costo ricercare dati di comparazione, di riferimento e informativi;
- Principio di prudenza:
il *budget* deve essere stimato con cautela tenendo conto dei costi e proventi incerti, considerando anche imprevisti;
- Principio di operatività:

⁴² Cfr. G. CAVAZZONI, *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, p. 282.

⁴³ Cfr. E. FUSA, *Budget e pianificazione aziendale: tecniche, strumenti, obiettivi: con esempi e casi partici*, Il sole 24 ore, Milano, 2005, p. 93.

poiché un *budget* possa essere definito efficiente, esso necessita di margini operativi adeguati, deve permettere un controllo nel corso di attuazione del progetto, consentire le modifiche necessarie nelle fasi di monitoraggio e disporre di flessibilità;

- Principio di collegamento finanziario:

il *budget* economico preventivo è correlato e legato da interdipendenza con il piano di tesoreria, ambedue si sostengono scambiandosi fondamentali informazioni;

- Principio di responsabilità:⁴⁴

Il *budget* è legato, come detto precedentemente, al piano finanziario, ma per poter facilitare la stesura di report e la valutazione degli scostamenti si interfaccia anche con un sistema di contabilità degli impegni di spesa e un sistema di contabilità generale.

I costi imputati alla realizzazione di un progetto culturale possono essere classificati in:

- Costi diretti: rappresentati dai costi e spese direttamente attribuibili alle attività progettuali (spese per l'allestimento di una mostra, compensi agli artisti di un evento etc.);
- Costi indiretti: comprendono costi sostenuti dall'organizzazione per il funzionamento o che hanno un impatto su più attività e progetti (spese generali come costi amministrativi e di gestione degli uffici, ammortamenti di beni materiali di proprietà, spese per personale assunto a tempo indeterminato, assicurazioni, stampa, pubbliche relazioni, oneri finanziari, etc.)⁴⁵.

I costi subiscono un'ulteriore ripartizione fondata sulla frequenza e la variabilità, ossia i costi fissi ove gli oneri mantengono una stabilità rispetto al volume di attività del progetto culturali e i costi variabili... Si distinguono inoltre i costi semivariabili che variano in maniera non direttamente proporzionale al variare dei volumi di produzione e costi semifissi che restano fissi per specifici livelli di produzione. Il margine di contribuzione rappresenta la differenza tra proventi e costi variabili, al margine di contribuzione si sottraggono i costi fissi, ricavando così il risultato operativo. Il *Break Even Point* si riferisce al punto in cui proventi e costi raggiungono un punto di pareggio al di là del quale possono essere presenti margini di profitto. Concludendo, si può effettuare una classificazione addizionale ossia i costi controllabili e i costi nascosti, i

⁴⁴ Cfr. L. ARGANO, *op. cit.* pp. 83-84.

⁴⁵ Cfr. L. ARGANO, *Manuale di progettazione della cultura: filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, F. Angeli, Milano, 2012, p. 417.

quali potrebbero eludere alla rilevazione. Per procedere con la stesura del *budget* economico risulta pertanto necessario comprendere qualora e in quale misura influiscono i costi indiretti sul progetto e come agire ad una loro eventuale fluttuazione e variabilità, poiché frequentemente sono soggetti a vincoli, in cui la percentuale delle spese generali è ammissibile solo entro certi tetti nel preventivo progettuale. È fondamentale fissare per i costi indiretti dei principi trasparenti ed equilibrati, poiché vengono investiti nel progetto, prendendo in considerazione: un criterio operativo quantitativo e temporale, strumentale, funzionale o percentuale.

Il *budget* economico è costituito dal consolidamento di diversi *budget* di costi e proventi, in particolare:

- *budget* commerciale;
- *budget* della produzione;
- *budget* dei costi di struttura.

4.1 Budget per un'azienda culturale

Nell'ambito delle Organizzazioni Non Profit (ONP), la gestione economica dei diversi programmi presenta una varietà di approcci, sia in termini di risorse impiegate, modalità di implementazione e risultati ottenuti. Pertanto, è essenziale suddividere il budget in modo specifico per ciascuna iniziativa, poiché accanto ai progetti che perseguono direttamente la missione istituzionale, vi sono attività commerciali finalizzate alla generazione di risorse finanziarie per sostenere scopi sociali.

La solidità finanziaria delle ONP comporta un procedimento meticoloso di budgeting, dal momento che le entrate possono subire variazioni limitate nel tempo. Ergo, risulta fondamentale astenersi nel pianificare ambizioni eccessive rispetto alle risorse disponibili ed esaminare e monitorare attentamente i costi per non dipendere da finanziamenti aggiuntivi difficili da ottenere. L'adesione e l'impiccamento di tutte le figure interessate sono cruciali nella definizione degli obiettivi e nel piano operativo, garantendo una migliore coordinazione tra visioni e valori professionali diversi.

Il *budget* operativo racchiude il budget economico, è focalizzato sulla capacità di generare proventi sufficienti a coprire gli oneri previsti. In altre parole, valuta se i proventi attesi siano in grado di sostenere i costi operativi e gli altri oneri legati all'attività dell'impresa. Questo

budget consente di avere una visione chiara sulla sostenibilità economica delle iniziative intraprese, mettendo in relazione costi e proventi per determinare l'effettivo risultato economico (utile o perdita); e il budget finanziario, invece, riguarda la gestione delle entrate e delle uscite di cassa. Analizza la fattibilità finanziaria delle operazioni, valutando le risorse necessarie per sostenere le spese pianificate e identificando le fonti di finanziamento, come prestiti, aumenti di capitale o autofinanziamento. In questo modo, assicura che l'impresa disponga della liquidità necessaria per affrontare gli impegni di pagamento e mantenere la stabilità finanziaria.

Il paragone tra i dati del budget e quelli effettivi consente di identificare scostamenti significativi, in special modo quelli legati all'efficienza operativa, che possono mettere a rischio la sostenibilità dell'organizzazione nel tempo. Un avanzo di gestione, al contrario, può migliorare la capacità dell'ente di servire i beneficiari nel lungo periodo⁴⁶.

4.2 Analisi del *budget* di progetto

L'analisi del budget di progetto è il cuore pulsante per la gestione economica di un evento culturale, in quanto permette di monitorare costi e proventi previsti, facilitando il controllo economico. Di seguito viene presentata una sintesi strutturata dei costi e dei proventi associati all'organizzazione di un evento culturale, suddivisi in diverse categorie.

Fig .4.1 Tabella di sintesi e tabelle dettagliate di costi e proventi

COSTI	PROVENTI
Compensi artistici e curatela	Ricavi da eventi
Compensi ideatori, artisti, curatori	Vendita biglietti, abbonamenti, card
Oneri previdenziali e assistenziali	Cachet eventi, % incassi
	Diritti di prevendita

⁴⁶ Cfr. V. ANTONELLI, *Casi di controllo di gestione: metodi, tecniche, casi aziendali di settore*, Ipsoa, Milano, 2007, pp. 399-400.

Costi tecnici e allestitivi	Vendita e noleggio
Progettazione, costruzione, noleggio scenografie, attrezzatura	Cessione o noleggio diritti propri
Noleggio attrezzature (illuminazione, strumenti, video)	Vendita o noleggio spazi pubblicitari, merchandising
Protezione opere d'arte (allarmi, climatizzazione)	
Costi logistici	Finanziamenti pubblici
Viaggi, trasporti opere e materiali	Stato, Regione, Comune, Unione Europea
Alloggi, catering, trasferimenti interni	
Costi operativi	Finanziamenti privati
Sicurezza, vigilanza, pulizie	Sponsorizzazioni, crowdfunding
Personale accoglienza e front line	Sponsorizzazioni in <i>kind</i>
Costi organizzativi e di comunicazione	
Affitto location, licenze, assicurazioni	
Pubblicità, grafica, ufficio stampa	

COSTI ARTISTICI
Compensi ideatori e curatori
Cachet artisti interpreti
Oneri previdenziali e assistenziali

COSTI TECNICO-ALLESTITIVI
Progettazione tecnica, scenografica, allestimenti
Consulenze tecniche, ingegneristiche, collaudi
Noleggio/realizzazione scenografie, attrezzatura, mobili
Costumi, make up, hair styling
Traduzioni, noleggio testi/partiture
Noleggio attrezzature (illuminotecniche, audio, video)
Protezione opere d'arte (bacheche, allarmi)

Facchinaggio e mezzi per spostamento
Climatizzazione, impianti anti-intrusione per mostre
Pulizia, bonifica aree, allestimenti floreali
Sicurezza (antincendio, sanitario)

COSTI LOGISTICI
Viaggi persone
Trasporto materiali e opere d'arte
Spese di alloggio
Catering e pasti
Diarie e indennità di trasferta
Spedizioni, corrieri, movimentazione film
Sopralluoghi e trasferimenti interni

COSTI OPERATIVI
Servizi e personale di box office
Personale di accoglienza, controllo e sicurezza
Vigilanza armata e non armata
Pulizie
Interpreti e traduttori
Addetti ai servizi di front line

COSTI ORGANIZZATIVI
Affitto location e/o diritti di occupazione suolo pubblico
Tasse e spese per rilascio autorizzazioni e licenze
Assicurazioni luoghi e altri rischi
Assicurazioni globali per mostre d'arte
Compensi team di produzione e relativi oneri previdenziali

Realizzazione badge/pass per team, ospiti e veicoli
Provvigioni agenzie
Diritti d'autore e oneri SIAE
Acquisto frequenze radio
Oneri ufficio produzione (totale o in quota parte)
Utenze (telefono, energia, dati - totale o in quota parte)
Noleggio macchine d'ufficio
Spese postali (totale o in quota parte)
Fitto magazzini
Spese di cancelleria, materiali di facile consumo
Spese notarili, certificazioni e amministrative
Consulenze legali, fiscali e amministrative
Spese di rappresentanza, omaggi e cadeau
Spese di documentazione
Note spese
Spese e commissioni bancarie
Spese di manutenzione e riparazione (totale o in quota parte)
Interessi passivi

COSTI DI COMUNICAZIONE
Immagine coordinata e logo dell'evento
Costi di grafica, creatività e impaginazione
Correzione bozze
Deposito del marchio (eventuale)
Carta intestata, cartelle stampa, materiali promozionali
Materiali pubblicitari (stampa, allestimento)
Pubblicità esterna (statica e dinamica)
Pubblicità sulla stampa (quotidiani e periodici)

Publicità su internet (distribuzione, volantinaggio)
Publicità radiofonica e televisiva
Promozione diretta verso scuole e associazioni
Edizioni, pubblicazioni e cataloghi
Comunicazione digitale (social media, sito, mail)
Corredo fotografico (diritti e prestazioni)
Ufficio stampa, press kit, conferenza stampa
Spese di relazioni esterne
Merchandising e gadget

VENDITA EVENTO
Vendita evento a cachet
Vendita evento con percentuale sugli incassi
Vendita biglietti e abbonamenti
Vendita di card, convenzioni e altri accordi
Diritti di prevendita

SPONSORIZZAZIONI E FINANZIAMENTI PRIVATI
Sponsorizzazioni da aziende
Sponsorizzazioni in kind (beni/servizi in cambio)
Scambio merci e servizi
Crowdfunding (raccolta fondi da privati e piattaforme)

FINANZIAMENTI PUBBLICI
Stato, Ministeri e altri enti statali
Regione
Provincia o Città metropolitana

Comune
Camera di Commercio
Università e istituzioni culturali
Unione Europea
Altre istituzioni nazionali e internazionali

DIRITTI E NOLEGGI
Cessione o noleggio di diritti propri
Vendita o noleggio di spazi pubblicitari
Noleggio di diritti d'uso (musica, opere, film)

RICAVI DA ATTIVITÀ COLLATERALI
Vendita di merchandising
Ricavi da servizi e attività di front line
Rimborsi spese per attività correlate

PARTECIPAZIONI E COPRODUZIONI
Quote di partecipazione ad eventi o festival
Coproduzioni artistiche (condivisione costi/proventi)

Fonte: ripresa della tabella elaborata da Argano, Bollo e Dalla Sega Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico, op. cit.

La seguente tabella fornisce una panoramica della gestione e pianificazione del budget economico in un'organizzazione. Viene definito il budget economico come un documento contabile che rappresenta la pianificazione dei costi e dei proventi, oltre a essere uno strumento decisionale per monitorare le finalità aziendali. Vengono elencati i principali passaggi per lo

sviluppo del budget, i principi di formulazione e le tipologie di costi coinvolti, inclusi i costi fissi, variabili e semivariabili. Inoltre, la tabella esplora concetti cruciali come il margine di contribuzione, il punto di pareggio (BEP), e le specificità del budget nelle organizzazioni non profit (ONP). Viene anche fatta una distinzione tra il budget operativo e finanziario, l'analisi del budget di progetto, le problematiche comuni e i costi ammissibili e non ammissibili. Infine, si evidenzia come si calcola la redditività di un progetto in base alla differenza tra proventi e costi totali.

Fig. 4.2 Guida Completa alla Pianificazione e Gestione del Budget Economico

Definizione di Budget Economico	Documento contabile che rappresenta la pianificazione economica dell'organizzazione, costituito da costi progettuali e proventi necessari a coprirli. Strumento di direzione per gestire e monitorare finalità aziendali e supportare decisioni.
Fasi di sviluppo del budget	<ol style="list-style-type: none"> 1. Predisposizione di cifre e quantità (progettazione finanziaria) 2. Monitoraggio e confronto preventivo-consuntivo (supporto decisionale) 3. Azioni correttive (strumento di responsabilizzazione e motivazione).
Principi di formulazione del budget	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chiarezza (comprensibile per team e terzi) 2. Accuratezza (basato su dati empirici) 3. Prudenza (tenere conto di incertezze) 4. Operatività (flessibile per modifiche) 5. Collegamento finanziario (con il piano di tesoreria)
Tipologie di costi	<ul style="list-style-type: none"> - Costi diretti (legati all'attività progettuale, es. compensi artisti) - Costi indiretti (costi generali dell'organizzazione, es. amministrativi)
Classificazione dei costi	<ul style="list-style-type: none"> - Fissi (stabili rispetto al volume di attività) - Variabili (dipendenti dal volume di attività) - Semivariabili e semifissi (variano in modo non proporzionale).
Margine di contribuzione e BEP	Differenza tra proventi e costi variabili. Al margine di contribuzione si sottraggono i costi fissi per ottenere il risultato operativo. Il Break Even Point (BEP) è il punto di pareggio tra proventi e costi.
Budget nelle ONP	Essenziale suddividere il budget per progetto. Importante non pianificare obiettivi eccessivi rispetto alle risorse disponibili. Monitoraggio dei costi per evitare dipendenza da finanziamenti esterni.
Budget operativo e finanziario	<ul style="list-style-type: none"> - Budget operativo: valuta la sostenibilità economica (proventi coprono costi) - Budget finanziario: gestisce entrate e uscite di cassa, verifica la liquidità necessaria

Analisi del budget di progetto	Voci di spesa divise accuratamente, incidenza percentuale rispetto al costo totale. Controllo delle singole voci e trasparenza nelle analisi per fiducia e credibilità.
Problematiche del budget	Incertezze sui requisiti, variazioni nei prezzi dei fornitori, mancanza di accordi formali, errori di valutazione preventiva, mancanza di considerazione dei rischi.
Costi ammissibili e non ammissibili	- Ammissibili : Essenziali per il progetto, identificabili e giustificabili, supportati da documentazione contabile - Non ammissibili : Contributi in natura, dividendi, spese superflue, non pertinenti o irragionevoli
Redditività del progetto	Differenza tra proventi totali e costi totali. Se positiva, il progetto è redditizio; se negativa, il progetto genera una perdita.

Fonte: elaborazione personale basata sui testi impiegati per la stesura del capitolo 4.

4.3 Il Controllo

Le attività di supervisione equivalgono a due operazioni specifiche: la valutazione incessante del progetto e il monitoraggio delle sue fasi; la valutazione costante ha l'obiettivo di esaminare criticamente il progetto e fornire informazioni fondamentali per le scelte da intraprendere, invece, una valutazione intermedia può essere eseguita in progetti pluriennali per correggere l'andamento dell'azione. Il monitoraggio, invece, esige la raccolta regolare di dati, soprattutto quantitativi, per offrire informazioni sulla direzione e lo stato attuale del progetto, un'attività di controllo efficace deve essere capace di comunicare tempestivamente possibili problemi ed essere in grado di indicare azioni correttive o miglioramenti. L'evoluzione economico-finanziario è collegata specialmente alla gestione dei costi e dei proventi del progetto, mentre l'avanzamento tecnico concerne tutti gli altri aspetti progettuali, una dimensione legata è il *reporting*, che offre aggiornamenti sulle attività svolte e le previsioni fino al termine del progetto. Il "controllo" differisce dal "*reporting*" perché include l'eventualità di un intervento da parte del *management*, se e quando le cose non sono sotto controllo, infatti, il controllo implica una retroazione nella quale il *management* è attivamente coinvolto. Il reporting, al contrario, rappresenta qualcosa di passivo, dunque, poiché il controllo sia efficace, i dati devono

essere tempestivi e forniti a intervalli che permettano un intervento efficace, possono essere giornalieri per quanto concerne il costo delle parti difettose; possono essere indispensabili solo settimanalmente o mensilmente per quanto riguarda il flusso di cassa e non più che trimestralmente per il resoconto del profitto complessivo⁴⁷. Il fine del controllo di progetto è valutare lo stato e l'andamento rispetto agli obiettivi e al piano stabilito, con lo scopo di compiere azioni correttive in caso di scostamenti, per tanto si rivela fondamentale individuare per tempo i fattori da monitorare, comprendendo cosa non funziona, perché e come correggerlo, e stabilire il momento giusto per intervenire.

Il monitoraggio tradizionale del progetto coinvolge diverse attività:

Stabilire la disposizione corrente del progetto, tenendo conto dei progressi, traguardi raggiunti e risultati ottenuti; bisogna poi eseguire un confronto tra lo stato odierno e la pianificazione iniziale, analizzando ambiti, obiettivi, calendario, budget, risorse, qualità e rischi; successivamente si passa all'individuazione degli scostamenti e delle rispettive motivazioni e origini; e in fine, bisogna prendere una decisione basta su azioni preventive per evitare deviazioni future o azioni correttive se necessario, compresa una possibile revisione della pianificazione⁴⁸.

Inoltre, risulta di fondamentale importanza valutare il progetto nel suo complesso in maniera incessante, piuttosto che fronteggiare eventuali problemi inaspettati che emergono in maniera repentina.

La *performance* attuale deve essere sempre confrontata con:

- Le *performance* precedenti;
- I *budget*;
- Le *performance* dei concorrenti;
- la *performance* di altre linee di business, divisioni, mercati nazionali all'interno della nostra impresa;
- gli obiettivi convenuti, che possono essere più ambiziosi della *performance* preventivata;
- La *performance* "teorica", cioè quella che ci si potrebbe normalmente aspettare, data la strategia seguita e le caratteristiche del particolare mercato,

⁴⁷ Cfr. D. F. ABELL, *Strategia duale: dominare il presente, anticipare il futuro*, Il sole-24 ore libri, Milano, 1994, p. 316.

⁴⁸ Cfr. A. GARZONI, *Il controllo strategico: modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, EGEA, Milano, 2003, p. 25.

Tali paragoni risultano benefici anche se i loro obiettivi si discostano, l'equiparazione con il passato indica una direzione da seguire: il confronto con il *budget* presenta uno scenario da cui valutare la corrispondenza ai nostri piani; il confronto con i concorrenti ci offre indicazioni sul nostro stato relativo⁴⁹.

La metodologia più diffusa per il monitoraggio di un progetto concerne l'esaminare in maniera integrata le principali variabili, tra cui tempi, costi, proventi, flussi finanziari, qualità e rischi, tale esamina si fonda su partecche oggettive e quantitative che vengono definite preventivamente con norme precise e regole assodate, congiuntamente alla scelta di un metodo e di un percorso appropriati, le pratiche di progetto servono da segnale di controllo per i parametri di processo e sono essenziali per generare un quadro completo del progetto.

Ad ogni modo, la laboriosità dei progetti culturali esige un metodo di controllo più dinamico e orientato alla guida rispetto al basilare monitoraggio. Paradiso e Ruffa (2009, p. 169) presentano il concetto di "tenere la rotta" tramite il "*project driving*", che aggiunge ai consueti parametri di verifica la possibilità di identificare gli aggiornamenti su stati e fatti progettuali che hanno la probabilità di venire a galla come elementi di disturbo o delle vere e proprie opportunità, tale approccio non si limita a correggere gli scostamenti, ma usufruisce anche dei vantaggi discendenti dalle modifiche valutate come efficaci e innovativi per il raggiungimento dell'obiettivo del progetto⁵⁰.

L'impiego dell'agenda dei fatti rilevanti è uno mezzo efficace per registrare gli eventi e i fenomeni che accadono nel mezzo del progetto, offrendo un resoconto delle attività eseguite, tale mezzo è importante per gestire la complessità del progetto e può contribuire a identificare emergenze e aspetti non previsti.

Le operazioni di controllo progettuale prevedono:

- individuazione dei punti critici dello sviluppo progettuale per realizzare delle analisi mirate piuttosto che semplici controlli;
- messa in rilievo di emergenze e valutazione del raggiungimento dei traguardi intermedi.
- valutazione degli scostamenti di tempi di costi e proventi.
- controllo dei flussi finanziari in atto e verifiche periodiche.

⁴⁹Cfr. D. F. ABELL, *op. cit.*, p. 315.

⁵⁰Cfr. L. PARADISO, M. RUFFA, *Il project management emergente: il progetto come sistema complesso*, Guerini e associate, Milano, 2009, pp. 169.

- misurazione di rischi e opportunità, monitoraggio dei processi e gestione dei risultati.
- programmazione delle riunioni di stato procedimento e sviluppo di lavori per aggiornare lo stato del progetto e gestire eventuali modifiche ai contenuti.
- determinare dei punti di monitoraggio che servono a vigilare sullo sviluppo delle attività, delle lavorazioni e delle prestazioni progettuali al fine di garantirne la qualità, far fronte ad eventuali problematiche e individuare nuovi aspetti da considerare.

I precedenti punti possono essere posti attuate in procino a fasi critiche, risultati ambiti o momenti cruciali del progetto e distribuiti lungo l'intero programma di lavoro. Questi raffigurano dei punti di osservazione del progetto, identificabili come domini, che lo esaminano da diverse prospettive per analizzare la condizione complessiva e acquisire una migliore comprensione dell'evoluzione in corso⁵¹.

Nei punti di monitoraggio, possono essere identificati dei criteri di valutazione, chiamati KDI (*Key Domain Indicators*), in grado di comunicare diversi stati e proprietà del progetto, come la soddisfazione del committente, il lavoro del *team*, l'interesse del pubblico di riferimento, l'aspetto artistico e le aspettative degli *stakeholder*.

La messa in luce delle emergenze concerne nel riconoscere fatti nuovi e rilevanti che possono emergere durante il progetto, come risultato di eventi, intuizioni, circostanze intermedie o segnali deboli, tali emergenze possono palesare rischi o opportunità per il successo del progetto e possono discendere da varie fonti, come il contesto, le relazioni o gli *stakeholder*.

Risulta rilevante tenere sotto controllo lo stato delle emergenze e valutarne l'impatto sul progetto, al fine di apportare eventuali correzioni di rotta o di capitalizzare le opportunità che si presentano, nella complessità dei progetti, i segnali deboli, seppur apparentemente minori, possono indicare cambiamenti significativi e devono essere presi in considerazione attentamente.

Il controllo dei traguardi intermedi implica la verifica del raggiungimento dei risultati e degli obiettivi intermedi, concentrandosi sulle milestone del progetto, tale analisi offre dati fondamentali sullo sviluppo complessivo del progetto e può orientare le decisioni future.

Per intervenire tempestivamente e correggere eventuali scostamenti e garantire il rispetto delle scadenze, è essenziale misurare e registrare il progresso delle attività utilizzando strumenti come il diagramma di Gantt, la valutazione degli scostamenti dei tempi si concentra sul rispetto

⁵¹Cfr. R. N. ANTHONY, D. W. YOUNG, *Non profit: il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2002, pp. 347-349.

delle durate previste e sulla gestione delle dipendenze tra le attività, permettendo di individuare ritardi, colli di bottiglia o necessità di aggiustamenti nella pianificazione.

Corrispondentemente, il monitoraggio dei costi implica il controllo delle spese effettive rispetto a quelle previste, con l'obiettivo di gestire eventuali scostamenti e di individuare costi aggiuntivi o imprevisti, un metodo comune per il controllo dei costi è l'analisi del valore guadagnato (EVM), che confronta i costi pianificati con quelli effettivi e valuta l'efficienza del progetto attraverso indicatori come la *Schedule Variance* e la *Cost Variance*.

Nel processo di gestione di un progetto, il controllo finanziario è cruciale per garantire che il budget sia adeguatamente monitorato e aggiornato. Durante il controllo, il budget economico viene continuamente valutato e aggiornato in base ai costi effettivamente sostenuti e a quelli previsti per completare il progetto. È fondamentale gestire la contabilità in modo accurato e tempestivo per evitare distorsioni nelle previsioni finanziarie e garantire una corretta allocazione delle risorse.

Il controllo degli scostamenti nei proventi è altrettanto importante e si concentra sulla verifica che i proventi e gli introiti previsti si realizzino nei tempi e nelle quantità pianificate. Inoltre, l'analisi dei flussi di cassa e del fabbisogno finanziario aiuta a mantenere l'equilibrio tra entrate e uscite, con eventuali correzioni tempestive per affrontare eventuali squilibri finanziari.

Le variazioni nei tempi e nei costi sono solo una parte del quadro da considerare durante il controllo del progetto, è particolarmente importante porre la massima vigilanza anche per le variazioni nelle risorse impiegate, nella qualità e nelle prestazioni, le verifiche periodiche del lavoro e l'utilizzo di liste di controllo, infatti, aiutano a controllare lo sviluppo delle attività e a risolvere eventuali problemi operativi o interpretativi.

La gestione dei rischi è un altro aspetto cruciale del controllo del progetto. È importante identificare e monitorare i rischi noti e nuovi, adottando piani di risposta adeguati per mitigare eventuali impatti negativi sul progetto. L'obiettivo è governare il progetto rispetto ai rischi e sfruttare le opportunità che possono emergere durante l'implementazione.

Il Diagramma di Pareto rappresenta un dispositivo utilizzato nel *project management* per indicare le maggiori motivazioni dei problemi, abbracciando il principio secondo cui la maggior parte dei problemi è dovuta per un numero limitato di cause, tale strumento aiuta a concentrare gli sforzi sulle aree critiche che influenzano maggiormente il risultato del progetto.

Nell'insieme, i processi di monitoraggio e controllo del progetto si dedicano alla verifica delle prestazioni, dei processi e degli output prodotti, garantendo il rispetto degli obiettivi di schedulazione, budget e qualità, questo sottintende la continua esamina delle peculiarità di ogni

fase del progetto e l'identificazione di opportunità per migliorare o correggere il percorso in corso⁵².

Tab.4.2 Elementi Chiave della Supervisione e del Controllo di Progetto

Supervisione	Comprende la valutazione continua e il monitoraggio delle fasi del progetto
Valutazione Continua	Analisi critica del progetto per fornire informazioni per decisioni; valutazione intermedia nei programmi pluriennali per aggiustamenti.
Monitoraggio	Raccolta sistematica di dati quantitativi sullo stato e andamento del progetto; segnala problemi e suggerisce azioni correttive.
Avanzamento Economico-Finanziario	Gestione dei costi e dei proventi del progetto.
Avanzamento Tecnico	Gestione delle dimensioni tecniche e operative del progetto.
Reporting	Fornisce aggiornamenti sulle attività e previsioni fino al termine del progetto.
Controllo vs Reporting	Il controllo implica intervento attivo del management; il reporting è passivo. Dati devono essere tempestivi per interventi efficaci.
Frequenza del Controllo	Quotidiana per costi difettosi, settimanale/mensile per flusso di cassa, trimestrale per resoconto del profitto.

⁵² Cfr. M. AMARI, *Elementi di progettazione culturale: metodologia e strumenti*, F. Angeli, Milano, 2017, p. 216.

Scopo del Controllo di Progetto	Verifica stato e andamento rispetto agli obiettivi e piano; azioni correttive in caso di scostamenti
Elementi da Monitorare	Identificazione di problemi, cause e azioni correttive.
<i>Performance</i> Comparativa	Confronto con <i>performance</i> passate, <i>budget</i> , concorrenti, altre linee di business, obiettivi convenuti e <i>performance</i> teorica.
Metodo di Supervisione Progetto	Analisi integrata di tempi, costi, proventi, flussi finanziari, qualità e rischi; uso di metriche oggettive e quantitative.
Project Driving	Approccio dinamico al monitoraggio; integrazione di punti di verifica tradizionali con nuovi stati e fatti progettuali emergenti.
Agenda dei Fatti Rilevanti	Strumento per registrare eventi e fenomeni rilevanti durante il progetto.
Operazioni di Controllo Progettuale	Identificazione punti critici, emergenze, traguardi intermedi; monitoraggio flussi finanziari, rischi, opportunità, processi e deliverable.
Pianificazione Riunioni di Stato Avanzamento	Aggiornamento stato progetto e gestione modifiche ai contenuti.
Punti di Controllo	Vigilanza su attività, lavorazioni, prestazioni; distribuiti lungo il programma di lavoro.
KDI (Key Domain Indicators)	Indicatori di soddisfazione del committente, lavoro del team, interesse del pubblico, aspetto artistico e aspettative degli stakeholder.
Rilevazione delle Emergenze	Identificazione e gestione di fatti nuovi e rilevanti; monitoraggio e valutazione impatto sul progetto.

Controllo dei Traguardi Intermedi	Verifica raggiungimento milestone e obiettivi intermedi; orientamento decisioni future.
Misurazione Scostamenti Tempi	Rispetto delle durate previste e gestione dipendenze tra attività; identificazione ritardi e colli di bottiglia.
Controllo dei Costi	Monitoraggio spese rispetto a quelle previste; utilizzo dell'analisi del valore guadagnato (EVM) per valutare efficienza del progetto.
Controllo Finanziario	Valutazione continua del budget; gestione accurata della contabilità per evitare distorsioni nelle previsioni finanziarie.
Controllo Scostamenti Proventi	Verifica proventi e introiti previsti; analisi flussi di cassa e fabbisogno finanziario.
Monitoraggio delle Variazioni	Attenzione a variazioni nelle risorse, qualità e prestazioni; utilizzo di liste di controllo.
Gestione dei Rischi	Identificazione e monitoraggio rischi noti e nuovi; adozione piani di risposta adeguati.
Diagramma di Pareto	Identificazione principali cause dei problemi; concentrazione sforzi su aree critiche.
Monitoraggio e Controllo Complessivo	Verifica costante delle prestazioni, processi e output; valutazione continua per migliorare o correggere il percorso del progetto.

Fonte: elaborazione personale basata sui testi impiegati per la stesura del capitolo 4.

4.4 Piano di Fundraising e Sviluppo di Partnership Strategiche

Le organizzazioni possono:

- fare richiesta di finanziamenti a enti governativi e fondazioni che supportano iniziative simili per raccogliere fondi;
- identificare le opportunità di finanziamento disponibili, preparare proposte dettagliate che dimostrino l'impatto e la sostenibilità dei progetti, e inviare le richieste entro le scadenze stabilite;
- sviluppare partnership strategiche con aziende e organizzazioni che possono fornire supporto finanziario o altro tipo di supporto per raggiungere i propri obiettivi;
- sviluppare una partnership con un'azienda che condivide gli stessi valori e obiettivi. Ad esempio, una Onlus che si occupa di protezione ambientale potrebbe sviluppare una partnership con un'azienda che produce energie rinnovabili;
- sviluppare una partnership con un'altra organizzazione di beneficenza che ha una missione simile per raggiungere obiettivi comuni e condividere le risorse;
- sviluppare una partnership con un'istituzione accademica per condurre ricerche e sviluppare programmi educativi che supportino la missione della Onlus;
- sviluppare una partnership con un'organizzazione di volontariato per coinvolgere i volontari nella realizzazione dei propri progetti e per raccogliere fondi;
- sviluppare una partnership con un'organizzazione specializzata nella raccolta fondi per supportare gli sforzi di raccolta fondi della Onlus e raggiungere un pubblico più ampio;
- monitorare i progressi e adattare il piano di raccolta fondi in base ai risultati ottenuti per massimizzare i risultati e raggiungere gli obiettivi della fondazione.;
- utilizzare strumenti come budget, bilancio proventi-costi, e piano finanziario entrate-uscite per pianificare e gestire le risorse finanziarie, monitorare l'efficacia delle attività di raccolta fondi e garantire una gestione finanziaria equilibrata e sostenibile⁵³.

⁵³ Cfr. A. GENOVESI, slide del corso di *Funding*, Università Ca' Foscari Venezia, 2024.

Parte seconda

Casi studio

1 VISIONI ALTRE

1.1 Storia

Visioni Altre è un binomio tra Associazione no profit e galleria d'arte contemporanea, i principali progetti sociali abbracciano con passione e dedizione la missione di promuovere attivamente la ricerca artistica, sostenere con incrollabile impegno l'attività creativa e fungere da propulsore costante per la valorizzazione e la riqualificazione di spazi attraverso l'espressione artistica. La sua visione ambiziosa si estende ulteriormente alla concretizzazione di un complesso sistema progettuale, sapientemente plasmato per fungere da incubatore e promotore, facilitando un ambiente fertile per lo sviluppo di idee e opere artistiche che prosperino al di là delle restrizioni imposte dal mercato. In questo contesto, l'Associazione si impegna a creare una piattaforma dinamica e inclusiva che alimenti e celebri la diversità e l'innovazione nel panorama artistico contemporaneo. Attraverso questo impegno incessante, l'organizzazione auspica di contribuire in modo significativo alla crescita culturale sostenibile e al potenziamento della creatività, emancipandola da qualsiasi vincolo imposto da considerazioni di natura commerciale.





1.2 Intervista

Breve intervista ad Adolfin De Stefani, titolare della galleria *Visioni Altre*, in merito alla gestione di un'associazione no profit.

Domanda: Come si immaginano i prossimi progetti o sviluppi? Quali sono gli obiettivi a lungo termine per continuare a promuovere la creatività e l'arte contemporanea?

Adolfin De Stefani:

Prossime visioni future per “Visioni Altre”: negli anni a venire, “Visioni Altre” cercherà di consolidare la propria influenza sia a livello locale che internazionale, contribuendo a sostenere la creatività emergente e l'arte contemporanea in tutte le sue forme, si punterà a promuovere “Visioni Altre” come un ambiente decisionale culturale, esplorando le nuove opportunità di interazione tra arte, tecnologia e società. Ciò potrebbe includere l'impiego di opportunità di pratica artistica digitale come arte dell'illusione, realtà virtuale, NFT per coinvolgere i giovani e una vasta platea. A lungo termine, “Visioni Altre” cercherà di centralizzare la propria “riserva artistica”, creando piattaforme di artistica di residenza in cui gli artisti lavorino, sperimentino e si evolvano creando visioni maggiormente radicati nelle comunità e aperte al dialogo globale.

Domanda: Quali sono state le principali sfide incontrate nel coniugare la missione artistica e sociale dell'associazione con le necessità pratiche di una galleria? C'è stata una particolare difficoltà superata con successo?

Adolfin De Stefani:

Una delle sfide chiave era bilanciare la missione artistica e sociale del nostro gruppo con le esigenze pratiche e finanziarie di mantenimento dell'attività di una galleria a budget zero. Era difficile trovare un equilibrio tra il sostegno agli artisti emergenti e la sostenibilità di Visioni Altre stessa. Inoltre, come menzionato sopra, l'attuale crisi ha reso queste difficoltà ancora più gravi. Tuttavia, Visioni Altre è riuscito ad adattarsi, andando online e organizzando eventi virtuali. Una delle più grandi conquiste è stato un crowdfunding lanciato per sostenere progetti di arte inclusivi. Sulla base di quest'esperienza ho appreso che coinvolgere attivamente il pubblico può aiutare a risolvere i problemi finanziari.

Domanda: Come viene coinvolta la comunità locale o altri partner nel supportare le attività artistiche? Ci sono progetti di collaborazione con altre gallerie o associazioni?

Adolfina De Stefani:

La comunità locale è al centro delle attività di "Visioni Altre", poiché, l'associazione organizza eventi partecipativi, laboratori e workshop aperti al pubblico, coinvolgendo non solo artisti ma anche residenti, scuole e altre realtà culturali del territorio. Una delle chiavi del successo di "Visioni Altre" è stata la creazione di collaborazioni solide con altre gallerie, associazioni culturali e artisti indipendenti, sia a livello nazionale che internazionale. Progetti di co-curatela e mostre collettive sono stati realizzati in sinergia con altre organizzazioni, aumentando così la visibilità degli artisti coinvolti e creando opportunità di networking e crescita per tutti i partecipanti.

Domanda: Qual è l'impatto più significativo del lavoro di "Visioni Altre" sulla comunità artistica e locale? Ci sono storie di successo particolarmente significative da condividere?

Adolfina De Stefani:

Il contributo più significativo di "Visioni Altre" è la sua capacità di rendere l'arte accessibile a un pubblico più ampio e diversificato. Il lavoro dell'associazione ha avuto un impatto notevole non solo sulla scena artistica locale, ma anche sul benessere della comunità, promuovendo inclusività e partecipazione attraverso l'arte. Tra le storie di successo, spicca quella di un gruppo di giovani artisti locali che, grazie al supporto di "Visioni Altre", sono riusciti a esporre le loro opere in gallerie internazionali. Questa esperienza ha rappresentato un trampolino di lancio per le loro carriere, mostrando come l'associazione possa essere un catalizzatore per la crescita professionale e personale di artisti emergenti.

1.2 Mostra *War*

Nella mostra *WAR*, in cui ciascun artista invitato riflette sul tema della guerra e ci offre uno spaccato di un'opinione pubblica non mainstream ma onesta e diretta come solo l'arte, libera da servilismi ideologici e da totalitarismi mediatici, sa essere, per divenire, oltre la forma e i formalismi, denuncia di ciascuna espressione di violenza. L'esposizione si distingue per la varietà delle prospettive presentate, ciascuna capace di stimolare riflessioni profonde e nuove consapevolezze. Le opere esposte non solo rivelano le atrocità e le conseguenze della guerra, ma esprimono anche il dolore, la speranza, e la resilienza degli individui e delle comunità coinvolte. Ogni pezzo d'arte è un invito a guardare oltre la superficie, a comprendere le radici dei conflitti e a riconoscere l'umanità condivisa in mezzo alla distruzione. In un'epoca in cui i mezzi di comunicazione spesso distorcono la realtà per servire interessi particolari, questa mostra emerge come una voce autentica e coraggiosa. Gli artisti presenti non temono di affrontare temi scomodi e di sfidare le narrazioni dominanti, contribuendo così a un dibattito più onesto e plurale sulla guerra e sulla pace. La loro arte diventa un mezzo di resistenza e di testimonianza, capace di evocare una gamma di emozioni e di pensieri che vanno ben oltre il semplice atto visivo. Questa mostra si rivela un'occasione unica per immergersi in un viaggio emozionale e intellettuale, dove l'arte non è solo una finestra sulla realtà, ma anche uno strumento di cambiamento sociale. Lungi dall'essere una semplice esposizione di opere, essa si configura come un potente atto di denuncia contro ogni forma di violenza, un richiamo alla responsabilità collettiva e un invito alla riflessione critica.







1.3 Budget mostra *War*

La mostra "War/Guerra" si presenta come un evento culturale strutturato con una chiara gestione economica, volta a bilanciare i costi operativi con i proventi previsti.

Costi principali

1. **“Artisti” (Ideazione)**: questa voce rappresenta il costo maggiore del budget, con un preventivo di **10.080 €**, corrispondente al **68,2%** del totale. È specificato che gli artisti ricevono l'80% della vendita di ciascuna opera, il che rende questo costo direttamente collegato al successo delle vendite.
2. **“Galleria”**: le spese per la galleria (affitto dello spazio espositivo e utenze) ammontano a **1.900 €**, ovvero circa il **12,86%** del budget.
3. **“Ospitalità”**: i costi per i trasferimenti e il soggiorno degli artisti, pari a **1.600 €**, costituiscono un ulteriore **10,83%** del totale.
4. **“Promozione”**: la promozione della mostra, inclusi materiali come locandine, manifesti e cartoline, rappresenta un costo complessivo di **680 €** (circa il **4,60%** del totale).

Proventi principali

1. **“Donazioni”**: la voce principale dei proventi deriva dalle donazioni, con un totale di **12.600 €**, pari al **58,1%** del totale dei proventi.
2. **“Membri”**: le quote associative dei membri, stimate in **4.725 €**, costituiscono il **21,8%** dei proventi.

Risultato finale

Il budget chiude con un utile di **6.895 €**, che corrisponde al **31,8%** del totale dei proventi, dimostrando una buona gestione economica dell'evento, con proventi significativamente superiori ai costi complessivi.

BUDGET MOSTRA WAR/GUERRA

COSTI			
ARTISTI: collettiva 105	Mirta Caccaro, Silvia Cacciatore, Luisella Caffieri, Claudio Caldana,		
VOCI	DESCRIZIONE	PREVENTIVO	PERCENTUALE
IDEAZIONE			
Artisti	80% della singola opera venduta	10.080	
Totale ideazione		10.080	68,2%
MATERIALI			
Materiali	Supporti per l'esposizione delle opere d'arte: chiodi, piedistalli e fili	30	
Targhette	Con nomi degli artisti e titoli delle opere Materiali: Dibond, dimensione: 10x7 cm, quantità: 105	30	
Totale allestimento		60	0,41%
CATALOGO			
Testi	Supporto esterno	90	
Fotografie, scannerizzazioni	Grafico: Bjorngraphics	50	
Stampa	Stampa n° 15 cataloghi (7 € stampa singola)	120	
Totale Catalogo		260	1,76%
PROMOZIONE			
Cartoline	50 (1,50 € per cartolina)	90	
Buste shopper	60 (1 € per busta)	60	
Manifesti interni	Grafico: Bjorngraphics	70	
Locandina	Grafico: Bjorngraphics	60	
Direct mail	Supporto esterno	70	
Vernissage e Finissage	Catering: Venice Banqueting	300	
Inviti	Supporto esterno	30	
Totale promozione		680	4,60%
GALLERIA			
Affitto	Spazio espositivo	900	
Utenze	Luce, acqua, telefono, internet	1.000	
Totale galleria		1.900	12,86%
OSPITALITA'			
Trasferimenti	Quota disposta ogni anno agli artisti che vengono ospitati dalla galleria	600	
Hotel	Quota disposta ogni anno agli artisti che vengono ospitati dalla galleria	1.000	
Totale ospitalità		1.600	10,83%
IMPREVISTI		200	
TOTALE COSTI		14.780	100%

PROVENTI			
REDDITO			
Membri	Quota associativa: 45 €	4.725,00 €	
Donazioni	Donazione destinata all'Associazione (20% sul singolo quadro)	12.600,00 €	
Totale reddito		20.475,00 €	94,5%
TOTALE RICAVI		21.675,00 €	100%
UTILE		6.895,00 €	31,8%

Aggregato principale	Preventivo (€)	Consuntivo (€)	Scostamento (€)
Ideazione	10.080	4.992	-5.088
Materiali	60	64,27	4,27
Catalogo	260	238	-22
Promozione	680	644	-36
Galleria	1.900	1.889,47	-10,53
Ospitalità	1.600	0	-1.600
Imprevisti	200	0	-200
Totale Costi	14.780	7.827,74	-6.952,26
Ricavi Membri	4.725	4.725	0
Donazioni	12.600	3.960	-8.640
Totale Ricavi	21.675	8.685	-12.990
Utile Netto	6.895	857,26	-6.037,74

1.4 Analisi del budget mostra *WAR*

L'analisi del budget della mostra "**WAR**" evidenzia uno scostamento significativo rispetto alle previsioni iniziali, soprattutto sul fronte delle entrate. Da una parte, l'organizzazione è riuscita a contenere in maniera eccellente i costi, grazie a una gestione attenta e a qualche sacrificio, come la riduzione delle spese per gli artisti e l'ospitalità. Dall'altra parte, però, i proventi non hanno rispettato le aspettative: in particolare, le donazioni sono state molto più basse del previsto, probabilmente a causa di una minore affluenza o del contesto economico.

Aggregato principale	Preventivo (€)	Consuntivo (€)	Scostamento (€)	Scostamento (%)	Commento
Ideazione	10.080	4.992	-5.088	50,5	Remunerazioni degli artisti ridotte a causa di vendite inferiori rispetto alle aspettative.
Materiali	60	64,27	4,27	7,1	Lieve incremento dovuto a piccole spese aggiuntive per l'allestimento.
Catalogo	260	238	-22	-8,5	Risparmio sui costi di stampa o numero ridotto di cataloghi.
Promozione	680	644	-36	-5,3	Risparmio su materiali promozionali fisici, possibile utilizzo di canali online.
Galleria	1.900	1.889,47	-10,53	-0,6	Costi in linea con il preventivo, minima variazione.
Ospitalità	1.600	0	-1.600	-100	Nessuna spesa per trasferimenti e alloggi, forse coperti dagli artisti stessi.
Imprevisti	200	0	-200	-100	Nessun costo imprevisto, risparmio totale
Totale Costi	14.780	7.827,74	-6.952,26	-47	Costi totali molto inferiori grazie alla riduzione delle spese per artisti e ospitalità.
Ricavi Membri	4.725	4.725	0	0	Ricavo in linea con il preventivo.
Donazioni	12.600	3.960	-8.640	-68,6	Donazioni molto inferiori alle aspettative, forse dovuto a una minore affluenza o contesto economico.
Totale Ricavi	21.675	8.685	-12.990	-59,9	Forte riduzione dei ricavi totali principalmente a causa delle minori donazioni.
Utile Netto	6.895	857,26	-6.037,74	-87,6	L'utile finale è stato significativamente inferiore, a causa di ricavi più bassi, nonostante il controllo efficiente dei costi.

1. **“Ideazione”**: il preventivo stimato supera di gran lunga il consuntivo, da tener conto che in questo aggregato sono compresi i compensi agli artisti, i quali costituiscono l'80% del prezzo delle opere vendute. Un calo del 50% o più può, quindi, segnalare una diminuzione delle vendite rispetto alle previsioni, portando a una riduzione delle remunerazioni per gli artisti. Le somme totali generate dalle vendite di opere d'arte potrebbero non aver raggiunto le stime, diminuendo così l'obbligo di pagare l'importo pattuito agli artisti.

Cause:

La mostra ha registrato una minor partecipazione.

I prezzi delle opere sono molto alti rispetto alla media di mercato.

Scenario economico negativo che ha ridotto le opportunità di acquisto dei consumatori.

2. **“Materiali”**: vi è un lieve aumento dei costi dei materiali potrebbe essere causato da spese impreviste o modifiche dell'ultimo minuto ai sistemi tecnici. L' incremento è piccolo, pertanto non sembra essere un problema significativo.

3. **“Catalogo”**: le spese sono state minori rispetto a quanto previsto. Ciò potrebbe derivare da una diminuzione dei costi di stampa o da una quantità minore di copie stampate rispetto alle previsioni.

Cause:

Diminuzione della quantità di cataloghi sparsi.

Possible discount received from the printing supplier.

4. **“Promozione”**: i costi sono rimasti in generale in accordo con il preventivo, con una lieve diminuzione. Ciò potrebbe derivare da una migliore gestione delle risorse, come la diminuzione della stampa di materiali promozionali o l'utilizzo minore della posta diretta.

Cause possibili:

Utilizzo di canali di promozione meno costosi.

Maggiore successo delle campagne online o sui social media, con conseguente diminuzione dell'uso di materiali fisici.

5. **“Galleria”**: le spese comprendono l'affitto del locale espositivo e i servizi pubblici (elettricità, acqua, telefono, internet), sono rimasti quasi identici al preventivo. Ciò

dimostra un'accurata pianificazione e monitoraggio delle spese in questo settore, con una differenza minima.

6. **“Ospitalità”**: non sono state effettuate spese aggiuntive rispetto al budget preventivato. Questo potrebbe suggerire che gli artisti non sono stati accolti come pianificato inizialmente, forse perché si sono autonomamente sostenuti o hanno fatto utilizzo dei propri mezzi.

Possibili cause:

Gli artisti hanno scelto di non chiedere restituzioni per spostamenti e pernottamenti.
Modifica del software che ha impedito questi costi.

7. **“Imprevisti”**: non sono stati sostenuti costi, il che indica una gestione efficiente e un controllo delle spese adeguato. Un budget dovrebbe includere una riserva per coprire spese impreviste o emergenze.

8. **“Spese totali”**: sono state quasi dimezzate rispetto alle previsioni, grazie alla notevole riduzione delle spese per "Ideazione" e "Ospitalità", che costituiscono la maggior parte del risparmio totale. Nonostante il buon controllo delle altre spese, il costo totale della mostra è stato molto più basso del previsto.

1. **“Proventi”**: hanno registrato un significativo scostamento negativo rispetto alle aspettative. I principali modi di guadagno erano:

Partecipanti: il costo annuale di iscrizione è stato allineato con la previsione (€4.725,00).

Contributi: le entrate derivanti dalle donazioni sono state notevolmente al di sotto delle aspettative (€3.960,00 rispetto a un budget di €12.600,00).

Cause:

Assenza di volontà o interesse da parte dei visitatori nel fare contributi significativi.

Più bassa presenza di spettatori rispetto alle previsioni.

Condizioni economiche o sociali non idonee per la raccolta di fondi.

1.5 Miglioramenti proposti per il budget della mostra Guerra

Miglioramenti Proposti dall'Organizzatore:

– Incrementare I Proventi

Promozione e pubblicità: investire di più in promozione digitale tramite social media, newsletter, e collaborazioni con influencer del settore artistico. Questo potrebbe attrarre un pubblico più vasto e aumentare le vendite.

Cataloghi stampati: se vi è richiesta, incrementare il numero di copie stilate e considerare la vendita online.

Eventi collaterali: organizzare workshop, conferenze, tour guidati per aumentare l'affluenza di persone e le vendite.

Le azioni proposte possono potenzialmente incrementare i nostri proventi, determinando però maggiori costi e incertezze associate. Solo con una pianificazione attenta e un monitoraggio costante possiamo sperare di trasformarle in successi tangibili.

– Ottimizzare I Costi

Materiali: cercare fornitori alternativi o acquisti in grandi quantità per ottenere sconti.

Personale: utilizzare la manodopera volontaria per ridurre i costi operativi, come per la promozione o il montare.

Spazi espositivi: rinegoziare il costo o cercarne di più economici, riducendo anche le spese per affitto e utenza.

– Ottimizzare La Logistica

Ospitalità: dato che non vi sono stati costi, mantenere l'accordo attuale, che esclude questi oneri.

Catering: ridurre o semplificare l'offerta di catering durante eventi significativi.

– Migliorare La Gestione Delle Vendite

Tasso di commissione: ridurre il tasso di commissione destinato agli artisti valutando tutti i proventi.

Strategie aggressive: offrire sconti per acquisti di più opere e promozioni limitate nel tempo, come durante il vernissage

– Diversificare i Proventi

Sponsor commerciali: cercare sponsor commerciali di più ampia portata in cambio di pubblicità.

Crowdfunding: organizzare una campagna per raccogliere fondi da sostenitori dell'arte.

Nostre Proposte di Miglioramento:

- Aumentare i Proventi

Partner istituzionali: Collaborazione per intavolare accordi con musei o gallerie di grande richiamo, che supportino la mostra in questione e ne promuovano la visibilità tra i loro canali;

Abbonamenti a prezzo ridotto: abbonamenti scontati per mostre future permettono la creazione di un rapporto con il cliente abituale.

Offerta di servizi complementari durante l'evento: spettacoli live di artisti coinvolti o esperienze legate all'evento da monetizzare separatamente.

- Ottimizzare i Costi

Co-marketing e Flip: accordi con associazioni o attività locali per promuovere in parallelo eventi, così che i costi di affissione o di pubblicità, per esempio, vengano spartiti in base alla presenza nella rispettiva affissione e in ragione dello spazio occupato;

Go Green: materiali usati in esposizioni precedenti ormai deperiti, sono opportunamente riutilizzati e ottimizzano enormemente i costi.

- Ottimizzare la Logistica

Costi di comunicazione digitali: no agli inviti cartacei con *direct mail*, passa tutto e-mail e ad agevolazioni diretta con i *supporters* tramite i *social network*;

Trasporti: ottimizzazione dei costi a carico del visitatore regolari in accordo con società di trasporto locale oppure albergo del luogo.

- Migliorare la Gestione delle Vendite

Piattaforme di vendita: implementazione di un *e-commerce* del sito della mostra esplicativo con le opere disponibili direttamente nel live dell'evento, rendendo accessibili le opere anche online a acquirenti fuori casa;

Aste benefiche: evento benefico con incremento del lotto e partecipazione del pubblico.

- Diversificare i Proventi

Merchandising: creazione di una linea di *merchandising* con oggettistica adatta alla rivendita a base artistica, come stampati limitati, *shopping* o altri che possa avere un mercato vasto.

Sponsorizzazione da parte di istituzioni pubbliche: Valutare la richiesta di finanziamenti pubblici da parte di enti locali o nazionali che sostengono progetti culturali, questo potrebbe includere finanziamenti per la pianificazione di eventi culturali e mostre.

2 GALLERIA MICHELA RIZZO

2.1 Storia

La Galleria Michela Rizzo si definisce come un'istituzione artistica indipendente, impegnata nella promozione di artisti che affrontano le grandi tematiche contemporanee con una forte attenzione alla tecnica e all'estetica. Questa galleria non segue passivamente l'andamento del mercato ed evita progetti commerciali non sostenuti da una ricerca di alto profilo mantenendo una relazione critica ma virtuosa con il sistema dell'arte e del mercato. La loro programmazione si distingue per un'ampia gamma di ricerche artistiche che spaziano dalla riflessione storica e geopolitica alle indagini filosofiche sul tempo, la lentezza e la relazione con lo spazio e la natura. Promuovendo artisti di fama internazionale come Fabio Mauri, León Ferrari, Nanni Balestrini, e altri, la Galleria Michela Rizzo si posiziona come un punto di riferimento per l'arte contemporanea che esplora e interroga il mondo attuale. L'attenzione verso le nuove tecnologie e le modalità di produzione e circolazione delle immagini caratterizza il lavoro di artisti più giovani come Alessandro Sambini e Ryts Monet. La galleria è anche nota per la sua collaborazione con fondazioni e musei prestigiosi, privilegiando queste partnership rispetto alla partecipazione alle fiere d'arte. Le mostre organizzate in collaborazione con importanti istituzioni, come il Museo Correr e Ca' Pesaro a Venezia, nonché progetti ambiziosi come Isole di Maurizio Pellegrin, testimoniano l'alto livello della sua proposta espositiva. In sintesi, la Galleria Michela Rizzo può essere definita come un'entità artistica autonoma e intellettualmente rigorosa, dedicata alla promozione di un'arte che coniuga profondità concettuale e qualità estetica, mantenendo una posizione critica e indipendente rispetto alle dinamiche commerciali del mondo dell'arte.





2.2 Mostra *Elsewhere*

La mostra fotografica rappresenta una profonda riflessione sulle opere di Francesco Jodice (Napoli, 1967) e Antoni Muntadas (Barcellona, 1942), due artisti di spicco nel panorama contemporaneo, noti per la loro capacità di esplorare e mettere in discussione temi complessi legati all'identità e alla percezione della realtà. Questa esposizione si focalizza su come costruiamo la nostra identità personale e collettiva e su come essa viene influenzata, modificata e, talvolta, erosa dalle dinamiche delle identità politiche, commerciali e nazionali. Jodice e Muntadas, attraverso le loro fotografie, ci guidano in un viaggio visivo e intellettuale che esamina il nostro rapporto con i media. Essi pongono l'accento su come i media non solo riportano la realtà, ma contribuiscono attivamente a costruire la storia e la nostra percezione di essa. Le immagini esposte rivelano la complessità del mondo contemporaneo, evidenziando le contraddizioni e le influenze che modellano le nostre identità. La mostra non è solo un'esposizione di fotografie, ma una vera e propria indagine critica che invita i visitatori a riflettere sulla natura dell'identità e sull'impatto dei media sulla nostra vita quotidiana. Jodice e Muntadas, con il loro lavoro, mettono in discussione la superficialità delle narrazioni mediatiche e propongono una lettura più profonda e consapevole della realtà. La conoscenza, l'esperienza critica e l'impegno sono le colonne portanti su cui si fonda questa mostra. Entrambi gli artisti utilizzano la fotografia come strumento di analisi e critica, cercando di stimolare un dialogo attivo con il pubblico. Le opere esposte non solo documentano il presente, ma fungono anche da specchio attraverso il quale possiamo esaminare noi stessi e la società in cui viviamo. In sintesi, questa mostra fotografica non è solo un'occasione per ammirare le opere di due grandi artisti, ma anche un'opportunità per interrogarsi su temi fondamentali legati all'identità e al ruolo dei media nella costruzione della nostra percezione del mondo. Un'esperienza che invita alla riflessione e al confronto, offrendo nuove prospettive e stimoli per comprendere meglio la realtà complessa che ci circonda.

2.3 Intervista

Breve intervista a Michela Rizzo, proprietaria della galleria, e Giorgia Toldo, assistente curatoriale, in merito alle sfide affrontate nell'allestimento dell'esposizione delle opere di Francesco Jodice e Antoni Muntadas.

Domanda: Qual è stata la principale difficoltà nell'organizzazione di questo evento?

Michela Rizzo:

“Il problema principale è stato quello di trovare un equilibrio tra il contenuto critico e intellettuale delle opere e la loro presentazione visiva, in modo che potessero essere apprezzate da un vasto pubblico. Francesco Jodice e Antoni Muntadas esplorano temi complessi legati all'identità, alla geopolitica e ai media; quindi, abbiamo lavorato duramente per creare un'installazione che incoraggiasse una riflessione approfondita senza essere eccessivamente oppressiva o teorica, un'altra sfida cruciale è stata quella di adattare le opere ai vari ambienti della galleria, mantenendo al contempo la coerenza concettuale tra le opere dei due artisti.”

Domanda: Come comunicano tra loro le opere di Jodice e Muntadas?

Giorgia Toldo:

“Le creazioni di Jodice e Muntadas interagiscono tramite un interesse condiviso nell'analisi della realtà attuale e nell'impatto dei media sulla formazione della nostra identità. Entrambi i due artisti usano la fotografia per esplorare, ma con focus diversi: Jodice esamina come le dinamiche politiche e sociali influenzano il senso di appartenenza, mentre Muntadas si concentra sul ruolo dei media nel plasmare le narrazioni globali. Le loro creazioni, sebbene partano da prospettive diverse, coincidono nel sollecitare il pubblico a riflettere su ciò che avviene in luoghi diversi, al di là di quanto sia visibile o percepibile direttamente.”

Domanda: Qual è la vostra opinione sulla reazione del pubblico ai temi complessi trattati nella mostra?

Michela Rizzo:

“Riteniamo che il pubblico potrebbe essere stato inizialmente impressionato dall'impatto visivo delle immagini, ma ci auguriamo che ciò porti anche a una riflessione più approfondita. Gli argomenti affrontati - identità, geopolitica, potere dei media - sono particolarmente importanti

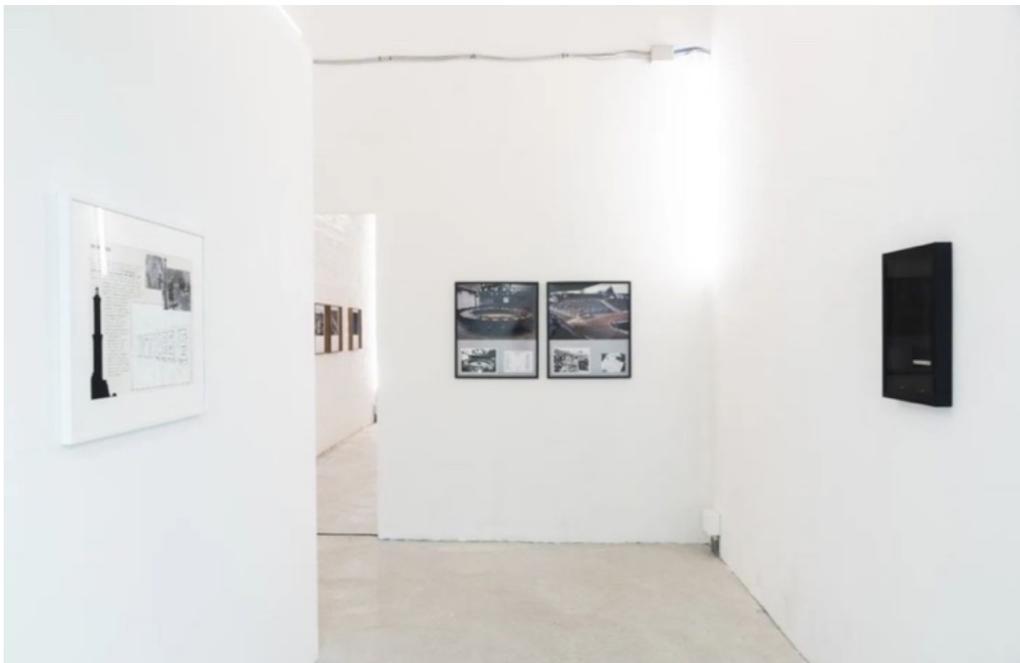
in tempi attuali. Vogliamo incoraggiare una riflessione critica e invitare il visitatore a guardare oltre l'apparenza, interrogandosi sulla realtà filtrata dai media e sul suo impatto sulle nostre vite. Abbiamo cercato di realizzare un ambiente espositivo che favorisca la riflessione e la discussione, permettendo alle persone di condividere le proprie visioni e punti di vista.”

Domanda: Che importanza riveste oggi la fotografia nell'analisi delle dinamiche politiche e sociali?

Giorgia Toldo:

“La fotografia ha un ruolo fondamentale nel nostro approccio alla realtà attuale, specialmente nell'era dei mezzi di comunicazione digitali. Le immagini sono diventate il mezzo principale per assorbire informazioni e sviluppare storie; quindi, il contributo di artisti come Jodice e Muntadas è fondamentale. Essi impiegano la fotografia non solo come strumento di registrazione, ma anche come modo per rivelare le intricazioni del mondo che ci circonda. La fotografia può immortalare momenti veritieri e creare scenari immaginari credibili, generando interrogativi sull'autenticità e sulla manipolazione. In esposizione, questi artisti ci incoraggiano a analizzare le immagini e a mettere in discussione ciò che consideriamo come realtà.”

In sintesi, Michela Rizzo evidenzia la difficoltà di bilanciare il contenuto critico delle opere con una presentazione visiva accessibile, dato il complesso tema dell'identità e della geopolitica. Giorgia Toldo sottolinea come le opere interagiscano attraverso un comune interesse per l'analisi della realtà e l'impatto dei media sull'identità. Michela Rizzo spera che l'impatto visivo delle immagini stimoli una riflessione più profonda nel pubblico, mentre Giorgia Toldo sottolinea l'importanza della fotografia nell'era digitale come strumento per rivelare le complessità del mondo contemporaneo.







2.4 Budget mostra *Elsewhere*

Il budget per la mostra "Elsewhere", presentato nella **Tabella XX**, si articola in quattro categorie principali di **costi**:

1. **Costi direttamente legati alla realizzazione delle attività progettuali**: Questi rappresentano la voce di spesa più rilevante, con un totale di **14.842 €**, pari al **69,60%** del totale dei costi. Al suo interno, il costo più significativo è legato alla **creazione dell'opera MS/MM** con **9.000 €**. Altri costi rilevanti comprendono il **catering per l'opening**(1.250 €) e il **canone di affitto** dello spazio espositivo (1.100 €).
2. **Costi di comunicazione, promozione e valorizzazione dei risultati**: Questi sono più contenuti, con un totale di **420 €** (1,97%), suddivisi in **produzione stampa, spazi pubblicitari, e materiali promozionali**.
3. **Viaggio, vitto e alloggio**: La spesa per questa voce ammonta a **560 €** (2,63%), comprendendo i **costi di viaggio** e l'**alloggio** per il team.
4. **Staff costs**: I costi del personale rappresentano un'importante fetta del budget, totalizzando **5.500 €** (25,80%). Le posizioni incluse in questa categoria sono il **Project Manager** (2.500 €), l'**assistente** (700 €), la **segreteria** (900 €) e gli **interpreti e traduttori** (1.400 €).

I **proventi** stimati ammontano a **40.000 €**, con la maggior parte derivante dalla **vendita delle opere** (**30.000 €**, pari al **75%** dei proventi totali).

Altri proventi includono **sponsorizzazioni** per **7.000 €** e **merchandising** (3.000 €).

Il bilancio complessivo chiude in attivo con un utile di **18.678 €**, che corrisponde a circa il **46,70%** dei proventi.

BUDGET MOSTRA ELSEWHERE

	COSTI	
ARTISTI: Francesco Jodice e Antoni Muntadas		
VOCI	PREVENTIVO (€)	PERCENTUALE
COSTI DIRETTAMENTE LEGATI ALLA REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ PROGETTUALI		
Costi di produzione, diritti d'autore o royalties e diritti di rivendita dell'artista	600	
Acquisto di materiali (specifici per l'allestimento)	500	
Trasporto Opere	788	
Canone mensile affitto	1.100	
Costo cornici	735	
Bollette	165	
Assicurazione	679	
Catering rinfresco per opening	1.250	
Costo creazione opera MS/MM	9.000	
Altro	25	
Totale costi ideazione e realizzazione	14.842	69,60%
COSTI DI COMUNICAZIONE, PROMOZIONE E DIFFUSIONE E COSTI DI VALORIZZAZIONE DEI RISULTATI		
Costi di produzione (stampa)	200	
Costi di comunicazione	60	
Spazi pubblicitari (TV, radio, conferenza stampa, social network, ecc.)	25	
Acquisto di materiali (magliette, volantini, carte, poster, ecc.)	120	
Altro	15	
Totale promozione	420	1,97%
VIAGGIO, VITTO, ALLOGGIO		
Costi di viaggio (inclusi viaggi in loco, mezzi pubblici, noleggio auto, ecc)	350	
Alloggio	210	
Totale ospitalità	560	2,63%
STAFF COSTS		
Project Manager	2.500	
Assistente	700	
Segreteria	900	
Interprete e traduzioni	1.400	
Totale personale	5.500	25,80%
TOTALE COSTI	21.322	100%

	PROVENTI	
VOCI	PREVENTIVO (€)	PERCENTUALE
Vendita opere	30.000	
Sponsor	7.000	
Vendita merchandising	3.000	
TOTALE RICAVI	40.000	100%
UTILE	18.678	46,70%

Aggregato principale	Preventivo (€)	Consuntivo (€)	Scostamento (€)
Ideazione e realizzazione	14.842	16.000	1.158
Comunicazione, Promozione e Diffusione	420	380	-40
Viaggio, vitto, alloggio	560	600	40
Personale	5.500	5.500	0
Totale Costi	21.322	22.480	1.158
Vendita opere	30.000	27.000	-2.500
Sponsor	7.000	6.500	-500
Vendita merchandising	3.000	3.000	0
Totale Ricavi	40.000	37.000	-3.000
Utile Netto	18.678	14.520	-4.158

2.5 Analisi del budget mostra Elsewhere

Nell'analisi di bilancio sottostante, i costi complessivi sono aumentati del 5,4%, principalmente a causa di spese impreviste nell'ideazione e nei viaggi. Al contrario, i proventi hanno subito una diminuzione del 7,5%, con un calo nelle vendite e nei contributi degli sponsor. L'utile finale ha subito una riduzione significativa del 22,3%, evidenziando la necessità di azioni correttive per bilanciare costi e proventi e migliorare la redditività complessiva.

Aggregato principale	Preventivo (€)	Consuntivo (€)	Scostamento (€)	Scostamento (%)	Commento
Ideazione e progettazione	14.842	16.000	1.158	7,8	I costi sono aumentati rispetto al previsto. Potrebbe essere dovuto a spese impreviste o a un'espansione del progetto. Verificare le cause specifiche dell'aumento.
Comunicazione, Promozione e Diffusione	420	380	-40	-9,5	I costi sono stati inferiori al previsto, suggerendo una gestione economica o una strategia di marketing efficace. Verificare se la riduzione ha influito sui risultati.
Viaggio, vitto, alloggio	560	600	40	7,1	Potrebbe essere dovuto a variazioni nei costi dei servizi o a un aumento nei viaggi. Monitorare per evitare spese eccessive.
Personale	5.500	5.500	0	0	I costi per lo Staff sono stati esattamente come previsto, indicando una pianificazione e gestione delle risorse umane efficiente.
Totale Costi	21.322	22.480	1.158	5,4	I costi totali sono aumentati principalmente a causa di Ideazione e Realizzazione e Viaggio, Vitto, Alloggio. Valutare se questi aumenti sono stati giustificati dai risultati.
Vendita opere	30.000	27.000	-2.500	-8,3	Le vendite sono inferiori al previsto, indicando un calo delle performance di vendita. È importante rivedere le strategie di vendita.
Sponsor	7.000	6.500	-500	-7,1	Gli sponsor hanno contribuito meno del previsto. Potrebbe essere necessario rivedere le offerte agli sponsor o cercare nuovi sponsor.
Vendita merchandising	3.000	3.000	0	0	I proventi da merchandising sono stati esattamente come previsto. È un buon segnale di stabilità nelle vendite di merchandising
Totale ricavi	40.000	37.000	-3.000	-7,5	I ricavi complessivi sono diminuiti a causa della riduzione nelle vendite e nelle sponsorizzazioni, compensata dalla stabilità nelle vendite di merchandising.
Utile	18.678	14.520	-4.158	-22,3	L'utile è diminuito drasticamente a causa di costi superiori e ricavi inferiori. Esaminare attentamente le fonti di costo e le entrate per pianificare azioni correttive.

1. **“Ideazione e realizzazione”**: un aumento nei costi potrebbe indicare la presenza di imprevisti rilevanti o la necessità di apportare adattamenti durante l'implementazione del progetto.

Ragione:

Costi imprevisti relativi a materiali o fornitori.

Cambiamenti al piano che necessitavano di risorse extra.

Bisogno di espandere la portata dell'esposizione per assicurare un'esperienza migliore ai visitatori.

2. **“Comunicazione, promozione e diffusione”**: la diminuzione dei costi indica un efficiente utilizzo delle risorse, ma è essenziale valutare se ciò ha avuto effetti positivi sull'importanza dell'evento.

Cause:

Impiego di tattiche di marketing poco costose, come il passaparola o il marketing sui social media.

Assenza di iniziative promozionali costose non ritenute necessarie.

3. **“Viaggio, vitto, alloggio”**: l'aumento dei costi è contenuto; tuttavia, rappresenta un segnale che va tenuto sotto controllo.

Origine:

Incrementi nei costi dei servizi di trasporto o alloggio.

Increase in the need for movements of the personnel involved.

4. **“Costo totale”**: in aumento è principalmente correlato alle voci menzionate in precedenza, sottolineando la necessità di un controllo più rigoroso.

Ragioni:

Le ragioni principali possono includere una pianificazione non del tutto precisa o imprevisti che hanno impattato sui costi.

5. **“Guadagni”**: la riduzione è problematica e potrebbe mettere a rischio la sostenibilità dell'evento.

Possibili cause:

Scarsa presenza di spettatori rispetto alle previsioni.

Sponsorship inferiore alle aspettative.

Le vendite di prodotti di merchandising sono state inferiori alle previsioni.

6. **“Profitti”**: l'importante calo è causato dall'effetto negativo dei costi in aumento e delle entrate in diminuzione, rendendo necessaria un'attenta analisi.

Motivo:

Spese inaspettate non bilanciate da entrate adeguate.

Un'organizzazione delle vendite e delle sponsorizzazioni che potrebbe non aver conseguito i risultati previsti.

2.6 Miglioramenti Proposti per il Budget della Mostra *Elsewhere*

Miglioramenti Proposti dall'Organizzatore:

- Riesame delle Valutazioni dei Costi:

Controllare se la cifra (9.000 € - 43,42%) è strettamente necessaria per la creazione dell'opera MS/MM ed eventuale trattativa per ridurre i costi o riallocare l'importo su altre spese.

Servizio di catering per inaugurazione (1.250 € - 6,03%): Considerare l'opportunità di trovare sponsor per abbattere i costi del catering.

Noleggio dello spazio di esposizione (1.100 € - 5,31%): Provare a trattare per un canone più conveniente o cercare opzioni più economiche.

Massimizzazione dell'efficienza nella gestione dei costi relativi a materiali e forniture.

Acquisto di materiali (500 € - 2,41%) e Acquisto di materiali promozionali (120 € - 0,58%): Provare a trovare fornitori con costi minori o ottenere sconti attraverso acquisti in grandi

quantità.

Rivedere fornitori o optare per cornici standard per diminuire i costi delle cornici (735 € - 3,55%).

- Gestione dei servizi di marketing:

Ridurre le spese di comunicazione (60 € - 0,29%) e pubblicità (25 € - 0,12%) sfruttando social media e piattaforme digitali gratuite o convenienti.

Assicurazione (679 € - 3,28%): Esaminare le polizze assicurative per massimizzare i risparmi, assicurandosi di avere solo la copertura essenziale.

- Baratto di Prestazioni:

Negoziare di servizi in cambio di riduzione dei costi per il catering o altri servizi, come la visibilità per i fornitori.

- Assegnazione del Personale:

Valutare la possibilità di ridurre le ore lavorative o utilizzare personale più economico o volontari per Project Manager (2.500 € - 12,07%), Assistente (700 € - 3,38%), e Segreteria (900 € - 4,34%).

- Spese per Trasporti e Sistemazione:

Spese di trasporto (350 € - 1,69%) e Spese per il soggiorno (210 € - 1,01%): Massimizzare l'efficienza di questi costi attraverso la scelta di soluzioni più convenienti o la ricerca di sponsor per contribuire al finanziamento delle spese.

- Aumento dei Proventi:

Riuscire ad ottenere più sponsorizzazioni o finanziamenti tramite collaborazioni con aziende del territorio o enti culturali.

Aumentare le iniziative di raccolta fondi, come eventi correlati, aste d'arte e campagne di finanziamento collettivo.

Nostre Proposte di Miglioramento:

- Costo della creazione di opere d'arte MS/MM:

Riduzione del 20%: È possibile ridurre il costo da 9.000 euro a 7.200 euro negoziando con gli artisti o cercando materiali e tecnologie più convenienti.

- Catering per l'inaugurazione:

Riduzione del 30%: si potrebbe spendere solo 875 € invece di 1.250 € diminuendo la quantità di cibo e bevande o trovando sponsor per il catering.

- Affitto dell'area espositiva:

Riduzione del 20% grazie alle trattative: Da 1.100 € a 880 € offrendo esposizione alla galleria o pubblicità dello spazio in cambio di uno sconto.

- Acquisto di forniture:

È possibile risparmiare il 15% cercando fornitori all'ingrosso o opzioni più economiche per ridurre i costi dei materiali da 500 a 425 euro.

Ottimizzando il materiale promozionale si possono ridurre del 15% le spese per magliette e volantini, portandole da 120 a 102 euro.

- Prezzi delle cornici:

Riduzione del 20%: Da 735 a 588 euro, scegliendo fornitori più economici o cornici standard senza compromettere l'aspetto dell'esposizione.

- Assicurazione:

Ridotta del 10%: Passando da 679 € a 611 €, analizzando varie opzioni assicurative e coprendo solo ciò che è realmente necessario.

- Spese di comunicazione:

Ridotte del 50%: Da 60 € a 30 €, facendo ampio uso dei social media e di altre piattaforme digitali senza costi aggiuntivi.

- Pubblicità in spazi pubblici:

Diminuzione del 50%: Da 25 a 13 euro, con una maggiore enfasi sulla pubblicità online e una riduzione dei costi di pubblicità.

Le mostre d'arte svolgono un ruolo cruciale nel panorama culturale e artistico, offrendo opportunità sia per gli artisti che per il pubblico di esplorare nuove idee e forme espressive. Le considerazioni economiche dietro l'organizzazione di queste mostre sono fondamentali per comprenderne la sostenibilità e l'impatto. Questo documento analizza approfonditamente le voci di budget delle mostre *Elsewhere*, organizzata da una galleria privata, e *War*, organizzata da un'associazione no profit, per trarre conclusioni significative sulla gestione economica e sulle implicazioni finanziarie.

3 Comparazione delle voci di budget delle due mostre

Struttura dei Costi

Mostra *Elsewhere* (Galleria Privata)

La mostra *Elsewhere* presenta un budget complessivo dettagliato, con un'ampia gamma di costi specifici associati alla produzione, allestimento, promozione e gestione del personale.

- **Produzione e Allestimento:** la spesa totale per queste voci è di €13,437. Ciò include costi significativi per la creazione delle opere (€9,000), l'affitto dello spazio espositivo (€1,100), e il catering per il rinfresco dell'opening (€1,250). Questi investimenti sono indicativi di un approccio mirato a garantire un'esperienza di alta qualità per i visitatori, aumentando l'attrattiva e il prestigio della mostra.
- **Comunicazione e Promozione:** con un budget di €420, questa voce è relativamente modesta rispetto ai costi di produzione. Tuttavia, la presenza di spese per la produzione di materiali promozionali, spazi pubblicitari e comunicazione suggerisce un impegno nel raggiungere un pubblico ampio, anche se con risorse limitate.
- **Viaggio, Vitto e Alloggio:** con €560 stanziati per queste spese, la mostra dimostra un impegno nel facilitare la presenza di artisti o personale esterno, contribuendo a un'esperienza più ricca e diversificata.
- **Staff:** i costi del personale ammontano a €5,500, indicando un'importanza significativa attribuita alla gestione professionale del progetto. Questo include compensi per il Project Manager (€2,500), l'assistente (€700), la segreteria (€900), e i servizi di interprete e traduzioni (€1,400).

Mostra *War* (Associazione No Profit)

La mostra *War* ha un budget molto più contenuto e meno dettagliato, riflettendo una strategia di gestione diversa e risorse più limitate.

- **Costi Diretti:** La spesa totale per costi diretti è di €2,200, suddivisa tra il secondo curatore (€1,200) e lo spazio espositivo (€900), tali costi ridotti sono indicativi di un approccio più contenuto e parsimonioso nella gestione delle risorse.
- **Materiali Promozionali:** Solo €100 sono stanziati per materiali promozionali, suggerendo una promozione limitata, probabilmente orientata verso canali gratuiti o a basso costo.

Struttura dei Proventi

Mostra Elsewhere

- **Vendita Opere:** con proventi previsti di €30,000, la vendita delle opere rappresenta i principali proventi. Questo indica una forte capacità commerciale della galleria e un potenziale ritorno sugli investimenti significativo.
- **Sponsor e Merchandising:** Ulteriori entrate derivano dagli sponsor (€7,000) e dalla vendita di merchandising (€3,000), diversificando le fonti di proventi e riducendo la dipendenza da un'unica fonte.

Mostra War

- **Quote Partecipative e Contributo Pubblico:** le principali entrate derivano dalle quote partecipative degli artisti (€4,675) e da un contributo del Comune di Venezia (€1,000), per un totale di €5,675. Questo modello di finanziamento evidenzia una forte dipendenza da contributi esterni e dalle quote degli artisti.

Economicità globale del progetto

Mostra Elsewhere

L'economicità globale di *Elsewhere* appare solida grazie alla diversificazione di proventi e costi significativi in produzione e promozione. Tuttavia, l'elevato livello di investimento comporta anche rischi maggiori. Il successo della mostra dipende in gran parte dalla capacità di attrarre visitatori e collezionisti che acquistino le opere. La presenza di sponsor e la vendita di merchandising aiutano a mitigare questi rischi, ma il margine di errore rimane limitato.

Mostra War

L'economicità globale di *War* appare più fragile, infatti, la mostra si basa fortemente sulle quote partecipative degli artisti e su contributi pubblici, tale modello riduce la pressione sui proventi derivanti dalla vendita di opere, ma limita anche le risorse disponibili per investimenti in qualità e promozione. La mancanza di diversificazione delle entrate rappresenta un rischio

significativo, poiché una riduzione dei contributi esterni o delle quote partecipative potrebbe compromettere la capacità di sostenere future iniziative.

Costi legati alla comunicazione

Mostra Elsewhere

I costi legati alla comunicazione e promozione sono evidenti nel budget di *Elsewhere*: l'elevato costo di creazione delle opere e l'attenzione alla professionalità del personale suggeriscono una mostra di alta qualità che potrebbe attrarre un pubblico ampio e diversificato. Questi investimenti non solo migliorano l'esperienza del visitatore ma rafforzano anche la reputazione della galleria, potenzialmente aumentando le vendite e le opportunità di sponsorizzazione future.

Mostra War

Gli investimenti strategici nella mostra *War* sono molto più limitati, riflettendo una necessità di minimizzare i costi; tuttavia, questo approccio potrebbe limitare la visibilità e l'attrattiva della mostra. La dipendenza da contributi esterni e quote partecipative implica che la mostra deve costantemente giustificare il suo valore agli sponsor e ai partecipanti, il che può essere un compito oneroso e limitante.

Rischi e Opportunità

Mostra Elsewhere

La mostra *Elsewhere* affronta rischi significativi, tuttavia, i potenziali ritorni possono essere anche maggiori. Il successo della mostra dipende dalla capacità di vendere le opere e di attrarre sponsor, ma la strategia di investimento in qualità e promozione aumenta le probabilità di successo. Inoltre, una mostra ben riuscita può consolidare la reputazione della galleria, facilitando future iniziative e collaborazioni.

Mostra *War*

La mostra *War* corre rischi minori in termini di spesa, ma la limitata capacità di promozione e la forte dipendenza da contributi esterni rappresentano rischi significativi per la sua sostenibilità. La capacità di attrarre artisti disposti a pagare le quote partecipative e di ottenere contributi pubblici è cruciale per il successo della mostra. Inoltre, il budget limitato può restringere le possibilità di espandere e migliorare la qualità dell'esperienza espositiva.

Impatto Sociale e Culturale

Mostra *Elsewhere*

La mostra *Elsewhere*, con il suo budget più ampio e diversificato, ha il potenziale per avere un impatto culturale significativo, ha il potere di attrarre un pubblico ampio e variegato, migliorando la visibilità della galleria e promuovendo l'arte contemporanea. Nonostante ciò, l'orientamento al profitto potrebbe limitare l'accessibilità e la partecipazione di artisti emergenti o meno conosciuti.

Mostra *War*

La mostra *War*, pur con risorse limitate, ha un potenziale impatto sociale significativo. La struttura no profit e la dipendenza da contributi pubblici indicano un impegno verso l'inclusione e il sostegno di artisti che potrebbero non avere le stesse opportunità in un contesto commerciale. Questo approccio può promuovere la diversità e l'accessibilità nell'arte, offrendo una piattaforma per voci nuove e innovative.

3.1 Differenze tra una Galleria No Profit (War) e una Galleria Gestita da Privati (*Elsewhere*)

Le gallerie d'arte possono essere organizzate in diverse forme, ognuna con i propri obiettivi, strategie di finanziamento e modalità operative. La mostra *War*, organizzata da un'associazione no profit, e la mostra *Elsewhere*, organizzata da una galleria privata, rappresentano due modelli distinti. Di seguito, analizziamo le principali differenze tra una galleria no profit e una galleria privata, con riferimento specifico ai budget delle mostre "War" e "Elsewhere".

Obiettivi e Missione

Galleria No Profit (War):

- **Missione:** le gallerie no profit hanno spesso una missione orientata alla promozione dell'arte come bene pubblico. Possono mirare a supportare artisti emergenti, promuovere l'inclusione sociale, e fornire accesso all'arte a comunità svantaggiate.
- **Obiettivi:** l'obiettivo principale non è il profitto, ma il raggiungimento di scopi sociali, educativi o culturali. Le gallerie no profit spesso organizzano eventi gratuiti o a basso costo per il pubblico.

Galleria Privata (Elsewhere):

- **Missione:** le gallerie private sono generalmente orientate al profitto. La missione può includere la promozione di artisti per aumentare le vendite e attrarre collezionisti.
- **Obiettivi:** l'obiettivo principale è il ritorno economico attraverso la vendita di opere d'arte, il merchandising e altre attività commerciali.

Finanziamento e Risorse

Galleria No Profit (War):

- **Fonti di Finanziamento:** le gallerie no profit dipendono principalmente da donazioni, sovvenzioni, quote associative, contributi pubblici e sponsor filantropici. Il budget della

mostra "War" include contributi del Comune di Venezia (€1,000) e quote partecipative degli artisti (€4,675).

- **Gestione del Budget:** il budget è spesso limitato e deve essere gestito con attenzione per massimizzare l'impatto sociale e culturale. Le spese sono strettamente controllate e orientate a garantire la sostenibilità delle attività.

Galleria Privata (Elsewhere):

- **Fonti di Finanziamento:** le gallerie private generano entrate principalmente dalla vendita di opere d'arte, sponsorizzazioni commerciali e merchandising. La mostra "Elsewhere" prevede ricavi dalla vendita di opere (€30,000), sponsor (€7,000) e vendita di merchandising (€3,000).
- **Gestione del Budget:** il budget è generalmente più ampio e permette investimenti significativi in qualità, promozione e professionalità. Questo tipo di gestione mira a ottenere un ritorno sugli investimenti.

Modello Operativo

Galleria No Profit (War):

- **Modello:** operano spesso con volontari o con personale pagato meno, orientandosi verso la comunità e la missione sociale. La mostra "War" ha una forte dipendenza da contributi esterni e una gestione parsimoniosa delle risorse.
- **Sostenibilità:** La sostenibilità dipende dalla capacità di attrarre finanziamenti e supporto continuo da parte della comunità e degli enti pubblici.

Galleria Privata (Elsewhere):

- **Modello:** operano con personale retribuito e puntano su un modello di business sostenibile attraverso vendite e sponsorizzazioni. La mostra *Elsewhere* investe in professionalità e qualità per attrarre un pubblico pagante e collezionisti.
- **Sostenibilità:** la sostenibilità è garantita dalle vendite di opere e da entrate diversificate, ma comporta anche un rischio maggiore legato agli investimenti elevati.

3.2 Impiego e Distribuzione degli Utili

Le gallerie d'arte rappresentano punti nevralgici per la cultura, dove l'arte non solo viene esposta ma anche valorizzata, promossa e venduta. Due modelli distinti caratterizzano la gestione di queste istituzioni: le gallerie private, orientate al profitto, e le gallerie no profit, che perseguono obiettivi sociali e culturali. La mostra *Elsewhere*, organizzata da una galleria privata, e la mostra "War", organizzata da una galleria no profit, offrono un contesto ideale per esplorare le differenze tra questi due approcci, con particolare attenzione all'impiego e alla distribuzione degli utili.

Obiettivi e Missione

Gallerie No Profit: Le gallerie no profit sono generalmente dedicate alla promozione dell'arte come bene comune, con missioni che possono includere il supporto agli artisti emergenti, l'inclusione sociale e l'accessibilità dell'arte per comunità svantaggiate. La loro missione è principalmente culturale e educativa, piuttosto che finanziaria. Nel caso della mostra *War*, organizzata dall'associazione no profit, l'obiettivo principale è stato quello di sensibilizzare il pubblico su tematiche di rilevanza sociale e culturale, creando un ambiente inclusivo e partecipativo.

Gallerie Private: Le gallerie private, come quella che ha organizzato la mostra *Elsewhere*, hanno un'orientazione commerciale, la loro missione si concentra sulla promozione di artisti e opere d'arte che possono generare profitti attraverso la vendita. Gli obiettivi includono l'aumento del valore delle opere esposte, l'attrazione di collezionisti e investitori, e la creazione di un marchio forte e riconoscibile nel mercato dell'arte. La mostra *Elsewhere* ha avuto come scopo principale la vendita delle opere esposte, con un budget ben strutturato per garantire un ritorno economico significativo.

Finanziamento e Risorse

Fonti di Finanziamento delle Gallerie No Profit: Le gallerie no profit dipendono da una varietà di fonti di finanziamento, tra cui donazioni private, sovvenzioni pubbliche, quote associative, e sponsorizzazioni filantropiche. Per la mostra *War*, il budget è stato supportato da contributi del Comune di Venezia (€1,000) e quote partecipative degli artisti (€4,675). Questa diversificazione delle entrate è cruciale per garantire la sostenibilità delle attività no profit,

poiché le risorse devono essere allocate attentamente per massimizzare l'impatto sociale e culturale.

Fonti di Finanziamento delle Gallerie Private: Le gallerie private generano entrate principalmente attraverso la vendita di opere d'arte, sponsorizzazioni commerciali e merchandising. La mostra *Elsewhere* ha previsto ricavi dalla vendita di opere (€30,000), sponsor (€7,000) e vendita di merchandising (€3,000). Questi flussi di entrate consentono alle gallerie private di fare investimenti significativi in qualità, promozione e professionalità, con l'obiettivo di ottenere un ritorno sugli investimenti.

Impiego degli Utili

Reinvestimento degli Utili nelle Gallerie No Profit: Le gallerie no profit, come quella che ha organizzato la mostra "War", reinvestono tutti gli utili nelle loro attività per sostenere la missione sociale e culturale. Gli utili possono essere impiegati in diversi modi:

- **Programmi Educativi:** Offrire workshop, laboratori e corsi per la comunità, con l'obiettivo di educare il pubblico sull'arte e promuovere la partecipazione attiva.
- **Progetti Sociali e Culturali:** Finanziare iniziative che promuovono l'inclusione sociale e la diversità culturale, come mostre tematiche e collaborazioni con altre organizzazioni no profit.
- **Miglioramento delle Strutture:** Investire in miglioramenti infrastrutturali per rendere la galleria più accessibile e accogliente, come l'adeguamento degli spazi per le persone con disabilità o l'implementazione di nuove tecnologie per l'accesso digitale alle mostre.
- **Sostegno agli Artisti:** Offrire borse di studio, residenze artistiche, e altre forme di supporto agli artisti emergenti, contribuendo alla crescita e allo sviluppo della comunità artistica locale.

Reinvestimento degli Utili nelle Gallerie Private: Le gallerie private, come quella che ha organizzato la mostra "Elsewhere", utilizzano gli utili per garantire la crescita economica e migliorare la competitività sul mercato. Gli utili possono essere impiegati in vari modi:

- **Espansione e Miglioramento:** Reinvestire per espandere la galleria, migliorare le strutture espositive e acquisire nuove opere d'arte, con l'obiettivo di attrarre un pubblico più vasto e diversificato.

- **Marketing e Promozione:** Utilizzare gli utili per campagne pubblicitarie, partecipazione a fiere d'arte internazionali e altre iniziative promozionali, al fine di aumentare la visibilità della galleria e attirare nuovi collezionisti.
- **Eventi Esclusivi:** Organizzare eventi esclusivi per collezionisti e potenziali acquirenti, come vernissage privati e cene con gli artisti, per aumentare il valore percepito della galleria e delle opere esposte.
- **Acquisizione di Talenti:** Utilizzare gli utili per attrarre e mantenere curatori, direttori artistici e staff di alto livello, migliorando la qualità complessiva delle esposizioni e dei servizi offerti.

Distribuzione degli Utili

Distribuzione degli Utili nelle Gallerie No Profit: Le gallerie no profit non distribuiscono utili sotto forma di dividendi o bonus. Tutti i fondi eccedenti devono essere reinvestiti nelle attività e nei programmi della galleria per promuovere la missione istituzionale. Questo vincolo assicura che tutte le risorse siano utilizzate per massimizzare l'impatto sociale e culturale, piuttosto che per arricchire individui o investitori. Nel caso della mostra *War*, l'eccedenza di entrate viene destinata a futuri progetti culturali e programmi educativi, contribuendo alla sostenibilità a lungo termine dell'organizzazione.

Distribuzione degli Utili nelle Gallerie Private: Le gallerie private hanno la libertà di distribuire gli utili sotto forma di dividendi agli azionisti e bonus al management. Questo crea incentivi economici per i proprietari e i dipendenti, basati sulle *performance* finanziarie della galleria. Gli utili possono essere distribuiti in vari modi:

- **Dividendi:** Gli azionisti possono ricevere una parte degli utili come dividendi, rappresentando un ritorno diretto sull'investimento.
- **Compensi e Bonus:** I proprietari e il management possono beneficiare di aumenti salariali e bonus basati sulle *performance*, incentivando il raggiungimento di obiettivi di vendita e crescita.

Impatto Sociale e Culturale

Impatto Sociale delle Gallerie No Profit: Le gallerie no profit hanno un impatto significativo sulla comunità, offrendo accesso all'arte a gruppi svantaggiati e promuovendo l'inclusione

culturale. Tali gallerie forniscono una piattaforma per artisti emergenti e meno noti, contribuendo alla diversità del panorama artistico. La mostra "War" ha enfatizzato temi sociali rilevanti, creando un dialogo tra arte e società e promuovendo l'inclusione attraverso la partecipazione attiva del pubblico.

Impatto Culturale delle Gallerie Private: Le gallerie private possono avere un impatto culturale notevole attraverso la promozione di artisti di alto profilo e l'organizzazione di mostre di grande qualità. Attraggono un pubblico esclusivo e collezionisti facoltosi, concentrandosi su opere con alto valore commerciale. La mostra *Elsewhere* ha puntato a rafforzare la reputazione della galleria nel mercato dell'arte, attirando l'attenzione di collezionisti e critici e aumentando il valore delle opere esposte.

In conclusione, le gallerie no profit e le gallerie private rappresentano due modelli operativi distinti con diverse modalità di impiego e distribuzione degli utili. Le gallerie no profit, come quella che ha organizzato la mostra *War*, mirano a promuovere l'arte come bene pubblico, con un forte impatto sociale e culturale. Gli utili sono reinvestiti per sostenere programmi educativi, inclusione e accesso all'arte per tutti. Le gallerie private, come quella che ha organizzato la mostra *Elsewhere*, puntano alla crescita economica e alla remunerazione degli investitori, con un focus su qualità, promozione e ritorno finanziario. Queste differenze riflettono le diverse priorità e strategie di sostenibilità, influenzando profondamente la gestione e l'impatto delle gallerie d'arte.

Entrambi i modelli hanno un ruolo cruciale nel panorama artistico, contribuendo in modi complementari alla diffusione e valorizzazione dell'arte. Le gallerie no profit rafforzano il tessuto sociale e culturale, mentre le gallerie private stimolano il mercato e l'innovazione. La coesistenza di questi due modelli arricchisce l'ecosistema artistico, offrendo una varietà di esperienze e opportunità sia per gli artisti che per il pubblico.

CONCLUSIONI

I quesiti e le ipotesi iniziali di questa ricerca si sono concentrati su un argomento cruciale e complesso per il campo culturale: quanto l'utilizzo del *project management*, solitamente legato ad ambienti industriali e aziendali, può contribuire a migliorare l'efficienza organizzativa e il risultato delle manifestazioni culturali? Iniziando da questo interrogativo fondamentale, l'obiettivo dello studio è stato quello di analizzare dettagliatamente come procedimenti e meccanismi organizzativi strutturati possano essere personalizzati per adattarsi alle specificità degli eventi culturali, che combinano creatività, innovazione e precisione nella gestione. Si ritiene che, nonostante gli eventi culturali siano temporanei e simbolici, un approccio strutturato possa portare benefici concreti non solo in termini di organizzazione, ma anche di sostenibilità economica e impatto sociale.

Per rispondere a questi quesiti, è stato adottato un metodo di indagine che si basa su un'analisi qualitativa e comparativa, integrando lo studio di casi pratici con interviste semistrutturate e la revisione di documenti gestionali.

I casi studio selezionati sono due eventi espositivi molto diversi: la mostra "War" di una galleria no-profit e la mostra "Elsewhere" di una galleria privata.

Lo scopo è stato quello di analizzare le variazioni nella gestione in situazioni con scopi e limiti finanziari diversi, offrendo un confronto sulle strategie di project management utilizzate nei due contesti, tale tipologia di studio, incentrata sull'approfondimento di casi particolari, ha consentito un'esplorazione approfondita delle difficoltà organizzative, delle strategie di pianificazione e delle metodologie di gestione delle risorse utilizzate.

Nell'analisi svolta si è tenuto conto di documenti gestionali, report finanziari e interviste a manager, curatori e altri partecipanti coinvolti nei due eventi. Grazie all'impiego di questo metodo, è stato fattibile monitorare le fasi di pianificazione e gestione delle risorse per entrambi gli eventi, esaminando le disparità nelle strategie impiegate, gli strumenti di project management utilizzati e i risultati raggiunti.

Dall'esame dei dati raccolti sono stati ottenuti risultati interessanti che hanno in gran parte confermato le ipotesi iniziali, in particolare, per quanto riguarda l'impiego di metodi di *project management* strutturati, si è dimostrato efficiente per entrambi i tipi di eventi culturali, ma con approcci diversi basati sulla natura e sulle priorità delle due organizzazioni.

La mostra "War", organizzata da una galleria no-profit, ha dimostrato che una pianificazione strutturata può fare la differenza per il successo di un evento in un contesto di risorse limitate. Il focus della galleria è principalmente sull'influenza sociale e culturale della mostra, con un'enfasi particolare sulla missione dell'organizzazione: realizzare un evento che fosse accessibile, inclusivo e in grado di stimolare profonde riflessioni tra gli spettatori.

La mancanza di finanziamenti ha comunque costituito un'importante sfida, infatti, in questa situazione, l'impiego di strumenti di gestione dei progetti ha consentito di dividere le attività in fasi gestibili, migliorando l'allocazione delle risorse limitate disponibili, infatti, la pianificazione dettagliata dei tempi e la gestione dei rischi sono risultate cruciali per rispettare le scadenze e controllare il budget.

Nonostante l'approccio senza scopo di lucro, la necessità di assicurare la sostenibilità economica dell'evento ha motivato l'organizzazione a controllare accuratamente le spese, impiegando metodi di *project management* per bilanciare l'impatto culturale con le limitazioni finanziarie.

La mostra "Elsewhere", organizzata da una galleria privata, ha messo in luce un approccio gestionale innovativo incentrato sul profitto e sulla sostenibilità economica, contrariamente alla galleria no-profit, lo scopo principale della galleria privata era equilibrare l'aspetto culturale con la generazione di entrate.

Qui, il *project management* è stato impiegato soprattutto per massimizzare ogni dettaglio dell'evento, dal budgeting alla strategia di *marketing*, infatti, l'utilizzo del PERT, in congiunzione con un'attenta gestione del budget, ha consentito di controllare attentamente le fasi dell'evento, minimizzando gli sprechi e massimizzando i guadagni, pertanto, il focus è stato sul contenimento dei costi, con un'attenzione particolare sulla flessibilità nell'adattare le risorse alle necessità dell'evento.

La mostra si è avvalsa di forme di sponsorizzazione e promozione per coinvolgere un vasto pubblico e garantire che i proventi fossero sufficienti a coprire i costi tramite il ticketing e le collaborazioni commerciali.

Nonostante le differenze nelle priorità di gestione delle due gallerie, una delle scoperte più significative è che entrambe hanno tratto vantaggio dall'utilizzo delle tecniche di *project management*: entrambe le situazioni hanno comportato una pianificazione dettagliata e una gestione efficiente delle risorse sono state cruciali per assicurare l'efficacia dell'organizzazione e il conseguimento degli obiettivi prestabiliti.

Ciò nonostante, sono state rilevate alcune differenze fondamentali nell'implementazione del *project management* nei due contesti; infatti, nella mostra della galleria senza fini di lucro, si

cercava di organizzare un evento che avesse un'influenza rilevante sia dal punto di vista culturale che sociale, nonostante le risorse limitate a disposizione, precisamente, la gestione delle risorse era orientata a assicurare la durabilità a lungo termine dell'evento, mantenendo sempre presente il suo obiettivo culturale e sociale.

Nella galleria privata, il focus era sull'aspetto economico e sul profitto, che determina un diverso approccio nella selezione delle risorse, nelle trattative dei finanziamenti e nella pubblicità dell'evento.

Questo dimostra che nonostante le disparità, i due modelli caratterizzati da una gestione strutturata e pianificata possono portare a risultati positivi sia culturali che economici.

Un'area di studio promettente riguarda l'utilizzo di nuovi modelli di gestione più flessibili e innovativi, come il *project management* agile, che sta diventando sempre più rilevante nella gestione delle incertezze e dei cambiamenti nel settore culturale, nello specifico, il *project management* agile potrebbe essere una strategia efficace per eventi culturali con scadenze strette e risorse variabili, grazie alla sua enfasi sull'adattabilità e sulla prontezza a cambiare.

Inoltre, sarebbe vantaggioso approfondire l'effetto delle tecnologie digitali sulla gestione degli eventi culturali, l'utilizzo di *software* per la pianificazione, la gestione delle risorse e l'analisi dei dati in tempo reale può notevolmente aumentare l'efficienza operativa e favorire una più accurata previsione dei risultati. In futuro, l'utilizzo di tecnologie all'avanguardia come l'intelligenza artificiale o la realtà virtuale potrebbe cambiare il modo in cui vengono organizzati e partecipati gli eventi culturali, creando nuove opportunità per arricchire l'esperienza degli spettatori e ottimizzare le risorse disponibili.

In conclusione, la tesi ha cercato di dimostrare che il *project management* è fondamentale per gestire con successo gli eventi culturali e come l'utilizzo di metodologie strutturate ha aiutato ad affrontare le specifiche complessità e sfide nel campo culturale, portando a una migliore organizzazione delle risorse e al conseguimento degli obiettivi.

Le disparità tra le metodologie di gestione delle gallerie senza scopo di lucro e private hanno mostrato come le strategie di *project management* possano essere personalizzate per soddisfare varie esigenze e risorse, evidenziando la loro flessibilità e successo.

Nel settore culturale, ci sono molte opportunità future che possono essere sfruttate attraverso l'introduzione di nuove tecniche e tecnologie avanzate.

Organizzare eventi culturali implica un mix di fantasia originalità e disciplina nell'organizzazione, e con una pianificazione strategica e un controllo attento, si può assicurare il successo degli eventi e massimizzare il loro impatto economico e culturale. Con un approccio

strutturato e flessibile è possibile far leva sui punti di forza e cogliere le opportunità per favorire la crescita e lo sviluppo, promuovendo una scena culturale globale vivace e sostenibile.

Bibliografia

D. F. ABELL, *Strategia duale: dominare il presente, anticipare il futuro*, Il sole-24 ore libri, Milano, 1994.

M. AMARI, *Elementi di progettazione culturale: metodologia e strumenti*, F. Angeli, Milano, 2017.

L. AMELOTTI, B. VALCADA, *Il ciclo di vita della gestione dei progetti: dall'approccio tradizionale all'analisi dei rischi*, Guerini e Associati, Milano, I^a edizione, 1998.

R. N. ANTHONY, D. W. YOUNG, *Non profit: il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2002.

V. ANTONELLI, *Casi di controllo di gestione: metodi, tecniche, casi aziendali di settore*, Ipsoa, Milano, 2007.

R. D. ARCHIBALD, *Project Management: la gestione di progetti e programmi complessi*, F. Angeli, Milano, 1995.

L. ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo: elementi di project management culturale*, F. Angeli, Milano, 2002.

L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, C. VIVALDA *Gli eventi culturali: ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, F. Angeli, Milano, 2005.

L. ARGANO, *Manuale di progettazione della cultura: filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, F. Angeli, Milano, 2012.

L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, Franco Angeli, Milano, 2018.

E. BAGLIERI, A. BIFFI, E. COFFETTI, C. ONDOLI, N. PECCHIARI, M. PILATI, *Organizzare e gestire progetti: competenze per il project management*, Etas, Milano, 1999.

M. BALDINI, A. MIOLA, P. A. NERI, *Lavorare per progetti: project management e processi progettuali*, F. Angeli, Milano, 1998.

A. BELTRATTI, *Musei, mostre e città d'arte: analisi economica ed implicazioni per una politica per l'arte*, Allemandi, Torino, 1992.

B. BERNARDI, *La valutazione della performance dei progetti culturali*, Fondazione cassa di risparmio di Venezia, Venezia, 2000.

F. BIANCHI, *Reti sociali: meccanismi e modelli*, il Mulino, Bologna, 2023.

L. BIANCO, M. CARAMIA, *Metodi quantitativi per il project management: pianificazione delle attività e gestione delle risorse*, Hoepli, Milano, 2006.

D. BLANDY, *Arts and cultural programming: a leisure perspective*, Human Kinetics, 2008.

E. BOGLE, *Museum exhibition: planning and design*, AltaMira Press, Walnut Creek, 2013.

A. BUBBIO, *Il budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi d'impresa: modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il sole 24 ore, Milano, 1995.

G. CAVAZZONI, *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004.

CENTRO DI STUDI E FORMAZIONE PER IL MEZZOGIORNO, *Economia dei beni culturali: programmazione e valutazione dell'intervento pubblico per progetti*, Formez, Napoli, 1992.

G. CERRINA FERONI, S. TORRICELLI, *Il regime giuridico dei musei: profili comparati*, il Mulino, 2021.

C. CHIRIELEISON, *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè, Milano, 2002.

F. R DAVID, *Strategic management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.

A. DESREUMAUX, *Stratégie*, Dalloz, Parigi, 1993.

C. DEVEREAUX, *Arts and cultural management: sense and sensibilities in the state of the field*, Routledge, London, 2019.

P. DUBINI, F. MONTANARI, A. CIRRINCIONE, *Management delle aziende culturali*, Egea, 2022.

P. FERRARESE, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina, Venezia, 2021.

E. FUSA, *Budget e pianificazione aziendale: tecniche, strumenti, obiettivi: con esempi e casi pratici*, Il sole 24 ore, Milano, 2005.

A. GARZONI, *Il controllo strategico: modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, EGEA, Milano, 2003.

A. GENOVESI, slide del corso di funding per l'arte e la cultura, Università Ca' Foscari Venezia, 2024.

L. GRANATELLA, *Il management artistico: strategia e cultura dello spettacolo*, Utet, Torino, 2002.

F. C. GRAY, E. W LARSON, *Project management: the managerial process*, Irwin: McGraw-Hill, Boston, 2000.

- F. ISMAN, *Venezia la fabbrica della cultura: tra istituzioni ed eventi*, Marsilio, Venezia, 2010.
- R. MEREDITH, S. M SHAFER, *Project management: a strategic managerial approach*, Wiley, Hoboken, 2022.
- U. MORELLI, *Management dell'arte e della cultura. Competenze direzionali e relazioni lavorative nelle istituzioni dell'arte e della cultura*, F. Angeli, Milano, 2010.
- A. MORETTI, *Un'organizzazione museale multiunit: i musei civici di Venezia*, Etas, Milano, 1999.
- L. PARADISO, M. RUFFA, *Il project management emergente: il progetto come sistema complesso*, Guerini e associate, Milano, 2009.
- J. K. PINTO, *Project management: achieving competitive advantage*, Pearson Education International, Upper Saddle River, 2007.
- S. PROTTO, *Pianificazione e controllo*, F. Angeli, Milano, 2006.
- I. ROBERTSON, *Understanding international art markets and management*, Routledge, London, 2016.
- D. D. ROMAN, *Managing projects: a systems approach*, Elsevier, New York, 1986.
- R. RUTH RENTSCHLER, *Arts governance: people, passion, performance*, Routledge, London, 2018.
- L. SOLIMA, *La gestione imprenditoriale dei musei: percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, CEDAM, Padova, 1998.
- S. TONCHIA, F. NONINO, *Project Management: lo standard internazionale di PM per gestire l'innovazione nei prodotti e nei servizi, le commesse, i progetti di miglioramento*, Il sole 24 ore, Milano, 2013.
- A. TONKS, *The A to Z of arts management: reflections on theory and reality*, Routledge, London, 2020.
- M. TORRE, *Project Management: teoria ed esercizi*, Luiss University Press, Roma, 2006.
- L. VARBANOVA, *Strategic Management in the Arts*, Routledge, New York e Londra, 2013.

Sitografia

<https://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/gestione/>

<https://www.treccani.it/vocabolario/progetto/>

<https://www.etimo.it/?term=evento>