Università
Ca'Foscari
Venezia

MARCO POLO 700
1324 – 2024

Corso di Laurea magistrale in

Economia e Gestione delle Arti e delle Attività Culturali

Tesi di Laurea magistrale

Il *project management* di eventi culturali. Casi di studio: la mostra "Marco Polo, i costumi di Enrico Sabbatini" e il concerto "Ennio Morricone - Marco Polo soundtrack."

Eventi nell'ambito delle celebrazioni per i 700 anni dalla morte di Marco Polo.

relatore

chiarissimo professor Pieremilio Ferrarese

correlatore

chiarissimo professor Federico Pupo

Laureando

Stefano Imperi

Matricola 747901

Anno Accademico
2023/24

Alla memoria dei miei cari genitori:

Maria Luisa Bianchini e Celestino Imperi.

"…poiché la maledizione degli uomini è che essi dimenticano."

Excalibur (John Boorman, GBR/USA, 1981)

Indice

Introduzione		4
Capitolo I	Cosa si intende per evento	5
	1.1 Definizione di evento	5
	1.2 Classificazione degli eventi	7
Capitolo II	Cosa si intende per evento culturale	18
Capitolo III	Le fasi di realizzazione di un evento	20
	3.1 La fase di ideazione	21
	3.1.1 L'ideazione della Mostra e del Concerto	24
	3.1.2 I diritti di proprietà intellettuale	28
	3.2 La fase di attivazione	35
	3.3 La fase di pianificazione	41
	3.4 La fase di esecuzione	53
	3.5 La fase di valutazione	56
Capitolo IV	Cosa si intende per *project management* di un evento culturale	62
Capitolo V	La mostra 'Marco Polo: i Costumi di Enrico Sabbatini'	65
	5.1 La fase di attivazione	65
	5.2 La fase di pianificazione	66
	5.3 La fase di esecuzione	68
	5.4 La fase di valutazione	71
Capitolo VI	Il concerto 'Ennio Morricone - Marco Polo Soundtrack'	75
	6.1 La fase di attivazione	75
	6.2 La fase di pianificazione	78
	6.2.1 Il funding	88
	6.3 La fase di esecuzione	94
	6.4 La fase di valutazione	95
Capitolo VII	Conclusioni	99
Bibliografia		102
Sitografia		102
Ringraziamenti		103

Introduzione

La tesi ha lo scopo di analizzare il *project management* relativo a due eventi culturali che in origine erano stati ideati come un *unicum* ovvero la mostra ‘Marco Polo: i Costumi di Enrico Sabbatini’ ed il concerto ‘Ennio Morricone – Marco Polo Soundtrack’. Entrambi gli eventi sono collegati allo sceneggiato ‘Marco Polo’ per la regia di Giuliano Montaldo in onda su Rai1 a cavallo tra il 1982 e il 1983. Entrambi gli eventi sono rientrati nel programma ufficiale per le celebrazioni dei 700 anni dalla morte di Marco Polo.

Questo elaborato è diviso in due parti: la prima teorica e la seconda di analisi dei due casi di studio.

Nel primo capitolo si darà una definizione di cos’è un evento e di come si classificano gli eventi per poi entrare nello specifico, nel secondo capitolo, di cos’è un evento culturale.

Nel terzo capitolo si analizzeranno le varie fasi di un evento, soffermandosi, dopo aver descritto la fase di ideazione, sulla nascita del *format* della Mostra e del Concerto e degli strumenti per la difesa dei diritti di proprietà intellettuale.

Nel quarto capitolo si darà una definizione di cosa si intende per *project management* di un evento culturale.

Nel quinto capitolo si prenderà in considerazione l’evento della mostra ‘Marco Polo – i costumi di Enrico Sabbatini’ analizzandone le varie fasi di realizzazione per tracciarne un primo bilancio.

Nel sesto capitolo sarà la volta dell’analisi riguardante in concerto ‘Ennio Morricone – Marco Polo Soundtrack’ soffermandosi sui momenti salienti della produzione.

Si chiuderà con le conclusioni in merito all’operazione dei due eventi nel suo complesso.

Capitolo I. Cosa si intende per evento

1.1 Definizione di evento

Vi sono svariati tentativi di definire che cosa è un evento. In realtà questa necessità di definire e categorizzare qualcosa è fenomeno abbastanza recente in quanto ci sono manifestazioni dell'uomo programmate e non, fin dalla remota antichità. E' stata ritrovata ad Olimpia una lista che riporta i nomi dei vincitori dei giochi e che ha fatto risalire alla datazione della loro prima edizione nel 776 a.c. [1]

Gli eventi possono influenzare non poco il territorio che li ospita ma anche viceversa: ci sono territori che sembrano più attrattivi rispetto ad altri per ospitare degli eventi. Si pensi ad esempio a Venezia, città nella quale nel 2023 si sono organizzati oltre 8000 tra congressi ed eventi[2]. Gli eventi sono diventati elementi di attrattività turistica e di intrattenimento di rilevante importanza. Tutto ciò ha favorito la nascita di un vero e proprio *management* del settore che coinvolge esperti e studiosi di gestione delle imprese di servizi, marketing, turismo, logistica, attività per il tempo libero, sociologia, antropologia e altre discipline.

Che cos'è quindi un evento? "La parola evento deriva da *e-ventium* che significa risultato in divenire, una dinamica per cui qualcosa viene fuori, riesce ad uscire, è alla luce. Percepiamo l'evento come manifestazione di qualcosa (l'oggetto) attraverso qualcos'altro (il soggetto)."[3]

Vediamo come alcuni autori hanno tentato di definire un evento: per Getz, l'evento è "Una celebrazione pubblica tematizzata che ha una durata limitata nel tempo"[4]; per Goldblatt l'evento è "Riconoscibile in uno specifico momento temporale per l'intenzione e per i rituali svolti al fine di soddisfare bisogni"[5]; mentre McDonnell ritiene che gli eventi siano "Rituali specifici o celebrazioni che sono consciamente programmate e realizzate per rimarcare occasioni in qualche modo speciali"[6]

Altri autori, danno importanza al carattere relazionale: Van Der Wagen, per esempio, ritiene che "La maggior parte degli eventi siano, di fatto, relazioni all'interno di una comunità"[7],

[1] https://it.wikipedia.org/wiki/Olimpia
[2] report dell'Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi anno 2023.
[3] Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., Vivalda C., (2005), "Gli eventi culturali", Franco Angeli.
[4] Getz D., (1997), "Event Management and Event Tourism", Cognizant Communication Corp.
[5] Goldblatt J.J., (1997), "Special events: best practices in modern event management", Wiley.
[6] McDonnell, Ian, Allen, Johnny, O'Toole, William, (1999), "Festival and special Event Management", Wiley.
[7] Van Der Wagen L., (2001), "Event management for tourism, cultural business and sport" Prentice-hall.

mentre per Douglas gli eventi risponderebbero al bisogno di una comunità di "Celebrare momenti o caratteristiche del proprio modo di intendere la vita o la storia."[8]

Shone e Perry, si soffermano a riflettere sul carattere straordinario e non quotidiano degli eventi definendoli come "*that phenomenon arising from those non-routine occasions which have leisure, cultural, personal or organizational objectives set apart from the normal activity of daily life, whose purpose is to enlighten, celebrate, entertain or challenge the experience of a group of people*."[9]

Altri autori, come Cocco e Pozzi, analizzano la portata comunicativa dell'evento che diviene quindi "Una manifestazione pubblica resa nota al fine di attirare l'attenzione e di suscitare interesse nei confronti dell'azienda o dell'ente che lo organizza e che prevede la partecipazione di un pubblico interessato ai contenuti esposti."[10]

Ferrarese asserisce che per evento "Si intende comunemente qualunque fenomeno, fatto, avvenimento nuovo ed esemplare, in grado di suscitare interesse, manifestare una risonanza ed un impatto notevoli su un ampio bacino di utenza. L'evento ha una dimensione temporale (ciò che accade) e spaziale (ciò che mette in relazione): la prima rappresenta il rendersi 'reale' della potenzialità che era insita in una visione, in un progetto; la seconda vede l'evento come il manifestarsi di una o più relazioni fra i soggetti che partecipano e che comunicano sotto schemi autonomi (evento esperienziale)…In genere si indica con 'evento' un fatto che è avvenuto o può avvenire in un intervallo di tempo breve, che viene ad emergere non tanto per la sua durata (o continuità tra passato e futuro) ma nel suo svolgersi puntuale. Si è affermata inoltre la prassi che attribuisce al termine 'evento' un significato che trasforma il 'fatto accidentale' in 'fatto importante', fortemente impresso nella memoria individuale o collettiva."[11]

Un tentativo di sintesi nella definizione di 'evento' potrebbe essere questa: l'evento è un'opportunità di aggregazione fra persone, un avvenimento occasionale e temporaneo che ha lo scopo di unire delle comunità, creando un senso di appartenenza ad uno stesso gruppo celebrando un modo di intendere la vita di quel gruppo, secondo un preciso rituale che contraddistingue l'evento da quelli di altre aggregazioni di persone. L'evento ha una

[8] Cherubini S., Pattuglia S. (2015), "Comunicare con gli eventi: riflessioni e casi di eccellenza", Franco Angeli.
[9] Shone A. e Perry B., (2010), "Successful event management: a practical handbook", Cengage Learning EMEA.
[10] Cocco e Pozzi, (2001), "Relazioni pubbliche: le competenze, le tecniche e i servizi di base", Mc Graw-Hill.
[11] Ferrarese P.,(2021),"Elementi di *project management* e modelli di *report* per le aziende culturali", Cafoscarina.

dimensione temporale ed una spaziale la quale rappresenta il manifestarsi delle relazioni tra i soggetti che vi partecipano.

1.2 Classificazione degli eventi

Essendoci molteplici definizioni di evento allo stesso termine si possono accostare differenti tipologie di accadimenti, appartenenti a diversi ambiti: arti, patrimonio storico artistico, architettura, spettacolo e cinema, radio e televisione, letteratura, ambiente, marketing, religione, sport, politica, comunicazione, moda, formazione didattica e terzo settore, convegnistica. La vera specificità, nonché l'elemento che li caratterizza tutti e li rende particolarmente attrattivi, è la durata limitata nel tempo: il fatto di essere temporalmente circoscritti, con un inizio e una fine, è l'origine di gran parte del loro *appeal*, poiché questo è ciò che contraddistingue un evento da altri programmi permanenti, che possono essere fruiti in qualsiasi momento.

La partecipazione da parte del pubblico ad un evento unico e magari anche esclusivo ne stimola la partecipazione, soprattutto dal punto di vista emotivo, alimentandone la tensione e il coinvolgimento. Viene definito *drawing power* il potere di attirare un determinato tipo di pubblico in base al tipo di evento.[12]

Nella Figura n.°1 vi è una tabella che associa ai differenti ambiti i relativi tipi di eventi, in maniera peraltro non esaustiva[13].

Le variabili di classificazione degli eventi sono definite secondo la loro: "ripetitività, unicità, cadenza temporale, tipo di pubblico, finalità (pubblica o privata) e dall'impatto sul territorio."[14]

Da queste variabili deriva quindi la seguente classificazione[15] degli eventi in base a:

cadenza: si possono avere eventi unici o eventi periodici. Il momento di realizzazione dell'evento nell'arco dell'anno è importantissimo dal punto di vista dell'organizzazione della manifestazione, dell'impatto sul territorio e delle implicazioni in termini turistici. Alcuni eventi si svolgono in periodi di bassa stagione nel tentativo di regolarizzare i flussi turistici e di

[12] Getz D., (1989), "Special Event. Defining the product", Tourism management.
[13] Getz D., (1997), "Event management and event tourism", Cognizant Communications Corp.
[14] Ferrari S.,(2006) "Modelli gestionali per il turismo come esperienza: emozioni e polisensorialità nel marketing delle imprese turistiche", Cedam.
[15] Golinelli M., (2014) "Gli eventi: classificazioni e sistema evento", Texmat.

ridurne la stagionalità, attraendo visitatori anche in momenti dell'anno durante i quali la domanda è scarsa.

AMBITO	TIPO DI EVENTO
arte	mostre ed esposizioni, installazioni, vernissage
architettura	mostre ed esposizioni, inaugurazioni
cinema, video, multimedia	trasmissione di eventi speciali, premi, sport
convegnistica	conferenze, congressi, seminari, meeting, panel, convention
letteratura	presentazione libri, reading
ambiente	apertura siti, feste inaugurali e stagionali
marketing territoriale e turistico	sagre, feste popolari e civili, carnevali, capodanno, inaugurazioni, festival, spettacoli pirotecnici, rievocazioni storiche, commemorazioni, feste contemporanee
religione	feste religiose e patronali, processioni, beatificazioni, giubilei, visite pastorali
sport	gare competizioni, eventi sportivi
storia e politica	visite di autorità, meeting, investiture
marketing e comunicazione	promozioni, incentive, viaggi premio, fiere campionarie, eventi speciali
moda	sfilate, anteprime, presentazioni
terzo settore	campagne di fundraising, eventi di sensibilizzazione, feste ed incontri
formazione e didattica	lezioni, seminari, incontri, workshop

Figura 1: tabella dei tipi di eventi

La durata dell'evento deve essere quindi decisa con grande attenzione, anche perché un'eventuale coincidenza con altre manifestazioni importanti o con momenti di alta stagione turistica, potrebbe comportare un problema di eccessive presenze con conseguenti disservizi;

durata: a seconda della tipologia di evento, può variare da alcune ore, nel caso di un evento tipo festival, a giorni, settimane o mesi nel caso di un evento temporaneo come ad esempio una mostra;

dimensione del bacino di attrazione: la manifestazione può interessare un target mondiale, continentale, nazionale, regionale ed è strettamente relativa al numero previsto di visitatori e al mercato di riferimento. Talvolta una manifestazione locale può avere visibilità internazionale, così come una manifestazione internazionale può avere protagonisti locali;

numero di visitatori: dipende dalla capacità di attrazione della manifestazione che determina le dimensioni del bacino d'utenza, e dalla comunicazione che è stata fatta. La previsione del numero di partecipanti a un evento è necessaria per organizzare aspetti relativi ai posti a sedere, trasporti, parcheggi, catering, servizi di sicurezza ed altri servizi per l'accoglienza dei visitatori;

tipo di accesso: ci sono eventi con accesso a pagamento e quelli a ingresso libero. La divisione risulta importante per poter eseguire delle stime economiche e logistiche. Nel caso di vendita di biglietti, è importante cercare di prevenire azioni illegali particolarmente dannose quali la falsificazione dei biglietti o il bagarinaggio;

livello di attenzione da parte dei media: dipende dall'investimento in comunicazione e dall'importanza dell'evento per la collettività. Può essere limitato a un ambito locale-regionale, ma spesso varca i confini nazionali, specie nel caso dei mega eventi;

target: è individuato secondo criteri di segmentazione della domanda, considerando le varie variabili socio-demografiche della natura e finalità dell'evento. La possibilità di segmentare efficacemente il mercato e di attrarne porzioni specifiche, rende possibile progettare e realizzare l'evento in modo da massimizzare i livelli di soddisfazione dei partecipanti e consente anche di eseguire forme di comunicazione molto mirate. Ciò comporta un'elevatissima efficacia delle sponsorizzazioni di eventi, molto in uso tra le imprese, specie quelle riguardanti le manifestazioni sportive;

ambienti e spazi di localizzazione: ovvero dove si svolge l'evento.

Gli ambiti spaziali nei quali l'evento è distribuito nella località dove si svolge, sono strettamente correlati al numero di attrazioni che lo compongono, alle finalità, al programma e al numero di partecipanti previsti. In molti casi, all'evento è destinata una specifica area attrezzata, altre volte invece, l'evento è localizzato in una zona o in più aree della stessa località o in un quartiere della città. È bene coinvolgere nella scelta del luogo e della sede, gli *stakeholder*, ossia gli interlocutori locali e non, affinché essa sia condivisa e non sorgano in seguito movimenti di opinione contrari;

sede: deve essere idonea in termini di capienza e accessibilità, e deve rispettare le norme di sicurezza. Deve essere dotata di infrastrutture e servizi pubblici oltre che ad essere coerente con il tema della manifestazione e richiamarlo, se possibile, esplicitamente. Inoltre, deve essere compatibile con le politiche di protezione dell'ambiente e non ricadere su aree di rilevante interesse dal punto di vista naturalistico, paesaggistico o artistico-culturale, che potrebbero essere danneggiate dalla presenza di un pubblico numeroso. L'evento può essere organizzato sempre nella stessa sede (per esempio il Festival di San Remo che si svolge al Teatro Ariston) o in sede diversa, come spesso avviene per spettacoli teatrali, concerti e mostre;

pacchetto di attrazioni offerte: può essere più o meno ampio. In alcuni casi l'evento è unico, ad esempio un concerto, mentre in altri è composto di più manifestazioni e attrazioni di vario genere (si pensino a una fiera con cerimonia di apertura, convegni e *workshop* organizzati, spettacoli, eventi promozionali rivolti ai visitatori, e conferenze stampa per i media);

servizi offerti: l'evento centrale è quello che soddisfa l'esigenza principale del visitatore. Le altre prestazioni, che hanno funzioni accessorie, possono essere suddivise in servizi di facilitazione, e servizi ausiliari, aggiuntivi ma non indispensabili per accrescere il valore dell'evento;

tipologia: a seconda delle caratteristiche intrinseche della manifestazione che ne determinano la finalità (pubblica o privata), ci sono quella religiosa, sportiva, commerciale, culturale, politica, etc.;

scopo: in molti casi l'organizzazione di un evento consegue un profitto commerciale, in altri la finalità è intrinseca all'evento. Spesso il ruolo sociale è fondamentale perché agevola il raggruppamento delle comunità locali. Anche dal punto di vista del marketing turistico le finalità di un evento possono essere molteplici: incrementare arrivi e presenza dei visitatori nuovi o abituali, favorire la spesa turistica, attrarre nuovi segmenti di mercato, allungare la

durata della stagione turistica, lanciare sul mercato una destinazione o riposizionarla. Allo stesso tempo si vede migliorare l'immagine del luogo ospitante o la crescita della sua notorietà, affinché diventi destinatario di flussi di investimento provenienti dall'estero, o meta di turismo d'affari;

tema: spesso è legato alla tipologia e alle finalità dell'evento. Può essere prestabilito o scelto di volta in volta per sedurre e accrescere l'attrattiva della manifestazione. L'evento può avere un'impostazione basata su un solo tema (es. Vinitaly) o riguardare molteplici settori (es. Fiera del Gusto);

tipo di organizzazione e soggetti coinvolti: la complessità organizzativa di un evento richiede un *team* qualificato che assicuri una responsabilità e sicurezza operativa. L'organizzazione che si occupa dell'evento può essere pubblica (comune, provincia o regione), privata (un'azienda, un'associazione) o mista, condividendo competenze, esperienze e risorse;

fonti di finanziamento dell'evento: sono correlate al tipo di manifestazione, alle finalità (*profit, no profit*) e ai soggetti coinvolti nell'ideazione e nella realizzazione, e quindi possono essere risorse finanziarie pubbliche, ad esempio contributi, o private come le sponsorizzazioni;

genere: come per il tema, il genere di appartenenza dipende molto dalle finalità dell'evento;

impatto sul territorio: questa caratteristica negli ultimi anni è sempre più oggetto di attenta analisi, soprattutto in quei territori da valorizzare o quelli che sono già in preda all'*overtourism* quali ad esempio Venezia. Si può affermare comunque, che eventi di generi differenti abbiano differenti effetti sul turismo e più in generale sul territorio ospitante, e possano anche rappresentare strumenti per la valorizzazione del patrimonio culturale, naturale e paesaggistico, oltre che fonti di finanziamento per il restauro, la valorizzazione e il mantenimento del patrimonio artistico. Inoltre, gli eventi possono essere realizzati per accrescere l'interesse della comunità locale rispetto ad un bene o ad una risorsa culturale come ad esempio un monumento. Tutte queste azioni, determinano un miglioramento dello stato delle risorse locali e quindi influiscono sul livello di attrattiva turistica complessiva del luogo. Altre finalità positive dipendenti dal genere di evento possono essere collegate ai molteplici effetti economici generati nei settori produttivi direttamente o indirettamente collegati alle manifestazioni.

Un'ulteriore classificazione[16] è quella relativa alla dimensione degli eventi secondo la quale troviamo:

i mega-eventi: sono gli eventi più grandi e di solito hanno un *target* internazionale (il Giubileo, i giochi olimpici, il campionato del mondo FIFA di calcio). Questi eventi producono un incremento del turismo, ottengono una grande copertura mediatica, hanno un forte impatto economico, e provocano una rigenerazione urbana. Calcolare il costo esatto di eventi di questo calibro risulta molto difficile, data la presenza di così tanti *stakeholder* (spesso istituzionali) coinvolti. Generalmente, sono ospitati in grandi città, poiché richiedono servizi e infrastrutture di trasporto, accoglienza, accessibilità e ospitalità che centri minori non potrebbero offrire, pertanto possono essere considerati fenomeni urbani, che per avere successo dovrebbero coinvolgere l'intera comunità a tutti i livelli: politico, per quanto riguarda il processo decisionale, a livello di associazioni di volontariato per la selezione dello *staff,* a livello di spettatori paganti per il supporto economico, a livello di imprese locali per ampliarne gli effetti moltiplicativi. I mega-eventi possono essere classificati in cinque sotto categorie: eventi stagionali, come importanti mostre d'arte; eventi annuali, come alcuni festival; eventi ciclici, come le Olimpiadi; eventi eccezionali, eventi unici, posti in occasioni di ricorrenze storiche; eventi misti, nei quali non c'è un elemento che prevalga rispetto ad altri che li caratterizzano;

gli *hallmark events*: sono eventi ricorrenti legati a una località, che hanno elementi di attrattiva tali da accrescere la competitività dei luoghi ospitanti e diventarne una specifica caratteristica, oltre a un elemento di differenziazione da punto di vista di marketing. Le politiche di marketing di un *hallmark event*, mirano a promuovere, infatti, oltre all'evento in sé, anche le caratteristiche intrinseche della località che ospita la manifestazione. Gli eventi e le città ospitanti diventano in questo modo un tutt'uno. Spesso l'evento diventa inscindibile dal nome e dal brand del luogo dove ha sede, e lo segna in modo indelebile. Sono eventi speciali di qualità, di durata limitata, di dimensione significative, che attirano tantissimi visitatori. Tali eventi hanno un bacino d'attrazione nazionale ed internazionale ed attraggono anche l'attenzione dei media. Ne sono esempi la Mostra del Cinema di Venezia, il Festival di Sanremo ed il Palio di Siena;

i grandi eventi: questi eventi attraggono un significativo interesse locale, una buona copertura da parte dei media e un gran numero di partecipanti. Molti campionati sportivi

[16] Romagnoli S.,(2021) "Economia ed organizzazione degli eventi" Editrice Sapienza.

importanti sono eventi di questo tipo (es. Internazionali di Tennis a Roma). Affinché l'evento sia classificato come 'grande' sono necessarie 3 condizioni: deve esserci una competizione (tra squadre o individui organizzatori) a livello internazionale; deve poter attrarre un significativo interesse da parte del pubblico, nazionale e internazionale, attraverso la partecipazione diretta o tramite i *media*; deve essere di rilevanza internazionale per il tema coinvolto (sport, cultura, ecc.) ed essere previsto in un calendario;

gli eventi minori: sono tipicamente eventi locali o di 'comunità' Possono essere eventi culturali, musicali, sportivi. Attraggono principalmente audience locali e vengono realizzati sostanzialmente per il loro valore sociale e di intrattenimento. Anche questi eventi possono produrre benefici quali il rafforzamento del senso di appartenenza e l'orgoglio di una comunità; spesso i festival locali diventano piccoli eventi *hallmark* per le città ed i paesi che li ospitano.

Tale classificazione è ripresa ed analizzata anche rispetto anche alla dimensione del bacino di mercato ed all'origine dell'evento[17] ed è descritta nella tabella della figura n.°2.

dimensione del bacino di mercato

origine dell'evento	grande	piccola
ideazione recente	**Mega-eventi moderni A**	**Mini-eventi moderni B**
tradizione consolidata	**C Mega-eventi tradizionali**	**D Mini-eventi tradizionali**

Figura 2

[17] Ferrari S.,(2006) "Modelli gestionali per il turismo come esperienza: emozioni e polisensorialità nel marketing delle imprese turistiche", Cedam.

Nella tabella che segue (figura n.°3), alcuni esempi di evento rispetto alla dimensione[18].

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

Figura 3

Nello schema di figura n.° 4 la classificazione degli eventi rispetto all'impatto sul territorio in rapporto alla loro frequenza[19]

Figura 4

[18] Roche M., (2000) "Mega-Events and Social Change: Spectacle, Legacy and Public Culture" Manchester Uni.
[19] Bonetti E., Simoni M., (2004) "Network creation paths: the role of sport, cultural and tourist events as trigging factors", Enzo Albano.

Ora che è stato definito il terreno sul quale ci si muove, bisogna anche delineare i vari soggetti che ruotano attorno al sistema evento. Troviamo così gli ideatori e detentori del *format*, coloro che governano i processi (*event manager, network orchestrator*), i *network member*, i turisti, gli altri *stakeholder*.

Si va delineando così più precisamente quello che è il sistema evento rispetto agli attori come indicato in figura n.°5.[20]

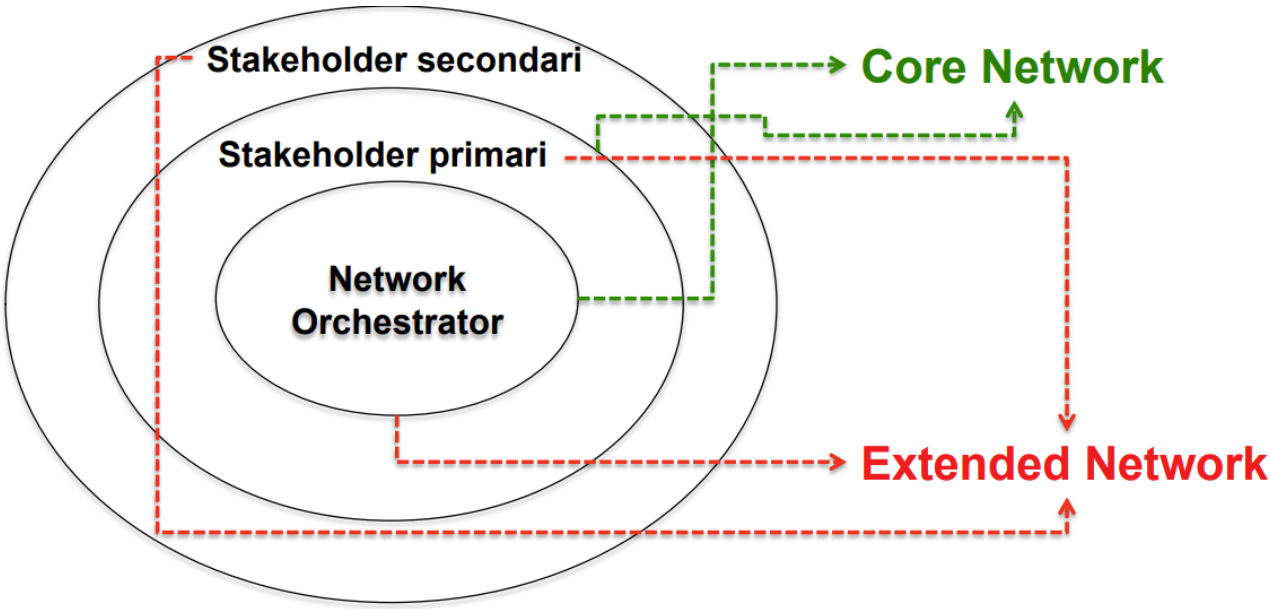

Figura 5

La creazione di un *network* basata su un evento è un processo ad alto contenuto di marketing; infatti, le attività di gestione delle relazioni all'interno del *network* si connotano come azioni di marketing che, di volta in volta, possono assumere le caratteristiche: (a) del marketing di massa, come quello posto in essere per promuovere un evento verso il mercato turistico; (b) del marketing focalizzato, come quello posto in essere per stimolare determinate tipologie di operatori ad aderire all'organizzazione di un evento; (c) del marketing *one-to-one*, come quello posto in essere nei confronti del detentore del *format* per sostenere la candidatura di un'area. Inoltre, i soggetti che pongono in essere l'azione di marketing ed i destinatari di tale azione si modificano nel tempo e assumono rilevanza diversa in funzione della tipologia di evento. In particolare, in questa sede non appare

[20] Golinelli C.M. (a cura di), (2008) "La sfida della valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance", Giuffrè.

opportuno entrare nella descrizione puntuale di tutte le relazioni fonte-destinatario dell'azione di marketing, che si verificano nelle varie fasi del processo e che cambiano a seconda della tipologia di evento. E' interessante però sottolineare come la responsabilità dell'azione di marketing, a seconda dei casi, sia in capo al detentore del *format*, a chi governa il processo o ai *network members*, che la indirizzano ad un *target* che cambia in funzione delle criticità conseguenti allo specifico percorso di creazione dell'evento.

L'analisi finora condotta consente quindi di evidenziare alcuni aspetti particolarmente significativi sia in chiave teorica che in ottica manageriale. In primo luogo, la creazione di un *network* fondata su un evento sportivo, culturale o turistico segue percorsi profondamente diversi in funzione della natura dell'evento stesso. La dimensione temporale e quella di impatto sul territorio, in termini di risorse e infrastrutture, modificano sostanzialmente le dinamiche con cui il *network* si genera e si evolve nel tempo, richiedendo quindi un'attenzione particolare, prima ancora che ai contenuti dell'evento, alla sua tipologia.

In secondo luogo, contrariamente ad una visione diffusa, che vede nel soggetto ideatore dell'evento svolgere un ruolo chiave del *network*, un ruolo centrale è ricoperto da chi governa il processo, che svolge una funzione di catalizzatore delle componenti del sistema. In pratica, piuttosto che la capacità di innovare, in termini di *format*, appare cruciale la capacità di organizzare le risorse del territorio e farle evolvere nel tempo, facendo leva su una determinata idea di evento.

Inoltre, la creazione di un *network* territoriale richiede un'elevata densità di competenze di marketing all'interno dell'area ed una ramificata rete di relazioni; la natura delle competenze richiesta ai soggetti che fanno parte del *network* e la distribuzione di queste tra loro, cambiano in funzione del tipo di evento e della fase del percorso generativo del *network* di riferimento (pre, durante e post evento). Per quanto concerne la natura delle competenze richieste, in alcuni casi queste andranno nella direzione di supportare attività di marketing strategico, in altri di supportare attività di marketing operativo, oppure di marketing *one-to-one*, in altri ancora di *mass* marketing. Relativamente alla distribuzione di tali competenze, in determinate situazioni queste dovranno essere concentrate in capo a un numero limitato di attori, mentre in altri casi occorrerà una maggiore diffusione delle stesse tra tutte le componenti del *network*. Le competenze sulla comunicazione sono per questi aspetti, fondamentali.

Infine, si osserva come il percorso di realizzazione di un *network* non si esaurisca esclusivamente nella realizzazione dell'evento, ma anzi trovi due momenti estremamente qualificanti nelle attività che precedono l'erogazione dell'evento ed in quelle susseguenti lo stesso. Considerare quindi l'evento come *trigging factor* vuol dire vedere lo stesso, non solo come il fine di un'azione delle componenti del sistema, ma come un mezzo per far emergere il valore sistemico del territorio anche in un'ottica di medio-lungo periodo.

Capitolo II. Cosa si intende per evento culturale

Dopo aver effettuato una disamina riguardo al termine evento in generale, al suo significato, alle accezioni, alle peculiarità, alle ricadute ed ai soggetti coinvolti si andrà ad analizzare nello specifico il concetto di evento culturale.

Quali sono le caratteristiche di un evento perché venga definito 'evento culturale'? La principale è l'unicità seguita dal fatto che l'evento debba rimanere impresso nella memoria dei fruitori ma anche degli organizzatori e degli *stakeholder* in generale, con l'effetto quindi di creare una comunità attorno ad un qualcosa di emozionalmente straordinario.

"Il termine 'culturale' si presta, per lo meno, ad una duplice declinazione: in senso sociale-antropologico risulta evento 'culturale' qualsiasi manifestazione spesso ricorrente e ripetuta a scadenze regolari, che comporta l'aggregazione di persone, catalizza gli interessi e l'attenzione di molti, con un impatto rilevante sul territorio e con contenuti variegati (religiosi, profani, ludici, etc.) ; in senso artistico-alto si possono prefigurare caratteristiche simili alla precedente categoria ma rivolte ad un pubblico solitamente 'meno ampio e casuale', poiché hanno costitutivamente una 'taratura alta' (elitaria), in considerazione della preparazione richiesta, della formazione di base, delle motivazioni, delle finalità educative."[21]

Una definizione in sintesi di evento culturale potrebbe quindi essere 'un'occasione eccezionale, limitata nel tempo, realizzata per creare comunità e senso di appartenenza, di carattere emozionale, socio-culturale e antropologico.'

Si tratta quindi di un momento estemporaneo, un'esperienza fuori dall'ordinario e per questo speciale, che cerca di soddisfare un bisogno della collettività, attraverso specifici attributi e obiettivi di comunicazione.

Negli eventi culturali "si possono evidenziare tre diverse categorie di evento: nella prima categoria vi sono quegli eventi nei quali si manifesta prevalentemente una relazione tra soggetto ed oggetto. Tipicamente una mostra presso un museo rappresenta un evento che mette in relazione i visitatori con i quadri esposti (organizzati secondo uno specifico tema o autore); nella seconda categoria ci sono quegli eventi per i quali si stabiliscono relazioni molteplici tra una varietà di soggetti: si pensi sempre al *vernissage* di una mostra durante il quale il curatore descrive i contenuti della stessa; intervengono critici ed esperti, ci sono i

[21] Ferrarese P.,(2021),"Elementi di *project management* e modelli di *report* per le aziende culturali", Cafoscarina.

visitatori, l'interesse dei quali è rivolto sì alla mostra ma anche a stabilire contatti, relazioni ed interazioni; nella terza categoria di eventi vi è la prevalenza di un'attività performativa" [22] come ad esempio nella rappresentazione di un'opera lirica.

Non è comunque così banalmente categorizzabile un evento proprio in virtù delle molteplici sfaccettature, propositi e relazioni che questo implica in ogni sua rappresentazione.

Oltre a ciò, alle varie categorie di eventi che normalmente vengono definiti 'culturali' come le rappresentazioni di opere liriche, i concerti, le rappresentazioni teatrali, i meeting, i seminari, le presentazioni, i workshop, le tavole rotonde, le fiere, le manifestazioni, le ricorrenze aziendali o territoriali, le mostre fotografiche o d'arte e i *reading* si vanno affacciando gli eventi che da qualche tempo a questa parte vengono definiti comunque 'culturali' come quelli enogastronomici, quelli relativi al *wellness*, quelli relativi alla moda ed anche certi eventi sportivi come ad esempio le corse di auto storiche.

Vi sono due aspetti nell'analisi dell'evento culturale che diventano fondamentali: la temporaneità e ed il luogo dove esso si svolge. La prima scandisce i tempi dell'evento, che non vanno intesi solo come durata, cadenze e date o periodo di svolgimento, ma anche come tempi di preparazione e di predisposizione dei fattori produttivi necessari nonché di tempi che definiscono effetti successivi lungo un orizzonte di breve, medio e lungo periodo. L'evento può avere una durata temporanea e variabile, da uno a più giorni, può essere libera o di calendario, con una periodica fissa, occasionale, ricorrente, annuale, biennale ecc.

La *location* invece è una componente fortemente condizionante in termini organizzativi, in quanto la sua natura, topografia e morfologia, sin dalle fase di scelta, guidano e vincolano tutti gli aspetti di ideazione, allocazione e svolgimento dell'evento stesso.

[22] Ferrarese P.,(2021),"Elementi di *project management* e modelli di *report* per le aziende culturali", Cafoscarina.

Capitolo III. Le fasi di realizzazione di un evento

La realizzazione di un evento culturale presenta molteplici attività ciascuna delle quali è relativa ai singoli aspetti dell'avvenimento; il progetto complessivo può infatti prevedere sub progettualità che riguardano i tratti salienti dell'evento che talvolta necessitano di un'elaborazione autonoma, talaltra possono far parte di un programma generalizzato, che li lega da un punto di vista contenutistico o di obiettivi.

"Il ciclo di vita di un evento culturale si genera secondo uno schema detto *waterfall* (a sequenza o a cascata), che prevede sei fasi: ideazione, attivazione, pianificazione; attuazione; completamento; valutazione"[23] descritte nel diagramma di flusso di figura n.°6

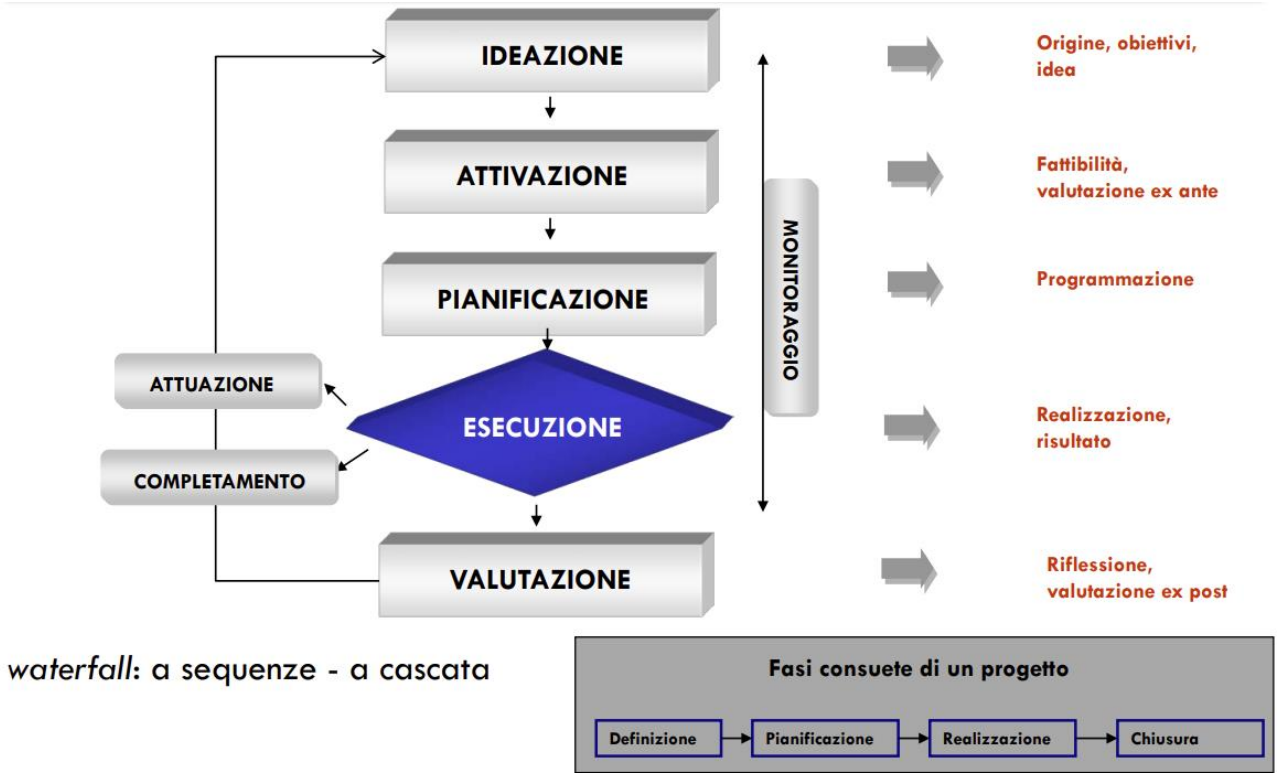

Figura 6

[23] Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., (2005), "Organizzare gli eventi culturali", Franco Angeli.

Ciascuna fase si dovrebbe chiudere con un risultato tangibile ma negli eventi culturali non sempre lo si riscontra in quanto le fasi non sono sempre così nettamente delineate ma sono spesso compenetrate ed i risultati conseguiti sono di solito funzionali al perfezionamento e funzionamento dell'intero processo produttivo.

3.1 La fase di ideazione

La fase di ideazione è quella nella quale nasce e comincia a prendere corpo l'idea creativa dell'evento, la sua innovatività, il suo senso, i suoi obiettivi. Fondamentale in questa fase è anche individuare tutti i soggetti coinvolti nel progetto ed i loro interessi specifici nello stesso.

In questa fase iniziale debbono essere stabiliti i contenuti dell'evento, i suoi obiettivi strategici ed operativi e le funzioni che deve assolvere; questa valutazione va fatta tenendo conto degli interessi di tutti gli *stakeholder* coinvolti.

Si definisce, dunque, il ruolo strategico dell'evento, si analizza il contesto nel quale esso si svolgerà per poi pianificare le attività da svolgere.

L'evento culturale nasce da sollecitudini ed esigenze più o meno espresse da soggetti pubblici o privati, per la comprensione delle quali bisogna necessariamente cercare di scoprire le motivazioni che stanno alla base della realizzazione dell'evento stesso; in queste si riscontrano principalmente: esigenze artistiche, culturali e scientifiche; esigenze di implementazione di strategie e politiche culturali; esigenze orientate al profitto; esigenze produttive; esigenze di programmazione di spazi; esigenze connesse a sfruttamento di opportunità; esigenze di comunicazione e immagine; esigenze di partecipazione a network.

E' bene stabilire quindi fin da subito quello che è lo scopo, il traguardo finale, la motivazione che porta alla realizzazione dell'evento, redigendo di conseguenza uno schema di progetto che, attraverso un titolo ed un *payoff*, sia in grado di rispondere al meglio alle domande: chi organizza l'evento? Quali sono i valori degli organizzatori? Cosa vogliono fare? Perché lo vogliono fare? Cosa vogliono ottenere?

Il ruolo strategico dell'evento infine deve tener conto della visione prospettica del progetto, intesa come linee guida e come identità che deve essere condivisa da tutti i soggetti appartenenti all'organizzazione.

Premessa per un'analisi efficace del contesto è la definizione della dimensione effettiva dell'evento e della sua copertura territoriale, che può riguardare un'area territoriale circoscritta come pure di più ampio respiro così come il pubblico locale o internazionale per poter meglio comprendere dove indirizzare le azioni di comunicazione e di marketing.

L'evento interagisce con contesti interni ed esterni, tra i quali vanno creati dei nessi e dei collegamenti che riguardano: elementi che non intervengono nell'organizzazione direttamente, ma che la possono condizionare (legislazione, burocrazia, condizioni atmosferiche ecc.); tutti gli *stakeholder* o comunque gli attori che possono direttamente influire nel progetto.

Oltre alla distinzione tra primari e secondari, che li qualifica secondo quella che è la loro collocazione all'intero del progetto, gli *stakeholder* possono essere classificati anche a seconda di due variabili ovvero del potere decisionale e dell' interesse nel progetto, che permettono la costruzione di una matrice rappresentata in figura n.°7.[24]

POTERE DECISIONALE			
	alto	***STAKEHOLDER* ISTITUZIONALI** pubblica amministrazione, fornitori minori	***STAKEHOLDER* CHIAVE** ideatori, membri del team, committenti, fornitori, partner
	basso	***STAKEHOLDER* MARGINALI** logistica, acquisti, controllo di gestione	***STAKEHOLDER* OPERATIVI** utenti finali, altri consulenti
		basso	**alto**
		INTERESSE NEL PROGETTO	

Figura 7

[24] Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., (2005), "Organizzare gli eventi culturali", Franco Angeli.

In questa fase vengono delineate le categorie di soggetti rispetto al loro potere decisionale e ai loro interessi. Tra questi troviamo: i soggetti istituzionali i quali partecipano indirettamente alla realizzazione dell'evento; i soggetti chiave che sono interessati al processo progettuale e possono intervenire nelle decisioni da prendere; i soggetti marginali che sono di contorno e che hanno un ruolo non determinante nella fase di progettazione e decisione; i soggetti operativi, coinvolti in modo attivo nel progetto ma con scarso potere decisionale.

Data la diversità di genere risulta necessario attuare comportamenti adeguati per ciascun *stakeholder*, adottando delle differenziate strategie relazionali: per quelli istituzionali, ad esempio, è preferibile una strategia di fidelizzazione, puntando ad un rapporto prolungato nel tempo. Per quelli marginali, la strategia migliore è quella dell'informazione e condivisione dei punti salienti dell'evento, non avendo né troppo interesse nella realizzazione del progetto né troppo potere in fase decisionale. Con gli *stakeholder* operativi, invece, la soluzione più adatta potrebbe essere quella dell'apertura al dialogo, cercando di prestare ascolto a coloro che partecipano attivamente per la buona riuscita dell'evento, pur avendo scarso potere decisionale. Infine il discorso più completo e complesso riguarda i soggetti chiave, con i quali è necessaria una corretta strategia di *governance* e gestionale, andando a curare ogni minimo dettaglio della relazione.

Parte fondamentale della fase iniziale di ideazione è quella relativa alla definizione degli obiettivi che l'evento vuole conseguire: definire cioè il punto di arrivo che ne giustifica tutti gli sforzi di pianificazione e di realizzazione. Obiettivi che possono essere di due tipi: strategici ovvero obiettivi principali, dichiarati solitamente nell'*abstract* del progetto, oppure operativi quindi legati ai risultati ottenibili dallo svolgimento concreto delle azioni progettuali lungo tutto il processo e coerenti con quelli strategici. Entrambi riguardano il livello delle prestazioni connesse ai contenuti, il ritorno di visibilità, il livello di reputazione, accreditamento e immagine, l'equilibrio economico e finanziario, le prestazioni tecnico-operative e organizzative, le competenze e conoscenze trasmesse e acquisite, la soddisfazione del pubblico.

Possono infine essere definiti degli obiettivi intermedi, che accrescano il valore assoluto dello evento. E' bene effettuare anche in fase di ideazione una prima analisi di quelle che possono essere le ricadute dell'evento sul territorio e sulla relativa comunità.

3.1.1 La fase di ideazione della Mostra e del Concerto

La fase di ideazione di entrambi gli eventi trae origine dallo sceneggiato 'Marco Polo' che la Rai trasmise a cavallo tra il 1982 e il 1983. Fu una produzione molto importante sia dal punto di vista del *budget* che dei paesi coinvolti che ebbe enorme riscontro di pubblico e critica.

> 5 dicembre 1982. "Va in onda la prima puntata di quello che probabilmente è l'ultimo dei grandi sceneggiati della RAI: 'Marco Polo' di Giuliano Montaldo. È stata la prima collaborazione tra una televisione occidentale e una cinese. Venne finanziata da parte delle imprese statunitensi NBC e Procter & Gamble, dalle giapponesi Tentsu e TBS, e dalla CCAA cinese (film Cina-produzione). Come raccontava il regista Giuliano Montaldo, l'idea dello sceneggiato venne all'allora direttore della RAI, dopo avere incontrato i membri di una delegazione italiana di ritorno da un viaggio a Pechino verso la fine degli anni settanta. Era una delle prime visite ufficiali in Cina dopo la Seconda Guerra Mondiale. La delegazione era rimasta piacevolmente sorpresa nel vedere che i funzionari cinesi brindavano a Marco Polo come a un 'italiano amico della Cina'. L'idea dello sceneggiato venne vista da tutti produttori come un'occasione di distensione nei rapporti con i paesi del blocco sovietico dopo la Guerra Fredda. Il ruolo di Marco Polo, mercante ed esploratore nato a Venezia nel XIII secolo, è interpretato da Kenneth Marshall. La serie annovera tra gli altri attori del calibro di Denholm Elliott, Anne Bancroft, John Gielgud, Leonard Nimoy e Burt Lancaster.
>
> La colonna sonora originale fu affidata ad Ennio Morricone.
>
> Ambientata a cavallo tra il XIII e il XIV secolo, la Serie segue le avventure di Marco Polo, che parte con suo padre e suo zio per la Cina. Il suo viaggio attraverso l'Asia dura tre anni e mezzo e lo conduce attraverso gli aridi deserti e le vaste steppe dell'Impero mongolo. Marco trascorre diversi anni a Khanbaliq come ospite del Gran Khan, guadagnandosi la fiducia e il rispetto dell'Imperatore.
>
> Deserti sterminati e città affollate, fontane di fuoco, le battute di caccia e le feste di una società guerriera e al tempo stesso colta, il palazzo del Gran Khan, le torri di Mien, i tesori e le spezie. Lo stupore di un mercante che in un viaggio lungo vent'anni arrivò al centro di un mondo fantastico. In quasi dieci ore di film e otto episodi, Giuliano Montaldo ha fatto la straordinaria avventura di Marco Polo in un *kolossal* dai numeri impressionanti: 20 miliardi di lire, 13 mesi di lavorazione, 180 attori, 5000 generici, 4000 costumi utilizzati, diritti tv venduti in 70 paesi, picchi di 26 milioni di spettatori a puntata."[25]

[25] https://it.wikipedia.org/wiki/Marco_Polo_(miniserie_televisiva) (tratto da)

Il costumista Enrico Sabbatini impiegò quattro anni per realizzare i costumi dello Sceneggiato. Nel 1983 in collaborazione con le Ferrovie dello Stato fu organizzata una mostra itinerante dei costumi di ‘Marco Polo’ all’interno dei vagoni del 'Treno Milione’ che girò l’Italia per mostrare le creazioni degli abiti per la Serie televisiva.

Il successo del ‘Marco Polo’ fu enorme non solo in Italia ma in tutto il mondo e permise di divulgare la figura del Mercante veneziano e di narrare il suo incredibile viaggio. Lo Sceneggiato è ancora vivo nella memoria di chi lo ha seguito e soprattutto di chi vi ha preso parte.

L’atelier di costumi Nicolao venne inaugurato a Venezia nel 1980 dopo il ritorno dal Nepal del suo titolare e fondatore Stefano Nicolao. Il Costumista fu inviato nel Paese asiatico proprio a seguito dello Sceneggiato, come responsabile di quella unità del set.

Nel 2019 nella sede regionale della Rai del Veneto, Palazzo Labia a Venezia, fu organizzata una mostra in collaborazione con Nicolao Atelier di una ventina di costumi del ‘Marco Polo’ che erano stoccati nei magazzini del Palazzo. Lo scopo della mostra fu quello di recuperare, restaurare e valorizzare gli abiti della Serie che tanto significò per la Rai e per gli spettatori di tutto il mondo.

All’inizio del 2022 Venice Fundraising & co. ideò assieme a Nicolao Atelier un evento per i quarant’anni dalla messa in onda della prima puntata dello Sceneggiato. L’evento si sarebbe dovuto svolgere in due parti, il 5 dicembre 2022. Una parte dell’evento constava nell’esposizione dei costumi più rappresentativi della Serie e l’altra parte nel concerto con le musiche della colonna sonora di Ennio Morricone, mai eseguita dal vivo.

Gli obiettivi dell’evento furono subito chiari: riportare attenzione su una Produzione Rai che era al confine tra intrattenimento ed *educational,* cogliendo l’occasione per recuperare, restaurare e restituire al pubblico i costumi più rappresentativi, quelli indossati dai protagonisti dello Sceneggiato; ricordare la figura di Enrico Sabbatini, costumista delle grandi produzioni Rai (oltre a ‘Marco Polo’ che gli valse un Emmy Award, ‘A.D. Anno Domini’ con la regia di Stuart Cooper e ‘Gesù di Nazareth’ con la regia di Franco Zeffirelli, solo per citare i principali) e di film quali ‘Amanti’ di Vittorio de Sica, ‘Sette anni in Tibet’ di Jean-Jacques Annaud e ‘Mission’ di Roland Joffé che gli valse la candidatura all’Oscar,

prematuramente scomparso mentre stava lavorando ad una produzione in Marocco; riportare l'attenzione sull'importanza del ruolo del *costume designer* e sull'Atelier Nicolao che è una realtà veneziana in questo settore da oltre quarant'anni, che ha all'attivo innumerevoli produzioni teatrali e cinematografiche e che annovera svariati premi tra i quali un Grammy Award ed una nomination all'Oscar per la realizzazione degli abiti del film 'Farinelli, voce regina' di Gérard Corbiau; riscoprire una composizione ormai quasi dimenticata del maestro Ennio Morricone che non era mai stata eseguita dal vivo.

Lo sceneggiato venne presentato nel settembre del 1982 con un evento che si svolse presso il Teatro La Fenice. Nel palco reale affollato di autorità quella sera prese posto anche l'allora presidente della Repubblica Sandro Pertini. Trattandosi di una mostra e di un concerto è stato proposto quindi proprio in *primis* alla direzione artistica del Teatro il progetto che però è stato dalla stessa, declinato.

L'idea non fu però accantonata e fu ripresa nel 2023 all'avvicinarsi di un altro anniversario ovvero i 700 anni dalla morte di Marco Polo, nel 2024 (dal testamento del Mercante si evince che è morto il 9 gennaio 1324). Per questa occasione il Ministero della Cultura assieme al Comune di Venezia, l'Università Ca' Foscari, La Fondazione Musei Civici e la Rai costituirono un Comitato per raccogliere e coordinare tutte le iniziative per la commemorazione della morte di Marco Polo.

Fermi restando i soggetti chiave precedenti ovvero Venice Fundraising & co. detentore del *format* e Nicolao Atelier che aveva tutte le informazioni, i contatti e parte del materiale per realizzare la Mostra degli abiti in questa fase è stato determinante trovare gli altri soggetti chiave che potessero realizzare il Concerto. Presentato il programma all'Orchestra Regionale Filarmonia Veneta questa realtà per mezzo del suo Presidente ha aderito immediatamente al progetto così come il Coro dei Cantori Veneziani.

L'Orchestra Filarmonia Veneta ha svolto, in collaborazione con Venice Fundraising & co. anche la direzione artistica del Concerto mentre Nicolao Atelier ha svolto le fasi di pianificazione, curatela, realizzazione e produzione riguardanti la Mostra. Da questo momento in poi infatti è apparso chiaro che non si poteva più pensare ad un evento unico ma si dovevano realizzare due eventi distinti: la mostra dei costumi ed il concerto della colonna sonora dello Sceneggiato.

Il progetto era stato presentato anche alla direzione regionale della Rai per ottenere le immagini dello Sceneggiato per accompagnare sia la Mostra che il Concerto. E' stata proprio la relazione tra Venice Fundraising & co. e Rai Regione del Veneto che era membro del comitato per i 700 anni dalla morte di Marco Polo che si sono andati a delineare poi tutti gli attori che hanno preso parte ai progetti.

Nel primo meeting con alcuni rappresentanti del Comitato si sono delineate le collaborazioni fondamentali per la realizzazione dei due eventi: vi fu l'accordo tra Nicolao Atelier e Fondazione Musei Civici Veneziani per ospitare la Mostra presso la loro sede di Ca' Mocenigo che è il museo del costume e del profumo, vi fu l'accordo con la Rai per fornire le immagini dello sceneggiato per entrambi gli eventi e i rappresentanti del Comitato hanno invitato gli organizzatori ad effettuare la richiesta tramite apposito *form* nella pagina *web* gestita da loro, per inserire entrambi gli eventi nella pagina ufficiale delle celebrazioni per i 700 anni dalla morte di Marco Polo.

Alla luce di quanto descritto in precedenza si sono andati a delineare i soggetti ed i rispettivi ruoli negli eventi. Riprendendo lo schema di figura n.°7 possiamo adattarlo quindi alla situazione specifica dando luogo allo schema di figura n.°8

POTERE DECISIONALE			
	alto	***STAKEHOLDER* ISTITUZIONALI** Comitato Marco Polo, Comune di Venezia, Fondazione Musei Civici, Rai	***STAKEHOLDER* CHIAVE** Venice Fundraising & co., Nicolao Atelier, Orchestra Filarmonia Veneta, Coro Cantori Veneziani, Zen Production
	basso	***STAKEHOLDER* MARGINALI** SLF Magris, AFS SERVICE, altri fornitori	***STAKEHOLDER* OPERATIVI** Direttore d'Orchestra, pubblico, visitatori, direzione del Museo, altri consulenti
		basso	**alto**
		INTERESSE NEL PROGETTO	

Figura 8

Si possono ora delineare meglio le motivazioni dei principali soggetti coinvolti nella produzione dei due eventi: per Venice Fundraising & co. la motivazione è stata quella di affermarsi in uno dei filoni, il *project management* degli eventi culturali, intrapreso come completamento dell'attività principale di *funding*, soprattutto per soggetti e per progetti in campo artistico, esigenza quindi di strategia d'impresa oltre che prospettiva di realizzare un profitto; per Nicolao Atelier la motivazione principale è stata l'esigenza di affermarsi anche nel campo della curatela e dell'organizzazione di eventi culturali oltre che quella di riportare l'attenzione sull'attività artigianale della progettazione e della realizzazione di costumi di scena, inoltre vi era lo scopo di poter riportare alla ribalta i costumi di una produzione Rai che ha segnato un'epoca e di commemorare il costumista Enrico Sabbatini; per l'Orchestra Filarmonia Veneta l'esigenza era quella di ampliare il repertorio ed il numero di concerti eseguiti, misurarsi con dei brani di Ennio Morricone mai eseguiti dal vivo era un' ottima occasione per soddisfare tale esigenza, così anche per il Coro Cantori Veneziani; per il Comitato Marco Polo 700 la finalità era quella di avere altri due contenuti di alto livello artistico che coinvolgevano diversi soggetti, anche istituzionali, da mettere nel calendario ufficiale degli eventi; per la Rai la motivazione preponderante era quella di strategia d'impresa in quanto si riportava alla ribalta una delle loro produzioni più imponenti con l'opportunità di avere maggior accessi alla visione dello Sceneggiato su Rai Play nonché potenzialmente di aumentare le vendite delle versioni per *home video*.

Sono stati infine decisi i titoli dei due eventi, titoli che in sintesi dovevano rispecchiarne il contenuto e le finalità. Per quel che riguarda la mostra il titolo scelto è stato 'Marco Polo – i costumi di Enrico Sabbatini'; per il concerto invece è stato deciso un titolo che mettesse in risalto prima di tutto il compositore: 'Ennio Morricone – Marco Polo soundtrack' per evidenti finalità di marketing.

3.1.2 I diritti di proprietà intellettuale

"La proprietà intellettuale, concetto presente solo nel diritto contemporaneo, si riferisce all'apparato di principi giuridici che mirano a tutelare i frutti dell'inventiva e dell'ingegno umano.

Sulla base di questi principi, la legge attribuisce a creatori e inventori un monopolio nello sfruttamento delle loro creazioni o invenzioni, fornendo loro gli strumenti legali necessari per tutelarsi da eventuali utilizzi a scopo di lucro da parte di soggetti non autorizzati."[26]

I diritti di proprietà intellettuale (DPI) sono "pacchetti" di diritti esclusivi legati alle varie forme di espressione della conoscenza, delle idee e delle opere artistiche. La moderna proprietà intellettuale include tre principali aree: brevetti (proteggono le nuove idee); marchi depositati (proteggono i simboli finalizzati a distinguere le varie aziende); diritto d'autore (protegge le espressioni artistiche), nonché beni immateriali creativi di carattere utilitaristico (software e banche di dati).

I DPI sono diventati uno dei *core business* dell'Organizzazione mondiale del commercio (OMC): l'Accordo sugli aspetti commerciali dei diritti di proprietà intellettuale (TRIPS), elemento fondante dell'OMC, costituisce il tentativo più importante di raggiungere un'armonizzazione globale della protezione e del rispetto della proprietà intellettuale, nonché la creazione di standard internazionali per la protezione dei brevetti, diritti d'autore, marchi registrati e design.

"La dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 10 Dicembre 1948, sancisce all'art. 27: 1. Ogni individuo ha diritto di prendere parte liberamente alla vita culturale comunità, di godere delle arti e di partecipare al progresso scientifico e ai suoi benefici. 2.Ogni individuo ha diritto alla protezione degli interessi morali e materiali derivanti da ogni produzione scientifica, letteraria e artistica della quale egli sia autore"[27].

La legge italiana (legge n.633 del 22 aprile 1941 "Protezione del diritto d'autore e di altri diritti connessi al suo esercizio") tutela "le opere dell'ingegno di carattere creativo" e fra queste le opere drammatiche , cioè scritte per la rappresentazione, come proprietà individuale riconoscendo agli autori diritti morali e patrimoniali : "il diritto morale è inalienabile, perché basato sul rapporto indissolubile fra l'opera e la persona dell'autore; e viene specificato nei diritti alla paternità (attinenti a: identificazione, rivelazione, rivendicazione) all' integrità dell'opera, al ritiro dell'opera dal commercio, alla pubblicazione.

[26] https://it.wikipedia.org/wiki/Propriet%C3%A0_intellettuale
[27] https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg18/file/DICHIARAZIONE_diritti_umani_4lingue.pdf

I diritti di utilizzazione economica a loro volta vengono specificati nei diritti esclusivi: di riproduzione, di esecuzione, rappresentazione e recitazione di diffusione a distanza, di distribuzione, di esposizione in pubblico, di noleggio"[28].

La legge italiana e le convenzioni internazionali attualmente prevedono la scadenza del diritto patrimoniale al compimento di 70 anni dalla morte dell'autore; se gli autori sono più di uno, la scadenza del diritto patrimoniale è calcolata con riferimento all'ultima data di morte.

Le variabili e le possibili combinazioni sono davvero numerose. Schematizzando: per eseguire o metter in scena l'opera di un autore vivente, italiano o straniero, si deve acquisire la sua autorizzazione; nel caso sia morto da meno di 70 anni, quella dei suoi eredi; nessuna autorizzazione è necessaria e nessun diritto sarà dovuto agli autori 'caduti in pubblico dominio', ovvero morti da più di settant'anni.

Le opere sono definite composte quando, insieme al testo, ne sono componenti essenziali la musica e la danza: operette, riviste, commedie musicali, opere drammatico-musicali (secondo la classificazione della SIAE sezione DOR) e anche opere coreografiche (SIAE, sezione lirica). Anche la musica utilizzata nelle rappresentazioni teatrali in forma di accompagnamento (musiche di scena per la classificazione SIAE) è molto frequente ed è tutelata come diritto d'autore secondario, il compenso dovuto al compositore è cioè di minor entità.

La materia è complessa e un produttore di un evento, concerto rappresentazione teatrale o operistica, non può permettersi di ignorarla: deve essere esaminata attentamente e richiede una corretta definizione della relazione contrattuale fra l'autore e il produttore. Per esempio, per la produzione del *musical* (termine inglese per 'commedia musicale', che definisce però un genere e una tradizione specifici), non è sufficiente la concessione del diritto d'autore da parte degli autori del testo e delle musiche originali, ma è necessario acquisire i diritti dai diversi collaboratori artistici: per la coreografia in primo luogo, ma anche per le scene e i costumi e per la regia. Il produttore acquisisce frequentemente i diritti di utilizzazione economica (tutti o parte di essi) dai diversi autori, co-autori e collaboratori, che possono vantare diritti e nel disporre per le future edizioni dello spettacolo.

[28]https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1941/07/16/041U0633/sgDirezione#:~:text=quanto%20segue%3B%20Art.-,1.,o%20la%20forma%20di%20espressione.

Il principio della tutela dell'opera di ingegno si estende ai ‘diritti connessi’, relativi alla riproduzione delle opere: i ‘diritti degli interpreti ed esecutori’ disciplinati dalla legge n.° 633/1941, la cui tutela è attribuita al ‘Nuovo IMAIE" (legge n. 100/2010 "Disposizioni sull'Istituto mutualistico degli artisti interpreti esecutori").

Il diritto all’ ‘equo compenso" di interpreti ed esecutori per la registrazione radiofonica e televisiva di spettacoli e concerti è oggetto di regolamentazione anche da parte dei CCNL di categoria e può essere una condizione inserita nei contratti di scrittura. Riconoscendo questo compenso, il produttore o il datore di lavoro ottiene dall'artista l'autorizzazione a utilizzare la registrazione dello spettacolo per la sua diffusione e commercializzazione.

Il diritto d'autore e i diritti connessi sono una materia in costante evoluzione in rapporto allo sviluppo delle tecnologie di riproduzione e di comunicazione (internet, digitale, etc.). La normativa è stata aggiornata con la legge 18 agosto 2000 n.°248 ‘Nuove norme di tutela del diritto d’autore’ ma, se la legge del 1941 che ne definisce i principi presenta ancora sostanziali aspetti di validità e attualità, quella del 2000, a 24 anni di distanza, rappresenta più una rincorsa alle emergenze del momento riguardanti la diffusione della pirateria di riproduzione. Il divieto di riproduzione e diffusione non autorizzate, sancito a livello mondiale, è in contrasto con lo spirito dell’ *open source*, che tende a prevalere fra gli utenti del *web*. Bisogna tenere comunque presente che la diffusione di video su canali *web* può anche avere un effetto promozionale rispetto alla fruizione ad esempio dell’opera lirica o dei concerti di musica classica dal vivo.

Il Nuovo IMAIE, istituto che tutela i diritti degli artisti interpreti o esecutori, nasce il 12 luglio 2010 ed è l'istituto di gestione collettiva dei diritti di proprietà intellettuale degli artisti interpreti o esecutori e si occupa di riscuotere e distribuire i diritti di attori, cantanti, musicisti, direttori d'orchestra, derivati dalle utilizzazioni delle loro opere registrate.

L'istituto negozia i compensi degli artisti mediante contratti con tutti i possibili utilizzatori. Attraverso accordi di reciprocità con istituti omologhi di altri paesi incassa i diritti maturati all'estero dagli artisti italiani e distribuisce agli artisti stranieri i diritti maturati in Italia. Tutela gli artisti, interpreti o esecutori in ambito internazionale partecipando all'adozione di norme e politiche per sostenere i diritti di proprietà intellettuale e contrastare ogni forma di illegalità.

Il diritto connesso non è il diritto d'autore né un diritto di immagine. Il diritto connesso è dovuto a chi materialmente interpreta o esegue un ruolo all'interno di un determinato spettacolo; questo diritto non spetta a chi ne è l'ideatore.

L' Istituto, per legge, è tenuto a svolgere attività di studio e di ricerca, nonché di promozione, formazione e sostegno professionale per artisti.

La necessità di tutelare gli autori sul piano morale, e patrimoniale in particolare e di assicurare, tramite un controllo capillare, il pagamento dei diritti di rappresentazione ha portato a alla nascita, pur in forme diverse nei vari paesi europei nel corso del XIX secolo, di società di intermediazione preposte al collocamento delle opere e alla gestione dei diritti degli autori delle stesse. Nella maggior parte dei casi un'equa ripartizione di tali diritti è stata considerata una faccenda di pubblica utilità e quindi da private, le società di intermediazione sono a mano a mano state trasformate in enti pubblici.

Queste funzioni, sono assolte in Italia dalla SIAE, Società Italiana Autori ed Editori, il cui rilievo, per la storia dell'organizzazione culturale nel nostro Paese, è notevole.

La Società degli Autori nasce a Milano nel 1882, fondata da scrittori, musicisti, editori, che rappresentavano la società intellettuale dell'epoca su stimolo del drammaturgo Marco Praga; il primo presidente nominato fu Cesare Cantù. Inizialmente era più un sodalizio culturale su base associativa e solo più avanti si trasformerà in un'organizzazione economica, con funzione di intermediazione fra autori ed esecutori. La società è da subito attivissima anche sul piano internazionale ed è fra i promotori della 'Convenzione per la protezione delle opere letterarie e artistiche' adottata a Berna nel 1886: un accordo internazionale che stabilisce per la prima volta il riconoscimento reciproco del diritto d'autore fra le nazioni aderenti, tuttora alla base degli accordi sul diritto d'autore nel mondo.

Fin dal 1921 lo Stato italiano attribuisce alla Società il ruolo di esattore dell'imposta sugli spettacoli che svolgerà fino al primo gennaio del 2000. Con la legge n .° 288 del 3/8/1998 l' imposta , che gravava sugli incassi derivanti da tutte le forme di spettacolo, è stata abolita e contestualmente è stata istituita l''imposta sugli intrattenimenti' ovvero sulle attività considerate di mero intrattenimento.

Per effetto di questa legge, oggi sugli incassi derivanti dalle attività di spettacolo grava esclusivamente l'IVA con una percentuale agevolata cioè inferiore a quella ordinaria.

L’abolizione dell'imposta sugli spettacoli ha notevolmente ridimensionale le funzioni della SIAE in materia di riscossione delle imposte sugli spettacoli, riservando alla Società soprattutto compiti di controllo e di verifica che vengono svolti grazie alla capillarità delle agenzie sul territorio italiano.

La funzione istituzionale della SIAE odierna è quella di intermediazione per la gestione dei diritti d'autore dei propri associati o in ogni caso di coloro che le conferiscono il relativo mandato. La SIAE concede, quindi, le autorizzazioni per l’utilizzazione delle opere protette, riscuote i compensi per il diritto d'autore e ripartisce i proventi che ne derivano. Svolge la propria attività in Italia, servendosi dei propri uffici e all'estero, attraverso le società di autori straniere, con le quali ha stipulato accordi di rappresentanza.

I principali diritti di utilizzazione economica dell'opera sono: il diritto di riproduzione cioè il diritto di effettuare la moltiplicazione in copie dell'opera con qualsivoglia mezzo; il diritto di esecuzione, rappresentazione, recitazione o lettura pubblica dell'opera cioè il diritto di presentare l'opera al pubblico nelle varie forme di comunicazione specificate in precedenza; il diritto di diffusione cioè Il diritto di effettuare la diffusione dell'opera a distanza (mediante radio. televisione, via satellite o via cavo, su reti telematiche etc.); il diritto di distribuzione, cioè il diritto di porre in commercio l'opera; il diritto di elaborazione, cioè il diritto di apportare modifiche all'opera originale, di trasformarla, adattarla o ridurla.

Questi diritti permettono all'autore di autorizzare o meno l'utilizzo della sua opera e di trarne i relativi benefici economici.

Per svolgere questi compiti la SIAE è organizzata in sezioni operative, ciascuna competente per specifiche categorie di opere. Le sezioni sono: musica, cinema, sezione DOR (teatro), sezione OLAF (testi letterati) e lirica che include anche il balletto e le altre opere in genere composte con delle coreografie.

Il Permesso Generale di Rappresentazione è il contratto con il quale la SIAE – Sezione DOR- autorizza l'utilizzo dell''opera; sul contratto sono riportate tutte le condizioni incluso l'importo dovuto all'autore per i suoi diritti.

Oltre all'attività di riscossione la SIAE 'Eroga finanziamenti, borse di studio ed altri benefici anche ai non associali, al fine di promuovere meritevoli iniziative nei settori di competenza' (statuto, art. 2.2) e 'promuove forme di assistenza a favore degli autori' (art. 2.3), con riferimento a fondi pensione e a enti previdenziali.[29]

Riguardo al *format* degli eventi oggetto di questa analisi, Venice Fundrasing & co. ha optato per il metodo più semplice per depositare l'idea ovvero quello della comunicazione PEC ad un ufficio legale. L'idea innovativa del *format* dei due eventi riguardava in particolare l'esecuzione dal vivo della Colonna Sonora dello Sceneggiato la quale era stata eseguita un'unica volta in studio di registrazione per l'incisione delle tracce che accompagnano le immagini della Serie. La Colonna Sonora venne distribuita anche su supporto in vinile nel 1983 con etichetta Fonit Cetra e in CD doppio nel 2004 con il marchio Rai Trade. La famiglia Morricone, interpellata per ottenere le partiture originali, ha confermato che i brani non erano mai stati eseguiti dal vivo tanto che hanno dovuto procede ad una trascrizione degli stessi, appositamente per il Concerto.

Pur registrata in SIAE nell'elenco degli autori di *format*, Venice Fundraising & co. ha optato per il deposito tramite PEC all'ufficio legale in quanto in caso di *format* di concerto dal vivo nel deposito SIAE c'è una zona grigia che riguarderebbe l'autore delle musiche. La Cassazione ha comunque confermato con la sentenza n.°10091 del 15 aprile 2024 come la PEC sia in grado di attestare in maniera certa l'avvenuta trasmissione e ricezione del messaggio, le modalità di spedizione (data, ora e formato) ed anche il suo contenuto.

[29] Gallina M., (2014) "Ri-organizzare teatro**.** Produzione, distribuzione, gestione" Franco Angeli.

3.2 La fase di attivazione

La fase di attivazione riguarda essenzialmente sei aspetti fondamentali[30]: la validità dei contenuti; la valutazione dei rischi; la verifica della fattibilità; la definizione delle linee guida di attuazione; lo stabilire le prime azioni operative; la stesura della documentazione di progetto.

Per quanto riguarda le prime due fasi di verifica, seguendo la prassi del *project management,* queste possono essere effettuate seguendo tre diverse strade. La prima passa attraverso la valutazione qualitativa del progetto, cercando di tracciarne la coerenza e la rilevanza rispetto ai principi dichiarati nell'*abstract*. Tra gli strumenti più utilizzati per la valutazione di questi aspetti vi è l'analisi costi/benefici, per individuare quali sono i vantaggi e gli svantaggi dell'operazione, cosa pesa maggiormente e quali sono i soggetti che possono trarre più giovamento dalla realizzazione. Un secondo approccio è un concetto caro alla tradizione anglosassone, soprattutto giornalistica, riportato in chiave strategica, ossia la considerazione delle cosiddette "5 W o di Lasswell"[31], ovvero: '*what*' cioè quale è il contenuto o il tema dell'evento, cosa risponde alle esigenze e aspettative dell'*audience*, del committente e dell'organizzazione; '*who*' ovvero chi sono gli *stakeholders*; '*where'* ovvero la sede nella quale si svolge l'evento; '*when*' cioè la data scelta per l'evento; '*why*' ovvero le motivazioni che hanno portato alla realizzazione dell'evento.

La terza strada passa per lo strumento più diffuso per la valutazione dei rischi e per la fattibilità che è la SWOT *analysis*,[32] (acronimo di *Strenghts*, *Weakness*, *Opportunities*, *Threats* si veda schema di figura n.°9), che permette di enucleare i punti di forza ovvero gli elementi dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo; le debolezze che rappresentano gli elementi di criticità del progetto potenzialmente dannosi al fine di raggiungere l'obiettivo; le opportunità che sono condizioni esterne da poter cogliere ed utili a raggiungere l'obiettivo e le minacce ovvero condizioni esterne che potrebbero recare danni alla *performance*.

[30] Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., (2005), "Organizzare gli eventi culturali", Franco Angeli.
[31] Lasswell H., (1948), "The Structure and Function of Communication in Society", In Bryson.
[32] Humphrey A., (1960) Stanford Research Institute.

Per procedere all'analisi SWOT si stabiliscono dei criteri quantitativi e qualitativi che riguardano fattori interni ed esterni alla struttura organizzativa rispetto al micro e macro ambiente che comprende i seguenti ambiti: socio-economico-demografico (tessuto sociale, livello di istruzione, situazione economica, realtà produttive e imprese esistenti); organizzativo (spazi e possibili *location*, infrastrutture, vie di comunicazione, logistica, strutture ricettive, servizi); politico-istituzionale (forze in campo, normative, assetti istituzionali); artistico-culturale (soggetti e iniziative prevalenti, concorrenti attuali e potenziali, tradizioni, usi, costumi, abitudini, comportamenti).

ANALISI SWOT		**fattori interni**	
		PUNTI DI FORZA	**PUNTI DI DEBOLEZZA**
fattori esterni	**OPPORTUNITA'**	strategie FO: sono quelle che esaltano i punti di forza del progetto e massimizzano l'utilità data dalle opportunità che si possono cogliere	strategie DO: sono quelle volte a cogliere le opportunità per minimizzare le criticità del progetto
	MINACCE	strategie MO: sfruttare i punti di forza per difendersi dalle potenziali minacce	individuare delle strategie DM di difesa affinché le potenziali minacce non facciano leva sui punti di debolezza

Figura 9

A seguito dell'elaborazione dei vari fattori si sintetizzerà con un semplice schema pro/contro di ogni elemento preso in considerazione e si valuterà la realizzabilità del progetto. La SWOT *analysis* è solo un punto di partenza nel processo di pianificazione che comprende anche fasi dedicate alla valutazione e quantificazione di strategie per implementare i punti di forza, convertire le debolezze in opportunità e ridurre le minacce. Queste ultime possono essere interne ed esterne al progetto e, molto spesso, scarsamente controllabili e poco prevedibili; da qui l'attuazione di misure correttive in grado di minimizzarne gli effetti o, in alcuni casi, in grado di convertirle in vere e proprie opportunità.

Dopo aver completato l'analisi SWOT, si passa alla fase di analisi relativa alla fattibilità dell'operazione, contemplando aspetti fondamentali come quello dell'organizzazione, verificando le risorse a disposizione e i tempi di realizzazione del progetto; come quello logistico legato soprattutto al luogo scelto per l'evento quindi relativo alla sicurezza, all'impatto ambientale, all'allestimento; come quello economico finanziario, di marketing e comunicazione.

Relativamente alla parte tecnico-logistica, vanno stabiliti innanzitutto il luogo e la data o il periodo durante il quale realizzare l'evento. La *location* deve essere coerente e compatibile con la natura dell'avvenimento. Esistono alcuni criteri di scelta per il luogo quali la funzionalità ovvero il personale e le dotazioni già presenti, la possibilità carico scarico, montaggio smontaggio, la presenza di spazi idonei per artisti, tecnici, pubblico, la presenza di infrastrutture e di servizi, la posizione rispetto al centro urbano, la presenza di strutture ricettive, ristoranti, negozi, la raggiungibilità tramite i mezzi pubblici o con mezzi propri, la capienza, l'immagine.

Per quanto riguarda il periodo invece i fattori da considerare potrebbero essere le festività, la concomitanza con altri eventi nel territorio o trasmessi in televisione, il clima e la stagione soprattutto per gli eventi all'aperto, le strategie territoriali e i fattori turistici, il calendario scolastico, la disponibilità di risorse e dei fornitori, i tempi di preparazione ed esecuzione dell'evento.

Passando al discorso economico-finanziario, il progetto non può prescindere da un giusto equilibrio tra costi e ricavi, tra entrate e uscite, in grado di permettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati e la buona realizzazione dell'evento. Ai costi più importanti, tra i quali quelli artistici, organizzativi, tecnici, logistici, di marketing, di comunicazione, si contrappongono le coperture e gli introiti che caratterizzano l'evento in termini di ricavi. A tal proposito, gli eventi culturali sono sempre più legati al *funding*, forma di finanziamento che prevede fonti pubbliche soprattutto tramite bandi, fonti commerciali, fonti di co-marketing, sponsorizzazioni, sostegni, *partnership* tecniche.

I ricavi derivanti dalle fonti pubbliche possono arrivare da contributi che le varie legislazioni erogano attraverso bandi o avvisi pubblici; generalmente questi sono erogati in percentuale rispetto al *budget* prefissato ed erogati in seguito a dettagliata rendicontazione di quelli che

sono stati i costi sostenuti. Di diversa natura è la partecipazione degli enti attraverso il patrocinio; in questo modo si aderisce simbolicamente (con la sola dicitura “con il patrocinio di”) o a titolo oneroso (con erogazione di finanziamento o utilizzo gratuito di spazi pubblici) ad un evento o manifestazione, che è apprezzata dall’ente stesso e ritenuta meritevole e in linea con i principi e le regole territoriali. Sul fronte dei finanziamenti privati una voce sempre più significativa soprattutto per le piccole e medie imprese è quella delle sponsorizzazioni: queste prevedono un supporto finanziario o di servizio al progetto per poi avere un ritorno d’immagine o un accrescimento della reputazione aziendale verso un certo *target* di pubblico.

Più di recente si è andato affermando un altro metodo di raccolta fondi per specifici progetti ovvero il *crowdfunding*: volendolo tradurre con un vocabolo italiano potremmo dire che di fatto è una colletta. Il *crowdfunding* è difatti una forma di finanziamento collettivo che utilizza il *web* per raccogliere fondi da una moltitudine di soggetti per supportare un'idea.

Si scelgono una o più piattaforme dedicate, si mette on line una breve *clip* che illustra il progetto, si stabilisce il *budget* da ricavare e il termine per ottenerlo. Il grande vantaggio di questo tipo di finanziamento è la centralità dell’economia partecipativa grazie alla costruzione e all’integrazione con la comunicazione digitale ed i *social network*.

I contribuenti possono intervenire con limitate somme di denaro per supportare, finanziandolo un progetto come ad esempio la produzione di un film, la creazione di un nuovo prodotto discografico o la realizzazione di un'opera d'arte.

Il *crowdfunding* è diffuso perché consente a individui e organizzazioni di raccogliere fondi direttamente dal pubblico, bypassando i tradizionali canali di finanziamento come sponsor, banche e investitori istituzionali

L’ideatore e il detentore del *format* del progetto o chiunque abbia un'idea vincente può anche ideare la campagna di *crowdfunding*.

La piattaforma di *crowdfunding* è il fulcro di questo modo di raccogliere dei fondi, fungendo da intermediario tra l'ideatore della campagna e gli investitori. Le piattaforme agiscono per garantire la trasparenza e l’uso effettivo delle risorse, mettendo a disposizione informazioni

significative per i soggetti donatori quali il numero di contributi ricevuti, la durata delle campagne e, in alcuni casi, persino i nomi dei finanziatori. Operando in questo modo si proteggono gli investitori da possibili frodi.

La comunità di sostenitori è l'elemento cruciale in ogni campagna di *crowdfunding* ed è composta dai soggetti che danno il loro contributo al progetto. L'obiettivo primario di ogni promotore è quello di espandere la rete riguardo la propria iniziativa e costruire una reputazione diffusa e stabile per attrarre nuovi finanziatori.

Vi sono quattro tipi di *crowfunding* e dipendono dalla contropartita che i soggetti che danno il contributo ricevono: il più diffuso è il *reward-based crowdfunding*: i contributori ricevono un premio come ringraziamento per il loro supporto. Il *crowdfunding* basato su ricompense si configura spesso come un sistema di prevendita, inducendo gli utenti a acquistare un prodotto o servizio ancora non disponibile sul mercato magari in una versione personalizzata, esclusiva e limitata; l'altro è il *donation-based crowdfunding* nel quale i contributori non ricevono alcun tipo di ricompensa ma fanno una semplice erogazione liberale per progetto.[33]

Un altro modello è l'*equity crowfunding* nel quale i soggetti che contribuiscono al progetto ne diventano azionisti. L'*equity crowdfunding* rappresenta una evoluzione rispetto alle modalità di raccolta fondi precedenti, in quanto implica un potenziale rendimento finanziario per gli investitori. Coloro che contribuiscono finanziariamente a questo tipo di progetti sono motivati dalla prospettiva di ottenere una partecipazione nella società. Questo approccio è particolarmente adottato da organizzazioni che mirano a sviluppare nel tempo un gruppo di investitori il più possibile stabile, disposti a sostenere il progetto dall'inizio fino alla sua completa realizzazione.

Le campagne di *equity crowdfunding* offrono diversi vantaggi, inclusa la possibilità di finanziarsi senza necessariamente ricorrere a un prestito; i capitali raccolti in questo modo vengono restituiti agli investitori sotto forma di quote di partecipazione aziendale.

[33] art. 769 del Codice Civile: «La donazione è il contratto col quale, per spirito di liberalità, una parte arricchisce l'altra, disponendo a favore di questa di un suo diritto o assumendo verso la stessa un'obbligazione»

Infine vi è il *lending crowfunding* che di fatto è un'alternativa ai tradizionali canali intermediari di credito, offrendo alle famiglie, alle piccole imprese o a realtà del terzo settore, l'opportunità di ricevere finanziamenti da una pluralità di investitori. Questo modello richiede che le parti coinvolte, ovvero gli investitori e i beneficiari, stipulino un contratto di debito. In tale accordo, gli investitori forniscono una determinata somma di denaro, mentre i beneficiari si impegnano a restituirla entro un periodo di tempo prestabilito. Nella maggior parte dei casi, i soggetti finanziatori sono costituiti da banche, individui privati e investitori istituzionali.[34]

Si debbono considerare tuttavia anche i costi legati a questo tipo di operazione ovvero quelli della piattaforma, dei servizi aggiuntivi e degli eventuali consulenti.

Alla fine di tutte queste analisi, si dovranno determinate le strategie di realizzazione del progetto, scegliendo le più adeguate in base a criteri quali: coerenza con le finalità che si erano prefissate in sede di ideazione; adattabilità dell'evento al territorio; validità e percorribilità; fattibilità; minimizzazione del rischio; attrattività del progetto.

In primo luogo, dovrà essere stabilita quella che può definirsi la *governance* del progetto, ossia il soggetto titolare del progetto e le modalità di governo strategico dello stesso. Potrà essere una persona giuridica come ad esempio un'azienda del terzo settore, un'associazione, una fondazione, una società; potrà essere il soggetto committente o l'ideatore o, infine, potrebbe rendersi necessaria la costituzione di un soggetto giuridico *ad hoc.*

Presidiare la *governance* dell'evento vuol dire stabilire le regole del gioco, fornire indirizzo politico strategico, assicurare il coordinamento e il controllo dei risultati e fornire garanzie rispetto ai diritti/doveri del progetto. Il soggetto titolare del progetto e della sua *governance* è anche il soggetto autore dell'evento, che materialmente organizza e gestisce tutti i processi realizzativi. Vi possono essere durante l'evento, delle forze che 'affiancano' la *governance*, esse sono definite come parternariato. Può essere un parternariato interno al progetto quando l'accordo di *partnership* dà luogo ad una coproduzione dell'evento, mentre

[34] Delibera n.586 del 2016 di Banca d'Italia: "uno strumento attraverso il quale una pluralità di soggetti può richiedere a una pluralità di potenziali finanziatori, tramite piattaforme on-line, fondi rimborsabili per uso personale o per finanziare un progetto»

si avrà un parternariato esterno al progetto nel momento in cui ci saranno forme di collaborazione più elementari ma atte alla messa realizzazione dell'evento.

In merito di strategie operative, una volta definita la *location*, risulta necessaria una programmazione dello spazio, dei percorsi, delle installazioni (palco, schermi ecc.), della segnaletica, della collocazione dei servizi, delle uscite di emergenza e anche dello spazio adibito allo stoccaggio dei materiali; il tutto diventa più complesso nel caso in cui il progetto venga realizzato, al tempo stesso, al chiuso e all'aperto.

Fondamentale risulta essere la predisposizione di un piano di mobilità per il pubblico quindi presenza di parcheggi auto o infrastrutture adeguate al puntuale raggiungimento della *location* dell'evento, ma anche per i mezzi tecnici e quelli di trasporto dei materiali utili all'allestimento.

Tra le linee guida si fa sempre più strada una grande attenzione alla sostenibilità e all'impatto ambientale dell'evento che idealmente dovrebbe essere zero. Grande attenzione viene data anche alla piena accessibilità a coloro che sono portatori di disabilità motorie-sensoriali. Il progetto e la descrizione di tutti gli aspetti dell'evento vanno documentati e comunicati, durante tutto il ciclo di vita dell'iniziativa, verso l'interno (*team* e committenza) e verso l'esterno (i vari *stakeholder*). Bisogna dunque redigere una documentazione di progetto, ossia un documento in cui vengono segnate tutte le fasi, i destinatari e gli strumenti atti all'organizzazione prima e alla produzione poi dell'evento.

Diverso linguaggio e selezione delle informazioni possono essere definiti dagli utenti a seconda dei destinatari e della fase progettuale della manifestazione. Il documento redatto dovrebbe contenere queste informazioni:[35] titolo dell'evento; motivazioni e premesse iniziali; idea-progetto; *abstract*; obiettivi prefissati e i risultati che si vogliono ottenere; palinsesto; principali attrattive; luogo e periodo; target di clientela che si vuole raggiungere; i punti di forza e le opportunità che si possono sviluppare; impatti sul territorio; il piano di lavoro; il *budget* e la copertura finanziaria; le attività di marketing; le linee guida di comunicazione e gli strumenti che si vogliono utilizzare ed i contatti e i riferimenti dell'organizzazione.

[35] Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., (2005), "Organizzare gli eventi culturali", Franco Angeli.

3.3 La fase di pianificazione

Quella della pianificazione può essere considerata la fase più delicata e strategica in quanto prevede la programmazione operativa dell'avvenimento, l'identificazione delle attività e delle azioni da intraprendere e la stima dei tempi di preparazione; è il momento nel quale tutti gli elementi dell'evento creati, generati, valutati e stabiliti nelle due fasi precedenti vanno organizzati in piani di lavoro dettagliati e specifici. Si vanno inoltre a stabilire quali risorse utilizzare per completare le azioni nei tempi prefissati: risorse umane (per quanto concerne le risorse artistiche, organizzative, amministrative e di servizio) e risorse materiali (per quanto concerne i mezzi, gli strumenti e le attrezzature). La pianificazione dell'evento prevede la creazione di diversi *team* che si occuperanno ognuno di un ambito specifico. Ci sarà quindi il *team* artistico, quello della comunicazione, quello tecnico, di produzione e di servizio. I *team* dovranno perciò lavorare in un regime di collaborazione, coordinati dal *project manager* formando così il *team* integrato di un evento culturale. Questa fase, infatti, va intesa come un'architettura che si sintetizza in un piano di produzione che non è altro che l'insieme dei seguenti piani collegati tra loro: piano tecnico; piano prove; piano logistico; piano di gestione amministrativa; piano di marketing; piano di comunicazione e piano di *funding*.

La qualità del progetto è quella complessiva che deriva dalla somma di più fattori[36] come da schema di figura n.°10:

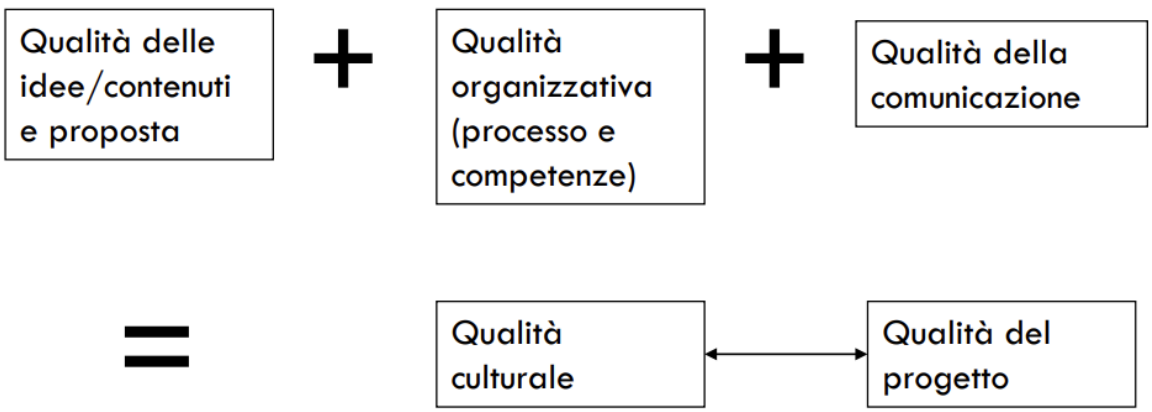

Figura 10

[36] Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., (2005), "Organizzare gli eventi culturali", Franco Angeli.

Affinché una pianificazione funzioni è necessaria la condivisione di tutta quella serie di informazioni inerenti all'evento e alla sua realizzazione, che sono alla base del progetto stesso. Una volta reperite queste ultime, partendo dal documento di progetto redatto precedentemente, si cerca di eseguire una scomposizione gerarchica delle macroattività in componenti più piccole (il cosiddetto processo di *work package*), attraverso uno strumento chiamato WBS (*Word Breakdown Structure*)[37]. Lo scopo di questo metodo è quello di organizzare il lavoro in elementi più facilmente gestibili e rendere meno complessa la comprensione del progetto, in modo da comunicare a tutti gli *stakeholder* le fasi e le attività da svolgere per il raggiungimento di un obiettivo. Tra i vantaggi di questo strumento c'è la possibilità di riassumere in un quadro visivo il progetto, di stabilire una gerarchia, di diversificare le attività, di facilitare l'individuazione dei punti di controllo e di generare un linguaggio comune a tutto il team facente parte del work package; d'altro canto, però, si devono tenere da conto i limiti di uno strumento che segue un approccio analitico e che considera il progetto come una somma di parti, che può rischiare di perdere di vista il dinamismo di un evento culturale.

Il WBS può venire rappresentato come diagramma di flusso (si veda l'esempio di figura n.°11)[38] oppure come mappa concettuale (di veda l'esempio di figura n.°12)[39].

Figura 11

[37] Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., (2005), "Organizzare gli eventi culturali", Franco Angeli.
[38] Ibidem.
[39] Ibiddem.

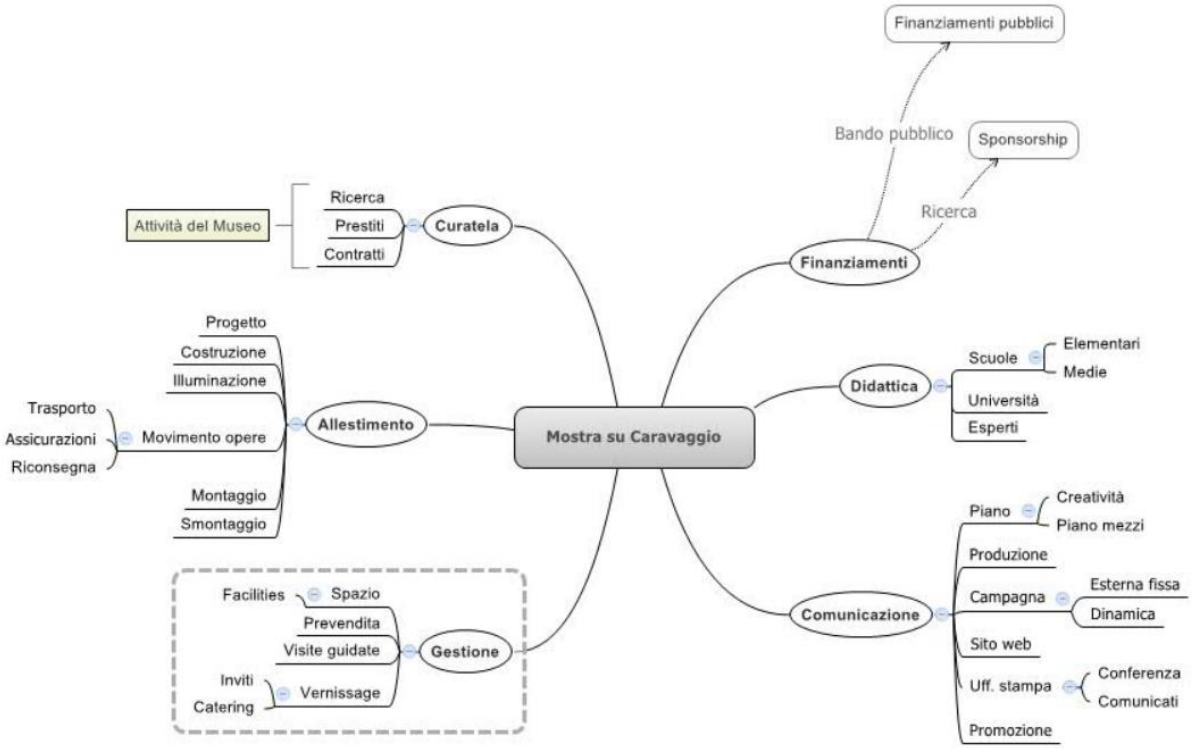

Figura 12

Una volta completato il WBS, le diverse azioni previste vanno messe in calendario: va quindi redatto un calendario di produzione, che tenga conto dell'ordine delle attività da eseguire, il tempo che occorre per un'azione, i vincoli e le azioni critiche che sono quelle che dipendono da altre variabili che non possono essere direttamente controllate dagli organizzatori, e i tempi di riserva. Nel gestire il calendario di produzione è utile considerare i tempi tecnici per organizzare effettivamente l'evento, per far ciò si può utilizzare diagramma[40] come nell'esempio di una produzione teatrale rappresentato in figura n.°13.

A seguito del WBS si stila un vero e proprio calendario delle attività come nell'esempio[41] di figura n.°14.

[40] Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., (2005), "Organizzare gli eventi culturali", Franco Angeli.
[41] diagramma di Adamiecki e di Gantt

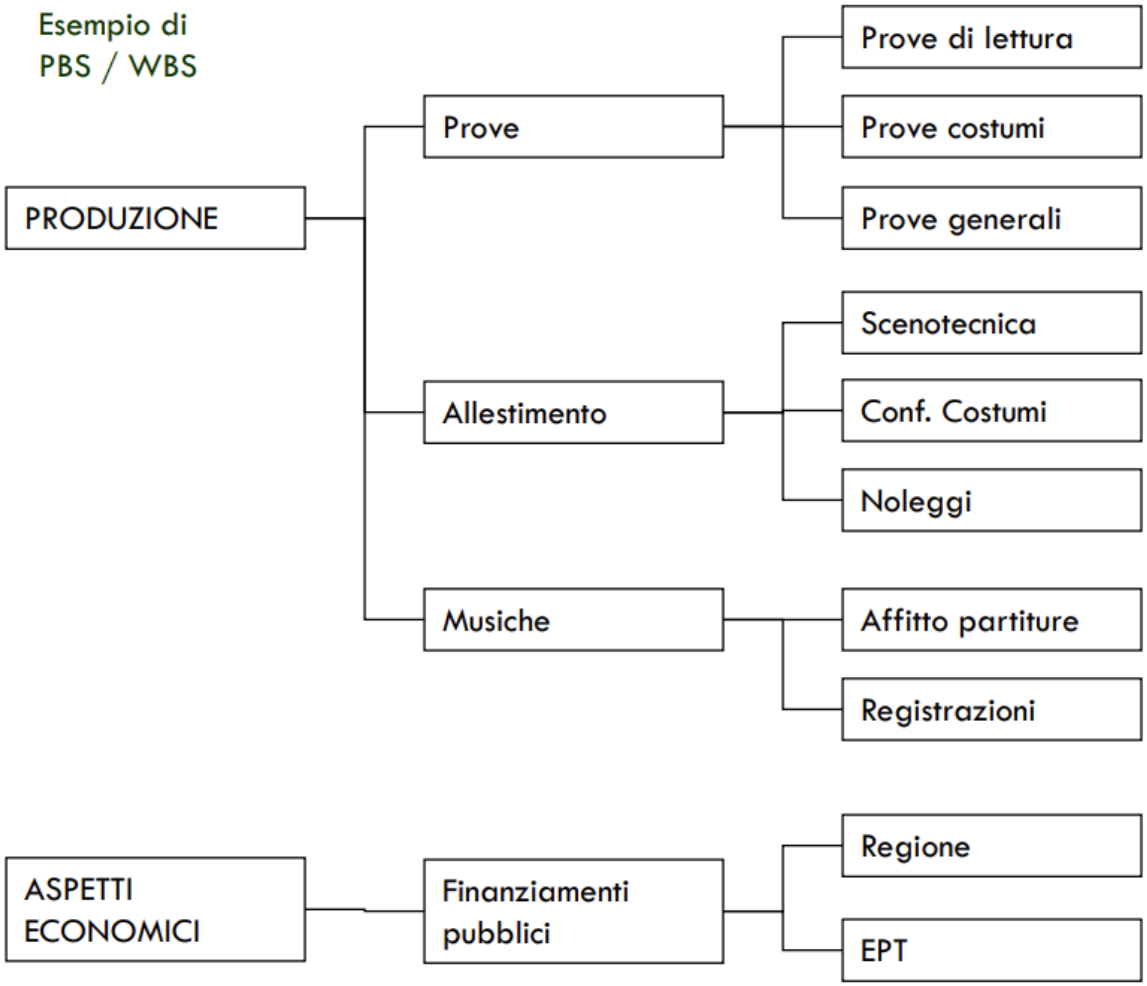

Figura 13

In sede di pianificazione è necessario scegliere le figure disponibili a svolgere attività all'interno della struttura che organizza l'evento definite '*in house*' e quali azioni invece vanno reperite da altri soggetti ovvero in *outsourcing*.

La scelta deve essere fatta prendendo come principio guida quello dell'accrescimento dell'efficienza produttiva, andando a trovare il giusto equilibrio e ottimazione tra quanto già si dispone e quanto va trovato all'esterno.

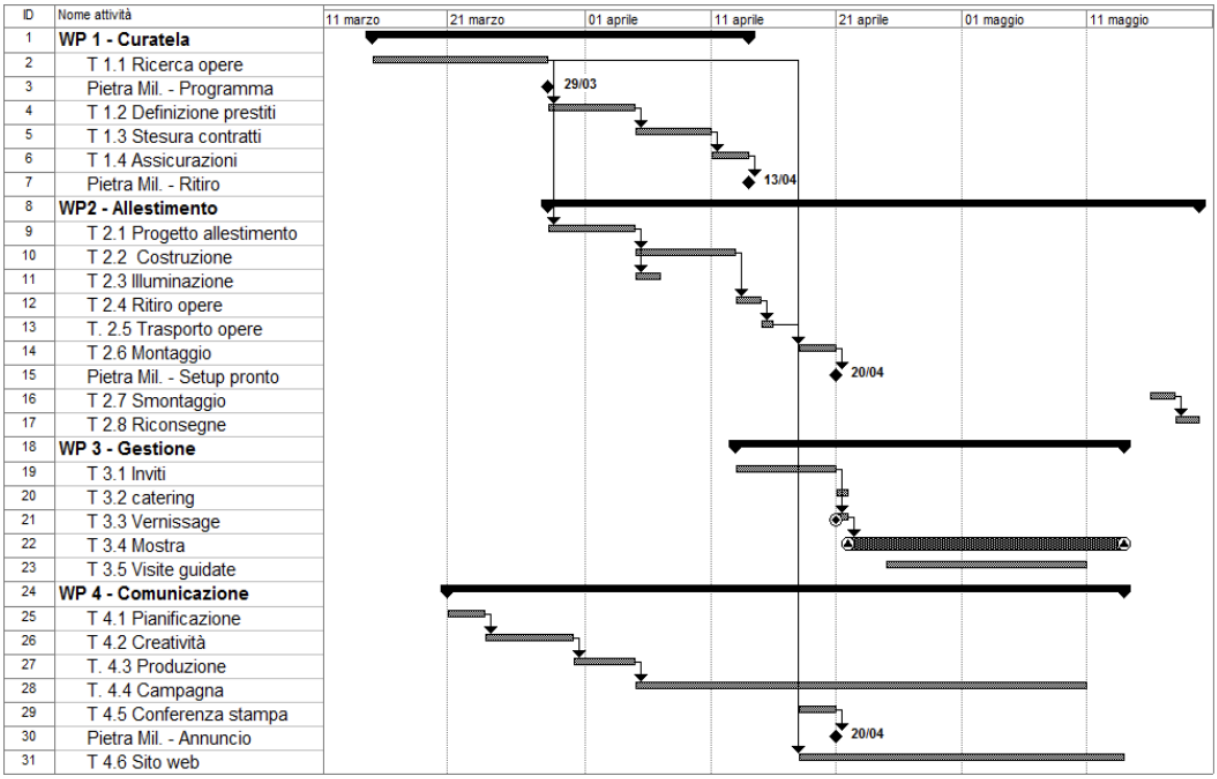

Figura 14 – diagramma di Gantt relativo ad una mostra

In manifestazioni di una certa dimensione è rilevata anche la presenza di volontari o stagisti che collaborano con l'organizzazione e che risultano fondamentali per la copertura di alcuni ruoli che non richiedono un'altissima specializzazione. Strumento utilizzabile per associare i dipendenti del *team* a compiti specifici da portare a termine è la matrice delle responsabilità (RACI, figura n.° 15), che va a definire le correlazioni esistenti tra questi ed i compiti a loro assegnati.

In questa fase è utile avvalersi di un modello RACI[42] sta per '*Responsible, Accountable, Consulted, Informed'*. La traduzione ed il significato di ciascuno di questi termini: responsabili ovvero le persone che sono appunto responsabili di portare a termine il lavoro. Questo può riferirsi ai singoli lavoratori che eseguono l'attività assegnata o potrebbe fare riferimento ad un sistema nel caso in cui l'attività sia automatizzata; responsabili dell'approvazione dell'attività che solo le persone responsabili di supervisionare ed approvare il lavoro che viene svolto. Si tratta di solito di persone con profilo e professionalità

[42]https://twproject.com/blog/it/matrice-raci-cosa-deve-essere-fatto-e-da-chi/#:~:text=RACI%20sta%20per%20%E2%80%9CResponsible%2C%20Accountable,portare%20a%20termine%20il%20lavoro.

di alto livello all'interno dell'organizzazione; persone consultate che sono i soggetti che devono essere consultati al momento di un'eccezione, sia internamente che esternamente; persone informate ovvero la classe di persone che non ha bisogno di essere coinvolta in maniera attiva nel progetto, ma che comunque ha interesse nella sua esecuzione e deve essere tenuta informata. Le persone informate corrispondono agli *stakeholder*.

Fase fondamentale nella pianificazione di un evento è sicuramente la quella relativa alla stesura del piano economico-finanziario, la cui errata identificazione potrebbe contribuire all'insuccesso finale dell'evento. Il piano economico- finanziario è legato al piano di *funding* e di marketing.

Maintenance Crew KPI RACI Chart

Tasks	Maint Supervisors	Maint Analyst	Maint Planner	Maint Technician	Maint Superf	Rel Specialist	CMMS Proj Engr
Inputting Failure Data	A	C	I	R		C	C
Work Order Completion	R	C	C	C	A	I	I
Work Order Close Out	C	R	C		I	I	A
QA of Failure Data Input	C	R	I	C	I	C	A
Analyze Failure Reports	C	C	I	C	A	R	I
Maintenance Strategy Adjustments	C	I	I	C	A	R	R
Implementing new strategies	R	I	R	C	A	I	I

Responsibility	"the Doer"
Accountable	"the Buck stops here
Consulted	"in the Loop"
Informed	"kept in the picture"

Figura 15

Il piano economico, il cui principale strumento è il *budget*, identifica i costi e le spese del progetto, mentre il piano finanziario rappresenta i flussi monetari in entrata e in uscita durante il periodo dell'evento.

“Il *budget* (o bilancio preventivo) rappresenta il prodotto ‘documentato e sintetico’ di tale processo e deriva dalla visione prospettica che soggetto economico ha della propria unità organizzativa, partendo dallo scenario futuro che intravvede è che è stato oggetto di valutazione nel piano strategico.

Il *budget* costituisce dunque l'appendice dell'articolato processo di pianificazione collegandosi, fin dall'inizio al piano e si svolge, in chiave organizzativa, mediante la negoziazione delle risorse da parte dei titolari dei centri di responsabilità.
Questi operano scelte fra le diverse alternative gestionali, coerenti con i fini stabiliti dalla strategia d'impresa; il *budget* è quindi l'anello di congiunzione fra il processo pianificazione e la programmazione di breve.

Dopo la definizione del budget si procederà all'esecuzione delle attività previste e alla rilevazione dei risultati; a seguire la valutazione degli scostamenti e la definizione delle azioni correttive.

Le correzioni intervengono sia modificando la parte finale del preventivo - che, nel tempo, registrerà i dati consuntivi ai quali aggiungere la parte finale del *budget* - sia prevedendo, al limite, un riposizionamento degli obiettivi, se sussistono situazioni di particolare difformità tra previsioni e prospettive ritenute non modificabili.

Il budget, quindi, non è semplicemente una sintesi ‘numerica’ del sistema prospettico dei valori d'impresa (la traduzione numerica, su tabelle e grafici, della *vision* della Direzione), ma rappresenta un processo integrato al quale partecipano tutti gli attori dell'unità organizzativa, una guida per gli organi decisionali che sintetizza gli obiettivi e d parametri di fondo.

Questa è la natura organizzativo-negoziale del processo di *budgeting* che termina con la redazione del *budget* (aspetto contabile): questo assume la forma una serie di prospetti, schemi, grafici che quantificano il sistema degli obiettivi e rappresenta, pertanto, il primo parametro di controllo *ex ante*.”[43]

.

[43] Ferrarese P.,(2021),”Elementi di *project management* e modelli di *report* per le aziende culturali”, Cafoscarina.

La valutazione del budget è un processo che deve essere redatto seguendo principi quali chiarezza, oculatezza, prudenza e responsabilità, e può essere sintetizzato dall'utilizzo del programma di budgeting, che prevede: dalla parte dei costi il planning delle risorse; la stima dei costi ed il relativo. Dalla parte dei ricavi avremo la previsione dei ricavi; il *fundig*; e il controllo dei ricavi.

In merito ai costi va ricordato che ne esistono di due tipi: quelli fissi, che non mutano al variare dell'attività e sono più facilmente stimabili e quelli variabili che, al contrario, sono mutabili e per i quali, dunque, è più difficile effettuare una stima. Uno degli obiettivi del processo di *budgeting* è quello di avere, alla fine del progetto, una differenza tra costi e ricavi che sia almeno pari a zero; una verifica ex-ante utile all'ottenimento di questo risultato è il calcolo del punto di pareggio o *break even point* che consente di determinare gli incassi che servono a raggiungere una situazione di pareggio fra i costi ed i ricavi. Lo si utilizza come strumento di controllo perché consente di verificare, durante l'attività di produzione e ad ogni livello di esso, gli utili e le perdite e di intervenire nel caso in cui le previsioni non si siano verificate, si veda il grafico di figura n.°15[44]

Con la pianificazione dei flussi di cassa si vuole determinare il fabbisogno di liquidità che deve essere disponibile durante le varie fasi di un evento per poter contrastare eventuali impegni di spesa imprevisti, resi possibili dalla natura sempre dinamica di una manifestazione. Tra le soluzioni più frequenti: anticipo di mezzi propri da parte degli organizzatori, scoperto di conto corrente bancario, anticipi sulle prestazioni contanti dei coproduttori e dilatazione dei pagamenti nei confronti dei fornitori. Sia per il *budget* che per la determinazione dei flussi di cassa devono essere attuate delle procedure di controllo e di monitoraggio, in grado di verificare il rispetto delle tempistiche prefissate in corso d'opera per poter, eventualmente, porvi rimedio. Uno dei metodi adottati è quello di inserire all'interno del calendario delle fasi dell'evento dei momenti chiave che ne scandiscano la pianificazione e il controllo economico e finanziario.

[44] https://farenumeri.it/break-even-point/

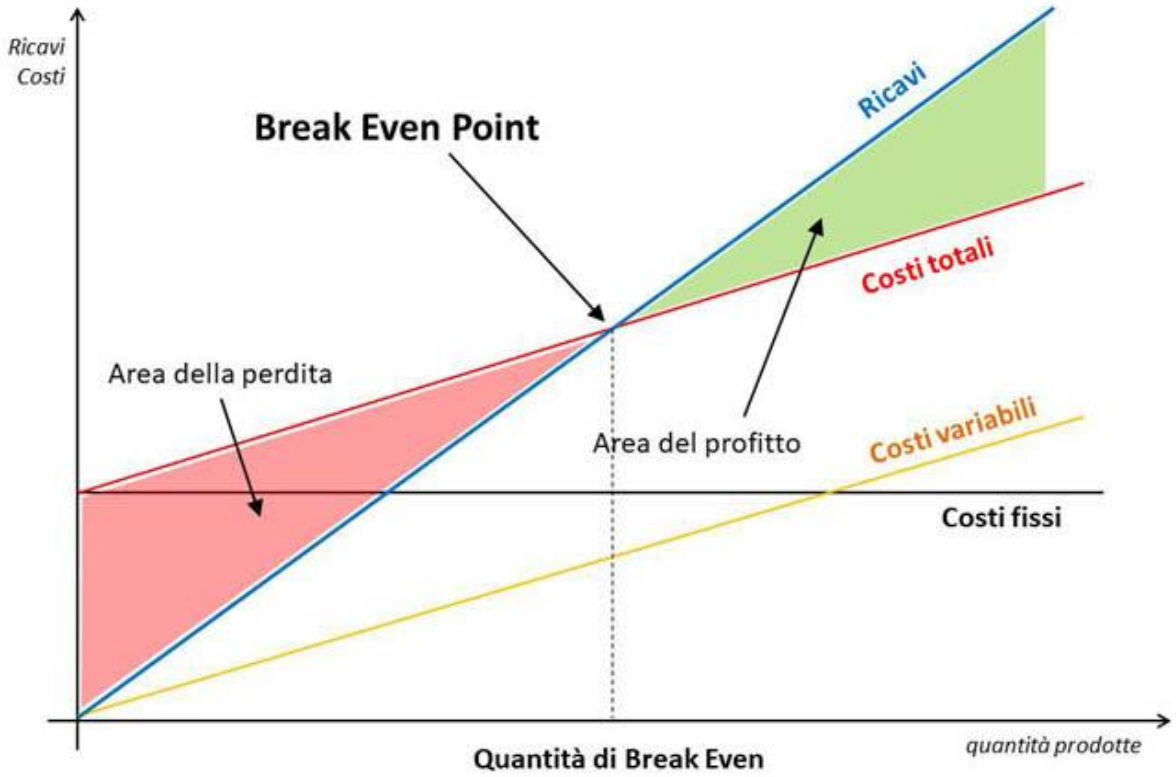

Figura 15

Importante anche ai fini della formazione del *budget* è il piano di produzione tecnica e logistica che è un documento che descrive in maniera accurata e particolareggiata le operazioni tecniche, di allestimento e di condizione della *location* o della logistica dell'evento, tra cui allestimento percorsi, scenografie, allacci straordinari elettricità-acqua, rifiniture, arredi ecc. La sua funzione è di integrare sul piano organizzativo, le esigenze tecniche dell'evento con le caratteristiche dello spazio. Anche gli aspetti relativi al piano di sicurezza che comprende tutte le attività che servono a garantire l'incolumità degli spettatori, e al piano di emergenza, sono in funzione del piano tecnico. Un adeguato piano di emergenza deve tenere in considerazione: numero di utenti; gestione degli accessi; valutazione degli orari e picchi di presenze; comportamento del pubblico stimato; numero degli addetti alla sicurezza; misure di sicurezza; punti di raccolta; sistema di sbarramento alle aree interdette al pubblico; *desk* degli accrediti; percorsi per mezzi di emergenza; modalità di comunicazione e di annuncio al pubblico in caso di emergenza; linea di comando in caso di emergenza; segnaletica di sicurezza; attrezzatura antincendio; assistenza per eventuali utenti con disabilità; eventuale formazione per il *team* riguardo il piano d'emergenza. Infine, nell'ambito del piano tecnico va fatta attenzione ad aspetti quali:

gestione dei rifiuti, scelta e numero di bagni per gli utenti e pulizia degli stessi, eventuale accoglienza di ospiti, gestione dei *bedge* e altri tecnicismi specifici per la tipologia di manifestazione che si vuole organizzare.

Nel caso di eventi dal vivo nei quali c'è l'utilizzo di attrezzature tecniche (luci, audio, video ecc.), che necessitano di essere testate e verificate e nei quali è prevista una performance, bisogna stilare anche un piano prove. Le prove si svolgono solitamente nei giorni precedenti a quello della manifestazione. Ovviamente bisogna tenerlo presente per i costi delle strutture e delle persone impiegate in queste operazione.

Tra i documenti utili in questa fase vi è anche il piano specifico della logistica che concerne tutte quelle attività legate al movimento e allo spostamento di persone o cose nella fase di allestimento e durante l'evento stesso, tra cui: viaggi e spostamenti di persone coinvolte nel progetto; trasporti di materiale e attrezzature tecniche; magazzino e stoccaggio mezzi; alloggio e sistemazione di eventuali ospiti; vitto e ristorazione di organizzatori, artisti e ospiti; eventuali banchetti o rinfreschi.

Le maggiori criticità sono dettate dalla programmazione dei tempi e degli orari che debbono essere programmati con un minimo di elasticità, per poter fronteggiare eventuali imprevisti soprattutto in termini di ospitalità e accoglienza.

Il piano della gestione della burocrazia riguarda la fase amministrativa dell'evento, ovvero la contrattualistica, le normative, le concessioni, la legalità, le procedure ed i tempi; vengono infatti pianificati in questa sede, a seconda del tipo di evento e di location, permessi e autorizzazioni di ogni tipo.[45] I principali permessi a seconda dell'ambito nel quale si richiedono sono i seguenti: relativi alla *location* ci saranno i permessi di occupazione di suolo pubblico, di uso di spazi sottoposti a vincoli storici e di tutela, i permessi di allaccio straordinario di utenze in special modo quella dell'energia elettrica, il permesso di chiusura parziale o totale di strade o aree pubbliche, i prolungamenti degli orari delle corse di mezzi pubblici; relativi all'evento ci saranno i permessi per gli spettacoli, il nulla osta dell'ufficio rumore ed emissioni, il nulla osta di agibilità, la liberatoria per i diritti d'autore; vi sono poi le licenze di somministrazione bevande e alimenti, le licenze di vendita, i permessi per le

[45] Gilberti G., (2004), "L'evento in strada. Il progetto, la produzione, la gestione e il controllo come strategia di marketing", Franco Angeli.

affissioni pubbliche, i permessi di lavoro con eventuali permessi supplementari per impiego di minori o di lavoratori stranieri, permessi di circolazione di mezzi pesanti nei giorni festivi, agibilità a seguito di presenza di assistenza sanitaria e delle guardie ai fuochi.

Vengono, inoltre, formulati accordi e contratti di collaborazione; premettendo che ogni tipo di rapporto lavorativo o collaborativo con terze persone, inerente alla realizzazione dell'evento, debba essere oggetto di negoziazione tra le parti, è preferibile che ci sia formalizzazione scritta attraverso contratti o lettere d'impegno, alle quali appellarsi in caso di ottemperanza di quanto prestabilito.

Infine, tra i documenti di gestione burocratica vengono contemplate anche le polizze assicurative, che riguardano la gestione dei rischi inerenti ai danni a cose o alle persone che possono accidentalmente essere procurati nell'ambito dell'evento.

In questa fase è anche necessario redigere il piano di marketing, di comunicazione e di *funding* i quali, pur trattando aspetti diversi della pianificazione, risultano strettamente collegati gli uni agli altri e, in un certo senso, interdipendenti. Il primo deriva da tutte le azioni strategiche e operative che si effettuano nei confronti del *target* di riferimento che, una volta identificato, deve essere trasformato da probabile fruitore a audience della manifestazione.

Un ulteriore aspetto è quello relativo alla sistematizzazione dell'offerta e alla relativa distribuzione: bisogna stabilire qual è il prezzo del biglietto, quale la sua durata temporale, quali i canali di vendita e quali le modalità di pagamento da utilizzare. Tutto ciò è ricompreso nel il piano di *funding*, il cui obiettivo è quello di prendere in considerazione l'architettura e il mix delle diverse forme e fonti di finanziamento dell'evento.

Il piano di comunicazione (o piano *media*, o piano mezzi) è fondamentale per la riuscita dell'evento perché da esso dipendono in buona parte le entrate da incassi di biglietteria ma anche gli interventi degli sponsor. Tenendo conto di tutte le analisi e le strategie viste in precedenza, il piano mezzi può essere rappresentato come un quadro strategico che ha come principali obiettivi quello di comunicare all'esterno il contenuto del progetto e le modalità di funzionamento e svolgimento e quello di assicurare visibilità all'evento e garantire un ritorno d'immagine positivo per tutti gli organizzatori e *partner*. Si articola in più fasi operative, tra le quali: scelta dell'immagine, del nome, del logo, di simboli ed elementi

grafici identificativi che contraddistinguono l'evento; definizione dei canali di diffusione, dei veicoli pubblicitari e promozionali, che permettano di raggiungere il *target* di riferimento e coprire lo specifico bacino di utenza; definizione del messaggio pubblicitario *offline* (cartelloni, manifesti, *brochure*, *flyer*, giornali, riviste, inserzioni in radio, spot in TV, promo al cinema ecc.); definizione del messaggio pubblicitario online (nel sito *web*, nei vari *social network*, in *direct mailing*, *blog*, *banner* e annunci sui canali digitali, ecc.); definizione delle altre attività di comunicazione e promozione. In quest'ultima categoria rientrano le relazioni esterne, l'ufficio stampa, eventuali facilitazioni e agevolazioni per determinati soggetti.

Tutte le azioni comprese nel piano di comunicazione debbono necessariamente essere commisurate a quelli che sono i vincoli economici di *budget* per questo centro di costo e adattato ai tempi di realizzazione dell'evento.

3.4 La fase di esecuzione

Dopo aver completato tutta la fase di ideazione e pianificazione strategica si passa a quella esecutiva, che può essere suddivisa in due parti: quella di attuazione, nella quale si cerca di portare a compimento nei tempi prefissati e con le risorse predeterminate quanto pianificato, cercando di porre rimedio agli eventuali scostamenti rispetto al progetto e quella di completamento, che determina la chiusura della manifestazione.

La fase esecutiva di attuazione è di fatto il momento nel quale l'evento effettivamente si realizza. Tutti gli sforzi profusi, le energie impiegate, la pianificazione, il *budget*, la comunicazione, tutti questi elementi si concretizzano in tutte quelle azione che culminano nella *performance*, nella mostra, nel concerto, nella rappresentazione di una *pièce* teatrale, di un'opera lirica, etc.

In questa fase vengono di fatto realizzate tutte le attività che sono state pianificate nella sezione precedente. Vengono quindi stipulati i contratti, assunto il personale necessario, attivate le collaborazioni di consulenza, attivata la campagna di comunicazione, intrapresa quella di marketing, attivati i fornitori, eseguito il piano prove. Fondamentale in questo frangente è la corrispondenza del *budget* previsionale con le spese effettive.

In questa fase diviene determinante quindi la funzione del *reporting.*[46] Una definizione 'standard' di un sistema e di un processo di reporting non è pensabile se non nei termini di linee guida e di principi generali da seguire. Ogni azienda culturale, in relazione allo stile di direzione, al management, allo specifico settore di appartenenza e alle variabili competitive che si sviluppano, progetta e gestisce un proprio sistema di *reporting* che risponda alle proprie specifiche esigenze.

Alcuni passaggi organizzativi sono però validi e prodromici per tutti i progetti, derivando da una consolidata applicazione del *reporting* nelle imprese.

Innanzitutto si tratta di delineare il ruolo e i tratti caratteristici di chi svolge la funzione di *controller*, che progetta e gestisce in concreto tutte le fasi del *reporting*. Questa figura, organo di staff della Direzione, avrà una delega variabile in relazione all'organizzazione e sarà responsabile della corretta e tempestiva redazione dei *report*; guiderà i vari responsabili nella lettura degli stessi; collaborerà per la ricerca delle soluzioni da intraprendere qualora vi siano degli scostamenti rispetto alle previsioni e organizzerà gli incontri con il comitato di gestione che è l'organo deputato alla redazione del *budget*, alla sua revisione e all'analisi dei risultati conseguiti.

Dopo aver individuato i ruoli chiave nell'organizzazione, deve seguire la definizione dell'estensione del *reporting* nel duplice ambito spaziale (i soggetti coinvolti e la profondità dell'informazione rilevata) e temporale (la frequenza e la cadenza delle riunioni per la valutazione dei *report* parziali). I particolare il primo aspetto ricadute sia in termini di sistema che in termini di processo.

Si procede, infine, all'adozione del modello economico-finanziario come paradigma di riferimento per la produzione numerica e per la predisposizione di sistemi di rilevazione extra-contabili per l'elaborazione di specifici indicatori della realtà che s'intende monitorare.

Se il modello economico-finanziario permette di tradurre e rendere omogenee le varie operazioni gestionali rilevandone i profili economico, patrimoniale e finanziario, pare altresì

[46] Ferrarese P.,(2021),"Elementi di *project management* e modelli di *report* per le aziende culturali", Cafoscarina.

evidente che si debba ‘rendicontare’ in modo oggettivo l'impatto artistico-culturale delle produzioni per tutti gli *stakeholders* coinvolti.

I report devono rispondere a requisiti di ‘contenuto e forma’ così da risultare attendibili per i dati esposti e debbono essere tempestivi nella loro redazione, per ciò che attiene alla situazione in essere e alle dinamiche di sviluppo del progetto.

Per ciò che attiene ai requisiti di ‘contenuto e forma’ i quali riguardano la natura, il volume e i modi di esposizione dell'informazione, questi si sostanziano nell'attendibilità dell'informazione fornita (la quale deriva dalla veridicità del dato relativo alle operazioni concluse e dall'accuratezza nei processi valutativi delle operazioni in corso) e nella chiarezza nei modi in cui le informazioni vengono materialmente prodotte (nelle due declinazioni di completezza dei dati e descrizione dei fenomeni connessi).

Di fatto si tratta di coniugare tre istanze: l'estensione dell'informazione, sia orizzontale (dell'organizzazione nel suo insieme e dai singoli soggetti che la compongono), sia verticale (la profondità dell'informazione contabile, fino alle variabili elementari, origine dei fenomeni); la pertinenza dei *report* rispetto all'attività svolta dall'utente, cioè la coerenza e precisione delle informazioni rispetto alle azioni da intraprendere da parte dei singoli; la selettività delle informazioni fornite, la loro capacità, quindi, di cogliere i fattori critici che incidono significativamente sulla gestione del progetto.

Per ciò che attiene al processo, il *reporting* si deve caratterizzare per la ‘tempestività’ del suo svolgersi, dalla fase produttiva a quella valutativa, fino alla messa in atto di interventi correttivi.

Il *reporting* deve perciò mediare le esigenze di precisione ed esaustività delle informazioni fornite con il requisito della tempestività della sua elaborazione e dei tempi con cui viene portato alla conoscenza degli organizzatori dell’evento.

Il *trade off* tra completezza dell'informazione contabile (per la quale ai dati certi delle operazioni concluse vengono affiancate le stime e le congetture dei processi in corso) e tempestività di azione (che si sostanzia nella messa a punto di provvedimenti correttivi dopo aver valutato gli scostamenti e revisionato il *budget*) determina, di fatto, l'attendibilità fruibile

dei *report* e l'efficacia dell'intero processo di *reporting* e di conseguenza l'intero processo di esecuzione.

A completamento di questa fase negli eventi artistici, soprattutto negli spettacoli dal vivo, ma anche nelle mostre, c'è la parte di fruizione. Fondamentale è infatti il momento nel quale il pubblico riceve il messaggio che arriva dal palcoscenico o dall'allestimento. Fondamentale è ciò che ha suscitato nel pubblico l'andare a vedere quella *performance*, andare a sentire quel concerto, andare ad assistere all'opera a teatro, andare a vedere quella determinata esposizione. Se non ci fosse questa fase, non si potrebbe definire un evento 'artistico' in quanto l'arte di per sé è un modo di comunicare con il pubblico che nell'evento ha un ruolo fondamentale.

Nella fase esecutiva di completamento vanno eseguite tutte le attività che competono alla chiusura dell'evento ovvero la restituzione dei materiali, le chiusure amministrative, i pagamenti posticipati e l'eventuale rendicontazione per la liquidazione dei finanziamenti pubblici e privati.

3.5 La fase di valutazione

La fase di valutazione negli eventi culturali avviene tramite l'analisi dei risultati di due comparti ovvero quello economico e contabile che valuta la rispondenza del bilancio consuntivo a quello previsionale e quello rispetto alla valenza qualitativa dei risultati ottenuti. In questa fase si esamina il lavoro svolto al fine di accertare il raggiungimento degli obiettivi che si erano inizialmente prefissati, facendo ricorso ad indicatori e strumenti di valutazione come questionari, interviste, *focus group*, per cercare di rilevare la soddisfazione per l'evento e la sua *performance* economica.

Riguardo al bilancio economico contabile si va a verificare se, rispetto a quelle che erano le previsioni, il risultato di chiusura è il linea con quanto preventivato, se vi sono stati degli scostamenti in positivo o in negativo e in quest'ultimo caso se l'evento è risultato sostenibile ovvero se i ricavi hanno almeno bilanciato i costi.

Oggetto di valutazione qualitativa sono invece i risultati di alcune delle attività eseguite per la realizzazione dell'evento quali la puntualità della realizzazione, la soddisfazione dei vari

stakeholder, la soddisfazione del pubblico; l'eventuale incremento di visibilità, immagine e reputazione del soggetto che ha ideato e organizzato l'evento. La valutazione permette di accertare il successo o il fallimento dell'iniziativa[47] e di migliorare la pianificazione degli eventi futuri come lezione appresa.

Nella fattispecie degli eventi culturali, si considerano nella fase di valutazione anche gli impatti e le ricadute positive e negative, di breve o lungo periodo, che si producono direttamente e non, sul territorio e sulla comunità. Gli eventi infatti contribuiscono ad aumentare l'entusiasmo nel settore culturale e generano impatti positivi sull'acquisizione di capacità e conoscenze. Gli eventi culturali infatti "non solo stimolano un maggiore consumo di prodotti culturali da parte dei fruitori, residenti o meno nel territorio, incidendo in maniera significativa sulla loro produzione e funzionando da catalizzatori di energie per l'intera società". [48]

La conseguenza più evidente di effettuare degli eventi culturali in un determinato territorio è data dalla formazione di un ambiente dinamico, creativo ed innovativo che farà da stimolo per un'ulteriore produzione culturale che porta ad importanti conseguenze come la risposta positiva della comunità locale, con la creazione di associazioni culturali, di gruppi musicali e teatrali, di nuovi stili di produzione e di nuovi prodotti culturali, che molto spesso re-interpretano e rinnovano il tradizionale patrimonio culturale intangibile rendendolo a sua volta più attrattivo per le nuove generazioni e garantendone, quindi, la sopravvivenza; e lo sviluppo del capitale umano determinato dalla capacità del territorio di rinnovare il proprio tessuto sociale e di attrarre a risiedervi nuove comunità di elevata qualificazione culturale e professionale.

Pur non essendo facilmente misurabili *ex ante*, tali effetti dovrebbero essere attentamente previsti e inseriti nel più generale processo di *event management*. Queste ricadute, positive o negative, possono essere ricondotte ad ambiti diversi, quali quello socio-culturale, tra i più rilevanti per la comunità che ospita l'evento in quanto il supporto di quest'ultima incide sul successo della manifestazione perché provoca una condivisione di territorio, tradizione e cultura con la comunità di fruitori della manifestazione. I visitatori infatti per ricevere effetti positivi, c'è bisogno che siano coinvolti attraverso un percorso che si concluda con la

[47] Getz D., (1997), "Event Management and Event Tourism", Cognizant Communication Corporation.
[48] Richards G., Palmer R., (2010), "Eventful Cities, cultural management and urban revitalisation", BH Elsevier

fruizione dell' evento. Questo comporta maggiori conseguenze positive come l'ampliamento delle conoscenze della comunità del luogo dove si svolge l'evento, l'aumento del senso di appartenenza alla società in termini di identità locale nel caso si possa declinare l'evento in modo da celebrare i propri valori socio culturali, l'aumento della coesione e partecipazione all'interno della comunità, il miglioramento della qualità della vita degli abitanti, il potenziamento dell'indotto occupazionale, relativo alla costruzione delle infrastrutture e strutture necessarie alla promozione, organizzazione e gestione dell'evento e dei servizi vari connessi, il recupero delle tradizioni locali.

Dal punto di vista sociale, la realizzazione di un evento può comportare anche effetti negativi. Può accadere infatti che la comunità del territorio che ospita l'evento sia poco propensa ad accogliere pubblico non locale nel momento in cui per esempio percepisce rischio della perdita d'identità che potrebbe essere causata da modelli e stili di vita diversi da quelli propri del territorio oppure quando percepisce l'evento come dannoso per la comunità stessa e per i suoi interessi. In questi casi si potrebbero instaurare dinamiche che vanno ad incidere sulla buona riuscita della manifestazione. Importante dire che non è facile valutare l'importanza di questi impatti; la comunità non è che un insieme di singoli individui che possono avere comportamenti e reazioni diverse rispetto a quanto sta accadendo: ci può essere, infatti, l'individuo euforico per la realizzazione dell'evento, così come quello antagonista, che si irrita sempre più al crescere del numero di visitatori che entra in contatto con la sua comunità durante l'arco dalla manifestazione. Seppur difficile stimare gli effetti socio-culturali di un evento, perché si basano su aspetti perlopiù individuali, per poter comunque tentare un'analisi si possono utilizzare quattro strumenti: lo studio della percezione di miglioramento della qualità della vita nel territorio nel quale è organizzata la manifestazione rispetto all'impatto dell'evento; il metodo SIA (*Social Impact Assessment*), che analizza quattro fasi (definizione della situazione sociale, ipotesi di futuri cambiamenti, stima degli impatti causati dai cambiamenti attesi, approvazione dei cambiamenti e monitoraggio delle ricadute sociali); il metodo del *contingent valuation*, che si basa sulla richiesta alla comunità locale di quanto sarebbero disposti a spendere gli individui di questa comunità per sviluppare o meno il turismo del luogo; il metodo che fa capo alla *social exchange theory*, per la quale la comunità locale partecipa all'evento relativamente ai costi o benefici che esso apporta.

Dal lato della valutazione economica gli effetti possono essere positivi o negativi per il territorio che ospita l'evento ma, a differenza degli impatti socio-culturali, risultano più facilmente stimabili; è un aspetto che coinvolge anche i diversi *stakeholders*, che sono interessati ad un ritorno finanziario dell'evento. Gli aspetti economici possono essere di tre tipi: diretti che sono quelli che si manifestano solo durante l'evento e non hanno effetto stabile e duraturo sulla comunità locale come ad esempio la spesa pro capite per visitatore o l'impegno degli sponsor; indiretti che sono quelli che ricadono sui fornitori di beni e servizi necessari all'organizzazione dell'evento e "sono tanto maggiori quanto più le risorse necessarie alla realizzazione dell'evento sono offerte o possono essere prodotte dal tessuto produttivo locale"[49]; infine quelli indotti che sono generati dall'incremento dei redditi dei fornitori che, aumentando il loro potere d'acquisto, generano così un circolo virtuoso data la maggior capacità di spesa che porta ad un incremento dei livelli di consumo, produzione e valore, che si traduce in una crescita dell'occupazione e, nuovamente, in crescita dei redditi e della spesa, che può essere anche destinata alla fruizione dell'evento stesso.

Tra gli aspetti positivi si possono annoverare l'incremento di occupazione, quello delle attività commerciali e una maggior specializzazione dei lavoratori; tuttavia, un'errata organizzazione dell'evento può portare ad effetti economici negativi qual ad esempio l'aumento dei disservizi; il congestionamento e concentrazione di spesa dei turisti solamente all'interno dei confini dell'evento piuttosto che verso il resto del territorio; incremento dei prezzi dei beni, prodotti, servizi, anche di prima necessità; incremento del debito pubblico e del gettito fiscale sulla popolazione per sopportare gli eventuali finanziamenti che può richiedere l'evento; gli investimenti deviati in capitali e speculazione; l'opposizione verso nuove attività commerciali da parte delle imprese esistenti; perdite economiche a causa di stime sbagliate di costi e benefici.

Risulta fondamentale nella fase di progettazione un'attenta analisi di costi e benefici dell'evento, per poter valutare poi *ex post* eventuali utili o perdite in termini monetari. In quest'ottica è giusto fare un discorso differenziato tra la spesa dei visitatori e quella dei residenti, in modo da capire eventualmente il cambiamento della situazione economica del luogo; il modello più attendibile per questo genere di analisi e quello *input output* (I-O). Un problema relativo a questa analisi potrebbe essere la stima del calcolo dei visitatori

[49] Cercola R., Izzo F., Bonetti E., (2010), "Eventi e Strategie di marketing territoriale", Franco Angeli

dell'evento: generalmente ci si basa sulla vendita dei biglietti all'ingresso, ma si potrebbe correre il rischio di conteggiare più volte le stesse persone, soprattutto quando l'evento si delinea in più giornate e si articola in più appuntamenti; si deve invece ricorrere a metodi di calcolo diversi qualora l'ingresso alla manifestazione fosse libero.

Un altro aspetto che merita un'analisi dopo aver realizzato un evento è quello delle ricadute sul turismo. Il rapporto tra eventi e turismo è strettissimo. "Non tutte le destinazioni possono attrarre visitatori grazie alle proprie risorse naturali, ecco perché spesso, in alcuni territori, si ricorre alla creazione di attrazioni, tra cui anche gli eventi"[50]; grazie alla loro flessibilità, infatti, che ne permette la fruizione ad un pubblico ampio e variegato, gli eventi possono risultare particolarmente idonei a questo scopo. Negli anni Ottanta venne introdotto il concetto di *event tourism*, volendo far riferimento a tutti quei fenomeni turistici che si generano a seguito della realizzazione di un evento, tanto più se di grandi dimensioni. Possono inoltre svolgere due funzioni: diventare, grazie alle attrazioni turistiche, un patrimonio della comunità ospitante oppure consentire il rilancio di attività preesistenti.

Tra i principali effetti turistici positivi, dunque, c'è la possibilità che con il tempo l'immagine della località che ospita l'evento, magari ricorrente, sia sempre più positiva e che l'evento possa godere, di conseguenza, del miglioramento della sua percezione. C'è però da considerare anche l'ipotesi di un'organizzazione che comporta conseguenze negative per il turismo del luogo, come quando si sceglie un periodo e un territorio già saturi. In quel caso si potrebbero verificare fenomeni tipo il peggioramento dell'immagine dell'evento e del territorio; uno scarso aumento del flusso turistico; l'ostilità della comunità locale; il verificarsi di danni ambientali e l'incompatibilità tra segmenti di turisti differenti.

Bisogna tener presente anche quali sono le conseguenze dal punto di vista urbanistico e ambientale dell'evento. La programmazione di un evento può portare a cambiamenti strutturali del luogo ospitante, con la costruzione o riparazione di strutture ed infrastrutture urbane, nonché al restauro del patrimonio architettonico, costituito dai palazzi e dagli edifici storici cittadini. Il alcuni casi, però, il voler costruire con il fine di migliorare l'infrastruttura urbana. Ospitare un evento può però provocare altri aspetti negativi, in parte già visti per gli altri di valutazione. L'evento infatti potrebbe causare un aumento del traffico e quindi

[50] Caroli M., (2007), "Il marketing territoriale", Franco Angeli.

dell’inquinamento; potrebbe causare un aumento della produzione dei rifiuti, dei rumori; potrebbe causare del sovraffollamento. In questi casi occorre che l’organizzazione si sforzi per mettere in campo delle azioni che possano controbilanciare il disagio per gli abitanti del territorio quali ad esempio ingressi gratuiti o scontati all’evento o altri eventi dedicati esclusivamente ai residenti.

Capitolo IV Cosa si intende per *project management* di un evento culturale

Una prima definizione del *project management* dell'evento culturale viene fornita da Argano che a sua volta elabora una definizione di Archibald[51] secondo il quale questo "rappresenta la gestione sistematica di un'attività complessa, unica, di durata predeterminata, orientata al conseguimento di più obiettivi predefiniti a carattere innovativo, sociale, artistico e culturale, realizzando un risultato a sua volta unico che consiste in una proposta di valore data da un'esperienza originale, a elevato contenuto intellettivo e creativo, attraverso un procedere iterativo e progressivo, l'integrazione di numerosi processi continui e l'impiego di risorse organizzate e differenziate materiali e finanziarie, unitamente alle informazioni (prescrizionali, modelli, dati, etc.) e relazioni, privilegiando il lavoro di gruppo (team), con vincoli interdipendenti derivanti da tempi, ambiente, ambito e sostenibilità del progetto, risorse, qualità complessiva".

Per Ferrarese[52] il *project management* degli eventi culturali è "un'attività complessa, solitamente presente in organizzazioni che operano nel campo dei beni e delle attività culturali.

La molteplicità dei fattori che coesistono in un progetto (la visione, l'idea, gli obiettivi, le risorse, i mezzi, le attività e i risultati) si associa alla complessità insita nel carattere 'culturale' dello stesso, in cui elementi legati all'arte, alla musica, alla cultura in genere devono coesistere con parametri qualitativi e quantitativi, misurazioni economiche e finanziarie, tempi e processi spesso non prevedibili, ma pur tuttavia costretti a una tempificazione nella produzione e a una data per la performance.

La conoscenza del sistema di misurazione (a preventivo e consuntivo) è opportuna al fine di predisporre un *framework* utile a comporre modelli di *report* che risultino in grado di monitorare in itinere lo svolgersi del progetto e predisporre (*ex ante* ed *ex post)* una documentazione a supporto della valutazione dei risultati".

[51] Archibald R.D., (2016) "Project management. La gestione di progetti e programmi complessi", Franco Angeli.
[52] Ferrarese P.,(2021),"Elementi di *project management* e modelli di *report* per le aziende culturali", Cafoscarina.

“Il *project management* può essere definito secondo diverse prospettive, in relazione all'oggetto che, di volta in volta, viene messo a fuoco:
'

A) secondo un'articolazione qualitativa, il *project management* rappresenta ‘la gestione di un'iniziativa temporanea per la produzione ed erogazione di un servizio unico’; in tal modo vengono focalizzate le caratteristiche sia del progetto, sia del processo che viene posto in essere;

B) da un punto di vista processuale, si può porre l'accento sul fatto che il *project management* identifichi un insieme di attività tra loro correlate e finalizzate alla creazione di prodotti e servizi unici (non di serie), secondo obiettivi specifici predeterminati; in tal modo ci si concentra sull'insieme dei processi gestionali (l’insieme delle attività) che vengono predisposti per la gestione del progetto;

C) secondo un approccio ‘quantitativo’ (strumentale), il *project management* si occupa di reperire e misurare l'insieme delle risorse necessarie alla realizzazione del progetto, la loro gestione nonché l'elaborazione di uno specifico modello di rilevazione costituiscono una prospettiva ulteriore dalla quale può essere osservato il *project management*;

D) secondo l'ottica ‘informativa’ (relazionale), si mira a focalizzare l'attenzione sulla gestione delle informazioni che mettono in relazione i componenti del *team* di un'organizzazione in genere, con il sistema degli obiettivi e dei risultati, secondo specifici modelli di *reporting*.

Il primo profilo enfatizza la caratteristica saliente del progetto, che deve essere unico e non ripetibile, un progetto che, a volte, si declina a partire dalle richieste del cliente, altre volte in base all'idea, alle modalità e alle risorse messe a punto dal *project manager*.

Il secondo profilo ovvero quello processuale, ponendo l'accento sulle attività svolte identifica una serie di fasi (o processi) che caratterizzano i lavori ‘su commessa’: pur essendo ogni progetto unico, i processi possono essere almeno in una certa misura, standardizzabili e corrispondono alle attività collegare alla pianificazione ed alla progettazione dell’evento, al reperimento delle risorse, alla produzione, alla comunicazione, alla vendita e alla realizzazione del prodotto o del servizio.

La focalizzazione della terza dimensione del *project management* sulle risorse quindi in ottica quantitativo strumentale, è altrettanto rilevante come le precedenti, in quanto l'entità, la tipologia e l'utilizzo delle risorse rappresentano sempre più, in situazione di carenza di disponibilità personali e materiali, variabili strategiche da valutare attentamente in sede cli gestione del progetto.

La quarta prospettiva è quella che dà enfasi all'aspetto informativo e relazionale formalizzata dal modello di *reporting* nella sua duplice natura di strumento che fornisce i dati dai quali si attinge per prendere le decisioni di *management,* e di processo organizzativo che porta gli organizzatori a valutare in corso d'opera e alla fine i risultati e se e di quanto questi ultimi si sono discostati dalle previsioni."[53]

L'attività di *project management* si basa quindi sulla gestione e controllo del team e sulla gestione e controllo dei processi di creazione artistica e culturale , di avvio e di elaborazione dell'idea-progetto , di pianificazione e controllo, di processi esecutivi e di produzione, di comunicazione formazione di consenso, di servizio, di chiusura e di valutazione.

Figura 16 – Argano – *project management* degli eventi

[53] Ferrarese P.,(2021),"Elementi di *project management* e modelli di *report* per le aziende culturali", Cafoscarina.

Capitolo V La mostra 'Marco Polo: i Costumi di Enrico Sabbatini'

5.1 La fase di attivazione

Come specificato in precedenza la fase di attivazione riguarda essenzialmente la verifica della validità dei contenuti, la valutazione dei rischi, la verifica della fattibilità, la definizione delle linee guida di attuazione, lo stabilire le prime azioni operative e la stesura della documentazione di progetto.

Già nella descrizione della fase di ideazione abbiamo specificato i soggetti che hanno preso parte al progetto della mostra dei costumi del Marco Polo della Rai. Per la parte di valutazione del progetto in questa fase proviamo ad applicare il metodo delle '5 W'[54] al caso della Mostra e quindi innanzitutto

'*what*' cioè quale è il contenuto o il tema dell'evento, cosa risponde alle esigenze e aspettative dell'audience, del committente e dell'organizzazione: il contenuto della Mostra è legato alle commemorazioni per i 700 anni dalla morte di Marco Polo ed in particolare all'omonimo sceneggiato prodotto dalla Rai e messo in onda tra la fine del 1982 e l'inizio del 1983. La Mostra si compone di 31 abiti originali dello Sceneggiato in buona parte restaurati. Il percorso dell'esposizione si articola in 6 quadri (Venezia, Acri, Tabriz e la Persia, Nepal, Mongolia e Cina) che rappresentano altrettante tappe del viaggio del Mercante veneziano;

'*who*' ovvero chi sono gli *stakeholders*: innanzitutto i soggetti che hanno organizzato la Mostra. In primis Nicolao Atelier in collaborazione con Venice Fundraising & co. e con Fondazione Musei Civici che ha fornito il luogo dove esporre gli abiti ovvero Palazzo Mocenigo, museo del costume e del profumo, il Comitato Marco Polo 700, la Rai, il pubblico della Mostra;

'*where'* ovvero la sede nella quale si svolge l'evento che è appunto il Museo di Palazzo Mocenigo;

[54] Lasswell H., (1948), "The Structure and Function of Communication in Society", In Bryson.

‘w*hen*’ cioè la data o meglio il periodo scelto per l’evento che è andato dal 14 maggio 2024 al 30 settembre 2024;

‘*why*’ ovvero le motivazioni che hanno portato alla realizzazione dell’evento: come già accennato la motivazione principale per l’Atelier è stata quella di affermarsi anche nel campo della curatela e dell’organizzazione di eventi culturali oltre che quella di riportare l’attenzione sull’attività artigianale della progettazione e della realizzazione di costumi di scena. Oltre a questo vi era lo scopo di poter riportare alla ribalta i costumi di una produzione Rai che ha segnato un’epoca e di commemorare il costumista Enrico Sabbatini. Per la Fondazione Musei Civici la quale fa parte del Comitato Marco Polo 700, aver messo a disposizione la *location* di Palazzo Mocenigo è motivata dal fatto di aver potuto arricchire di un ulteriore contenuto relativo all’Anniversario, il comparto delle mostre dopo aver curato anche quella dal titolo ‘I Mondi di Marco Polo’ ospitata a Palazzo Ducale. La motivazione della Rai è stata quella di riportare la luce su un contenuto che ancora oggi si presenta con elementi estremamente attuali.

Si può anche costruire la matrice della SWOT *analysis*[55] per l’evento ‘Mostra’ come in figura n.° 17.

ANALISI SWOT		**fattori interni**	
		PUNTI DI FORZA	**PUNTI DI DEBOLEZZA**
fattori esterni	**OPPORTUNITA’**	riportare alla luce i costumi di uno sceneggiato che ha fatto epoca in un anniversario importante e celebrato con molti eventi. Rievocare la figura di Sabbatini	scarse risorse messe a disposizione dal Comitato data la moltitudine di eventi in occasione dell’Anniversario
	MINACCE	altre mostre ed altri eventi relativi a Marco Polo	scarsa visibilità della *location*, poco materiale pubblicitario

Figura 17

[55] Humphrey A., (1960) Stanford Research Institute.

5.2 La fase di pianificazione

Dopo la fase di avvio è seguita quella di pianificazione della Mostra. Sono stati stipulati due accordi tra i vari soggetti coinvolti. Il primo accordo è stato stipulato nel dicembre del 2023 tra L'Atelier Nicolao e la Rai per la messa a disposizione da parte di quest'ultima di 27 abiti dello Sceneggiato in cambio di lavori di restauro e manutenzione degli stessi che doveva essere eseguito dall'Atelier. Rai inoltre doveva fornire anche 10 minuti circa di filmato dello Sceneggiato da mandare in *loop* su *ledwall* durante l'esposizione. Nel gennaio di quest'anno è stato stipulato poi un secondo accordo tra l'Atelier Nicolao e la Fondazione Musei Civici di Venezia. L'Atelier metteva a disposizione gli abiti e la Fondazione il luogo espositivo e la scelta è ricaduta tra tutti i palazzi gestiti dalla Fondazione Musei Civici di Venezia, su Palazzo Mocenigo che è la sede del centro di studi del tessuto, del costume e del profumo.

Dopo la fase contrattuale erano previste altre due fasi successive: il reperimento degli abiti ed i conseguenti lavori di restauro e manutenzione e l'allestimento nel luogo della mostra.

Per tutte le attività previste nella fase di pianificazione ed elencate fino a questo punto l'Atelier aveva stimato dei costi per un totale di € 20.200,00 + IVA ripartiti come nella tabella di figura n.° 18 riportata qui di seguito:

reperimento costumi nei depositi della Rai	1.500
restauro dei costumi e ricostruzione degli accessori	6.500
recupero ed impaginazione dei bozzetti di Sabbatini e immagini del set	800
preparazione didascalie - organizzazione testi per il percorso espositivo	1.700
trasporto costumi, rimborso viaggi e assicurazione	5.500
manichini	900
allestimento mostra	1.200
impianto audio video luci	2.100
TOTALE	**20.200**

Figura 18 – valori espressi in euro

Per quanto riguarda la pianificazione finanziaria, Atelier Nicolao aveva la ferma convinzione di realizzare la Mostra e quindi ha previsto di sostenere tutti i costi, tranne quello relativo al luogo, ovvero Palazzo Mocenigo che Fondazione Musei Civici ha messo a disposizione gratuitamente, facendo unicamente richiesta di contributo al Comitato Marco Polo 700 il quale riceve i fondi direttamente dal Ministero della Cultura.

I fondi a disposizione del Comitato per il 2024 erano stati tutti assegnati ad altri progetti già nel 2023. Sono in corso di definizione altre date ed altre *location* dove portare la Mostra nel 2025 per avere accesso ai fondi per l'anno prossimo in maniera di bilanciare l'impiego delle risorse da parte dell'Atelier.

Tutte le risorse da utilizzare per completare le azioni nei tempi prefissati ovvero risorse umane (per quanto concerne le risorse artistiche, organizzative, amministrative e di servizio) e risorse materiali (per quanto concerne i mezzi, gli strumenti e le attrezzature), sono state messe a disposizione dall'Atelier (*in house*) oppure procurate dallo stesso tramite incarico ad aziende esterne in *outsourcing* per alcuni settori come per parte di logistica, di audio video luci e di impostazione grafica e video del materiale pubblicitario. I vari *team* sono stati coordinati dal *project manager*, Stefano Nicolao, che aveva la visione dell'evento nel suo complesso oltre ad essersi occupato in prima persona del restauro degli abiti.

5.3 La fase di esecuzione

Questa è la fase dell'evento dove le attività pianificate vengono sviluppate occupandosi in concreto di ogni elemento operativo e logistico.

Come abbiamo considerato in precedenza si può dividere la fase di esecuzione in fase di attuazione e fase di complemento.

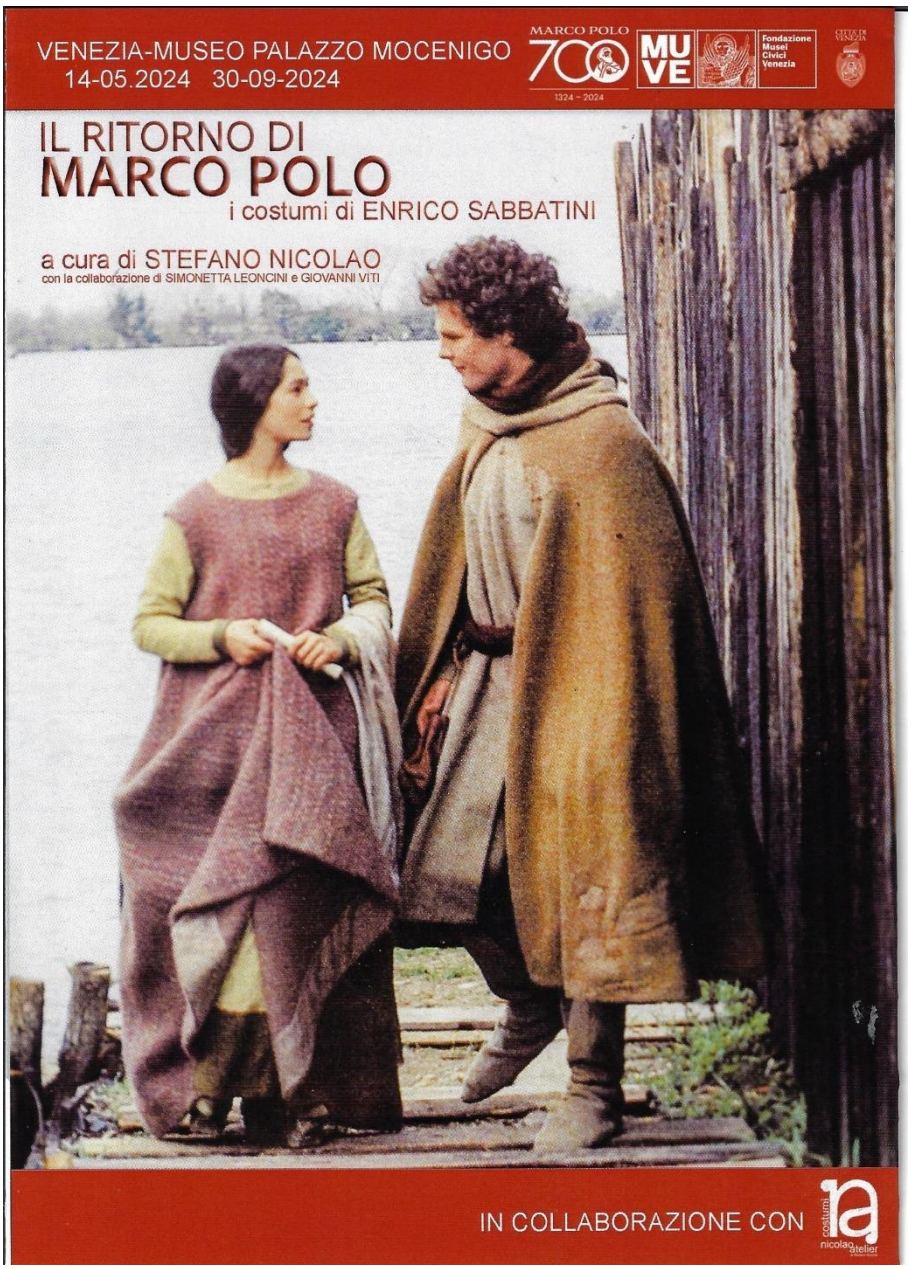

Figura 19 – frontespizio del *folder* della Mostra

La fase esecutiva di attuazione è di fatto il momento nel quale l'evento effettivamente si realizza. Tutti gli sforzi profusi, le energie impiegate, la pianificazione, il *budget*, la comunicazione si concretizzano quindi nella manifestazione.

Per quanto riguarda la fase di attuazione vi possiamo ricomprendere tutte quelle attività che poi sono culminate con la Mostra a cominciare dal reperimento degli abiti per effettuare il quale è stato necessario un viaggio di Stefano Nicolao a Roma per visionare gli stessi presso i magazzini della Rai. In questa fase il Costumista ha scelto quelli dei protagonisti e quelli più rappresentativi dei vari luoghi del viaggio di Marco Polo, ed ha fatto una prima

stima dei lavori necessari. Ha poi fatto spedire tutto il materiale presso il suo Atelier che è a Venezia dove ha il laboratorio e la sartoria ed ha quindi intrapreso il lavoro di manutenzione e restauro coadiuvato da Simonetta Leoncini, primo assistente del costumista Enrico Sabbatini prematuramente scomparso nel 1998. Per rimettere a nuovo gli abiti ci sono volute tre settimane di lavoro di quattro sarti. Il lavoro sugli abiti è stato completato una settimana prima della data del vernissage avvenuto il 14 maggio 2024.

La fase di allestimento della Mostra è altresì da ricomprendere nelle fasi attuative ed è stata sempre a cura dell'Atelier Nicolao. Ha richiesto quattro giorni che sono serviti per il trasporto di tutto il materiale, otre che degli abiti anche dei manichini e dell'impianto audio video e luci e per il posizionamento nelle varie sale dei costumi, di alcuni bozzetti, di foto di *backstage* e del *ledwall* sul quale scorrono le immagini dello Sceneggiato. Immagini che sono state consegnate dalla Rai a Nicolao Atelier la mattina stessa dell'inaugurazione.

Nella fase esecutiva di completamento vanno eseguite tutte le attività che competono alla chiusura dell'evento ovvero la restituzione dei materiali, le chiusure amministrative, i pagamenti posticipati e l'eventuale rendicontazione per la liquidazione dei finanziamenti pubblici e privati.

Come visto in precedenza in questa fase diviene determinante la funzione del *reporting.* La funzione di *controller*, che ha progettato e gestito in concreto tutte le fasi del *reporting* è stata svolta dall'amministrazione dell'Atelier. Il modello contabile di riferimento adottato è stato quello del conto economico in quanto, per la parte finanziaria, come accennato, l'Atelier si è fatto carico dell'esborso di tutte le spese ed un resoconto finanziario lo si potrà avere solamente se e quando arriveranno i fondi del Ministero per tramite del Comitato.

Figura 20 – Stefano Nicolao e Simonetta Leoncini il giorno del *vernissage* della Mostra

5.4 La fase di valutazione

Come accennato nel paragrafo 3.5 la fase di valutazione negli eventi culturali avviene tramite l'analisi dei risultati di due comparti ovvero quello economico e contabile che valuta la rispondenza del bilancio consuntivo a quello previsionale e quello rispetto alla valenza qualitativa dei risultati ottenuti. In questa fase si esamina il lavoro svolto al fine di accertare il raggiungimento degli obiettivi che si erano inizialmente prefissati, facendo ricorso ad indicatori e strumenti di valutazione come questionari, interviste, *focus group*, per cercare di rilevare il grado di soddisfazione riguardo all'evento e la sua performance economica.

Riguardo al bilancio economico contabile si va a verificare se, rispetto a quelle che erano le previsioni, il risultato di chiusura è il linea con quanto preventivato, se vi sono stati degli scostamenti in positivo o in negativo e in quest'ultimo caso se l'evento è risultato sostenibile ovvero se i ricavi hanno almeno bilanciato i costi.

In questo caso il bilancio finale è risultato abbastanza discostato dal quello previsionale. Con ogni probabilità per ragioni di necessità ed urgenza la fase di controllo dei costi nella fase di allestimento non è stata così puntuale.

I costi effettivi per tali operazioni sono elencati nella seguente tabella di figura n.°21

VOCI DI COSTO	
service audio video luci – noleggio per il periodo della mostra	13.000
acquisto tessuti	3.155
restauro copricapi	1.200
noleggio materiali per esposizione	3.450
noleggio totem	3.245
realizzazione grafiche per volantini e per esposizione	5.522
stampa pieghevoli pubblicità della mostra	525
assicurazione	750
trasporti	585
allestimento	1.200
trasporti acquei	2.040
TOTALE	**34.672**

Figura 21 – valori espressi in euro

Come si può notare c'è un disavanzo rispetto al budget previsionale rappresentato nella tabella di figura n.18, di ben € 14.472 ovvero del 71,6%. L'importante scostamento è quasi tutto dovuto alla spesa per l'impianto audio video e luci che in fase di pianificazione e stesura del *budget* non era nemmeno stata prevista. Evidentemente si era fatto conto di poter allestire la mostra con l'impianto di Palazzo Mocenigo che però si è rivelato non adatto a rendere visibili gli abiti in un'ottica espositiva.

Nicolao Atelier spera di recuperare il disavanzo usufruendo delle risorse provenienti dalla richiesta di contributo effettuata al Ministero della Cultura tramite il comitato 'Marco Polo

700’. Per questo è in corso di definizione un calendario per effettuare la Mostra in altri luoghi nel 2025.

Nella tabella di figura n.°22 vi è il file che l’Atelier ha inviato a mezzo mail al Comitato. La procedura di richiesta di inserimento di un evento, in questo caso la Mostra, nel programma ufficiale delle celebrazioni, prevede la compilazione di un modulo presente nella pagina *web* https://leviedimarcopolo.it/it/moduli/home/1. Nel *form* di richiesta tra le altre informazioni viene richiesto anche il *budget* (la sola cifra dell’ammontare complessivo) dell’evento. A seguito della compilazione si riceve una mail da parte del Comitato che fornisce così un riscontro della ricezione dell’istanza. Rispondendo alla mail si fa la richiesta di contributo allegando ai messaggi anche il dettaglio delle spese in preventivo.

In questa fase di valutazione si debbono considerare anche l’impatto e le ricadute positive e negative, di breve o lungo periodo, che si producono direttamente e non, sul territorio e sulla comunità. Per fare ciò bisogna innanzitutto analizzare la riuscita in termini di accessi alla Mostra nel periodo espositivo che sono sintetizzati nella tabella di figura n.° 23 nella quale si evincono anche i dati per il raffronto con lo stesso periodo del 2023.

nicolao atelier

costumi d'arte forniture sceniche

di Stefano Nicolao
c.f. ncl sfn 54c25 l736x - part. i.v.a. 01797340278
2590 cannaregio 30121 venezia tel. 0415207051 fax. 041716797
atelier@nicolao.com www.nicolao.com

Venezia, 12 dicembre 2023

PROGETTO MARCO POLO 2024 di STEFANO NICOLAO

MOSTRA DI COSTUMI A PALAZZO MOCENIGO PER I 700 ANNI DELLA MORTE DI MARCO POLO, DAL 14 MAGGIO AL 30 SETTEMBRE 2024 CON I COSTUMI DI ENRICO SABBATINI

OBIETTIVO

In occasione della ricorrenza dei 700 anni dalla morte di Marco Polo 8 gennaio 1324 si intende valorizzare e far rivivere la straordinaria avventura sulla "via della seta" attraverso una selezione di costumi che rappresentano il percorso del grande mercante avventuriero che già a 17 anni si trovò con il padre e lo zio a solcare i mari, attraversando deserti sconfinati e città leggendarie, affrontando guerrieri di paesi e culture molto diverse tra loro per vivere una straordinaria avventura che abbiamo potuto toccare con mano attraverso la grandissima produzione RAI che vide la collaborazione con molte produzioni internazionali tra le quali la Cina. La mostra diverrebbe, inoltre, un omaggio al regista Giuliano Montaldo, al costumista Enrico Sabbatini e al grande compositore Ennio Morricone, per valorizzare ulteriormente i grandi geni italiani scomparsi .

MODALITA' DI REALIZZAZIONE DELL'INTERVENTO

Avendo avuto l'onore di essere coinvolto nella produzione direttamente dal grande costumista Sabbatini che ebbe fiducia nelle mie capacità di poter operare sulla catena Himalayana con una delle unità operative per realizzare scene e costumi del passaggio dalla Persia alla Cina. Ho seguito poi anche l'allestimento della grande mostra realizzata presso lo spazio espositivo a San Giorgio che divenne poi nel 1982 , mostra itinerante nei vagoni del treno "IL MILION" che sostava nelle stazioni italiane per far visitare le splendide e filologiche creazioni degli abiti dei diversi "mondi". mentre andavano in onda le puntate.
Ho quindi proposto di riallestire la Mostra a Palazzo Mocenigo assieme ai due costumisti Simonetta Leoncini e Gianni Viti che hanno seguito, con me, il film, su indicazioni del Maestro Sabbatini. Nella mostra si propongono 25/30 costumi che testimoniano il percorso del viaggio di Marco da Venezia alla Cina corredati di diversi bozzetti originali, frutto di 4 anni di studio e preparazione del film, foto di scena e si provvederà al montaggio di un filmato tratto dalle puntate TV.

DURATA DELLA MOSTRA
14 maggio al 30 settembre 2024

COSTI: BUDGET PREVISTO : € 20.200,00

Collaborazione con la RAI ed altre realtà per il reperimento di alcuni costumi nei depositi preposti	€ 1.500,00
Restauro, completamento di parti dei capi e ricostruzione degli accessori dei costumi di proprietà Nicolao Atelier, della RAI e di prestatori privati	€ 6.00000
Organizzazione e impaginazione dei bozzetti del costumista Sabbatini, immagini e foto di ricerca nel repertorio	€ 800,00
Preparazione didascalie - organizzazione testi per il percorso della mostra con catalogo	€ 1.700,00
Trasporto costumi, rimborso viaggi e assicurazione da chiodo a chiodo	€ 5.000,00
Manichini per vestizione	€ 900,00
Allestimento, accessori necessari e disallestimento mostra	€ 1.200,00
Impianto per diffusione musica originale del film con monitor per i filmati	€ 1.100,00
Organizzazione generale e varie	€ 2.000,00

CONCLUSIONE

Il recupero dell'evento diviene importante per la città di Venezia, visto il tema dato all'anno 2024 dedicato a Marco Polo, considerando la fattibilità di poter realizzare tale Mostra essendo testimoni di un'opera cinematografica che ebbe una grande importanza anche culturale presentandola in una sede prestigiosa come il Museo di Palazzo Mocenigo, a Venezia, dedicato alla moda e al costume

Nicolao Stefano

Figura 22 – richiesta di contributo al Comitato Marco Polo 700

Accessi al Museo di Palazzo Mocenigo, sede della Mostra

	2024*	**2023****
Accessi con biglietto gratuito	2.731	1.963
Accessi con biglietti a pagamento	12.288	12.240
Totale	15.019	14.203

*accessi rilevati dal 14 maggio al 28 settembre 2024, comprensivi dei biglietti gratuiti Art Night

**accessi rilevati dal 14 maggio al 30 settembre 2023

Mostre in corso nel 2023 tra maggio e settembre:
TRAMALOGIE. Donazione Anna Moro-Lin
dal 2 febbraio al 1 ottobre 2023

MATTHIAS SCHALLER. Tessuto urbano
dal 24 marzo al 26 novembre 2023, Palazzo Mocenigo - White Room

Figura 23

Come si può notare la Mostra ha dato un ottimo riscontro in termini di numero di visitatori portando un 6% in più di accessi rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Da sottolineare che la comunicazione di questa Mostra, a differenza delle due citate del 2023, non ha beneficiato del supporto dato dall'affissione dei manifesti in Città.

I *feedback* che si possono vedere nei commenti ai post riguardanti l'Esposizione, presenti sui profili nei *social network* del Museo e dell'Atelier, sono tutti più che positivi, tuttavia non si hanno a disposizione dati puntuali come quelli che potrebbero essere derivati dalla rilevazione effettuata utilizzando questionari sulla soddisfazione del visitatore.

Comunque il bilancio di questo evento può ritenersi positivo per gli *stakeholder* coinvolti. Il Museo ha incrementato il numero di visitatori, l'Atelier ha realizzato la Mostra riuscendo a trasmettere i messaggi ad essa collegati (riportare attenzione sul 'Marco Polo' della Rai, recuperare, restaurare e restituire al pubblico i costumi più rappresentativi dello Sceneggiato; ricordare la figura di Enrico Sabbatini, riportare l'attenzione sull'importanza sul ruolo del *costume designer* e sull'artigianato di alta specializzazione), la Rai ha riportato attenzione su un suo prodotto, i visitatori si sono dimostrati soddisfatti dell'evento.

Figura 24 – alcuni degli abiti dello sceneggiato Marco Polo in esposizione nel musei di Palazzo Mocenigo

Da verificare il bilancio economico per l'Atelier che dipende dall'eventuale erogazione del contributo da parte del Comitato.

Capitolo VI Il concerto ‘Ennio Morricone - Marco Polo Soundtrack’

La genesi del concerto con le musiche della colonna sonora dello Sceneggiato è stata molto più complessa di quella della mostra dei costumi della Serie in quanto vi erano molti più attori in campo: Venice Fundraising & co., l’Orchestra Regionale Filarmonia Veneta, il Coro Cantori Veneziani, la Rai, Zen Production. Della fase di ideazione abbiamo già disquisito nel paragrafo quindi ora passiamo ad analizzare la fase di attivazione del progetto.

6.1 La fase di attivazione

Per la fase di attivazione del Concerto è importante sottolineare alcune peculiarità che hanno fatto sì di avere un prodotto di alto contenuto artistico. Innanzitutto è bene ricordare che l’Orchestra Filarmonia Veneta ha interpellato la famiglia Morricone per ottenere le partiture del Concerto. Giovanni Morricone, uno dei figli del maestro Ennio, si è occupato di far da tramite per l’accordo ed ha confermato che le partiture non erano nell’archivio del Padre perché riguardanti brani mai eseguiti dal vivo ma eseguiti solamente in studio di registrazione per incidere la colonna sonora di ‘Marco Polo’.

Dato il rapporto tra l’Orchestra e la famiglia Morricone è stato richiesto dalla direzione artistica del concerto la disponibilità di Andrea Morricone, anch’egli figlio del grande Compositore e anch’esso direttore d’orchestra, di dirigere il concerto il Piazza San Marco.
All’ indisponibilità di Morricone è seguita la richiesta di dirigere l’evento da parte del maestro Danilo Rossi: già viola solista del Teatro alla Scala di Milano, il maestro Rossi racconta di essersi appassionato allo strumento proprio ascoltando da ragazzo le musiche della colonna sonora di ‘Marco Polo’. Per inciso, il ‘Tema di Marco’ è stato affidato da Morricone allo strumento della viola che è protagonista con brani di assolo per tutta la Colonna Sonora, che normalmente ha sole parti di accompagnamento e quasi mai viene messa in risalto tra gli archi, ruolo che normalmente spetta al violino o al violoncello.

L’altra concomitanza significativa che accresce il valore artistico di questa faccenda è che, una volta diplomato al conservatorio, la passione per lo strumento e il ricordo del ‘Tema di Marco’ hanno fatto sì che Danilo Rossi acquistasse la viola del maestro Dino Asciolla, il solista che incise la colonna sonora dello Sceneggiato! Nel concerto del 29 giugno 2024 le

note che hanno riecheggiato nel Teatro provenivano dallo stesso strumento che era stato suonato per incidere la Colonna Sonora.

Come già per la Mostra, andremo a completare le prime due fasi di verifica, seguendo la prassi del *project management,* utilizzando i due metodi delle '5 W'[56], e poi quello della SWOT *analysis*.[57]

Per il metodo delle '5W ' dobbiamo fare riferimento alle 5 domande ovvero

'*what*' : il contenuto dell'evento è un concerto con le musiche della colonna sonora dello sceneggiato 'Marco Polo' prodotto dalla Rai per la regia di Giuliano Montaldo. Le musiche della colonna sonora non erano mai state eseguite dal vivo. Nell'ideazione dell'evento il concerto doveva essere accompagnato dalla visione di alcune immagini dello Sceneggiato;

'*who*' ovvero chi sono gli *stakeholders* di questo event:, oltre agli organizzatori appena citati c'è il Comitato Marco Polo 700, la Città di Venezia, VeLa s.p.a., gli spettatori, i fornitori di servizi per il concerto:

'*where'*: la sede originaria nella quale si sarebbe dovuto svolgere il concerto era Piazza San Marco a Venezia;

'*when*': la data scelta per l'evento era il 29 giugno 2024;

'*why*': le motivazioni che hanno portato alla realizzazione dell'evento sono differenti per ognuno degli organizzatori e sono state enucleate in parte nel paragrafo 3.1.1 e che, per il Concerto, riassumiamo qui brevemente. Per Venice Fundraising & co. la motivazione è stata quella di affermarsi in uno dei filoni, il project management degli eventi culturali, intrapreso come completamento dell'attività principale di *fundraising*, soprattutto per soggetti e per progetti in campo artistico, esigenza quindi di strategia d'impresa oltre che prospettiva di realizzare un profitto; per l'Orchestra Filarmonia Veneta la motivazione era data dall'esigenza di ampliare il repertorio ed il numero di concerti eseguiti. Misurarsi con dei brani di Ennio Morricone mai eseguiti dal vivo era un' ottima occasione per soddisfare tale

[56] Lasswell H., (1948), "The Structure and Function of Communication in Society", In Bryson.
[57] Humphrey A., (1960) Stanford Research Institute.

esigenza, così per il Coro Cantori Veneziani. Per il Comitato Marco Polo 700 la finalità era quella di avere altri due contenuti di alto livello artistico che coinvolgevano diversi soggetti, anche istituzionali, da mettere nel calendario ufficiale degli eventi; per la Rai la motivazione preponderante era quella di strategia d'impresa in quanto si riportava alla ribalta una delle loro produzioni più imponenti; per VeLa s.p.a. che è l' azienda di proprietà del Comune di Venezia che gestisce tutti gli eventi della Città era l'occasione per arricchire la stagione concertistica di Piazza San Marco di un contenuto esclusivo ed inedito legato alle celebrazioni per i 700 anni dalla morte di Marco Polo e di affittare il *site* una serata in più contando che il palco era stato comunque installato il 24 giugno 2024 per un evento legato all'Esercito Italiano. Per Zen Production, che è la casa di produzione che nel 2023 aveva organizzato il concerto di Paolo Conte in Piazza San Marco era l'occasione per ribadire un ruolo di primo piano nella produzione di concerti di livello nel Veneto ed in particolare a Venezia.

Da ora in avanti si deve considerare la valutazione dell'evento da parte del produttore ovvero Zen Production.

La SWOT *analysis*,[58] descrive quindi i punti di forza e gli elementi di criticità del progetto rispetto alla Produzione. Ne scaturisce lo schema della figura seguente:

[58] Lasswell H., (1948), "The Structure and Function of Communication in Society", In Bryson.

ANALISI SWOT		fattori interni	
		PUNTI DI FORZA	**PUNTI DI DEBOLEZZA**
fattori esterni	**OPPORTUNITA'**	eseguire per la prima volta dal vivo la colonna sonora dello Sceneggiato composta da Ennio Morricone – *site* esclusiva e prestigiosa	comunicazione impegnativa per riempire almeno i posti per arrivare al *break even* – moltitudine di soggetti autonomi che faticano a riconoscere un coordinamento
	MINACCE	altri concerti omaggio ad Ennio Morricone – altri concerti per i 700 anni dalla morte di Marco Polo	alti costi legati soprattutto alla location di Piazza San Marco

Figura 25

Come abbiamo visto nel capitolo 3.2, dopo aver completato l'analisi SWOT, si passa alla fase di analisi relativa alla fattibilità dell'operazione, contemplando aspetti fondamentali come quello dell'organizzazione, verificando le risorse a disposizione e i tempi di realizzazione del progetto; come quello logistico legato soprattutto al luogo scelto per l'evento quindi relativo alla sicurezza, all'impatto ambientale, all'allestimento; come quello economico finanziario, di marketing e comunicazione.

6.2 La fase di pianificazione

Come abbiamo visto in precedenza nel paragrafo 3.3 la pianificazione dell'evento prevede la creazione di diversi *team* che si occupano ciascuno di un ambito specifico. In questo caso si è rispettata la divisione con il *team* artistico che comprendeva il Direttore Artistico, il Coro e l'Orchestra; quello della comunicazione che , quello tecnico, di produzione e di servizio. I *team* dovranno però lavorare in un regime di collaborazione, coordinati dal *project manager* formando così un *team* integrato di un evento culturale. Questa fase, infatti, va intesa come un'architettura che si sintetizza in un piano di produzione che non è altro che l'insieme dei seguenti piani collegati tra loro: piano tecnico; piano prove; piano logistico; piano di gestione amministrativa; piano di marketing; piano di comunicazione e piano di *funding*.

Come già per la Mostra dei costumi dello Sceneggiato, anche per il concerto della colonna sonora, in questa fase si sono stipulati gli accordi tra i soggetti interessati alla realizzazione dell'evento. In primis l'accordo tra i due produttori, quello principale ovvero Zen Production e l'Associazione Orchestra Regionale Filarmonia Veneta; poi l'accordo tra Zen Production e VeLa s.p.a. per la location e tra i produttori e l'Associazione Corale Cantori Veneziani.

Nel caso del concerto i *team* erano formati dalle rispettive realtà della produzione quindi c'era la squadra che faceva capo a Zen Production che aveva il controllo di altri *team* di secondo livello come quello che faceva capo al Direttore di Produzione, quello del Direttore Tecnico, quello dei servizi di sicurezza, quello della logistica e dei trasporti; l'altro che faceva capo all'Orchestra Filarmonia Veneta, compreso il Direttore d'Orchestra infine quello del Coro. Tutti erano coordinati da Venice Fundraising & co.

Dopo aver ottenuto la conferma definitiva da parte di VeLa s.p.a. della sede del concerto ovvero Piazza San Marco la Produzione ha stabilito i prezzi dei biglietti, assieme a Venice Fundraising & co. ed ha costruito un *business plan* con un prospetto di incassi rispetto all'occupazione della Piazza che arriva ad ospitare fino a 5000 spettatori. Nel piano compaiono gli incassi potenziali dello spettacolo (figura n.° 26) a fronte di un prospetto con la previsione di costo che possiamo vedere nello schema di figura n.° 27.

BIGLIETTERIA								INCASSI			
	Capienze			Potential %	Prevendita 15 %			INCASSO BIGLIETTERIA		PREVENDITA	
Settori	Capacity	Guests	Posti utili	75%	Prezzo	15%	Totale	INCASSO SOLD OUT	Potential %	Sold Out	Potential %
Poltronissima	496	50	446	335	169,57 €	25,43 €	195,00 €	75.625,99 €	56.804,28 €	11.343,90 €	8.520,64 €
1	800	50	750	563	139,13 €	20,87 €	160,00 €	104.347,50 €	78.330,19 €	15.652,13 €	11.749,53 €
2	510	50	460	345	139,13 €	20,87 €	160,00 €	63.999,80 €	47.999,85 €	9.599,97 €	7.199,98 €
3	968	50	918	689	113,04 €	16,96 €	130,00 €	103.770,72 €	77.884,56 €	15.565,61 €	11.682,68 €
4	686	50	636	477	113,04 €	16,96 €	130,00 €	71.893,44 €	53.920,08 €	10.784,02 €	8.088,01 €
5	702	50	652	489	82,61 €	12,39 €	95,00 €	53.861,72 €	40.396,29 €	8.079,26 €	6.059,44 €
6	658		658	494	69,57 €	10,43 €	80,00 €	45.773,77 €	34.365,11 €	6.866,07 €	5.154,77 €
7	180		180	135	43,48 €	6,52 €	50,00 €	7.826,40 €	5.869,80 €	1.173,96 €	880,47 €
TOTALE	5000	300	4700	3527				527.099,34 €	395.570,16 €	79.064,90 €	59.335,52 €
							IVA	47.918,12 €	35.960,92 €	7.187,72 €	5.394,14 €
							SIAE	47.918,12 €	35.960,92 €		
							Aggio TM	6.000,00 €	6.000,00 €		
							NETTO	425.263,10 €	317.648,31 €	71.877,18 €	53.941,38 €

CONTEGGIO UTILE CON SOLD OUT			
	Netto	IVA	
TOTALE COSTI	189.414,21 €	30.630,01 €	
TOTALE INCASSI	497.140,28 €	55.105,84 €	
UTILE NETTO	307.726,07 €		
SBILANCIO IVA	24.475,83 €		

TOTALE INCASSO NETTO CON SOLD OUT	497.140,28 €
TOTALE NETTO CON 75% VENDUTO	371.589,69 €

CONTEGGIO UTILE CON 75% VENDUTO			
	Netto	IVA	
TOTALE COSTI	189.414,21 €	30.630,01 €	
TOTALE INCASSI	371.589,69 €	41.355,06 €	
UTILE NETTO	182.175,48 €		
SBILANCIO IVA	10.725,05 €		

Figura 26

VOCI DI COSTO	
costi artistici	
cachet Orchestra e Coro e Direttore	27.000
costo location	
concessione Piazza, compresi: audio, luci, video,	100.000
costi di produzione	
trasporti	6.813
consulenze professionali (RSPP, direttore produzione ecc)	4.750
servizi di sicurezza (VV.FF., personale sanitario, ecc)	10.052
assicurazioni	
Assicurazione RCT ed eventi naturali (4% incasso Sold Out)	27.746
pulizie	
pulizie Piazza, Stage & Backstage	528
biglietteria	
servizi Biglietteria VELA	1.450
altri costi di produzione	.1974
totale costi di produzione	54.612
costi comunicazione	7000
costi ospitalità	2.100
TOTALE COSTI	**189.414**

Figura 27

Il *break even point* si sarebbe potuto raggiungere con il 36,5% di posti venduti (in ipotesi di equa ripartizione tra i settori) ovvero con l'incasso derivato dalla vendita di 1825 biglietti (figura n.°28).

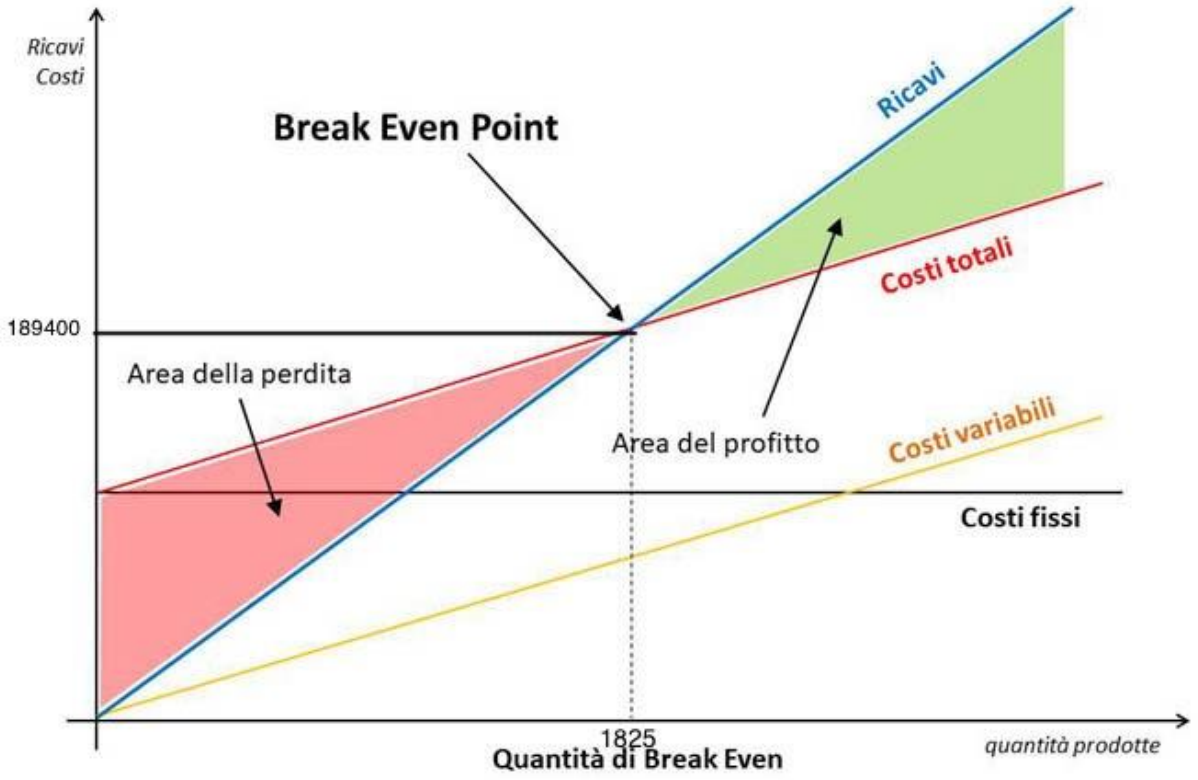

Figura 28

Il 22 aprile 2024 ci fu la conferenza stampa che annunciava il concerto 'Ennio Morricone – Marco Polo Soundtrack' in programma in Piazza San Marco il 29 giugno, tra l'altro evento di apertura di quelli in Piazza nell'estate 2024.

Figura 29 – manifesto del concerto

La settimana precedente all'annuncio stampa sono state pianificate tutte le attività necessarie alla realizzazione del progetto quindi è stato redatto un calendario di produzione, che teneva conto delle attività da eseguire, del tempo che occorreva per eseguirle, dei vincoli e le azioni.

Sono state anche individuate dai vari *team* le figure deputate a svolgere le varie attività necessarie alla produzione. Figure sia '*in house*' che in *outsourcing.*

Il 23 aprile è stata aperta la vendita dei biglietti su 3 piattaforme (Ticket Master, Ticket One, VeLa). Ad una prima settimana di ottimo riscontro di vendita è seguito un periodo di stallo dovuto probabilmente alla non incisiva campagna di comunicazione.

Nel paragrafo 3.4 si è sottolineata l'importanza dell'attività di *reporting.* Si è sottolineato che il *reporting* si deve caratterizzare per la 'tempestività' del suo svolgersi, dalla fase produttiva a quella valutativa, fino alla messa in atto di interventi correttivi, mediando le esigenze di precisione ed esaustività delle informazioni fornite con il requisito della tempestività della sua elaborazione e dei tempi con cui viene portato alla conoscenza degli organizzatori dell'evento.

Si è altresì sottolineato come vi sia un *trade off* tra completezza dell'informazione contabile e tempestività di azione la quale si sostanzia nella messa a punto di provvedimenti correttivi dopo aver valutato gli scostamenti e revisionato il *budget*.

Proprio grazie alla puntuale attività di *reporting* la Produzione si è accorta che alla data del giorno 11 giugno erano stati venduti solamente 588 biglietti per un incasso complessivo al lordo di IVA e quota SIAE di € 47.042. Mancando 18 giorni all'evento si è ritenuto che fosse impossibile raggiungere nemmeno lontanamente il punto di pareggio e quindi Zen Production ha richiesto una riunione con la direzione di VeLa s.p.a. a seguito della quale si è presa la decisione di cambiare sede del Concerto: tra quelle controllate dal Comune di Venezia la scelta è ricaduta sul Teatro Malibran.

E' iniziato quindi un lavoro di comunicazione per avvisare il pubblico che la sede era cambiata (il giorno e l'ora sono rimasti i medesimi) e per gestire le richieste di rimborso da parte di coloro che avevano acquistato il biglietto per il concerto in Piazza San Marco

ritenendo determinante per la loro scelta la location. Tali attività ovviamente non erano pianificate e sono andate ad aggiungersi a tutte le altre in programma.

Il giorno 15 giugno è stato comunicato il cambiamento di sede del Concerto.

Le attività pianificate compatibili con la nuova Sede sono hanno proseguito come da cronoprogramma, altre legate al *site* di Piazza San Marco sono state annullate.

Figura 30 – manifesto del concerto con l'avviso del cambio sede

6.2.1 Il *funding*

Con il termine funding si intende quella attività volta all'ottenimento di finanziamenti o contributi per sostenere progetti soprattutto artistici e culturali.

Il *funding* dal lato del progetto rappresenta il complesso di risorse finanziarie disponibili per un'organizzazione, un evento o un'iniziativa. Queste risorse possono provenire da varie fonti, come donazioni, sovvenzioni, prestiti, investimenti, entrate da attività commerciali o altre forme di finanziamento.

Il *funding* si differenzia dal *fundraising* in quanto quest'ultimo è un processo specifico all'interno del più ampio contesto del *funding*. Fare *fundraising* significa pianificare delle attività volte a generare fondi. Le organizzazioni impegnate nel *fundraising* cercano attivamente di coinvolgere sponsor, donatori o sostenitori per ottenere contributi finanziari. Queste attività possono includere: campagne di sensibilizzazione, eventi di raccolta fondi, richieste di donazioni o partnership aziendali.

In definitiva il *funding* è l'attività complessiva per l'ottenimento di finanziamenti o contributi da parte di fonti esterne compreso lo Stato e gli enti locali che finanziano i progetti tramite appositi bandi. Il *fundraising* è l'attività specifica di raccolta fondi da parte di un'organizzazione, un ente o un individuo presso donatori o sostenitori ed è ricompresa nell'attività di *funding*.

Per sostenere entrambi i progetti analizzati finora si è ricorsi all'attività di *funding.*

Per quel che riguarda il progetto della Mostra, l'Atelier Nicolao ha trovato degli sponsor tecnici che hanno fornito dei servizi senza alcun costo per l'Atelier in cambio della citazione nel volantino dell'evento (si veda il di figura n.°31).

Oltre a questa iniziativa di *fundraising*, l'Atelier ha fatto domanda di contributo per i fondi che il Ministero della Cultura ha messo a disposizione per le iniziative nell'ambito della commemorazione dei 700 anni dalla morte di Marco Polo per tramite del Comitato Marco Polo 700: di seguito la richiesta.

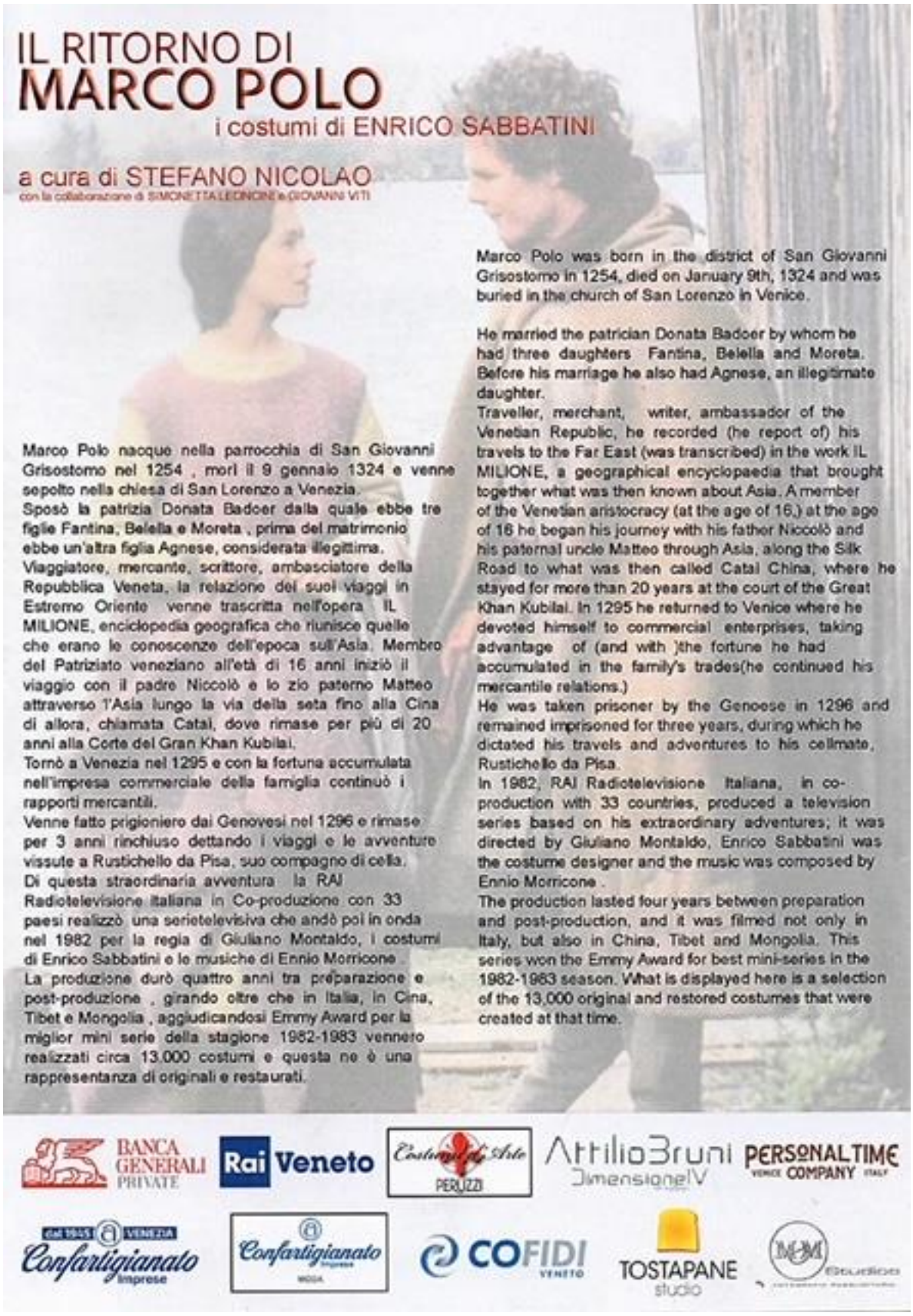
IL RITORNO DI
MARCO POLO
i costumi di ENRICO SABBATINI
a cura di STEFANO NICOLAO
con la collaborazione di SIMONETTA LEONCINI e GIOVANNI VITI
Marco Polo nacque nella parrocchia di San Giovanni Grisostomo nel 1254 , morì il 9 gennaio 1324 e venne sepolto nella chiesa di San Lorenzo a Venezia.
Sposò la patrizia Donata Badoer dalla quale ebbe tre figlie Fantina, Belella e Moreta , prima del matrimonio ebbe un'altra figlia Agnese, considerata illegittima.
Viaggiatore, mercante, scrittore, ambasciatore della Repubblica Veneta, la relazione dei suoi viaggi in Estremo Oriente venne trascritta nell'opera IL MILIONE, enciclopedia geografica che riunisce quelle che erano le conoscenze dell'epoca sull'Asia. Membro del Patriziato veneziano all'età di 16 anni iniziò il viaggio con il padre Niccolò e lo zio paterno Matteo attraverso l'Asia lungo la via della seta fino alla Cina di allora, chiamata Catai, dove rimase per più di 20 anni alla Corte del Gran Khan Kubilai.
Tornò a Venezia nel 1295 e con la fortuna accumulata nell'impresa commerciale della famiglia continuò i rapporti mercantili.
Venne fatto prigioniero dai Genovesi nel 1296 e rimase per 3 anni rinchiuso dettando i viaggi e le avventure vissute a Rustichello da Pisa, suo compagno di cella.
Di questa straordinaria avventura la RAI Radiotelevisione italiana in Co-produzione con 33 paesi realizzò una serietelevisiva che andò poi in onda nel 1982 per la regia di Giuliano Montaldo, i costumi di Enrico Sabbatini e le musiche di Ennio Morricone .
La produzione durò quattro anni tra preparazione e post-produzione , girando oltre che in Italia, in Cina, Tibet e Mongolia , aggiudicandosi Emmy Award per la miglior mini serie della stagione 1982-1983 vennero realizzati circa 13.000 costumi e questa ne è una rappresentanza di originali e restaurati.
Marco Polo was born in the district of San Giovanni Grisostomo in 1254, died on January 9th, 1324 and was buried in the church of San Lorenzo in Venice.
He married the patrician Donata Badoer by whom he had three daughters Fantina, Belella and Moreta. Before his marriage he also had Agnese, an illegitimate daughter.
Traveller, merchant, writer, ambassador of the Venetian Republic, he recorded (he report of) his travels to the Far East (was transcribed) in the work IL MILIONE, a geographical encyclopaedia that brought together what was then known about Asia. A member of the Venetian aristocracy (at the age of 16,) at the age of 16 he began his journey with his father Niccolò and his paternal uncle Matteo through Asia, along the Silk Road to what was then called Catai China, where he stayed for more than 20 years at the court of the Great Khan Kubilai. In 1295 he returned to Venice where he devoted himself to commercial enterprises, taking advantage of (and with)the fortune he had accumulated in the family's trades(he continued his mercantile relations.)
He was taken prisoner by the Genoese in 1296 and remained imprisoned for three years, during which he dictated his travels and adventures to his cellmate, Rustichello da Pisa.
In 1982, RAI Radiotelevisione Italiana, in co-production with 33 countries, produced a television series based on his extraordinary adventures; it was directed by Giuliano Montaldo, Enrico Sabbatini was the costume designer and the music was composed by Ennio Morricone .
The production lasted four years between preparation and post-production, and it was filmed not only in Italy, but also in China, Tibet and Mongolia. This series won the Emmy Award for best mini-series in the 1982-1983 season. What is displayed here is a selection of the 13,000 original and restored costumes that were created at that time.
BANCA GENERALI PRIVATE
Rai Veneto
PERUZZI
AttilioBruni DimensioneV
PERSONAL TIME VENICE COMPANY ITALY
VENEZIA Confartigianato Imprese
Confartigianato
COFIDI VENETO
TOSTAPANE studio

Figura 31

Per il Concerto le iniziative sono state analoghe. Venice Fundrasing & co. ha intrapreso una campagna di *funding* raccogliendo alla fine, nonostante il cambio sede, non facile da gestire rispetto ad una richiesta di sponsorizzazione in quanto il numero di spettatori potenziali si era ridotto a meno di un quinto rispetto alla prima *location:* una sponsorizzazione da parte di Alilaguna s.p.a. di € 1000; una sponsorizzazione tecnica sempre da parte di Alilaguna s.p.a. (trasporto acqueo dell'Orchestra) del valore di € 500; un'erogazione liberale a beneficio dell'Orchestra Filarmonia Veneta di € 10.000. L'attività dell'Orchestra è tra gli enti beneficiari di Art Bonus[59], quindi Sernagiotto Auto s.p.a., l'impresa che ha effettuato la donazione, potrà beneficiare di un credito d'imposta del 65% della somma erogata, nei prossimi tre esercizi contabili.

Oltre a ciò, è stata fatta una richiesta da parte dell'Orchestra Filarmonia Veneta al Comitato Marco Polo 700 di un contributo per la stagione concertistica dell' 'Ennio Morricone – Marco Polo Soundtrack' che comprende 7 concerti, due dei quali già eseguiti e gli altri di prossima rappresentazione. Nella figura seguente il preventivo della Stagione di concerti presentato al Comitato per la richiesta del contributo per la parte di costi in disavanzo, che complessivamente ammonta ad € 81.300. Si veda la figura n.°32

Nelle figura n.° 33 il manifesto del concerto eseguito a Cortina e nella figura n.° 34 il manifesto dei prossimi concerti dell'Orchestra tra i quali quello 'Marco Polo' del 31 ottobre 2024.

Gli incassi di biglietteria hanno completato il complesso delle attività di *funding*.

[59] Ai sensi dell'art.1 del D.L. 31.5.2014, n. 83, "Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo", convertito con modificazioni in Legge n. 106 del 29/07/2014 e s.m.i., è stato introdotto un credito d'imposta per le erogazioni liberali in denaro a sostegno della cultura e dello spettacolo, il c.d. Art bonus, quale sostegno del mecenatismo a favore del patrimonio culturale. - https://artbonus.gov.it/cose-artbonus.html

Progetto : Marco Polo

L'Orchestra Regionale Filarmonia Veneta per il progetto Marco Polo da realizzarsi negli anni 2024 e 2025 presenta la seguente previsione di spesa per un numero di sette concerti da realizzare, tre nel 2024: *Venezia P.zza San Marco, Treviso Teatro Mario del Monaco, Pisa Teatro Verdi* e quattro nel 2025: *Venezia Teatro Goldoni, Rovigo Teatro Sociale, Vicenza Teatro Nuovo, Padova da definire.*

Costi			Ricavi		Disavanzo
Prove orchestra e coro 2 gg	24.000,00		Contributo Regione Veneto	15.000,00	
Concerti 7 gg orchestra	70.000,00		Concerto P.zza San Marco	25.000,00	
Concerti 7 gg coro	14.000,00		Concerto Pisa	19.000,00	
Spese ideazione e realizzazione progetto	20.000,00		Incassi biglietteria	100.000,00	
Spese di produzione	20.000,00		Sponsor	15.000,00	
Partiture e parti orchestra e coro	12.000,00		Contributo RAI	5.000,00	
Direttore solista	17.500,00				
Service	12.000,00				
Affitto teatri	18.000,00				
Trasporti e cestini	4.800,00				
Diritti immagini RAI	5.000,00				
Siae	10.000,00				
Ospitalità	14.000,00				
Pubblicità e media	12.000,00				
Presentatore	7.000,00				
Totale	**260.300,00**			**179.000,00**	**- 81.300,00**

Il Presidente
Prof. Alberto Barbaro

Figura 32

Figura 33 – la locandina del concerto effettuato a Cortina il giorno 11 luglio 2024

Figura 34 – il manifesto con evidenziato il concerto del 31 ottobre 2024 a Treviso

6.3 La fase di esecuzione

Dopo aver completato le fasi di ideazione e pianificazione si è passati alla fase esecutiva la quale, come si è visto nel paragrafo 3.4 può essere suddivisa in attiva e di completamento.

Riguardo alla prima parte si sono di fatto realizzate tutte le attività che sono state pianificate nella fase precedente. In particolare è stato stipulato il contratto tra Zen Production e Fondazione Teatro La Fenice la quale ha in gestione anche il Teatro Malibran, sono stati stipulati i contratti di sponsorizzazione con Alilaguna s.p.a., assunto il personale di servizio, sono state attivate le collaborazioni di consulenza con il Regista, Direttore di Produzione, con il Fotografo, con il personale medico e gli addetti ai servizi di emergenza, con i fornitori, ed è eseguito il piano prove. Sono acquistate dalla Rai le immagini dello Sceneggiato che hanno accompagnato il Concerto e si è proceduto a montarle in studio.

In aggiunta alle attività pianificate nella prima fase si è organizzata anche quella di rimborso a coloro che avevano acquistato il biglietto per assistere al Concerto in Piazza San Marco e che non hanno accettato la conversione con un posto in Teatro. Si è creato un *team ad hoc,* presente anche nel foyer del Teatro per gestire eventuali lamentele dell'ultimo secondo.

La sera del 29 giugno il concerto è stato eseguito al Teatro Malibran che era praticamente *sold out* (foto di figura n.°35).

Nella fase esecutiva di completamento sono state eseguite le attività che competono alla chiusura dell'evento ovvero la restituzione dei materiali, le chiusure amministrative, i pagamenti posticipati ed è stato redatto un bilancio finale.

Figura 35 – ‘Ennio Morricone – Marco Polo Soundtrack’ 29 giugno 2024 – Teatro Malibran

6.4 La fase di valutazione

Come già affrontato nel paragrafo 3.5 la fase di valutazione negli eventi culturali avviene tramite l’analisi dei risultati di due comparti ovvero quello economico e contabile e quello rispetto alla valenza qualitativa dei risultati ottenuti. In questa fase si esamina quindi il lavoro svolto al fine di accertare il raggiungimento degli obiettivi che si erano inizialmente prefissati.

Riguardo al bilancio economico contabile si va a verificare se, rispetto a quelle che erano le previsioni (si veda la tabella di figura n.°23), il risultato di chiusura è il linea con quanto preventivato, se vi sono stati degli scostamenti in positivo o in negativo e in quest’ultimo caso se l’evento è risultato sostenibile ovvero se i ricavi hanno almeno bilanciato i costi.

Nella tabella di seguito è il prospetto di conto economico con tutte le voci di costo e di ricavo attinenti al Concerto.

COSTI	
costi artistici	
cachet coro e orchestra	
cachet Direttore	
affitto sala prove	
acquisto immagini Rai	
totale costi artistici	**29912**
costo del personale tecnico	**5906**
service audio	**4582**
trasporti	**2566**
affitto Teatro + servizi	**6810**
comunicazione	**6534**
costi biglietteria	
responsabile biglietteria 1000	
altri costi biglietteria 2448	
totale costi biglietteria	**3448**
SIAE	**4842**
TOTALE COSTI	**64600**

RICAVI	
ricavi di vendita biglietti	**44221**
ricavi da sponsor	**1000**
erogazione liberale	**10000**
rimborsi biglietti San Marco	**-1568**
TOTALE RICAVI	**53653**

PERDITA	**10947**

Figura 36 – conto economico

Per la Produzione questi sono tutti costi esterni (che fanno quindi capo a soggetti diversi da Zen Production) tranne la responsabile biglietteria che è una risorsa interna, e diretti visto che sono tutti costi con un legame diretto alla produzione artistica.

.

Nel conto economico non compare il provento ‘erogazione comitato Marco Polo 700’ che avrebbe un ammontare di € 11430, somma che rappresenta la settima parte della richiesta totale (si veda figura n.° 32) dato che sono previsti sette concerti con quel repertorio. Come si è evidenziato in precedenza, l’Orchestra ha fatto richiesta al Comitato in data 15 marzo 2024 di avere il contributo per la Stagione di concerti, con la procedura già decritta per la stessa istanza dell’Atelier. Come già accennato, il Comitato aveva esaurito, già alla fine del 2023, le risorse messe a disposizione del Ministero della Cultura per le celebrazioni di Marco Polo per il 2024. Il contributo ad oggi non è stato deliberato e il Comitato lo potrà erogare nel 2025 tutto o in quota parte in relazione alle richieste per altri progetti riguardanti lo stesso tema ed in relazione all’ammontare dei fondi, ad oggi non ancora noto, che il Ministero stanzierà per il prossimo anno.

Il concerto ‘Ennio Morricone – Marco Polo Soundtrack’ eseguito il 29 giugno al Teatro Malibran alla fine ha generato una perdita. Se l’Orchestra otterrà il contributo dal parte del Ministero il concerto potrà generare un seppur esiguo utile. Se il contributo verrà erogato sarà importante capire anche il momento nel quale eventualmente l’Orchestra lo riceverà per analizzare anche l’aspetto finanziario dell’operazione.

Ora si passa alla valutazione qualitativa ovvero delle attività eseguite per la realizzazione dell’evento quali la puntualità della realizzazione, la soddisfazione dei vari *stakeholder*, la soddisfazione del pubblico; l’eventuale incremento di visibilità, immagine e reputazione del soggetto che ha ideato e organizzato l’evento.

Quanto alla prima voce, la valutazione sulla puntualità di realizzazione, ha inciso molto il cambio del luogo. Questo fatto ha un po’ indisposto coloro che avevano acquistato il biglietto per la sede di Piazza San Marco tanto che una decina di loro ha preteso il rimborso del biglietto ritenendo fondamentale il luogo scelto per l’evento. Gli altri hanno accettato la conversione del biglietto con un posto in Teatro Malibran ma alcuni di questi lo hanno fatto obtorto collo quindi non particolarmente soddisfatti.

Il cambio sede ha inciso anche sui componenti del coro e dell’orchestra. Innanzitutto per le numeriche: 150 artisti erano pensati per il palco e per l’ampiezza di Piazza San Marco e non per il Teatro Malibran che, giova ricordarlo, non viene quasi mai usato per concerti di musica sinfonica. La conseguenza di questo accadimento è stata un surplus di artisti, soprattutto

orchestrali, che ha inciso non poco sui costi di produzione. Si è riscontrato anche un problema della gestione dello spazio sul palcoscenico con un'area riservata al coro troppo angusta e senza praticabili. La disposizione del coro sul palco non ha infatti permesso a tutti i coristi di vedere il Direttore e questo ha inciso su un paio di momenti nei quali è mancata la verticalità nell'esecuzione.

A Concerto concluso, con 6 minuti di applausi (probabilmente il pubblico si aspettava un bis che il Direttore di Palcoscenico non ha permesso), le persone intervistate hanno sottolineato l'ottima qualità artistica della proposta, la riuscita combinazione tra le musica e le immagini (l'idea di base era proprio quella di ribaltare la prospettiva della colonna sonora: la musica è diventata la protagonista dell'evento e le immagini sono diventate il commento visivo), la piacevole serata nel suo complesso.

Per quel che riguarda le ricadute sugli *stakeholder* sono state alla fine abbastanza positive. Zen Production ha ribadito il suo ruolo di riferimento tra le produzioni concertistiche veneziane riuscendo a rimediare al problema di cambio di location proprio per il supporto da parte di VeLa s.p.a. che riconosce il valore e l'impegno della giovane Impresa per il territorio. L'Orchestra Regionale Filarmonia Veneta ha ribadito un ruolo di primo piano tra le formazioni concertistiche del Veneto ed ha messo nel repertorio un concerto di brani di Morricone mai eseguiti fino ad ora. La stagione dei concerti di 'Marco Polo' comunque proseguirà fino ai primi mesi del 2025.

Analizzando ricadute sul territorio, a detta di alcuni membri della commissione scientifica del 'Comitato Marco Polo 700', il Concerto delle musiche inedite dal vivo dello Sceneggiato composte da Morricone è stato uno degli eventi a più alto contenuto culturale tra quelli inseriti nel calendario ufficiale delle manifestazioni commemorative. Per il territorio veneziano c'è stata una ricaduta positiva senza peraltro aver causato particolari disagi.

Capitolo VII Conclusioni

Come si è potuto notare da quanto emerso da questo elaborato, la realizzazione di un evento artistico-culturale soprattutto in un contesto come quello di Venezia risulta essere un'attività complessa, che richiede una precisa pianificazione ed un *team* di lavoro che sia in grado di rispondere al meglio agli imprevisti che possono esserci durante l'organizzazione di manifestazioni del genere.

Diviene fondamentale in questo contesto sia l'idea del *format* dell'evento, che deve distinguersi per elevato contenuto culturale data la grande concorrenza che c'è in Città (basti pensare che mediamente a Venezia ci sono 22 eventi al giorno tra culturali e non) e soprattutto il ruolo del *project manager* che deve saper comporre e dirigere la squadra al meglio per portare a termine l'evento cercando di realizzarne quelle che sono le finalità.

Per fare questo si è proceduto con una prima parte teorica nella quale si sono definiti i termini 'evento', 'evento culturale' e nella quale si è definito il 'project management' ed una seconda parte che analizza i due casi di studio. Ripercorrendo per punti:

a) si è data la definizione di evento enucleandone le caratteristiche fondamentali e tentando poi di effettuare una sintesi tra le definizioni di vari autori; si è proceduto alla classificazione degli eventi ed alla definizione specifica di evento culturale; si è proseguito con il descrivere le fasi che caratterizzano il processo di realizzazione di un evento;

b) si è decritta la fase di ideazione che è all'origine di tutto il processo, nella descrizione della quale si sono anche elencati i mezzi che possono tutelare la proprietà intellettuale; si è affrontata poi nello specifico la fase di ideazione della Mostra e del Concerto, descrivendo anche i soggetti coinvolti, le motivazioni e le finalità di ciascun *stakeholder* e di ciascun evento;

c) si sono descritte a livello teorico le altre fasi di pianificazione, effettuazione, esecuzione e valutazione dell'evento;

d) si è descritto cosa si intende per *project management* di un evento culturale per poi passare all'analisi dei due casi di studio;

d) si è analizzato l'evento della mostra 'Marco Polo – i costumi di Enrico Sabbatini' per la quale, dopo averne descritto le finalità ed i contenuti, si sono analizzate tutte le fasi di realizzazione, come da schema teorico proposto, con un *focus* sulla fase di *funding* e in sede di valutazione ne sono state analizzate la riuscita dal punto di vista culturale, mediatico, del raggiungimento degli obiettivi prefissati, della ricaduta sul territorio;

e) si è analizzato l'evento del concerto 'Ennio Morricone – Marco Polo soundtrack' con un'attenzione particolare alla fase di *reporting* che ha portato alla decisione del cambio di sede a due settimane dall'evento: passando da un *site,* ovvero Piazza San Marco ad una *venue* ovvero il Teatro Malibran dato che, a 18 giorni dall'evento, gli incassi di vendita dei biglietti non arrivavano nemmeno al 25% del *break even point*. La considerazione che si può fare è che, con ogni probabilità, non è stata effettuata dal *team* della comunicazione la scelta dei giusti canali e l'allocazione di un *budget* adeguato all' attività di richiesta da quello specifico evento. Le ragioni di questo modo di operare del *team* vanno ricercate nello schema che lo stesso *team* ha adottato l'anno precedente per il concerto in Piazza San Marco di un artista di altro genere che ha rappresentato una proposta culturale molto diversa da quella del concerto della colonna sonora di 'Marco Polo'.

Alla luce delle considerazioni riguardo alla peculiare realtà veneziana degli eventi e riguardo alla complessità di realizzazione degli eventi presi in analisi, in special modo il Concerto, il ruolo del *project manager* è stato molto complesso da svolgere dovendo affrontare molteplici questioni di differente natura. Le indicazioni fornite dal *project manager* riguardanti la comunicazione, appena partita la campagna di vendita dei biglietti, non sono state raccolte dal *team* di produzione che a sua volta aveva il diretto controllo il *team* di comunicazione. D'altra parte la scelta dei vari soggetti che hanno composto la squadra di produzione è stata effettuata del *project manager* date anche le tempistiche, senza una conoscenza approfondita di tutti i componenti del *team* e questo fatto ha poi portato ad affrontare alcune criticità nella fase di attuazione in maniera non efficace.

Da notare anche che entrambi i casi studiati in questo elaborato sono eventi il cui bilancio risulta in perdita confermando una volta in più che il settore delle manifestazioni culturali è a produttività stagnante come teorizzato anche da Baumol e Bowen[60]. Per entrambi gli

[60] Baumol, W. Bowen, W. (1966), 'Performing Arts, The Economic Dilemma: a study of problems common to theater, opera, music, and dance'. New York, Twentieth Century Fund.

eventi si è richiesto il contributo del Ministero della Cultura che, qualora erogato, potrebbe portare i bilanci in equilibrio.

Il Concerto che si è tenuto la sera del 29 giugno al Teatro Malibran ha avuto un buon successo di pubblico e di critica. L'Orchestra Filarmonia Veneta assieme ai Cantori Veneziani, diretti dal maestro Danilo Rossi che è anche viola solista, continuano infatti a replicarlo nei teatri del Veneto con positive ricadute per il territorio della Regione sia in termini di repertorio innovativo, sia in termini di qualità artistica dell'esibizione.

L'esperienza della realizzazione di questi eventi dal lato del *project manager,* è stata comunque notevole in quanto in pochi mesi si sono dovute affrontare criticità di varia natura che alla fine sono state risolte. Tutto ciò rappresenta un notevole bagaglio di esperienza che può essere riversato nella gestione degli eventi futuri.

Bibliografia

Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., Vivalda C., (2005), “Gli eventi culturali”, Franco Angeli.
Getz D., (1997), “Event Management and Event Tourism”, Cognizant Communication Corp.
Goldblatt J.J., (1997), “Special events: best practices in modern event management”, Wiley.
McDonnell, Ian, Allen, Johnny, O'Toole, William, (1999), “Festival and special Event Management”, Wiley.
Van Der Wagen L., (2001) “Event management: for tourism, cultural business and sporting events”, Prentice-hall.
Shone A. e Perry B., (2010), “Successful event management: a practical handbook”, Cengage Learning EMEA.
Cocco e Pozzi, (2001), “Relazioni pubbliche: le competenze, le tecniche e i servizi di base”, Mc Graw-Hill.
Ferrarese P.,(2021),”Elementi di *project management* e modelli di *report* per le aziende culturali”, Cafoscarina.
Ferrari S.,(2006) “Modelli gestionali per il turismo come esperienza: emozioni e polisensorialità nel marketing delle imprese turistiche”, Cedam.
Golinelli M., (2014) “Gli eventi: classificazioni e sistema evento”, Texmat
Romagnoli S.,(2021) “Economia ed organizzazione degli eventi” Editrice Sapienza.
Bonetti E., Simoni M., (2004) “Network creation paths: the role of sport, cultural and tourist events as trigging factors”, Enzo Albano.
Gallina M., (2014) “Ri**-**organizzare teatro**.** Produzione, distribuzione, gestione” Franco Angeli.

Sitografia

https://it.wikipedia.org/wiki/Marco_Polo_(miniserie_televisiva)
https://it.wikipedia.org/wiki/Propriet%C3%A0_intellettuale
https://farenumeri.it/break-even-point/
http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/14640/858480-1209614.pdf?sequence=2

Ringraziamenti

Si ringrazia:

Nicolao Atelier,
Orchestra Filarmonia Veneta,
Fondazione Musei Civici di Venezia,
Rai Radiotelevisione italiana sede del Veneto,
Comitato ‘Marco Polo 700’,
Zen Production.