



DISPENSA DI

ECONOMIA AZIENDALE E
DELLE ISTITUZIONI CULTURALI
(II PARZIALE).

EDIZIONE A.A. 2023-24

A cura di Carlo Capizzoto

Questa dispensa è scritta da studenti senza alcuna intenzione di sostituire i materiali universitari. Essa costituisce uno strumento utile allo studio della materia ma non garantisce una preparazione altrettanto esaustiva e completa quanto il materiale consigliato dall'Università.

INDICE

Cap. 2 - Gli assetti istituzionali e l'economicità dell'azienda.....	p. 3
Cap. 8 - Le misure dell'economicità.....	p. 4
Cap. 3 - Le aziende che operano nelle arti e nella cultura.....	p.13
Cap. 7 - Le scelte problematiche organizzative e la gestione delle persone.....	p. 23

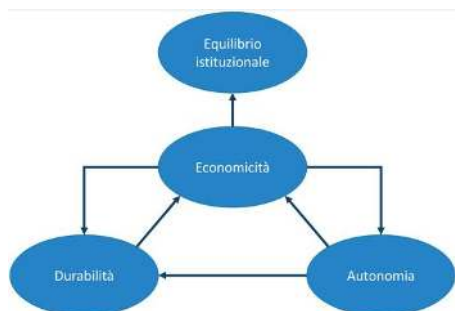
2.5 Gli assetti istituzionali e l'economicità dell'azienda

Le scelte degli organi di governo e la qualità degli assetti istituzionali ha un impatto sulla capacità di durare nel tempo. Le scelte prese devono garantire in primis la possibilità che l'azienda duri nel tempo, remunerare tutti i fattori di produzione e bilanci la tendenza degli organi e dal management a privilegiare risultati di breve periodo per garantire la continuità. La capacità dell'azienda di durare nel tempo la definiamo come *economicità*: un'azienda che opera secondo economicità è in equilibrio economico.

L'equilibrio istituzionale e l'economicità sono legati tra loro per caratteristiche comuni che portano alla durabilità e implicano che le aziende siano autonome.

L'economicità è qui di un vincolo di funzionamento essenziale per lo svolgimento dell'attività economica nel tempo.

Vi sono delle relazioni di interdipendenza tra economicità ed equilibrio istituzionale:



1. L'equilibrio istituzionale unisce gli interessi, sintesi fra obiettivi di breve e lungo termine garantito dall'unitarietà di intese fra proprietà, governo, controllo e direzione e permette all'azienda di durare nel tempo. I portatori d'interesse sono motivati a partecipare agli obiettivi e continuare a fornire i loro contributi.
2. L'attività economica utilizza risorse e genera risorse; per raggiungere gli obiettivi e durare nel tempo, ogni azienda deve avere risorse sufficienti per remunerare la produzione e il consumo per le attività.
3. Poter generare risorse per sostenere la propria crescita garantisce l'autonomia nell'elaborazione dei propri obiettivi. In questo caso l'azienda è molto limitata nel definire i propri obiettivi e la sua attività è condizionata dai comportamenti e dalle scelte di terzi.
4. L'autonomia rafforza gli assetti istituzionali, facilitando il funzionamento. Se l'azienda non dovesse durare nel tempo dovrebbe trovare chi copra l'attività economica o le perdite.
5. L'azienda è un attore economico, quindi, non poter durare nel tempo e operare in autonomia mette in difficoltà l'esistenza di essa.

Avendo l'equilibrio economico è più semplice ottenere l'equilibrio istituzionale e viceversa. L'economicità è un vincolo di funzionamento essenziale per lo svolgimento dell'attività economica nel tempo. Le aziende devono puntare all'economicità aziendale; solo se l'azienda dura nel tempo, può puntare ai suoi fini istituzionali e se non raggiunge l'equilibrio economico, anche quello istituzionale può risentire. In questo caso l'azienda muore oppure viene acquisita da un'altra azienda, oppure modifica la propria struttura e la configurazione dell'assetto istituzionale.

L'azienda opera secondo economicità quando è in equilibrio economico. Affinché l'economicità si realizzi è necessario che vi sia:

- Un *equilibrio reddituale*: gestire le remunerazioni tutti i fattori produttivi tra cui [capitale di prestito](#) e [capitale di rischio](#). La condizione fondamentale per raggiungere l'equilibrio reddituale e a mantenerlo nel tempo è la disponibilità di risorse finanziarie sufficienti a coprire gli investimenti iniziali e a sopportare perdite iniziali anche consistenti.
- Un *equilibrio monetario*: esprime la capacità dell'azienda di far fronte ai pagamenti attraverso le proprie risorse. Si dice che l'azienda è in disequilibrio quando le uscite superano le entrate monetarie e quindi i pagamenti non hanno copertura. Può accadere che un'azienda sia in equilibrio reddituale e non monetario o viceversa.
- *Efficienza*: la capacità di utilizzare al meglio le risorse a sua disposizione; se le risorse scarseggiano, una gestione efficiente permette di massimizzare l'output prodotto a parità di fattori di produzione impiegati. È possibile che le imprese generino redditi senza efficienza, grazie a fattori esterni; in questo caso le condizioni di mercato assorbono le inefficienze legate alla gestione. Il miglioramento di efficienza si correla a una continua tensione all'innovazione.
- *Congruità delle remunerazioni*: un'azienda che remunera i fattori di produzione a condizioni diverse rispetto a quelle imposte dal mercato (assumono in nero, evasione fiscale) è facilitata nella produzione di redditi, illegalmente. Nel caso della remunerazione del capitale di rischio, il rischio è legato dallo scarso rendimento rispetto a investimenti alternativi, dalla difficoltà di smobilizzare l'investimento in caso di necessità e dal rischio di vedere ridotto il valore del capitale investito a seguito di una cattiva gestione.

Queste condizioni si applicano a tutti i tipi di azienda:

- Nelle famiglie è critico per l'equilibrio economico il bilanciamento tra consumi e redditi; l'attività caratteristica è finalizzata a garantire un adeguato tenore di vita.
- Nello stato, l'erogazione di servizi pubblici in quantità superiore ai tributi versati dai cittadini porta a deficit di bilancio, che devono essere coperti con l'indebitamento.
- Nei no profit, il raggiungimento dell'equilibrio economico è condizionato dalla capacità dell'azienda di ottenere contributi stabili da parte di associati o donatori.

L'economicità è raggiunta con l'equilibrio economico che presuppone il rispetto delle normative ambientali e di tutela di lavoro.

Cap.8 Le misure dell'economicità

In tutti i tipi di azienda, l'attività economica comporta lo svolgimento di operazioni come: l'acquisizione dei fattori della produzione, la trasformazione fisico-tecnica dei materiali, la vendita dei prodotti, gli incassi... Per valutare la convenienza economica delle operazioni svolte è utile conoscere i risultati prodotti nel tempo. Per questo vengono effettuate diverse rilevazioni, tra le quali una delle più importanti sono le rilevazioni sistematiche volte a valutare la capacità dell'azienda di generare reddito e le risorse disponibili.

Per rappresentare l'attività economica svolta dall'azienda possiamo usufruire del modello del bilancio da un punto di vista:

- **Patrimoniale:** permette di verificare la consistenza e il mix di risorse disponibili
- **Reddituale:** per determinare se l'azienda, in un dato periodo, può generare ricchezza
- **Monetari:** per accertare che l'azienda sia sempre in grado di coprire i pagamenti verso terzi

È d'obbligo, per le aziende, produrre un bilancio di esercizio una volta l'anno, anche per motivi fiscali in quanto il reddito generato è soggetto a tassazione e il bilancio, per lo Stato, è il documento che permette di determinare l'ammontare che ogni anno un'azienda è tenuta a versare. Per *esercizio* si intende un insieme di operazioni attribuiti a un periodo di riferimento. Il bilancio si riferisce, di norma, a periodi di un anno (solare), ma potrebbero riguardare anche un periodo inferiore (mensile, trimestrale, semestrale). Il bilancio di esercizio è composto da due tavole collegate e distinte tra loro:

- Il *Conto Economico* (Tavola del Reddito): contiene valori flusso relativi all'attività economica e rappresenta la capacità dell'azienda di generare reddito nel corso di un certo periodo. A sinistra vengono i *componenti di reddito negativo* (costi) e a destra vi sono i *componenti di reddito positivo* (ricavi). La differenza tra questi due componenti dà il reddito. Se i componenti positivi superano quelli negativi, il risultato è detto *utile*; se è al contrario parliamo di *perdita* o *deficit*. Nella sezione di sinistra possiamo trovare la remunerazione dei fattori della produzione utilizzati per produrre i ricavi (sezione destra). Fattori di produzione: materie prime, lavoro, capitale di prestito e di rischio, i servizi pubblici.
- Lo *Stato Patrimoniale*: contiene valori livello che permettono di rappresentare l'azienda in termini patrimoniali e monetari. Questo misura la consistenza di risorse materiali, immateriali e finanziarie a un momento specifico. Nello stato patrimoniale abbiamo due sezioni: le attività (risorse a disposizione dell'azienda al termine dell'esercizio) e le passività (fonti di finanziamento usati per coprire il fabbisogno finanziario). Queste fonti sono costituite da capitale di rischio e di prestito.

Per l'elaborazione del bilancio si utilizzano una serie di convenzioni e metodologie che rendono i singoli bilanci comprensibili, analizzabili e confrontabili fra loro. I principi e le procedure che definiscono gli accadimenti soggetti a registrazione sono chiamati *principi contabili (di certezza dei valori, di competenza, di prudenza)*. Fra le convenzioni ricordiamo:

- **Denominazione delle tavole:** La denominazione delle varie sezioni: sinistra dei conti da "dare" e sezione destra "avere"
- **Tipologie di operazioni rilevate:** All'interno del bilancio sono rappresentati solo gli accadimenti/operazioni che rispecchiano uno scambio fra attori economici in cui a una prestazione corrisponde una controprestazione in moneta o credito:
 - Valori originati dallo scambio
 - Valori espressi in moneta
- **Il momento di rilevazione:** Riguarda la rilevazione attraverso delle fasi (individuazione dei fornitori, preventivo dai fornitori, analisi, scelta del fornitore, trattativa, invio dell'ordine, versamento di un anticipo, ricezione del macchinario, pagamento del saldo), svolte per misurare e valutare le operazioni, il reddito e il patrimonio nel tempo. La rilevazione risponde al *principio della certezza dei valori*, i valori originati da uno scambio vengono rilevati nel momento in cui si manifesta una variazione della moneta e/o del credito/debito verso terzi. La moneta e il credito/debito variano nei vari momenti:
 - Viene versato un anticipo e la moneta varia a seconda della disposizione dell'azienda e nasce un credito verso il fornitore
 - Viene consegnato il macchinario e viene emessa la fattura di vendita, si crea un debito nei confronti del fornitore e si conosce il valore effettivo del costo del macchinario
 - Il macchinario viene saldato, varia la moneta a disposizione dell'azienda e il debito verso il fornitore viene estinto

Quando lo scambio non implica una variazione di moneta e/o credito/debito non vengono rilevate nel bilancio, ma possono dar luogo a rilevazioni extra-contabili

- **La ripartizione dei valori nel tempo:** la vita dell'azienda parte dalla data di costituzione a quella di estinzione senza una continuità; continuamente si aprono e chiudono cicli di scambio. Per rilevare lo stato di salute dell'azienda, è necessario "interrompere" il fluire delle operazioni e utilizzare degli accorgimenti che rendano possibile confrontare i dati rilevati periodicamente e

gestire le operazioni che si svolgono a cavallo di due esercizi. È impossibile chiudere un esercizio avendo concluso tutti i processi economici. Si applica così il [principio della competenza](#) che serve per tenere conto di quei processi economici in corso che si svolgono a cavallo di due (o più) esercizi, e fanno sorgere la necessità di spezzare quei valori comuni a due (o più) esercizi. Infatti:

- non tutte le condizioni di produzione esauriscono la loro utilità entro il periodo corrispondente a un esercizio (impianti)
- non tutti i processi iniziano e si concludono entro tale periodo (rimanenze del processo produttivo)

Secondo il principio di competenza:

- Un [Ricavo](#) è di competenza se è stato conseguito con costi sostenuti in tutto o solo in una parte dell'esercizio.
- Un [Costo](#) è di competenza se è stato sostenuto per produzioni effettuate nell'esercizio o quando le condizioni di produzione non sono più utilizzabili in futuro.

Per la gestione di un bilancio viene anche utilizzato il [principio di prudenza](#), secondo il quale i costi sono certi e i ricavi incerti, in quanto correlati al dinamismo del mercato. Quindi, nel bilancio, oltre ad avere il principio di competenza che riporta alcuni dati stimati, abbiamo bisogno di dati stimati come le [quote di ammortamento](#) che sono componenti di reddito rilevati a fine esercizio collegati a operazioni di investimento in beni pluriennali. L'acquisto di fattori produttivi può riguardare beni a utilizzo unico o beni a utilizzo pluriennale. Nel momento dell'acquisto tali beni vengono inseriti nello Stato patrimoniale: sezione [attività](#). Il valore della quota è calcolato facendo il rapporto tra [valore di investimento](#) e il [numero di anni](#) che l'azienda potrebbe impiegare a consumare il bene. La differenza tra [valore storico](#) di acquisto del bene e il [fondo ammortamento](#) rappresenta il valore netto del bene. Il Codice civile definisce i criteri da seguire nel calcolo dei dati, così da poter confrontare i bilanci delle società, per evitare distorsioni rispetto ai dati certi ed evitare comportamenti opportunistici (necessità di un regolamento). Tutti i dati stimati e congegnati sono inseriti in bilancio in fase di chiusura. L'applicazione del principio della certezza dei valori fa sì che nel bilancio vengano rilevati solo valori certi (quantità economiche) originati dallo scambio con terze economie e rilevati nel momento della variazione della moneta e/o del credito/debito. Se rispettato troppo rigido, questo principio può portare a distorsioni del reddito. Quando si "chiude" un bilancio, si abbandona il principio di certezza dei valori per rispettare quello della competenza. Bisogna rispettare il principio di prudenza che implica di rilevare nell'esercizio successivo gli utili derivanti dai processi in corso.

Parlando di beni pluriennali (immobilizzazioni), il costo di acquisto dei beni va inserito tra le Attività di Stato Patrimoniale. Di conseguenza è necessario suddividere il costo del bene su più esercizi attraverso il [processo di ammortamento](#), quel processo volto a ripartire il costo di acquisto (o produzione) lungo il periodo in cui le immobilizzazioni (materiali o immateriali) hanno partecipato al processo produttivo dell'impresa. Ciascun esercizio riceverà una quota di costo ([quota di ammortamento](#)) proporzionale all'utilità ricevuta, calcolata:

$$\frac{\text{costo di acquisto del bene} - \text{valore residuo alere della vitamin}}{\text{vita utile del bene}}$$

La Partita doppia e i libri contabili

Nella formazione del bilancio può essere utilizzato il metodo della [Partita doppia](#) che permette una rappresentazione sistematica degli accadimenti aziendali e contemporaneamente un controllo sui flussi monetari. Ogni registrazione implica l'iscrizione di un importo in Dare e dello stesso in Avere, e questo permette di avere un primo controllo della correttezza delle registrazioni prima del momento facendo così la somma di tutti i valori contenuti nelle sezioni Dare di tutti i conti e assicurandosi che questa somma sia uguale a quella ottenuta sommando tutti i valori nelle sezioni Avere di tutti i conti. Il principale vantaggio di questo metodo è quello di riportare a unità le dinamiche dei fattori produttivi e di carattere monetario. Il metodo della partita doppia consiste nel rilevare ogni operazione sotto due aspetti, inserendo due valori di pari importo nei registri contabili. Ogni operazione origina variazioni sia di componenti patrimoniali e di reddito, sia variazioni di moneta o credito/debito. Ogni operazione presenta sempre due facce:

- In alcuni casi presentano un **aspetto reddituale** e uno **patrimoniale**
- In altri due aspetti, **entrami patrimoniali**

Durante l'esercizio i valori rilevati in dare e avere vengono inseriti in conti intestati a componenti positivi di reddito (ricavi di vendita, interessi attivi), a componenti negativi di reddito (materie prime, affitti, salari e stipendi), a elementi dell'attivo patrimoniale (cassa, impianti, crediti vs clienti) o a elementi del passivo (debiti vs fornitori, debiti vs banche, capitale sociale). A fine anno, il saldo viene inserito nello Stato Patrimoniale o nel Conto Economico.

La tenuta della contabilità alla fine del bilancio utilizza una serie di documenti e di registri:

Il piano dei conti:

È l'elenco dei conti nei quali effettuare le registrazioni in partita doppia. Per ogni conto creato occorre indicare se si tratta di un:

- **conto di reddito:** es Ricavi di vendita, Interessi attivi, Affitti attivi, Sopravvenienze attive, Plusvalenze; che vengono riposte nel Conto Economico nella sezione di Dare o Avere. I conti di reddito in genere vengono movimentati solo in Dare (se intestati a un costo) o solo in Avere (se intestati a un ricavo)
- **conto di aspetti patrimoniali:** es Cassa contanti o assegni, Banche c/c, Crediti verso clienti, Debiti verso fornitori; che vengono messi nello Stato Patrimoniale e possono essere inseriti sia in Dare e sia in Avere. Il saldo di alcuni conti patrimoniali (es Cassa contanti) può essere inserito solo in Dare o pari a zero, mentre il saldo di altri (es Mutui passivi) può essere solo in Avere. Vi sono anche saldi che possono essere sia in Dare e in Avere (conto Banche c/c).

Nella redazione del piano dei conti bisogna tenere conto di una serie di regole che stabiliscono qual è il livello minimo di articolazione. Per avere delle informazioni più dettagliate, le imprese possono decidere di articolare ulteriormente il piano dei conti. I conti possono essere articolati su più *livelli* (2 o 3).

La prima nota:

Nella prima nota vengono immesse le rilevazioni in partita doppia, indicando, per ciascuna, un numero progressivo, la data di registrazione, una descrizione ecc. Una volta immessi in un programma di contabilità i dati della prima nota è possibile stampare il libro giornale e il libro mastro

Il libro giornale:

È un registro obbligatorio, simile alla prima nota, ma caratterizzato da una numerazione progressiva delle pagine e dal riporto al termine di ogni giorno e di ogni periodo dei totali parziali e progressivi degli importi rilevati

Il libro mastro:

È rappresentato dalla stampa dell'insieme dei conti movimentati. Il nome risale da mastri (sinonimo di conti).

Il Bilancio

Per costruire un bilancio bisogna eseguire le seguenti fasi:

- Rilevare ciascuna operazione all'interno del **piano dei conti**
- Raccogliere nel **Conto Economico** e nello **Stato Patrimoniale** i dati provenienti dai singoli mastri, i dati stimati e congetturati
- Calcolare le imposte sul reddito
- Calcolare l'utile o la **perdita**
- Riportare il saldo nel passivo dello Stato Patrimoniale (segno + in caso di utile e segno - in caso di perdita)

Nell'analisi del bilancio bisogna fare una *riclassificazione* che permette di ottenere maggiori informazioni sullo stato di salute dell'azienda, mettendo in relazione le diverse componenti (economica, patrimoniale e finanziaria). Sia il C.E. e lo S.P. sono oggetto di riclassificazione ed entrambe le tavole sono riclassificate in vario modo, in funzione degli obiettivi conoscitivi.

Per quanto riguarda il Conto Economico, nella riclassificazione i contributi delle diverse gestioni vengono isolati così da esprimere il loro risultato:

$$CPD + CNP = \text{Costo del venduto}$$

$$\text{Ricavi} - \text{Costo} = \text{Reddito operativo di gestione caratteristica}$$

$$\text{Reddito della gestione caratteristica} + \text{Risultato della gestione patrimoniale} = \text{Reddito Operativo}$$

$$- \text{Oneri finanziari} = \text{Reddito lordo di competenza}$$

(cui si aggiungono o tolgono i redditi o le perdite provenienti da gestione straordinaria)

Se $\text{Reddito lordo di competenza} + \text{Risultato della gestione straordinaria} = \text{risultato positivo}$ allora bisognerà sottrarre il valore delle imposte per arrivare al reddito netto.

Un Conto Economico riclassificato permette di quantificare il reddito generato dall'azienda in un dato intervallo di tempo e di apprezzare la qualità di questo risultato in termini di sostenibilità complessiva dell'azienda.

Conto Economico →

CNR	CPR
Materie Prime	Ricavi o vendite
Affitti	Interessi Attivi
Stipendi	Rimanenze Finali
Interessi Passivi	Affitti Attivi
Imposte	Perdite
Consulenze Legali ed Amministrative	Plusvalenze
Provvigioni agli Agenti	Proventi Straordinari
Quote Ammortamento	
Utile	
TFR	
Rimanenze Iniziali	
Promozione	
Onere Straordinario	
Minusvalenze	

Riclassificazione CE. Non è a sezione, infatti si chiama "riclassificazione in forma scalare", l'obiettivo è quello di consentire di esprimere un giudizio sulle diverse gestioni dell'esercizio.

Ricavi Netti di Vendita

- Costo del Veduto
- Acquisti di materie prime, componenti, servizi
- Affitti passivi

<ul style="list-style-type: none"> • Costo del lavoro: stipendi, contributi, TFR • Ammortamenti materiali e immateriali • Premi assicurativi • Perdite su crediti • +/- Variazione rimanenze (+ Rimanenze finali - Rimanenze iniziali)
= Reddito Operativo Della Gestione Caratteristica
+/- Proventi netti della Gestione Patrimoniale + Interessi attivi +/- Dividendi, guadagni e perdite su azioni + Fitti Attivi
= Reddito Operativo
- Oneri della Gestione Finanziaria - Oneri finanziari
= Risultato Lordo di Competenza
+/- Componenti di Reddito non di Competenza (Straordinari) - Minusvalenze + Plusvalenze
= Risultato Prima delle Imposte
- Oneri della Gestione Tributaria: Tributi
= Risultato Reddittuale Netto (Utile o Perdita)

Nella riclassificazione dello Stato Patrimoniale si confrontano il grado di equilibrio fra la struttura dell'attivo e del passivo. Si parla quindi di una riorganizzazione delle voci dell'attivo in funzione dei tempi (e dei costi), di trasformazione delle attività in denaro (liquidità) e dei tempi di restituzione delle risorse (esigibilità).

Lo schema prevede che:

- Le attività siano riclassificate secondo un criterio di liquidità decrescente, la probabilità decrescente di trasformarsi in entrate in cassa; inserite all'interno della macro-classe delle attività a breve termine se daranno luogo a un flusso di liquidità entro i 12 mesi dopo la chiusura del bilancio, le attività a medio-lungo termine (attività immobilizzate)
- Le passività sono ordinate secondo un criterio di esigibilità decrescente e inserite nell'aggregato delle passività a breve termine se daranno luogo a uscite entro 12 mesi, passività a medio-lungo termine (passività consolidate)

Riclassificazioni:

- Stato patrimoniale

Attività	Passività e Netto
Immobilizzazioni: (5) Al netto dei Fondi <ul style="list-style-type: none"> • Tecniche materiali • Finanziarie • Immateriali (Brevetti, Marchi, Spese di Costituzione) 	Prestiti Bancari a Breve (4) per 12 mesi
Crediti (3)	Mutui (6)
Rimanenze Finali (4)	TFR (5)
C/C Attivo (1)	Debiti vs Fornitori (3)

Titoli (2)	Erario (Debiti per Imposte) (2)
	Capitale sociale (7)
	Utile (9)
	Fondo Ammortamento
	Perdite (9)
	Riserve (8)
	C/C Passivi (1)

Riclassificazione SP. Vanno ordinati l'attivo e il passivo dello stato patrimoniale:

Nella Passività:

- Scadenza/Esigibilità

Nell'attività:

- Liquidità

Attivo a Breve: <ul style="list-style-type: none"> • C/C + titoli (liquidità immediata) • Crediti (liquidità Differita) • Rimanenze Finali (Disponibile) 	Passivo a Breve: <ul style="list-style-type: none"> • C/C Passivo • Erario • Debiti verso i fornitori • Altri debiti a breve
Attivo a Medio-Lungo Termine (Attivo Immobilizzazione Netto): <ul style="list-style-type: none"> • Tutte le immobilizzazioni nette 	Passivo a Medio-Lungo Termine (consolidato): <ul style="list-style-type: none"> • Mutui • TFR
	Capitale Netto: <ul style="list-style-type: none"> • Capitale Sociale • Riserve • Utile - Perdite

I valori dell'attivo sono ordinati secondo il criterio della liquidità decrescente, mentre i valori del passivo sono ordinati secondo il criterio della scadenza, cioè del termine entro il quale l'azienda deve far fronte agli impegni che essi rappresentano.

La riclassificazione secondo il criterio di liquidità/esigibilità permette di confrontare la struttura dell'attivo e del passivo e di esprimere tre tipi di giudizio:

1. *La composizione e la struttura dell'attivo* parlando della flessibilità: maggiore è l'incidenza dell'attivo a medio-lungo termine sul totale delle attività, maggiore è la rigidità finanziaria dell'azienda la quale, avendo bisogno di liquidità, si troverebbe costretta a dovere vendere alcune delle immobilizzazioni
2. *La composizione e la struttura del passivo* parlando sia di incidenza dei mezzi di terzi rispetto ai mezzi propri (maggiore è il ricorso a capitale di terzi, maggiore sarà il ricorso alla gestione finanziaria e di conseguenza la sua incidenza sul reddito dell'azienda in termini di oneri finanziari) e di composizione delle passività: maggiore è l'indebitamento a breve termine, più l'azienda fronteggiare impegni di pagamenti "pressanti" e quindi avrà maggiori difficoltà a raggiungere un equilibrio monetario
3. *La coerenza fra la struttura dell'attivo e quella del passivo:* più è maggiore la differenza fra le attività a breve termine e le passività a breve termine, tanto più è probabile che l'azienda riesca a far fronte agli impegni di pagamento nell'immediato futuro; ciò è vero nel momento in cui le attività a breve termine sono composte da liquidità immediate piuttosto che da crediti e da rimanenze.

Calcolo degli Indici (9-10)

Per completare la valutazione dello stato di salute dell'azienda bisogna calcolare alcuni indici che mettono a confronto gli indicatori intermedi costruiti con la riclassificazione. Gli indici garantiscono un'ulteriore analisi delle relazioni fra la dimensione economica, patrimoniale, finanziaria e sulla sostenibilità di un lungo periodo dell'azienda. Un'analisi completa del bilancio richiede di esaminare la variazione dei dati di bilancio per un intervallo di tempo adeguato e di confrontare i dati dell'azienda con quelli dei concorrenti. Da questo possiamo dire che gli indici sono degli indicatori di confronto con un elevato valore di sintesi e di comunicazione.

Gli indici che si tengono in considerazione sono quelli di:

- **Liquidità**: permettono di indagare la capacità della struttura patrimoniale a fronteggiare gli impegni di pagamento a breve termine con le disponibilità liquide. Gli indici più importanti sono i quozienti di disponibilità e liquidità.

$$\text{Quoziente di Disponibilità} = \frac{\text{ATTIVO A BREVE}}{\text{PASSIVO A BREVE}}$$

Se <1 allora grande tensione liquida. Un valore ottimale è pari a circa 2, ma anche superiore se l'azienda non possiede grandi rimanenze di merce in magazzino. Indici troppo elevati suggeriscono all'azienda di investire una parte della liquidità o di ridurre il libello di crediti e rimanenze. Un altro di indice è l'*indice di liquidità primaria*:

$$\text{Quoziente di Liquidità} \text{ calcolato come } \frac{\text{ATTIVO A BREVE} - \text{RIMANENZE FINALI}}{\text{PASSIVO A BREVE}}$$

Questo calcola la liquidità più prudente, esclude le rimanenze che sono più difficilmente trasformabili in denaro liquido. Una sostanziale differenza fra i due indici suggerisce all'azienda di ridurre il peso delle rimanenze che assorbono risorse. Gli indici di liquidità non prevedono delle azioni, anzi l'analisi di questi fornisce informazioni sulla liquidità dell'azienda con riferimento al momento dell'analisi e non sul futuro.

- **Solidità**: misurano la capacità dell'azienda a far fronte e alla sostenibilità degli impegni di pagamento nel lungo periodo. Inoltre, danno informazioni in merito al bilanciamento fra struttura dell'attivo e del passivo dello Stato Patrimoniale. Un indice di solidità è:

$$\text{Rapporto di Indebitamento} = \frac{\text{Attivo Netto}}{\text{Capitale Netto}} = \frac{\text{Mezzi di Terzi} + \text{Capitale Netto}}{\text{Capitale Netto}} = \frac{\text{Mezzi di Terzi}}{\text{Capitale Netto}} + 1$$

Questo rapporto è un indice di solidità patrimoniale, in quanto esprime il grado di dipendenza dai terzi finanziatori. Più un'azienda è indebitata, maggiore è il grado di dipendenza verso i terzi e quindi tanto minore è la solidità patrimoniale. Di norma è bene che i mezzi di terzi non siano più del doppio rispetto al capitale proprio, in modo approssimativo, poiché dipende dalla dall'economia in corso, costo del denaro, grado di instabilità della competizione, settore di appartenenza. Un tasso di indebitamento elevato rende difficile ricorrere a mezzi di terzi e mina la sua capacità di generare ricchezza: a un elevato tasso di indebitamento corrispondono elevati oneri finanziari. Inoltre, un elevato tasso di indebitamento riduce la credibilità dei terzi.

Un altro aspetto importante per valutare la capacità di tenuta nel tempo da parte dell'azienda è l'analisi del grado di congruenza fra tempi di rimborso dei finanziamenti e la natura del bene finanziato: un'azienda che ha un attivo immobilizzato "coperto" dal capitale proprio ha maggiore probabilità di mantenere la solvibilità nel lungo periodo. Inoltre, sempre a parità di rapporto di indebitamento, un'azienda si può dire in condizioni pericolose se i debiti hanno una natura finanziaria o di breve periodo. L'indice che valuta la solidità patrimoniale è dato dal

$$\text{Grado di Copertura delle Immobilizzazioni} = \frac{\text{Capitale Netto}}{\text{Attivo Fisso Netto}}$$

Se è maggiore di 1, l'attivo immobilizzato è coperto dal capitale proprio e quindi sono maggiori le probabilità di mantenere la solvibilità nel lungo periodo.

- **Redditività**: sono indicatori di efficienza della gestione. Un primo indice è il RONA (*Return On Net Asset*) che misura la redditività operativa: la capacità della gestione caratteristica (e patrimoniale, nel caso in cui si utilizzi il reddito operativo di gestione caratteristica o il reddito operativo) di generare ricchezza rispetto all'investimento effettuato. In base ai valori che sono utilizzati al numeratore e al denominatore, l'indice è anche chiamato ROI (*Return On Investment*):

$$\text{RONA} = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Attivo Netto}}$$

$$\frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Fatturato}} = \text{ROS (Return On Sales)}$$

$$\text{RONA} = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Attivo Netto}} = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Fatturato}} \times \frac{\text{Fatturato}}{\text{Attivo Netto}} = \text{ROS} \times \text{TR}$$

Il ROS misura la redditività delle vendite: quanto più l'azienda riesce a generare margine su ogni unità venduta, maggiore è la redditività della gestione operativa. Il TR (tasso di rotazione) invece misura la capacità di produrre fatturato dati gli investimenti effettuati. Un tasso di rotazione molto basso potrebbe essere indice di squilibrio fra la dimensione strutturale e la dimensione operativa. Le aziende che appartengono allo stesso settore e con lo stesso livello di RONA potrebbero avere strategie di redditività diverse. Quindi una bassa redditività delle vendite non vuole dire che la gestione caratteristica sia inefficiente. I risultati gestionali vengono espressi tra le determinanti della redditività di aziende appartenenti a settori diversi.

Il ROE (*Return on Equity*) esprime i risultati dell'impresa:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Capitale Netto}}$$

Misura la redditività dell'investimento effettuato dai conferenti di capitale e viene confrontato con il rendimento di altri investimenti alternativi. Esprime il tasso di remunerazione dei conferenti di capitale e quindi, se confrontato con il costo figurativo di tale capitale, consente di valutare se in periodo tipo vi è un equilibrio reddituale. Il capitale è il fattore primario di produzione, quindi avere un ROE elevato da una azienda la possibilità di essere valutata.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Attivo Netto}} \times \frac{\text{Attivo Netto}}{\text{Capitale Netto}} \times \frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Reddito Operativo}}$$

Data questa formula possiamo scomporre il ROE in tre indici:

- *Indice di redditività operativa (RO/AN)*: all'aumentare del RONA aumenta il ROE, il motivo per il quale si fa un ampio uso di indicatori di redditività operativa nel definire obiettivi di risultato per le diverse unità organizzative
- *Indice di indebitamento (AN/CN)*: un aumento del debito ha un effetto positivo sul ROE poiché sono disponibili più risorse per l'investimento. Tuttavia, un aumento del livello di indebitamento determina un aumento degli oneri finanziari, che hanno un effetto depressivo sul reddito netto
- *Incidenza del reddito netto sul reddito operativo (RN/RO)*: all'aumentare del tasso di indebitamento aumenta la redditività per i conferenti di capitale di risparmio. Questo non si verifica se il rapporto tra RN/RO non si riduce in modo più che proporzionale rispetto all'aumento del tasso di indebitamento.

L'impatto sul ROE dato dalla relazione fra RONA e il tasso di indebitamento e costo del capitale di prestito è definito *leva finanziaria* calcolato:

dato che $\text{Reddito Netto} = \text{Reddito Operativo} - \text{Oneri Finanziari}$

e
$$\text{RONA} = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Attivo Netto}}$$

avremo
$$\text{RONA} = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Mezzi Terzi} + \text{Capitale Netto}}$$

e quindi $\text{RO} = \text{RONA} \times (\text{Mezzi Terzi} + \text{Capitale Netto})$

$i = \frac{\text{Oneri Finanziari}}{\text{Mezzi Terzi}}$ quindi $\text{OF} = i \times \text{MT}$

si avrà che $\text{RN} = \text{RONA} \times (\text{MT} + \text{CN}) - (i \times \text{MT})$

$$\text{RN} = \text{RONA} \times \text{MT} + \text{RONA} \times \text{CN} - (i \times \text{MT})$$

$$\text{RN} = \text{RONA} \times \text{CN} + (\text{RONA} - i) \times \text{MT}$$

Dividendo per CN si avrà:

$$\frac{RN}{CN} = RONA + (RONA - i) \times \frac{MT}{CN}$$

L'effetto della leva finanziaria è dato dalla differenza tra il RONA e il tasso medio di remunerazione del capitale preso a prestito (RONA-i) moltiplicato per il tasso di indebitamento. Maggiore è il RONA rispetto al costo dell'indebitamento, maggiore sarà il vantaggio per l'azionista ad aumentare il livello di indebitamento dell'azienda così da massimizzare il ritorno dell'investimento nell'azienda.

Cap. 3 Le aziende che operano nelle arti e nella cultura

Con il termine *arte* possiamo considerare l'insieme di regole ed esperienze elaborate dall'uomo per produrre oggetti o realizzare immagini tratte dalla realtà e dalla fantasia, e anche l'espressione originale artistica. Qui l'arte fa riferimento all'idea estetica (delle belle arti), alla qualità e ai processi che portano alla sua realizzazione.

Mentre parlando del termine *cultura* possiamo identificarla come:

- Il lascito, l’eredità sociale ottenuta dal gruppo sociale di appartenenza. La cultura è espressione di un individuo e di un collettivo sociale, ciò che fa comprendere che tutto ha un passato e che molto di ciò che esiste è la continuazione o la riproduzione di quello che è esistito in precedenza. È come un deposito di conoscenze, usi, norme e competenze cui attingere per regolare i propri comportamenti.
- Un modo di pensare, di credere, di essere. La cultura è un elemento identitario che permette alle persone di riconoscersi come simili, ma anche di distinguersi, distanziarsi rispetto al passato o a una collettività. La relazione fra individuo e i diversi gruppi sociali avviene in parte attraverso scambi economici e in parte fuori dal mercato.
- Un meccanismo che regola i comportamenti individuali e collettivi, regole non scritte ma osservabili, che definiscono l’appartenenza a un gruppo sociale. Queste regole si traducono in comportamenti pubblici e collettivi tipici. Questa definizione sottolinea il valore nominativo e politico della cultura.
- Ciò che caratterizza lo stile di vita di una persona qualificandone i consumi, i comportamenti e un’auto-consapevolezza stilistica.

Le aziende che sviluppano attorno alla cultura contribuiscono a costruire immaginari che definiscono mercati (B2B, B2C, B2P). Questi prodotti sono espressione di una cultura specifica e si confrontano con un problema di *autenticità*; inoltre, in quanto beni che rispondono a regole di mercato, devono avere caratteristiche di *riproducibilità* e *attrattività* per quei clienti capaci di garantire una sostenibilità economica a chi li produce e distribuisce.

È importante sottolineare due aspetti della cultura:

- Intesa come espressione di identità, valori condivisi e immaginari in una relazione problematica con gli scambi monetari. Per questo motivo, la cultura fatica a essere ridotta a prodotti o servizi, e a far parte del mercato. Anzi alcune volte, l’esclusione dal mercato si pone come obiettivo per la protezione del patrimonio culturale
- Difficoltà di analisi dei confini dei prodotti, servizi e attività culturale. Alcuni prodotti possono essere classificabili come prodotti di svago e simili a beni di largo consumo che prodotti culturali. Tuttavia, le aziende che si occupano della produzione e distribuzione di questi prodotti, sono, pressoché, sempre gli stessi. Facendo riferimento a beni durevoli come le auto, alcuni modelli sono stati capaci di identificare gruppi sociali e caratterizzarli da un punto di vista socio-culturale. Per molti, le motivazioni legate all’acquisto di un bene, non sono più legate alle caratteristiche fisico-tecniche, ma motivi di appartenenza sociale e culturale e riconoscibilità di specifici stili di vita. Anche i settori del lusso presentano caratteri che li avvicinano ai prodotti culturali, in quanto i beni prodotti sono di elevato valore simbolico

Le aziende che operano nelle arti e nella cultura possono essere classificate in base alle loro funzioni e agli ambiti dell’attività:

	Formazione	Produzione	Distribuzione	Conservazione
Arti performative				
Arti visive				
Contenuti				

- **Formazione**: questa è molto specializzata nel campo artistico e culturale, molte professioni, di durata longeva, richiedono una formazione che può avvenire in parte nelle scuole, l’altra parte può avvenire attraverso un progressivo processo di accettazione, legittimazione e consacrazione in un ambiente molto selettivo composto pari e mediatori. Il sistema di formazione è, di norma, propenso a valorizzare i talenti unici piuttosto che la formazione amatoriale.
- **Produzione**: in quanto espressione della società, i processi produttivi sono volti alla produzione di nuove forme espressive; vedono anche il coinvolgimento di una elevata varietà di figure professionali specializzate. L’evoluzione tecnologica ha abbassato i costi di produzione e semplificato l’utilizzo delle attrezzature, così da permettere un aumento di offerta di novità. Il

UNILAB NETWORK	formazione	produzione	distribuzione	conservazione	livello di
Arti performative		Spettacoli dal	Vivo	Heritage/Beni culturali	
Arti visive					
Contenuti		Settori Culturali	Media		

industrializzazione della produzione varia a seconda degli ambiti a cui si fa riferimento e contribuisce alla crescita dell'offerta.

- **Distribuzione:** si esprime in forme molto diverse e attraverso una varietà di canali (dal vivo con i punti vendita o di fruizione specializzati, generalisti; digitali o analogici, punti di continuità o temporanei). Le caratteristiche della fruizione dal vivo, il consumo di prodotti culturali o di servizi, la combinazione di elementi gratuiti e a pagamento condizionano e sono condizionati dai caratteri dei canali. Le modalità di circolazione dei beni artistici e culturali sono limitate in alcuni casi dall'esistenza di un interesse pubblico. In altri casi, le caratteristiche dei canali di distribuzione sono condizionate dall'esistenza di norme e contratti che regolano l'integrità dell'opera di ingegno e il rapporto fra gli autori e i gestori dei diritti di proprietà intellettuale e copyright.
- **Conservazione:** i prodotti culturali che vengono conservati vanno a formare il patrimonio culturale e documentale di una collettività. La conservazione è la chiave per comprendere il valore dei beni e delle attività artistiche e culturali, determinante per la creazione della memoria, costruzione di identità e delle poi relative narrative e ha un importante valore sociale e politico. Per alcuni prodotti, esiste obbligo di conservazione presso organizzazioni specializzate (Biblioteche Nazionali Centrali). Le aziende che si occupano di conservazione sono per di più enti della P.A. o aziende no profit.

Per quanto riguarda i macro-ambiti si individuano:

- **Arti performative:** mezzi di espressione artistica in cui gli artisti utilizzano le voci e/o il corpo. Le discipline hanno in comune la rappresentazione in *live-streaming*: davanti a un pubblico; queste possono essere la danza, il teatro, la musica e canto (concerti). L'offerta è intangibile e irripetibile. Le forme in cui si rappresentano le arti performative sono molto diverse fra loro, da un punto di vista economico si caratterizzano per un elevato impiego di manodopera, i costi fissi sono molto elevati e invece scarseggia la produttività ("sindrome dei costi")
- **Arti visive:** intendiamo le "belle arti" (architettura, scultura, pittura) o anche dette, in passato, "arti figurative" o "plastiche". Venne dato il nome di "arti visive" per intendere tutti i prodotti artistici fruibili attraverso la percezione visiva. Da un punto di vista economico, i processi di creazione di valore dipendono molto dai mediatori culturali organizzati in rete e coinvolti in processi di legittimazione verso il mercato.
- **Contenuti:** sono quei prodotti generalmente da imprese private. Da un punto di vista economico la produzione e la distribuzione di contenuti si caratterizzano per alti costi di realizzazione della prima copia e poi bassi costi per la riproduzione, elevati costi fissi, difficoltà di protezione della proprietà intellettuale. Il prezzo non condiziona il valore: la percezione del valore dipende dal giudizio dei pari, del mercato e degli intermediari. La tecnologia ha determinato forti cambiamenti nelle condizioni di economicità degli attori che operano in questi ambiti e nei processi di distribuzione.

Il settore dei **beni culturali** (*cultural goods o heritage*) comprende le aziende la cui finalità prevalente è la tutela, la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale, storico, artistico e paesaggistico di una nazione. Ritroviamo in questa categoria i musei, le biblioteche, i teatri

d'opera, gli archivi, i complessi monumentali. Queste sono aziende, di solito, di ricerca ed educative e operano con l'obiettivo di conservare patrimoni di beni rari, e avvicinare gruppi di utenti specialistici e non al patrimonio di conoscenze di cui sono portatori. Spesso sono entri della P.A. o no profit, ma con un forte controllo pubblico e finanziati in modo diretto o indiretto con risorse pubbliche; se sono di proprietà privata svolgono una funzione pubblica di conservazione: advocacy o educazione. Il governo di queste aziende presuppone una stretta collaborazione fra attori pubblici e privati. La gestione è fortemente condizionata da vincoli normativi.

Parlando dei **settori** o **industrie culturali** si fa riferimento alle aziende che producono, distribuiscono e diffondono contenuti immateriali con un alto valore simbolico e poca fungibilità. In genere queste aziende sono imprese private, il loro sistema di offerta si compone di contenuto e supporto, fortemente differenziato e poco standardizzabile; la digitalizzazione ha portato a separare il contenuto dal suo supporto, moltiplicando le possibili configurazioni dei sistemi di offerta e le caratteristiche. Le imprese si caratterizzano per un'intensa attività di lancio di nuovi titoli, dei quali solo alcuni ottengono significato nel mercato, tra questi alcuni rimangono in commercio per molti anni e contribuiscono alla creazione dell'idea comune. La grande presenza di proposte, unita alla grandezza dell'offerta rispetto alla domanda, rende costoso e poco trasparente il processo di selezione da parte del cliente e l'offerta è molto frammentata. Volendo ridurre l'incertezza dei risultati, le aziende ripropongono i pochi successi con forti attività di promozione.

Con l'espressione **settore dei media** si intende l'insieme delle aziende specializzate nella distribuzione e diffusione dei contenuti classificate in base alla tecnologia utilizzata. Intendiamo le imprese televisive, radiofoniche, quotidiani ecc. Tutte queste aziende presentano un'interdipendenza, così come con i settori culturali; spesso si parla di ambiti competitivi regolamentati con l'obiettivo di evitare concentrazioni eccessive e garantire una pluralità dell'informazione per i cittadini. Le varie tecnologie di trasmissione e distribuzione danno supporto ai canali complementari e concorrenti.

Nel settore dello **spettacolo dal vivo** si raggruppano le imprese coinvolte nella produzione e nella rappresentazione di eventi singoli o all'interno di teatri o sale da concerto. Le caratteristiche delle aziende sono: grande varietà istituzionale, le dimensioni, pubblico. In questa categoria troviamo anche le aziende che lavorano nell'organizzazione di eventi sportivi e di eventi in *live-streaming*.

	Formazione	Produzione	Distribuzione	Conservazione
Arti Performative	Conservatori Scuole Accademie Università	Cori Compagnie di danza e di teatro Ensemble Orchestre	Teatri Conservatori Sale	
		Organizzatori di festival Fondazioni lirico-sinfoniche, teatri di tradizione Teatri stabili, d'innovazione, teatri nazionali Circhi		
Arti visive	Scuole Accademie Università Musei	Residenze d'artista Produzione di mostre Musei di arte contemporanea	Organizzazione di eventi Gallerie d'arte Pinacoteche Fiere	
	Science center		Orti botanici, Siti archeologici, musei, case museo	
Contenuti	Scuole Accademie Università	Tv Radio		
		Case di produzione musicali	Internet service provider, telecom aziende Sale	

		cinematografiche Case editrici	cinematografiche Librerie Festival	
--	--	-----------------------------------	---------------------------------------	--

Queste sono le principali categorie di aziende che vengono classificate in funzione del tipo di tecnologia utilizzata, del tipo di output realizzato. L'aggettivo "nazionale" qualifica la rilevanza e la proprietà statale. Queste aziende tendono a essere specializzate per macro-area di attività e per funzione. Pensando all'impatto delle aziende che si occupano di istituzioni culturali sull'economia, possiamo comprendere:

- *La varietà di operatori digitali* che sono coinvolti in attività di distribuzione di contenuti e che si vanno affermando come produttori
- *Settori creativi*: raggruppano professioni e imprese coinvolti nella produzione di segni
- *Settori e imprese ad alto valore simbolico*: si caratterizzano per la realizzazione e la vendita di prodotti che soddisfano bisogni di status e di appartenenza sociale
- *Settore turistico*: spesso si sviluppa attorno alla presenza di attrattive naturali e culturali e che è beneficiario di esternalità positive da parte dei settori culturali
- *Filiera agroalimentare*: settori tradizionali per quanto riguarda l'artigianato di qualità

In tutti gli ambiti competitivi esistono attori con una diversa sensibilità riguardo alla funzione pubblica della cultura e alla necessità di separare le espressioni artistiche dal mercato. Sul piano istituzionale non sempre pubblico e privato sono coerenti con la forma giuridica dell'azienda. Inoltre, vi possono essere dei disguidi tra i vari attori, e la distinzione tra finalità economiche e non economiche, per le varie tipologie di aziende, non è così chiara. Con l'avvento della tecnologia si è creata una situazione nel quale da un lato si modificano i meccanismi di mediazione e dall'altro si sono semplificati i meccanismi di condivisione delle informazioni, ma ciò non permette di riconoscere una fake news da una veritiera. Alcuni autori riconoscono questa necessità di accettare la convivenza fra logiche economiche e non. Mentre altri suggeriscono di ridurre drasticamente i contributi pubblici alle istituzioni culturali e spingerle a una maggiore efficienza, maggiore ascolto dei pubblici e una minore burocratizzazione. L'importanza della dimensione dell'economia è cresciuta per diversi fattori:

- Grave situazione per i vincoli del bilancio pubblico e l'aumento del deficit dello Stato e degli enti pubblici
- Crescente emigrazione verso l'estero delle persone
- Necessità di personale qualificato e specializzato
- Aumento di eventi e festival, musei e centri espositivi
- Maggiore coinvolgimento delle organizzazioni artistiche e culturali in progetti di riqualificazione urbana
- Possibilità che la salvaguardia del patrimonio si colleghi alla salvaguardia e la valorizzazione delle competenze
- Valorizzazione del patrimonio

L'intervento pubblico per le arti è molto importante così da poter salvare il patrimonio per le generazioni future. Inoltre, la fruizione educativa e identitaria del patrimonio richiede che l'accessibilità sia garantita indipendentemente dalle possibilità economiche dei fruitori. L'intervento pubblico, quindi, è importante perché le forze di mercato non sono in grado di creare dei contesti che si autoregolano. Quindi l'intervento pubblico in campo artistico si giustifica con il fatto che l'attività svolta da tali organizzazioni spesso non è redditizia, ma genera esternalità positive sugli attori circostanti: scoraggiando l'investimento privato e rendendo necessario quello pubblico. Questa capacità di autofinanziamento non è collegata alle economie di scala, ma a fattori localizzativi, alla qualità del patrimonio e alla capacità del gestore di costruire una forte reputazione. In compenso, queste attività generano esternalità positive per la collettività, connesse agli effetti positivi che la presenza di offerta culturale genera sulla società e sulla qualità della vita dei cittadini, e la possibilità di sviluppare una diplomazia culturale.

L'insieme di tutte le aziende delle arti performative, visive e dei contenuti è difficile da quantificare per vari fattori:

- *Non si conosce il numero degli artisti:* ci sono moltissime persone che scrivono, compongono, producono, dipingono; possiamo calcolare tutti gli artisti che partecipano a fiere, mostre d'arte; possiamo sapere quanti sono gli allievi
- *Non si conosce il numero di beni, chiese, monumenti, collezioni:* Esistono dei cataloghi che comprendono tutti i monumenti e opere artistiche e culturali, ma a causa della dispersione geografica risulta difficile quantificare, per certo, il numero dei beni. In Italia il numero dei musei dal 2012 è aumentato di 1.726 (secondo i dati dell'Istat 2019)
- *Non tutte le imprese culturali realizzano prodotti culturali o si considerano imprese culturali:* molti editori, produttori, artisti realizzano prodotti di svago senza la pretesa di costruire immaginari o caratterizzare stili di vita. Alcuni fotografi sono artisti, altri lo fanno per lavoro come i giornalisti.
- *Il riconoscimento di una funzione di pubblica utilità o di produzione culturale non è necessariamente collegato a tutte le produzioni culturali:* è difficile riconoscere il valore di tutto quello viene mandato in televisione

Possiamo avere certezza che il patrimonio (e le aziende che lo gestiscono) cresce, per lo scorrere del tempo e per una certa sensibilità a riconoscere il valore del patrimonio di gruppi sociali diversi. Un indicatore indiretto della dimensione del sistema è dato dalla quantità di risorse pubbliche e private che assorbe e mobilita. Da questo punto di vista, esistono forti differenze tra i vari paesi, principalmente per motivi politici che condizionano la quantità e l'insieme di risorse pubbliche e private. Il contributo pubblico appare visibile quando avviene in forma diretta; mentre il contributo privato risulta sottostimato, non vengono rilevate tutte quelle risorse destinate alla manutenzione di immobili di valore storico e di proprietà privata che caratterizzano il paesaggio italiano, borghi e città d'arte.

Attraverso l'analisi della distribuzione e composizione del patrimonio italiano possiamo giungere ad alcune considerazioni:

- La [dispersione e la stratificazione del patrimonio non dipendono a logiche gestionali](#) di efficacia ed efficienza: la localizzazione condiziona le modalità di svolgimento dell'attività economica
- La [dimensione del patrimonio è molto elevata](#): la totale accessibilità presuppone un lavoro culturale, gestionale e finanziario difficile e che non può rimanere imparziale
- La varietà del patrimonio richiede la presenza di competenze diverse per la sua gestione: la valorizzazione di un archivio richiede competenze diverse da quella relativa a un museo; la collezione di un museo può comprendere manufatti di natura e materiali diversi, e possono essere valutati solo da degli specialisti.
- Gli [attori istituzionali che hanno responsabilità amministrative e gestionali sul patrimonio](#) sono legati da una rete di relazioni di tipo normativo, finanziario e da collaborazioni. Si deve tenere conto che una gestione privata del patrimonio è molto complessa e comprende individui, famiglie, imprese e no profit
- Bisogna considerare il fatto che il patrimonio è in [continua crescita per via dello scorrere del tempo](#); crescita documentale per la diffusione della cultura di conservazione dei gruppi sociali diversi; allargamento dello scopo delle forme culturali ritenute meritevoli di conservazione.

Ancora più difficile è quantificare e diversificare i pubblici raggiunti. Una buona parte dell'offerta culturale è gratuita e si sa poco dei mercati delle arti e della cultura.

Nei luoghi dove si consumano prodotti culturali, i vari proprietari non conoscono tutti i loro clienti: conoscono gli abbonati, i prestiti (nel caso delle biblioteche), circa i flussi di entrata e uscita delle persone nelle varie città.

Uno dei problemi fondamentali è la relazione fra consumi culturali: un'offerta articolata, vede tanti consumatori deboli, poco informati e occasionali, che si concentrano sui prodotti più importanti (bestseller, blockbuster) e sui marchi più conosciuti. I consumatori più assidui sono invece più esperti e forti consumatori di prodotti di nicchia.

La convivenza di aziende con natura e finalità diverse rende necessaria una riflessione riguardo la natura del valore creato, che permette di apprezzare il carattere "semipubblico" delle arti e della cultura, i limiti di alcuni assetti di governo e le gestioni correlate. Una prima area di creazione di valore si collega alla *natura identitaria* delle arti e della cultura; il patrimonio è quella cosa che ricorda l'identità e la

provenienza di un popolo o di una comunità. Alcuni paesi attribuiscono molta importanza al valore identitario del patrimonio, tant'è che nella Costituzione è presente un articolo che impone la tutela del patrimonio (art.9 Costituzione Italiana). Da qui nasce l'organo dello Stato (**MiC**) che ha il compito della tutela attraverso risorse (umane, tecnologiche e finanziarie). Nonostante i fondi destinati alla tutela del patrimonio siano ridotti rispetto ad altri ambiti, non si può sottovalutare il fatto che l'attacco al patrimonio è una delle espressioni di violenza più evidenti e di maggior impatto presso l'opinione pubblica internazionale nel caso di guerre o attentati. Perché il valore identitario si possa esprimere è necessario che si realizzino attività di *tutela*, *protezione* e *conservazione*, che richiedono competenze fortemente specializzate e diversificate. Tutela e protezione, che sono responsabilità formale dello Stato, ma anche di ciascun cittadino, sono condizioni necessarie ma non sufficienti perché il valore identitario si esprima e venga riconosciuto. Anche se il patrimonio è veicolo perché le persone si riconoscano appartenenti a una comunità e dell'umanità in generale, solo una parte della popolazione lo percepisce come bene comune e con valore identitario.

Correlata alla funzione identitaria è la capacità delle arti di essere fonte di *educazione* e *conoscenza*. Il valore educativo si può tradurre nella costruzione e nel rafforzamento di *capitale sociale*.

Le organizzazioni culturali contribuiscono all'aggregazione e coesione sociale, dando opportunità di relazione e socializzazione, emozioni, esperienze individuali e collettive, che creano e rafforzano un patrimonio condiviso e che sono base di convivenza civile fondamentali per la qualità della vita. In alcuni casi, gli enti della P.A. sono direttamente coinvolti nella promozione di iniziative culturali.

Un'altra area di creazione di valore riguarda il *valore di natura politica*, legato allo status, potere o alla possibilità di esercitare diplomazia culturale. Le cattedrali delle grandi città d'Italia erano nate come progetti pubblico-privati che avevano sia un valore religioso sia uno secolare. La conservazione del patrimonio artistico deriva dalla Rivoluzione francese: prima d'allora le opere d'arte erano oggetto di ricchezza, raffinatezza e diplomazia culturale. È tipico dei dittatori utilizzare le arti a fine di propaganda e di costruzione di immaginari; a partire dalla Prima guerra mondiale, la diffusione di mezzi di comunicazione ha permesso di sviluppare una cultura visiva utilizzata per manipolare le persone.

A partire dagli anni Novanta, è andato crescendo il dibattito attorno al patrimonio, alle arti e alla cultura come portatore di ricchezza economica. Per molti territori, il turismo è diventato un importante elemento caratterizzante dell'economia locale, per rispondere ai fenomeni di delocalizzazione produttiva connessa ai processi di globalizzazione. Però in qualche caso, le istituzioni culturali, gli eventi e i festival sono così richiesti dal pubblico fino a portare il turismo ad essere un problema. Le aziende che operano nelle arti e nella cultura svolgono un'importante funzione di caratterizzazione urbana. Da un lato la produzione e il consumo culturale sono geograficamente concentrati. Dall'altro, l'unicità e la specificità dei paesi, monumenti, tradizioni possono essere considerate come elementi di attrazione turistica. Un ruolo fondamentale, per la ricchezza che genera l'arte, il patrimonio e la cultura, è ricoperto dalle considerazioni sugli *impatti* generati. Per valorizzare questi settori, giustificare gli investimenti pubblici e attirare i privati, sono aumentati gli studi di impatto economico, finalizzati a quantificare e qualificare la natura del contributo delle arti e della cultura alla ricchezza e alla reputazione di un territorio e di una collettività. Da un punto di vista economico, le arti e il patrimonio producono esternalità in varie filiere che sono elemento di caratterizzazione del territorio e fanno parte della capacità dei territori di attirare visitatori, generando esternalità sul turismo. Il valore creato dai settori artistici e culturali non è possibile quantificarlo con certezza. Numerosi studi condotti in diversi paesi e con metodi differenti concordano che il contributo al PIL di questi settori oscilla fra il 3 e il 4 %.

Non è detto che la presenza di elementi di ricchezza e di valore sia automaticamente una garanzia di sostenibilità. Grandi flussi di turisti non sono segnale di ricchezza economica, a meno che non si verifichino durante un certo evento e opportunità di consumo di attività economica. La dimensione non economica ed economica della ricchezza creata dalle arti e dalla cultura è in continua relazione e vanno considerate insieme. Per esprimere appieno il valore generato dalle arti e dalla cultura è necessario valorizzare il sistema di relazioni che vi è tra gli attori e i risultati dei processi di natura artistica e culturale. Un'eccessiva attenzione ai risultati economici potrebbe portare alla banalizzazione dei prodotti artistici e culturali offerti; mentre una scarsa attenzione al valore economico potrebbe portare ad una perdita di rilevanza percepita e mette in discussione la sostenibilità delle aziende e il potenziale innovativo dei

progetti. Quindi il mondo della cultura non è composto da aziende che fanno la cultura ma da progetti culturali che coinvolgono attori diversi e che progressivamente si dipanano.

Un aspetto fondamentale da tenere in considerazione nell'analisi della specificità delle arti e della cultura è la rilevanza della geografia. Le vicende storiche e sociali hanno determinato caratteristiche molto diverse del patrimonio e dell'economia dei territori, creando varietà nei modi di intenderlo, custodirlo e valorizzarlo. La possibilità di creare aziende sostenibili si lega alla capacità di riconoscere, proteggere, valorizzare e comunicare specificità definite nel tempo e nello spazio.

L'uomo, la storia, la natura hanno portato a una distribuzione del patrimonio di tipo ineguale fra i vari territori. Questa diversa distribuzione favorisce vocazioni diverse fra i territori e apre possibilità e criticità diverse di legame con l'economia e la società. I settori e i prodotti culturali presentano una certa concentrazione geografica, come se fossero dei distretti culturali. Anche i pubblici si concentrano in alcune località. In generale, i grandi centri urbani tendono a caratterizzarsi per un'offerta molto ricca e articolata volta ad attirare il maggior numero di visitatori; mentre nei centri minori le arti e la cultura sono elementi di forte caratterizzazione e contribuiscono alla sostenibilità delle aziende nella quale operano.

Il patrimonio vede maggior applicazione negli ambienti urbani ed extraurbani, istituzioni espositive, paesaggi, comunità. Non bisogna pensare ad una gestione indipendente da una mediazione e una negoziazione continuata; anzi è necessario individuare i percorsi di migliore gestione proprio nei casi in cui il rapporto con i sistemi locali si sviluppa in modo tale da produrre condivisione e riconoscimento, portando iniziative, opportunità ecc.

Le istituzioni culturali hanno un diverso impatto e ricoprono un ruolo diverso in base alle aziende dalle quali sono gestite: P.A.; no profit; imprese.

Quelle aziende che hanno un obiettivo non economico sono specializzate in processi finalizzate alla creazione di valore non economico. I principali musei nazionali attraggono anche molti turisti; di solito le piccole imprese e i no profit si pongono contro i grandi gruppi privati volti a perseguire obiettivi di produzione culturale di qualità.

La varietà di possibili driver di valore delle arti e del patrimonio si traduce in una pluralità di interessi delle aziende coinvolte nella loro creazione, produzione, distribuzione, conservazione e valorizzazione. Questa grande varietà è problematica, perché spesso i diversi interessi sono in conflitto fra loro e riguardano diversi soggetti.

Nella riflessione sugli assetti di governo e sul ruolo dello Stato, il dibattito politico e pubblico riguarda diversi temi:

- I modi in cui la **tutela possa essere garantita al meglio dal governo**: focalizzandosi sulla specificità dei beni o sulle organizzazioni che ne hanno la responsabilità
- I modi in cui diversi attori pubblici possano collaborare nella protezione e nella valorizzazione del patrimonio
- La **valorizzazione e le modalità più opportune per creare valore economico** attorno al patrimonio
- La **dimensione globale delle arti e del patrimonio** per quanto riguarda la notorietà, accessibilità e attrazione

Il governo delle arti, del patrimonio e della cultura vede la presenza e la responsabilità sia di attori pubblici che privati. In molti paesi è presente un organo di livello nazionale che ha responsabilità di governo sui beni che vengono considerati di interesse nazionale; inoltre possiede la responsabilità legislativa e finanziaria per quanto riguarda alcuni settori e attività artistiche e culturali. In Italia facciamo riferimento:

- **Ministeri**
 - Ministero della cultura (MiC)
 - Ministero degli Affari Esteri (MAE)
 - Ministero dell'Istruzione (MI)
 - Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR)
 - Ministero dell'Ambiente
- **Regioni ed enti locali**
- **Istituzioni pubbliche**
- **Istituzioni religiose**

Gli enti locali fanno riferimento alle politiche culturali su un territorio, secondo il principio di sussidiarietà. Le competenze e le aree di intervento dipendono dalle scelte e priorità di finanziamento, politiche di incentivo alla produzione e ai consumi culturali, partecipazione ai consigli di amministrazione di enti non profit, partecipazione a comitati di indirizzo o a tavoli di concertazione per quanto riguarda il territorio. I settori delle arti e della cultura e il patrimonio culturale sono frutto di una grande tradizione di intervento privato che in Italia ebbe inizio durante il Rinascimento. Tutti i monumenti pubblici e privati devono la loro esistenza alla cura di famiglie e anche di imprese. Le Fabbricerie gestiscono e finanziano i restauri e la valorizzazione di alcune tra le più importanti icone del paese. Questo è un lavoro di estrema difficoltà e di importanza centrale. La parte visibile è rappresentata dai no profit, imprese private, donazioni, sponsorizzazioni e contributi a enti no profit o della P.A.

Un altro ambito di azione è rappresentato dalle azioni delle imprese. Numerose sono le aziende che svolgono una funzione pubblica attraverso un'azione di salvaguardia della *memoria industriale*.

Oltre alle imprese coinvolte nella gestione del patrimonio con attività di sponsorizzazione, possiamo distinguere altri due profili con strategie di intervento nella gestione del patrimonio.

La prima alimentata dalle imprese che operano in settori dove il processo di costruzione del valore è alimentato dalla formazione di immaginari, percorsi simbolici, che si sovrappongono e sostituiscono la percezione funzionale dei prodotti o dei servizi.

La seconda è più frequente all'interno delle imprese familiari di medie dimensioni, spesso legate al proprio territorio di appartenenza.

Una categoria molto rilevante, fra gli attori privati che a sostegno delle arti e della cultura, sono le fondazioni di erogazione. Il settore arte e cultura è il più rilevante e assorbe circa un terzo delle risorse erogate. Le collaborazioni pubblico-privato possono riguardare:

- Le **decisioni di allocazione di risorse e priorità di intervento**: sono tipicamente scelte di politica e di responsabilità degli enti della PA; vi sono alcuni casi in cui cittadini, associazioni, comitati di cittadini, gruppi di pressione chiamati a operare insieme per formulare le politiche culturali.
- La **gestione di attività o aziende culturali**: il coinvolgimento dei privati nella gestione delle aziende dipende da paese a paese; mentre se la gestione è affidata a un ente pubblico si hanno tre casi:
 - **Gestione diretta (in house)** svolta da uffici interni alle amministrazioni, dotati di un budget di funzionamento per coprire i costi delle attività, mentre altre voci di costo sono distribuite all'interno del bilancio dell'organizzazione
 - Parte delle attività sono affidate ad aziende esterne con un prezzo stabilito. L'ente si dota di una serie di competenze esterne, ma mantiene il rischio imprenditoriale associato alla gestione del servizio
 - **Gestione indiretta** attuata attraverso concessioni a terzi anche in forma congiunta e integrata di alcune attività per un periodo stabilito, con impegni specifici sul piano tecnico e finanziario. In questo caso il rischio imprenditoriale viene trasferito sul concessionario. Questo rapporto genera risultati soddisfacenti solo nei siti più visitati e rischia di determinare rendite di posizione e risultati poco soddisfacenti. Con risorse finanziarie e umane limitate, lo spazio per i privati cresce, ma in logica opportunistica.
- **Governo economico di alcuni enti e istituzioni**: gli enti pubblici con autonomia giuridica prevedono di coinvolgere gli attori privati negli *organi di governo*. La partecipazione dei privati è vincolata a un contributo finanziario rilevante per un certo periodo di tempo. La collaborazione pubblico-privato con un *finanziamento* può avvenire in due modi:
 - 1) Attori privati contribuiscono al sostegno di beni e attività culturali che sono gestite da attori pubblici
 - 2) Gli enti pubblici sostengono enti no profit che formano artisti, creano, producono e distribuiscono prodotti culturali o svolgono attività culturali
- Il finanziamento di specifici progetti o enti attraverso gli sponsor: parliamo di *sponsorizzazioni tecniche* costituite da destinazioni di beni o servizi invece di denaro. I contributi pubblico-privato possono essere diretti o indiretti, attraverso incentivi e sgravi fiscali a chi fornisce risorse per queste attività, o incentivi al consumo di beni e servizi culturali.

La tensione all'economicità riguarda tutti i tipi di azienda, ma per quelle operanti in ambito artistico e culturale vi sono delle specifiche caratteristiche. Il raggiungimento dell'*equilibrio reddituale* può variare a seconda dei contesti. La struttura dei costi dipende in base agli:

- Organici numerosi e poco flessibili
- Immobilizzazioni molto costose per la manutenzione e la gestione
- Cachet artistici che non fanno riferimento ai vincoli di economicità
- Necessità di utilizzare le risorse per una specifica attività per gli enti statali

Le aziende che presentano alti costi variabili sono soggette a una grande incertezza riguardo alla disponibilità di contributi per finanziare le proprie produzioni. La scarsa disponibilità a pagare è molto variabile, per questo la quantità di domanda e offerta bisogna valutarla caso per caso. Questo comportamento variabile si spiega con l'esistenza di barriere:

- **Barriera monetarie:** la cultura non è un bisogno primario di conseguenza le persone preferiscono, o sono obbligate, a spendere il loro denaro per altro
- **Barriera psicologiche:** anche avendo la disponibilità monetaria, il consumatore può trovarsi in imbarazzo o a disagio entrando a contatto con un bene o un servizio non a lui familiare
- **Barriera conoscitive:** il consumatore non comprende appieno il bene o il servizio e quindi è difficile fargli percepire i contenuti, i significati i valori
- **Barriera informative:** il consumatore non è informato abbastanza
- **Barriera distributive:** geograficamente o temporalmente, le opportunità di produzione e fruizione di cultura non sono alla portata di mano di tutti. Ne influisce anche l'ambiente familiare o sociale di provenienza.
- **Barriera "civiche":** molti preferiscono altro rispetto al consumo di produzioni culturali

Mentre l'*equilibrio monetario* dipende dai tempi di erogazione delle risorse: i ricavi della vendita sono regolati con la cassa e dipendono dalla quantità di vendita; le erogazioni pubbliche sono accompagnate da pagamenti con tempi molto lunghi, compromettendo così la capacità dell'azienda di disporre delle risorse monetarie. Di solito le istituzioni museali e le aziende dello spettacolo non sono in grado di sostenere i costi senza l'aiuto di terzi e l'autofinanziamento (mercato dei visitatori e sponsorizzazioni private). Queste imprese utilizzano una grande varietà di fonti per coprire il fabbisogno finanziario.

Autofinanziamento	Sostegno pubblico	Indebitamento	Soci di capitale	Altre fonti
	Crowdfunding	o		

Risorse personali	Bandi pubblici	Prestiti pubblici	Amici e parenti	Imprese/Enti no profit	Istituzioni finanziarie	Prestiti	Business angel	Donazioni				
Redditi da altre attività	Incentivi fiscali					Microcredito			Impact investing	Sponsorizzazioni		
Vendita di servizi	Contributi pluriennali					Scoperto di c/c					Project financing	Mecenatismo
Affitto spazi	Acquisto di servizi					Sconto						
Cessione diritti						Leasing						
Assicurazioni												

Per quanto riguarda l'efficienza, la capacità di raggiungere l'economicità è vincolata da alcuni fattori come:

- La massa critica ci sono pochi siti con una quantità di visitatori capace di generare turnover per l'attività commerciale. Inoltre, fino al raggiungimento di una soglia minima di visitatori è meno costoso garantire l'esistenza del bene senza offrire il servizio. Prima di tutto c'è una fase di investimento sulla valorizzazione del patrimonio dei siti meno frequentati, così da rendere sostenibile l'usufruire dei servizi alla fine della visita.
- La localizzazione: le aziende posizionano le proprie attività nei luoghi più convenienti, anche in base a dov'è posizionato il patrimonio culturale e artistico.
- I costi: la struttura dei costi è fortemente sbilanciata sui costi fissi e la presenza di vincoli legislativi riguardo l'esternalizzazione di attività, la cessione di parti d'azienda o una gestione flessibile del personale rendono spesso problematico migliorare i margini. È anche evidente che la possibilità dipende anche dalla quantità di visitatori che porterebbe una certa attività. I visitatori sono spinti a visitare il patrimonio culturale anche in base alla località in cui si trovano; quindi, un aiuto fondamentale lo dà il territorio.
- Visitatori: più visitatori ci sono più alti saranno i redditi; solo pochi usufruiscono dei servizi aggiunti dei musei, quindi, anche le attività di valorizzazione devono essere finanziate.
- *Eque remunerazioni*: solo poche star presentano una certa fama con compensi molto alti e danno una garanzia riguarda al successo della produzione, però la media di remunerazione è bassa e poco stabile. Questo comporta problemi di motivazione, formazione e capacità di ritenzione dei talenti da parte delle aziende.

Cap.7 Le scelte problematiche organizzative e la gestione delle persone

Le organizzazioni nascono per ragioni di natura economica e per raggiungere obiettivi che i singoli individui non saprebbero conseguire. Per sfruttare questi vantaggi è necessario compiere alcune scelte organizzative che riguardano, innanzitutto, il problema della *divisione del lavoro*: la divisione dei compiti. La divisione del lavoro può portare ad una specializzazione del personale, ma può anche spingere le persone a focalizzarsi sulle attività di propria competenza così da ridurre il rischio di non sfruttare in maniera adeguata le risorse disponibili.

Un altro problema organizzativo riguarda il *coordinamento tra persone che svolgono compiti diversi*. Questo problema, se non risolto, potrebbe spingere, man mano che l'organizzazione diventa sempre più grande, le persone a conseguire obiettivi individuali a scapito di quelli comuni. Le scelte adottate per risolvere questi due problemi, delimitano la struttura organizzativa.

Un altro tema riguardo alle organizzazioni è la gestione delle persone.

Per un'organizzazione è importante gestire anche le *relazioni con l'ambiente esterno* nel quale opera. Un'organizzazione non è un sistema chiuso e isolato, anzi essa interagisce con l'ambiente esterno per acquisire le risorse, vendere beni e servizi, oppure sviluppa relazioni di partnership.

Riguardo a questi tre aspetti delle organizzazioni, vi sono quattro criticità che contribuiscono ad aumentare la complessità dei problemi organizzativi delle istituzioni culturali.

- 1) Riguarda il fatto che in questo tipo di organizzazioni co-esistono tre aree professionali diverse tra loro:
 - a. **Artistica**: costituita da tutte le figure professionali che lavorano nelle cosiddette *core activities*, cioè i processi di produzione e rappresentazione artistica;
 - b. **Gestionale-amministrativa**: include tutte le persone che si occupano dell'organizzazione, gestione economico-finanziaria, marketing e gestione del personale
 - c. **Tecnica**: comprende le figure professionali impegnate nelle attività di allestimento e supporto delle rappresentazioni
- 2) Rilevanza del fattore umano, in quanto le istituzioni culturali sono un esempio di contesto *labour intensive*, i risultati organizzativi sono fortemente influenzati dalle caratteristiche delle persone che vi lavorano. In queste situazioni il processo produttivo ha una scarsa sostituibilità del lavoro con altri fattori produttivi; di conseguenza, per le istituzioni culturali è fondamentale riuscire a reclutare persone con tanta esperienza, conoscenza e competenza. È anche importante supportare le persone a utilizzare al meglio le proprie competenze, attraverso sistemi di formazione e mettendole nelle condizioni per contribuire alla performance dell'istituzione.
- 3) La scelta della figura di direzione più appropriata. Il *direttore* oltre ad avere la responsabilità della gestione interna, rappresenta anche l'immagine esterna dell'istituzione influenzando la sua capacità di attrarre risorse e ottenere il consenso del pubblico, della comunità professionale e degli enti pubblici. Il direttore è anche responsabile dei risultati ottenuti e deve riuscire a raggiungere gli obiettivi che rispondono a diverse esigenze.
- 4) La *flessibilità* richiesta per poter affrontare sia l'elevata rischiosità e incertezza dei mercati in cui operano, sia la complessità dei processi produttivi. Per fare ciò vengono usati due soluzioni organizzative:
 - a. Resti **inter-organizzative** (o network): collaborazioni con altre organizzazioni che operano in altri ambiti o territori
 - b. **Organizzazioni temporanee per progetto** (temporary systems o project-based organizations): ovvero gli eventi culturali, tutti quei progetti temporanei che possono essere realizzati sia da un'istituzione culturale già esistente, sia da un insieme di persone che si uniscono solo in occasione dell'organizzazione di un certo evento

La *struttura organizzativa* è il risultato delle scelte riguardo alla divisione del lavoro, l'allocazione delle persone e delle risorse per i vari compiti (*chi fa che cosa*), e di coordinamento, come allineare tutte le azioni compiute dalle singole persone (*chi si relaziona con chi*). In situazioni di dimensioni ridotte, il coordinamento può avvenire attraverso un continuo adattamento; all'aumentare delle dimensioni occorre introdurre meccanismi più formalizzati provvedendo a definire le relazioni di autorità, allocazione delle responsabilità e dei poteri decisionali e di controllo.

Invece quando abbiamo delle elevate dimensioni, non è più sufficiente dividere il lavoro tra i singoli individui, ma bisogna introdurre le cosiddette *unità organizzative*, creando dei sottoinsiemi stabili di persone che svolgono un insieme preciso di attività e sono responsabili del raggiungimento di obiettivi specifici. Dentro a ogni unità organizzativa possiamo trovare posizioni diverse, ciascuna responsabile di attività e compiti specifici (*mansioni o task*).

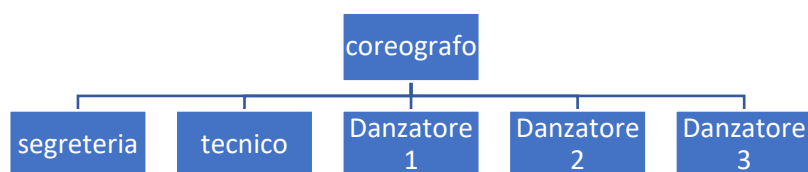
La struttura organizzativa viene rappresentata graficamente con l'*organigramma* che fornisce la visione sintetica delle diverse unità organizzative e delle relazioni gerarchiche (*autorità*) e orizzontali (*coordinamento*). Esistono diversi tipi di strutture organizzative:

- **Struttura elementare**: molto diffusa nel contesto aziendale italiano. Utilizzata soprattutto per organizzazioni di piccole dimensioni e a conduzione familiare. Questa è molto gettonata nella fase di avvio di una startup. Presenta un'articolazione limitata in livelli gerarchici e unità specialistiche, e dall'utilizzo di meccanismo di coordinamento poco complessi e formalizzati. Appunto questa

struttura presenta *due soli livelli gerarchici*: quello superiore in cui si concentrano tutte le responsabilità di direzione strategica e operativa; quello inferiore che è composto dai vari organi operativi, cioè dai reparti o uffici, o persone singole che svolgono compiti eseguiti e con un ridotto livello di specializzazione. Il livello inferiore ha un'autonomia decisionale limitata, per garantire il coordinamento non sono richiesti meccanismi di integrazione complessi. Spesso è sufficiente utilizzare la gerarchia, ovvero la *supervisione diretta* del livello superiore. Anche il livello di formalizzazione è basso in quanto, date le dimensioni ridotte, non sono richieste delle procedure e regole formali di azione o la predisposizione di *mansionari*.

Questa struttura è semplice da gestire e poco costosa; avere un unico centro decisionale garantisce una velocità di risposta superiore rispetto alle strutture organizzative più complesse. Questo fatto però rappresenta uno svantaggio abbastanza importante: infatti colui che detiene il potere decisionale bisogna di una continua attenzione alle questioni operative, che però riduce il tempo impiegato alla pianificazione strategica. Un altro problema rilevante è la successione del vertice, legato all'eccessiva personalizzazione organizzativa, molto presente anche nelle istituzioni culturali fortemente centrate su una figura artistica.

Organigramma di una compagnia di danza:



- **Struttura funzionale**: la principale caratteristica è la presenza di *unità organizzative specializzate* secondo il criterio della *tecnica*, cioè per gruppi di attività e competenze omogenee. Questa struttura è il risultato dell'applicazione di un criterio di divisione del lavoro nel quale vengono raggruppate, in base alla loro funzione, persone con competenze simili che svolgono attività simili. Ciascuna funzione riferisce al vertice strategico ed è guidata da un responsabile (direttore o manager) che possiede competenze specifiche. Ai *manager di funzione* viene assegnata la responsabilità dell'unità funzionale attraverso una delega da parte del vertice organizzativo. Questi manager si occupano di contribuire all'implementazione della strategia aziendale, gestire gli addetti e gestire con i responsabili delle altre funzioni e con i vertici organizzativi. Nel caso in cui le dimensioni dell'organizzazione dovessero aumentare, vengono creati altri livelli gerarchici interni e a questi viene delegato una parte del potere decisionale. Per esempio, per le istituzioni culturali possiamo trovare la funzione di allestimento di un museo; la funzione di marketing di un teatro; la funzione amministrativa di una compagnia di danza.

La struttura funzionale presenta

- **Vantaggi**: permette di ottenere economie di apprendimento e specializzazione; favorisce il raggiungimento di economie di scala, assorbimento dei costi fissi e di scopo; dà l'opportunità di lavoro in modo continuativo con altre persone esperte della stessa attività e quindi la possibilità di sviluppare *routine organizzative*.

- **Svantaggi:** *Forte specializzazione* che può rendere difficile la comunicazione e la collaborazione tra le diverse unità organizzative, portando alla nascita di conflitti inter-funzionali. Accade anche quando le singole funzioni sono concentrate sul conseguimento dei propri obiettivi e prendendo decisioni in base alle loro esigenze, poco compatibili con quelle delle altre funzioni e con conseguenze negative sui risultati complessivi. Questa differenza di obiettivi potrebbe provenire da background professionali ed educativi differenti che possono portare a problemi di comunicazione e conflitti inter-funzionali.

Per evitare dei conflitti inter-funzionale, vengono adottati i *meccanismi di integrazione* che consentono alle varie funzioni di mantenere le proprie caratteristiche fondamentali coordinando le proprie attività con quelle delle altre unità. Esistono diversi meccanismi di integrazione:

- **Regole:** si definiscono in modo formalizzato una serie di azioni a cui tutti i membri devono attenersi
- **Gerarchia:** il coordinamento viene realizzato dal manager di funzione che indirizza i comportamenti e le attività dei singoli
- **Cultura organizzativa:** avendo una cultura organizzativa molto forte, le persone tendono a seguire i valori spontaneamente e senza bisogno di essere controllati
- **Sistemi informativi:** insieme delle tecnologie che in un'organizzazione sono dedicate a raccogliere e rendere disponibili informazioni che possono supportare i processi decisionali, controllo e coordinamento
- **Task force e team:** basati sul principio di unire persone provenienti da funzioni diversi

Quando il fabbisogno di integrazione è basso, si possono stabilire le procedure e le norme comportamentali che vanno a specificare sia le aree, sia le regole di comunicazione e di scambio di informazioni di ogni unità.

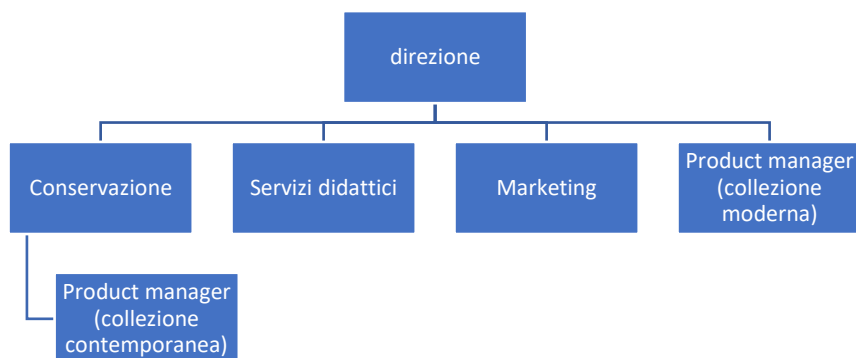
All'aumentare della complessità è bene usare gli altri meccanismi che non implicano un cambiamento della struttura organizzativa. Mentre quando il fabbisogno è molto elevato, è opportuno introdurre nella struttura alcuni *ruoli stabili di integrazione* come il product manager che permette di tagliare un'organizzazione allo scopo di coordinare le competenze all'interno delle funzioni, con l'obiettivo di salvaguardare la specializzazione delle diverse funzioni così da creare una responsabilità stabile e condivisa riguardo a un servizio o un prodotto; il project manager o il brand manager svolgono un lavoro simile, solo che il coordinamento avviene riguardo a un progetto o a un brand.

Il project manager viene anche inserito negli organigrammi delle istituzioni culturali come soluzione temporanea. Questo coordina le persone del proprio team per un progetto specifico. L'introduzione di queste figure genera la struttura funzionale *modificata*.

Organigramma di un museo con struttura funzionale:



Organigramma di un museo con struttura funzionale modificata:



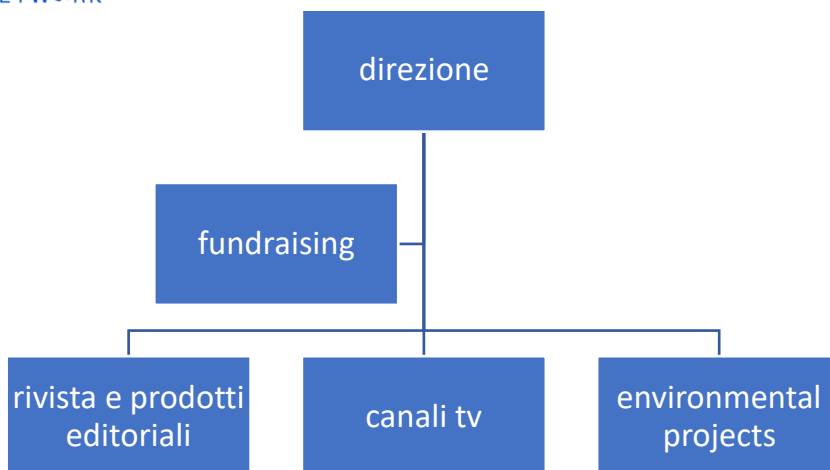
- Struttura divisionale:** utilizzata per quelle organizzazioni che offrono prodotti e/o servizi molto differenziati per target diversi e opera su più aree geografiche. La divisione avviene in base a tre *criteri di specializzazione*: prodotto o servizio; mercato o target di clientela; area geografica. In questa struttura abbiamo organi di primo livello detti *divisioni (business units)* che hanno la responsabilità dell'erogazione di un prodotto o servizio, della soddisfazione di un mercato o target o un'area geografica. Ogni divisione ha un'ampia autonomia gestionale per le proprie materie e il coordinamento viene gestito e assicurato dalla *direzione generale*. All'interno della struttura divisionale vi sono una serie di organi di secondo livello rappresentanti da *unità funzionali*.
Ogni divisione ripete al suo interno tutte le funzioni: es struttura di un museo



Questa struttura permette di soddisfare il fabbisogno di integrazione determinato dalla crescita e la differenziazione dei prodotti o servizi offerti, avendo nella stessa divisione tutte le competenze che servono per erogare il prodotto o il servizio. Ciò porta a una riduzione delle economie di scala e un aggravio dei costi. In questa struttura è opportuno decentrare le funzioni che possono trarre

benefici dalla specializzazione e accentrare quelle che consentono maggiori economie di scala o di scopo se gestite centralmente.

Es struttura di National Geographic



È bene distinguere i vari:

- Vantaggi:
 - è adatta alle situazioni più complesse
 - maggiore flessibilità dovuta dall'autonomia decisionale delle divisioni
 - minore rigidità
- Svantaggi:
 - Aumento dei costi organizzativi
 - Difficoltà di comunicazione
 - Rischio di un'eccessiva focalizzazione sugli obiettivi di competenza a scapito del coordinamento inter-divisionale
- **Struttura a matrice:** questa non è molto diffusa nelle istituzioni culturali

Per le organizzazioni è molto importante gestire il proprio capitale umano, per far ciò è ottimale implementare dei sistemi di gestione delle risorse umane (GRU): investire su sistemi adeguati a reclutare le persone migliori, motivarle e aiutarle a migliorare le proprie prestazioni. È possibile avere un miglioramento delle performance individuali e migliori risultati organizzativi con un'efficace gestione del personale. Il personale può essere motivato in base ai contenuti del lavoro e delle mansioni, dalla possibilità di far carriera avanzando nella gerarchia, ottenere delle ricompense monetarie, dalla sicurezza del posto di lavoro.

I sistemi di GRU che vengono usati nelle organizzazioni possono essere tre:

- **Mobilità e sviluppo:** tutte le pratiche dedicate all'entrata e alle uscite del personale, ma anche la mobilità nella gerarchia interna;
- **Valutazione:** tutte le pratiche per la valutazione delle relazioni tra i lavori del singolo individuo e l'organizzazione
- **Ricompense:** tutte le pratiche riguardanti la remunerazione del personale

Nelle istituzioni culturali il fattore umano rappresenta il fattore produttivo più importante, i risultati di un'organizzazione sono influenzati dalle caratteristiche delle persone. Tuttavia, gestire in modo adeguato il personale delle istituzioni culturali può risultare molto complicato, soprattutto se si parla delle figure artistiche che sono driver motivazionali e con preferenze di carriera particolari (è comune che un artista cambi spesso organizzazione in base ai suoi bisogni). Questo può essere un grande problema in quanto comportano grandi costi per la ricerca e la selezione di sostituti. Inoltre, gli artisti sono una risorsa fondamentale per il successo di un'organizzazione in quanto possono essere un importante fattore di attrazione del pubblico e interesse dei media.

La parte della ricerca e della selezione hanno il compito di selezionare la persona ritenuta "migliore" per ricoprire un certo ruolo. La ricerca di una nuova persona parte dalla necessità di coprire il fabbisogno organizzativo. Si inizia con l'identificazione del *profilo ideale*, delimitando le caratteristiche che deve avere così che possa essere più semplice identificare i vari candidati. Per i candidati si può scegliere tra il mercato interno ed esterno del lavoro. Se si sceglie il mercato interno si otterrà un risparmio di costi di

ricerca; inoltre, un'organizzazione possiede tutte le informazioni sulle competenze, esperienze e prestazioni passate dei candidati.

A prescindere dal mercato, il processo di reclutamento ha l'obiettivo di trovare un numero sufficientemente ampio di persone adatte a ricoprire la posizione vacante. Mentre, il processo di selezione ha l'obiettivo di scegliere tra tutti i candidati quello più coerente con le caratteristiche richieste.

Il processo di selezione si articola in due fasi: *screening dei curricula* e i *colloqui di selezione*.

Rientrano anche tutti quei sistemi di GRU. He servono per la gestione dei processi di mobilità interna: formazione e sviluppo dei propri dipendenti e gestione dei percorsi di carriera.

La formazione riguarda le pratiche per migliorare e sviluppare le competenze, conoscenze, abilità e i comportamenti; per la carriera si fa riferimento ai percorsi di promozione che conducono le persone a ricoprire posizioni più elevate, avendo così più responsabilità, complessità e ricompense. La formazione implica alcune scelte per quanto riguarda la metodologia da adottare. Di solito vengono utilizzati corsi di formazione tradizionali e il **learning-by-doing**: metodi di apprendimento basati sul fare e sull'osservare altri che lavorano. Questa permette di sviluppare le cosiddette *conoscenze tacite*, quelle conoscenze che non sono presenti in volumi o manuali perché troppo complesse.

Nelle istituzioni culturali è molto importante e molto frequente l'apprendimento secondo il *training-on-the-job*, soprattutto per i primi anni di carriera degli artisti.

Nelle organizzazioni si stanno andando ad appiattire le strutture organizzative e i percorsi di carriera sono diventati sempre più articolati andando verso un modello nel quale si offrono ai dipendenti delle opportunità di crescita come la partecipazione a nuovi progetti, svolgimento di attività sfidanti ecc....in questi casi, le organizzazioni adottano sistemi di *dual ladder* (doppia scala o a doppio percorso di carriera), che prevedono percorsi separati per i professionisti e per coloro che hanno compiti di tipo gestionale. Questo metodo può essere molto vantaggioso anche per i lavoratori dei settori culturali: poter avere due corsi di carriera separati può offrire tanti benefici. Il beneficio principale riguarda il fatto che possono scegliere il percorso più motivante in base ai contenuti del lavoro e l'applicazione delle competenze, potendo così sviluppare competenze "miste".

Per quanto riguarda la gestione del personale, fondamentale è la figura del direttore. Però questa figura presenta tante criticità e problemi. Il problema più grande riguarda il profilo professionale più adatto che possa garantire un'efficace ed efficiente gestione dell'istituzione. La scelta della figura di direzione è fondamentale per riuscire a conciliare le esigenze del progetto culturale con quelle economico-gestionali. Nelle istituzioni culturali vi troviamo: da un lato, l'economica che è la parte razionale delle decisioni umane; dall'altro, la cultura che rappresenta il lato più passionale e creativo dell'uomo.

Il ruolo del direttore di un'istituzione culturale è chiamato a coordinare tutte le risorse interne necessarie allo svolgimento delle attività dell'istituzione e a gestire le relazioni con tutti i possibili stakeholder. Dato questo, possiamo affermare che le istituzioni culturali operano su tre principali "mercati":

- **Gli utenti privati**: tutti i potenziali fruitori delle attività tipiche di un'istituzione culturale. Intendiamo tutti coloro che usufruiscono di servizi e/o prodotti offerti; ma anche, i vari bookshop, posti di ristorazione dell'istituzione, il merchandising ecc....
- **Comunità professionale e scientifica**: gli opinion leader, i media, gli operatori e le altre istituzioni del settore. Il giudizio di questo gruppo contribuisce alla reputazione di un'istituzione, che poi influenzerà tutti i possibili clienti
- **Soggetti del mondo politico**: istituzioni pubbliche, attori operanti nel territorio che riconoscono all'ente un valore sociale o economico così da poter creare esternalità positive come: flussi turistici, opportunità di occupazione, utilizzo di servizi alberghieri ecc....

Questi tre mercati vengono gestiti in modo efficace dalla figura della direzione. Inoltre, la direzione gestisce la situazione interna e infatti deve coordinare tutte le risorse (economiche, umane e tecniche) per raggiungere gli obiettivi. Quindi un direttore di un teatro deve:

- *Definire gli obiettivi*
- *Formulare il piano delle attività*
- *Definire il budget annuale*
- *Definire la proposta culturale*
- *Gestire le risorse umane*

- *Gestire gli stakeholder*
- *Gestire i processi di cambiamento*

Per fare tutto ciò vi possono essere quattro opzioni da poter adottare per la direzione:

1. La **diarchia**: Avere due persone al vertice di un'istituzione culturale, ovvero due figure distinte, ma con uguale autorità su ambiti differenti. Uno degli svantaggi può essere che, siccome i compiti manageriali e artistici non sono mai completamente indipendenti gli uni dagli altri, possono nascere conflitti tra le due figure. Quindi bisogna definire in modo chiaro e preciso gli obiettivi comuni, investire in sistemi di comunicazione e prevedere figure "cuscinetto" che possano mediare tra le due parti
2. Avere **una sola figura** con una *formazione artistica/specialistica* e con un background manageriale. I vantaggi possono essere quelli di avere una persona esperta e competente; gli svantaggi, invece, sono i potenziali rischi di avere competenze non adeguate da un punto di vista manageriale. Di conseguenza, è utile affiancare figure tecniche specialistiche
3. Avere **una figura di direzione con un background manageriale**. I potenziali vantaggi possono essere quelli di una maggiore coerenza tra le competenze possedute e i compiti di gestione. Il rischio più grande riguarda quello di non riuscire a capire e a adattarsi ad un contesto diverso da quello puramente aziendale
4. **Clan**: un gruppo di persone con competenze e background diversi. Viene utilizzata soprattutto nelle situazioni poco formalizzate o nelle realtà nate da poco tempo. I vantaggi principali sono due: a) varietà di competenze all'interno del gruppo così da poter guardare a tutti gli ambiti di attività e prendere in considerazione molte informazioni, migliorando così i processi decisionali; b) persone che hanno un legame molto forte, anche di amicizia, cosa che facilita l'allineamento dei comportamenti individuali, aumentando la motivazione e la reciprocità riducendo il potenziale opportunismo. Gli svantaggi sono invece legati al basso grado di formalizzazione: poca efficienza date le piccole dimensioni, il piccolo raggio d'azione e la complessità di un'istituzione culturale.

Per un'organizzazione è importante anche gestire le relazioni con gli altri soggetti esterni. La gestione di queste relazioni dipende dalle scelte di *make or buy* che riguardano che cosa un'organizzazione decide di sviluppare internamente e che cosa decide di acquistare all'esterno. Tutto ciò che sta all'esterno delimita i confini dell'organizzazione. Dopo aver delimitato i confini bisogna stabilire che tipo di relazione instaurare con i vari soggetti.

Una possibile opzione è quella della *relazione di mercato*, in base alla quale un'organizzazione instaura uno scambio regolato dal *prezzo* con il quale si acquista un bene e/o un servizio e anche dal contratto nel quale si specificano gli obblighi e i diritti delle parti.

Inoltre, un'organizzazione può sviluppare legami collaborativi e duraturi nel tempo. possiamo prendere come esempio la *rete* (o *network*). Una rete può essere definita come l'insieme delle relazioni stabili di *collaborazione* che un'organizzazione instaura con alcuni soggetti esterni. Un network è costituito da un insieme selezionato, duraturo e strutturato di soggetti, che pur mantenendo la loro autonomia, collaborano per un certo periodo. Queste collaborazioni possono riguardare diversi ambiti, quali, scambi di beni o servizi, realizzazione di un prodotto o servizio, condivisione di informazioni e conoscenze ecc....

Le reti possono essere di tre tipi:

- **Reti sociali**: basate sulla presenza di relazioni personali e informali che possono dare vita a reciprocità, norme sociali di comportamento e linguaggi comuni ecc....
- **Reti burocratiche**: maggiore grado di formalizzazione, vi sono accordi scritti che permettono di regolare i rapporti tra i vari membri del network. Accordi che definiscono gli obblighi economici e comportamentali; diritti di informazione, decisione e controllo; modalità di divisione dei compiti, responsabilità e ricompensa
- **Reti proprietarie**: grado maggiore di integrazione, strutture di cooperazione in cui i collegamenti tra i diversi membri di un network sono basati sul possesso di azioni e/o quote di proprietà

Le reti sono una soluzione organizzativa molto presente nei settori culturali e molti studi hanno analizzato i motivi della loro diffusione e i potenziali risultati che generano.

Un'altra dimensione da tenere in considerazione quando si parla di reti è la centralità dei diversi nodi della rete. Possiamo avere due situazioni limite:

- **Reti fortemente centralizzate** (o verticali): parliamo delle situazioni in cui vi è un attore del network che ricopre un ruolo centrale e che ha relazioni con tutti gli altri nodi, i quali hanno poche relazioni tra loro. Queste reti nascono con l'obiettivo di centralizzare e fornire quei servizi dai quali possiamo ottenere economie di scala
- **Reti paritetiche**: sono costituite da un numero più ridotto di organizzazioni che sviluppano tra loro relazioni intense e ripetute nel tempo. per le istituzioni culturali, i membri di questo network hanno dei legami spesso informali e duraturi, con modi simili di intendere i propri progetti artistici e la cultura.

Per quanto riguarda i risultati, partecipare a un network può portare svariati vantaggi come: accedere a maggiori finanziamenti, creare progetti artistici più innovativi o con una qualità più elevata, migliorare la propria immagine e reputazione ecc.... il conseguimento dei vantaggi permette di compensare i costi di funzionamento del network e i costi derivanti dal coordinamento e la gestione dei conflitti.

Cooperare significa rinunciare a una parte della propria autonomia, e ciò può portare a conflitti. Nel caso delle istituzioni culturali, la cooperazione ha anche una componente politica oltre che economica, e molti di questi programmi falliscono a causa della sottovalutazione di questi aspetti.

Con la parola "evento" si intende un insieme molto ampio di manifestazioni come convegni, fiere, workshop, anteprime di film, concerti, festival. Goldblatt definisce gli eventi come "momenti unici nel tempo che vengono celebrati con rituali e cerimonie particolari"; mentre Getz li definisce per il pubblico come "l'opportunità di fare un'esperienza aggregante e diversa dalle normali attività quotidiane"; per l'organizzatore come "un'attività unica che trascende le normali attività realizzate". L'elemento distintivo di un evento è la sua unicità, essi non potranno essere ripetuti in modo esatto.

Non tutti gli eventi sono uguali, per questo possiamo immaginare come un *continuum* ai cui estremi vi sono da un lato gli eventi locali e dall'altro quelli internazionali. Gli eventi locali implicano una minore complessità organizzativa, ma possono avere una certa importanza per il territorio per quanto riguarda l'impatto economico, rafforzamento dell'immagine e coesione sociale.

Indipendentemente dalle dimensioni, la realizzazione di un evento presenta dei problemi organizzativi, dovuti alla sua unicità, all'elevato grado di rischiosità e alla necessità di svolgere in un periodo limitato una serie di attività complesse. Questi fattori possono essere gestiti solo tramite l'adozione di una forma organizzativa detta "**project based organization**" (PBO). Questo termine si riferisce a tutte quelle forme organizzative che implicano la creazione di un sistema temporaneo per la realizzazione di un progetto che vuole arrivare al raggiungimento di un obiettivo. Quindi la PBO è la miglior soluzione per la gestione di attività uniche, che devono essere svolte entro una scadenza ben precisa e la cui esecuzione richiede l'unione di un insieme di risorse (umane, tecniche ed economiche).

L'organizzazione di un evento richiede la formazione di un team composto da persone con competenze, professionalità ed esperienze diverse. Per il corretto funzionamento, i membri devono riuscire a instaurare tra loro dinamiche relazionali positive così da poter sfruttare al meglio le diversità senza creare conflitti. Per questo sono molto importanti i *processi sociali* e di *leadership* che si vanno a creare all'interno del team. I processi sociali si riferiscono alle dinamiche relazionali che aiutano i singoli elementi a operare in modo coordinato. Dopo un momento di "studio", dove i membri del gruppo imparano a conoscersi a vicenda. Quindi può essere un elemento di facilitazione il fatto che i membri hanno già avuto esperienze comuni in passato; questo può portare a un aumento dell'efficacia del gruppo.

I *processi di leadership* si riferiscono alla capacità di uno o più membri del team di favorire l'azione del gruppo attraverso il coordinamento delle azioni individuali e la gestione dei probabili conflitti. Per ogni progetto c'è bisogno di un responsabile (*project manager*) che possa garantire il raggiungimento del risultato rispettando i vincoli di budget e delle *deadlines*. Essere project manager comporta una serie di compiti critici per il successo di un progetto. Questi compiti possono essere raggruppati in tre aree di attività:

- **Attività relazionali**: supervisionare le dinamiche relazionali che vi sono tra i membri di un team e i soggetti esterni. Vengono svolti compiti di *liaison* (collegamento e raccordo) e di *figurehead* (rappresentanza formale del team con i soggetti esterni)

- **Attività informative:** responsabilità della gestione e facilitazione dei processi di comunicazione e condivisione delle informazioni per il buon esito del progetto. Vengono svolti compiti di *monitoring* (osservazione e raccolta delle informazioni), di disseminazione e di *spokesman* (portavoce ufficiale di un team)
- **Attività decisionali:** responsabilità dei risultati raggiunti e quindi valutare tutte le scelte alternative come la direzione strategica, come risolvere le controversie e allocazione delle risorse a disposizione

Ogni evento culturale presenta un ciclo di vita che si può articolare in sei fasi:

1. **Ideazione:** vengono definiti i contenuti, le caratteristiche e gli obiettivi dell'evento. Si delinea un profilo strategico partendo dall'analisi del contesto di riferimento e delle esigenze da soddisfare. Bisogna anche individuare le richieste degli stakeholder. Vengono anche analizzati i competitor, le iniziative che possono rivelarsi come sostitutive. Dopo queste analisi si inizia a definire il profilo strategico, cioè la mission. Definire la mission permette di individuare la direzione verso cui tutti i soggetti coinvolti devono indirizzarsi. Una parte fondamentale della definizione della mission è la specificazione degli obiettivi che possono essere diversi in base all'evento. Tra gli output bisogna attenzione alla scelta dello spazio fisico, il periodo di svolgimento e della definizione del "cartellone". È importante gestire tutti gli elementi per garantire l'efficacia del ciclo e delle azioni di marketing e promozione
2. **Attivazione:** occorre verificare la fattibilità dell'evento riguardo alle risorse e ai tempi a disposizione. Bisogna considerare la fattibilità dal punto di vista organizzativo, tecnico-logistico, comunicativo ed economico-finanziario. È importante anche definire la governance del progetto, individuando il soggetto responsabile e definendo eventuali partnership con altri attori come associazioni, enti culturali, aziende, media ed enti locali. L'output principale consiste nella stesura di un documento di progetto che deve contenere tutti gli elementi costitutivi dell'evento: titolo, mission, target, programma, budget e strategie di comunicazione.
3. **Pianificazione:** tutti gli elementi delle fasi precedenti vengono riorganizzati in piani di lavoro più dettagliati. Si va quindi alla *programmazione operativa* dell'evento identificando le attività e le azioni da intraprendere, i tempi di svolgimento, le risorse da reperire e le modalità. Utilizzando il documento steso in precedenza si può procedere alla stesura della *work breakdown structure* (WBS). La WBS, anche detta *PBS (project breakdown structure)*, è una forma di articolazione strutturata del progetto che cerca di scomporre il progetto in sottoinsiemi sempre più piccoli fino all'individuazione delle varie attività gestibili da un unico responsabile. Quindi si parte dall'obiettivo finale per poi individuare i sotto-obiettivi; dopo vengono indicate le attività funzionali al raggiungimento dei sotto-obiettivi.
Un altro strumento utile è la *matrice delle responsabilità*, che permette di delineare i ruoli dei vari membri e permette di attribuire a ciascuno i compiti da svolgere. Mentre per gestire i tempi del tempo si può utilizzare il *diagramma di Gantt*, che fornisce una visualizzazione delle attività da svolgere in funzione dei tempi di inizio e fine.
4. **Attuazione:** il progetto viene materialmente eseguito, attraverso le scelte e le indicazioni stabilite in precedenza.
5. **Completamento:** questa fase comprende tutte le attività amministrative connesse alla liquidazione dei finanziamenti pubblici e privati che normalmente vengono stanziati all'inizio del progetto ed erogati al termine del progetto.
6. **Valutazione:** si valuta il lavoro svolto e i risultati ottenuti così da accertare il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Oltre a cercare di determinare il valore creato per gli stakeholder, pone le fondamenta per la fase di ideazione dell'edizione successiva. Il concetto di impatto di un evento culturale può riguardare una pluralità di effetti riconducibili a quattro ambiti fondamentali: economico, sociale, culturale e ambientale.

Per quanto riguarda la valutazione dell'impatto economico possiamo intendere tre tipi di effetti:

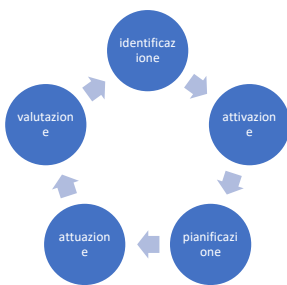
- **Impatto diretto:** ritorno derivante dalla spesa effettuata dagli organizzatori e dai visitatori che sono giunti in un territorio appositamente per assistere all'evento

- **Impatto indiretto:** spesa delle istituzioni e delle imprese che, per accontentare la domanda, devono acquistare maggiori quantità di beni e servizi, stimolando l'economia locale
- **Effetto indotto:** è il cambiamento di reddito dei residenti in seguito all'evento e il conseguente aumento delle capacità di spesa dei residenti e dell'economia locale

Sempre dal punto di vista economico, un festival può migliorare l'immagine della città o del territorio, contribuendo ad aumentare l'attrazione di turisti.

Mentre da un punto di vista socio-culturale, i festival possono portare a un miglioramento della qualità della vita attraverso l'aumento dell'offerta culturale, una maggiore consapevolezza dei residenti per la conoscenza della propria storia e cultura, e l'affermazione delle dinamiche sociali più inclusive.

Un festival può generare anche effetti negativi, a livello ambientale soprattutto. Per questo è importante prestare attenzione a evitare eccessivi livelli di rumore e inquinamento che potrebbero dare fastidio ai residenti. Quindi la valutazione è importante per poter avere degli strumenti di monitoraggio e supporto alla progettazione e pianificazione strategica degli investimenti culturali degli enti pubblici.



Per dubbi o suggerimenti sulle notes:



Carlo Capizzoto



+39 380 747 3355



@carlo_capizzoto

Per info sulla nostra Area Didattica:



PIETRO VILLA



+39 346 2100003



@pietro_villa__



CHIARA TUA



+39 347 9789059



@chiara_tua



<https://bit.ly/Peer2PeerBocconi>



<https://www.blabbocconi.it/it/dispense/>



[https://bit.ly/Blab on Insta](https://bit.ly/Blab_on_Insta)



In collaborazione con:

DELIVERY VALLEY
NO GENDER KITCHEN

700+
CLUB