
UNIT 8

LE IMPRESE CULTURALI

CAP. 2 – L. SOLIMA, MANAGEMENT PER L'IMPRESA CULTURALE , CAROCCI EDITORE 2012, PP. 57-100

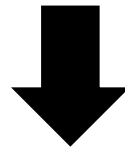


L'INQUADRAMENTO TEORICO

Per porre in essere l'attività di un'impresa culturale è necessario che ciascun soggetto disponga di un'adeguata dotazione di risorse.

Da tale considerazione risulta, pertanto, evidente che:

- Per un verso, si pone un importante e delicato problema di gestione di tali risorse;
- Per l'altro, è altrettanto chiaro che i servizi erogati da un archivio, ad esempio, hanno pochi elementi in comune con un ente lirico o un parco archeologico:



L'elemento di principale diversità all'interno del settore culturale è legato al **processo di produzione** del servizio offerto, il quale deve necessariamente essere analizzato in maniera specifica per ciascuna delle tipologie dei soggetti individuati.

GLI ATTORI DEL SISTEMA: I TEATRI E LE FONDAZIONI LIRICHE

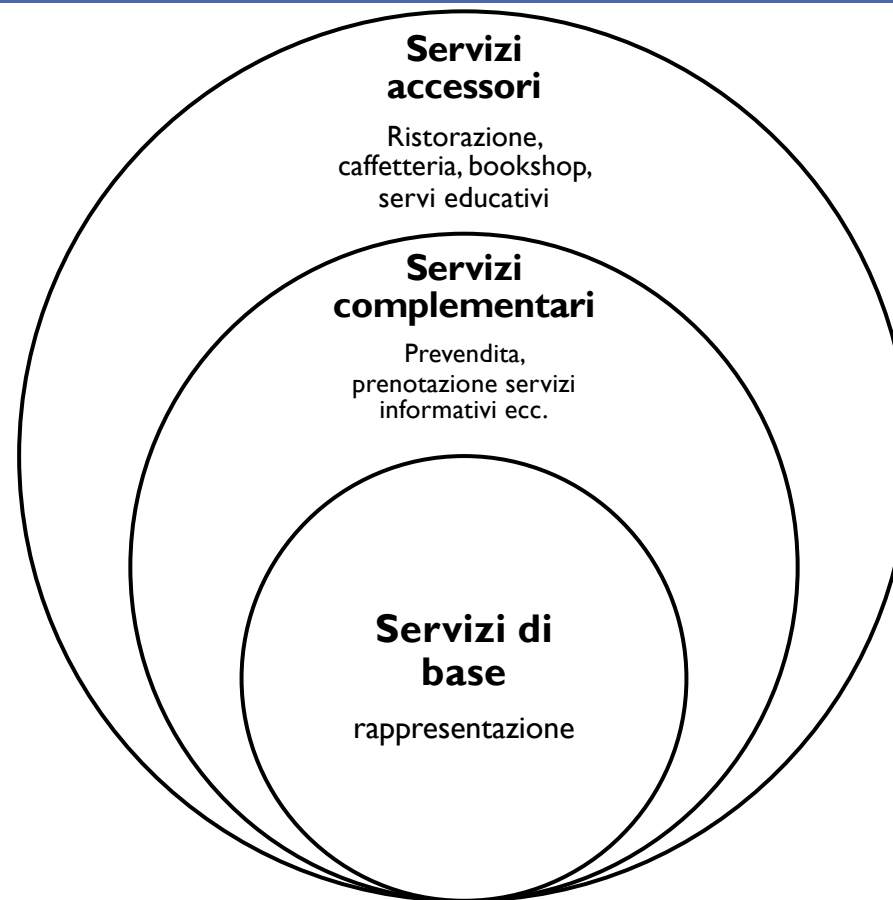
Questo comparto è composto da quelle istituzioni che producono e distribuiscono eventi connessi alle *performing arts*.

La principale tipologia di servizio offerto dai teatri e dalle fondazioni liriche è la rappresentazione, cioè la messa in scena di uno spettacolo dal vivo.

Come tutti i servizi, anche tale tipologia di offerta culturale risente dei limiti connessi alle sue caratteristiche di immaterialità, che ne impedisce qualsiasi modifica di tipo spaziale e temporale.

Altrettanto importante è la caratteristica della contestualità tra il momento della produzione e quello dell'effettiva erogazione al pubblico.

GLI ATTORI DEL SISTEMA: I TEATRI E LE FONDAZIONI LIRICHE



GLI ATTORI DEL SISTEMA: I TEATRI E LE FONDAZIONI LIRICHE

Il servizio di base è composto dalla rappresentazione, che costituisce il fulcro del processo decisionale dell'individuo nella scelta delle modalità di utilizzo del proprio tempo libero.

Accanto a tali servizi si collocano quelli complementari, i quali ne integrano per certi versi i contenuti attraverso la messa a disposizione:



GLI ATTORI DEL SISTEMA: I TEATRI E LE FONDAZIONI LIRICHE

I servizi accessori, infine, presentano un legame meno intenso con la prestazione principale, anche se la loro presenza risulta spesso determinante sia nel migliorare il livello di soddisfazione del cliente, che nell'orientare il suo processo di scelta.

Tra i servizi accessori si possono ricordare:

Attività di ristorazione, caffetteria, guardaroba, bookshop e ludoteche

Predisposizione di servizi educativi, attraverso incontri e attività di formazione e preparazione artistico-culturale

I cosiddetti servizi «servizi teatrologici», quali l'archivio, la fototeca, la biblioteca, la raccolta di costumi, il museo

I servizi di facilitazione nell'accesso di altri servizi, ad es. convenzioni con ristoranti e hotel

GLI ATTORI DEL SISTEMA: I TEATRI E LE FONDAZIONI LIRICHE

I teatri e le fondazioni liriche possono, come si diceva, beneficiare dei rapporti con le indC e, più in generale, con le iCr, cioè l'insieme degli operatori che svolgono le loro attività a monte e a valle della filiera.

Con riferimento alla situazione italiana, nel luglio 2014 sono stati modificati i criteri e le modalità per la concessione dei contributi a valere sul Fondo unico per lo spettacolo (FUS).

In particolare, il decreto aveva l'obiettivo di:

- a) Rendere più equi e meritocratici i criteri di assegnazione dei contributi
- b) Semplificare le procedure burocratiche
- c) Incentivare la partecipazione giovanile
- d) Incoraggiare la programmazione prevedendo la triennialità dei contributi
- e) Superare il vecchio sistema dei teatri stabili introducendo nuove tipologie di operatori quali i teatri nazionali e i teatri di rilevante interesse culturale.

GLI ATTORI DEL SISTEMA: I TEATRI E LE FONDAZIONI LIRICHE

Ai fini della richiesta del contributo, nell'ambito del comparto teatrale, la riforma individua i seguenti soggetti beneficiari:

Teatri nazionali

**Teatri di
rilevante
interesse
culturale**

**Imprese di
produzione**

**Centri di
produzione**

GLI ATTORI DEL SISTEMA: I TEATRI E LE FONDAZIONI LIRICHE

Il riconoscimento della qualifica di teatri nazionali è subordinato al possesso di determinati requisiti, tra cui:

- a) Che enti territoriali o pubblici erogino un contributo del 100%, tale da garantire il totale delle spese di gestione delle sale
- b) Gestisca direttamente e in via esclusiva una o più sale, nella regione in cui ha sede legale, per un totale di almeno 1.000 posti, con una sala di almeno 500 posti
- c) Almeno il 50% del personale artistico coincida con quello dell'annualità precedente
- d) Almeno il 50% del personale amministrativo e tecnico risulti assunto con contratto a tempo indeterminato
- e) Ogni anno vengano prodotti almeno due spettacoli di autori viventi, di cui almeno uno di nazionalità italiana

GLI ATTORI DEL SISTEMA: I TEATRI E LE FONDAZIONI LIRICHE

Il riconoscimento della qualifica di teatri di rilevante interesse culturale è subordinato al possesso di determinati requisiti, tra cui:

- a) Che enti territoriali o pubblici erogino un contributo del 40% del contributo statale
- b) Gestisca direttamente e in via esclusiva una o più sale, nella regione in cui ha sede legale, per un totale di almeno 400 posti, con una sala di almeno 200 posti
- c) Almeno il 50% del personale artistico coincida con quello dell'annualità precedente
- d) Almeno il 30% del personale amministrativo e tecnico risulti assunto con contratto a tempo indeterminato o determinato
- e) Ogni anno venga prodotto almeno uno spettacolo di un autore vivente
- f) Ogni anno venga prodotto o ospitato uno spettacolo di ricerca

GLI ATTORI DEL SISTEMA: I TEATRI E LE FONDAZIONI LIRICHE

Le fondazioni lirico-sinfoniche (teatri d'opera) sono invece nate nel **2001** dalla trasformazione degli enti autonomi lirici e associazioni concertistiche assimilate in fondazioni di diritto privato.

L'obsolescenza dimostrata da taluni istituti e lo stato di crisi avvertito dal settore hanno spinto il legislatore a intervenire in maniera innovativa.

Ad esempio, il D.L. 30 aprile 2011, n. 117 sulle «forme organizzative speciali», ha previsto forme significative di autonomia per quelle fondazioni che vantavano alcuni requisiti, quali la rilevanza internazionale e la capacità di autofinanziamento.

Ulteriori novità sono state introdotte con il D.L. n. 91 del 2013, decreto «**Valore cultura**», che ha previsto una serie di misure volte a risanare la situazione debitoria delle fondazioni lirico-sinfoniche.

Con tale decreto il legislatore ha, inoltre, voluto introdurre l'obiettivo del pareggio di bilancio e l'obbligo di cooperazione e di condivisione dei programmi tra le fondazioni.

GLI ATTORI DEL SISTEMA: I TEATRI E LE FONDAZIONI LIRICHE

Accanto ad altri soggetti esistono altre categorie di operatori che lavorano a stretto contatto con le strutture teatrali, ad esempio:

Teatri di ospitalità

- Società private che gestiscono direttamente sale e spazi teatrali, svolgendo esclusivamente attività di distribuzione

Imprese di produzione teatrale

- Che si caratterizzano per la capacità organizzativa, la capacità di diffusione della cultura e dell'arte teatrale sul territorio nazionale

Centri di produzione teatrale

- Organismi che svolgono attività di produzione e di esercizio presso un massimo di tre sale teatrali

GLI ATTORI DEL SISTEMA: I TEATRI E LE FONDAZIONI LIRICHE

I diversi aspetti della produzione teatrale implicano spesso anche una suddivisione dei compiti all'interno della struttura organizzativa. La Fenice di Venezia, ad esempio, presenta una ripartizione in tre macroaree funzionali, tutte sotto la responsabilità della soprintendenza:

Comunicazione

- A cui è affidata la promozione dell'immagine del teatro, di informazione dell'offerta musicale, di gestione delle relazioni pubbliche e di commercializzazione dei biglietti

Amministrativa

- Che comprende la contabilità, l'ufficio economato, controllo di gestione, fiscale, la gestione del personale e la segreteria generale

Produzione

- Suddivisa in direzione artistica, direzione di produzione e direzione allestimenti scenici

GLI ATTORI DEL SISTEMA: LE BIBLIOTECHE

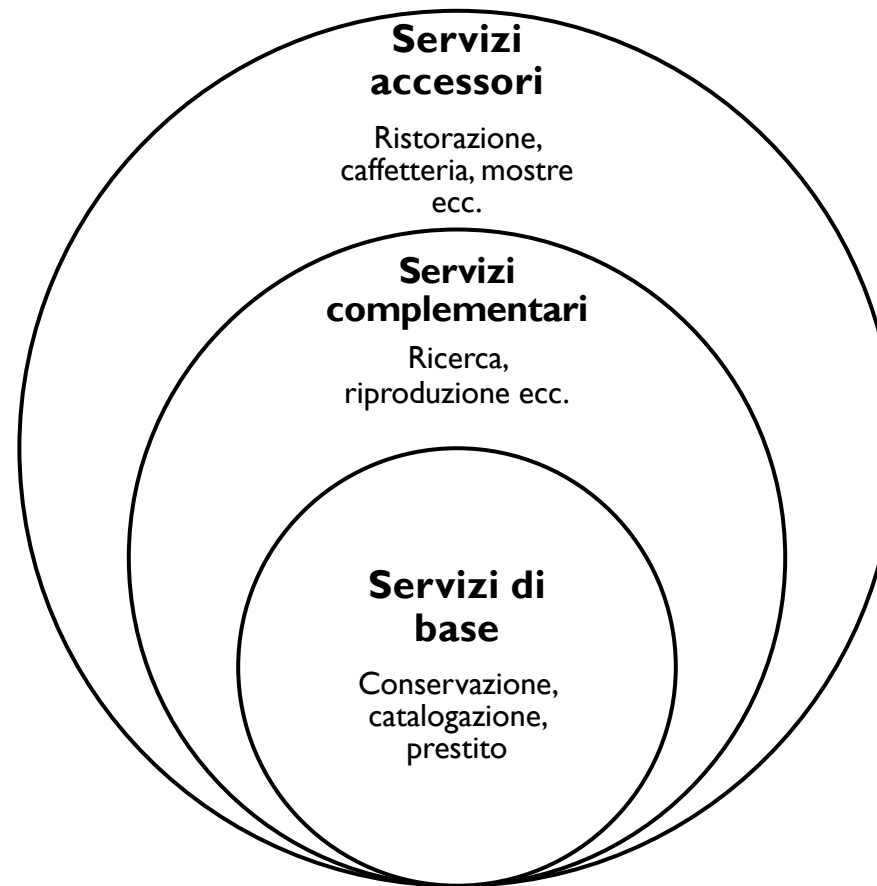
Il comparto delle biblioteche è composto da quelle istituzioni attive nella conservazione, catalogazione e messa a disposizione di libri al pubblico, che può consultarli in loco o richiederli in prestito, al fine di soddisfare un'esigenza di documentazione, informazione e cultura (Traniello, 2003). Anche l'attività della biblioteca si sostanzia nell'erogazione di un servizio complesso, attraverso lo svolgimento di una pluralità di funzioni:

Conservazione e restauro del proprio patrimonio documentario, attraverso modalità che assicurino condizioni adeguate ai materiali di cui sono composti i documenti

Sviluppo della propria dotazione, attraverso le acquisizioni periodiche dei volumi da mettere a disposizione del pubblico

Catalogazione e inventariazione dei volumi posseduti

GLI ATTORI DEL SISTEMA: LE BIBLIOTECHE



GLI ATTORI DEL SISTEMA: LE BIBLIOTECHE

Secondo le classificazioni delle biblioteche, sulla base delle definizioni e delle metodologie dell'Organizzazione mondiale per la standardizzazione (ISO) Norma ISO-2789 del 2003 e dell'Istituto centrale per il catalogo unico delle biblioteche italiane e per le informazioni bibliografiche (ICCU), è possibile distinguere la presenza di numerose tipologie di istituzioni:

Biblioteche nazionali

- Responsabili dell'acquisizione e della conservazione di esemplari di tutti i documenti significativi editi nel paese dove la biblioteca risiede

Biblioteche scolastiche

- Annesse a tutti i tipi di scuola inferiore, che servono un'utenza specifica costituita da studenti e insegnanti

Biblioteche di istituti di insegnamento superiore

- Al servizio degli studenti e del personale insegnante delle università e di altri istituti di insegnamento di livello superiore

GLI ATTORI DEL SISTEMA: LE BIBLIOTECHE

Biblioteche pubbliche

- Di cultura generale, al servizio di una comunità locale, regionale o nazionale

Biblioteche speciali

- Specializzate in una disciplina o in un campo particolare della conoscenza

Biblioteche importanti non specializzate

- Di cultura generale, che non sono né biblioteche di un istituto di istruzione superiore, né biblioteche nazionali, sebbene possano svolgere le funzioni di queste ultime

GLI ATTORI DEL SISTEMA: GLI ARCHIVI

Compito dell'archivio è raccogliere, conservare, ordinare e offrire alla consultazione i documenti prodotti da uno o più organismi, conservandone così la memoria storica.

La funzione della conservazione, propria degli archivi, prevede l'ordinamento dei documenti e la compilazione dei relativi inventari, indici, elenchi di consistenza, guide particolari e tematiche.

I documenti conservati negli archivi non sono assimilabili a quelli presenti nelle biblioteche, in quanto la loro origine è riconducibile a specifiche finalità di carattere giuridico e/o amministrativo, a seconda delle competenze delle istituzioni che li hanno nel tempo prodotti o ricevuti.

GLI ATTORI DEL SISTEMA: GLI ARCHIVI

Per la fruizione del patrimonio documentario l'archivio dispone di sale studio e svolge i seguenti compiti:

Assistenza ai ricercatori per le consultazioni in loco

Ricerche per corrispondenza

Edizione di fonti, cioè pubblicazioni che raccolgono materiale di particolare interesse di studio

Attività promozionale e didattica

Iniziative di ricerca scientifica e di valorizzazione dei documenti anche in collaborazione con altri istituti culturali

GLI ATTORI DEL SISTEMA: GLI ARCHIVI

Gli archivi in termini generali possono essere distinti in due grandi categorie:

Archivi storici

Conservano documenti che, per la loro anzianità hanno valore storico

Archivi correnti

Vengono gestiti dall'organismo che li produce e costituiscono ancora uno strumento di lavoro

GLI ATTORI DEL SISTEMA: GLI ARCHIVI



GLI ATTORI DEL SISTEMA: I MUSEI

Secondo l'**International Council of Museum** (ICOM), il museo può essere definito come *«un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico e che compie ricerche riguardanti le testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le accoglie, le conserva, le comunica e le espone a fini di studio, educazione, diletto»*.

Nel contesto italiano, inoltre, il parco archeologico è attualmente definito a livello normativo nell'art. 101, comma 2° del Codice, come segue: un «ambito territoriale caratterizzato da importanti evidenze archeologiche e dalla compresenza di valori storici, paesaggistici o ambientali, attrezzato come museo all'aperto».

GLI ATTORI DEL SISTEMA: I MUSEI

L'insieme delle funzioni svolte dal museo può essere idealmente scomposto in tre sub-sistemi che, se pur dotati di precise specificità, concorrono congiuntamente a definire il sistema di offerta complessivo:

**Funzione
conservativa**

**Funzione
espositiva**

**Funzione di
servizio**

GLI ATTORI DEL SISTEMA: I MUSEI

**Funzione
espositiva**

```
graph LR; A[Funzione espositiva] --- B[Selezione delle opere]; A --- C[Scelta dell'allestimento e dei supporti informativi];
```

The diagram illustrates the components of the exhibition function. A central box labeled 'Funzione espositiva' is connected by lines to two sub-boxes on the right: 'Selezione delle opere' and 'Scelta dell'allestimento e dei supporti informativi'.

Selezione delle opere

Scelta
dell'allestimento e dei
supporti informativi

GLI ATTORI DEL SISTEMA: I MUSEI

La scelta della tipologia di allestimento da utilizzare determina a propria volta la necessità di individuare una pluralità di soluzioni tecniche, sia per le problematiche espositive in senso stretto, che per i supporti informativi messi a disposizione, per i quali è possibile distinguere tre livelli di comunicazione:



GLI ATTORI DEL SISTEMA: I MUSEI

L'erogazione del servizio museale si completa con la possibilità di svolgere nei confronti dei visitatori un certo numero di attività, destinate a soddisfare esigenze di ordine diverso, che possono essere raggruppate in tre tipologie:

Servizi di divulgazione

- Finalizzati al supporto della conoscenza del progetto culturale del museo e delle visita alla struttura

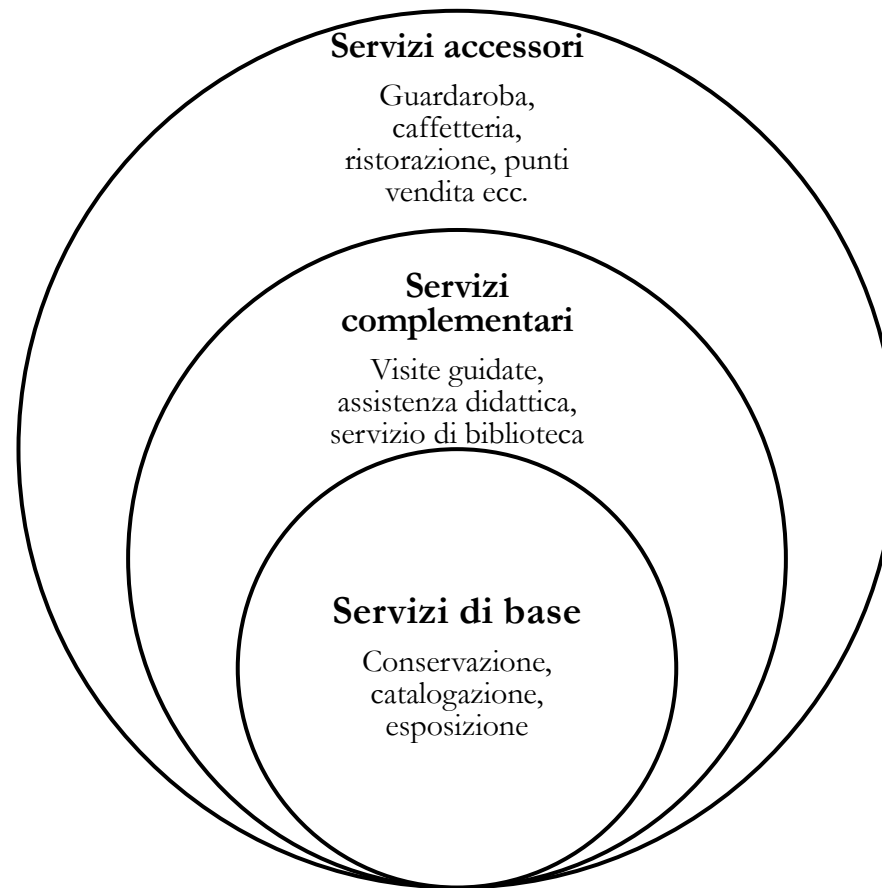
Servizi di accoglienza

- Destinati al miglioramento della qualità complessiva della fruizione (ad es. parcheggio, guardaroba ecc.)

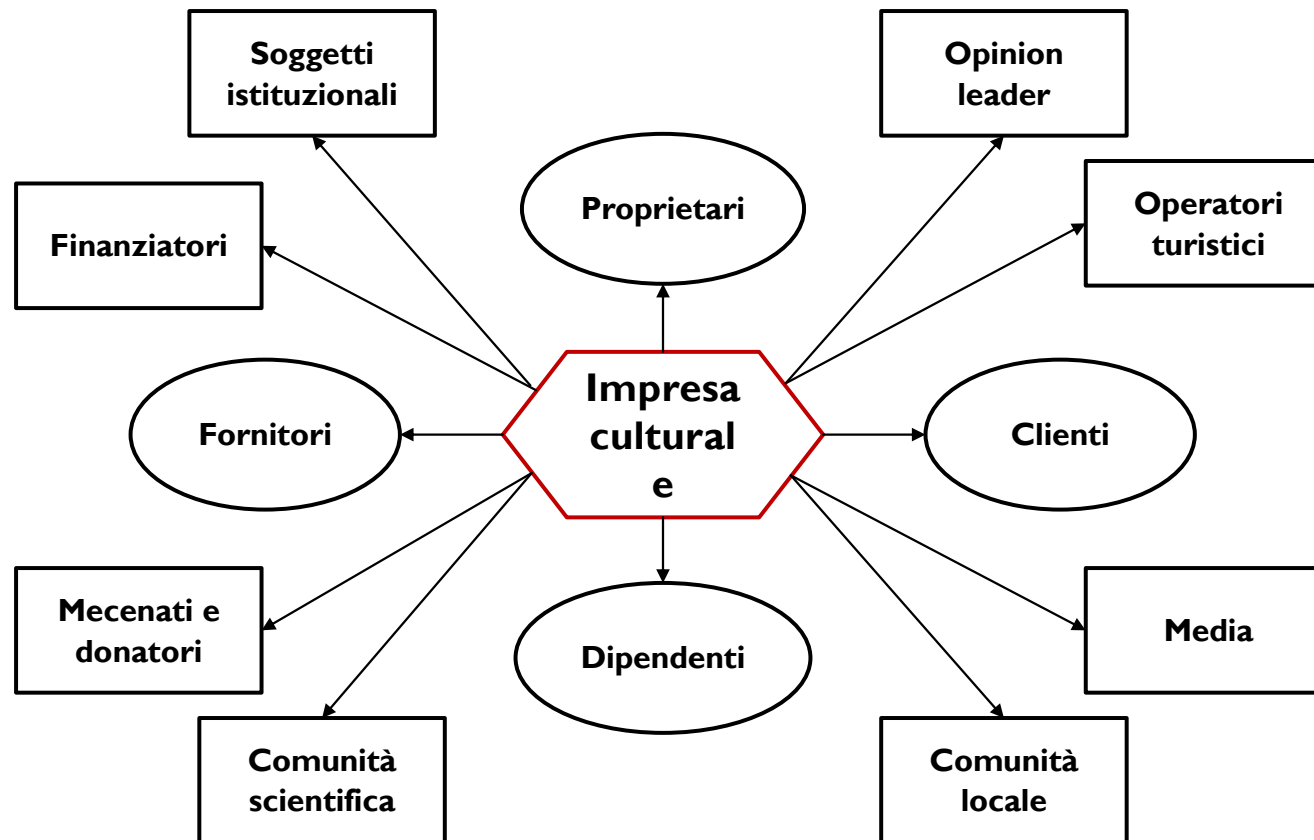
Ulteriori servizi

- Non strettamente attinenti alla struttura, ma realizzati per massimizzare il grado di sfruttamento di spazi disponibili

GLI ATTORI DEL SISTEMA: I MUSEI



LE IMPRESE CULTURALI



○ Stakeholder primari

□ Stakeholder secondari