

5 FEBBRAIO 2021

**PROGETTO RESET  
ANALISI DEI FABBISOGNI  
DEL CONTESTO CULTURALE SENESE**



**REPORT  
FASE 1**

# Indice

## Introduzione

### **IL MODELLO DI ANALISI** . 3

IL MODELLO DINAMICA . 4

DINAMICA PER RESET . 5

## Capitolo 1

### **INQUADRAMENTO GENERALE** . 6

ECONOMIA DELLA CULTURA: TOSCANA E SIENA . 6

PARMA: UN BENCHMARK SIGNIFICATIVO . 7

## Capitolo 2

### **ANALISI DEL CAMPIONE** . 9

SETTORI E AMBITI DI ATTIVITA' .11

PERFORMANCE ECONOMICHE .11

CAPITALE UMANO .13

## Capitolo 3

### **I RISULTATI DELLA SURVEY DINAMICA** .15

PROPENSIONE AI FATTORI .16

## Capitolo 4

### **FOCUS D'ANALISI** .18

CLUSTER 1: LE REALTA' "PICCOLE" .19

CLUSTER 2: LE REALTA' "GRANDI" .23

CLUSTER 3: "PERFORMING ARTS" .27

## Capitolo 5

### **FABBISOGNI E OBIETTIVI** .31

LA MATRICE DI POSIZIONAMENTO .33

## Capitolo 6

### **CONCLUSIONI** .36

FORMAZIONE PER TUTTI . 37

CANTIERI DI LAVORO . 38

**CREDITI** .42

# Introduzione

## IL MODELLO DI ANALISI

# DINAMICA AL SERVIZIO DI RESET

**R** ESET nasce dalla volontà di Fondazione Monte dei Paschi di Siena di aiutare le realtà culturali della provincia di Siena a fronteggiare l'attuale situazione di crisi legata alla pandemia e, più in generale, a ridefinire le traiettorie di sviluppo del comparto culturale locale.

Nell'attuale scenario pandemico caratterizzato dall'emergenza sanitaria che si intreccia con quella economica sociale, le realtà culturali rischiano di uscirne indebolite, sia sotto il profilo strettamente finanziario, che sotto quello legato alla partecipazione e identità culturale proprie di un territorio. Pertanto la Fondazione Monte dei Paschi di Siena, da sempre vicina al mondo della cultura, ha ideato **RESET**, un programma in tre fasi per un rafforzamento complessivo delle competenze degli operatori.

La prima fase di RESET, che si conclude con il presente report, ha l'obiettivo di mappare il comparto culturale senese e di recepirne i fabbisogni e gli orientamenti.

A tale scopo la Fondazione ha deciso di adottare il modello **DINAMICA**, trasformando il progetto portato avanti a livello nazionale in uno strumento di analisi del contesto e definizione di una strategia di affiancamento alle realtà, oggetto delle due successive fasi di RESET.

# IL MODELLO DINAMICA

Sviluppato e sperimentato nel corso degli ultimi due anni da Ideazione s.r.l., società di consulenza strategica nell'ambito del marketing e dello sviluppo dei territori, Dinamica nasce come strumento di autoanalisi al servizio delle imprese e gli enti culturali. Grazie al coinvolgimento di una rete di partner (Melting Pro, BAM!, Kilowatt) ed esperti (Paola Dubini, Sara Bonini Baraldi, Antonio Taormina, Annalisa Cicerchia, Ludovico Solima, Antonia Gravagnuolo) del settore, nella prima fase di lockdown (marzo - maggio 2020) il modello è stato sperimentato su un gruppo di oltre cinquanta realtà culturali distribuite su tutto il territorio nazionale, ottenendo riscontri molto positivi.

Dinamica si pone oggi come uno strumento di definizione e ottimizzazione della strategia delle imprese culturali. Come riconosciuto direttamente negli obiettivi di RESET, l'impresa culturale per avere successo è chiamata a percorrere strade e definire obiettivi anche molto diversi tra loro, che solo combinati assieme in modo particolare possono rappresentare l'identità dell'impresa stessa. Per Dinamica, la combinazione degli assi, "pilastri" (che verranno definiti sotto), rappresenta la strategia d'impresa che diventa operativa attraverso le azioni messe in campo.

Alla base del modello vi è l'identificazione di quattro "pilastri", gli ambiti in cui il settore culturale agisce e dai quali è influenzato, ma anche ambiti nei quali le realtà culturali producono degli impatti.

1. **Società Civile:** questo pilastro è inteso per analizzare la stabilità di una realtà culturale in relazione al suo rapporto con la società civile. Si valuta perciò la sua capacità di generare una cultura accessibile e inclusiva, in grado di diffondere messaggi simbolici che contribuiscano ad alimentare il senso civico dei cittadini.
2. **Conoscenza:** il secondo pilastro si rifà alla capacità di una realtà culturale di trasmettere il sapere custodito, di approfondirlo e di diffonderlo. Troppo spesso le conoscenze possedute dai luoghi della cultura rimangono relegate tra le mura fisiche di un museo o limitate alla comprensione di pochi "esperti". In questo caso si valuta la capacità di creare una cultura che educa, libera e diffusa.
3. **Economia:** questo pilastro implica l'esistenza di una cultura sostenibile che produce impatti e migliora sé stessa. In questo caso si analizza la capacità della realtà culturale di mantenere una sua sostenibilità economica e di attuare politiche e strategie tipiche del mondo manageriale, spesso sottovalutate in questo settore.
4. **Territorio:** l'ultimo pilastro concerne una cultura che coinvolge e sviluppa le identità in relazione al proprio territorio, analizzando la capacità di una realtà culturale di relazionarsi con il proprio contesto e al di fuori di esso, la sua capacità di generare e monitorare gli impatti che produce, di lavorare in rete e di rappresentare e innovare le sue peculiarità.

Operativamente, attraverso Dinamica ogni realtà culturale si auto-valuta sulla base di questi quattro pilastri, cercando di inquadrare sé stessa e la propria strategia in questo framework.

Da un punto di vista metodologico, il modello si compone di una **survey** strutturata che ha lo scopo di indagare l'equilibrio di una realtà culturale in relazione ai quattro pilastri sopraelencati attraverso **43 domande specifiche**. Per ogni pilastro sono stati individuati un **set di fattori (13 in totale)**, ovvero azioni specifiche che delincono ciascun ambito.

A completamento del processo, nella survey è inserita la possibilità di esprimere un grado di soddisfazione in riferimento alle attività indagate dalle domande, che consente di realizzare un'autovalutazione delle performance di ciascuna realtà compatibilmente con la propria mission e obiettivi specifici.



Fig. 1 - Struttura concettuale della survey Dinamica

L'output di restituzione è un **report di analisi** che non fa riferimento a un ottimo ideale, bensì a un equilibrio personalizzato sulla base delle esigenze di ciascuna impresa culturale destinataria del modello. Tale report contiene al suo interno un **cruscotto di consigli** e possibilità sulla base di **4 linee di intervento: equilibrio, efficacia, accelerazione e strategie per affrontare l'emergenza**.

L'equilibrio fotografato da Dinamica prende in esame ogni specifico modello organizzativo e il modo in cui questo influisce nel presidio dei pilastri e dei fattori peculiari di un'impresa culturale. Questa consapevolezza permette di migliorare la performance dell'organizzazione, allocando le risorse (di tempo, di risorse, di capacità) in modo da massimizzare l'efficacia e l'efficienza, ma anche dando concretezza a nuove idee e accelerando i processi.

## DINAMICA PER RESET

All'interno del programma RESET lo strumento analitico di Dinamica aveva un duplice obiettivo:

- ◆ restituire a FMPS un quadro dello stato di salute delle imprese culturali senesi
- ◆ avviare un dialogo costruttivo tra la Fondazione e gli operatori locali, allineando sia caratteristiche e necessità attuali che obiettivi e strategie di medio-lungo periodo.

La strategia operativa messa in campo si è strutturata su 2 fasi distinte di analisi e interazione: la prima, più quantitativa, si basava sul **questionario** e la seconda su un **incontro di follow-up** più qualitativo.

Le realtà culturali senesi sono state invitate a dicembre 2020 a compilare il questionario RESET su una piattaforma web appositamente creata nel portale FMPS. Alla scadenza del 15 dicembre, **51 realtà** avevano completato la prima fase di analisi quantitativa, ricevendo subito dopo la compilazione il report di analisi personalizzato che ha portato all'elaborazione di una prima fotografia di inquadramento del contesto.

Successivamente alla compilazione della survey online ciascuna realtà è stata coinvolta in un follow-up di approfondimento tra un rappresentante dell'impresa culturale, un consulente DINAMICA e un rappresentante della Fondazione. Da questa seconda fase qualitativa è possibile ricostruire un quadro più approfondito e complesso del contesto locale, delineando sfide e opportunità comuni agli operatori culturali senesi.

# Capitolo 1

## INQUADRAMENTO GENERALE

### CONTESTO E BENCHMARK DI RIFERIMENTO

Il quadro nazionale dell'analisi sull'impresa culturale e creativa è molto eterogeneo e differenziato in termini di metodologie e focus d'indagine. E' quindi particolarmente difficile fare una comparazione tra i diversi contesti. Una delle prime difficoltà è legata alla definizione degli ambiti e settori culturali: le diverse analisi hanno classificazioni diverse e focalizzate su aspetti diversi (numero e strutturazione delle imprese, lavoro, output, prodotti, ecc.). Dal punto di vista della permanenza sul "mercato" dell'analisi, lo studio *lo Sono Cultura*, redatto annualmente da Fondazione Symbola, rappresenta l'esempio di consolidato a cui ci riferiamo direttamente. Altro fattore di eterogeneità è legato alla scala geografica, sono pochissimi gli esempi di analisi a scala provinciale o urbana, mentre la maggior parte delle analisi guarda al livello regionale o nazionale.

### ECONOMIA DELLA CULTURA: TOSCANA E SIENA

Il contesto senese in termini di accessibilità ai servizi culturali registra, secondo le rilevazioni dell'Osservatorio Regionale della Cultura, dei dati di alto livello per quanto riguarda il capoluogo cittadino (polo di secondo livello) e invece valori più bassi (tra il 6 e il 30 livello) per i comuni della provincia.

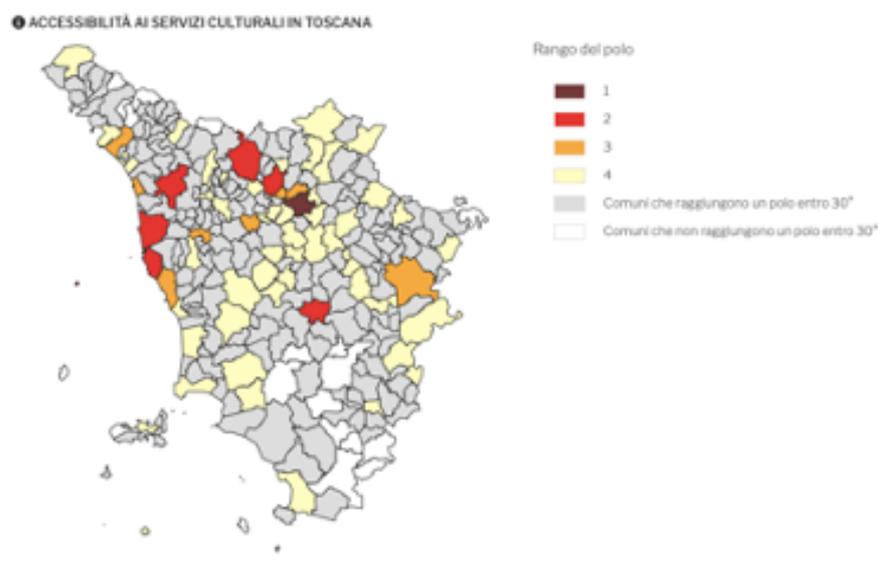


Fig. 2 - Accessibilità ai servizi culturali in Toscana - Osservatorio Regionale della Cultura

## INQUADRAMENTO GENERALE

In termini di offerta, **per quanto riguarda il capoluogo sono censiti 77 luoghi della cultura e dello spettacolo**, di cui 34 musei nel 2017 e 6 luoghi di spettacolo dal vivo nel 2016. La percentuale rispetto al numero di abitanti è molto alta: 1,4 luoghi ogni 1000 abitanti, contro 0,9 di Firenze o 0,5 degli altri capoluoghi toscani (dati Osservatorio Regionale della Cultura IRPET)

Passando all'analisi del settore culturale in **termini economici** si può desumere un quadro generale del contesto senese dai molti rapporti di ricerca pubblicati negli anni, ad esempio da Fondazione Symbola. Dalle analisi nazionali emerge un quadro economico dei settori culturali nel loro complesso, in cui la Toscana pesa circa il 6% nazionale sia per quanto riguarda il **valore aggiunto (6,4%)** che l'**occupazione (6,8%)** (dati *Io sono Cultura 2018, Fondazione Symbola*). Nello specifico locale, all'interno del rapporto Symbola si evidenzia come la provincia di Siena sia la quarta a livello nazionale per incidenza del valore aggiunto delle imprese culturali e creative sul totale locale (8,8% al 2018).

Rispetto ad analisi simili, incentrate sul livello provinciale di Ferrara o Cuneo e inclusive del contesto associativo semi-strutturato, condotte dal Centro Studi Silvia Santagata con l'indagine Atmosfera Creativa (*Atmosfera Creativa Ferrara e Fattore Cultura Cuneo* - [www.fondazioneasantagata.it/publicazioni](http://www.fondazioneasantagata.it/publicazioni)) le macro caratteristiche del campione combaciano abbastanza: una chiara maggioranza di micro realtà tra associazioni, volontariato e imprese individuali. Anche la concentrazione nel capoluogo è un fattore comune alle diverse rilevazioni.

Per quanto riguarda la suddivisione dei **settori di attività**, il campo delle imprese culturali e creative conta circa 291.000 imprese (comprese di architettura, comunicazione, videogiochi) di cui il 31,9% nell'editoria (92.700 imprese), il 5% nel cinema, radio tv (14.500 imprese), il 4,5% nelle performing arts (13.169 imprese), l'1,6% nella musica (4750 imprese) e lo 0,4% nel patrimonio storico artistico (1.170 imprese) (*Io sono Cultura 2019, Fondazione Symbola*).

A livello di regione Toscana le suddivisioni tra settori ricalcano sostanzialmente i dati nazionali: in base alle classificazioni di Fondazione Symbola le imprese totali sono 19.304 di cui il 32,4% nell'editoria (6.253 imprese), il 4% del cinema (763 imprese), il 4,4% nelle performing arts (853 imprese), 1,7% nella musica (323 imprese) e lo 0,5 nel patrimonio storico artistico (91 imprese).

Deve essere sottolineato come nella metodologia di Symbola vengono considerati settori come architettura, videogiochi e comunicazione non inseriti nel campione d'indagine RESET perché molto distanti dal campo d'azione interessato dall'analisi, rendendo quindi difficile comparare i pesi relativi dei rispettivi settori. Il campione delle imprese analizzate in RESET in parte rappresenta un buon esempio delle realtà attive sul territorio ma non può essere preso a rappresentatività statistica in quanto il modello non è stato creato per fornire analisi economiche territoriali ma per individuare trend e orientamenti degli operatori attivi. Inoltre, come viene analizzato nei paragrafi successivi, la forte connotazione delle realtà intervistate in termini di appartenenza al no-profit e strutturazione su base volontaria rende difficile una comparazione con le analisi nazionali, in quanto solitamente rivolte a strutture più grandi e attive come imprese.

## PARMA, UN BENCHMARK SIGNIFICATIVO

Molte sono le strategie e progettualità legate alla cultura a livello italiano da cui è possibile desumere un quadro dal punto di vista economico, utile a fornire spunti di riflessione anche per la realtà senese. In particolare si propone un **breve focus su Parma** come capitale italiana della cultura in carica.

*La città di Parma presenta complessivamente un forte sistema condiviso pubblico/privato che connette le Istituzioni Culturali pubbliche con le realtà produttive del territorio (90 imprese riunite*

## INQUADRAMENTO GENERALE

*nell'Associazione "Parma, io ci sto!", fra cui Barilla, Chiesi Farmaceutici, Mutti, Davines, ecc.), le Fondazioni Bancarie (Cariparma e Monteparma) e l'Università di Parma.*

*Frutto di questa grande sinergia è stata la candidatura e la successiva vittoria di Parma come "**Capitale Italiana della Cultura 2020**" attraverso il Dossier dal titolo "Parma 2020-La cultura batte il tempo". Sette distretti socio-culturali, dislocati in diverse aree della città, che diventeranno spazi di creatività, riflessione, rigenerazione e innovazione. Trentadue progetti attorno al claim della candidatura – La cultura batte il tempo – e basati su quattro pilastri (cantieri, produzioni, rassegne ed esposizioni); inoltre un progetto pilota, l'intervento previsto nell'Ospedale Vecchio: rigenerazione urbana che diventa rigenerazione sociale attraverso una sostenibilità economica e culturale. Trentadue percorsi costruiti insieme a tutte le istituzioni, le associazioni, le forze nazionali ed europee presenti a Parma e nel territorio che la circonda, in una sinergia virtuosa tra pubblico e privato resa stabile a partire da questa vittoria.*

*Oltre all'importante designazione di cui sopra, è da sottolineare come il forte ed intensificato dialogo fra l'amministrazione cittadina e gli imprenditori ha portato alla possibilità di realizzare una programmazione culturale di lungo periodo, in quanto è opinione condivisa che la cultura possa essere uno strumento di traino socio-economico; quindi le realtà economiche cittadine non si limitano ad una contribuzione (sponsorizzazione) sul singolo evento, ma investono con una proiezione sul futuro.*

*Parma ha una vera e propria vocazione di sistema alla creatività, ed è stata nominata dall'Unesco Città Creativa per la Gastronomia: su questo tema si è creata una buona sinergia con l'Assessorato al Turismo, in modo da coinvolgere anche il mondo culturale/creativo in tutte le manifestazioni ed eventi riguardanti il Food.*

*Il turismo culturale è molto importante per la città: ad oggi si può quantificare in 700.000 presenze all'anno, ma l'obiettivo (ora più facilmente raggiungibile dopo la nomina a Capitale Italiana della Cultura 2020) è arrivare ad 1.000.000 di presenze all'anno, anche rilanciando il settore espositivo che ha trovato una battuta d'arresto dopo le grandi mostre sul Correggio e sul Parmigianino.*

*Come già ampiamente descritto più sopra, il contributo anche economico dei privati alla cultura è molto significativo, in special modo per quanto riguarda le imprese riunite nell'Associazione "Parma, io ci sto!" e le due Fondazioni Bancarie (CariParma e MonteParma).*

*[estratto da Economia arancione in Emilia Romagna redatto da ERVET nel 2018]*

I settori che vengono considerati più significativi sono i seguenti (in ordine di importanza):

- ◆ spettacolo dal vivo (musica e teatro) si contano 37 sedi di spettacolo in provincia;
- ◆ cinema con 17 esercizi e 34 schermi;
- ◆ industria del gusto;
- ◆ l'insieme di pubblicità, design, fotografia e moda;
- ◆ conservazione e fruizione patrimonio artistico e culturale con 69 musei e 10 monumenti.
- ◆ editoria.

# Capitolo 2

## ANALISI DEL CAMPIONE

### COMPOSIZIONE DEL COMPARTO

**C**ome anticipato la fase 1 dell'iniziativa RESET ha coinvolto **51 realtà culturali** del territorio senese. Di queste il 68% si trova nel comune capoluogo, il 14% nella zona senese, il 10% in Val d'Orcia e Val di Chiana e l'8% in Val d'Elsa. 46 realtà (90% del campione) sono enti no profit, 5 realtà sono enti profit.

Il settore culturale senese è caratterizzato da un alto numero di realtà relativamente "giovani": il 74% del campione si è infatti costituito dopo l'anno 2000 (la metà di queste dopo il 2010).

Per quanto riguarda il raggio d'azione delle realtà culturali senesi, si rileva un'equa distribuzione del campione tra l'ambito **regionale (41%** del campione) e quello **internazionale (37%)**. 11 realtà (21%) operano invece su scala nazionale

La compilazione del questionario Dinamica è stata condotta nella maggioranza dei casi dai presidenti, titolari o soci (71%) e da direttori o amministratori (15%) delle realtà. Oltre **l'84% dei compilatori ha dichiarato di non avere mai svolto in precedenza attività e percorsi di empowerment**.

Si propone di seguito l'elenco completo delle realtà che hanno partecipato alla fase 1 di RESET.

**ANALISI DEL CAMPIONE**

N.	REALTA'	SEDE
1	Accademia dei Fisiocritici Onlus	Siena
2	AMAT-Accademia per la Musica, l'Arte e il Teatro "Ettore Bastianini"	Siena
3	Art Photo Travel	Siena
4	Associazione Culturale Altana	Siena
5	Associazione Culturale Centro Studi Mario Celli	Siena
6	Associazione Culturale inner room-radioarte-open zona toseli	Siena
7	Associazione Culturale Libera Università del Teatro	Siena
8	Associazione Culturale Music Ensemble	Siena
9	Associazione Culturale Topi Dalmata	Siena
10	Associazione Culture Attive	San Gimignano
11	Associazione di promozione sociale Propositivo (Pro+)	Siena
12	Associazione Emilio Sereni Istituto Culturale di Ricerche Interdisciplinari	Radda in Chianti
13	Associazione Fuoricampo	Siena
14	Associazione Giardino Chiuso	San Gimignano
15	Associazione Il Llceone	Siena
16	Associazione Zone Fantasma APS	Buonconvento
17	Ateneo della Danza Soc.Coop.Sport.Dil. a RL	Siena
18	Badabam ASD	Sovicille
19	CESSCALC - Centro di studi per la storia delle campagne e del lavoro contadino	Montalcino
20	Circolo A.C.L.I. LiberArte	Siena
21	Circolo I Battilana	Siena
22	Compagnia dell'orto del Merlo	Cetona
23	Consorzio Coreografi Danza d'Autore	Siena
24	Corte dei Miracoli APS	Siena
25	Fondazione Accademia Musicale Chigiana Onlus	Siena
26	Fondazione Cantiere Internazionale d'Arte	Montepulciano
27	Fondazione E.L.S.A.	Poggibonsi
28	Fondazione Musei Senesi	Siena
29	Fondazione Orizzonti d'Arte	Chiusi
30	Fondazione Sergio Vacchi	Monteroni d'Arbia
31	Fotograficamente Siena	Siena
32	Gruppo Effetti Collaterali	Chiusi
33	Il Grappolo APS	Siena
34	Il paradiso dei cittadini	Siena
35	Istituto Nazionale Bioarchitettura - sezione di Siena	Siena
36	Italian Opera in Siena	Siena
37	Leo Tolu	Siena
38	Motus A.C. APS	Siena
39	Nuova Accademia degli Arrischianti	Sarteano
40	Opificio Badesse	Siena
41	Radicondoli Arte APS (fino continuazione dell' Associazione Culturale Radicondoli Arte)	Radicondoli
42	Seipersei	Siena
43	Siena Art Institute Onlus	Siena
44	Siena Experience Italian Hub di Siena Program Abroad S.R.L.S.	Siena
45	Sienalingue Srl	Siena
46	Società Dante Alighieri - Comitato di Siena APS	Siena
47	Something Else	Siena
48	Straligut APS	Monteroni d'Arbia
49	TVSpenta Associazione di Promozione Sociale	Rapolano Terme
50	Unione Corale Senese "Ettore Bastianini"	Siena
51	Visionaria	Siena

Tab. 1 - Elenco realtà che hanno compilato la survey Dinamica

## SETTORI E AMBITI DI ATTIVITÀ

Per quanto riguarda la distribuzione dei settori di competenza delle attività, la grande maggioranza delle realtà opera nel settore delle **Performing Arts (55%)**. Di queste: il 21% nel campo musicale e il 33% tra teatro, danza, circo e altre arti performative.

Le altre realtà si distribuiscono piuttosto uniformemente in altri ambiti di competenza: il 10% del campione (5 realtà) opera nel campo dell'arte contemporanea, il 6% (3 realtà) si occupa di musei, 2 realtà di gestione e valorizzazione del patrimonio culturale, storico e architettonico e 2 operano nell'ambito dei media (cinema, televisione, radio). Infine si registrano 2 realtà che si occupano rispettivamente di servizi al settore culturale e di editoria e stampa.

Completano il campione 9 realtà che si occupano di ambiti diversi da quelli contemplati da Dinamica.

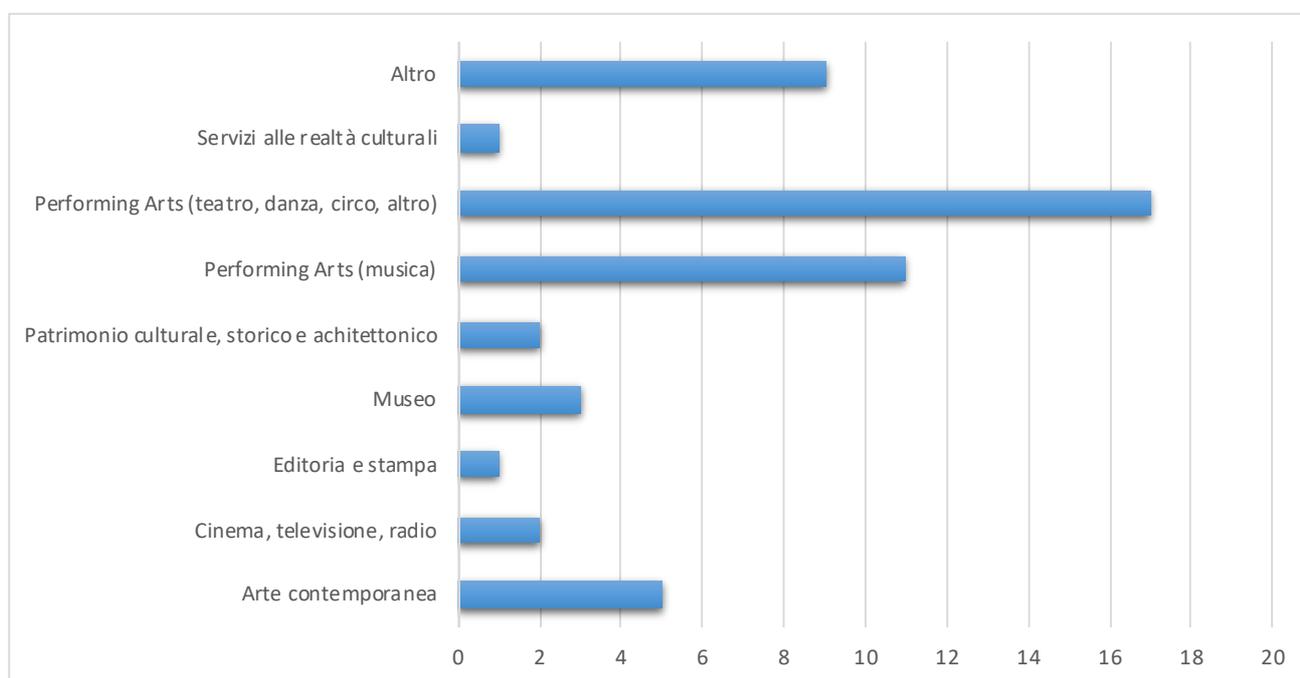


Fig. 3 - Distribuzione del campione in settori / ambiti di attività

## PERFORMANCE ECONOMICHE

Dal punto di vista della dimensione economica **il campione risulta polarizzato**.

La maggior parte delle realtà (**58%**) risulta essere di **piccola** (giro d'affari annuo inferiore a 50.000€ annui) e **piccolissima** (inferiore a 25.000€) **dimensione**.

Specularmente si registra un numero significativo di realtà (**29,4%**) di **grandi dimensioni** (con un giro d'affari annuo superiore ai 250.000€).

## ANALISI DEL CAMPIONE

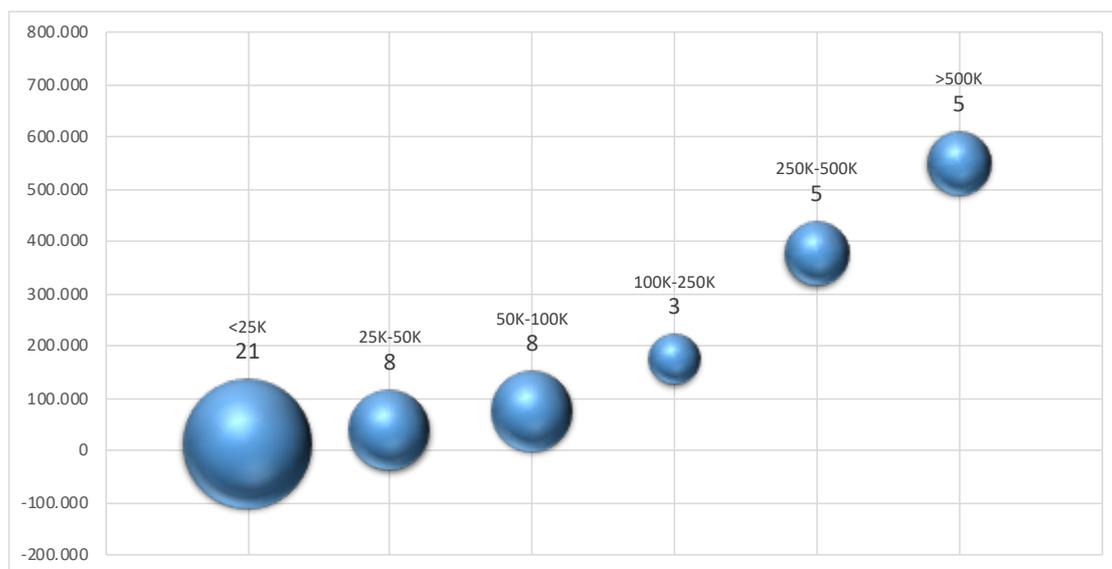


Fig. 4 - Dispersione campione in fasce di fatturato - rif. 2019

La fascia intermedia risulta invece scarsamente presidiata: il 16% ha un giro d'affari annuo tra i 50.000€ e i 100.000€, il 6% tra i 100.000€ e i 250.000€.

Il campione, nel suo complesso, dimostra una **distribuzione delle fonti di entrata piuttosto ampia ed eterogenea**.

La componente di contribuzione (pubblica e privata) nel 2019 ha rappresentato mediamente il 46% delle entrate complessive (i soli contributi pubblici determinano in media  $\frac{1}{4}$  del budget annuale delle realtà culturali). È opportuno evidenziare che **nessuna realtà del campione ha dichiarato di aver intercettato e percepito nel 2019 contributi da bandi dell'Unione Europea**.

Le entrate derivanti da attività commerciali e di mercato (bigliettazione, vendita di servizi) e da altre fonti non riconducibili a bandi e contributi incidono in misura maggioritaria (54%) sul bilancio annuale delle realtà culturali: in particolare  $\frac{1}{4}$  delle entrate deriva dalla vendita di servizi, a dimostrazione di una discreta attitudine delle realtà culturali senesi a proporre attività e iniziative a libero mercato.

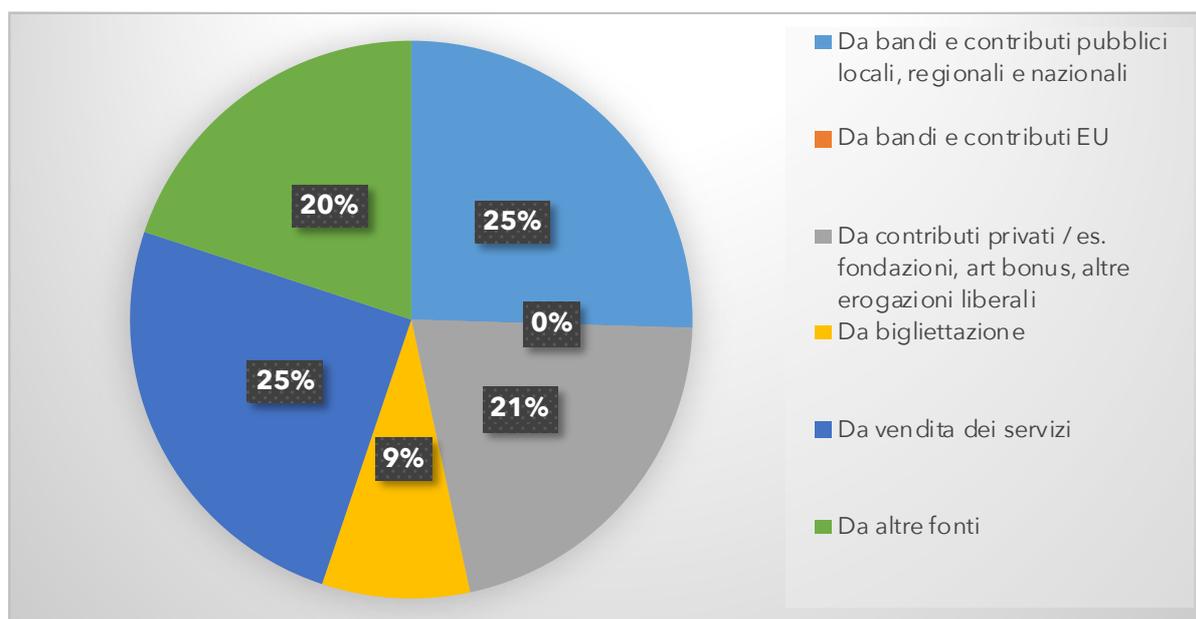
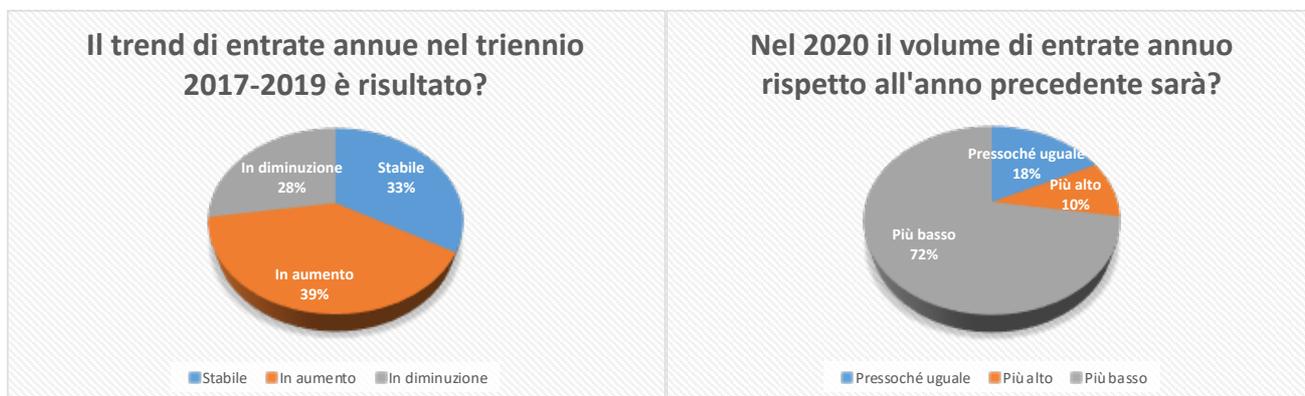


Fig. 5 - Ripartizione media percentuale delle entrate per tipologia di fonti - rif. 2019

## ANALISI DEL CAMPIONE

**Il settore culturale senese dimostrava, prima della pandemia, un trend economico per lo più positivo:** nel triennio 2017-2019 più di 1/3 delle realtà (39%) ha registrato un fatturato in crescita, il 33% un andamento stabile.



Nel 2020, come logico attendersi, la maggioranza del campione (72%) ha invece registrato un calo del volume d'affari, nell'ordine del 54% rispetto al 2019.

Si segnalano tuttavia 14 realtà (pari al 28% del campione) che dichiarano di non aver registrato perdite e, di queste, 5 realtà (10% del campione) che hanno registrato una crescita del volume d'affari (nell'ordine del 46% rispetto all'anno precedente).

## CAPITALE UMANO

**Il campione impiega complessivamente 138 dipendenti e coinvolge 1122 volontari.** Quasi la metà (44%) delle risorse impegnate (occupati e volontari) ha meno di 35 anni.

La presenza rilevante di realtà di piccole dimensioni (con volume d'affari inferiore ai 50.000€ annui) incide sulle ricadute occupazionali generate dal comparto stesso: **più della metà delle realtà del campione (59%), infatti, non ha dipendenti.**

Specularmente, il 78% del totale dei dipendenti è assorbito dal 18% del campione.

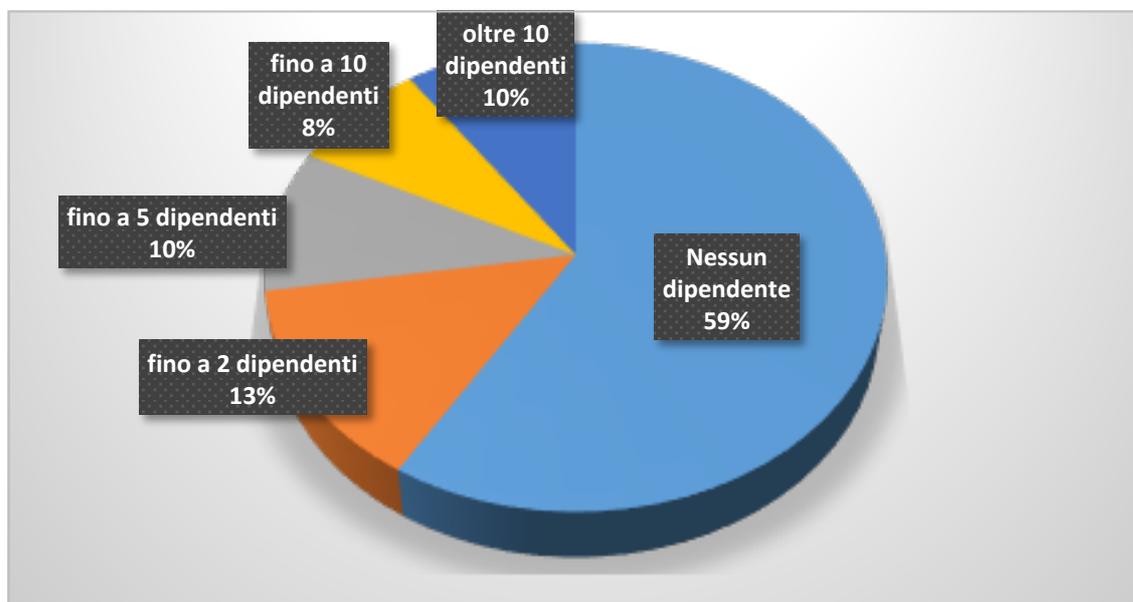


Fig. 6 - Distribuzione percentuale del campione per numero di dipendenti

## ANALISI DEL CAMPIONE

Dalla tabella che segue è interessante notare come le realtà che non hanno dipendenti coinvolgano in media un numero di volontari (26) molto vicino alle realtà che invece impiegano oltre 10 dipendenti (24).

Le realtà che hanno da 1 a 5 dipendenti, invece, coinvolgono in media un numero minore di volontari (11).

	NUMERO REALTA'	TOTALE DIPENDENTI	MEDIA DIPENDENTI	TOTALE VOLONTARI	MEDIA VOLONTARI
<b>Nessun dipendente</b>	30	-	-	782	<b>26</b>
<b>fino a 5 dipendenti</b>	12	30	<b>3</b>	136	<b>11</b>
<b>fino a 10 dipendenti</b>	4	32	<b>8</b>	84	<b>21</b>
<b>oltre 10 dipendenti</b>	5	76	<b>15</b>	120	<b>24</b>

Tab. 2 - Rapporto dipendenti/volontari

**Il 70% dei volontari, infine, è impiegato dalle realtà che non hanno dipendenti.**

# Capitolo 3

## I RISULTATI DELLA SURVEY DINAMICA

# UNA PRIMA FOTOGRAFIA DEL POTENZIALE INESPRESSO

L'utilizzo del modello Dinamica permette di analizzare l'assetto organizzativo e la propensione manageriale delle realtà culturali del comparto senese rispetto agli impatti e all'esternalità che essi producono sul contesto territoriale, sociale ed economico di riferimento.

Detti impatti ed esternalità sono riassunti, nell'ambito di Dinamica, nei 4 "Pilastri":

- ◆ Società civile
- ◆ Conoscenza
- ◆ Economia
- ◆ Territorio

L'elaborazione dei dati e delle informazioni raccolti attraverso la survey permette di fotografare come il campione risulta orientato, appunto, a ciascuno dei 4 pilastri.

Emerge da tale analisi una propensione equilibrata e uniforme del campione a ciascun pilastro.

In una proiezione da 0 a 100 (dove 0 rappresenta l'irreale e 100 l'ideale – nessuno dei due scenari è realisticamente concepibile), **il campione registra un valore medio complessivo pari a 59,54**: ciò consente di ipotizzare margini di crescita e di miglioramento complessivi e ci fornisce un indicatore di riferimento nella lettura dei valori associati a ciascun pilastro.

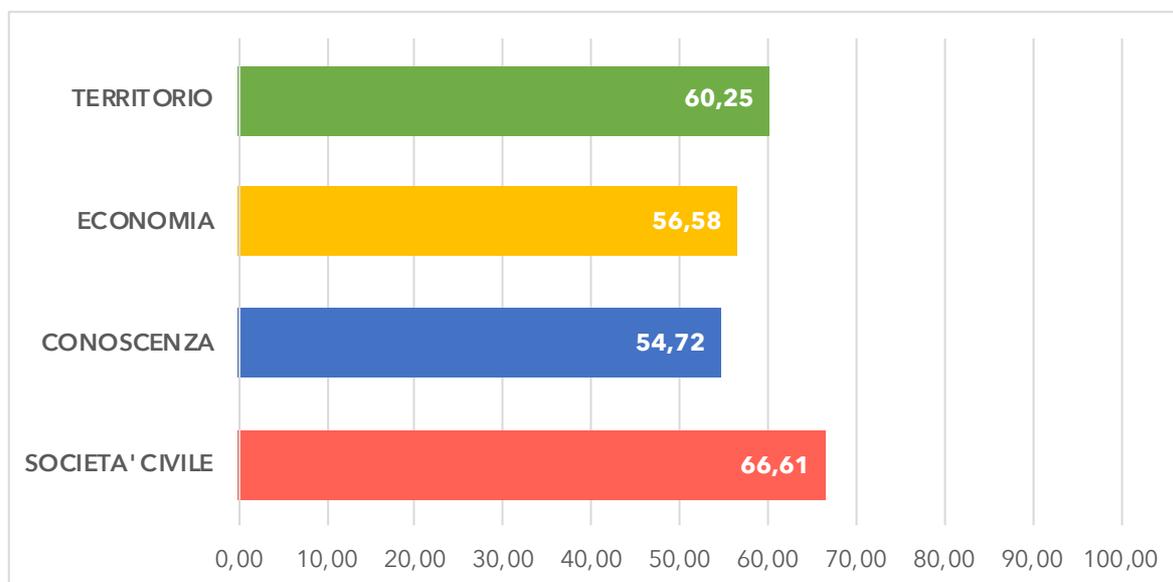


Fig. 7 - Equilibrio generale del campione rispetto ai 4 "Pilastrini" di Dinamica

Se confrontiamo tra loro i quattro pilastri rileviamo un più spiccato orientamento del campione alla **Società Civile (66,61/100)**, lasciando intendere che le realtà culturali senesi adottino prioritariamente strumenti e processi organizzativi e manageriali volti a creare ricadute e processi di coinvolgimento presso la comunità locale e i diversi pubblici di cittadini.

Dal confronto emerge inoltre che il pilastro della **Conoscenza (54,72/100)** risulta essere quello meno presidiato, denotando una minore attenzione delle realtà culturali del campione a tutte quelle pratiche volte a trasmettere, approfondire e diffondere il proprio sapere.

Anche il pilastro dell'**Economia (56,58/100)** risulta essere inferiore alla media complessiva: in questo caso, come vedremo in seguito analizzando i cluster, il risultato è viziato dall'ampio numero di piccole realtà che, per loro natura, faticano ad adottare pratiche e strumenti di natura spiccatamente manageriale.

Infine il pilastro **Territorio (60,25/100)** rileva una discreta propensione del campione all'adozione di abitudini organizzative volte a generare relazioni con il contesto (intendendo con ciò altre realtà, stakeholder, reti lunghe) in cui operano e a misurare l'impatto del proprio operato sul territorio di riferimento (sebbene, come vedremo a breve, questo aspetto risulta essere comunemente trascurato dalle realtà culturali senesi).

## PROPENSIONE AI FATTORI

Come detto in premessa la valutazione di ciascun pilastro è determinata, a sua volta, dalla valutazione dei fattori che li determinano: il modello Dinamica ha infatti individuato **13 aree di attività** (definite, appunto, "fattori") interne al modello organizzativo di una realtà culturale, ciascuna collegata a uno dei 4 pilastri.

Dinamica ci permette pertanto di approfondire l'analisi interna ai modelli organizzativi andando a rilevare le aree di attività che potenzialmente potrebbero necessitare di un'azione di consolidamento e quelle che invece sono maggiormente presidiate.

## I RISULTATI DELLA SURVEY DINAMICA

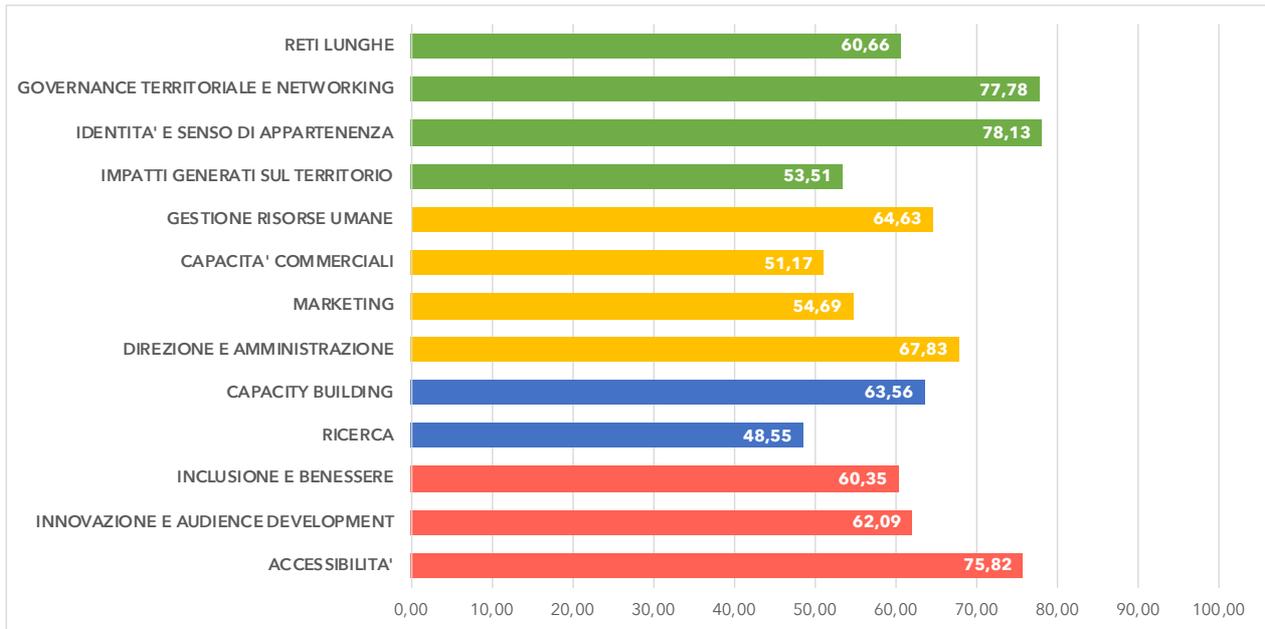


Fig. 8 - Equilibrio generale del campione rispetto ai 13 "Fattori" di Dinamica

L'analisi dei fattori riferita all'intero campione senese permette di evidenziare come il pilastro della Società Civile (il più presidiato dei quattro) sia caratterizzato da una generale propensione all'"**Accessibilità**", intesa come marcata attenzione al rendere facilmente fruibile la proposta culturale a diverse categorie di pubblico, specie quelle dotate di minori mezzi di interpretazione. Nell'ambito del pilastro della Società Civile risulta invece minore, seppur discreta, la propensione del campione ai fattori dell'"**Innovazione e audience development**" e della "**Inclusione e Benessere**", aree di attività molto attuali e, per questo, meritevoli di maggior attenzione.

Il pilastro della Conoscenza (il meno presidiato dei quattro) denota una discreta propensione al fattore "**Capacity Building**", ma è fortemente influenzato da una scarsissima propensione del campione alle attività di "**Ricerca**", intese come abitudini delle realtà culturali di essere promotrici, partner o oggetto di progetti, appunto, di analisi e ricerca. Il fattore "Ricerca" risulta essere il meno presidiato in assoluto.

Il pilastro dell'Economia risente di una scarsa propensione alle attività di "**Marketing**" e "**Commerciali**" (che, come vedremo, rappresentano una criticità in particolare per le realtà medio-piccole), ovvero quelle funzioni aziendali volte a favorire una più efficace penetrazione del mercato e garantire una maggiore sostenibilità economica e finanziaria. Da rilevare invece come il campione denoti una certa consuetudine e dimestichezza con le attività di "**Direzione e amministrazione**" e "**Gestione delle risorse umane**", fattori non sempre adeguatamente curati dal settore culturale che invece, nel caso senese, non destano preoccupazione.

Il pilastro del Territorio, infine, è caratterizzato da una forte propensione a due fattori che sembrano caratterizzare più di altri il campione: "**Identità e senso di appartenenza**" e "**Governance Territoriale e Networking**". Le realtà senesi dimostrano un forte radicamento al proprio territorio e da esso sembrano trarre forza e spunto per confezionare la propria proposta culturale. Analogamente la maggioranza del campione dichiara una certa propensione al creare relazione e sinergia con gli stakeholder, specie istituzionali, del territorio. In controtendenza a quanto appena espresso, c'è da rilevare invece una maggior difficoltà del comparto a fare parte di "**Reti lunghe**" di collaborazione, orientate a favorire l'internazionalizzazione di sé e della propria offerta culturale (nonostante il campione sia popolato anche da un buon numero di realtà culturali che operano, con un certo successo, in ambito internazionale). Infine, sempre in riferimento al pilastro Territorio, è rilevante la scarsa propensione all'adottare metodologie e processi di misurazione e valutazione degli "**Impatti generati sul territorio**": tale fattore viene riscontrato come critico in molte delle realtà che compongono il campione.

# Capitolo 4

## FOCUS D'ANALISI

### TRE DIVERSI CLUSTER CHE CARATTERIZZANO IL CAMPIONE

**L**a lettura del campione ha fatto emergere l'opportunità di effettuare una segmentazione quantitativa che permettesse di approfondire verticalmente l'analisi su alcuni cluster, al fine di verificare l'esistenza di peculiarità e fabbisogni specifici.

Tale segmentazione e successiva analisi ha messo in luce l'esistenza di 3 cluster che mostrano alcuni significativi elementi distintivi.

Data la polarizzazione risultante dalla analisi del volume d'affari del campione si è scelto di effettuare una prima segmentazione sulla base della dimensione economica e di concentrare un focus d'analisi su due rispettivi cluster:

1. **Le realtà "piccole"**: si tratta di quelle realtà che hanno dichiarato un volume d'affari annuo inferiore a 50.000 euro.
2. **Le realtà "grandi"**: si tratta di quelle realtà che hanno dichiarato un volume d'affari annuo superiore ai 250.000 euro.

Il terzo cluster è stato individuato sulla base dell'ambito d'attività prevalente che contraddistingue il campione: si è scelto dunque di approfondire l'analisi delle realtà che si occupano di **"Performing Arts"**.

## CLUSTER 1: “REALTÀ PICCOLE ”

Il cluster è composto dalle seguenti **29 realtà (57% del campione)** che hanno dichiarato un volume d'affari annuo inferiore a 50.000€:

N.	REALTA'	SEDE
1	...	...
2	...	...
3	...	...
4	...	...
5	...	...
6	...	...
7	...	...
8	...	...
9	...	...
10	...	...
11	...	...
12	...	...
13	...	...
14	...	...
15	...	...
16	...	...
17	...	...
18	...	...
19	...	...
20	...	...
21	...	...
22	...	...
23	...	...
24	...	...
25	...	...
26	...	...
27	...	...
28	...	...
29	...	...

Tab. 3 - Elenco realtà appartenenti al cluster “Piccoli”

Il cluster è popolato da realtà che si trovano prevalentemente **nel capoluogo (83%)** e comprende 4 delle 5 realtà profit rilevate nell'intero campione. L'83% delle realtà piccole è nata dopo il 2000, quasi la metà (48%) dopo il 2010.

La distribuzione delle realtà del cluster rispetto al **raggio d'azione** è coerente con quella del campione: il 45% opera su scala internazionale, il 35% su scala regionale, il 20% su scala nazionale.

Infine è opportuno evidenziare che il 93% dei compilatori ha dichiarato di non avere mai effettuato **percorsi di empowerment**.

### “PICCOLI”: SETTORI E AMBITI DI ATTIVITÀ

La distribuzione del cluster in ambiti di attività riflette sostanzialmente quella del campione: poco meno della metà (**48%**) **si occupa di Performing Arts**, la restante parte si distribuisce equamente nelle altre categorie. Appartengono a questo cluster le uniche 2 realtà del campione che si occupano di “Patrimonio culturale, storico e architettonico” e le uniche 2 realtà del campione che si occupano di “Cinema, televisione e radio”.

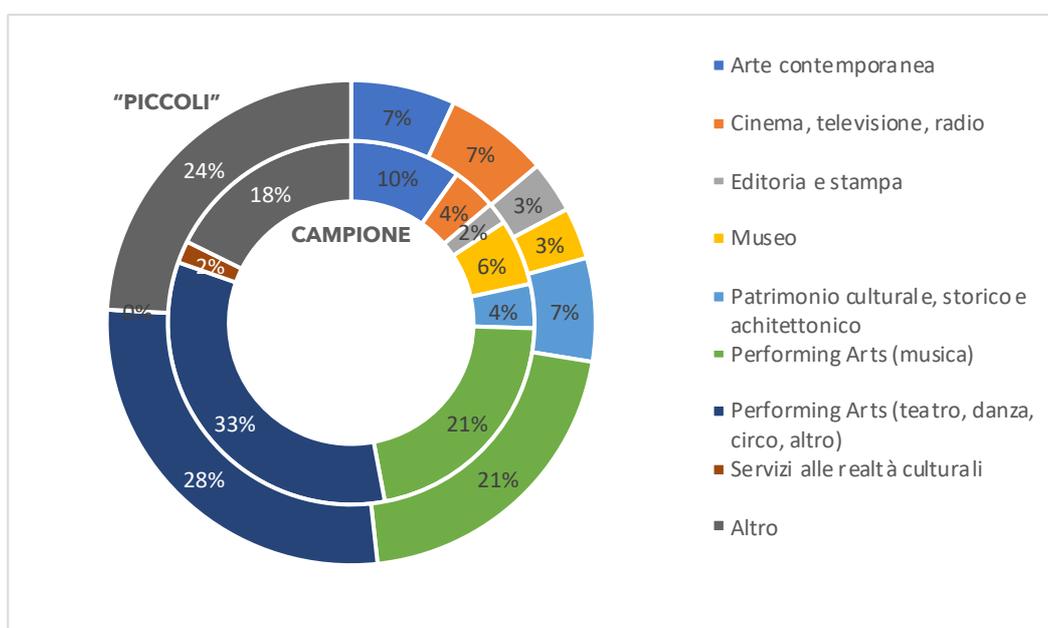


Fig. 9 - Confronto distribuzione in settori / ambiti di attività tra il cluster “Piccoli” e il campione

### “PICCOLI”: PERFORMANCE ECONOMICHE

È interessante notare come questo cluster dipenda, in termini di **entrate**, in misura inferiore alla media del campione da contributi pubblici e privati (40%).

Altro elemento di interesse è dato dal **trend economico** che ha caratterizzato le realtà di questo cluster nel **triennio 2017-2019**: il **38% delle realtà “piccole”**, infatti, ha dichiarato un **andamento delle entrate in diminuzione**, la restante parte si divide equamente (31%) tra chi ha registrato un andamento stabile e chi un trend di crescita. Rispetto al campione complessivo, quindi, le realtà più piccole manifestavano segni di sofferenza anche prima dell’evento pandemico.

Ciò nonostante è più basso (69%), in proporzione rispetto al campione (72%), il numero di realtà “piccole” che dichiara un volume d’affari in diminuzione nel 2020 rispetto all’anno precedente, segno di una maggiore elasticità del cluster alla crisi (dipendente, si ipotizza, da un maggior peso compensativo dei ristoranti e dal fatto che verosimilmente molte di queste realtà concentrano gran parte della loro attività nel periodo estivo e su un pubblico locale).

### “PICCOLI”: CAPITALE UMANO

La stragrande **maggioranza delle realtà “piccole” (86%) non ha dipendenti**, sebbene il cluster non comprenda tutte le realtà del campione con questa caratteristica. Complessivamente il cluster assorbe il 10% del totale dei dipendenti del campione. È interessante notare che la percentuale degli occupati under 35 del cluster (36%) è inferiore alla media del campione (44%).

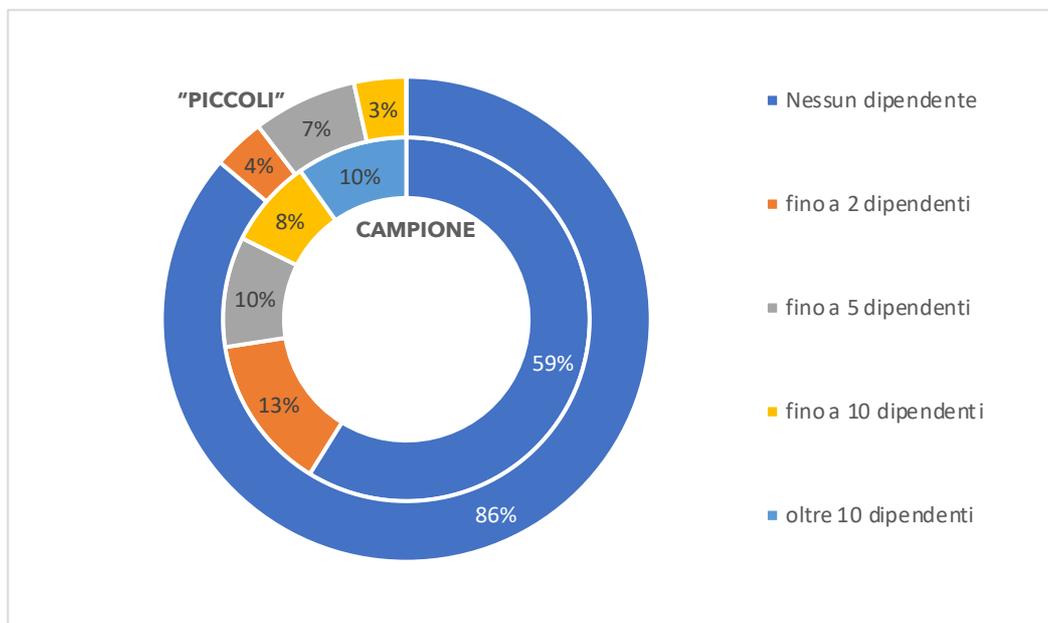


Fig. 10 - Confronto distribuzione realtà per numero di dipendenti tra il cluster “Piccoli” e il campione

Per quanto riguarda la **dimensione volontaristica** attivata dalle realtà piccole, **il cluster assorbe poco meno della metà (49%) dei volontari impiegati dal campione**: di questi, il 99% è coinvolto dalle realtà che non hanno dipendenti (solo una realtà del cluster che impiega dipendenti dichiara di coinvolgere anche dei volontari).

Come nel caso dei dipendenti, il cluster intercetta una fascia mediamente più anziana rispetto all'intero comparto analizzato: la percentuale dei volontari under 35 coinvolti dalle realtà piccole (33%) è inferiore rispetto alla media del campione complessivo (44%).

### “PICCOLI”: EQUILIBRIO GENERALE

Se analizziamo l'**equilibrio** del cluster “piccoli” rispetto ai pilastri notiamo una generale minor propensione complessiva: in una proiezione da 0 a 100 (dove 0 rappresenta l'irreale e 100 l'ideale – nessuno dei due scenari è realisticamente concepibile), **il cluster registra un valore medio complessivo pari a 53,82** (media del campione: 59,54).

## FOCUS D'ANALISI

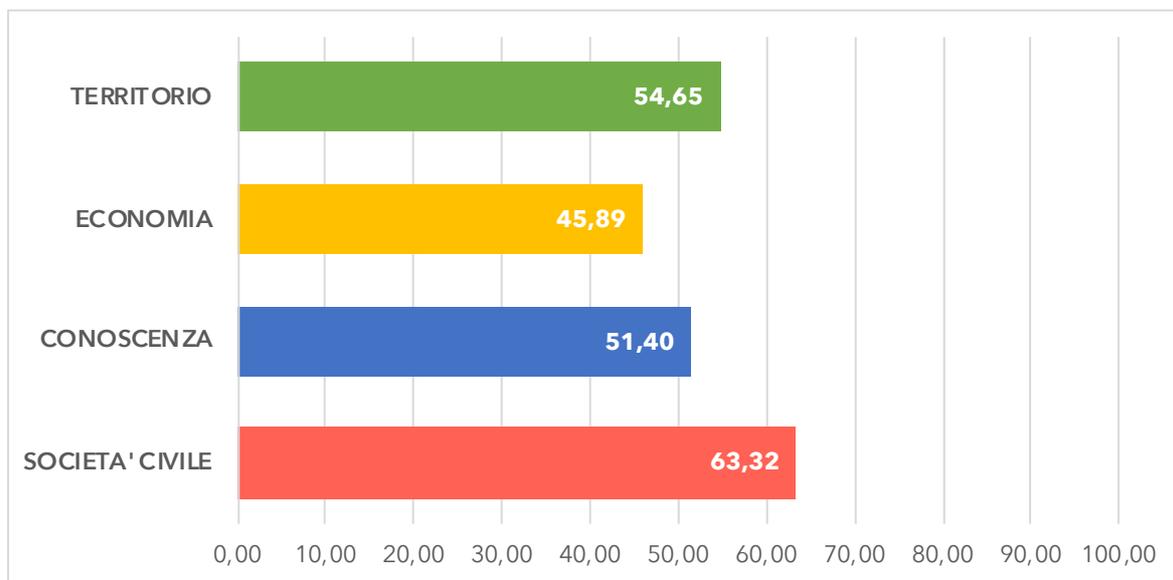


Fig. 11 - Equilibrio generale del cluster "Piccoli" rispetto ai 4 "Pilastri" di Dinamica

Il pilastro "**Economia**" è quello meno presidiato (45,9/100), in particolare in virtù della scarsa propensione delle realtà "piccole" a occuparsi di attività di "**Marketing**" e "**Commercials**" (che, tra i fattori, risulta essere quello con il punteggio più basso).

Anche il pilastro "**Conoscenza**" risulta sotto la media generale del cluster (51,4/100), complice una scarsa propensione alle attività di "**Ricerca**" (analogamente a quanto rilevato sul campione complessivo).

Il Pilastro "**Territorio**" è leggermente sopra la media generale del cluster (54,7/100) ma denota la scarsa propensione delle realtà piccole a occuparsi di monitoraggio e valutazione degli "**impatti generati sul territorio**" e a essere parte di "**Reti lunghe**".

Infine il pilastro "**Società Civile**" è, come nel caso del campione complessivo, quello maggiormente presidiato. Tuttavia va rilevata una scarsa propensione delle realtà piccole a occuparsi di "**Innovazione e audience development**".

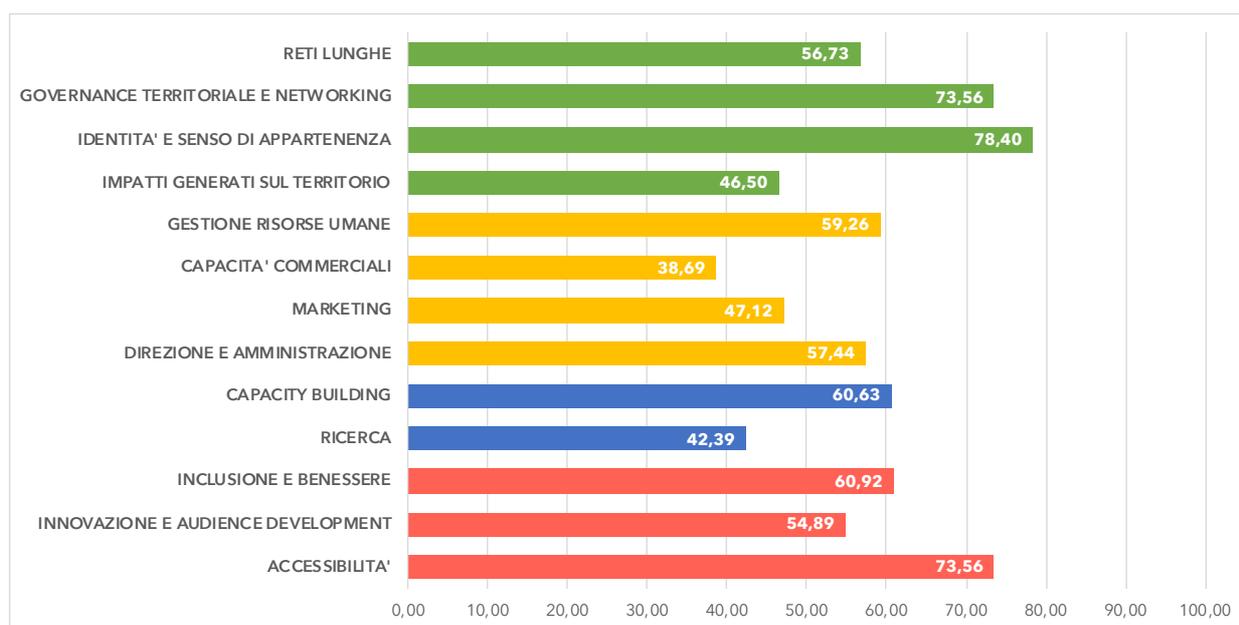


Fig. 12 - Equilibrio generale del cluster "Piccoli" rispetto ai 13 "Fattori" di Dinamica

## CLUSTER 2: "REALTÀ GRANDI"

Il cluster è composto dalle **10 realtà (20% del campione)** che hanno dichiarato un volume d'affari annuo superiore a 250.000€:

N.	REALTÀ	SEDE
1	...	...
2	...	...
3	...	...
4	...	...
5	...	...
6	...	...
7	...	...
8	...	...
9	...	...
10	...	...

Tab. 4 - Elenco realtà appartenenti al cluster "Grandi"

Il cluster è popolato da realtà che si distribuiscono uniformemente sul territorio (il 60% ha sede nel capoluogo) e comprende 1 realtà profit.

È un cluster relativamente giovane: l'80% delle realtà è nato dopo il 2000, ma solo 2 realtà hanno meno di 10 anni di vita.

Rispetto all'intero campione le realtà "grandi" hanno una maggiore **vocazione** internazionale (50% del campione). Sono 3 le realtà che operano in ambito nazionale, 2 quelle che operano su scala regionale.

Il 70% dei compilatori delle realtà "grandi" ha dichiarato di non avere mai svolto **attività di empowerment**.

### "GRANDI": SETTORI E AMBITI DI ATTIVITÀ

Il **60%** delle realtà "grandi" opera nel campo delle **Performing Arts**. Le restanti realtà del cluster (4) si occupano rispettivamente di arte contemporanea, servizi alle imprese culturali, gestione di musei e di organizzazione di eventi.

### "GRANDI": PERFORMANCE ECONOMICHE

In media il **budget** delle realtà "grandi" dipende per il 48% da contributi pubblici e privati, per il 27% dalla vendita di servizi e per il 7% da bigliettazione. Il 28% delle entrate deriva invece da altre fonti.

Si evidenzia inoltre che, nonostante le realtà del cluster abbiano i requisiti necessari, nessuna di queste ha dichiarato di aver beneficiato di contributi europei nel 2019.

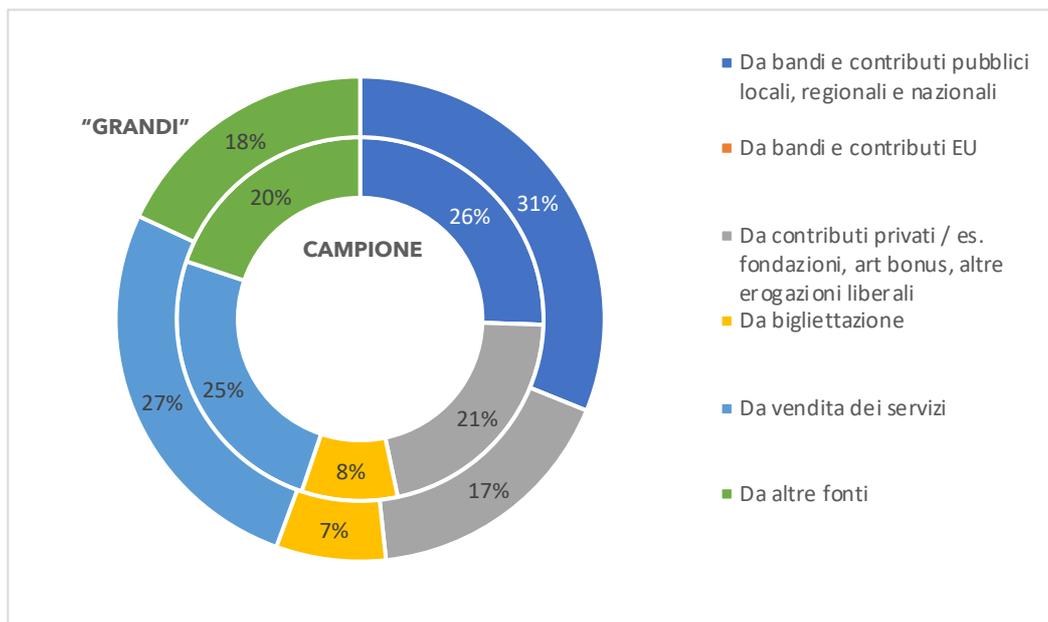


Fig. 13 - Confronto dell'incidenza delle fonti di entrata tra il cluster "Grandi" e il campione

Prima della pandemia le realtà "grandi" provenivano da un triennio sostanzialmente positivo: il 70% del cluster ha dichiarato infatti che tra il 2017 e il 2019 il **trend di entrate** era in crescita o stabile. Il 2020 ha invece segnato una contrazione generale delle entrate delle realtà "grandi": l'80% di loro dichiara infatti una riduzione (in media del 46%) del volume d'affari rispetto all'anno precedente.

### "GRANDI": CAPITALE UMANO

Il cluster assorbe il 43% dei **dipendenti** del campione, con una media di dipendenti under 35 (28%) inferiore a quella del cluster. Una realtà del campione dichiara di non avere dipendenti, 5 realtà dichiarano di avere da 1 a 5 dipendenti, 4 realtà hanno più di 5 dipendenti.

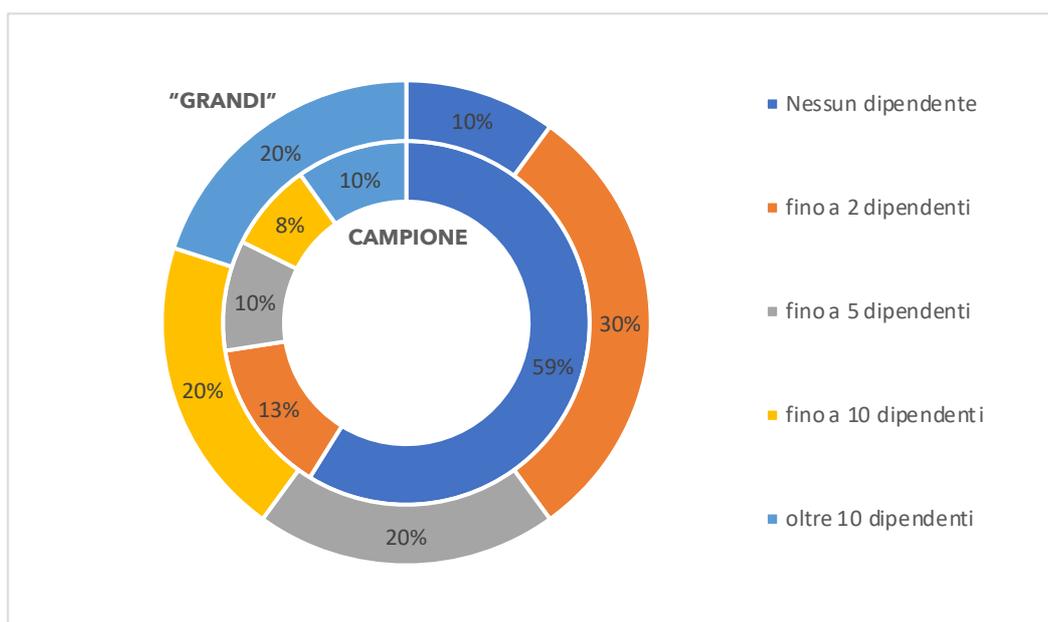


Fig. 14 - Confronto distribuzione realtà per numero di dipendenti tra il cluster "Grandi" e il campione

Complessivamente il cluster coinvolge 260 **volontari**, pari al 23% del totale del campione. Di questi il 48% ha meno di 35 anni. Il rapporto tra volontari e dipendenti del cluster è di 5 a 1 (5 volontari per ogni dipendente): la realtà che non ha dipendenti coinvolge invece 30 volontari.

CLUSTER "GRANDI"	NUMERO REALTA'	TOTALE DIPENDENTI	MEDIA DIPENDENTI	TOTALE VOLONTARI	MEDIA VOLONTARI
Nessun dipendente	1	0	<b>0</b>	30	<b>30</b>
fino a 2 dipendenti	3	6	<b>2</b>	30	<b>10</b>
fino a 5 dipendenti	2	10	<b>5</b>	50	<b>25</b>
fino a 10 dipendenti	2	18	<b>9</b>	50	<b>25</b>
oltre 10 dipendenti	2	26	<b>13</b>	100	<b>50</b>

Tab. 5 - Rapporto dipendenti/volontari del cluster "Grandi"

### "GRANDI": EQUILIBRIO GENERALE

Complessivamente le realtà "grandi" dimostrano un **equilibrio** e una solidità organizzativa e manageriale superiori alla media del campione: in una proiezione da 0 a 100 (dove 0 rappresenta l'irreale e 100 l'ideale - nessuno dei due scenari è realisticamente concepibile), **il cluster registra un valore medio complessivo pari a 71,63** (media del campione: 59,54).

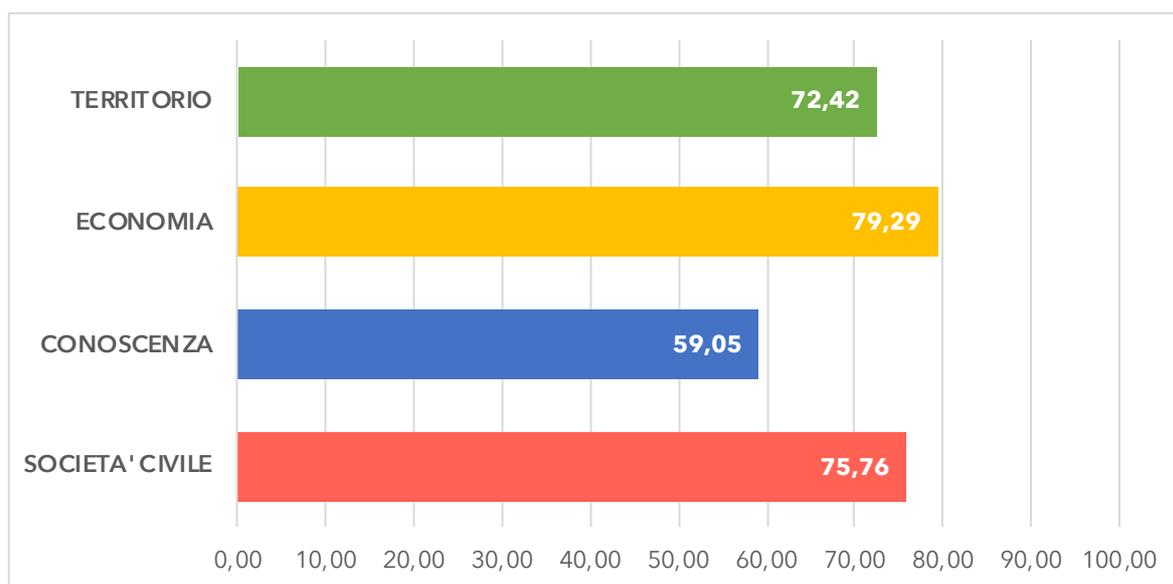


Fig. 15 - Equilibrio generale del cluster "Grandi" rispetto ai 4 "Pilastri" di Dinamica

Il pilastro maggiormente presidiato è quello dell'"**Economia**" (79,29/100), che riflette una marcata propensione alle attività di "**Direzione e Amministrazione**" e, in generale, a tutti i fattori del pilastro.

Anche il pilastro della "**Società Civile**" (75,76/100) fa registrare un valore superiore alla media del cluster e mostra una buona propensione delle realtà grandi verso i temi dell'"**Accessibilità**" e dell'"**Innovazione e audience development**". Risulta invece meno presidiato (e meritevole di attenzioni future) il fattore "**Inclusione e Benessere**".

## FOCUS D'ANALISI

Il pilastro **"Territorio"** (72,42/100) è anch'esso sopra la media generale del cluster ma denota una propensione minore delle realtà "grandi" a occuparsi di attività di monitoraggio e valutazione degli **"Impatti generati sul territorio"**.

Infine il pilastro **"Conoscenza"** (59,05/100) è ampiamente sotto la media generale del cluster, complice la scarsissima propensione delle realtà "grandi" (e, come visto, di tutte le realtà del campione) all'attività di **"Ricerca"**. Occorre tuttavia evidenziare che nel caso delle realtà "grandi" anche il fattore **"Capacity building"** risulta meno presidiato di altri.



Fig. 16 - Equilibrio generale del cluster "Piccoli" rispetto ai 13 "Fattori" di Dinamica

### CLUSTER 3: “PERFORMING ARTS”

Dato l’elevato numero di realtà del campione che si occupano di **Performing Arts** (teatro, danza, musica, circo, e altre arti performative), si è scelto di dedicare un approfondimento di analisi alle **28 realtà (55% del campione)** che compongono questo cluster:

N.	REALTA'	SEDE
01	Associazione Culturale Teatro di...	...
02	Associazione Culturale Teatro di...	...
03	Associazione Culturale Teatro di...	...
04	Associazione Culturale Teatro di...	...
05	Associazione Culturale Teatro di...	...
06	Associazione Culturale Teatro di...	...
07	Associazione Culturale Teatro di...	...
08	Associazione Culturale Teatro di...	...
09	Associazione Culturale Teatro di...	...
10	Associazione Culturale Teatro di...	...
11	Associazione Culturale Teatro di...	...
12	Associazione Culturale Teatro di...	...
13	Associazione Culturale Teatro di...	...
14	Associazione Culturale Teatro di...	...
15	Associazione Culturale Teatro di...	...
16	Associazione Culturale Teatro di...	...
17	Associazione Culturale Teatro di...	...
18	Associazione Culturale Teatro di...	...
19	Associazione Culturale Teatro di...	...
20	Associazione Culturale Teatro di...	...
21	Associazione Culturale Teatro di...	...
22	Associazione Culturale Teatro di...	...
23	Associazione Culturale Teatro di...	...
24	Associazione Culturale Teatro di...	...
25	Associazione Culturale Teatro di...	...
26	Associazione Culturale Teatro di...	...
27	Associazione Culturale Teatro di...	...
28	Associazione Culturale Teatro di...	...

Tab. 6 - Elenco realtà appartenenti al cluster “Performing Arts”

Il cluster è popolato da realtà che si distribuiscono uniformemente sul territorio (il 57% ha sede nel capoluogo) e comprende 2 realtà profit. È un cluster piuttosto “giovane”: il 71% delle realtà è nato dopo il 2000, 1/3 ha meno di 10 anni di vita.

Le realtà del cluster mostrano, rispetto al campione, una maggiore vocazione ad operare in ambito regionale (50%) piuttosto che internazionale (29%) o nazionale (21%). **L’82% dei compilatori di questo cluster dichiara di non avere mai partecipato a percorsi di empowerment.**

**“PERFORMING ARTS”: PERFORMANCE ECONOMICHE**

Dal punto di vista delle **dimensioni economiche** si evidenzia che il 72% delle realtà del cluster ha un volume d'affari annuo inferiore a 100.000€, il 51% inferiore a 50.000€ e il 29% inferiore a 25.000€. Il 21% ha invece un volume d'affari annuo superiore a 250.000€ e 4 delle 5 realtà del campione che dichiarano un fatturato annuo superiore a 500.000€ appartengono a questo cluster.

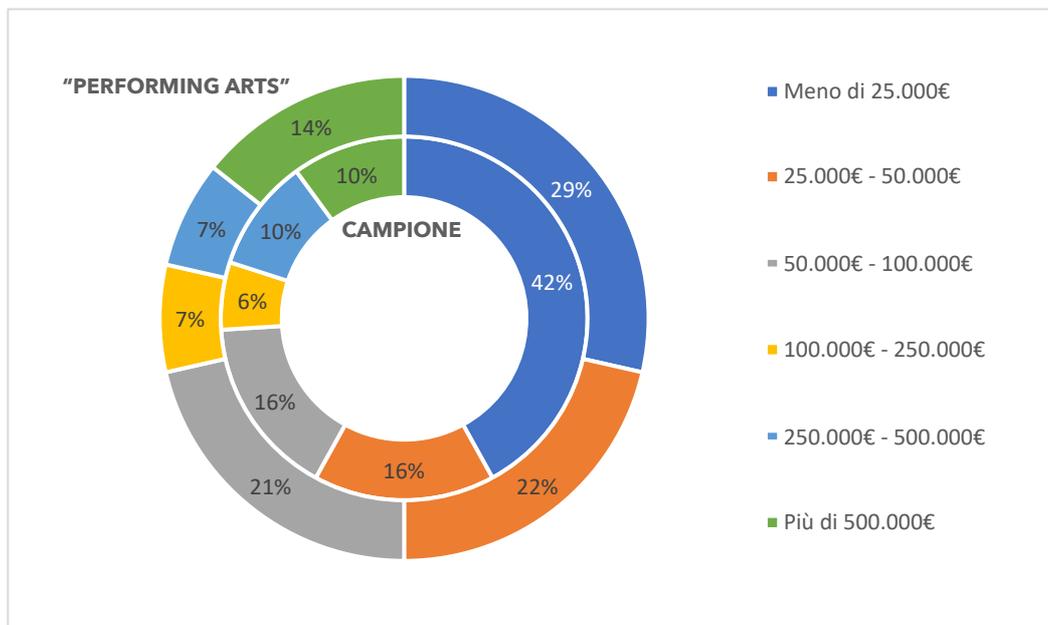


Fig. 17 - Confronto distribuzione realtà per volume d'affari tra il cluster "Performing Arts" e il campione

Le realtà che si occupano di performing arts registrano un'incidenza della bigliettazione sulle entrate complessive (16%) superiore alla media del campione, mentre la quota di introiti da contributi pubblici e privati (43%) è in linea con le altre realtà culturali del comparto.

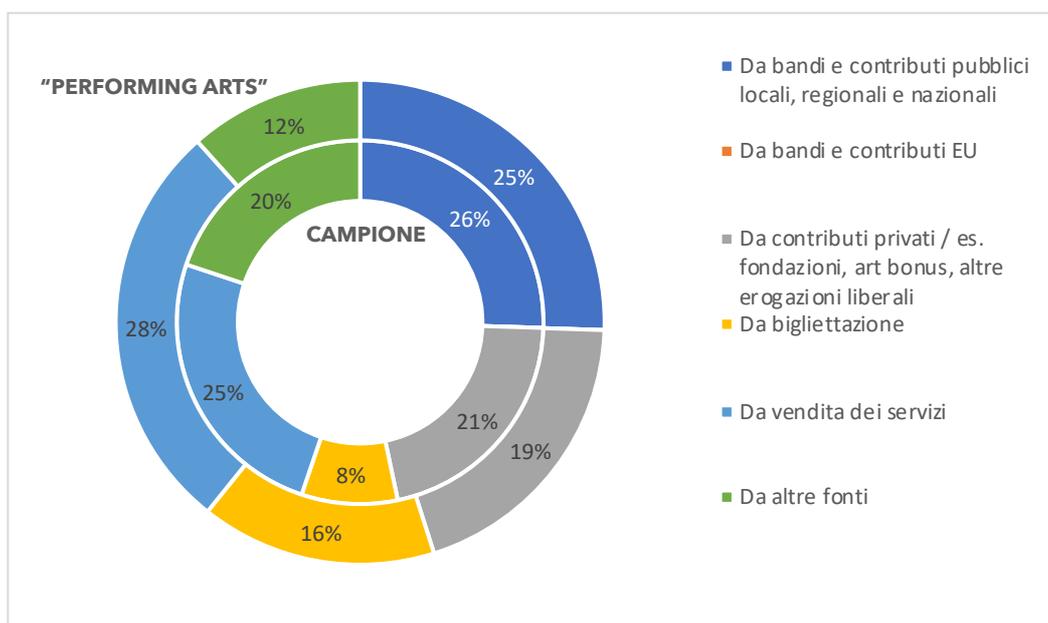


Fig. 18 - Confronto dell'incidenza delle fonti di entrata tra il cluster "Performing Arts" e il campione

## FOCUS D'ANALISI

I dati di **trend economico 2017-2019** registrati dalle realtà del cluster rivelano performance differenti da quelle del campione complessivo: è più alta la percentuale di realtà che segnavano un volume d'affari in crescita (43%), ma è anche più alta della media generale la quota di realtà che hanno registrato un trend calante (32%).

Come lecito aspettarsi le realtà che si occupano di performing arts hanno risentito più di altre degli effetti della pandemia: l'86% del cluster dichiara infatti di avere registrato un calo del fatturato nel 2020, in media pari al 54% rispetto alle entrate dell'anno precedente.

### “PERFORMING ARTS”: CAPITALE UMANO

Complessivamente il cluster impiega il **79% dei dipendenti del campione** (109 occupati, di cui il 47% under 35), sebbene più della metà (57%) delle realtà dichiarino di non avere dipendenti. 5 realtà del cluster dichiarano di avere più di 10 dipendenti e assorbono, da sole, il 62% della forza lavoro complessiva del campione.

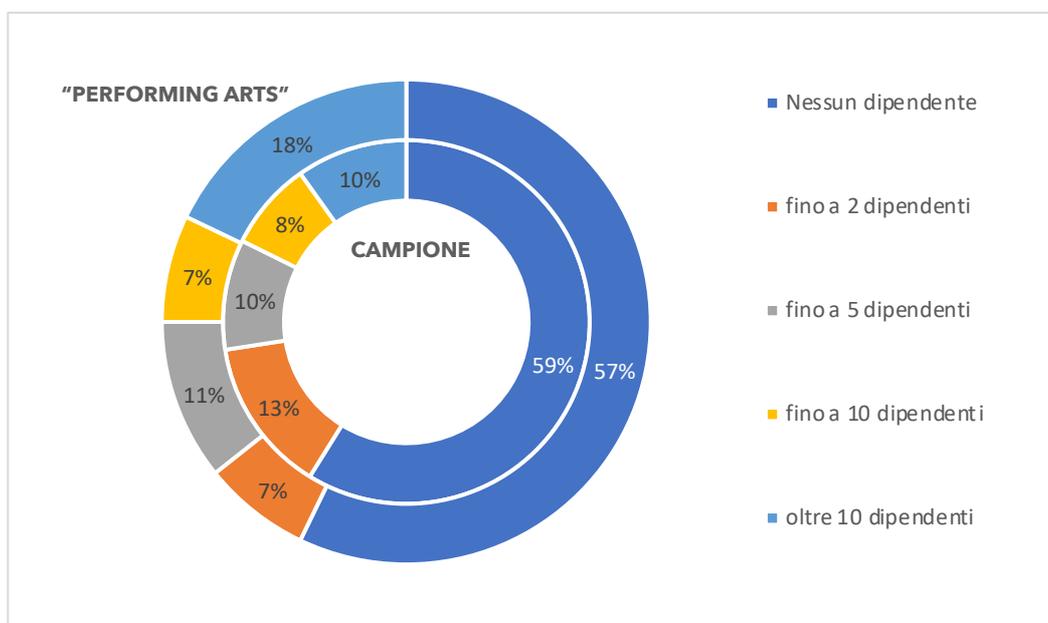


Fig. 19 - Confronto distribuzione realtà per n. di dipendenti tra il cluster "Performing Arts" e il campione

Sono 811 (il 72% del totale) i **volontari** coinvolti dalle realtà che si occupano di performing arts, il 44% dei quali hanno meno di 35 anni. Il 21% del cluster dichiara di non impiegare volontari, la stessa percentuale ne impiega tra 3 e 5, più della metà (54%) si avvale di oltre 10 volontari.

### “PERFORMING ARTS”: EQUILIBRIO GENERALE

In termini di **equilibrio** le realtà che si occupano di performing arts mostrano una fotografia in linea con quella del campione generale.

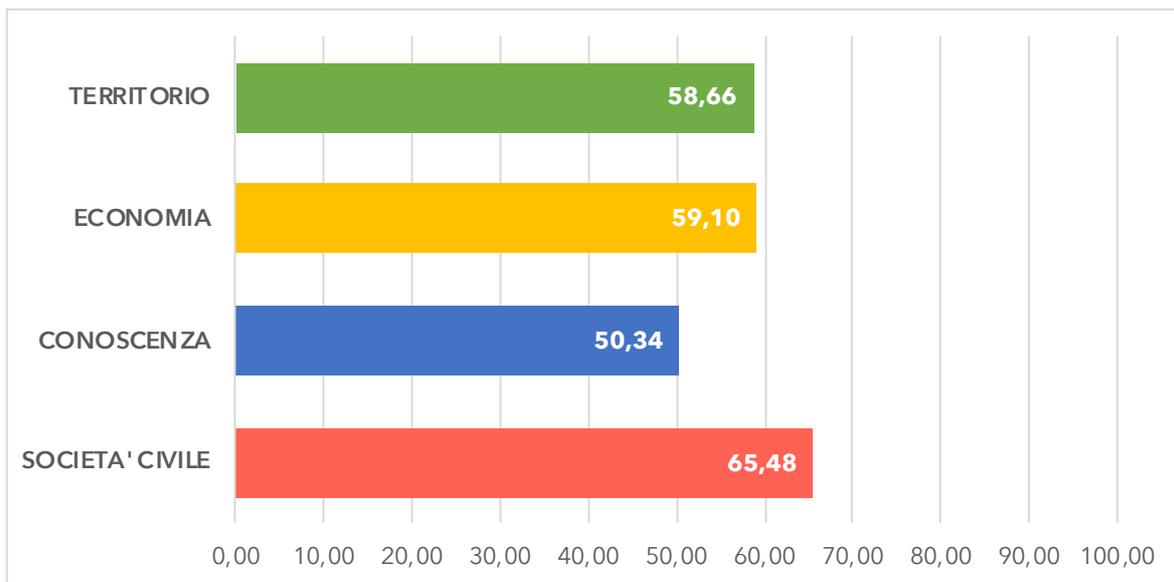


Fig. 20 - Equilibrio generale del cluster "Performing Arts" rispetto ai 4 "Pilastri" di Dinamica

Le differenze principali, seppur lievi, si riscontrano in merito al pilastro "Economia" (rispetto al quale il cluster appare leggermente più orientato) e al pilastro "Conoscenza" (meno presidiato rispetto alla media generale).

Anche rispetto ai **fattori** il cluster si allinea alla situazione complessiva.

Si può tuttavia evidenziare una **minor propensione** delle realtà "performing arts" rispetto al campione **ad occuparsi di "Innovazione e audience development", "Ricerca" e "Capacity Building"**, oltre ad una minore attenzione ai temi dell'"Identità e senso di appartenenza".

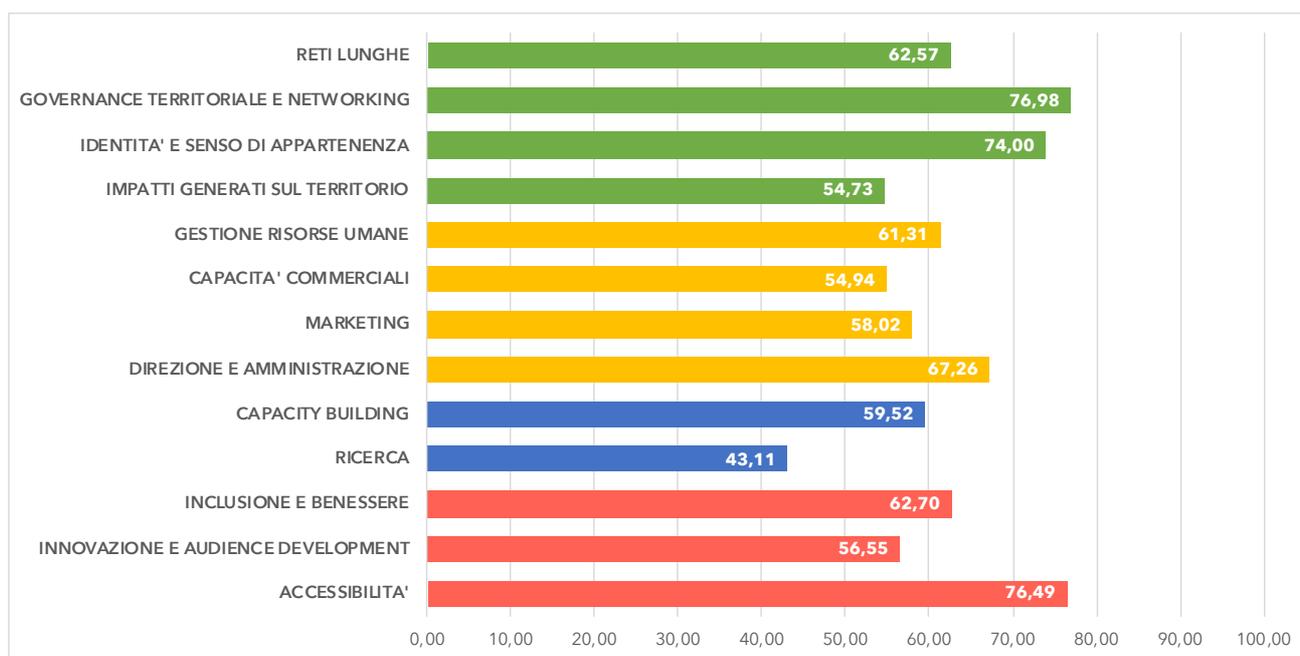


Fig. 21 - Equilibrio generale del cluster "Performing Arts" rispetto ai 13 "Fattori" di Dinamica

# Capitolo 5

## FABBISOGNI E OBIETTIVI

### ESIGENZE COMUNI E OBIETTIVI DIVERSIFICATI

**D**ai risultati della survey e, soprattutto, dal confronto successivo tramite follow up con le singole realtà, sono emersi dei temi e delle esigenze comuni alla maggior parte delle realtà culturali che hanno aderito al progetto:

- ◆ **Valutazione d'impatto** e capacità di comunicare e il valore generato sul territorio.
- ◆ **Coinvolgimento nuovi pubblici**, audience development e vocazione al welfare culturale.
- ◆ **Reti lunghe** e volontà di aprire la propria azione e le proprie reti oltre i confini senesi.
- ◆ **Rigenerazione urbana** e mancanza di spazi fisici dove strutturare la propria organizzazione.
- ◆ **Innovazione** dei processi e apertura al digitale.

Questi temi si traducono in altrettante esigenze e in possibili punti di partenza per le singole realtà.

### ORIENTAMENTO ALLA CRESCITA

Sono stati riscontrati **due diversi orientamenti** al tema dell'innovazione e del cambiamento.

- A. **Realtà per lo più di piccole dimensioni e volontaristiche**, tendenzialmente soddisfatte della loro struttura dal punto di vista organizzativo e commerciale. In questo caso **l'esigenza maggiore** non riguarda la crescita o la revisione del modello di business ma piuttosto **la disponibilità di modeste risorse economiche per avviare processi di coinvolgimento a vocazione sociale** a metà tra tempo libero e seconda professione.
- B. **Realtà più strutturate** che hanno già intrapreso una transizione verso modelli più imprenditoriali o che possono già essere catalogabili come vere e proprie imprese culturali. Queste delineano una **strategia orientata a maggiori investimenti economici** e, soprattutto in termini di competenze, possono essere considerate in fase di start-up o decisamente più affermate sul mercato. Necessiterebbero quindi di un **percorso di formazione e capacity building orientato al rafforzamento di competenze strategiche** per orientare gli investimenti, mettere in campo nuove attività progettuali e accrescere il valore prodotto sul territorio.

### RELAZIONE CON IL TERRITORIO

Nella quasi totalità delle realtà culturali coinvolte è stato riscontrato un forte interesse verso le **reti locali e extra-locali**, ma con due tendenze opposte.

- A. Da un lato vi sono molte **realtà che appaiono strettamente legate al contesto locale** in termini di identità e senso di appartenenza, hanno stretti rapporti con le istituzioni locali ma **faticano ad attivare collaborazioni sinergiche e pro-attive che portino innovazione e crescita di lungo periodo**.
- B. Dall'altro lato troviamo **realtà che operano in un contesto decisamente più nazionale e internazionale** dove sono molto conosciute, ma che **faticano a rapportarsi con la dimensione locale** del contesto senese, in cui si sentono poco valorizzati e poco riconosciuti dai senesi stessi e per cui sarebbero pronti a spendersi maggiormente.

### COMPETENZE

Molte realtà hanno sottolineato la necessità di **competenze aggiuntive** da inserire in organico per facilitare un processo di strutturazione della realtà e innovazione dell'offerta in termini di:

- **managerialità** (business planning, fundraising, progettazione);
- **capacità commerciale e marketing;**
- **welfare e innovazione culturale.**

### IMPATTI E CAMBIAMENTO

**Un ampio numero di realtà ha dichiarato** di essere consapevole degli impatti generati sul territorio attraverso le proprie attività culturali, ma **di non avere le competenze per misurare in termini più**

## FABBISOGNI E OBIETTIVI

**quantitativi e concreti l'entità del valore prodotto** e per comunicare adeguatamente tale valore ai potenziali stakeholders del territorio.

## COMUNICAZIONE E DIGITALE

Relativamente al settore della comunicazione e digitale alcune realtà hanno colto il potenziale di questi strumenti come ancora di salvezza nel difficilissimo periodo attuale, ma spesso nel confronto tramite follow up è emersa la volontà di mantenere questa vocazione come strumento per dialogare con nuove e diverse fasce di pubblico. In alcuni casi si fa affidamento al digitale anche per sperimentare nuove proposte di offerta culturale che si vorrebbero diventino permanenti.

## RISORSE

Oltre a una generale necessità di risorse economiche per avviare processi innovativi, molte realtà rilevano chiaramente la **precarietà della propria struttura in termini di risorse umane**. L'incertezza sul futuro, la debolezza dei contratti e la fragilità economica rendono evidente un rischio di ridimensionamento o di un turnover irrazionale e costante.

Un altro interessante aspetto in termini di risorse emerge da alcune realtà che avrebbero bisogno di **spazi fisici di lavoro e produzione**, spesso divenuti inagibili, che aiutino anche la strutturazione e permanenza dell'organizzazione sugli altri assi e in termini di immagine.

## LA MATRICE DI POSIZIONAMENTO

Al fine di sintetizzare quanto sino a qui illustrato, si propone uno strumento di lettura agevole che consenta di distribuire il campione di realtà analizzato in funzione dei fabbisogni e degli obiettivi specificamente espressi.

La **matrice di posizionamento** di seguito proposta individua due assi di riferimento:

- ◆ l'asse verticale, "**Orientamento alla crescita**", che misura la propensione, la volontà e la possibilità delle realtà culturali di immaginare un'evoluzione organizzativa ed eventualmente dimensionale;
- ◆ l'asse orizzontale, "**Orientamento alla sperimentazione**", che misura la propensione, la volontà e la possibilità delle realtà culturali di porsi in un'ottica di innovazione (di processo, di prodotto, di mercato, etc.) e di apertura a reti più o meno lunghe e strutturate.

I quattro quadranti che compongono la matrice definiscono la condizione in cui attualmente operano le realtà e l'esigenza primaria in termini prospettici:

- **Resistere**: è il quadrante che identifica le realtà, prevalentemente di piccola dimensione e volontaristiche, che hanno la **necessità di garantire alla propria struttura le condizioni minime di sostenibilità** e, nel particolare momento storico, di sopravvivenza. Come vedremo alcune delle realtà incluse nel quadrante non sentono il bisogno di modificare il proprio status quo, altre non escludono l'ipotesi di evolvere in termini di crescita o sperimentazione.

## FABBISOGNI E OBIETTIVI

- **Crescere:** in questo quadrante sono ricomprese le realtà, con caratteristiche eterogenee, che sentono il **bisogno di consolidare la propria struttura organizzativa e manageriale**, allo scopo eventuale di evolvere, in futuro, in termini di sperimentazione.
- **Innovare:** è il quadrante che ricomprende le realtà già sufficientemente strutturate per **compiere un salto sperimentale** in termini di innovazione, sia essa di processo, di prodotto/offerta, di pubblico, di mercato, ecc.
- **Condividere:** in questo quadrante sono presenti le realtà che sentono il **bisogno e la volontà di innescare processi di rete** e sinergia sul contesto locale e/o internazionale, in ambito culturale o intersettoriale.

La matrice di posizionamento è uno strumento fluido e a geometrie variabili. In ciascun quadrante possiamo infatti trovare realtà che aspirano o avrebbero i requisiti per aspirare ad altri quadranti: per tale ragione la collocazione di ciascuna realtà all'interno dei quadranti è da considerarsi indicativa e, a tale scopo, all'interno dei quadranti si possono individuare posizioni e prospettive differenti.

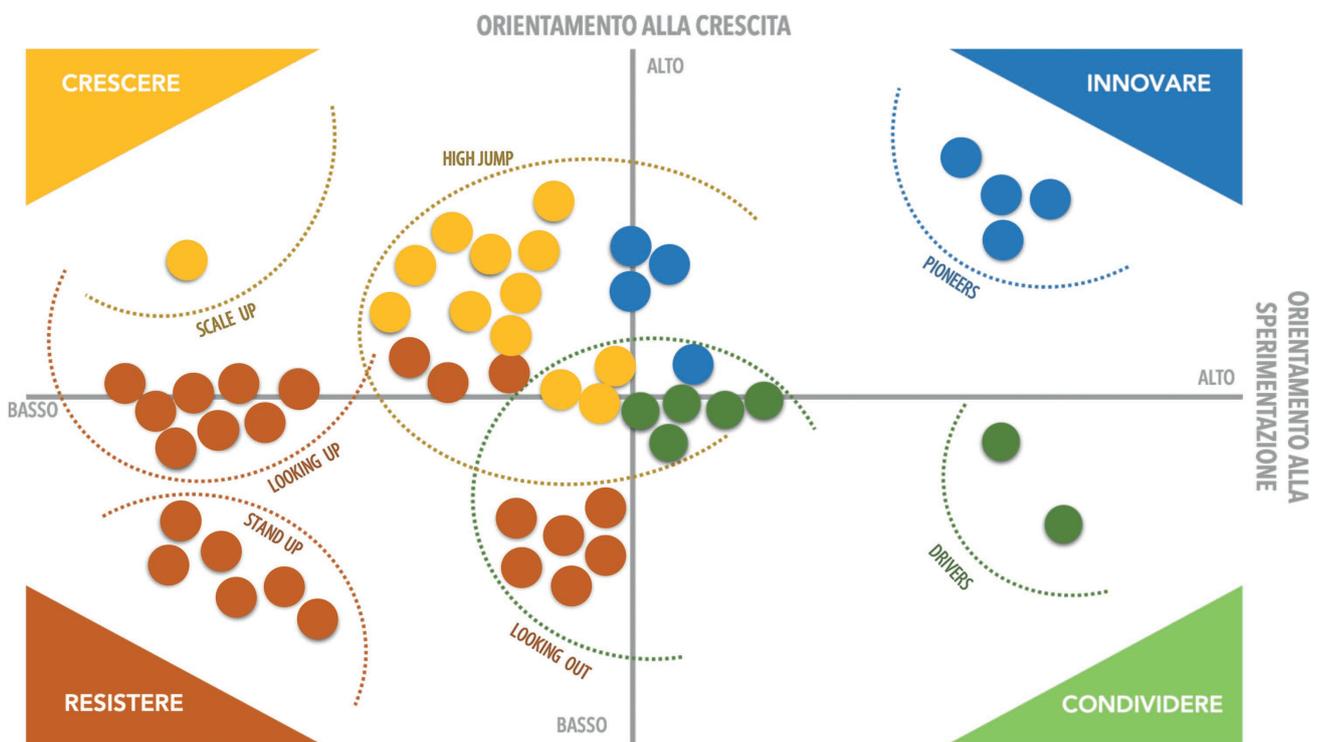


Fig. 22 - Mappa di posizionamento delle realtà del campione

Come detto all'interno di ciascun quadrante le realtà possono esprimere aspirazioni differenti:

- ◆ **Stand up:** identifica le realtà che non esprimono particolare interesse a modificare il proprio status quo, ma che necessitano di un supporto per mantenerlo.
- ◆ **Looking up:** identifica le realtà che aspirano al consolidamento interno.
- ◆ **Scale up:** identifica le realtà che, seppur già strutturate, manifestano l'esigenza di consolidarsi ulteriormente.

## FABBISOGNI E OBIETTIVI

- ◆ **Looking out:** identifica le realtà interessate a partecipare a iniziative di rete.
- ◆ **High jump:** identifica le realtà che, previo percorso di rafforzamento, individuano nell'innovazione la propria traiettoria di sviluppo.
- ◆ **Drivers:** identifica le realtà che si sentono pronte a essere promotrici di iniziative di rete.
- ◆ **Pioneers:** identifica le realtà più propense e pronte a sperimentare e innovare.

# CREDITI

## Direzione generale

Enrico Ferrero - Ideazione s.r.l.

## Coordinamento scientifico e operativo

Aldo Buzio - Ideazione s.r.l.

Carlotta Ramo - Ideazione s.r.l.

Giulia Lazzarino - Ideazione s.r.l.

## Conduzione follow up

Paola Bulletti - Fondazione MPS

Aldo Buzio - Ideazione s.r.l.

Carlotta Ramo - Ideazione s.r.l.

Ludovica De Angelis - Melting Pro

Giulia Fiaccarini - Melting Pro

Federico Borreani - BAM! Strategie Culturali

Milo Sarrini - BAM! Strategie Culturali

## Adattamenti informatici

Enrico Panirossi - Fluens Comunicazione

## Ringraziamenti

**Daniele Messina, Paola Bulletti, Claudio Balestri** (Fondazione MPS) per aver favorito da subito un clima estremamente collaborativo, stimolante e amichevole.

**Paola Dubini**, per il prezioso supporto scientifico e la continua disponibilità al confronto.



*è un progetto di*

### **Ideazione s.r.l.**

C.so Torino, 4 - 12051 Alba (CN)

[www.ideazione srl.it](http://www.ideazione srl.it)

sviluppato in collaborazione con

### **Melting Pro Soc. Coop.**

Via Messina, 15 - 00198 Roma

[www.meltingpro.org](http://www.meltingpro.org)

### **BAM! Strategie Culturali**

Via Marconi, 45 - 40122 Bologna

[www.bamstrategieculturali.com](http://www.bamstrategieculturali.com)

### **Kilowatt Soc. Coop.**

Via Castiglione 134 - 40136 Bologna

[www.kilowatt.bo.it](http://www.kilowatt.bo.it)