

Qualità e competenze trasversali degli operatori culturali

Romagna Musica e le professioni della cultura

Brevissima presentazione dell'esperienza

Salve mi chiamo Luigi Pretolani. Attualmente sono Presidente e manager di Romagna Musica soc coop, della Scuola Musicale dante Alighieri Bertinoro ed Entroterre Festival.

Ho iniziato nel mondo delle associazioni fondando e gestendo per 18 anni dal 1996 al 2014 L'orchestra Bruno Maderna di Forlì. Parallelamente ho fondato la Cooperativa Romagna Musica che, nata come partner commerciale dell'Orchestra Maderna ha poi iniziato e proseguito un proprio cammino imprenditoriale.

Cosa fa Romagna Musica? Innanzitutto abbiamo inventato/definito quello che è l'ente gestore, una figura simile al general contractor del mondo dell'industria, di fatto il soggetto che si occupa delle cose inaffrontabili, complicate e risolve i problemi.

Sta fra l'ente organizzatore, i finanziatori, gli utenti e gli artisti e agisce in modo trasparente. Quindi il core business di Romagna Musica è la gestione integrata di eventi: amministrazione, produzione, allestimenti, permessi, contratti, pagamenti.

Questo significa sia gestione di gruppi musicali sia attività di gestione iniziative conto terzi, esternalizzazione di servizi da parte di enti e rassegne.

Vi sono poi altri rami d'azienda come

la progettazione e l'organizzazione diretta di eventi e festival,

la progettazione integrata cultura-turismo-economia, promozione del territorio, gli studi di impatto

e marginalmente direzione artistica e ideazione di format.

L'esperienza di trasformazione a tappe da associazione a industria culturale.

Personalmente trovo che uno degli aspetti interessanti del mio percorso e del percorso di Romagna Musica sia il passaggio a tappe dal mondo culturale delle associazioni al mondo dell'industria culturale. Quando ho fondato l'Orchestra Maderna mi sono affacciato in modo non tanto consapevole al mondo dell'imprenditoria. La prima tappa fondamentale è lo studio, studiare, fare corsi e soprattutto passare dall'atteggiamento consulenza/sentito dire alla lettura diretta delle fonti, leggi, testi, report. La Maderna ha avuto uno sviluppo notevole fino ad arrivare a 6/700 mila euro di giro di affari, per poi avere una flessione nel periodo della crisi. Nel 2014 mi sono dimesso dalla Maderna e mi sono dedicato a tempo pieno a Romagna Musica che fino al 2010 aveva avuto un'attività assolutamente marginale. Il mio gruppo di lavoro ha quindi dovuto affrontare progressivamente la prima trasformazione da una mentalità più associazionistica ad una mentalità più commerciale/imprenditoriale. Romagna Musica dal 2014 al 2018 è passata da:

Valore produzione

anno 2014

986.404,53

1.300.000,00

anno 2015	2.219.932,00
anno 2016	2.374.138,00
anno 2017	3.751.800,00
anno 2018	4.200.000,00

Produzioni gestite

anno 2014	89
anno 2015	114
anno 2016	123
anno 2017	221
anno 2018	322

Cito solo alcuni fra i più importanti enti con cui abbiamo lavorato: La Scala, L'opéra de Paris, Il regio di Torino, il San Carlo di Napoli, l'Orchestra di Santa Cecilia, l'Orchestra della Rai di Torino. La Carnagie Hall, il Festival di Cartagena, Concertgebouw Amsterdam, Mozarteum di Salisburgo, Musikverein Vienna.

Abbiamo dovuto affrontare diverse trasformazioni in poco tempo.

Nel 2016 abbiamo dovuto trasformare la gestione clienti fornitori e la gestione del credito e ho ampliato l'organico di una unità

Nel 2017 abbiamo dovuto effettuare un'altra trasformazione abbiamo adottato la contabilità industriale trasformandoci a tutti gli effetti in una industria culturale e ho aumentato l'organico di un'altra unità.

Nel 2018 abbiamo dovuto aumentare l'organico di altre due unità e trasformare la struttura organizzativa rendendo le procedure oggettive, ridefinendo i ruoli e il sistema delle deleghe, rivedendo profondamente l'atteggiamento manageriale/operativo

La crescita così rapida e l'aumento esponenziale del lavoro ha implicato delle tappe molto ravvicinate e delle trasformazioni sia delle competenze, ma soprattutto degli atteggiamenti, delle mentalità e delle abitudini. Senza queste trasformazioni l'azienda non sarebbe sopravvissuta al suo successo sul mercato. Ugualmente la flessibilità e l'adattabilità alle condizioni di mercato sono caratteristiche molto importanti.

L'importanza delle competenze trasversali necessarie al manager culturale

Ovviamente in un'impresa il manager è di fondamentale importanza, sia per le proprie competenze sia per la capacità di individuare e coordinare le competenze dei collaboratori.

Quali competenze deve avere un manager culturale?

Bisogna partire dalle condizioni ambientali. Nell'impresa culturale la redditività è minima, le risorse sempre scarse, il gruppo di lavoro ridotto ai minimi termini, e soprattutto calibrato sulle risorse e non sulle necessità.

Quindi la prima esigenza è sviluppare una densità molto alta di lavoro, e con questo intendendo molto lavoro nell'unità di tempo.

La seconda esigenza è di avere chiara la struttura declinata e completa di un ente culturale e di spettacolo. E' necessario acquisire la consapevolezza di ricoprire in pochi molti ruoli, e la coscienza di sapere quale persona quale ruolo in quale momento.

Il lavoro nello spettacolo è molto complesso e il manager deve avere competenze sufficienti a permettergli di selezionare i fornitori in base alla qualità, al costo ed all'efficienza.

Il manager deve avere quindi competenze

- istituzionali/giuridiche,
- amministrativo/fiscali,
- di produzione/organizzazione,
- progettazione artistica,
- allestimenti tecnica audio video foto luci palchi scenografie,
- sicurezza permessi,
- gestione e assunzione del personale,
- biglietteria e SIAE,
- comunicazione e pubblicità,
- ideazione progettazione gestione e rendicontazione dei progetti.

Non dico competenze approfondite ma almeno sufficienti ad orientarsi con sicurezza nella materia e a scegliere consulenti, fornitori, collaboratori competenti.

Poi ci sono cose che non si imparano come la percezione di ciò che funzionerà e non funzionerà sul mercato, la capacità relazionale, la capacità di gestire la complessità, la visionarietà, il senso del bello e dell'arte, la precisione e la maestria.

Vi è però un aspetto cruciale che è l'aspetto di ciò che è inerente alla mentalità, all'atteggiamento mentale, alla visione, alle abitudini, alla scala di valori, alla comfort zone ciò che io amo definire, forse in modo impreciso, le credenze. Lo scoglio più grande per la trasformazione e la crescita di un manager e di una impresa non è l'acquisizione di nuove conoscenze, di nuove competenze, di nuove chiavi interpretative, di nuove visioni ma tutto questo unitamente all'abbandono, al distacco dalle proprie credenze, dalle proprie abitudini, dalla propria mentalità, uscendo dalla propria comfort zone.

Fondare un nuovo futuro di sviluppo dell'imprenditoria culturale sui progetti culturali ripensati come volano di crescita economica e commerciale

Questo problema che è stato alla base del fallimento dei progetti di ristrutturazione aziendale soprattutto negli enti pubblici, non riguarda solo imprenditori e addetti, ma anche l'ambiente ed il mercato.

Romagna Musica agisce per una parte ingente della propria attività come ente gestore che di fatto è un supplier di competenze trasversali che sono generalmente mancanti nei manager e nelle strutture organizzative anche di enti importanti. Ma fa anche progetti di promozione del territorio, di consulenza e progettazione.

In questo ultimo settore di attività mi sono fatto l'idea che uno dei futuri possibili di sviluppo dell'impresa culturale e della realizzazione di progetti culturali sia creare una progettazione integrata attività culturali/attività turistiche/attività economiche, ossia che questi progetti diventino motore di sviluppo economico e che aumentino qualitativamente e quantitativamente gli scambi commerciali di beni e servizi. Per fare questo il progetto culturale deve nascere da subito pensato in funzione e in armonia con le attività economiche. Gli attori economici devono essere presenti o tenuti ben presenti all'interno del gruppo di progettazione.

Ad esempio una mostra di pittura può assolutamente aumentare i pernotti e i pasti in una città. Bisogna mettere tutti attorno ad un tavolo e pensare un progetto che vada in tal senso. Se però gli attori non superano le proprie credenze si faranno tanti bei discorsi e poi, di fatto, chi fa la mostra penserà solo a fare la mostra, gli albergatori penseranno solo al proprio hotel e i ristoratori penseranno solo al proprio ristorante fallendo l'obiettivo. Nella mia esperienza non è possibile giustapporre ad una iniziativa culturale una attività di rilancio dell'economia e di promozione del territorio come non è possibile giustapporre ad una attività economica o turistica un contenuto culturale. La progettazione va fatta assieme dal primo momento superando le credenze dei singoli per un obiettivo comune.

Scusate l'intervento sintetico, potete trovare questo intervento sul sito di Romagna Musica e per approfondimenti contattatemi attraverso il sito.