

**RENATO GIORDANO**

# L'EVENTO

**TARGET**

**LOGISTICA**

**COORDINAMENTO**

**BILANCIO**

**SICUREZZA**

**LOCATION**

**PROGETTO**

**MARKETING**

**PIANIFICAZIONE**

*parliamone n° 39*





RENATO GIORDANO

# L'EVENTO

TARGET | LOGISTICA | COORDINAMENTO

BILANCIO | SICUREZZA | LOCATION

PROGETTO | MARKETING

PIANIFICAZIONE

© 2024 iacobellieditore\*  
Tutti i diritti riservati  
prima edizione: settembre 2024

TREREFUSI srl  
il marchio iacobellieditore\* è di proprietà esclusiva della società Trerefusi srl  
[info@iacobellieditore.it](mailto:info@iacobellieditore.it)  
[www.iacobellieditore.it](http://www.iacobellieditore.it)

ISBN 978-88-6252-823-8

# Indice

7 Introduzione

## Capitolo 1 – Gli Eventi

- 9 1.1 Definizione e caratteristiche generali degli eventi
- 14 1.2 Classificare gli eventi
- 20 1.3 Gli eventi speciali
- 25 1.4 *Hallmark events* e grandi eventi: distinzioni e affinità
- 32 1.5 L'impatto di un evento sul territorio

## Capitolo 2 – Guida ad un evento. Organizzare un evento

- 45 2.1 Le fasi di realizzazione di un evento
- 62 2.2 Preliminari
- 62 2.3 Progetto artistico
- 68 2.4 Il piano economico finanziario
- 75 2.5 Le voci di costo e la loro allocazione
- 77 2.6 Finanziamenti
- 79 2.7 Luoghi
- 83 2.8 Promozione e Comunicazione
- 100 2.9 Scaletta adempimenti burocratici

## Capitolo 3 – Il contratto

- 103 3.1 Incontro con gli artisti e accordi
- 104 3.2 Clausole del contratto
- 107 3.3 Diverse forme contrattuali
- 108 3.4 Lavoro autonomo
- 110 3.5 Lavoro subordinato
- 112 3.6 Lavoro parasubordinato

## Capitolo 4 – Comunicazione al Centro impiego

- 117 4.1 Comunicazione unica pluriefficace e Immatricolazione dell'organizzazione
- 118 4.2 Procedura
- 119 4.3 Regime delle sanzioni

## Capitolo 5 – La Siae

- 121 5.1 Informazioni generali
- 121 5.2 Siae come funziona
- 125 5.3 Permesso, tariffe e programma musicale
- 131 5.4 Opere non tutelate e Opere di pubblico dominio
- 132 5.5 Quando non occorre autorizzazione
- 132 5.6 Spettacoli di beneficenza
- 133 5.7 Bande musicali di diverso genere

## Capitolo 6 – Agibilità Inos ex Enpals

- 135 6.1 Immatricolazioni – modalità
- 138 6.2 Casi particolari
- 139 6.3 Casi pratici

## Capitolo 7 – Pagamento contributi

- 143 7.1 Adempimenti contributivi
- 144 7.2 Adempimenti prestazioni artistiche
- 147 7.3 Assicurazioni

## Capitolo 8 – Pagamenti

- 149 8.1 Accordi, modalità, tempi
- 150 8.2 Prestazioni occasionali
- 151 8.3 Professionisti
- 153 8.4 Dipendenti e parasubordinati

## Capitolo 9- Obblighi fiscali

- 155 9.1 Contratti e ritenute differenziate
- 156 9.2 Soluzione ai ritardi dei versamenti, il ravvedimento operoso
- 160 9.3 Certificazione dei compensi

- 163 Bibliografia
- 165 Sitografia
- 167 Documenti

## Capitolo 2

# Organizzare un evento

### 2.1 Le fasi di realizzazione di un evento

Per la corretta realizzazione di un evento, è necessario sviluppare e presidiare una serie articolata di step, sintetizzabili nelle seguenti fasi di lavoro:

- a) **Ideazione e pianificazione:** è la fase in cui vengono definiti e formalizzati gli obiettivi, i target e le modalità per procedere alla realizzazione.
- b) **Esecuzione:** in cui devono essere curati tutti gli aspetti di contenuto logistico/organizzativi per dare vita concretamente all'evento.
- c) **Verifica dei risultati,** fase durante la quale si analizzano i risultati e si attivano e consolidano le relazioni con i partecipanti.

Il processo di realizzazione di una manifestazione è dinamico, interattivo e allo stesso tempo rigoroso, pertanto richiede il coinvolgimento dell'intera organizzazione. Partendo dalla fase di ideazione, si sviluppa il **progetto** attraverso l'analisi delle fattibilità, e con la pianificazione, si analizzano, oltre alle opzioni strategiche, gli aspetti collegati agli ambiti:

- **economico-finanziario e commerciale,** con l'individuazione e stima dei costi e delle fonti di finanziamento,

previsioni su vendite e sponsorizzazioni, analisi degli indicatori di sostenibilità finanziaria;

- **risorse umane**, con l'individuazione delle risorse necessarie e delle modalità di selezione delle stesse;
- **marketing e comunicazione**, con la progettazione degli elementi di *marketing mix* e soprattutto degli strumenti per attirare l'attenzione di terzi e rendere l'evento accattivante per il pubblico.

Nella fase esecutiva di **organizzazione e gestione**, si affrontano con maggior dettaglio gli aspetti organizzativi e produttivi inerenti all'evento, l'aspetto tecnico che riguarda video, luci e audio, l'allestimento del palcoscenico e della location. Fondamentale in questa fase è la logistica, ossia l'organizzazione e pianificazione preventiva degli spostamenti di artisti e non, i trasporti in generale, gli alloggi, la ristorazione e per concludere l'accoglienza. In questa fase si delineano e gestiscono le procedure contrattuali e gli accordi con i partners, i finanziatori, gli artisti, il personale, i fornitori di beni e servizi; più in generale si affrontano gli aspetti amministrativi attinenti alla gestione fiscale, le licenze, le autorizzazioni e i rapporti con la Siae, tutte attività che devono essere espletate prima dell'inizio dell'evento. Con la conclusione di questo, prende inizio la fase di *follow up*, finalizzata all'analisi dei risultati. Si realizza quindi, una valutazione post evento, nella quale si riflette sugli obiettivi posti della fase iniziale e si confrontano con i risultati realmente raggiunti in materia economica-finanziaria, di soddisfazione del pubblico, di ritorno di immagine. Di seguito le fasi nel dettaglio:

### **Fase I - Ideazione e Pianificazione:**

La pianificazione strategica ha inizio a seguito di una fase

preliminare, che porta all'individuazione di un concept. Il processo delle successive fasi di valutazione si muove sulla base della formulazione del concept individuato, ossia di un'idea descritta in termini generali (Getz, 2007). La formulazione spesso avviene a seguito di consultazioni con potenziali gruppi di soggetti coinvolti, come possibili sponsor, partecipanti e organizzazioni pubbliche. In generale, l'idea per la realizzazione di un evento può nascere da un'intuizione inedita e originale o da concept già esistenti. Un esaustivo e ottimale processo di creazione del concept/progetto artistico (vedi par. 2.3) dovrebbe basarsi sulla possibile risposta ai quesiti come di seguito riportati:

– **Why?** Perché realizzare l'evento? Questo è il quesito più importante e la risposta determina l'obiettivo primario. La nascita di un evento può avere un motivo legato a un accadimento specifico oppure legato a un progetto più ampio, come una celebrazione ricorrente in città quale l'anniversario di fondazione della stessa ecc. La finalità della manifestazione può essere quella di promuovere su più registri l'immagine della località prescelta, di alimentare lo spirito di comunità. Il fine deve essere dunque chiaro e realistico.

– **Who?** Chi sono i soggetti interessati all'evento? Bisogna quindi, come già detto, stabilire quale sarà il target, cioè i destinatari principali e secondari per il quale è finalizzato l'evento. Il target è la fascia di pubblico che si intende raggiungere, ed è fondamentale delinearla chiaramente poiché raggiungere tutto il pubblico – chiaramente diversificato per età e interessi – sarebbe dispersivo e costoso. L'evento, quindi, può essere ideato in modo specifico per giovani, famiglie o per un segmento ancora più ristretto di soggetti.

– **When?** Quando si terrà l'evento? È fondamentale individuare il momento migliore per realizzare la manifestazione in funzione del target di riferimento prescelto e delle finalità dello stesso. È di estrema importanza evitare la concomitanza con altre manifestazioni nella medesima area geografica, che potrebbe comportare una dispersione di pubblico e il mancato raggiungimento degli obiettivi di presenza previsti che si ripercuoterebbe anche sull'aspetto economico.

– **Where?** Dove sarà messo in atto l'evento? Bisogna quindi individuare la location più idonea, atta non solo ad accogliere il pubblico, ma anche e soprattutto adatta a enfatizzare l'unicità e l'atmosfera stessa dell'evento.

– **What?** Quale sarà il contenuto dell'evento? È necessario individuare il concept giusto in modo da soddisfare i bisogni, i desideri e le aspettative di tutte le parti coinvolte, dai fruitori agli addetti ai lavori. È proprio in questa fase che si necessita di prestare una particolare attenzione alle risorse economiche tramite la stesura di un piano budget che consideri tre aspetti:

- **Organizzativo:** questo implica il coinvolgimento di vari centri di potere e dei membri dell'organizzazione. È un piano economico pensato in virtù degli obiettivi definiti dalla direzione.
- **Negoziiale:** prodotto della stipula di accordi a cui si giunge dopo essersi interfacciati con le risorse da inserire all'interno della macchina organizzativa. È il risultato dell'assegnazione di ruoli. In parole semplici è uno strumento utilizzato in ambito aziendale per definire le risorse finanziarie disponibili per la negoziazione di un contratto o di un accordo.

- **Contabile:** Sintetizza con schemi numerici la dimensione organizzativa e negoziale, attraverso la stipula di documenti di bilancio d'esercizio generali e analitici.

Secondo Archibald (2008) il piano deve essere completo ma non estremamente dettagliato, preciso ma non eccessivamente approfondito, rigoroso ma non soffocato da schemi estremamente rigidi, e deve comunque essere flessibile e permettere eventuali mutazioni del programma originale<sup>1</sup>. In questa fase di pianificazione i tempi sono di fondamentale importanza per il progetto; per questo si ricorre alla suddivisione dello stesso tramite tecniche di Wbs. La tecnica Wbs (*Work Breakdown Structure*), è un metodo di scomposizione del lavoro in pacchetti più piccoli e gestibili<sup>2</sup>.

Si concentra su tre livelli di scomposizione:

**Livello 1:** rappresenta l'obiettivo principale del progetto.

**Livello 2:** scompone l'obiettivo principale in componenti principali.

**Livello 3:** scompone i componenti principali in pacchetti di lavoro gestibili.

La Wbs è facile da capire e da utilizzare, anche per chi non ha esperienza nella gestione di progetti, aiuta a identificare e a gestire i rischi e può essere adattata alle esigenze di qualsiasi progetto. Invece per quanto concerne la redazione del cronoprogramma, che spesso viene schematizzato nel

---

1. ARGANO L., BOLLO A., DELLA SEGA P., *Progettazione degli eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, pp. 158.

2. Per una esaustiva definizione di *Work Breakdown Structure* in [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com)

diagramma di Gantt<sup>3</sup>, si devono tenere in considerazione i tempi legati alle forniture, i preavvisi da rilasciare, le eventuali festività e possibili impedimenti.

A questo punto abbiamo chiaro che oltre al tempo, le risorse da inserire saranno l'altro elemento fondamentale per la fase di pianificazione e queste possono essere scisse in tangibili (tutte quelle risorse materiali utili ai fini di una produzione artistica) e intangibili (le risorse umane che forniscono le skills necessarie per una perfetta riuscita dell'evento).

Mentre per quanto concerne le risorse materiali è necessaria una pianificazione in termini quantitativi e qualitativi, per le risorse umane è essenziale, invece, una valutazione più complessa rispetto alle risorse già presenti all'interno dell'organizzazione, e quindi valutare quali forze esterne e mancanti coinvolgere.

Successivamente alla delineazione del quadro completo della situazione si istituiscono i team di lavoro, definiti anche *équipe* o *staff* (artistico, organizzativo di produzione, tecnico).

Affinché ci sia una sinergia tra le parti è di vitale importanza che il direttore artistico e il project manager definiscano bene i ruoli, mansioni e responsabilità, affinché ogni membro conosca il proprio compito e il proprio responsabile di riferimento, che farà in ogni caso capo al coordinatore dell'evento – il project manager –, che lavora a stretto contatto con il direttore artistico. Tutto questo per evitare

---

3. È un grafico a barre orizzontali che illustra la pianificazione di un progetto. Mostra le attività che devono essere completate, la loro durata e le loro relazioni di dipendenza. “Diagramma di Gantt cos'è e come utilizzarlo per la pianificazione”, in *cyberplan.it*.

sovrapposizioni di ruoli. Tendenzialmente, le norme interne di divisione e di coordinamento del lavoro si rifanno ai modelli plurifunzionali, divisionali e a matrice.

Nessun modello in partenza si presenta più adatto rispetto ad altri, poiché talvolta la scelta relativa alla divisione e coordinamento del lavoro dipende delle risorse disponibili e degli obiettivi prefissati.

Per gli eventi la cui organizzazione è fondata sul volontariato, è consigliabile se non preferibile un modello multifunzionale, dall'impostazione lineare e verticista che lo rende semplice, gestibile e dai costi più facilmente controllabili. Questo modello lo si ritrova soprattutto in quegli eventi a periodicità bassa, il cui target è abbastanza costante nel tempo e di dimensioni tendenzialmente contenute. Le limitazioni di questo modello potrebbero essere rappresentate dai potenziali problemi di coordinamento dovuti alla mancata comprensione dei ruoli.

Il modello divisionale, al contrario del precedente è articolato e complesso, caratterizzato da una visione del lavoro orientata agli obiettivi finali. Compito della direzione generale è l'amministrazione complessiva, l'elaborazione delle strategie, la pianificazione e il controllo del lavoro dei vari comparti i quali godono di potere decisionale. Questo tipo di assetto è tipico delle organizzazioni che curano più eventi in ambienti concorrenziali, con un target elevato.

Nel modello a matrice, gli assetti organizzativi sono in costante evoluzione, in molti casi si assiste all'ideazione di forme originali di organizzazione interna risultate dall'intersezione del modello di cui sopra e un *program based* dal quale ha origine l'evento nel suo complesso e si identificano le funzioni comuni a tutti i micro-eventi o alle singole

organizzazioni. Il *program based* integra e coordina le varie funzioni, e la struttura a matrice permette un efficace controllo sulle risorse e sui risultati. Questa struttura è funzionale poiché evita duplicazioni di attività, e facilita la cooperazione e la comunicazione tra le diverse aree di lavoro. La coordinazione e realizzazione di questo impianto lavorativo è in ogni caso complesso, poiché l'*event manager* di cui analizzeremo la figura nel dettaglio successivamente, deve avere un'adeguata conoscenza delle potenzialità di ogni area d'intervento, nonché una visione globale del programma. Il processo di pianificazione strategica, è condizionato dalla vision e dalla mission che l'organizzazione intende perseguire. La prima descrive le finalità dell'iniziativa, ovvero ciò che si tenta di ottenere tramite la messa in opera di un evento, e si traduce in mission, quindi in una dichiarazione di intenti, che descrive il compito che il soggetto organizzatore dell'evento si è prefissato di svolgere. La vision e la mission, devono declinarsi nella strategia, cioè in tutte quelle decisioni in merito alle azioni da svolgere per raggiungere le finalità e obiettivi previsti.

Sintetizzando quindi, le finalità esprimono la mission dell'evento e viceversa con il fine di fornire indicazioni dettagliate ai soggetti coinvolti nella sua realizzazione; gli obiettivi, invece, rappresentano i criteri quantitativi di riferimento per verificare il raggiungimento delle finalità<sup>4</sup>. Quali sono le caratteristiche che gli obiettivi dovrebbero avere? La risposta a questa domanda è racchiusa nell'acronimo PLAN:

---

4. FERRARI S., *Event marketing, gli eventi come strumenti di marketing*, 2012.

- **P** (*possible* - possibile), gli obiettivi devono essere realistici e raggiungibili, prefiggersi obiettivi decontestualizzati e utopici comporterà inevitabilmente a un infrangersi delle aspettative e a un fallimento dell'iniziativa;
- **L** (*listed in writing* - elencati per iscritto), quando si scrivono, gli obiettivi, diventano una formale dichiarazione di intenti;
- **A** (*assessable* - valutabile), gli obiettivi devono essere accessibili utilizzando le risorse di cui l'organizzazione dispone;
- **N** (*numerical* - numerico), gli obiettivi dovrebbero essere sempre misurabili, così da poter permettere la verifica dei risultati ottenuti.

Vision, mission, finalità e obiettivi fungono da principi guida nella scelta di ogni elemento atto alla realizzazione di un evento, dalla sede al programma. Per una coerente pianificazione, è necessario procedere con la verifica della fattibilità dell'evento, individuando le risorse disponibili, che consiste nell'identificare le disponibilità in linea con la manifestazione ma anche riconoscere i punti di debolezza e di forza per la realizzazione progettuale dell'evento stesso. Si parte dall'analisi delle variabili ambientali o del macro-ambiente in cui l'evento si svolgerà.

Sicuramente uno degli strumenti più diffusi a tal fine è la *SWOT Analysis* – *strenghts* (punti di forza), *weaknesses* (debolezze), *opportunities* (opportunità), *threats* (minacce)<sup>5</sup>-. Questo, quindi, permette di far emergere i punti di forza, le debolezze interne, le minacce e le opportunità. Per

---

5. “What is a SWOT Analysis?, and when to use it.”, in *businessnew-daily.com*.

procedere all'analisi SWOT si stabiliscono dei criteri quantitativi e/o qualitativi che riguardano fattori interni ed esterni alla struttura organizzativa rispetto al micro e macro ambiente, quest'ultimo comprende i seguenti ambiti:

- **socio-economico-demografico** ovvero il tessuto sociale, livello di istruzione, situazione economica, realtà produttive e imprese esistenti;
- **organizzativo**, quindi, spazi e possibili location, infrastrutture, vie di comunicazione, logistica, strutture ricettive, servizi;
- **politico-istituzionale**, normative, assetti istituzionali;
- **artistico-culturale**, cioè soggetti e iniziative prevalenti, concorrenti attuali e potenziali, tradizioni, usi, costumi, abitudini, comportamenti.

Per quanto riguarda la competizione, se è vero che ogni evento si configura come unico, è altrettanto vero che la competizione in questo settore è in continua crescita. Per conoscere il grado di concorrenza a cui l'evento è esposto, è necessario soppesare le manifestazioni che hanno lo stesso target di riferimento o che abbiano lo stesso tema, e altri eventi che si svolgeranno nello stesso periodo e nello stesso luogo.

Non tutti gli eventi di prossimità devono però essere considerati come potenziali concorrenti; in alcuni casi, infatti, essi possono trasformarsi in elementi a proprio vantaggio, in grado per esempio di suscitare o accrescere l'interesse dei fruitori locali verso una certa tipologia di manifestazione, o per un certo tipo di tema piuttosto che un altro. Ciascun contesto di riferimento e i relativi soggetti direttamente o indirettamente coinvolti in un progetto/attività – *stakeholder* – saranno portatori di stimoli sotto

forma di risorse umane, finanziamenti, informazioni ma anche limitazioni, bisogni e interessi contrastanti. L'*event manager* dovrà riuscire a interpretare queste dinamiche rendendole compatibili tra loro trasformando gli stimoli in elementi funzionali al successo dell'evento.

Il processo di pianificazione comprende anche fasi dedicate alla valutazione e quantificazione di strategie per incrementare i punti di forza, convertire le debolezze in opportunità e ridurre le minacce.

In riferimento agli aspetti pocanzi citati è possibile individuare quattro opzioni strategiche:

- **Strategia di crescita;** molti organizzatori si concentrano sulla crescita della manifestazione cercando di far diventare l'evento più grande di quello dei concorrenti o dell'edizione precedente. La crescita può essere intesa in termini di maggiori ricavi, di attrattiva per i partecipanti o di maggiori contenuti nel programma artistico, e può essere perseguita tramite l'ampliamento del singolo evento ma anche attraverso l'inserimento all'interno di esso di altre manifestazioni minori.
- **Strategia di consolidamento;** si utilizza per mantenere un determinato livello di attenzione del pubblico nei confronti dell'evento.
- **Strategia di ridimensionamento;** si adotta nel caso in cui l'ambiente abbia subito significativi mutamenti economici o socio-culturali che influenzano negativamente il pubblico. In questa situazione, sarebbe appropriato diminuire la scala dell'evento e aggiungere valore alle sue componenti. È un approccio che può essere visto negativamente, come un insuccesso, ma a volte è l'unica alternativa possibile alla cancellazione dell'evento.

- **Strategia combinata;** è la combinazione delle precedenti opzioni strategiche a seguito di una valutazione più approfondita dei target.

Al fine di individuare la migliore scelta strategica è possibile far riferimento a 6 criteri:

1. Coerenza con la missione e gli obiettivi
2. Idoneità (la strategia dovrebbe essere adatta alla tipologia di evento e al contesto ambientale)
3. Validità (tutti gli aspetti su cui si basa la strategia devono essere supportati da adeguate ricerche)
4. Fattibilità delle opzioni (la strategia deve tenere presente tutti i possibili vincoli, come ad esempio competenze e risorse, contrasti esterni all'organizzazione, mancanza di dialogo tra manager e lavoratori)
5. Rischio di business
6. Attrattiva per gli *stakeholders*

Dopo aver individuato la strategia più consona da perseguire, lo staff organizzativo dell'evento ha bisogno di sviluppare una serie di piani operativi a sostegno della stessa.

## **Fase 2: Esecuzione**

Questa può essere divisa in due sub-fasi. Quella di attuazione, che prevede la concretizzazione del progetto artistico secondo quanto stabilito nella fase precedente e la seconda sub-fase è relativa al completamento e chiusura dell'evento. Questa coinvolge tutte le attività amministrative come la rendicontazione e la redazione di bilanci consuntivi considerando anche la liquidazione dei finanziamenti (se elargiti da enti di natura pubblica, saranno incassati successivamente alla chiusura dell'evento). La fase di esecuzione in generale, comporta la realizzazione materiale dell'evento.